

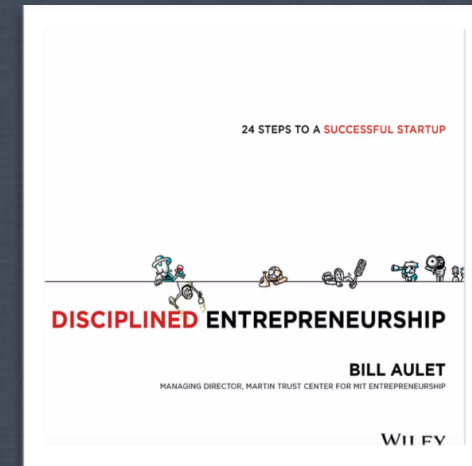
Магистърски програми по изкуствен интелект за кариера в ЕС (MAI4CAREU)

MAI 622: Предприемачество с ИИ



MAI 622: Предприемачество с ИИ- Модул 3

Дисциплинирано предприемачество



Модул 3

Съдържание



- Методология за дисциплинирано предприемачество (24 стъпки)
 - Кой е вашият клиент?
 - Какво можете да направите за вашия клиент?
 - Как вашият клиент придобива вашия продукт?
 - Дизайн на бизнес модел
 - Ценообразуване, дълготрайна стойност и цена за привличане на клиенти
 - Проектирайте и изградете своя продукт
- Lean Startup
- Lean AI

Планиране



Седмици 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11:

- 14 90-минутни лекции
- 7 60-минутни предписания

Цели на обучението



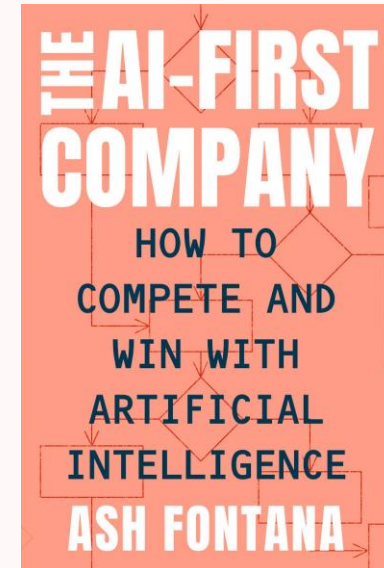
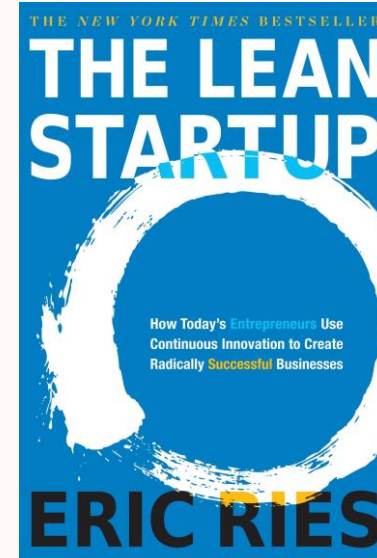
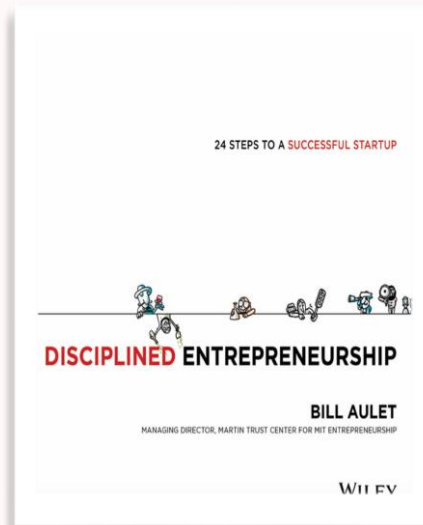
След запознаването с този модул, изучаване на предложените материали и гледане на предложените видеоклипове, студентите трябва да могат:

- Разберат, обясняват и прилагат 24-те стъпки на концепцията за дисциплинирано предприемачество.
- Разберат, обясняват и следват принципите на Lean Startup.
- Разпознават и описват конкретни възможности, предизвикателства и наръчници за стартиращи AI фирми.



Модул 3

Материали за четене



- **Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup.** Bill Aulet, Wiley 2013.
- **The Lean Startup.** Eric Ries, 2011.
- **UX for Lean Startups.** Laura Klein, O'Reilly, 2013.



Онлайн видео & курсове



- **От бизнес идеи до бизнес модели, Strategyzer**
 - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Платно за бизнес модел, Strategyzer:**
 - <https://youtu.be/wlKP-BaC0jA>
- **Има ли място за повече стартиращи фирми за електронна търговия или гига икономика? James Mi, Founding Lightspeed China Partners (LCP), (2018).**
 - <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Интервю с Cindy Mi, основател и CEO на VIPKID, with the Y Combinator (2019)**
 - <https://www.youtube.com/watch?v=EoffBerre24>



Онлайн видео & курсове



- **От бизнес идеи до бизнес модели, Strategyzer:**
 - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Платно за бизнес модел, Strategyzer:**
 - <https://youtu.be/wlKP-BaC0jA>
- **Платно за бизнес модел с обяснения, Strategyzer:**
 - <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>
- **Платно за бизнес модел - 9 стъпки за създаване на успешен бизнес модел by Business Channel.**
 - <https://youtu.be/IP0cUBWTgpY>
- **Курс Платно за бизнес модел в Coursera:**
 - <https://www.coursera.org/learn/business-model-canvas>



Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

Част 1: Въведение с 24 стъпки



Три начина да започнете ново начинание

- **Имате идея:** Мислили сте за нещо ново, което може да промени света — или някаква малка част от него — по положителен начин, или нещо, което може да подобри съществуващ процес, с който сте запознати и искате да го приложите.
- **Имате технология:** Намерили сте технологичен пробив и искате да се възползвате от него или просто да ускорите внедряването му, за да има положителен ефект върху обществото. Или сте научили за технологичен пробив и виждате голям потенциал за бизнес.
- **Имайте страст:** Вие сте уверени и ви е удобно да се стремите да развивате уменията си по възможно най-всеобхватния начин. Може също така да вярвате, че да бъдете предприемач е начинът да имате най-голямо влияние върху света. Може просто да знаете, че искате да работите за себе си и да контролирате собствената си съдба, така че бихте искали да научите за предприемачеството, докато търсите добра идея, технология и/или партньор.

Идея:

„Искам да създам компания в Африка, която ще създаде устойчив бизнес модел, за да подобри живота на хората там и да им даде работни места.

“Тук идеята е, че един устойчив бизнес модел ще намали бедността в Африка по-ефективно от благотворителните дарения за бедните. Това изречение е достатъчно, за да преминете към следващата стъпка от пазарното сегментиране, но както ще видите, ще трябва да сте много по-конкретни, преди да превърнете идеята в бизнес.

Технология:

„Имам робот, който ви позволява да усещате обекти, изобразени от компютър.

“Това твърдение излъчва потенциал. Как може някой да се възползва от възможността да има триизмерен обект на екрана на компютъра си и все още да може да го усети по някакъв начин във физическото пространство?

SensAble Technologies, представена в книгата, е компания, изградена около тази технология.

Страст:

„Имам магистърска степен по машинно инженерство и мога бързо да направя прототип на почти всяка технологична джаджа, която пожелаете, и искам да използвам уменията си по възможно най-въздействащия начин и сам да си бъда шеф.

“Този човек е идентифицирал лично сравнително предимство, способността да създава прототипи на неща бързо, което може да помогне на бизнеса да премине през продуктови итерации по-бързо. Човекът може да поиска да обмисли бизнес, базиран на хардуер, тъй като той би се съчетал добре със сравнителното предимство.



Ключов въпрос:

Какво мога да правя добре, което
бих искал да правя за
продължителен период от време?



Помислете за вашия набор от умения

- **Познания:** Какъв беше фокусът на вашето образование или кариера?
- **Способност:** В какво сте най-компетентни? Връзки: Кой познавате, който има опит в различни индустрии? Познавате ли други предприемачи?
- **Финансови активи:** Имате ли достъп до значителен финансов капитал или ще разчитате на оскъдна спестовна сметка, за да започнете?
- **Разпознаване на името:** С какво сте известни вие или вашите партньори? Инженерни умения? Разбиране на оптични влакна?
- **Премишен професионален опит:** В предишни работни места, които сте заемали, какви неефективност или „слаби точки“ са съществували?
- **Страст към определен пазар:** Вълнува ли ви идеята за подобряване на здравеопазването? Какво ще кажете за образованието? Енергия? Транспорт?
- **Ангажимент:** Имате ли време и усилия да посветите на това начинание? Готови ли сте да превърнете едно ново начинание във ваш основен (или единствен) фокус?

- Често ще намерите идея или технология, която подобрява нещо лично за вас, след което осъзнавате, че тази идея или технология има потенциала да помогне на много други.
- Това явление се нарича “потребителско предприемачество”
- Почти половината от всички базирани на иновации стартиращи фирми, които са на поне пет години, са основани от потребители предприемачи.

Намерете страхотен екип

- Вашият избор на съоснователи е изключително важен.
- Бизнесите с множество основатели са по-успешни от тези, основани от физическо лице.
- Има много ресурси, които навлизат в по-голяма дълбочина относно намирането на добри съоснователи.

Задание за четене и видео



Гледайте следните видео клипове:

- Намиране на съосновател в колежа, Y Combinator
 - <https://blog.ycombinator.com/advice-on-finding-a->



How to Find a Cofounder - Kat Manalac

12,608 views • Published on May 23, 2019

👍 300 🗨️ 5 ➦ SHARE



Kevin Hale - How to Work Together

13,155 views • Published on Aug 22, 2019

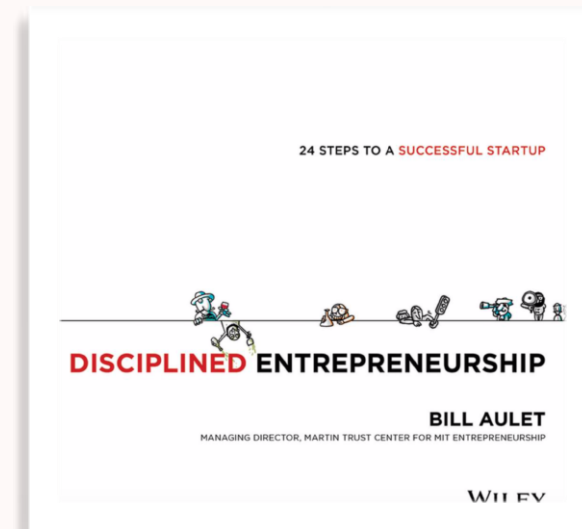
👍 392 🗨️ 8 ➦ SHARE ➦ SAVE ...

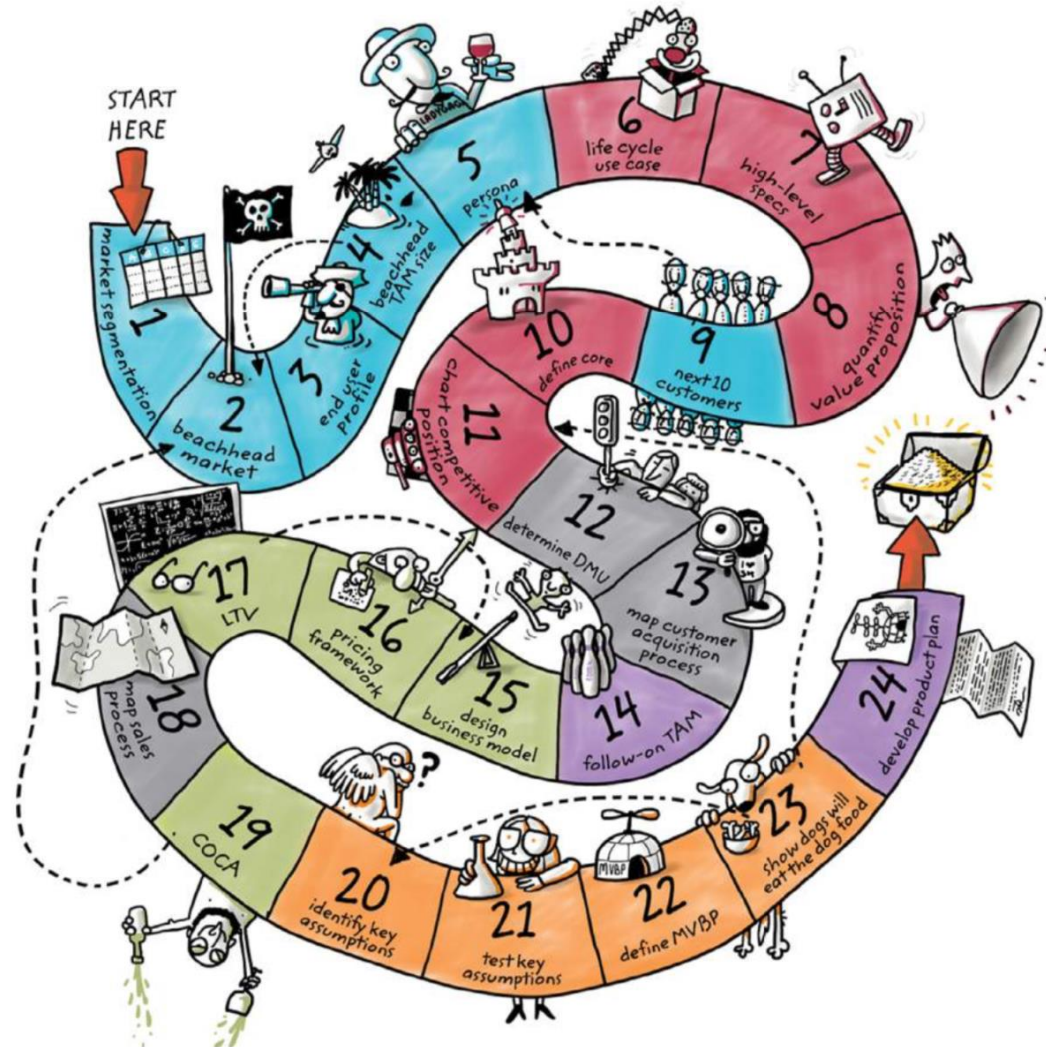
24 стъпки

- След като идентифицирате идея или технология като основа за вашия бизнес, ориентиран към иновациите, трябва стриктно да тествате и да конкретизирате предложението си чрез **24-те стъпки**.



Bill Aulet





HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan

Как мащабирате бизнеса си?

14) Изчислете размера на TAM за следващи пазари

24) Разработете продуктов план
TAM: total addressable market
общ адресируем пазар

Кой ви е клиент?
**WHO IS YOUR
CUSTOMER?**

- 1 Сегментация на пазара
- 2 Изберете Beach head пазар
- 3 Създайте профил на крайния потребител
- 4 Изчислете размера на TAM за Beach head пазар
- 5 Профилирайте персона за Beach head пазар
- 9 Идентифицирайте следващите 10 клиента

Six Themes of the 24 Steps
Какво можете да направите за клиента?
WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6 Случай на употреба на пълния жизнен цикъл
- 7 Продуктова Спецификация на високо ниво
- 8 Количествено изразете предложението за стойност
- 10 Определете ядрото
- 11 очертайте своята конкурентна позиция

Как клиентът придобива вашия продукт?
HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?

- 12 Определете звеното за вземане на решения на клиента
- 13 Начертайте процеса за придобиване на плащач клиент
- 18 Картирайте процеса на продажба за придобиване на клиент

Как правите пари от вашия продукт?

HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?

- 15 Проектирайте бизнес модел
- 16 Изберете ценова рамка
- 17 Изчислете доживотна стойност (LTV) на придобития клиент
- 19 Изчислете разхода за придобиване на клиент

Как проектирате и правите вашия продукт?

HOW DO YOU DESIGN & BUILD YOUR PRODUCT?

- 20 Определете ключови допускания
- 21 Проверете ключовите допускания
- 22 Определете бизнес продукт с минимална стойност
- 23 Покажете, че "кучетата ще ядат кучешка храна"

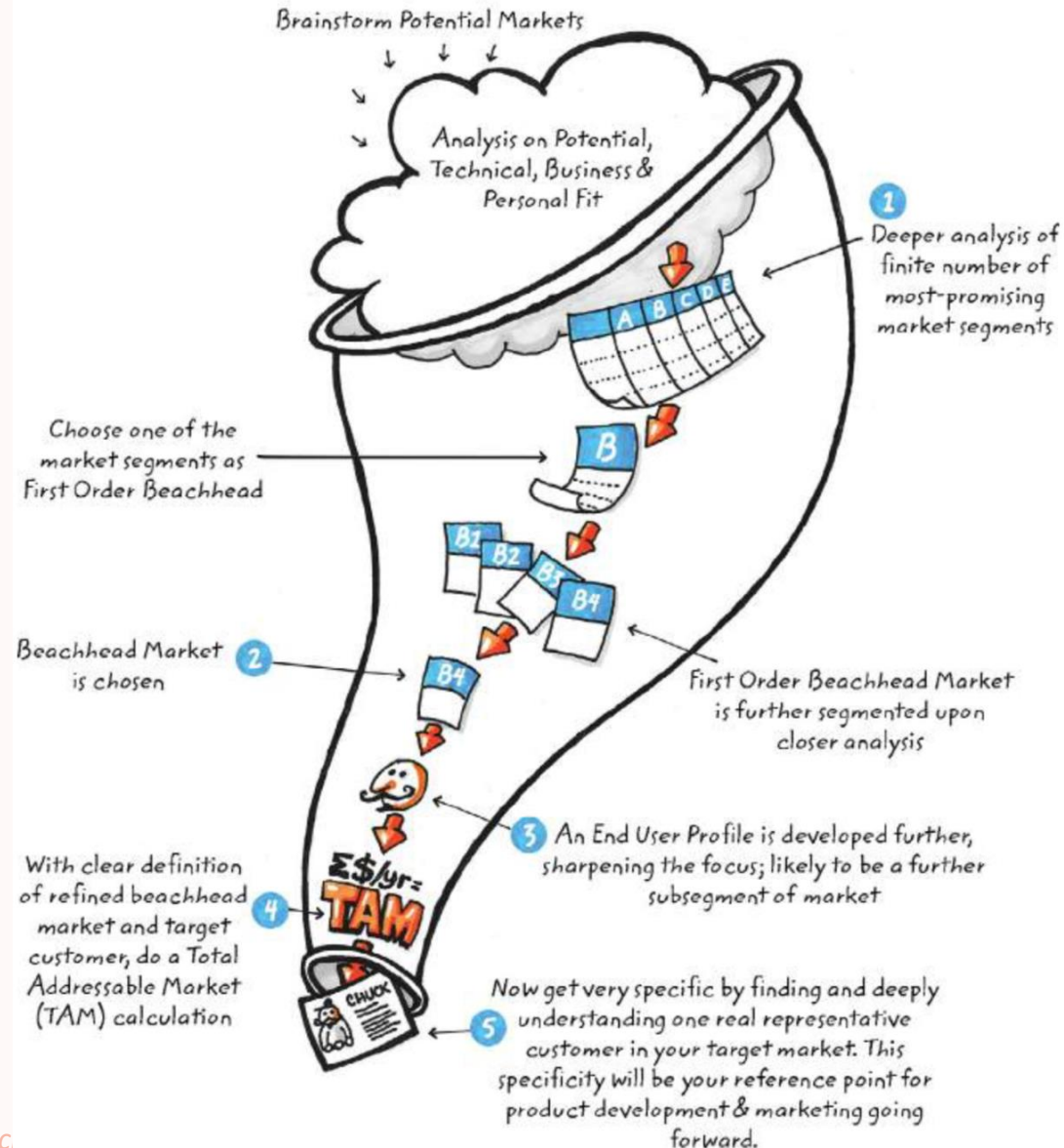
Как мащабирате бизнеса си?

HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Изчислете размера на TAM за следващи пазари
- 24 Разработете продуктов план

- Вашата първа цел е да оцените нуждите на потенциалните клиенти, като се **фокусирате върху целеви клиент с цел постигане на съответствие на продукта и пазара**— продукт, който отговаря на това, което клиентите на конкретен пазар се интересуват да купят.
- **Фокусът** е много важен, защото предприемачите разполагат с много **ограничено време и ресурси** и затова трябва да бъдат **свърхеефективни**.
- Фокусът е толкова важен за определяне на вашия целеви клиент, че **първите пет стъпки** от 24-те стъпки – от сегментиране на пазара до профилиране на вашата персона – се определят като **„Търсенето на Светия Граал на спецификата“**.

THE SEARCH FOR THE HOLY GRAIL OF SPECIFICITY



Задание за четене



Изтеглете, прегледайте, прочетете и се запознайте с работните листове на работната книга за дисциплинирано предприемачество:

<https://www.dropbox.com/sh/6zcx3h7z0xlu5a/AACKoK7bLJhU-80ER5kwLEcza?dl=0>

Разгледайте инструментите за дисциплинирано предприемачество:

<https://mariusursache.us20.list-manage.com/track/click?u=a6f7c430d8a4d381f8349128e&id=b8df57057c&e=14fa150b71>



Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

Част 2: Кой е вашият клиент?



Част 2

Съдържание



- **DN Стъпка 1: Пазарно сегментиране**
- **Разговор с клиенти**
- **DN Стъпка 2: Изберете Beachhead пазар (стартов пазар)**
- **DN Стъпка 3: Изградете профил на краен потребител**
- DN Стъпка 4: Размер на общия адресируем пазар (TAM) на Beachhead Market (стартов пазар)
- DN Стъпка 5: Персона на стартовия пазар
- DN Стъпка 9: Идентифицирайте вашите следващи 10 клиенти

Цели на обучението



След като присъствате на този модул, изучавате неговите казуси и задачи за четене и гледате предложени видеоклипове, трябва да можете да:

- Разбирате значението на разбирането на клиентите в предприемаческата дейност.
- Разбирате, обяснявате и прилагате пазарен анализ.
- Знаете как да направите пазарно сегментиране.
- Разбирате концепцията и идентифицирайте своя пазар на плажа.
- Разбирате как да говорите с потенциалните си клиенти и да организирате пазарното си проучване.
- Разбирате концепцията за общия адресируем пазар (ТАМ) и можете да изчислите размера на ТАМ на вашия пазар на плажа.
- Изграждате и анализирате профил на краен потребител.
- Създавате личността за вашия Beachhead пазар.
- Преглеждате методологията на Обработен продукт
- Разбирате концепцията за предложение за стойност и научите как методологията за икономична обработка насочва вниманието към пазарното сегментиране и идентифицира недостатъчно обслужваните нужди на клиентите.
- Разбирате и прилагате как да дефинирате персона за вашия продукт.
- Разбирате и прилагате на методологии за проучване на нуждите на клиентите.



Цели на обучението



- Разбирате концепцията и идентифицирате своя пазар на плажа.
- Разбирате концепцията за общия адресируем пазар (ТАМ) и изчислявате размера на ТАМ на вашия плажен пазар.
- Изграждате и анализирате профил на краен потребител.
- Създавате личността за вашия Beachhead пазар.



Списък за четене



- Глави 2, 3, 4, 5. *Disciplined Entrepreneurship*, Bill Aulet, Wiley, 2013.
- Как да изчислите общия адресируем пазар и да направите страхотен TAM слайд за инвеститорите. от David Skok
 - <https://www.forentrepreneurs.com/calculating-tam/>

Част 2а: Кой е вашият клиент?

Стъпка 1: Сегментиране на пазара



Сегментиране на пазара

- Обмислете широк спектър от потенциални клиенти и пазари за вашия бизнес.
- Стеснете списъка си до вашите **топ 6–12 пазара**.
- Съберете **първични пазарни проучвания** на вашите топ 6–12 пазара

Сегментиране на пазара



Seeing the world
through
the eyes of the
customer

vs.




Seeing the world
through
the perspective
of the company

Да виждаме света
през гледната
точка на
компанията

For success in entrepreneurship, there are some glasses that are better than others to view the situation.

Да виждаме света
през очите на
клиента



ЕДИНСТВЕНОТО НЕОБХОДИМО И ДОСТАТЪЧНО УСЛОВИЕ ЗА БИЗНЕС ?



ЕДИНСТВЕНОТО НЕОБХОДИМО И
ДОСТАТЪЧНО УСЛОВИЕ ЗА БИЗНЕС

Плащаш клиент!



- В деня, когато някой ви плати пари за вашия продукт или услуга, вие имате бизнес, а **не ден преди това**.
- Не можете да определите бизнеса като продукт, защото **ако никой не купи вашия продукт**, вие просто **нямате бизнес**.
- **Пазарът е последният арбитър на успеха.**

Достатъчно ли е?

- Плащащият клиент не означава, че имате добър бизнес.
- За да имате добър, устойчив бизнес, ще трябва да спечелите **достатъчно клиенти, които плащат достатъчно пари за сравнително кратък период** от време, така че да не останете без капитал, а вместо това да станете **печеливши**.
- Като стартираща компания разполагате с малко ресурси, така че всяко действие, което предприемате, трябва да бъде свръх-ефективно.
- Следователно няма да започнете с изграждането на продукт или наемането на разработчици или наемането на продавачи.
- Вместо това ще възприемете **ориентиран към клиента подход**, като **откриете неудовлетворена нужда и изградите бизнеса си около нея**.

- Създаването на иновативен продукт там, където в момента не съществува пазар, е от съществено значение за успеха на един стартиращ бизнес.
- Създавайки нов пазар, вие ще имате много висок, ако не и доминиращ пазарен дял, който можете да използвате като основа за бъдещо разширяване.
- Да бъдеш компания „аз също“ на съществуващ пазар е по-трудно предложение предвид ограничените ви ресурси.

- За да създадете компания в новоопределено пазарно пространство, ще се съсредоточите върху **ЦЕЛЕВИ КЛИЕНТ**:
 - група от потенциални клиенти, които споделят много характеристики и които всички биха имали подобни причини да закупят определен продукт.
- Трябва да се съсредоточите върху идентифицирането и разбирането на клиентите чрез първично проучване на пазара

- **Искате да продавате на всички:** вие, новосъздадена компания с малко или никакви ресурси, можете да правите продукти, които отговарят на нуждите на всеки, когото срещнете.
- **Китайски синдром:** изберете огромен съществуващ пазар, получите малка част от пазарния дял и пожънете наградите.

Китайски синдром

- Ако можете да получите дори една десета от процента от пазара на четки за зъби в Китай (население 1,3 милиарда), няма ли да спечелите много пари?
- Големите компании с много ресурси могат да си позволят да работят усилено, за да спечелят допълнителен пазарен дял, но предприемачите нямат лукса на ресурсите.
- Вземете ресурсите си и ги приложете на тесен, внимателно дефиниран нов пазар, на който можете да доминирате.



Какво е “клиент”?

- Субект, който плаща, придобива и използва вашия продукт :
 - домакинство, организация или индивид
- В рамките на широкото определение за клиент има :
 - **краен потребител**, който в крайна сметка използва вашия продукт, и
 - **икономичен купувач**, който взема окончателното решение дали да придобие продукта.
- Крайният потребител и икономичният купувач могат да бъдат едно и също лице в зависимост от ситуацията.

Комплексно плащащи клиенти

- Има случаи, в които определението „клиент“ става по-сложно:
- Първият е, когато вашият бизнес модел изисква както **първични клиенти** (крайни потребители), така **и вторични клиенти** (икономични купувачи), за да **печелите пари**
- Често тези бизнеси са структурирани така, че **основният клиент се таксува на цена под себестойността или получава продукт безплатно, а трета страна плаща за достъп до основния клиент и/или информацията на основния клиент**
 - Например, търсачката на Google е безплатна за използване, но Google продава реклами на страниците с резултати от търсенето, за да печели пари.
- Способността на Google да предоставя на рекламодателите насочени по ключови думи рекламни позиции и демографска информация за потребителите на търсачката допълнително подобрява стойностното предложение на Google към рекламодателите.



Комплексно плащащи клиенти

- Двустранен или многостранен пазар, където имате нужда от множество целеви клиенти, за да съществува вашият бизнес.
 - Ако имате многостранен пазар, ще завършите всяка стъпка веднъж за всяка страна на пазара.
- Но вероятно ще откриете чрез основното си проучване на пазара, че едната страна на пазара е по-критична за победа, за да успее вашият бизнес.

Сегментиране на пазарно : Как?

Стъпка 1А: Мозъчна атака

- Започнете с мозъчна атака на широк спектър от пазарни възможности. (дори „лудите идеи“).
- Говорете за вашата идея или технология с потенциални клиенти, за да получите ясна и точна обратна връзка за вашето пазарно сегментиране.
- Най-добрият сценарий е, когато **вие** самият сте потенциалният клиент и **имате дълбоко разбиране на проблема, който се опитвате да разрешите**.

Стъпка 1А: Мозъчна атака

- Започнете с идентифициране на потенциални индустрии за вашата идея.
- След това избройте **кой може да се възползва във всяка индустрия от вашата идея.**
- Фокусирайте се върху **крайните потребители**, а не върху клиентите, защото ще ви е необходима група от ангажирани крайни потребители, за да имате устойчив бизнес.
- Идентифицирайте различните задачи, които вашият краен потребител изпълнява.

Стъпка 1А: Мозъчна атака (продълж.)

- Ако имате идея, може да мислите, че вече имате предвид конкретен пазар и конкретно приложение.

Правилни ли са вашите възприятия?

- Вероятно дефинираният от вас пазар не е достатъчно конкретен, но също така може да откриете, че пазарът, който имате предвид, не е подходящ за вашата идея или че други пазари са по-добри за стартиране на бизнес.

Бъдете отворени и креативни.

Стъпка 1А: Мозъчна атака (продълж.)

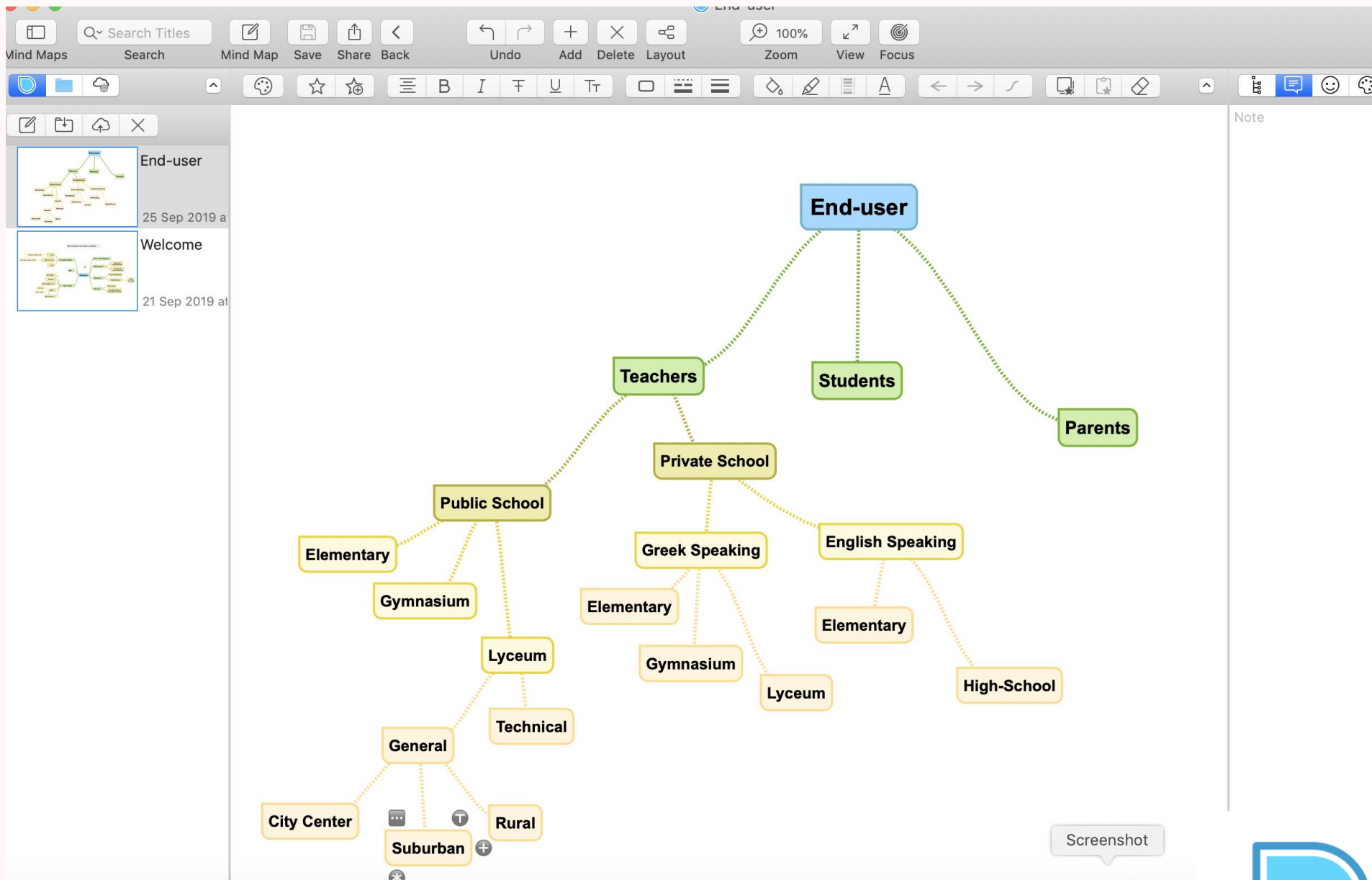
- Например, ако изразявате идеята си като „Искам да създам онлайн социална мрежа за гимназиални учители и родители, за да комуникират за напредъка на децата си в училище“, може да се заключите в път, който **НЕ ВОДИ ДО УСТОЙЧИВ БИЗНЕС**.
- Вместо това започнете с „Искам да подобря образованието с технологии“.
- След това се запитайте **защо сте запалени по тази идея?**
- Ако технологията е основната ви страст, вероятно искате да обмислите по-широка гама от индустрии, отколкото просто образование.
- Ако вашата страст е образованието, можете просто да сегментирате образователната индустрия, но **бъдете отворени към други решения** освен тези, включващи висока степен на технология.

Стъпка 1А: Мозъчна атака (продълж.)

- Ако имате нова технология, вероятно можете да се сетите за голям брой индустрии, които биха могли да се възползват от вашия продукт.
- Въпреки че може да имате опит в дадена област, тази област може да няма добри приложения за вашата технология, така че **бъдете отворени към различни индустрии.**
- По-късно ще филтрирате идеите си, за да вземете предвид страстите си.

Мозъчна атака пример

- Мисия: Подобряване на образованието с технологии
- Кой е вашият краен потребител?
 - Учители, администратори, родители, ученици?
- Всяка категория може да бъде допълнително подразделена.
- Фокусирате ли се върху крайните потребители в университетите или в началното училище?
 - С какви различни видове училища са свързани тези крайни потребители?
 - В кои държави и региони работят и живеят крайните потребители?



SimpleMind



Когато сегментирате пазара си, ще откриете, че има много сегменти и че привидно широките категории имат много важни разлики.

Първо сегментирайте и след това определете дали някои категории са достатъчно общи за обединяване.

Мозъчна атака

пример



- Идентифицирайте различните задачи, които вашият краен потребител изпълнява.
- Може да откриете достатъчно прилики между определени подкатегории, че да ги групирате, в зависимост от идеята ви, но ще откриете това по време на първоначалното си проучване на пазара.
- Не започвайте да комбинирате категории, без да знаете повече за клиента си.
- Полезен въпрос, който трябва да зададете, е: **защо потребителят би закупил продукт в определен индустриален сегмент?**
 - За сегментирането на образованието по-горе, защо родителят би купил продукт, който подобрява образованието?

Стъпка 1А: Мозъчна атака



- Бъдете широки и обширни, когато сегментирате крайните потребители за вашия нов продукт.
 - Сега размишлявате; по-късно ще стесните списъка, когато започнете да анализирате всеки сегмент.
- Резултат от мозъчната атака:
Идентифицирали сте множество потенциални крайни потребители и приложения за вашата идея или технология.

Стъпка 1В: Стеснете



- Следващата ви задача е да изброите **първите 6–12 особено интересни пазарни възможности**
- Пазарната възможност се състои от конкретен краен потребител и едно или няколко приложения.
- Докато правите първично проучване на пазара, конкретното приложение, което имате предвид, може да не е това, което крайният потребител търси, така че е по-добре да се съсредоточите върху крайните потребители засега.

Как да идентифицираме пазарните възможности?

- Дали целевият клиент е добре финансиран?
 - Ако клиентът няма пари, пазарът не е привлекателен, защото няма да бъде устойчив и няма да осигури положителен паричен поток за новото начинание да расте.
- Дали целевият клиент е лесно достъпен за вашия търговски екип?
 - Вашият продукт ще премине през повторения на подобрения много бързо и **директната обратна връзка с клиентите** е съществена част от този процес. Освен това, тъй като вашият продукт е по същество нов и никога не е виждан досега (и потенциално разрушителен), трети страни може да не знаят как да бъдат ефективни при създаването на търсене за вашия продукт.
- Има ли целевият клиент убедителна причина да купи?
 - Би ли купил клиентът вашия продукт вместо друго подобно решение? Или клиентът е доволен от решението, което вече се използва? Не забравяйте, че в много случаи вашата основна конкуренция ще бъде **клиентът, който не прави нищо**.

Как да идентифицираме пазарните възможности?

- Можете ли днес с помощта на партньори да доставите цял продукт?
 - Никой не иска да купи нов алтернатор и да го монтира в колата си, дори ако алтернаторът е много по-добър от това, което имат в момента.
 - Искат да си купят кола. Тоест искат да си купят цялостно функционално решение, а не да го сглобяват сами.
 - Вероятно ще трябва да работите с други доставчици, за да предоставите решение, което включва вашия продукт, което означава, че ще трябва да убедите други производители и дистрибутори, че вашият продукт си заслужава да бъде интегриран в техните работни процеси.
- Има ли утвърдена конкуренция, която може да ви блокира?
 - Колко силни са тези конкуренти от гледна точка на клиента (не от вашата или от техническа гледна точка)?
 - Може ли конкуренцията да ви **попречи** да започнете бизнес отношения с клиент?
 - И как да се откритите от това, което вашият клиент възприема като алтернативи?

Как да идентифицираме пазарните възможности?

- Ако спечелите този сегмент, можете ли да го използвате, за да влезете в допълнителни сегменти?
 - Ако доминирате тази пазарна възможност, има ли съседни възможности, при които можете да продадете продукта си само с леки модификации на продукта или стратегията си за продажби?
 - Или ще трябва радикално да преразгледате продуктовете или търговската си стратегия, за да се възползвате от допълнителните пазарни възможности и ще ви е трудно да мащабирате бизнеса си.
- Пазарът съответства ли на ценностите, страстите и целите на основаващия екип?
 - Искате да сте сигурни, че личните цели на основателите не остават на заден план пред другите критерии, представени тук.

Как да идентифицираме пазарните възможности?

- Започнете, като зададете тези въпроси на ниво индустрия.
- След това помислете какви биха били отговорите за крайния потребител на вашия продукт.
- В рамките на една индустрия, ако сте сегментирали потенциалните си крайни потребители чрез разклоняване на много категории, **задавайте въпросите на всяко ниво на разклоняване.**
- Вашият ограничаващ фактор е **времето** – **ще проучите задълбочено всеки от тези пазари и нямате време да обмисляте неограничен брой опции.**
 - Шест до дванадесет пазарни възможности са повече от достатъчни - като реалистичният брой е много **по-близо до шест**, отколкото до **дванадесет**.

Стъпка 1С: Първично проучване на пазара



- **Първично проучване на пазара:** директният разговор с клиентите и наблюдението на клиентите ще ви помогнат да получите по-добра представа коя пазарна възможност е най-добра.
 - Ако вече има доклад за проучване на пазара с цялата необходима информация, вероятно е твърде късно за вашето ново начинание.
- Ще съберете по-голямата част от информацията си от **директно взаимодействие с реални потенциални клиенти** относно техните ситуации, болезнени точки, възможности и информация за пазара.
- Въпреки че трябва да разберете каквото можете за клиентите и пазарите, преди да говорите с потенциални клиенти, **невъзможно е да се надценява значението на извършването на директно проучване на клиенти!**
 - всички други източници на информация и знания често са повърхностни и вероятно с минимална стойност.

Стъпка 1С: Първично проучване на пазара



- Целта на първичното проучване на пазара е да се разберат **болезнените точки** на клиентите и по-късно да се създаде решение, което ще бъде от голяма полза за тях.
- За да направите това, ще трябва да разберете напълно **основните проблеми и източниците на възможности**, независимо дали като **говорите** с тях или, дори по-добре, като ги **наблюдавате**, докато работят („първично изследване чрез наблюдение“).
- Ще искате да говорите с възможно най-много крайни потребители, но хора, които не са крайни потребители, също могат да ви дадат ценни съвети или да ви насочат в правилната посока.

Задание за четене



Прочетете следните статии:

- **Как да проведете проучване на пазара за вашата идея за стартиране?** by Nick Freiling, Startup Grind
 - <https://medium.com/startup-grind/how-to-conduct-a-market-research-survey-for-your-product-idea-d048dc080259>
- **Как Superhuman създаде двигател, за да намери подходящ продукт/пазар** by Rahul Vorha.
 - <https://firstround.com/review/how-superhuman-built-an-engine-to-find-product-market-fit/>



Задание за гледање на ВИДЕО



Гледајте следните видео клипове:

- **How to Do Market Segmentation** by Bill Aulet, MIT Open Courseware
 - <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-390-new-enterprises-spring-2013/video-tutorials/lecture-6/>
- **Building Product, Talking to Users, and Growing** by Adora Cheung, Startup School, Y Combinator.
 - <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec01/>
- **Ideas, Products, Teams and Execution Part II** by Dustin Moskowitz, Sam Altman, Y Combinator.
 - <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec02/>
- **How to Get Ideas and How to Measure?** by Stewart Butterfield & Adam D'Angelo, Y Combinator.
 - <https://www.startupschool.org/videos/3>

Част 2а: Кой е вашият клиент?

Разговор с клиенти



Материал за четене



“UX for Lean Startups.” Laura Klein, O’Reilly,
2013.



Как да говорим с потенциални клиенти?

- Когато говорите с потенциални клиенти, **насърчавайте потока от идеи**; **не ги ограничавайте** и не се опитвайте да **спечелите ангажимент**.
- Ако потенциалният клиент усети, че се опитвате да му продадете нещо, той ще промени поведението си; те или ще кажат малко, или ще кажат неща, които са свързани с пазарната възможност, която изглежда им представяте, вместо да ви предоставят нови, иновативни идеи за пазари.
 - В резултат на това ще получите по-малко пазарни данни и това, което получавате, ще бъде пристрастно.
- По същия начин **не трябва да разчитате на вашия клиент да проектира вашия продукт** или да ви каже отговора на техните проблеми.

Ключови фактори за събиране на точна информация

- Трябва да имате високо ниво на интелектуално любопитство.
- Трябва да сте безстрашни да се свържете по телефона, в колата или в самолета, за да преследвате тази информация.
- Трябва да имате способността да слушате и да карате хората да говорят.
- Трябва да сте отворени и безпристрастни и никога да не предполагате решение (запитване, не застъпничество).
- Трябва да имате способността да обясните как може да изглежда същността на предложеното от вас предложение, като същевременно сте гъвкави.
- Трябва да имате време и търпение, за да се посветите на тази важна стъпка.

Предупреждения

1. Нямаме „отговора“ за вашите потенциални клиенти и техните нужди.
2. Вашите потенциални клиенти нямат „отговора“ за вас.
3. Говорете с потенциални клиенти в режим „запитване“, а не в режим „застъпничество/продажби“. Слушайте какво имат да кажат и не се опитвайте да ги накарате да купят нещо.

Организирайте вашите проучвания

Основните категории, за които се опитвате да получите информация за всеки пазар, са :

- 1. Краен потребител:** Кой конкретно ще използва вашия продукт? Крайният потребител често е вашият „шампион“, който ви е необходим на борда, така че вашият продукт да бъде успешно възприет. Вече сте стеснили крайния си потребител, но докато правите първично пазарно проучване, може да откриете, че категорията може да бъде дори допълнително сегментирана.
- 2. Приложение:** За какво крайният потребител ще използва вашия продукт? Коя е задачата, която би била драматично подобрена от вашето ново начинание?

Организирайте вашите проучвания

3. Ползи: Каква е действителната стойност, която крайният потребител **би спечелил от използването на вашия нов продукт**? Това спестяване на време ли е? Спестяване на разходи? Допълнителна печалба?

4. Водещи клиенти: Кои са най-влиятелните клиенти, които другите търсят за лидерство и възприемане на нови технологии?

- Те понякога се наричат „**клиенти на фара**“, защото са толкова уважавани, че когато купуват, другите гледат на тях и следват примера им, печелейки мигновено доверие.
- Някои хора наричат тези клиенти „**ранни осиновители**“, но водещите клиенти не са технологични ентузиасты. Те трябва да бъдат уважавани от другите като иновативни и успешни клиенти, които купуват, защото продуктът им осигурява истинска стойност, а не просто самохвалство.

Организирайте вашите проучвания

- 5. Характеристики на пазара:** Какво този пазар би помогнал или попречил на приемането на нови технологии?
- 6. Партньори/Играчи:** С кои компании ще трябва да работите, за да предоставите решение, което се интегрира в работния процес на клиента? Понякога тази категория ще се свърже с категорията „Необходими допълнителни активи“ по-долу.
- 7. Размер на пазара:** Грубо казано, колко потенциални клиенти съществуват, ако постигнете 100 процента навлизане на пазара?

8. Конкуренция: Кой, ако има някой, прави подобни продукти - реални или предполагаеми? Не забравяйте, че това е от гледна точка на клиента.

9. Необходими са допълнителни активи: От какво още се нуждае вашият клиент, за да получи „пълното решение“, тоест да получи пълна функционалност от вашия продукт?

- Вероятно ще трябва да обедините своя продукт с продукти от други производители, така че клиентите да могат лесно да закупят вашия продукт и да имат пълна функционалност.
- Най-малкото ще трябва да определите кои други продукти ще трябва да купи вашият клиент, за да използва вашия продукт.

Организирайте вашите проучвания

- Най-лесно е тази информация да се организира в **матрица**, където:
 - всяка **потенциална пазарна възможност** е **заглавие на колона** и
 - всяка **категория информация** е **ред**.
- Може да има други категории, които са подходящи за вашата ситуация.
- Освен това някои от редовете в примерната матрица може да са ненужни за вашата ситуация; но този общ формат може да бъде добра отправна точка, за да персонализирате според нуждите.

Table I.1 The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	Ποτεντσιάλνα παζαρνα ΒЪΖΜΟЖНОСТ			• Blind Person	• Engineer
Application	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis				• Surgical planning	• Surgery • Neurosurgery
Benefits	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
Lead Customers	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Stratasys • Toyota
Market Characteristics	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High-priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle
Partners/ Players	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
Size of Market	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
Competition	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet
Platform	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	• ?	• None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
Complementary Assets Required	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics

Κατηγορία
информация



Καζυς: Sensable Technologies

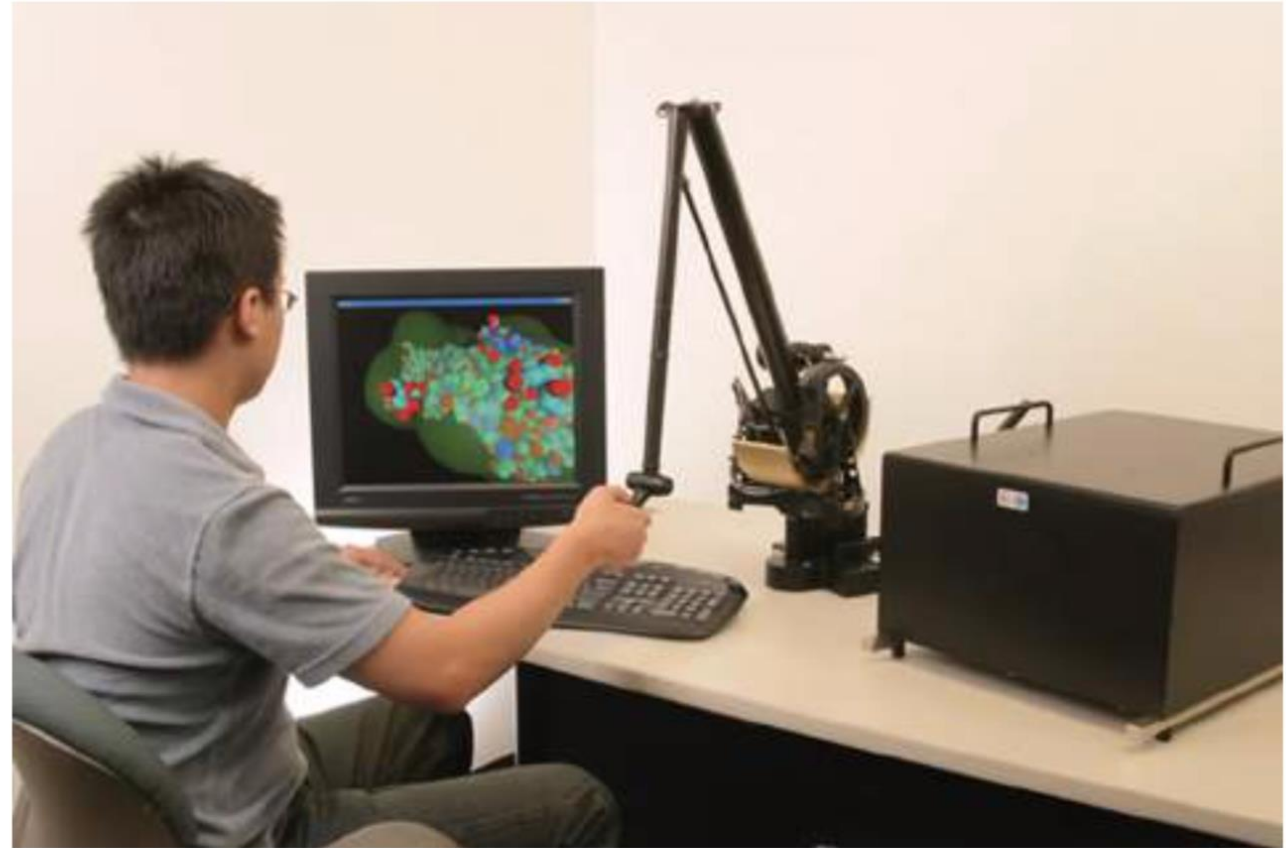


Figure 1.2 The SensAble PHANToM.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Казус: Sensable Technologies



Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping	V.R.
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer	• Researcher • Designer
Application	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segment- ation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation	• Architect Render • Simulation • Training
Benefits	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream "	• Reduce cycle • Improve designs	• Realism • Increase Accuracy
Lead Customers	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U Delaware	• Volkswagen • Stratasys • Toyota	• Boeing • Corrie Latham • NASA
Market Characteristics	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High Priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle	• Early adopt • Fuzzy ROI • Slow accept
Partners/ Players	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works	• Sense 8 • Division • Coryphaeus
Size of Market	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000	X,000
Competition	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet	• None yet
Platform	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	?	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF	• SGI • SUN, HF
Needs	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics	• Polygons • Dynamics • 2-finger?

Резюме: анализ на първичния пазар



Потенциална
пазарна
възможност

Категория
информация

Определете вашия пазар: идентифицирайте топ 6-12 пазарни възможности

Table 1.1 The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer
Application	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation
Benefits	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
Lead Customers	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Stratasy • Toyota
Market Characteristics	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High-priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle
Partners/ Players	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
Size of Market	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
Competition	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet
Platform	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	• ?	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
Complementary Assets Required	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics



Значение на първичното проучване на пазара



- Първичното пазарно проучване е фундаментално за вашия успех.
- Само така ще съберете безценната информация, която я няма никъде другаде и ще разберете какво стои зад информацията.
- След като сте направили това първично проучване на пазара, то може да се окаже най-ценната информация, която ще имате.
- Доброто, директно проучване на клиентите е от първостепенно значение за този процес; няма да можете просто да обмислите потребителския профил сами.

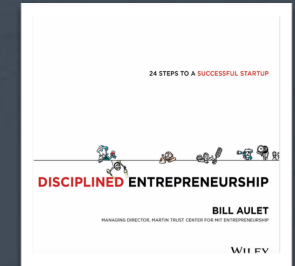
Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.

Видео задание



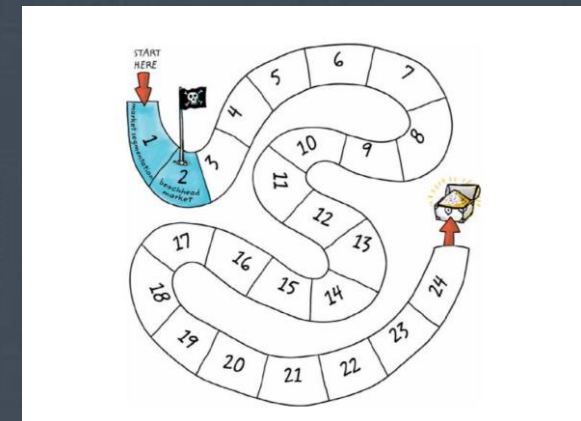
Гледайте следното видео и напишете кратко критично резюме:

- **Как да намерим подходящ продукт за пазара** от David Rusenko, Y Combinator (2018).
 - <https://www.youtube.com/watch?v=0LNQxT9LvM0>



Част 2а: Кой е вашият клиент?

Стъпка 2: Изберете Beachhead пазар



Стъпка 2: Цели

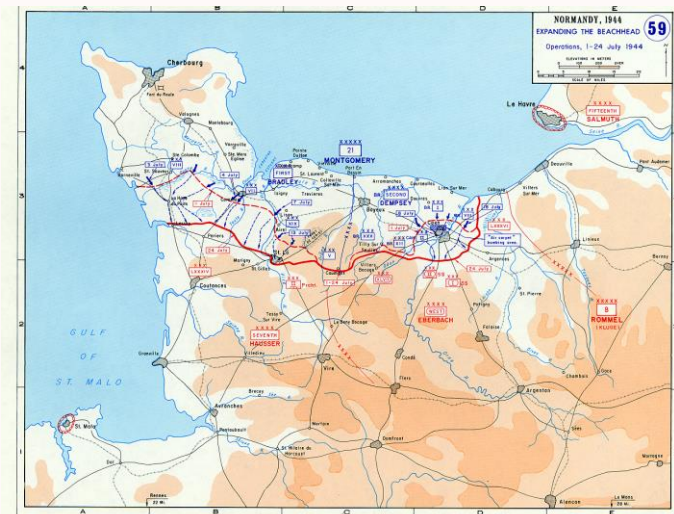
- Анализирайте своите топ 6–12 пазарни възможности и изберете **една, която да преследвате**.
- Допълнително сегментирайте този пазар, за да определите вашия **beachhead пазар** (първоначален).

Изборът на първоначален пазар е част от критичния процес на стесняване на вашия фокус и внимание към една критична зона на атака.

- Когато на хората се даде нещо, което изглежда като множество пътища към успеха, те ще се опитат да запазят всички пътища като опции.
- Въпреки това, **изборът на един конкретен път** би им гарантирал **най-голям успех**. [Dan Ariely]
- Избирайки **един пазар**, на който да се отличите, вашето стартиране може по-лесно да установи силна пазарна позиция и, надяваме се, състояние на положителен паричен поток, преди да изчерпи ресурсите си.
- Като се фокусирате по този начин, вие ще се позиционирате най-бързо да постигнете положителното предаване от уста на уста (WOM), което може да бъде източник на успех или провал за предприемачите.

Beachhead

- Ако една армия иска да нахлуе в територия на врага с достъп до вода, армията може да използва стратегия **beachhead** :
- армията разтоварва сила на плаж във вражеска територия, контролирайки тази зона като тяхна база, за да разтовари повече войски и доставки и да атакува други вражески зони.



Beachhead пазар

Вашият **beachhead** пазар е където:

- след като спечелите доминиращ пазарен дял,
- ще имате силата да **атакувате съседни пазари** с различни предложения,
- изграждайки по-голяма компания с всяко следващо следване.

Избягвайте анализ - парализа

- В много случаи има множество пътища към успеха, така че не е наложително да изберете най-добрия пазар.
- Затова започнете да правите, вместо да се забивате в „**парализа на анализа**“.
- Вашата цел е да започнете компания, а не да станете професионален пазарен анализатор.
- Действието ще доведе до реални данни, които ще ви кажат бързо дали пазарът ще бъде жизнеспособен или не.
- Ако този, който сте избрали, не е жизнеспособен пазар, все пак ще имате време и ресурси да се върнете към вашата матрица и да опитате втори пазар.

Това добър плаж ли е?



Как да изберем плажна ивица?

Седем критерия:

1. Добре ли е финансиран целевият клиент?
2. Лесно достъпен ли е целевият клиент за вашия търговски екип?
3. Има ли целевият клиент убедителна причина да купи?
4. Можете ли днес с помощта на партньори да доставите цял продукт?
5. Има ли утвърдена конкуренция, която може да ви блокира?
6. Ако спечелите този сегмент, можете ли да го използвате, за да влезете в допълнителни сегменти?
7. Пазарът съответства ли на ценностите, страстите и целите на основателния екип?

Започнете с малко

- По-добре е да избягвате да избирате най-големите или много големи пазари, дори и да изглеждат като „най-добрите“ сегменти.
- Първият пазар, който атакувате, ще бъде значително учебно изживяване за вас, така че е по-добре да се учите на по-малък пазар, където можете бързо да получите висока експозиция сред базата от потенциални клиенти.
- Изберете по-малък стартов пазар - например, ако живеете в малък географски регион, започнете там, преди да опитате да стартирате в по-голям регион.

И след това сегментирайте допълнително!

- Когато започнете да се съсредоточавате върху вашия плажен пазар, бързо ще разберете, че той почти сигурно може да бъде сегментиран на по-малки пазари.
- Това е стандартна **добра практика**.
 - Не трябва да се притеснявате, че сте фокусирани върху твърде малък пазар: искате да започнете на пазар, където имате голяма способност да доминирате за сравнително кратък период от време; тесният, фокусиран пазар е най-добрият начин за това.

Кога спирате?

Как да разберете дали вашият пазар е достатъчно насочен?

• Три критерия:

- Всички клиенти на пазара купуват подобни продукти.
- Клиентите на пазара имат подобен цикъл на продажби и очакват продуктите да предоставят стойност по подобни начини.
 - Вашите търговци могат да преминат от продажба на един клиент към продажба на различен клиент и пак да бъдат много ефективни с малка или никаква загуба на производителност.
- Има „от уста на уста“ между клиентите на пазара, което означава, че те могат да служат като завладяващи и ценни препоръки един за друг при извършване на покупки.

Казус от практиката: наночастици за пазара на слънцезащитни продукти



- Изобретение: как да се синтезират по-бързо наночастици за медицински цели. Едно конкретно приложение беше наномащабно полимерно покритие, което се свързва с кожата и може бавно да освобождава лекарства за период от 24 часа.
- Прекара ли сте седмици в проучване на различни приложения на този полимер, включително **медицински приложения** в болници и извънболнични услуги, включително лечение на рак.
- Друг разглеждан пазарен сегмент е **слънцезащитният** крем, използващ функцията за освобождаване във времето за бавно освобождаване на химикали, блокиращи слънцето, за дълъг период от време.
- Потребителски пазар като слънцезащитните продукти изисква **по-малко време и пари от медицинските пазари**, които се нуждаят от задълбочен преглед на FDA. Потребителският пазар ще позволи на екипа да работи в тясно сътрудничество с реални клиенти и да получи обратна връзка, за да може по-ефективно да развие технологията в продукт.
- **Пазарът на слънцезащитни продукти обаче се оказва твърде голям и твърде разнообразен** за екипа, който продължи да подразделя пазара чрез първично проучване на клиентите. В крайна сметка те се спряха на един подсегмент, **екстремни спортисти на тридесет години, които се занимават с триатлон**. Тези спортисти са изключително конкурентни с много разполагам доход, който харчат за своята фитнес. Когато екипът се обърна към няколко от тези спортисти с тяхната идея, те бяха изключително положителни към концепцията (или потенциалния продукт). Екипът също осъзна, че ако тези екстремни спортисти купят продукта, други пазари ще бъдат по-лесни за навлизане.

Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013



Видео задание

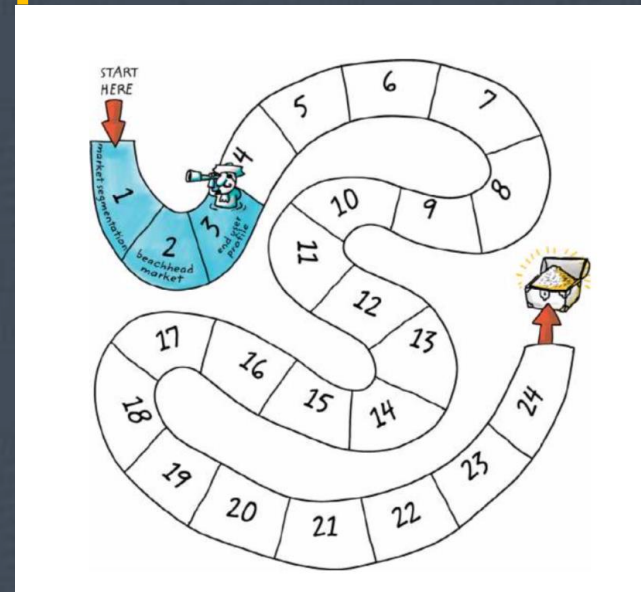
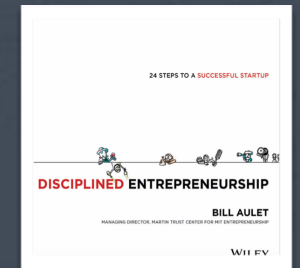


- Какво е Beachhead пазар by Bill Aulet, MIT Open Courseware
 - <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-390-new-enterprises-spring-2013/video-tutorials/lecture-7/>



Част 2а: Кой е вашият клиент?

Стъпка 3: Изградете профил на краен потребител



Като цяло мога да ги
видя и опиша, но все
още не са съвсем на
фокус



Кой е “Клиентът” ?

- Всеки клиент всъщност се състои от **краен потребител** и **звено за вземане на решения**.
- **Краен потребител**: Лицето (истински човек!), което ще използва вашия продукт.
 - Крайният потребител обикновено е член на домакинството или организация, която купува вашия продукт. Много вероятно е да бъде неразделна част от звеното за вземане на решения, но **може** или **не може** да бъде **най-важният човек в него**.
- **Звено за вземане на решения**: Лицето(ата), които решават дали клиентът ще купи вашия продукт, състоящ се от:
 - **Шампион**: Човекът, който иска клиентът да закупи продукта; често крайният потребител.
 - **Основен икономически купувач**: Лицето с правомощия да харчи пари за закупуване на продукта. Понякога това е крайният потребител.
 - **Лица с влияние, право на вето, отдел за покупки и т.н.:** Хора, които имат власт или пряк контрол върху решенията на първичния икономически купувач.
- Вашият фокус ще бъде върху крайния потребител, защото **ако крайният потребител не иска вашия продукт, вие няма да можете да достигнете до своя клиент**.

Профил на крайния потребител

- Какво е? Описание на тясно дефинирана подгрупа от крайни потребители със сходни характеристики и с подобни нужди.
- Защо е необходимо?
 - Трябва да изградите своя бизнес въз основа на **клиента, който обслужвате**, вместо да прокарвате продукта или услугата, които искате да продадете на пазара.
 - Помага ви да научите за вашия **целеви клиент**
 - Опитът да се продаде продукт на голямо разнообразие от крайни потребители е нефокусиран. Вашата стратегия за продажби може да не е еднакво ефективна както за 25-годишните, така и за 50-годишните; вашите набори от функции може да се различават в зависимост от приоритетите на крайния потребител.
 - **Не** се опитвайте да описвате **всеки** краен потребител.
- Внимавайте!
 - Потърсете потребителско подмножество по същия начин, по който сте търсили стартов пазар.
 - Обикновено изисква много време, мислене и допълнителни изследвания.
 - Дори в тесния ви плаж крайните потребители не са еднакви.
 - Допълнителен фокус, като изберете **конкретна демографска група** от крайни потребители.

Характеристики на профила на крайния потребител

- Какъв е техният пол?
- Какъв е техният възрастов диапазон?
- Какъв е техният диапазон на доходите?
- Какво е тяхното географско местоположение?
- Какво ги мотивира?
- От какво се страхуват най-много?
- Кой е техният герой?
- Къде ходят на почивка? За вечеря? Преди работа?
- Какви вестници четат? уебсайтове? Какви телевизионни предавания гледат?
- Каква е основната причина да купуват този продукт? Спестявания? Изображение? Партньорски натиск?
- Какво ги прави специални и разпознаваеми?
- Каква е тяхната история?

Може все още да не можете да отговорите на много от горните въпроси; те също може да не са подходящи за вашата ситуация - или поне така може да си помислите в този момент. Ще преразгледате много от тези въпроси и повече с по-голяма конкретност, когато изградите Персоната.

- Огромно предимство: можете да имате дълбоко разбиране за вашия клиент, което може да бъде критичен фактор за вашия успех:
 - Няма да се налага да разчитате на предположения, които често са неточни за това кой е вашият краен потребител и какво искат.
- Ако нямате някой от демографската група, който вече е във вашия учредителен екип, трябва да наемете целеви краен потребител за вашия изпълнителен екип.

Казус: SensAble



- Идентифицирани възможни крайни потребители

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer

- **Индустрията за промишлен дизайн** се съобразява със седемте критерия за избор на стартов пазар:
 - Добро финансиране, лесно достъпно за продажби, наличие на убедителна причина за покупка, осъществимост на доставката на продукта, липса на утвърдена конкуренция, лекота на привличане към допълнителни сегменти, в съответствие с ценностите и целите.

Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013

Избор на стартов пазар



- Допълнителен анализ показва, че индустриалните дизайнери могат и трябва да бъдат разделени на **три отделни групи**:
 - Една група обработва правоъгълни форми с остри ръбове, включващи много проста геометрия.
 - Втората група обработва силно стилизирани форми с гладки повърхности, най-добре представени чрез математически уравнения.
 - Трета група работи със силно органични и изваяни форми, често проектирани с глина.
- Продуктът SensAble беше най-подходящ за проектиране в свободна форма, така че третата група беше оптималният пазар, върху който да се съсредоточим.
- Клиентите в тази група бяха предимно компании за **играчки и обувки** с обширни ателиета за глина и много скулптори сред техните дизайнери.

Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013

Избор на стартов пазар



- **Компаниите за играчки и обувки** могат да бъдат групирани като един пазар, тъй като промишлените дизайнери в индустрията за играчки и обувки действаха толкова сходно, че напълно отговаряха на трите условия на пазара на плажа, представени по-рано :
- **Купуват подобни продукти:** И двете използваха много глина, за да изваят изключително органични, 3D форми на изкуство, които бяха изпратени до Китай в много кратък график.
- **Имат подобен цикъл:** Те биха купили едни и същи дизайнерски продукти и биха ги използвали по същия начин. Натискът, пред който са били изправени, е същият. Процесите на продажба и предложенията за стойност бяха идентични.
- **“От уста на уста” съществува:** Освен това, в много показателен знак, дизайнерите често се местят между компаниите за играчки и обувки, за да напреднат в кариерата си; те дори принадлежаха към една и съща подгрупа в Обществото за индустриален дизайн на Америка.

Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013



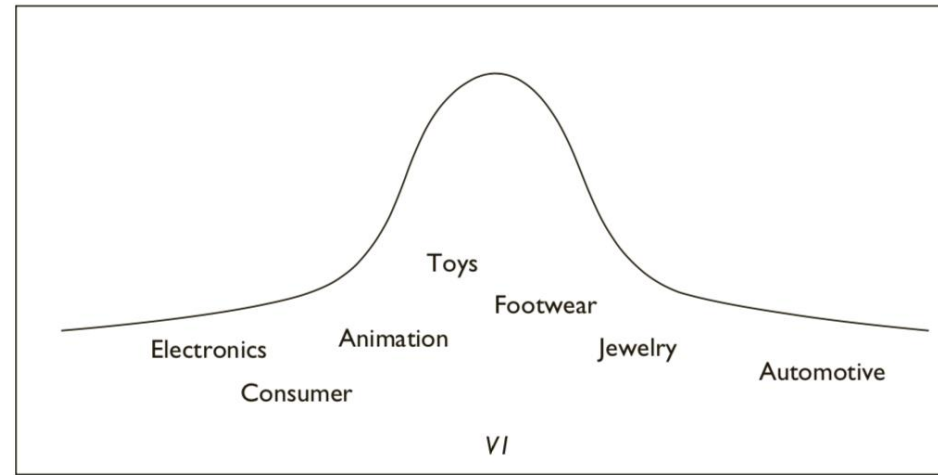


Figure 2.1 The toy and footwear markets were our primary focus. The next adjacent markets were likely animation and jewelry, but we would need to do more research when we prepared to scale.

Профил на крайния потребител за SensAble



Table 3.1 SensAble End User Profile

Industrial Designer in Toy and Footwear Companies

Gender	Male (90%), Female (10%)
Age	24–35, estimating that the average is close to 31
Level at Company	Individual contributor and not a manager
Income	\$50K–\$60K per year, depending on the region
Education	Rhode Island School of Design, Pasadena School of the Arts, or other high-end arts school
History	This is not their first job in the industry so they have some experience. However, this is not their end job either. This is something they will do as long as it is interesting and fulfilling. The industry is tough and they realize they can be laid off if things don't go well. This also leads to a lack of strong attachment to their job, so if another job comes up, they will move on without reservation.

Профил на крайния потребител за SensAble



Context

The designers see themselves as artists, not businesspeople. While they might want to be doing great art outside of the commercial world, they have realized that they need a paycheck to survive and have made that compromise. They may do some art on the side but they also are serious about wanting to create products that show off their artistic skills, and they are frustrated with products that don't properly convey their very specific design intent. Hence they have not given up using clay studios, which convey design intent much better than the new digital tools that are being forced on them. The new tools are engineering tools that have been modified for designers but make it very difficult to convey design intent. While the designers are tech-competent and even savvy when it comes to creative tools, that is not at their core. It is a means to an end. They might have an Apple computer at home and one in their department, but at the office, they are primarily working on their Windows-based PC.

Personality

The designers like to socialize but would never be confused with fraternity boys. They do not have much money and are careful to not waste it. They drink carefully and/or do light recreational drugs when they go out. They like to sit around and listen to technopop music (like Thomas Dolby) and talk about the arts. They generally wear all black and a good number of them have body piercings and maybe even artfully done tattoos. While they do like to socialize, they can also be quiet and introverted much of the time.

Казус от практиката: Споделено пътуване в Русия



- Идея: нова услуга за споделено пътуване за група клиенти в Москва, които не са имали такава услуга.
- Съсредоточете се върху по-младите технически разбиращи шофьори, за които смятаха, че е по-вероятно да използват услугата, и те се интересуваха от използването на новата инфраструктура от мобилни телефони и социални медии, за да направят това по капиталово ефективен начин, който не беше възможен преди.

Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013



Профил на крайния потребител за споделено пътуване



- Първоначален профил на краен потребител:
 - **Пол и възраст:** както мъже, така и жени, с възрастов диапазон от 17 до 40 години.
 - **Професия:** студенти, млади професионалисти, мигранти в Москва от селските райони на Русия и среден мениджмънт.
 - **„Социално ниво“:** „средно или високо“.
 - **Приемане на технологии:** собственици на смартфони, технологично напреднали, рано възприемащи нови технологични продукти и активни потребители на социални мрежи.

• Това добре ли е???

- Всички мъже и жени на възраст 17–40 години ли имат едни и същи цели, стремежи и страхове?
- Достатъчно ли е сегментиран стартовият пазар? Тръ “**Защо крайният потребител би искал да използва моя продукт?**” Въпрос за допълнително сегментиране.
- Какво означава „социално ниво“ и как можете да бъдете по-конкретни?
- Кой тип и марка смартфон или доставчици на услуги?
- Кои социални мрежи?

Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013



Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

Част 2: Кой е вашият клиент?



Част 2

Съдържание

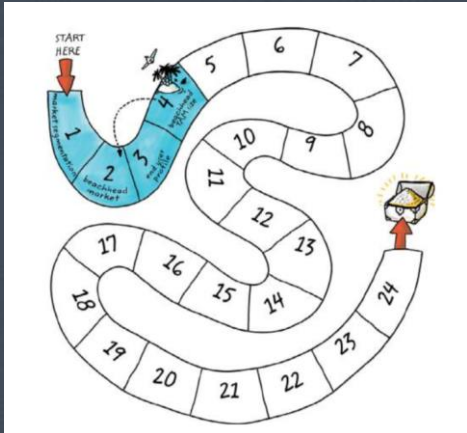
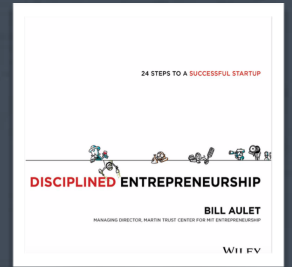


- ДН Стъпка 1: Пазарно сегментиране
- Разговор с клиенти
- ДН Стъпка 2: Изберете стартов пазар
- ДН Стъпка 3: Изградете профил на краен потребител
- **ДН Стъпка 4: Общ адресируем пазар (ТАМ) размер на Beachhead Market**
- **ДН Стъпка 5: Персона на Beachhead Market**
- ДН Стъпка 9: Идентифицирайте вашите следващи 10 клиенти

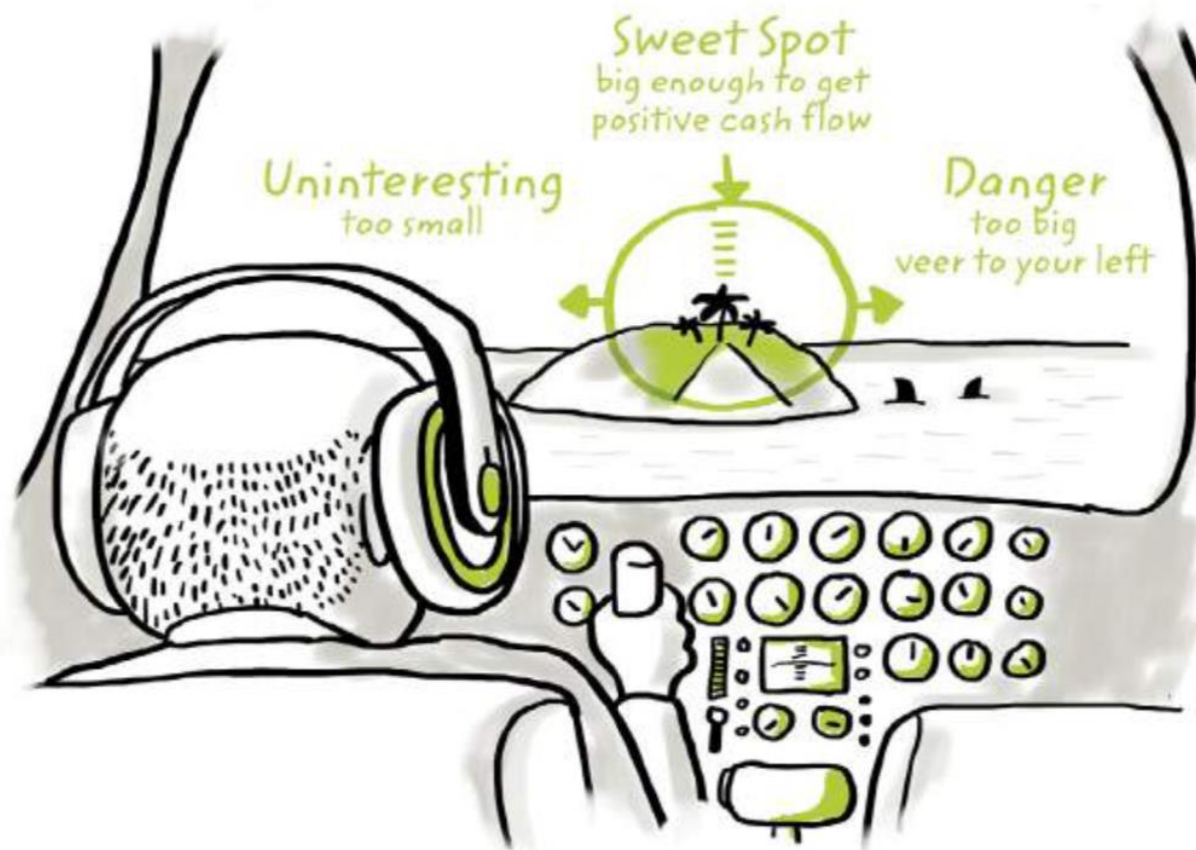


Част 2b: Кой е вашият клиент?

Стъпка 4: Общ размер на адресируемия пазар (ТАМ) за пазара Beachhead



- Важно е да започнете да **разбирате отрано размера на пазара, към който се насочвате.**
- Вие ще промените това с течение на времето, но е разумно да **помислите за тази точка отрано и да развиете поне груб размер на пазара**, за да знаете, че се движите в правилната обща посока.
- **Подход:**
 - Използвайте демографските данни от профила на крайния потребител, за да определите количествено колко голям е вашият плажен пазар.
 - Използвайте това число за размера на пазара, за да определите дали трябва да сегментирате допълнително пазара, за да имате по-подходящо оразмерен пазар на плажа.



Beachhead TAM calculation
is your sanity check
that you are headed
in the right direction

Изчисляването на
Beachhead TAM е
проверка, че сте на прав
път

Общ адресируем пазар (ТАМ)

- ТАМ за вашия стартов пазар е **размерът на годишните приходи, изразени в долари на година, които вашият бизнес би спечелил, ако постигнете 100 процента пазарен дял на този пазар.**
- За да изчислите ТАМ:
 1. Определете **колко крайни потребители съществуват**, които отговарят на вашия профил на краен потребител, като използвате анализ отдолу нагоре, базиран на първично проучване на пазара
 2. Допълнете това с анализ отгоре надолу, за да потвърдите констатациите си.
 3. Определете **колко приходи** струва всеки краен потребител на година.
 4. **Умножаването** на двете числа води до ТАМ.

Какво е очакван TAM?

- Вие търсите пазар, който е **достатъчно голям**, за да стигнете до **критична маса**, да развиете **ключови способности** и да постигнете **положителен паричен поток** на пазара.
- Въпреки това, **ако пазарът е твърде голям**, вероятно няма да **разполагате с достатъчно ресурси**, за да се конкурирате и в резултат на това може да бъдете претоварени и или да не успеете, или да трябва да набирате пари без особен опит, който потенциалните инвеститори да оценят.
- Предприемачите често са склонни да **надуват TAM** с прекомерен оптимизъм, **но голямото число не е непременно по-добро**.

- Най-добрият начин да изчислите броя на крайните потребители, които отговарят на вашия профил на краен потребител.
- Списъци с клиенти, търговски асоциации и други източници на информация за клиенти могат да ви помогнат да определите **колко клиенти има**, както и колко крайни потребители има всеки клиент.
- Понякога това се нарича „**броене на носове**“, защото ставате много конкретни и знаете къде е всеки потенциален клиент.

- Започва с използване на вторични пазарни проучвания, като например доклади за анализ на пазара, за да определи колко крайни потребители отговарят на различни характеристики.
- Тези данни обикновено се изразяват с обърната пирамида, която има няколко хоризонтални нива, където най-долното ниво е най-малкото и съдържа всички крайни потребители, които отговарят на вашия профил на краен потребител.
- Трябва да допълва анализа отдолу нагоре по две причини:
 - При анализа отгоре надолу често ще **надценявате** броя на крайните потребители на пазара, защото не сте толкова конкретни в анализа си.
 - Твърде много анализ отгоре надолу ще ви накара да се съсредоточите върху **електронните таблици**, а **не върху клиентите**.

От крайни потребители до \$\$\$

- Определете колко годишен приход струва отделен краен потребител.
- Умножете приходите на краен потребител по броя на крайните потребители, за да изчислите TAM в долари на година.
- Направете някои предположения за това колко един клиент е готов да плати на краен потребител.
 - Базирайте броя на бюджетите на потенциалните клиенти, които сте идентифицирали.
 - Колко харчат днес, за да постигнат това, което прави вашият продукт?
 - Колко са плащали в миналото за други нови продукти?
 - Колко стойност създава вашият продукт за тях?

Какъв трябва да бъде вашият TAM?

- Ако прогнозната стойност на вашия TAM е **по-малка от \$5 милиона на година**, възможно е новото ви начинание да не е идентифицирало достатъчно голям стартов пазар, особено защото предприемачите често раздуват размера на своя пазар и очаквания пазарен дял.
- Първоначален TAM от \$5 милиона на година може да бъде успешен бизнес, ако успеете да завладеете пазара бързо и убедително, особено ако брутните печалби на вашия продукт са много високи (напр. 90 процента - софтуер, мобилни приложения, базирани на информация бизнес модели) и нямате нужда от много служители, за да го направите.
- Това може да създаде положителен паричен поток от пазара, което би било значително постижение и добър стартов пазар.
- Като цяло TAM, който е **между 20 милиона долара годишно до 100 милиона долара годишно, е добра цел**. Всичко **над 1 милиард долара със сигурност вдига знамена**.

Защо изчисляването на TAM е важно?

- Определянето на TAM е **основна част от създаването на успешен продукт или услуга**.
- Ще трябва да имате ясно разбиране за вашия пазар, когато представяте вашата идея или технология на други, като съветници и инвеститори, защото те ще очакват да представите цифра на TAM и да обясните логиката си зад нея.
- Не отделяйте прекалено много време за изчислението на TAM, защото ще има и други фактори, които също оказват влияние върху вашия успех, като брутен марж, скорост, потенциал за доминиращ и устойчив пазар.
- Вероятно ще се върнете и ще прегледате изчислението на TAM и ще го промените, за да го направите по-достоверно.
- Вие също ще бъдете много заинтересовани от **темпа на растеж на TAM**. Бихте измерили това, като използвате нещо, наречено сложен годишен темп на растеж (CAGR).

SensAble

пример от
практиката



- Анализ отдолу нагоре за разумен период от време помогна за преброяването на реални клиенти:
 - Разговор с няколко компании за играчки
 - Определяне колко други големи компании за играчки има, от общодостъпни безплатни данни в библиотеката.
 - Лична комуникация с персонала на Обществото за индустриален дизайн на Америка, който помогна за прецизиране на списъка.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.

КОЛКО КОМПАНИИ ЗА ИГРАЧКИ?



- Осъзнаването, че компаниите за играчки съществуват в три различни географски региона - Съединените щати, Азия и Европа, води до по-нататъшно сегментиране на пазара.

Table 4.1 SensAble List of Customers for Toy Industry

Europe	United States	Asia
<ul style="list-style-type: none">• Synapse• Hasbro• Schleich• Playmobil• Mattel• Disneyland	<ul style="list-style-type: none">• Hasbro• Mattel• Fisher-Price• FP Brands• Creaa• Equity Marketing• Marketing Store• Gemmy• Gentle Giant• Whitestone	<ul style="list-style-type: none">• Bandai• Tomy• Unitec• Creaa• Hermon Industries• Luen Shing• Mattel• Hasbro• Equity Marketing

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



КОЛКО ИНДУСТРИАЛНИ ДИЗАЙНЕРИ?



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

- Използването на добри отношения с потребителската база и изграденото доверие помогна да се определи с висока степен на сигурност колко индустриални дизайнери има при трима клиента.
- Тези данни доведоха до:
 - Изчисляване на „плътността на дизайнерите“, броя на дизайнерите на хиляда служители и броя на дизайнерите на милион долара приходи.
 - Правене на обосновани предположения за други компании, където не сме имали достатъчно време или връзки, за да „броим носовете“.
- Същият процес беше последван и за обувната промишленост.

КОЛКО КОМПАНИИ ЗА ОБУВКИ?



FOOTWEAR INDUSTRY LIST OF CUSTOMERS

- Adidas (United States, Europe, Asia)
- Nike (United States, Asia)
- New Balance (United States)
- Reebok (United States, Europe, Asia)
- Fila (United States, Europe)
- Ecco Design (United States, Europe)
- Stride Rite (United States)
- Spalding (United States)
- Rockport (United States)
- Timberland (United States)
- Wolverine (United States)

- Doc Martens (Europe)
- Alsa (Europe)
- Gabor (Europe)
- Kurt John (Europe)
- Clark (Europe)
- Regra Design (Europe)

- Pou Chen (Asia)
- Feng Tay (Asia)
- ASICS (Asia)



Бюджетни оценки



- Определете **какъв бюджет е съществувал на дизайнер за всеки клиент**, което изисква допълнителни данни, както и някои допускания и изчисления.
- Започнахме, като разгледахме колко клиенти са харчили днес за подобен, но по-лош дигитален продукт, или какво са харчили, за да свършат работата просто без дигитален продукт.
- Въпреки другите разходи, които клиентът може да направи, фокусът върху това **колко клиентът харчи за дизайнер е по-лесна точка от данни за таблично представяне** и изглежда най-добре представя пазарния потенциал.

Бюджетни оценки



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

- Всеки клиент е предвидил бюджет за глинена работна маса за всеки дизайнер, която, когато е напълно оборудвана, струва приблизително \$20 000 на пейка в Съединените щати и Европа, с петгодишен цикъл на подмяна.
- Всеки клиент също е предвидил бюджет за дигитална работна станция и софтуер за всеки дизайнер, които струват около \$15 000 в Съединените щати и Европа и имат тригодишен цикъл на подмяна. И двете разходи ще бъдат изместени от продукта на SensAble. (Открихме, че тези два елемента често струват по-малко за компании, които купуват за дизайнери, базирани в Азия)
- Включихме и прогнозен годишен темп на растеж, базиран на нашето първично пазарно проучване. Въпреки че не повлия пряко на изчислението на TAM, това беше полезна точка от данни за бъдещи стъпки, които лесно бихме могли да съберем по време на този кръг от изследвания. Също така положителният брой на растежа е добър показател за здравословна пазарна възможност.



Table 4.2 SensAble Technologies Beachhead Market TAM Calculation

	United States	Europe	Asia
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	1,500	1,000	1,000
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	750	500	500
Estimated Annual Growth Rate	8%	8%	8%
Primary Market Research:			
Price per clay workbench	\$20,000	\$20,000	\$15,000
Price per digital workstation	\$15,000	\$15,000	\$10,000
Life of physical clay workbenches	5 years	5 years	5 years
Life of digital workstations	3 years	3 years	3 years
Annual expenditure per designer (based on assumption that each designer would otherwise have both a clay workbench and a digital workbench, and we can replace them both with our offering)	\$9,000	\$9,000	\$6,333
TAM Calculation:			
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	\$13,500,000	\$9,000,000	\$6,333,333
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	\$6,750,000	\$4,500,000	\$3,166,667
Total TAM for Beachhead (\$/year)	\$20,250,000	\$13,500,000	\$9,500,000



Задание за четене

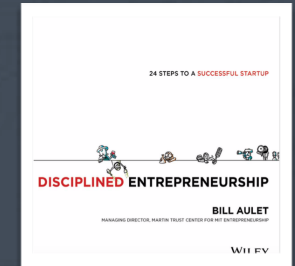


Прочетете статията „Как да изчислите общия адресируем пазар и да направите страхотен TAM слайд за инвеститори“ от David Skok

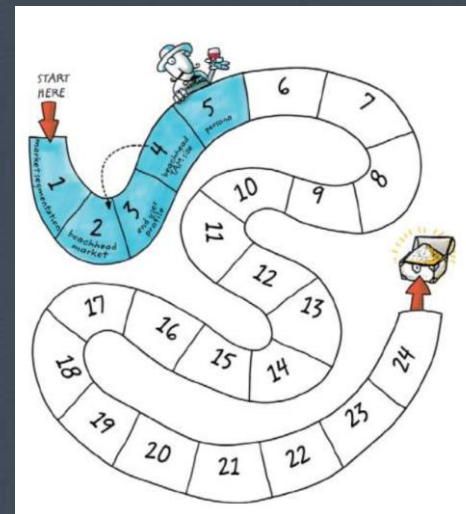
- <https://www.forentrepreneurs.com/calculating-tam/>



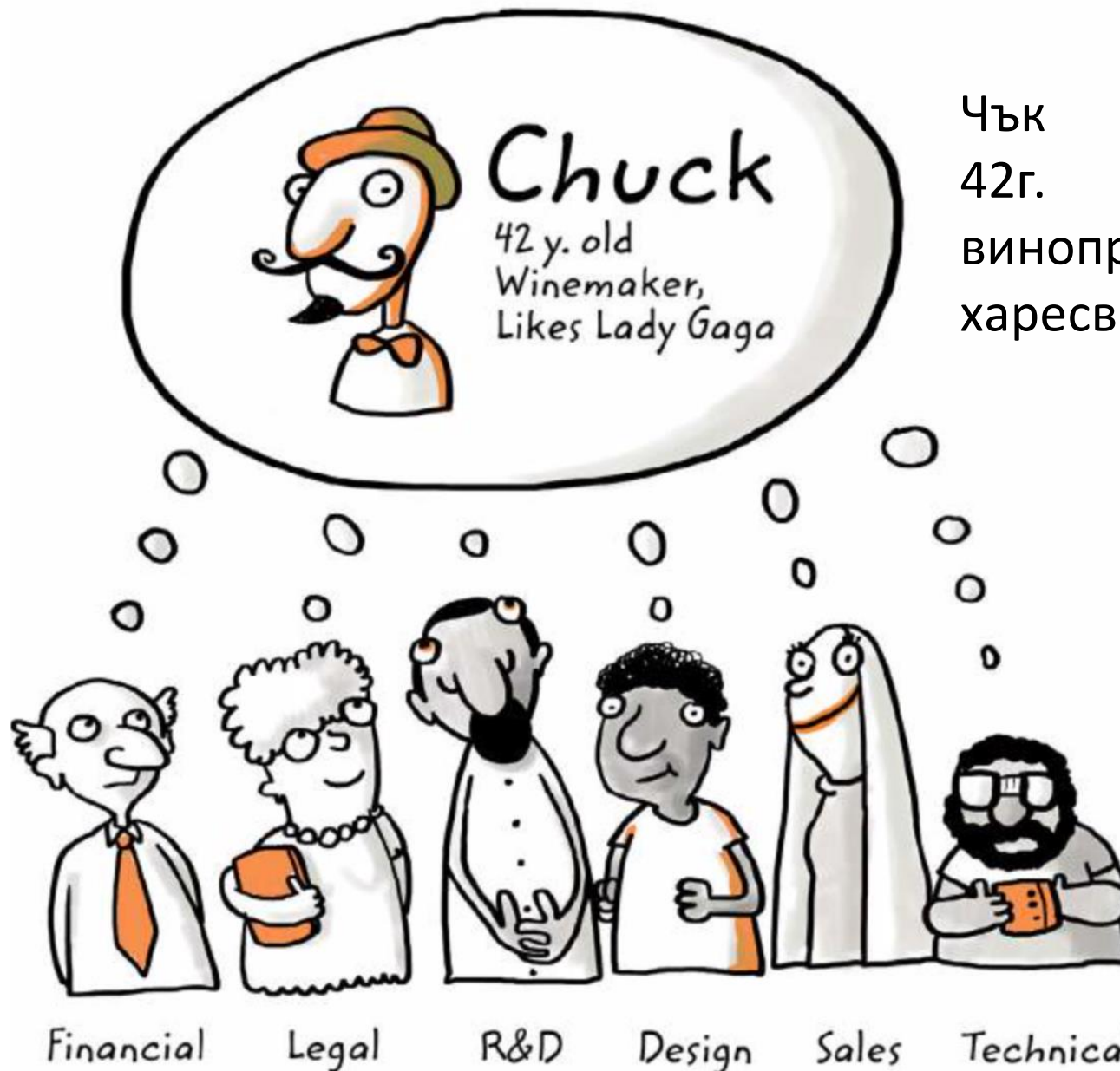
Част 2b: Кой е вашият клиент?



Стъпка 5: личността за стартовия пазар



- Изберете **един краен потребител** от един потенциален клиент, който да бъде вашата персона.
- Създайте **подробно описание** на този **ИСТИНСКИ ЧОВЕК**.
- Направете Persona видима за всички в новото начинание, така че да се препраща към нея постоянно.



Чък
42г.
винопроизводител
харесва Лейди Гага

Financial Legal R&D Design Sales Technical

Персоната осигурява, че всеки е недвусмислено фокусиран на същия пазар.
The Persona ensures that everyone is unambiguously focused on the same target.

Кой е Персоната?

- Човек, който най-добре представлява основния клиент за стартовия пазар.
- Един краен потребител от един потенциален клиент, който най-добре илюстрира вашия профил на краен потребител.
- Отговаря категорично на всички въпроси относно това, което вашите потенциални клиенти може да искат.
- Въпреки че дори събирателната персона може да бъде полезна, най-добре е да тласнете процеса още повече.
- Персоната трябва да е реална личност, а не съставна.
 - Никой краен потребител не представлява 100% от характеристиките на всеки краен потребител във вашия профил на краен потребител.
 - Но докато работите за определяне на личността, ще можете да намерите някой, който отговаря доста добре на профила. След това ще **съсредоточите разработването** на вашия продукт около това лице.

Как да изберем Персона?

Ако имах само един краен потребител, който да представлява нашия профил на краен потребител, кой би бил той?

- Процесът на създаване на персона е важен, така че трябва да включите всички ключови членове на вашия екип, независимо от тяхната роля в групата.
- Членовете на екипа, които участват в процеса, в крайна сметка ще се насладят, ще прегърнат и ще извлекат много стойност от процеса на създаване на персона.
- Вземете първичното проучване на пазара, което имате за някои от най-заинтересованите клиенти, както и Профила на крайния потребител, и обсъдете предимствата и недостатъците на превръщането на всеки клиент в Персона.
- След този анализ ще изберете един да бъде Персона, знаейки, че може да го промените по-късно, когато получите повече информация.
- Не прекарвайте твърде много време в тревоги дали имате перфектната Персона; просто направете най-доброто предположение и започнете процеса.

Създаване на персона

- Подгответе **информационен лист** за персоната въз основа на информацията, която вече имате. Включете :
 - Рисунка или снимка на индивида.
 - Информация за живота на лицето (родено, израснало, образование, семейство, възраст и т.н.)
 - Информация за работата на лицето (каква компания, колко години, обучение, мениджъри, заплата, показатели за изпълнение, ако е B2B случай и т.н.).
 - Списък с критериите за покупка на персона в приоритетен ред.
- Бъдете **конкретни**.
- Идентифицирайте ключови факти, специфични за вашия бизнес, които ще искате да включите, за да може персоната да ви бъде полезна.

Приоритизиране на критериите за закупуване

- Приоритизирането е много важно, тъй като тези приоритети ще диктуват какви решения за покупка ще вземе Персоната.
- От решаващо значение е да разберете как вашият клиент приоритизира своите нужди и желания.
 - Основният приоритет е грижата, която държи Персоната буден през нощта.
 - Това е нещото, от което тя или се страхува най-много, или се вълнува най-много.
 - Това е, което ще я уволни или повиши и често най-видимото нещо, което може да се оправи или не. Списък, предоставен от крайния потребител, ще ви помогне да започнете, но кога

Интервюиране на персоната

- Списък, предоставен от крайния потребител, ще ви помогне да започнете с критериите за закупуване и техните приоритети.
- След като определите какви факти имате и какви не разполагате, интервюирайте отново крайния потребител, който е вашата персона, и попълнете празнините в това, което знаете.
- **Внимавайте!**
 - Не е задължително да вярвате на всичко, което крайният потребител ви казва в интервю;
 - Трябва да потвърдите това, което казват. Често крайният потребител наистина вярва в това, което казва, но в действителност ще предприеме много различни действия
- Позволете на разговора да бъде отворен, защото вероятно ще научите допълнителни факти, които са от значение за вашата персона.
- Отидете отвъд това, което казва вашата Персона и внимателно забележете всички подробности за нея.
 - Подредено ли е бюрото ѝ?
 - Тя има ли снимки в офиса си?
 - Какви дрехи носи тя?
 - Има ли особено странни характеристики?

Персона пример от практиката



Table 5.1 Chuck Karroll Persona

Facilities Manager, IBM NE Data Center, in Littleton, MA

Environment	<ul style="list-style-type: none">• Now has just over 20K Blade servers today growing at 15 percent per quarter for the past two years and for the foreseeable future.
Personal Information	<ul style="list-style-type: none">• He is second-generation American (parents from Ireland).• Born in Medford, Massachusetts.• Medford High to Middlesex Community College.• Moved to Winchester.• Family with 2 kids (12, 15).• Just turned 40 this year.
Career Context	<ul style="list-style-type: none">• Mid-career, 18 years at IBM and not looking to leave.• He is technical in the technician sense, not the engineering development sense.• He is maintenance-focused and his vocational degree is relevant.• Has been in current job for five years and has had three different managers already but hopes to keep this job for next five years at least.• Promotion path forward is to manage more facilities.• Makes \$65K per year and has the potential for a 5 percent bonus at the end of the year, based on the unit's overall performance and his contribution as determined by his boss, the data center manager.• Eligible for salary increase each year, based on his appraisal (can be between 0 and 12 percent).• He has been consistently ranked a 1 or 2 (on a scale of 1–5 where 1 is the best) in his yearly performance review, with reliability and supporting the business unit's growth as two key metrics upon which he is rated.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Персона пример от практиката



Information Sources

- He prefers people to websites when he looks for information and answers to questions.
- Belongs to AFCOM (association for data center management professionals) and gets a lot of information from them, and especially likes to go to the Data Center World conference in early October each year in Las Vegas.
- Second-biggest influence is the Uptime Institute.
- Has started to look at Green Grid but not impressed.

Purchasing Criteria in Prioritized Order

- Also starting to get forwarded e-mail about a blog (Hamilton and Manos) that other influential facilities managers are starting to read, and he has recently bookmarked it himself
1. Reliability (highest priority)
 2. Growth (high priority)
 3. Costs (medium priority)
 4. “Greenness” (low priority—extra credit)

Other Noteworthy Items

- Drives a Ford F-150 pickup truck and always buys American
- He wears a beeper that is always on
- Listens to country music
- He used to be a volunteer fireman and is proud of it. He makes level-headed decisions when there is a crisis, calling in his training to act fast and put out fires

Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



- Добавете информация от интервюто към информационния лист в друга среща на екипа, за да сте сигурни, че всички са на една и съща страница и че никакви важни подробности не са пропуснати или пренебрегнати.
- След като финализирате своя информационен лист, **обобщете няколко ключови области** на голям лист хартия и го закачете на стената, така че вашият екип да не забрави за кого работи.
- Някои компании правят картонена изрезка на Persona и я държат в офиса.
- Други водещи компании изтеглят електронна версия на Persona, когато вземат важни решения, за да обсъдят каква би била гледната точка на Persona по темата.

Персона пример от практиката



Silviu

35 y.o.

Alternative channels
manager (small bank)
Earns 2,500 EUR/mo

STORY: Energetic and ambitious.
Has a family, but is a social person.
Likes gadgets (Apple fan), motorbikes, and snowboarding.
Likes good wine & dining w/ friends.
Prefers doing business with people he likes.

GOALS: Go up the ladder (VP/CEO in 10 y).
Do something different/stand out.
Be appreciated for results.
His bank to become more competitive.

NEEDS: To get quick measurable results (customer loyalty & satisfaction).
To lower his costs.
To move faster/smarter than competitors.
To find a good technology partner.

PAINS: Large IT projects are expensive and take long time to implement.
Low competitiveness means more pressure (small bank).
Upper management doesn't understand the leverage of
usable, user-friendly technology.

Figure 5.1 Making the Persona visual means everyone on your team will be more engaged in the process and will keep the Persona in the front of their minds.

Персона: Повече от упражнение

- Персоната трябва да се превърне в допирна точка, докато мислите за бъдещи решения.
 - Кои характеристики трябва да дадете приоритет?
 - Кои да пропуснете?
 - Как трябва да разпределите ресурсите?
 - Кого трябва да наемете, за да продаде продукта?
 - Какво трябва да бъде вашето послание?
 - С кого трябва да си партнирате?
 - Къде отивате, за да се срещнете с клиентите си?
 - Кой влияе върху нагласата на клиентите ви относно вашия продукт?
- Процесът на отговаряне на тези въпроси започва да води до **хармонизиране сред екипа** и разрешава недоразумения, които непременно ще възникнат от неточна комуникация.
- След като Persona е готова, също е полезно да поддържате това подравняване занапред.
- Ако се направи ефективно, това ще помогне за насочване на всички видове решения и ще създаде последователна визия в цялата компания.

Множество персони?

- Когато вашата компания се стреми да се справи с двустранен пазар (като eBay и Google), всъщност трябва да започнете с две персони.
- Това не се дължи на липса на фокус, а по-скоро на факта, че основният им бизнес са двустранни пазари; така че се нуждаеха от една персона за всеки пазар.
- Например, когато eBay за първи път стартира своя аукционен сайт, той щеше да има една личност за купувач и напълно различна личност за продавач.
- По същия начин Google в началото трябваше да има една личност за своя целеви потребител на търсене и друга личност за своя целеви купувач на реклами.
- Google и eBay са толкова големи днес, че имат много лица, които да отговарят на много области на техния бизнес, и предприемачите понякога обичат да посочват двете компании като причини, поради които стартиращите компании също могат да имат множество лица.
- Големите компании обаче имат ресурсите да покрият множество пазари и да използват множество персони. Нямайте този лукс, така че не се заблуждавайте от това, което големите компании правят с персони. Съсредоточете се върху вашата единствена личност; или, ако имате многостранен пазар, една персона за всяка страна на пазара.

Какво не трябва да се прави

- Упражнението персона може дори да бъде разширено, за да създадете персони, на които изрично решите **да не служите**.
- Такова упражнение може да ви помогне да се съсредоточите и да не разсейвате ценните си ресурси.
- Можете дори да говорите за това как се справяте с тези клиенти и как ефективно ги пренасочвате.
- Много е трудно и изисква практика за предприемачите да откажат бизнес, но точно този вид фокус ще ви позволи да изградите мащабируем и печеливш бизнес.
- Често в предприемачеството вашият успех се определя колкото от това, **което не правите**, толкова и от това, което правите.

Персона пример от практиката



Table 5.2 Ed Champ Persona

Name	Ed Champ
Title	Sculpting Manager, Boys' Toys R&D, Hasbro, Pawtucket, Rhode Island
Age	40 (he is about 10 years older than the developers he hangs out with; but he fits in well with the group and is thought to be one of the guys—they are almost all guys—even though he is their supervisor)
Income	\$73.5K (he is the highest paid in the group, by a good margin, due to his seniority; he has been at Hasbro in this location for 14 years and has been a top performer and promoted through the ranks)
Schooling	Missouri State University—Bachelors of Fine Arts & Science: Sculpture and Anatomy (he secretly admires Rhode Island School of Design—RISD—graduates but that is not how he got here)
Personal	Has a girlfriend, but no talk of marriage; he seems to be married to his job. He has a child from a previous relationship, but the child does not live with him; many of his friends are gay.
Career Promotion	It is very unlikely he will get further promoted as he does not like management and it is not his forte. He hopes to make more money to keep up with inflation, but mostly he just loves his job and living in Rhode Island with creative types—and at his age, the job security is good.
Industry Associations	A very strong and active member of IDSA (Industrial Design Society of America) above all else. There are local meetings which he looks forward to. These can be epic, in part because of the relevant content, but even more so because he gets



Персона пример от практиката



	<p>to hang out with people from RISD, Pasadena Arts Center College of Design, and the like, and talk into the night about the latest in art and design. There are national meetings as well, and he sometimes he goes to the big SIGGRAPH conference (often held in Los Angeles) where there are some great parties.</p>
Music	<p>His group listens to technopop artists like Thomas Dolby; while he is not wild about it, he likes it.</p>
Socializing	<p>His social life often revolves around his work. He likes to hang out with designers; but they don't have much money so when they go to bars, they drink wine (but not beer) and sip whatever drink they get so that it lasts. They have little disposable income so they have to be very careful to not blow money. Interestingly, they are more likely to do designer drugs (e.g., ecstasy) than to lose control by getting drunk. At the bars they go to in Providence, he and his friends often wear all black. It is also common for them to have body piercings, wear jewelry, and have discreet tattoos. But always, their life revolves around art and talking about art.</p>
Heroes	<p>Milton Glaser, John Lasseter (Disney & Pixar), Steve Jobs</p>
What Gets Him Motivated	<p>Making great products and seeing them get to market with his design intent.</p>
What He Fears Most	<ol style="list-style-type: none">1. Having to leave Hasbro because it is bought or something worse. This is not true for the other designers, but unique to him.2. Putting out a product that he feels is crap because he ran out of time to get it done right.3. Having his design intent ruined by the engineers after he sends it on to them.
Priorities	<ol style="list-style-type: none">1. Time to market.2. Being able to express his design intent.3. Being assured his design intent is not lost when engineers get ahold of it.

Видео задание



- Как да проведете потребителско интервю? by Emmett Shear, Y Combinator (2014)
 - <https://youtu.be/qAws7eXItMk>
- Как да говорим с потребителите? by Eric Migikowski, Y Combinator (2019)
 - <https://www.startupschool.org/videos/63>
- Как да направите потребителско интервю? by Konstantinos Kazakos, Google Ventures (2016)
 - <https://www.youtube.com/watch?v=Qq3OiH-Q-HCU>

Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

Част 3: Какво можете да направите за вашия клиент?



Част 3

Съдържание



- **DH Стъпка 6: Случай на използване на целия жизнен цикъл**
- **В търсене на случаи на употреба за „AI Company“**
- DH Стъпка 7: Продуктова спецификация на високо ниво
- The "Lean AI" Playbook
- DH Стъпка 8: Количествено определяне на предложението за стойност
- DH Стъпка 10: Определете вашето ядро
- DH Стъпка 11: Начертайте вашата конкурентна позиция

Цели на обучението



След като присъствате на този модул, изучавате неговите казуси и задачи за четене и гледате предложени видеоклипове, трябва да можете да:

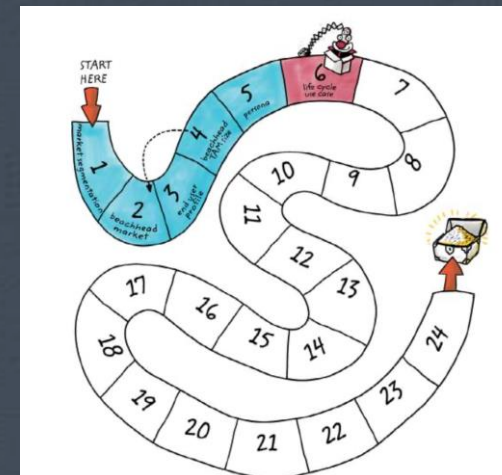
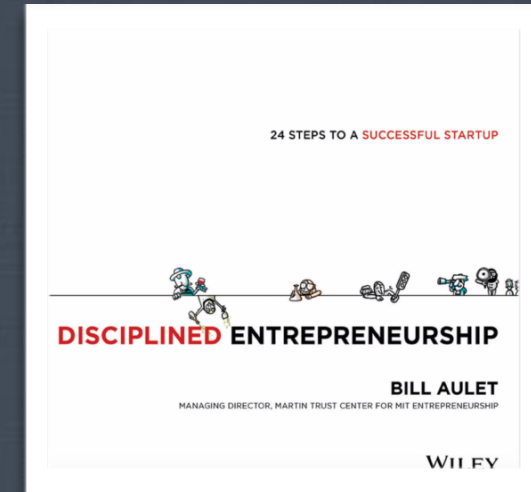
- Бъдете в състояние да разработите случай на използване на целия жизнен цикъл за вашия продукт.
- Създавате продуктова спецификация на високо ниво.
- Определяте количествено вашето предложение за стойност.
- Прилагате процеса, за да намерите следващите си 10 клиенти и разберете какво получавате от това.
- Определяте ядрото на вашето предложение за стойност.
- Чертаете конкурентната си позиция.
- Разбирате и прилагате методологии за проучване на нуждите на клиентите.
- Разбирате и прилагате Lean методологии за определяне на вашето предложение за стойност.
- Работите отново върху идеята си, прилагайки принципите на Lean Startup, разгледани по-рано.
- Индивидуално менторство относно вашата идея.





Част 3: Какво можете да направите за вашия клиент?

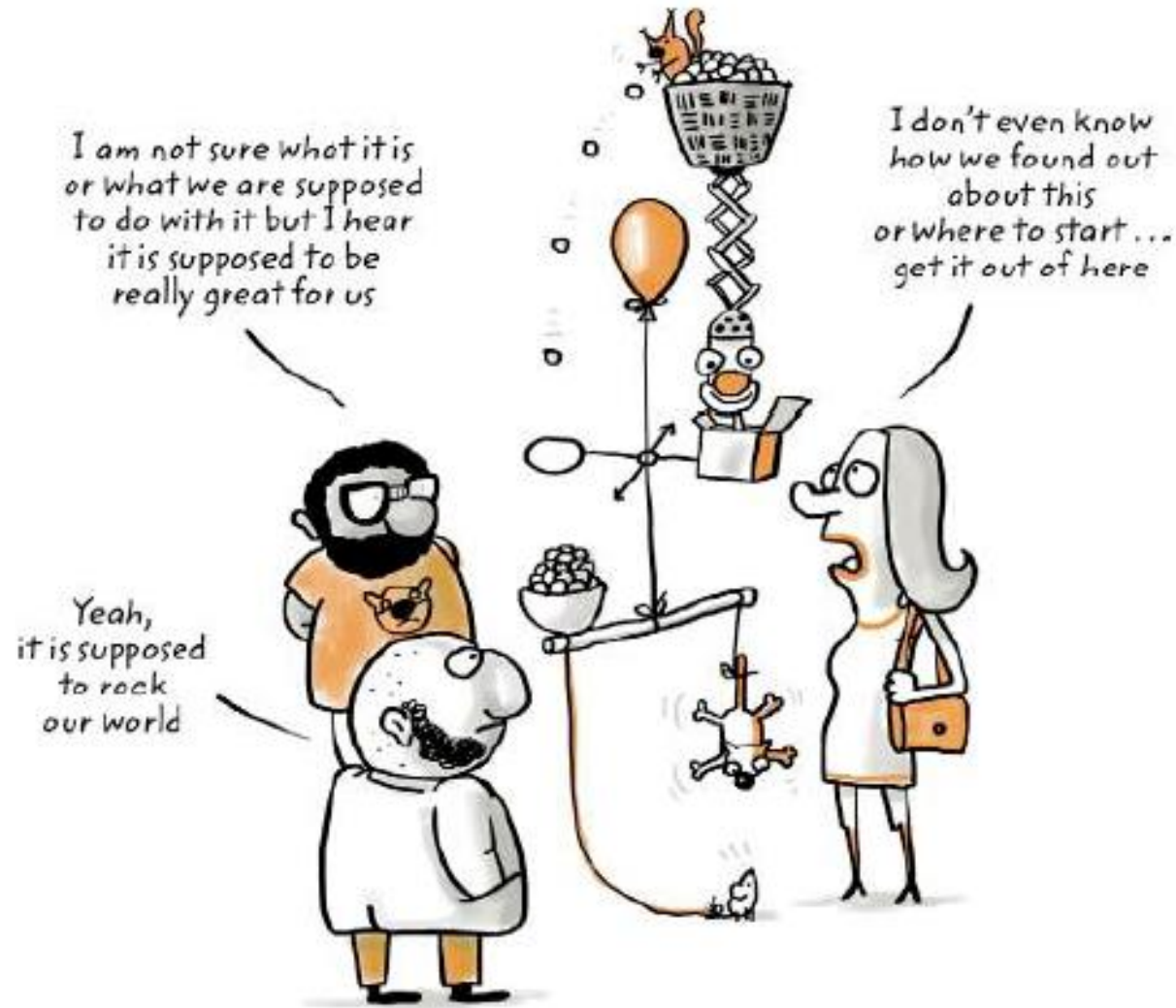
Стъпка 6: Случай на използване на целия жизнен цикъл



Стъпка 6: Цели



- Опишете подробно как вашата персона научава за вашия продукт, придобива го, използва го, получава стойност от него, плаща за него и купува повече и/или разказва на другите за него.
- Разберете защо този случай на разширена употреба е важен за идентифициране и разрешаване на проблеми по най-навременния и рентабилен начин.
- Получете допълнителна яснота и съгласуване в екипа си чрез детайлизиране на различните аспекти на случая на използване на пълния жизнен цикъл.



Building a Full Life Cycle Use Case further focuses the discussion on what specifically your product will do for your customer . . . and what your customer will do with it.

- Случаят на използване на пълния жизнен цикъл определя как вашият продукт се вписва във веригата на стойността на вашата персона.
- Случаят на използване на пълния жизнен цикъл трябва да включва:
 - как клиентът би използвал продукта,
 - придобиването (включително плащането за продукта)
 - процеси за поддръжка след инсталиране.

Как?

- Започнете, като начертаете **процеса от началото до края** за вашата персона.
- Проверете дали е съвместим и с други потенциални клиенти.
- Съвет:
 - Най-лесният начин да **започнете** е като начертаете **как вашата персона използва продукта**, след като бъде придобит.
 - Оттам очертайте случаите на **придобиване** и **поддръжка след придобиване**.
 - From there, map out the **acquisition** and **post-acquisition support** cases.

Ключови фактори на случая на използване

1. Как крайните потребители ще определят, че имат нужда и/или възможност имат нужда от вашия продукт
2. Как ще разберат за вашия продукт.
3. Как ще анализират вашия продукт.
4. Как ще придобият вашия продукт.
5. Как ще инсталират вашия продукт.
6. Как ще използват вашия продукт (подробно; вижте примера за Satisfier по-нататък).
7. Как те ще определят стойността, получена от вашия продукт.
8. Как ще платят за вашия продукт.
9. Как ще получат поддръжка за вашия продукт.
10. Ако и кога потребителят би закупил вашия продукт отново.
11. Дали и как те ще разпространят информираност (надявам се положителна) за вашия продукт.

Използвайте първично проучване на пазара и вижте продукта си през очите на клиента!

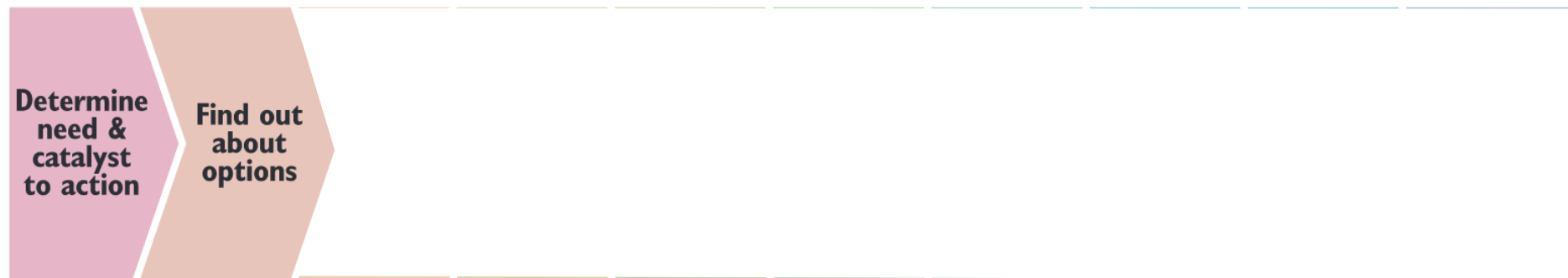
10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case

Determine
need &
catalyst
to action

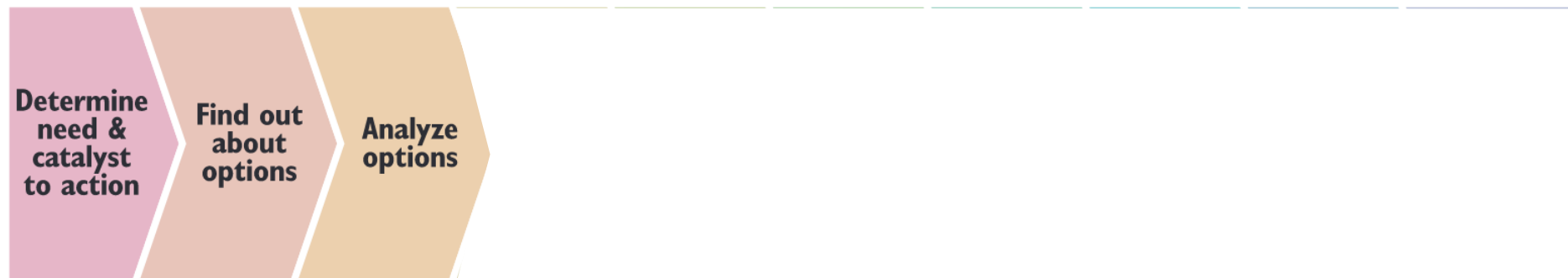
10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case



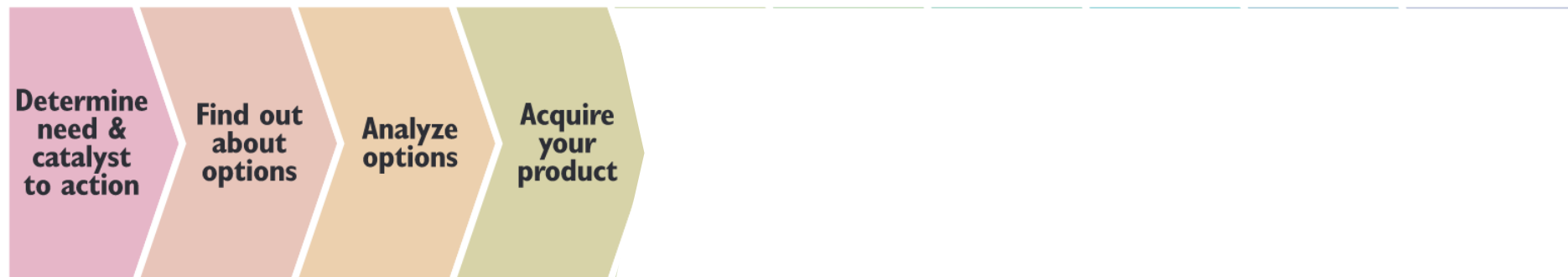
10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case



10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case



10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case

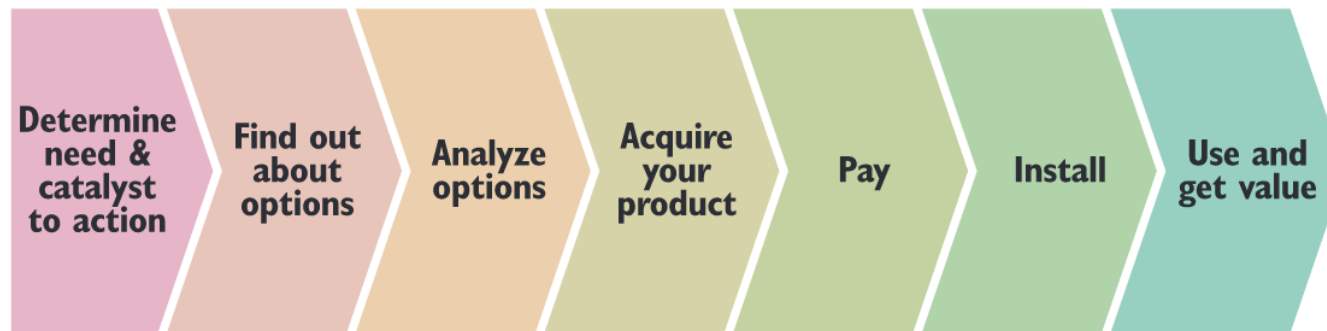


10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case



10 Stages of Full Life Cycle Use Case



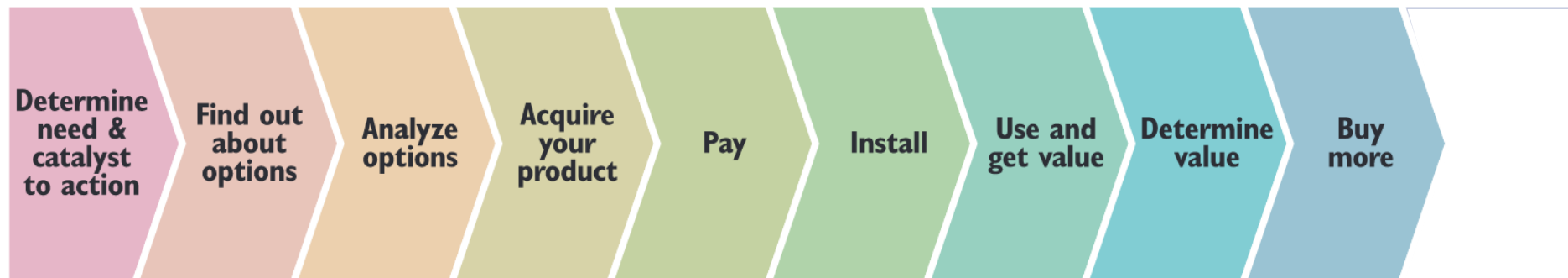
10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case



10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case



10 етапа на случай на използване на целия жизнен цикъл

10 Stages of Full Life Cycle Use Case



Какво да включите?

- Очертайте **текущия** работен процес на клиента :
 - Бъдете визуални
 - Използвайте диаграми, блок-схеми или други методи, които показват последователност (UML).

Пример от практиката: Satisfier



- Индустрията на хотелиерството (хотели, ресторанти, места за забавление и т.н.) живее и умира от качеството на обслужването на клиентите.
- Регионални мениджъри с много локации за наблюдение :
 - Необходимост от гарантиране на удовлетвореността на голям брой клиенти.
 - Търсете непрекъснато инструменти за точно и бързо измерване на удовлетвореността на клиентите за техните специфични среди.

Пример от практиката: Satisfier - идея



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

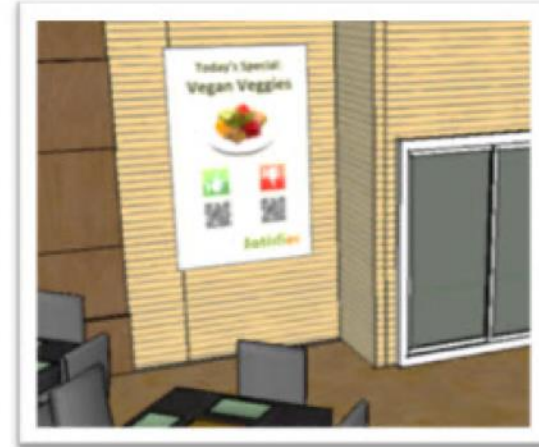
- Възползвайте се от смартфоните, за да предоставите обратна връзка за проучвания в реално време за бизнеса.
- Първоначалното пазарно проучване установи, че:
 - най-бързият и най-ефективен начин да стартират компанията си е да се насочат към конкретна група компании за хранителни услуги, които обслужват университети.
- Идея на екипа:
 - Да създадат плакати със снимка на наличните хранителни предложения всеки ден и ги поставят на изхода на заведението за хранене
 - Под всяка снимка да поставят два QR (Quick Response) кода, които позволяват на потребителя лесно да регистрира одобрението или неодобрението си за опция за храна.
 - При такъв сценарий компаниите за хранителни услуги биха могли да получат незабавна обратна връзка за менюто си.



Мини случай на използване “Как ще използват вашия продукт?”



1) Management creates one or more surveys on Satisfier's website



2) Banner/flyer is placed on a key location



3) Customers rate their experience using smartphones



4) Results are immediately available on Satisfier's website

Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



Предимства на мини случая на употреба

- Това е **лесно разбираем** сегмент от случая на използване на пълния жизнен цикъл
- Може да се представи на потенциални крайни клиенти за **обратна връзка**.
- Екипът трябва да **обмисли как неговият продукт ще бъде използван** от клиента за **създаване на стойност**.
- Примерът **накара екипа да бъде конкретен** за много неща :
 - **Какъв е техният продукт** (от стъпка 7 от методологията)
 - **Коя беше персоната** (от стъпка 5)
 - **Ключови хора и роли, които трябваше да обмислят**
 - **Как всичко си взаимодейства и как ще се развие цялата история?**
- Генерира **общо разбиране и съгласуване** по отношение на проблема, който се решава и как техният продукт го е решил.

- Изградете предния и задния край.
- Проучете как клиентът:
 - Научава за вашия продукт и след това решава да го донесе за тест;
 - плаща за вашия продукт;
 - Получава обслужване за него и
 - в крайна сметка спомога за генерирането на последователи за вашия бизнес, като купува повече продукти и/или генерира устна информация за вашата компания?

По-стабилен казус: FillBee



- Стремеж: революция в пазаруването на мебели, като **направите възможно да видите как би изглеждала всяка комбинация от мебели във вашия дом**, преди да я купите.
- Идея: Чрез усъвършенствана **платформа за 3D изобразяване**, която приема размерите на вашата къща или апартамент, се създава 3D свят, където потребителят може да използва компютър, за да изпробва различни мебели преди покупка.
- Това, което често работи концептуално, **не работи в действителност**.

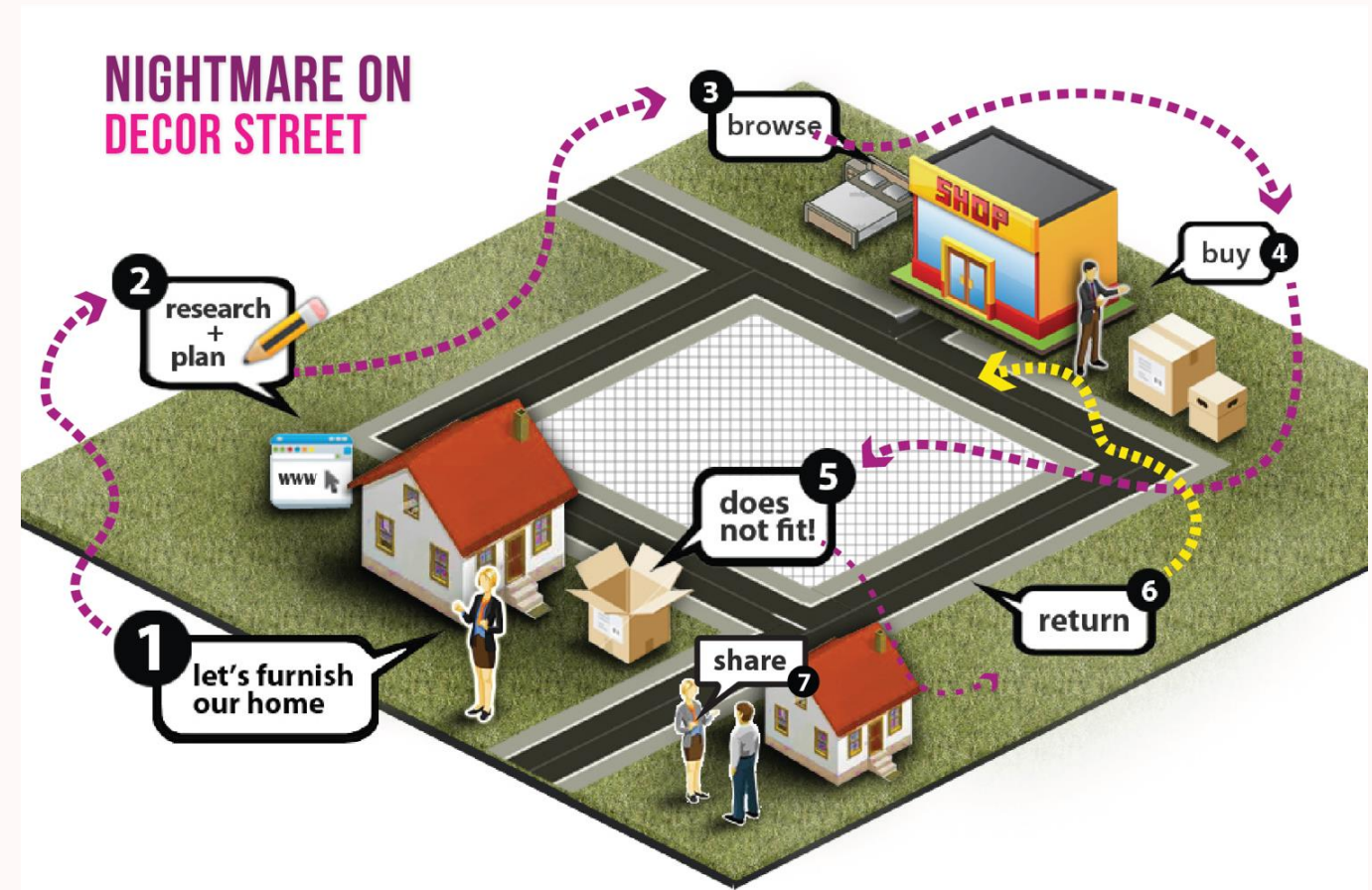
Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



FillBee

Казус

- Разработен чрез съпоставяне на гледната точка на персоната за това как в момента пазаруват мебели



FillVee: Казус

ОТ ПЪЛЕН

ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ



- FillVee работи през много визуални итерации с мултидисциплинарен екип, за да стигне до заключението, че:
 - Основна болезнена точка в процеса на придобиване на мебели е, че **мебелите понякога не се побират в дома на потребителя** и трябва да бъдат **върнати**.
 - Работейки назад, те идентифицират „**проучване + план**“ като стъпката, в която могат да се направят подобрения по отношение на **измерването на стаи и мебели**.
- Продуктът на FillVee също кондензира определени стъпки, като „**проучване + планиране**“, „**разглеждане**“ и „**купуване**“ в **един онлайн процес**, а **не в комбинация личен/онлайн процес**.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



FillVee: Казус

ОТ ПЪЛЕН

ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ



- В стъпката „как ще използват вашия продукт“ екипът на FillVee демонстрира с помощта на много подробности как техният купувач персона би използвал продукта във **всяка стъпка от процеса**.
- Колкото повече подробности са предоставени, толкова по-лесно ще бъде да се намерят **слабости или недостатъци** в плана въз основа на познаването на персона.
 - Колкото по-дълбоко познавате Личността, толкова по-добре ще бъде за вашия анализ.
- Този анализ трябва да повиши нивото ви на увереност и ще бъде много по-рентабилен от опитите за отстраняване на проблемите по-късно.
- Забележка: Клиентите на FillVee са както **купувачи, така и продавачи на мебели**:
 - За **всяка страна на пазара** е необходим случай на използване с пълен жизнен цикъл.

Multiple Initial Set-Up Options Aimed at Ease of Use

To get started, Consumers can:

- 1.) Start with standardized room shape templates
- 2.) Enter the dimensions of their room
- 3.) Start with a pre-loaded room layout
- 4.) Upload 2 pictures of their room
- 5.) Upload a 360° video of their room

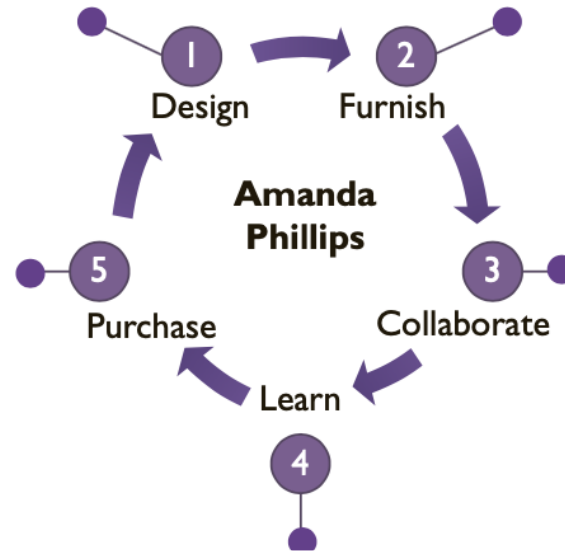


Figure 6.3 *FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.*

Multiple Initial Set-Up Options Aimed at Ease of Use

To get started, Consumers can:

- 1.) Start with standardized room shape templates
- 2.) Enter the dimensions of their room
- 3.) Start with a pre-loaded room layout
- 4.) Upload 2 pictures of their room
- 5.) Upload a 360° video of their room

Furniture from Multiple Retailers

Consumers shouldn't be confined to one or two local retailers. With FillBee Marketplace, Consumers can:

- Select furniture by type
- Drag and drop the chosen item
- Repeat the previous steps until they've built the perfect room

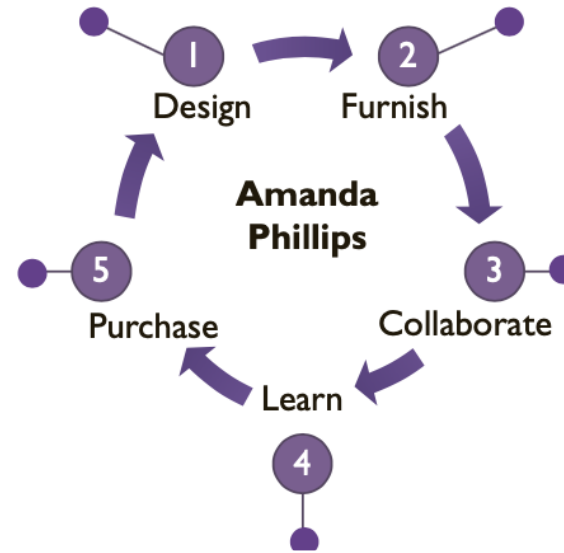


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

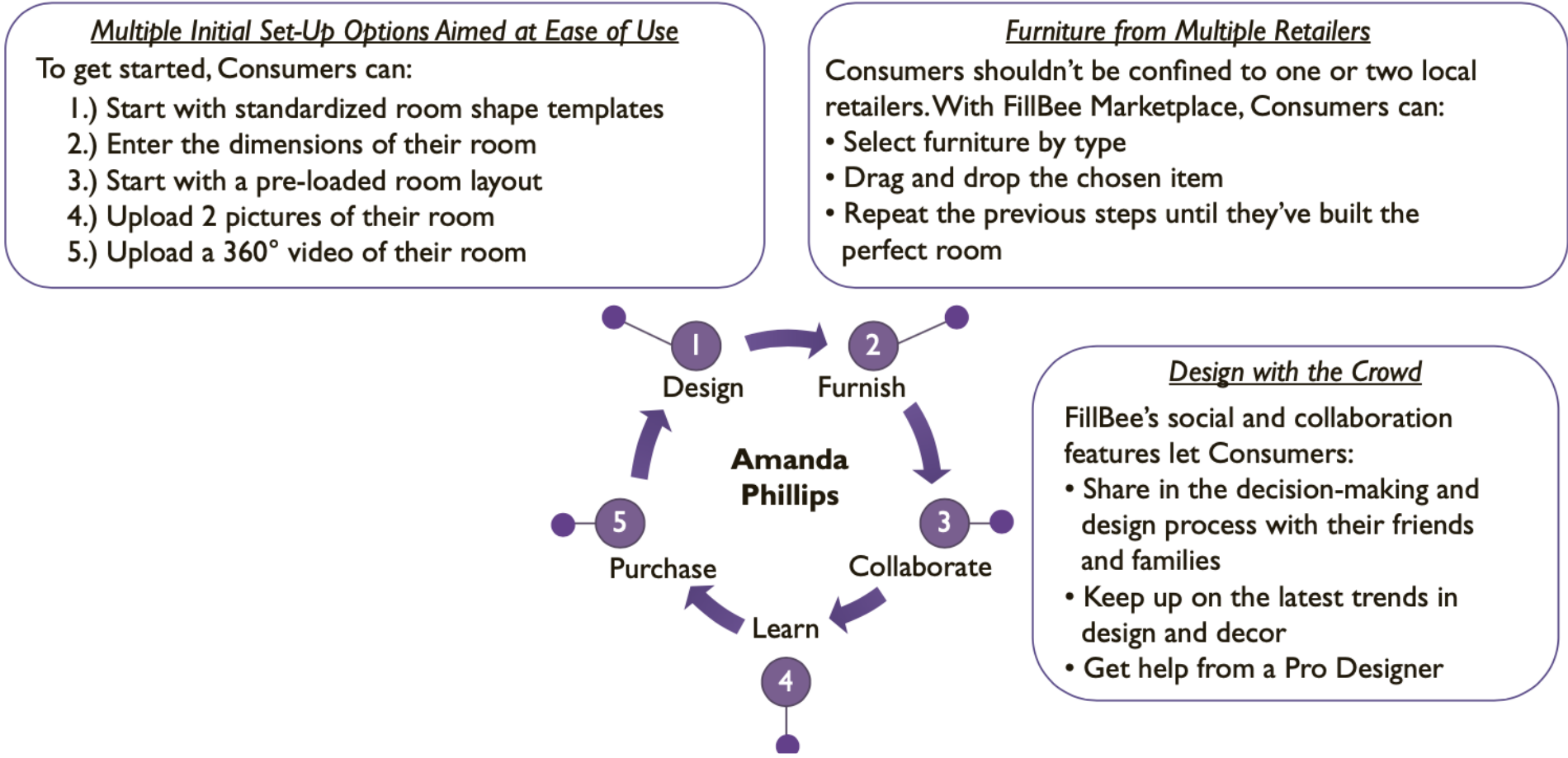


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

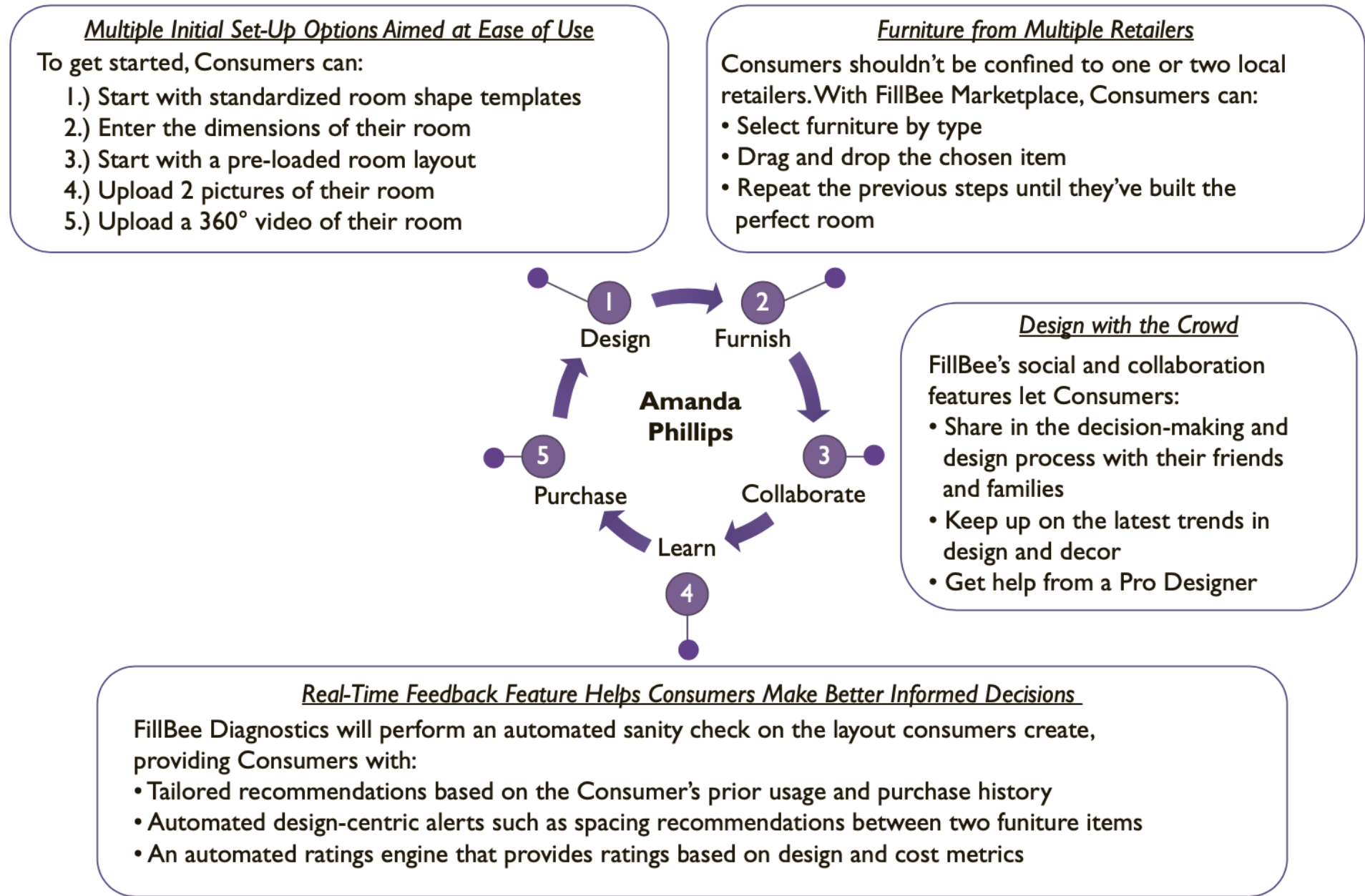


Figure 6.3 *FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.*

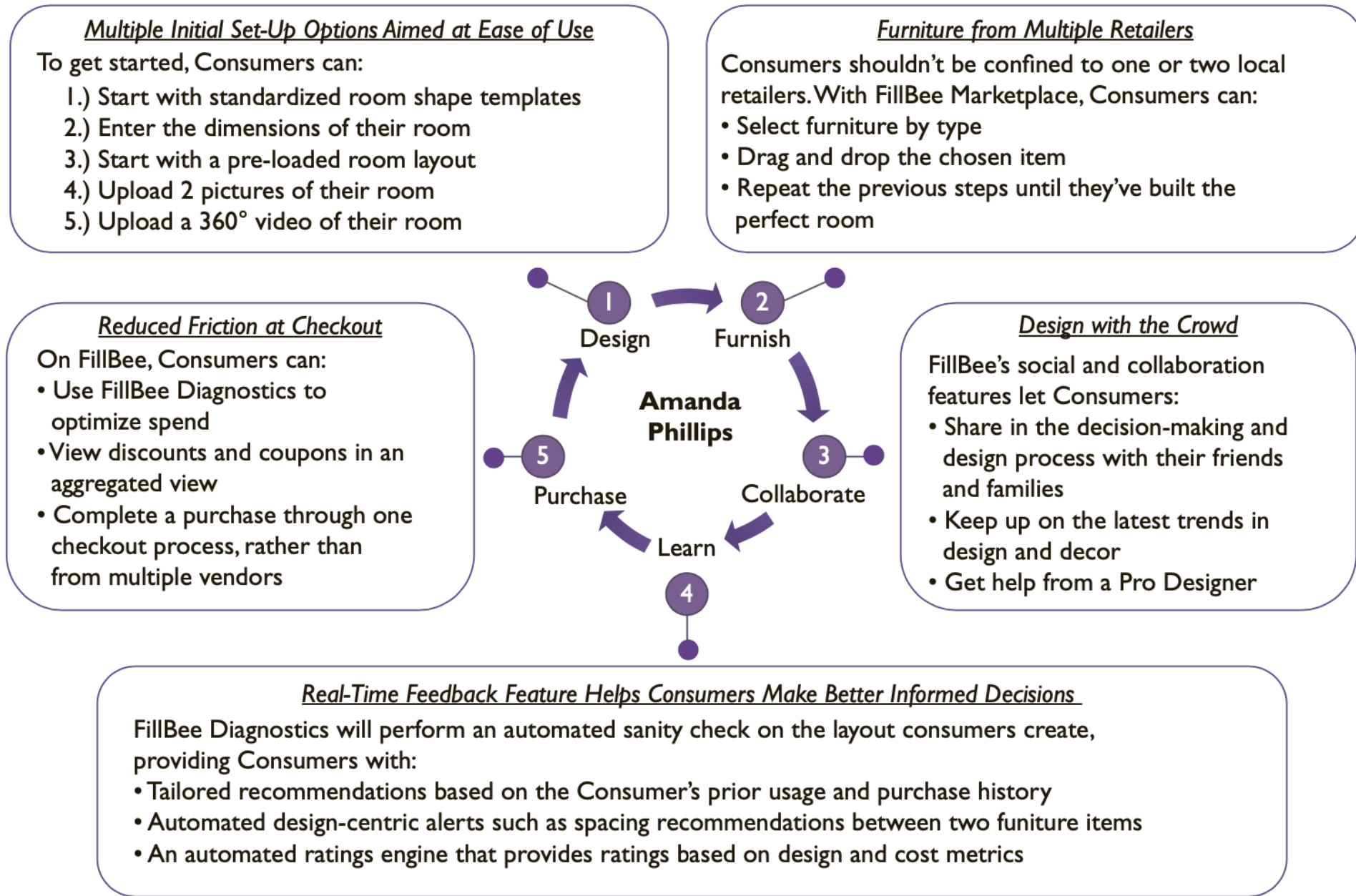


Figure 6.3 *FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.*

Резюме



- Създаването на визуално представяне на пълния жизнен цикъл на вашия продукт ви позволява да видите как продуктът ще се впише във веригата на стойността на клиента и какви пречки пред приемането могат да възникнат.
- Просто показването как клиентът използва продукта (типичното определение за „случай на употреба“) няма да предостави достатъчно точна картина, за да разберете напълно какви препятствия ще възникнат, когато се опитвате да продадете продукта си на вашия целеви клиент.

WORKSHEETS


Sketch of How the End User Currently Solves The Problem (or Doesn't)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for sketching the current solution process of an end user.

Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Action	<i>How do they determine need, and what is their catalyst to take action?</i>	<i>How do they find out about their options?</i>	<i>How do they analyze their options?</i>	<i>How do they acquire your product?</i>	<i>How do they pay for your product?</i>	<i>How do they install or set up your product?</i>	<i>How do they use and get value out of your product?</i>	<i>How do they determine the value they gain from your product?</i>	<i>How do they buy more of your product?</i>	<i>How do they tell others about your product?</i>
Who is involved										
When										
Where										
How										
Misc.										



Sketch of How the End User Will Use Your Product



Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.

Reflection on Full Life Cycle Use Case

1. Looking at these worksheets now, where do you see the gaps in your understanding?

2. How do you intend to fill those knowledge gaps?

3. Which stages of the Full Life Cycle Use Case are you most concerned about as posing risks to the adoption of your new solution?

You have completed your first draft of the Full Life Cycle Use Case! You are probably at least a bit uncomfortable with some aspects of it, and that's understandable; plan to circle back to it as you complete additional steps and gain more understanding. But let's keep moving forward and start to define what your product would be within this overall context.



От колко ИИ се нуждаят клиентите?

Компания за

ИИ



**THE AI-FIRST
COMPANY**
HOW TO
COMPETE AND
WIN WITH
ARTIFICIAL
INTELLIGENCE
ASH FONTANA

ИИ помага да се
вземат по-добри и
по-бързи решения



University of Cyprus
Department of Computer Science

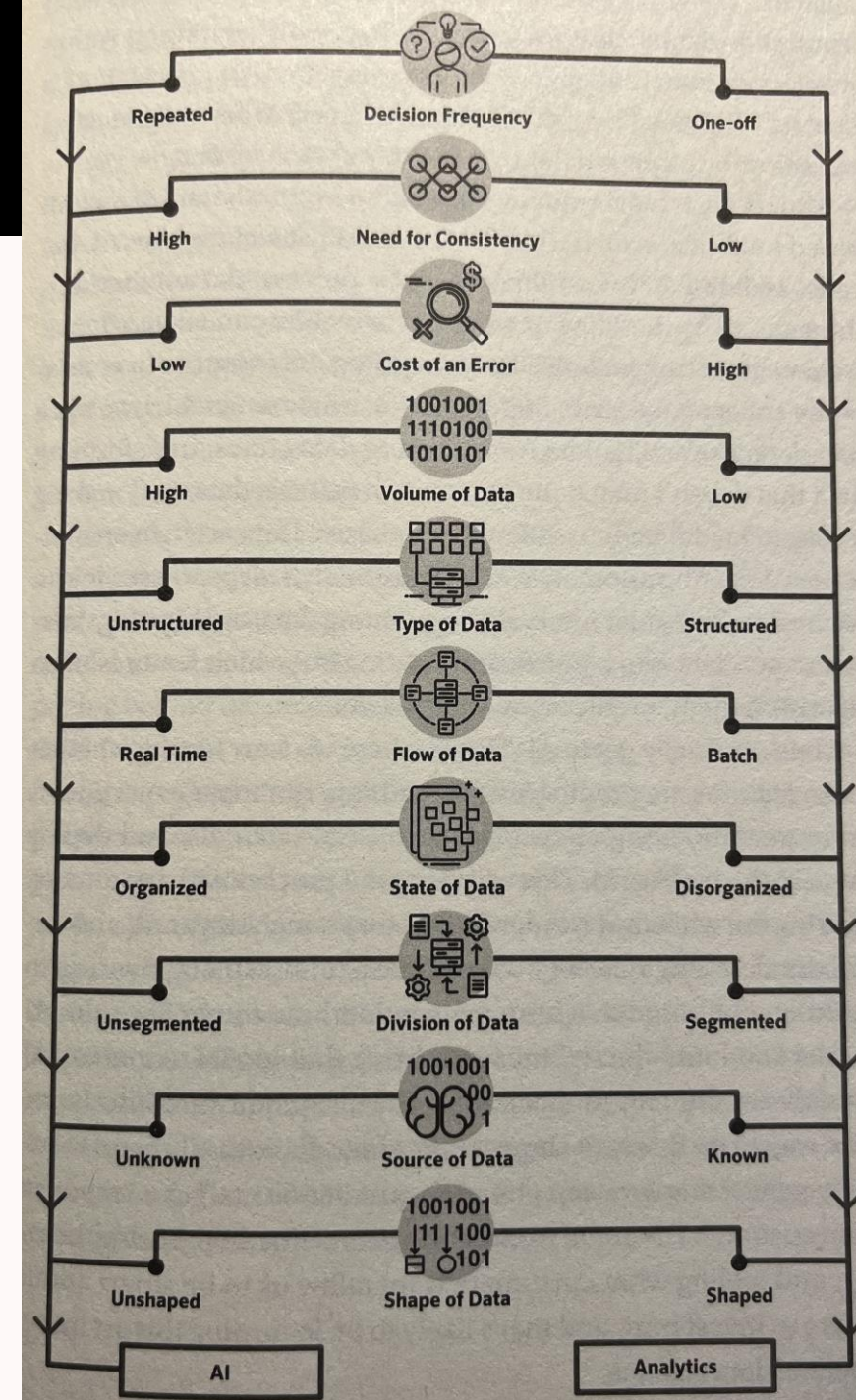


От колко ИИ се нуждаят клиентите зависи от типовете решения, които клиентите вземат и данните, на които базират тези решения.

Source: AI-First Company, Ash Fontana, Penguin 2021

Дърво на решения Lean-AI

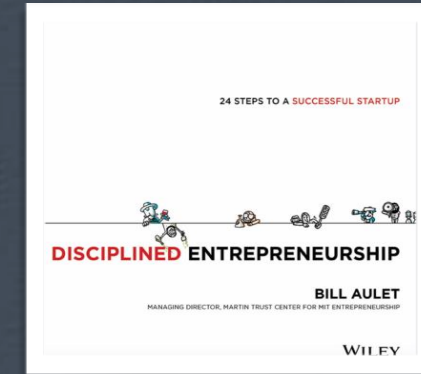
- За да решите от какво се нуждаят клиентите, разгледайте това дърво на решенията и преценете тежестта на двете кофи: ИИ или анализ
- Анализът е по-тежък: клиентите вероятно се нуждаят от функции за данни като регистриране, почистване и работа - с други думи, математически операции като осредняване - но не и ИИ.
- ИИ е по-тежък: клиентите се нуждаят от функции като класификация, сегментиране и манипулиране на данни.
- Клиентите вероятно се нуждаят от методи, които не са и са базирани на ИИ.



Анализ на данни срещу ИИ

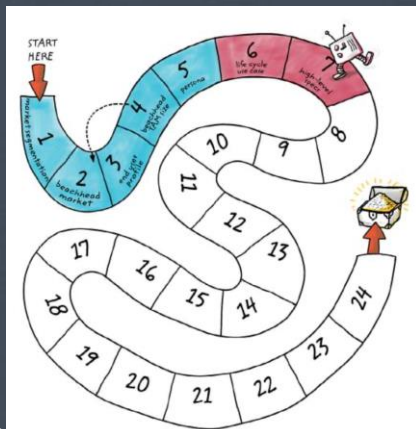
- Изграждането на ИИ е постепенен, поетапен процес :
- **Инженеринг на данни:** инструменти за източници на данни за последователно събиране на добри данни, изграждане на инфраструктура, в която да се съхраняват тези данни, извличане на данни от съществуващи хранилища на данни, трансформиране на данни, които не съответстват на структурата на съществуващите данни, и улесняване на зареждането на данни в различни бази данни.
- **Наука за данни:** откриване на аномалии, настройка на аналитични процеси, които да се изпълняват върху данните на редовни интервали, сегментиране на данни, агрегиране на набори от данни, за да се поставят данните в контекст, и да се разбере кои характеристики на алгоритъм могат да предскажат нещо полезно.
- **ML инженерство:** Тестване дали функциите предсказват нещо, провеждане на експерименти с повече данни, проектиране на нови алгоритми, обучение на модели и внедряване и тестване в реалния свят, съвместно с клиентите.

Source: AI-First Company, Ash Fontana, Penguin 2021



Част 3: Какво може да направите за вашия клиент?

Стъпка 7: Продуктова спецификация на ВИСОКО НИВО



Част 3

Съдържание



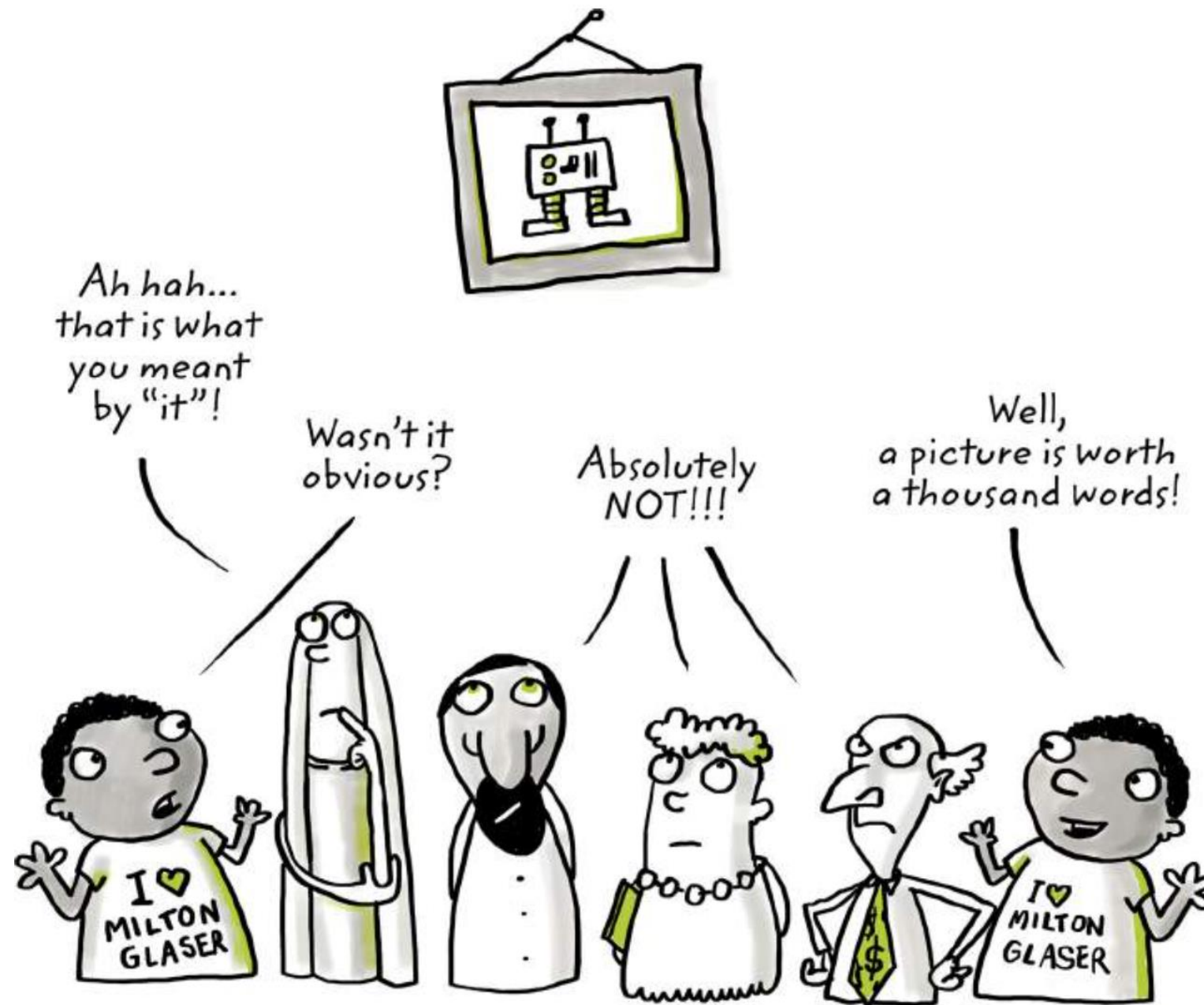
- ДН Стъпка 6: Случай на използване на целия жизнен цикъл
- В търсене на случаи на употреба за „ИИ компания“
- **ДН Стъпка 7: Продуктова спецификация на високо ниво**
- **The "Lean AI" Playbook**
- ДН Стъпка 8: Количествено определяне на предложението за стойност
- ДН Стъпка 10: Определете вашето ядро
- ДН Стъпка 11: Начертайте вашата конкурентна позиция



Цели



- Създайте **визуално представяне** на вашия продукт.
- Съсредоточете се върху **предимствата на вашия продукт, създадени от характеристиките**, а не само от характеристиките.



Defining the High-Level Product Specification at this time ensures that it is more focused on your target customer and also that everyone agrees on what "it" is.

Защо не по-рано?

- Досега сте определили вашия клиент, от какво се нуждае и как ще използва това, което искате, за да му продадете.
- Въпреки това, **действителните подробности за продукта все още са доста размити**. Вече сте на стъпка 7 и едва сега започвате да очертавате как ще изглежда вашият продукт.
- Това не е ли твърде късно в процеса?
 - Ако започнете с дефиниране на продукта, вместо да научите за клиента си, вашият продукт **вероятно няма да отговаря на нуждите на клиента**.
 - Дори ако смятате, че знаете какъв трябва да бъде продуктът, **винаги започвайте с нуждите на клиента и се върнете назад**.
 - По този начин вие приспособявате продукта си към конкретния пазар, вместо да се опитвате да наложите продукт на пазара.

Продуктова спецификация на високо ниво

- Продуктовата спецификация на високо ниво е в основата си **чертеж**.
- Визуално представяне на това какъв ще бъде вашият продукт, когато бъде най-накрая разработен, въз основа на това, което знаете в този момент от процеса.
- Това е нещо, което рисувате, **без да разбирате всички основни детайли**.
- Упражнението да нарисувате картина на това какъв ще бъде вашият продукт, принуждава **сближаването** на екипа и **премахва недоразуменията**.
- Това просто визуално представяне на вашия продукт вече може да бъде **споделено с потенциални клиенти**, генерирайки незабавно недвусмислено разбиране на вашия продукт.

Вие не продавате продукта, а просто обсъждате с клиентите, така че да разберете по-задълбочено силните и слабите страни на спецификацията на вашия продукт.

Не изграждайте сега

- На този етап продуктът не трябва да бъде изграден
 - За да избегнете ненужни разходи и нещо, към което вашият екип е твърде привързан.
- Поддържайте го на високо ниво и не се разсейвайте.
- Спецификацията на продукта ще се променя с течение на времето и ще бъде усъвършенствана.

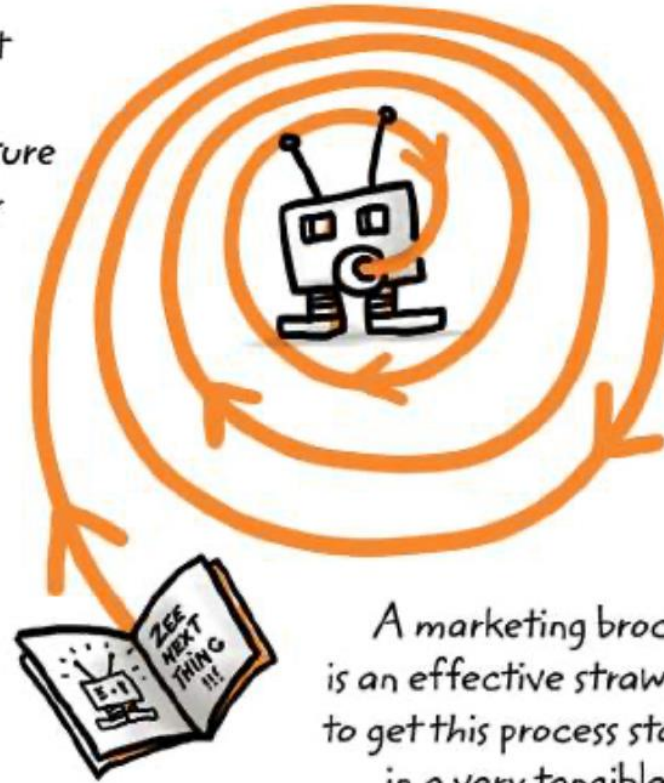
Разширяване на спецификацията

- Процесът на идентифициране и очертаване на вашата продуктова спецификация на високо ниво е подсилен от:
 - Описване на различните **характеристики** на вашия продукт
 - Обяснявайки как тези характеристики се превръщат във **функция**
 - Описване на **предимствата, които вашият клиент печели от всяка характеристика**
- Винаги бъдете **конкретни** относно това, което предлагате и **как всеки компонент** от предложението е от **полза** за клиента.
 - Защо вашият целеви клиент се нуждае от вашия продукт?

- На този етап можете да направите брошура за вашия продукт, за да :
 - Ви помогне да видите продукта си **от гледна точка на клиента**.
 - Осигурите конкретен „**сламен човек**“, **който да тествате с вашия клиент**.
 - Се принудите да видите новото си начинание **от гледната точка на вашия клиент, по техните думи**.
 - **потвърдите идеите** си и да научите дали сте на прав път.
- Насочете брошурата към вашата персона и се възползвайте от работата, която сте свършили в стъпките за използване на персона и пълен жизнен цикъл (стъпки 5 и 6), както и визуалното представяне на продукта, който вече сте създали.
- Забележка: Често, когато предприемачите започват да записват функции, те стават твърде фокусирани навътре. Създаването на брошура помага да се избегне този капан.

Spiraling Innovation

The ultimate best product solution for your new venture is arrived at after many iterations with customers and your team.



A marketing brochure is an effective straw man to get this process started in a very tangible way.

Figure 7.1 The spiraling process of innovation with a product can be significantly accelerated by making a brochure—but not getting too attached to it. It is a tool to focus the knowledge capture process.

Случай от практиката: SensAble Tech



- Решението „дигитална глина“, наречено FreeForm, включва както хардуер (физическият PHANTOM), така и софтуер.
- В новата дигитална пейка за формоване на глина хардуерът не беше критичният елемент, тъй като можеше да стане по-малък, по-стилен и да бъде договорен за производство.
- Трудната част щеше да бъде проектирането на софтуера, така че те се съсредоточиха върху това.
- Целта беше да се произведе продукт, който :
 - ще има лекотата на използване на глината и
 - ползите от наличието на цифрови файлове, така че дизайните да могат да бъдат записвани, модифицирани и изпращани по електронен път по целия свят, както и надстройки и подобрения могат да бъдат предоставени и на потребителите.

Source: [Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup](#), Bill Aulet, Wiley 2013.

Случай от практиката: SensAble Tech



- Продуктовата спецификация на високо ниво е разработена като набор от [слайдове на PowerPoint](#), показващи :
 - инструментите, които дизайнерите са използвали по това време
 - как този набор от инструменти не само ще бъде репликиран, но и разширен с новата цифрова маса за формоване на глина
 - падащи менюта, които биха позволили на потребителя да избира цифрово материалите, инструмента, крайния ефект и дали да се използва шаблон
- Това направи много по-лесно фокусирането и тестването на жизнеспособността на някои конкретни идеи с екипа и потенциалните клиенти.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.

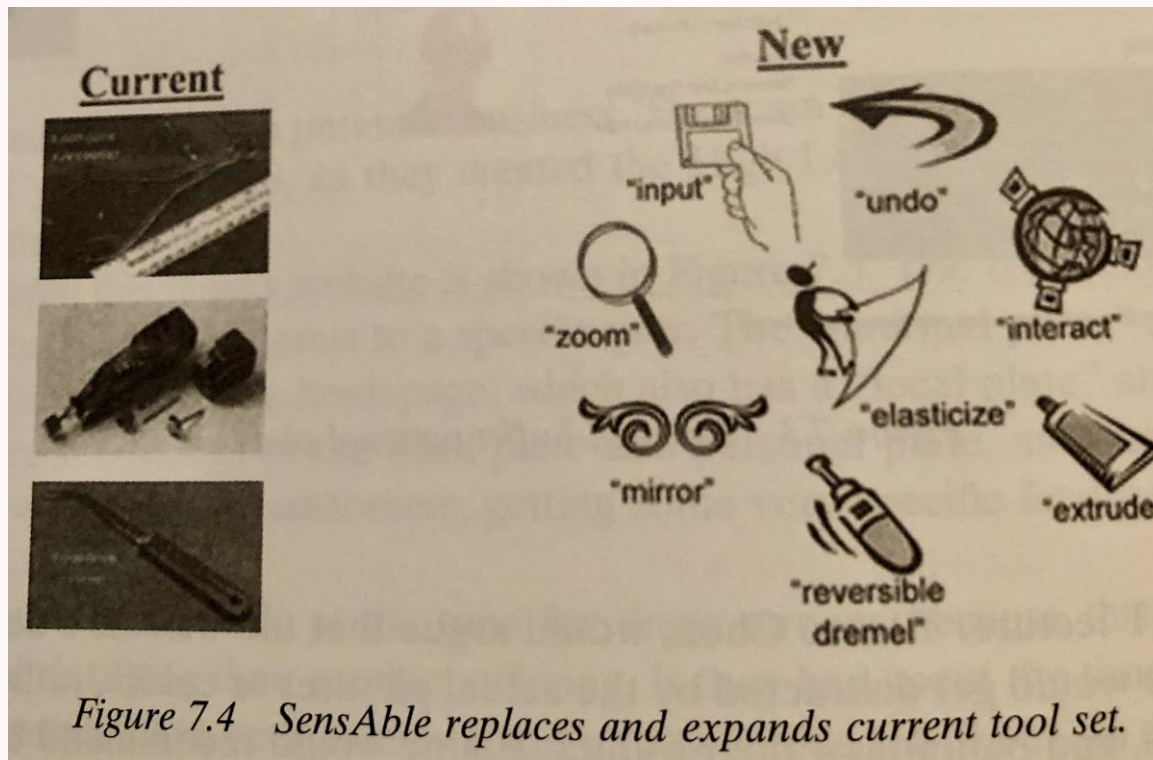


Figure 7.4 SensAble replaces and expands current tool set.

High-Level Product Specification

User Selections

Materials:

- Soft Clay
- Medium Clay
- Hard Clay
- Blue Foam
- Ren
- Metal
- Other

Tools:

- Sculpt
- Hot Sword
- Push/Pull
- Extrusion
- Dremel
- Scribe
- Other

End Effector:

- Point
- Ball
- Triangle
- Square
- Half Elipse
- Hook
- Other

Template:

- Yes
- No

Figure 7.5 SensAble user selections.

Случай от практиката: Altaeros Energies



- Идея: изграждане на вятърна турбина в небето, достатъчно висока за постоянен вятър и закотвена към платформа в океана.
- Проблеми:
 - Много въпроси относно това какво точно означава това по отношение на изпълнението.
 - Изграждане на представа за това какъв би бил продуктът, разкриване на несъгласие в екипа за това как би изглеждал продуктът.
- До края на спецификацията на продукта, процес на проектиране, екипът имаше общо разбиране за продукта и можеше лесно да използва спецификацията на продукта като основа за по-задълбочено проучване на клиентите.

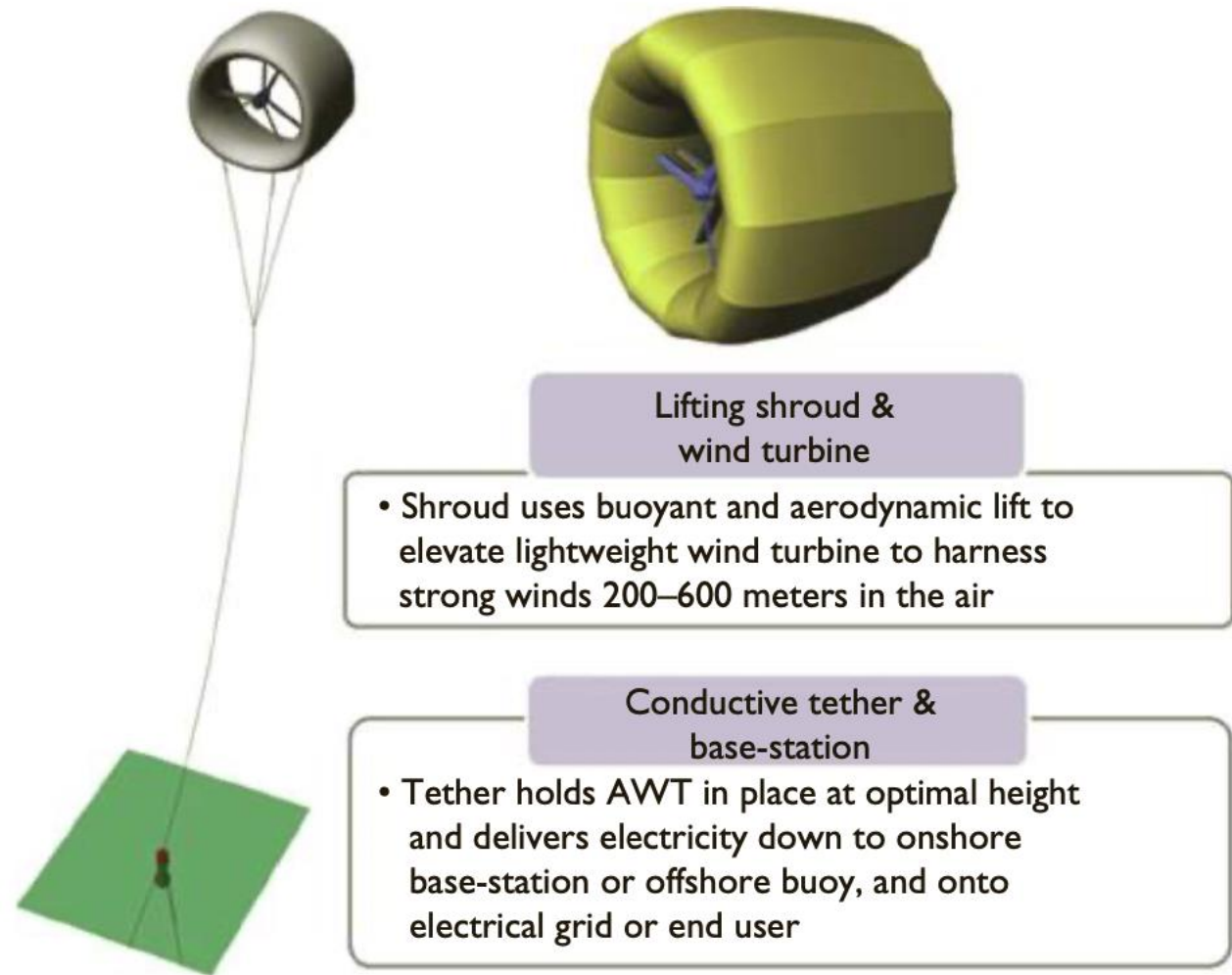


Figure 7.2 High-level product spec: Altaeros.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.

Случай от практиката: ДОЖИВОТНА ДОСТАВКА



- Идея: да осигурят на клиентите доживотна доставка на всеки от продуктите, които предлагат.
- Персона: Заможен млад мъж, Инвестиционният банкер Иван, не би искал да пазарува, но знае, че ще има нужда от бели спортни чорапи до края на живота си и този продукт няма да се промени. Като такава, новото предприятие ще вземе плащане и ще предостави на Иван тази услуга завинаги.
- Резултати от първични пазарни проучвания:
 - Превръщайки това в абонаментен бизнес, където и двете страни имат опцията да подновяват ежегодно и където цените могат да бъдат коригирани.
 - Удобството е основната привлекателност на тази услуга: направете я достъпна от мобилния телефон, като клиентите могат да пренареждат с едно докосване на мобилния си телефон.
- Трудна част: да решите **какво точно да изградите** и **накарате хората да купят услугата**.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



ДОЖИВОТНА ДОСТАВКА : СТАРТОВ ПАЗАР



- След известен анализ и разговори с много потенциални клиенти те избраха родители на студенти като свой основен пазар, тъй като имат:
 - Финансовите средства за закупуване на абонамента
 - Силен интерес да подкрепят децата си
 - Силно желание да поддържат връзка с децата си, особено що се отнася до области като лична хигиена.
- Опишете продукта на тези ключови потребители по възможно най-лесен и ефективен начин с **брошура**.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Дизайн на брошура



- Създаването на брошурата принуди екипа да изясни много въпроси:
 - Какви са ползите за ученика?
 - Какви са ползите за родителите?
 - Какви са продуктите, които Lifetime Supply ще предлага?
 - Как да започнем да мислим за ценообразуването?
- **Въпреки това:** Избирайки да включи ценообразуването, екипът създаде детайл с **потенциала да разсее** както себе си, така и потенциалните клиенти.
 - Ако клиентите не са съгласни с представените цени, може да е по-малко вероятно те да дадат обратна връзка относно основната идея на начинанието, която е предоставяне на консумативи на студенти на базата на всичко, което можете да използвате.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



How it Works



Subscribe

Pick what you need and pay once for the semester



Ship & Re-ship

Request more at any time for no additional cost



Free Shipping

We ship your products to your doorstep for free!

Why buy?

It's super convenient

- Stop wasting time going to the store
- Focus on studying hard and having fun

Stay supplied

- Never worry about running out of the things you need again
- Unlimited access to any product in your Supply

Great products

- We offer a wide variety of top brands
- New products added to Supply's monthly

Five more reasons for parents

1. Your kid will love you.
2. We send phone call reminders
3. Dirty underwear is gross
4. It costs less than tuition
5. Someday you'll need to be taken care of



Shower Supply

"Squeaky Clean"

Shower - \$100/semester

- Select from body wash, bar soap, shampoo, and conditioner

Shaving Supply

"Now with unlimited blades"

Shaving - \$150/semester

Deodorant Supply

"You're gonna like the way you smell"

Deodorant - \$40/semester

Oral Hygiene Supply

"Fresh breath"

Deluxe Bundle - save \$55

~~\$130~~ \$75/semester

- Toothpaste Supply
- Toothbrush Supply
- Floss Supply
- Mouthwash Supply

Essential Bundle - save \$20

~~\$70~~ \$50/semester

- Toothpaste Supply
- Toothbrush Supply

Toothpaste - \$40/semester

Toothbrush - \$30/semester

Floss - \$30/semester

Mouthwash - \$30/semester

Snack Supply

"Cure the munchies"

Snacks - \$200/semester

- New snacks rotated in regularly

Undergarments Supply

"Dress Comfortable - Dress Clean"

\$150/semester

- Socks, underwear, and tees

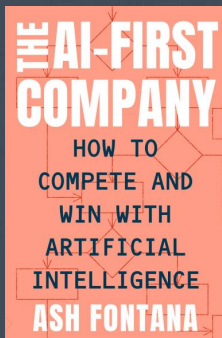
Breath Supply

"Fresh Breath Forever"

Breath - \$75/semester

- Select from gum and mints

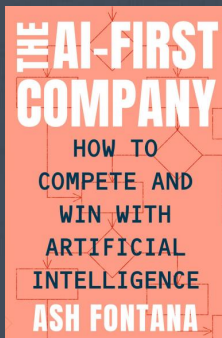
Случай от практиката: The Lean AI Playbook



- Използване на инженерство на данни, наука за данните и машинното обучение, необходими за изграждането на малък модел.
- Изпълняване на тестове с модела, за да насочите как да го опаковате и да изградите правилния екип, който да пусне този модел на пазара.



Случай от практиката: The Lean AI Playbook



- Моделите с ИИ са трудни за моделиране!
- Един от начините да се справим с това е да симулираме ИИ модел с човек, който ръчно генерира или дори отгатва прогнози, за да получи отговор от клиентите.
- Виждането, чуването и усещането на това, което клиентите искат, ни позволяват да сме умни за това къде да инвестираме след това.



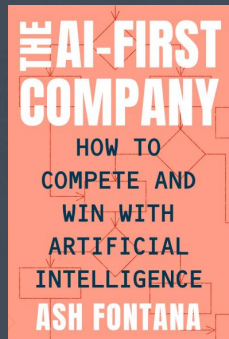
Случай от практиката: The Lean AI Playbook



1. **Първото нещо, което трябва да се изгради, може да не е ИИ.** Клиентите може да се нуждаят както от методи, различни от ИИ, така и базирани на ИИ.
2. **Започнете със статистика.** Получете един отговор с един статистически метод, след което го използвайте, за да откриете следващия отговор с друг статистически метод. Много ИИ са изградени върху функции, открити в науката за експериментални данни.
3. **Започнете с един въпрос.** Започвайки с един въпрос, нулирате един набор от данни, намалявайки необходимостта да се борите с лоши данни от множество бази данни.



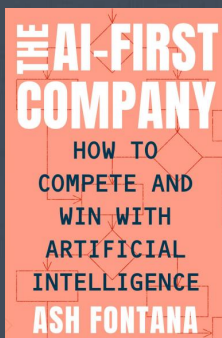
Случай от практиката: The Lean AI Playbook



4. **Започнете с един въпрос.** Започвайки с един въпрос, нулирате един набор от данни, намалявайки необходимостта да се борите с лоши данни от множество бази данни.
5. **Започнете с един алгоритъм.** Това намалява вероятността от счупване на решението.
6. **Доказателството за концепция (POC) доказва точността.** Продуктите с ИИ са склонни да изискват POC фаза, тъй като предложението за стойност на продукта е прогнозата. Потенциалните клиенти трябва да знаят дали тази прогноза е точна, когато е направена за тях - върху техните данни и в тяхната среда.



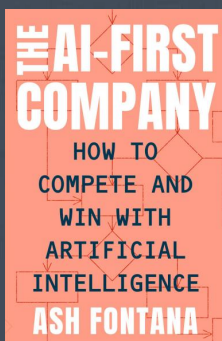
Случай от практиката: The Lean AI Playbook



7. **Lean AI** е процес за изграждане на първо на продукт с ИИ. Процесът е свързан с решаването на конкретен проблем с ИИ и изграждането на малък, но пълен ИИ, който може да прерасне в други домейни или да остане фокусиран върху един.
8. **Lean AI** не е същият процес като процеса на учене при стартиране. Целите на изграждането на щадящо стартиране също са различни, когато се изгражда ИИ по начина lean. Вместо да създавате MVP, стигнете до прага на използваемост на прогнозата (PUT). Вместо характеристиките на продукта като етапи, характеристиките на модела са етапи. Резултатът е прогноза, а не изчисление. Ефективността и функцията на прогнозата в работния процес на клиента са по-малко важни от точността и надеждността.



Случай от практиката: The Lean AI Playbook

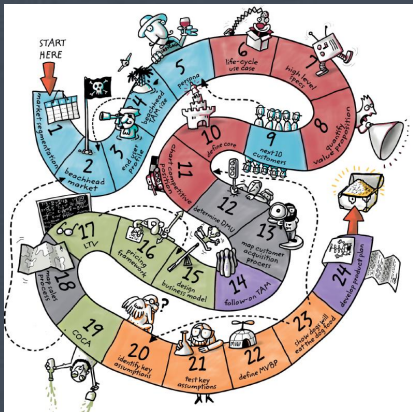
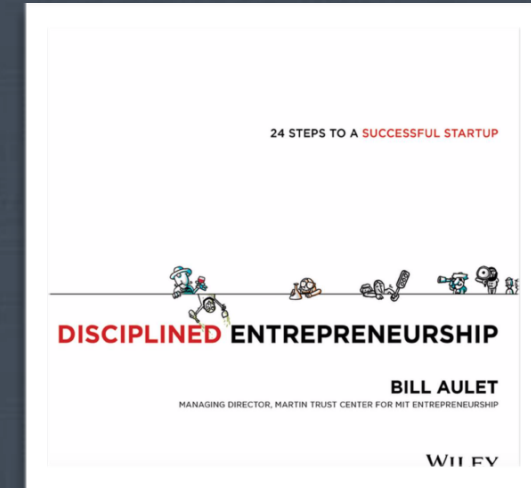


9. Различните типове клиенти изискват различни нива на точност. Всеки клиент има праг, при който прогнозата е използвана в неговия бизнес: прагът на използваемост на прогнозата.
10. **Функции за прерамкиране.** Характеристиките в дисциплината за разработване на продукти са софтуерни функции, които помагат на потребителя да изпълни задача: да изведе изчисление. Характеристиките в дисциплината машинно обучение (ML) са набор от математически функции, които се хранят с данни за извеждане на прогноза. Твърди се, че характеристиките на продукта са ефективни (изчисляват бързо) по начина, по който характеристиките на модела се казва, че са предсказващи (прогнозират точно). Характеристиките на продукта определят какво може да направи клиентът с даден продукт, докато характеристиките на модела определят какво може да предвиди клиентът с даден модел.



Част 3: Какво можете да направите за клиента?

Стъпка 8: Определете количествено предложението за стойност



Част 3

Съдържание



- ДН Стъпка 6: Случай на използване на целия жизнен цикъл
- В търсене на случаи на употреба за „ИИ Компания“
- ДН Стъпка 7: Продуктова спецификация на високо ниво
- The "Lean AI" Playbook
- **ДН Стъпка 8: Определете количествено предложението за стойност**
- ДН Стъпка 10: Определете вашето ядро
- ДН Стъпка 11: Начертайте вашата конкурентна позиция



Цели



- Определете как ползите от вашия продукт се превръщат в стойност, която клиентът получава от вашия продукт.
- Изчислете количествени показатели (в повечето случаи), за да покажете тази стойност на клиента.

Superfantastic!!!
Awesome!!!
Soooo much better
than anyone else's!!!



The relentless march for specificity continues. The Quantified Value Proposition gives you a concrete understanding of the measureable benefits your product will bring to your target customers.

- Когато клиент закупи продукт, той се пита

“Каква стойност получавам от този продукт?”

- Клиентите трябва да **оправдаят инвестицията**, необходима за придобиване на вашия продукт, като я компенсират с това **колко пари ще им донесе вашият продукт** или **как ще подобрите живота им** по начин, който наистина има значение за тях.

Количествено предложение за стойност

- Преобразува ползите, които вашата персона получава от вашия продукт, в **осезаема метрика**, която е в съответствие с основния приоритет на персона или в някои случаи с приоритетите.
- Съсредоточете се върху това, което потенциалните клиенти искат да спечелят, вместо да навлизате в подробности относно технологията, характеристиките и функциите.

- Продуктите често имат голям брой предимства:
 - Може да помогне на клиента да опрости процес или да намали въздействието си върху околната среда.
 - Помогне на бизнеса да спечели допълнителни продажби за собствените си продукти.
- В прост поглед върху света ползите попадат в три категории: „по-добър“, „по-бърз“ и „по-евтин“.

Подравняване с клиента

- Създайте предложение за стойност, фокусирано върху критериите, които сте определили като **основен приоритет на вашата персона**.
- Ако техният основен приоритет е времето за пускане на пазара за производство на стоки и стойността на вашия продукт е, че ще намали производствените разходи, вашето предложение за стойност – „Нашият продукт спестява \$XX на месец“ – няма да убеди целевия ви клиент да купи вашия продукт.
 - Вашето предложение за стойност не е съобразено с техния най-висок приоритет, така че закупуването на вашия продукт няма да бъде висок приоритет за целевия клиент и ще се изгуби в купчината им не толкова спешни неща за вършене.
- Ако вашият продукт намалява и времето за пускане на пазара, трябва да съсредоточите вашето предложение за количествена стойност върху това.

Предложение за стойност: направете го просто

- След като разберете приоритета на вашата Персона, просто съсредоточете всичките си усилия върху този фактор.
- Направете просто **сравнение** на състоянието „**В момента**“ с „**възможното**“ състояние, за което сте сигурни, че ще съществува, когато клиентът използва вашето решение.
- И в двата случая вие го правите възможно най-количествено измерим.
- **Разликата в стойността** между тях е вашето **предложение за количествена стойност**.
- **Толкова е просто!** Не го правете твърде сложно.

Случай от практиката: SensAble tech



- Избрана персона: индустриален дизайнер в производството на играчки.
- Персоната може да се приложи и в обувната индустрия, защото двете индустрии са сходни.
- Основният приоритет на персоната: **време за пускане на пазара за нови играчки.**
 - За нови играчки, базирани на **популярни в момента** герои от **филми или видеоигри**, **по-малко време за пускане на пазара означава по-малко време за изпълнение**, преди да можете да **продавате играчки** около този временен прозорец на възможност.
 - За нови играчки, базирани на филм, по-малко време за пускане на пазара означава, че **компанията може да събере повече информация за това колко успешен може да бъде един филм**, преди да произведе играчки за него.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Случай от практиката: SensAble tech



- Определете средното време за пускане на пазара на нова играчка, като използвате текущия наличен софтуер.
 1. Разгледайте процеса на разработка по начина, по който го прави клиентът, използвайки собствените думи на клиента, за да опише процеса.
 2. Обсъдете с производителя на играчки, докато усетят, че процесът е разбран правилно.
 3. След това отидете при друг производител на играчки, за да провери дали техният процес е подобен.
- След достатъчно повторения беше уловено много **добро „сегашно“ състояние за процеса**, без да се навлиза в незначителни подробности.
- Процесът беше валидиран с компании за обувки и се оказа идентичен.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Случай от практиката: SensAble tech



4 Weeks	4-14 Days Model Types: 2D Drawings 3D CAD Models 3D Hand Models	2 Weeks Engineering Manufacturing Rework	2 - 3 Months Tool cavity development - analog CNC Software CNC Milling	16 Weeks Total Development Time
Ideation Phase	Tech Package Design	Looks like Works like	Commercialization	
4 Weeks** Could be lower with FreeForm	4 Days Model Types: FreeForm Native File	3 Days Engineering Manufacturing Rework	3 Weeks Digital tool cavity via STL CNC FreeForm Files CNC Milling	8 Weeks** Total Development Time
FreeForm Process				

US Design Firms

Asian Tool Suppliers

↑
70%
Reduction in
Time

↑
70%
Reduction in
Time

↑
50%
Reduction in
Time
FreeForm

Случай от практиката : Meater



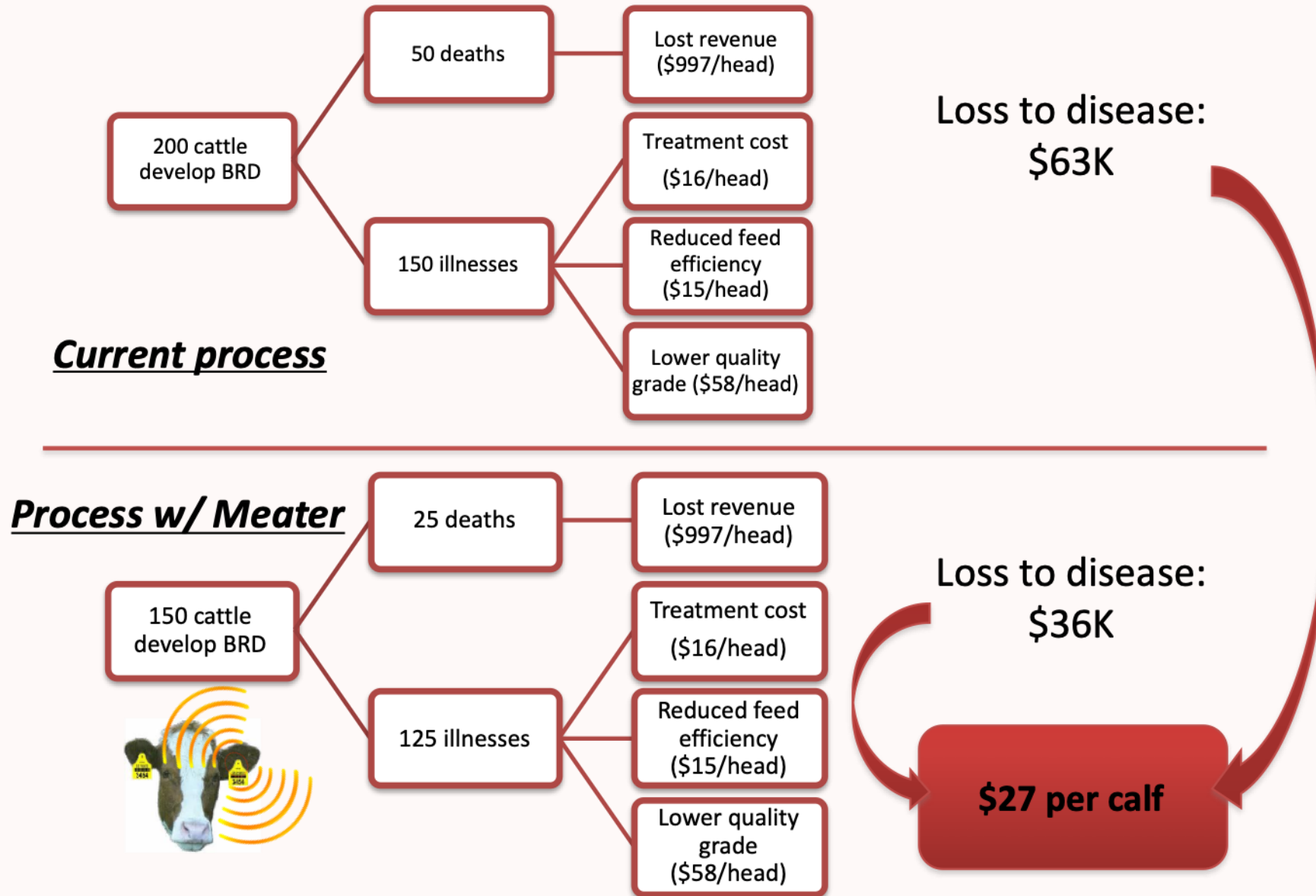
- Този екип започна с биосензорна технология, която беше значително по-добра от предлаганата на пазара по това време по отношение на размер, ефективност и цена.
- Подходящ плажен (стартов) пазар: индустрия за отглеждане на добитък.
- Предложеното решение беше биосензор, който може да бъде прикрепен към ухото на крава, подобно на начина, по който в момента се маркират кравите, за да се открие болестта по-рано.
- Болните крави, идентифицирани по-рано, могат да бъдат отделени от стадото, **намалявайки нивата на инфекция** и **позволявайки по-ефективно лечение** на заболявания поради **по-ранно откриване** в сравнение със сегашните методи.
- Основният приоритет на персоната (животновъд) е печеленето на възможно най-много пари.

Количествено проучване на предложението за стойност



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

- Определете текущата икономика за типично стадо говеда (текущо състояние), като я проверите с много животновъди и я прецизирате, докато стане ясно валидна и достоверна.
- Определиха „възможното“ състояние от използването на техния продукт, като направиха някои консервативни предположения, които биха могли да подкрепят с убедителни доказателства за валидност.
- Показване на това колко пари би спестил животновъд, като използва техния продукт - Количествено предложение за стойност.
 - Завладяващо и изключително специфично предложение за количествена стойност, което направи много по-лесно ангажирането и бързото затваряне на техния целеви клиент при придобиването на продукта.
 - Също така предоставя голяма помощ в по-късни стъпки, когато екипът иска да определи своя бизнес модел и ценова рамка.



Упражнение

Високо ниво



Кои са положителните неща?

What are the positive things?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Какво ви притеснява?

What worries you?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



По- изчерпателна структура

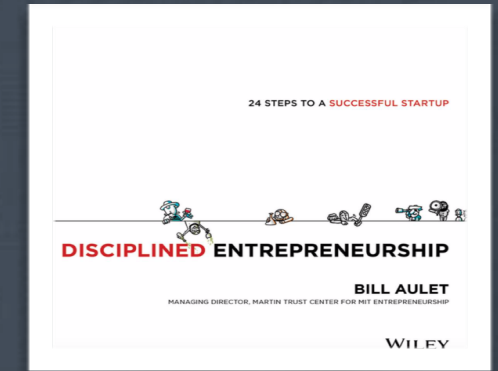


- Попълнете листа за дисциплинирано предприемачество
- Зелена светлина – силна
- Жълта светлина – Не е силна, но не е и фатална
- Червена светлина – най-големите проблеми
- Обяснете възможно най-много, но започнете с червените, след това зелените, след това жълтите
- Имате само 10 минути, така че се съсредоточете върху най-големите елементи

<p><u>Raison d'Être</u> ① <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission: Passions: Values: Initial Assets: Initial Idea:</p>	<p><u>Competitive Advantage</u> ④ <i>Why you?</i></p> <p>Moats: Core: Competitive Positioning:</p>	<p><u>Customer Acquisition</u> ⑤ <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU: Process to Acquire Customer: Windows of Opportunity: Possible Triggers:</p>	<p><u>Overall Economics</u> ⑧ <i>Does your product make money at a company level?</i></p> <p>Est. R&D Exp.: Est. G&A Exp.: LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><u>Design & Build</u> ⑨ <i>How do you produce the product?</i></p> <p>ID Key Assumptions: Test Key Assumptions: MVBPs: Tracking Metrics:</p>
<p><u>Initial Market</u> ② <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead: End User Profile: TAM: Persona: 1st 10 Customers:</p>	<p><u>Value Creation</u> ③ <i>What can you do for you customer?</i></p> <p>Use Case: Prod Description: Problem Being Solved: Quant. Value Prop.:</p>	<p><u>Product Unit Economics</u> ⑥ <i>Can you make money at the product level?</i></p> <p>Biz Model: Est. Pricing: Short Term - LTV: Short Term - COCA: Medium Term - LTV: Medium Term - COCA: Long Term - LTV: Long Term - COCA:</p>	<p><u>Sales</u> ⑦ <i>How do you sell your product?</i></p> <p>Preferred Sales Channel: Sales Funnel: Short Term Mix: Medium Term Mix: Long Term Mix:</p>	<p><u>Scaling</u> ⑩ <i>How do you scale your business?</i></p> <p>Prod. Plan for Beachhead: Next Market: Prod. Plan beyond Beachhead: Follow-on TAM:</p>

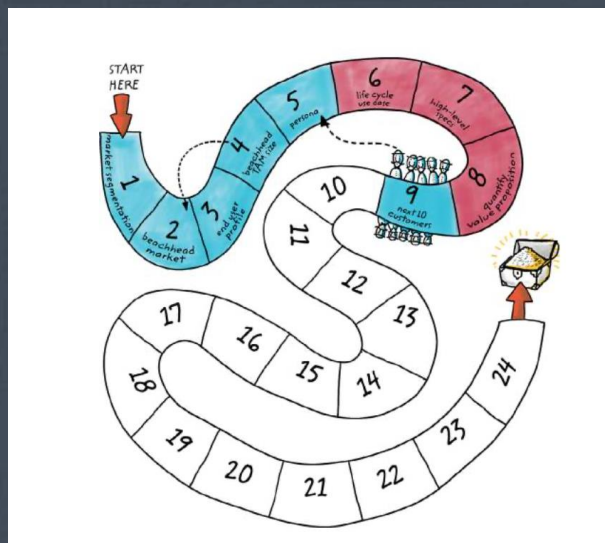
Част 2: Кой е клиентът ви?

Стъпка 9: Идентифицирайте следващите си 10 клиенти



WHO IS YOUR CUSTOMER?

- 1 Market segmentation
- 2 Select a beachhead market
- 3 Build an end-user profile
- 4 Calculate the TAM size for the beachhead market
- 5 Profile the persona for the beachhead market
- 9 Identify your next customers



Част 2

Съдържание



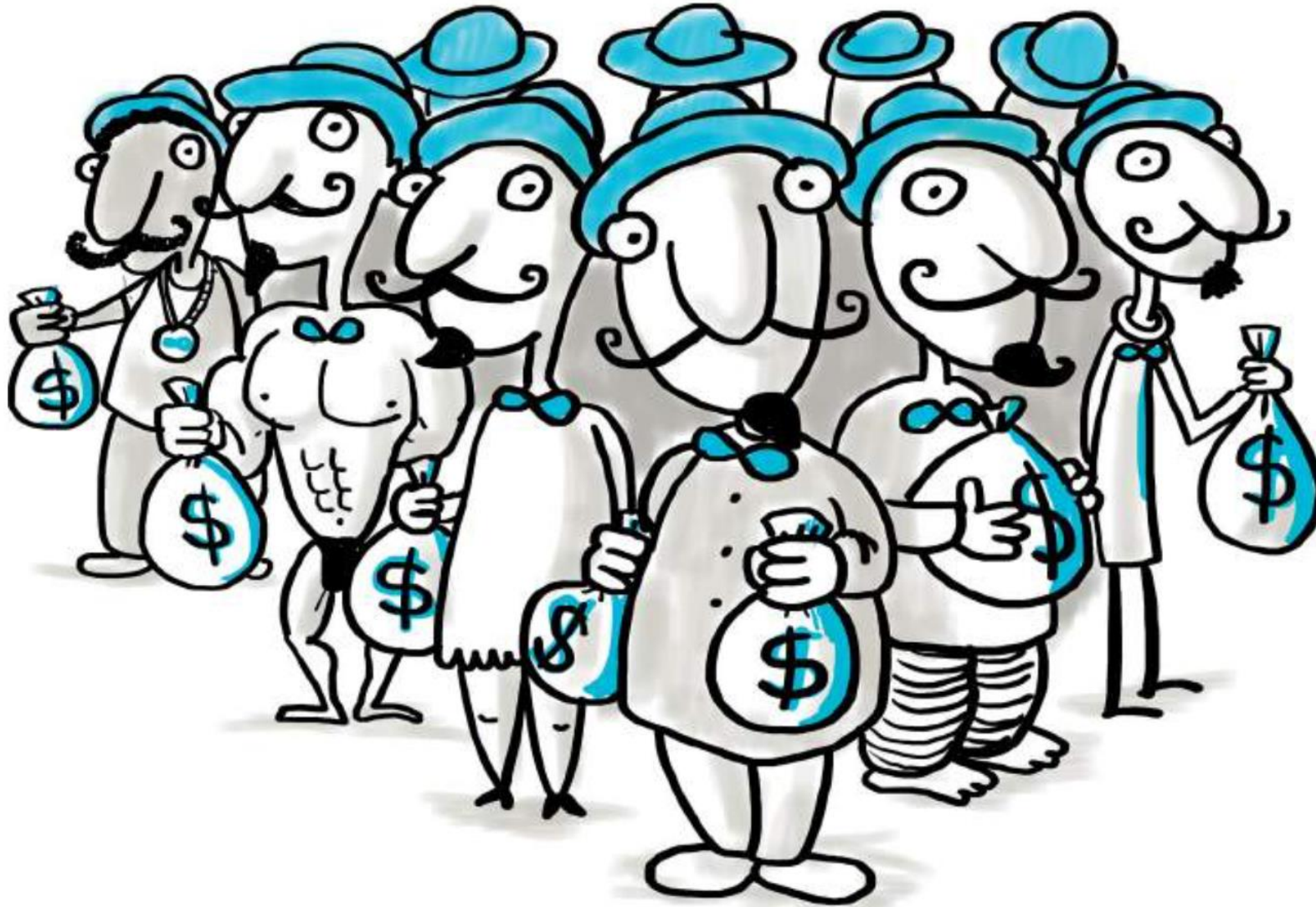
- ДН Стъпка 1: Пазарно сегментиране
- Разговор с клиенти
- ДН Стъпка 2: Изберете стартов пазар
- ДН Стъпка 3: Изградете профил на краен потребител
- ДН Стъпка 4: Размер на общия адресен пазар (ТАМ) на стартов пазар
- ДН Стъпка 5: Персона на стартов пазар
- **ДН Стъпка 9: Идентифицирайте следващите си 10 клиенти**



Цели



- Идентифицирайте поне 10 потенциални клиенти, освен вашата персона, които отговарят на профила на крайния потребител.
- Свържете се с тях, за да потвърдите сходството им с вашата персона и желанието им да купят вашия продукт.



Explicitly identifying the next 10 customers after the Persona increases your level of confidence that you are on the right path and may also help you refine earlier steps.



Защо стъпка 9?

- Фокусирането **само върху една персона** може да ви доведе до изграждане на много специфичен бизнес без възможността да продавате на други клиенти.
 - Ако персоната е направена **правилно**, това **няма** да се случи.
- Наличието на **списък от 10 потенциални клиенти** освен вашата персона ще бъде много полезно за вас, докато продължавате :
 - Ако успеете в тази стъпка, можете да сте значително по-уверени, че вашият бизнес има **голяма вероятност за успех** - и ще можете да убедите други, като бъдещи партньори, служители, клиенти, съветници и инвеститори.
 - Ако срещнете проблеми в тази стъпка, ще можете да се **върнете назад и да определите недостатъците** в плана си и да ги **подобрите**, преди да продължите.
- Като изброите и интервюирате 10 потенциални клиента, вие **директно тествате всяка хипотеза**, която сте изградили през последните осем стъпки.
 - Може да срещнете отрицателна обратна връзка, ако планът ви не е съвсем правилен. Това е не само добре, но **вероятно е добре**.

Как да извършите стъпка 9?

1. Избройте повече от 10 потенциални клиента (освен вашата персона) и включете всяка уместна информация, която имате за тях от вашето съществуващо проучване.

- Всеки от тези клиенти трябва да са подобни един на друг и на Персоната; ако не, прегледайте отново списъка и евентуално преразгледайте избора си на персона. Важно е да имате хомогенност в списъка си. Всички те трябва да бъдат мощни референции за закупуване един за друг.

2. Свържете се с всеки от потенциалните клиенти във вашия списък и представете своя случай на използване на целия жизнен цикъл, продуктова спецификация на високо ниво и предложение за количествена стойност (стъпки 6–8).

- Уверете се, че докато провеждате тези разговори, работите в режим „запитване“, а не в режим „застъпничество/продажби“. Определете дали нуждите и идеите на клиента са в съответствие с това, което сте установили досега от вашата персона, случай на използване на целия жизнен цикъл, предложение за количествена стойност, предположения на TAM и т.н. Потвърдете специално с тези клиенти хипотезата, която имате относно най-важните приоритети за покупки на персоната.

Как да извършите стъпка 9?

3. Ако клиент потвърди вашите хипотези от предишните стъпки, сега е подходящ момент да попитате клиента дали биха обмислили предоставянето на писмо за намерение за закупуване на вашето решение, след като бъде налично.

- Вие все още сте в режим „запитване“, така че питате: „Ако една компания предлагаше този продукт, бихте ли се заинтересували да го купите?“ вместо „Ще купите ли този продукт?“ Ако са изключително ентузиазирани, можете дори да ги помолите да предплатят за продукта, което е фантастично ниво на ангажираност.

4. Ако обратната връзка на клиента не е точно съобразена с вашите предположения, вземете си добри бележки и помислете как това се отразява на вашия анализ.

- Не реагирайте прекалено много на всяко ново интервю, дори ако има голямо прекъсване на връзката, освен ако не видите модел. Ще разберете интуитивно дали има голямо прекъсване на връзката след няколко интервюта.

5. След като сте се свързали с всеки клиент, може да имате нови данни. Върнете се назад и променете предишните си предположения и определете дали да се свържете с допълнителни клиенти. Вашата крайна цел е хомогенен списък от 10 клиента, които наистина се интересуват и са в съответствие с вашата персона и други предположения.

Как да извършите стъпка 9?

6. Ако установите, че **не можете да създадете списък от 10 клиента**, които са развълнувани от вашата продуктова спецификация на високо ниво, тогава може да се наложи **да преразгледате своя стартов пазар**.
7. Въпреки че тази стъпка е концептуално проста, свързването с клиенти и получаването на информация от тях ще изисква доста работа, но ще бъде безценно, докато напредвате.
 - **Не споделяйте този списък с клиенти** или информацията, която събирате, с други лица извън вашата компания.

Справяне с отрицателна обратна връзка

- Получаването на отрицателни резултати ще се случи и как предприемаческият екип реагира на тях ще бъде основен фактор за успеха на екипа.
- Следователно, ако някоя стъпка върне отрицателна обратна връзка, което означава обратна връзка, която не подкрепя вашите хипотези, вие сте получили **ценна информация**, че може да има грешка в изследването и данните, които сте използвали до този момент.
- Отрицателните резултати на една стъпка в повечето случаи не са край на начинанието, но **придвижването напред с грешен план, който се основава на надежда, а не на факти, е рецепта за провал.**

Работен лист



Summary of Next 10 Customers												
#	General Info				Fit					Engagement		
	Customer Name	Relevant Info	Title	Email/Phone	Demo-graphic	Psycho-graphic	Use Case	Value Prop	Overall	Contacted	Level of Interest – Letter of Intent?	Source
<u>1</u>												
<u>2</u>												
<u>3</u>												
<u>4</u>												
<u>5</u>												
<u>6</u>												
<u>7</u>												
<u>8</u>												
<u>9</u>												
<u>10</u>												

Бележка -1: Подобно на други работни листове, това има за цел да даде известна структура, но може и трябва да бъде персонализирано според вашата ситуация

Бележка – 2: Relevant info е друга подходяща информация, която не е записана другаде, като например „Общо инсталирани мегавати“ за примера за улавяне на метан от Дисциплинирано предприемачество.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Екип # 1

#	Fit					Engagement		
	Демографски	Психографски	Случай на използване	Value Prop	Общо	Contacted	Level of Interest – LOI?	Източник
1	A	A	A	A	A	YES	A	От персоната
2	B	B	C	B	B	YES	A	Училищен приятел
3	C	B	B	B	B	YES	A	съсед
4	C	A	B	A	B	YES	A	От персоната
5	B	B	B	A	B	YES	A	Семеен приятел
6	B	B	B	B	B	YES	A	Alumni Database
7	B	B	B	B	B	YES	A	Съученик
8	C	A	B	B	B	YES	A	Съученик
9	C	B	B	B	B	YES	A/B	Приятел на приятел
10	C	C	C	B	B/C	YES	A/B	От персоната

Легенда:

Подходящ (fit): A = отлично, B = средно, C = лошо

Ниво на интерес: A = Подписано писмо за намерение, B = не желае да подпише писмо за намерение, C = отказва да закупи продукта

„Случай на използване“ означава, че Случаят на използване на пълния жизнен цикъл е резонирал с това как работи крайният потребител.

„ Value Prop“ означава, че ползата, която вашият продукт доставя, е в съответствие с основния приоритет на този краен потребител.

#	Fit					Engagement		
	Демографски	Психографски	Случай на използване	Value Prop	Общо	Contacted	Level of Interest – LOI?	Източник
1	A	A	A	A	A	YES	A+ (NEEDS IT NOW)	From Industry Group
2	A	A	A	A	A	YES	A	From Persona
3	B	A	A	A	A	YES	A	Cold Call /Email
4	A	A	A	A	A	YES	A	From Industry Group
5	B	A	A	A	A	YES	Needs to Know More but Interested	Cold Call /Email
6	A	A	A	A	A	Early Stages	Needs to Know More but Interested	From Industry Group
7	A	A	A	A	A	Early Stages	Needs to Know More but Interested	From Persona
8	B	A	A	A	A	Early Stages	Needs to Know More but Interested	From Industry Group
9	A	A	A	A	A	Not Yet	Needs to Know More but Interested	From Industry Group
10	A	A	A	A	A	Not Yet	?	From Industry Group

Легенда:

Подходящ (fit): A = отлично, B = средно, C = лошо

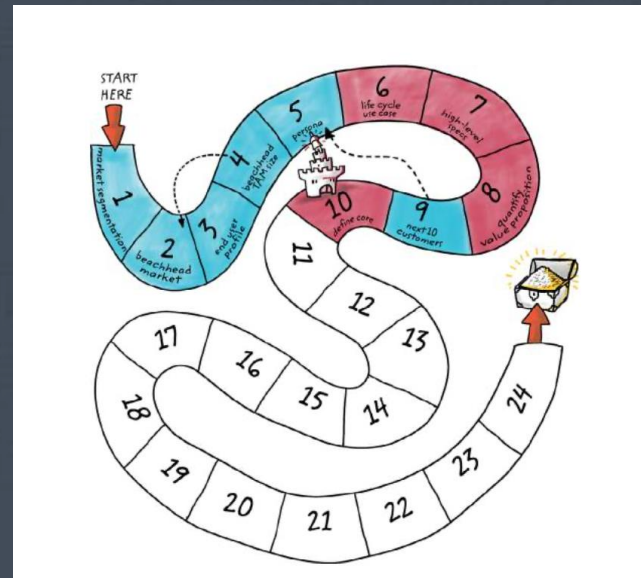
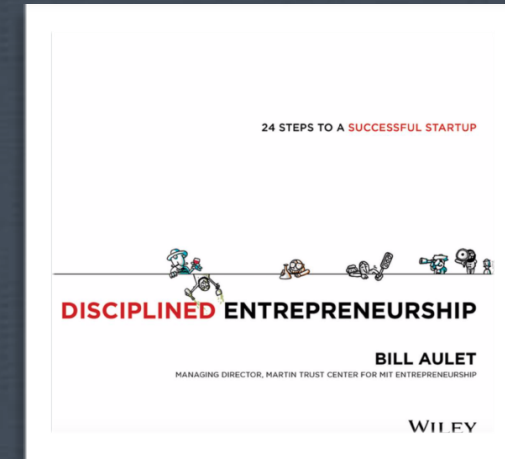
Ниво на интерес: A = Подписано писмо за намерение, B = не желае да подпише писмо за намерение, C = отказва да закупи продукта

„Случай на използване“ означава, че Случаят на използване на пълния жизнен цикъл е резонирал с това как работи крайният потребител.

„ Value Prop“ означава, че ползата, която вашият продукт доставя, е в съответствие с основния приоритет на този краен потребител.

Част 3: Какво можете да направите за клиента?

Стъпка 10: Определете ядрото си



Част 2

Съдържание



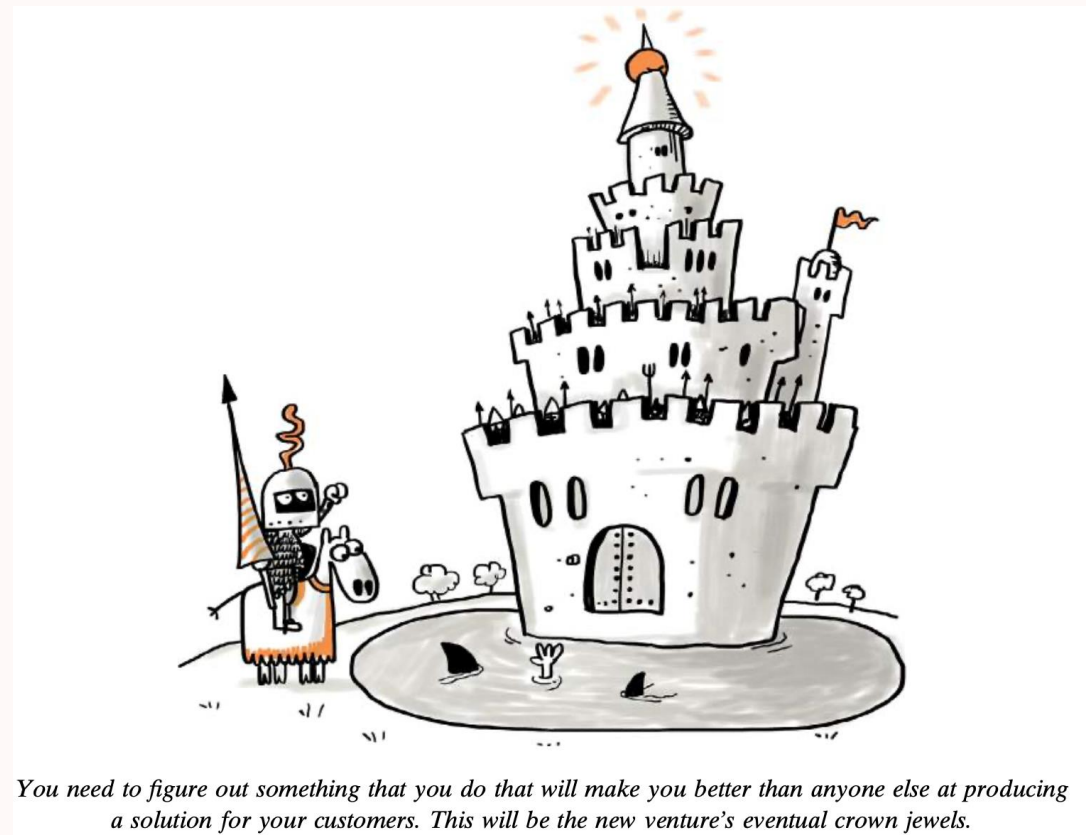
- ДН Стъпка 1: Пазарно сегментиране
- Разговор с клиенти
- ДН Стъпка 2: Изберете стартов пазар
- ДН Стъпка 3: Изградете профил на краен потребител
- ДН Стъпка 4: Размер на общия адресен пазар (ТАМ) на стартов пазар
- ДН Стъпка 5: Персона на стартов пазар
- **ДН Стъпка 10: Определете вашето ядро**
- **ДН Стъпка 11: Начертайте вашата конкурентна позиция**



Цел



Обяснете защо вашият бизнес може да предостави на клиентите решение, което другите фирми не могат почти толкова добре.



You need to figure out something that you do that will make you better than anyone else at producing a solution for your customers. This will be the new venture's eventual crown jewels.

Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



University of Cyprus
Department of Computer Science



Какво е “Ядро”?

Какво прави вашият продукт, което вашите конкуренти не могат да дублират или не могат да дублират лесно?

- Ядрото е нещо, което ви позволява да доставяте предимствата, които вашите клиенти ценят, с **много по-голяма ефективност** от всеки друг конкурент.
- Това е **единственото нещо**, което ще направи много трудно за следващата компания, която се опита да направи това, което правите вие.
 - Може да е много малка част от цялостното решение, но без него **нямате толкова ценно решение**. Какво правиш по-добре от всеки друг?
- Ядрото осигурява **определено ниво на защита**, като гарантира, че няма да преминете през тежката работа, за да създадете нов пазар или продуктова категория, само за да видите някой **друг да влиза и да жъне наградите** с подобен собствен бизнес. Това е вашето Ядро.
- Това е последната **защита на вашия бизнес срещу конкуренцията**.

Как да определите вашето ядро?

- Определянето на вашето ядро е много специфично за ситуацията упражнение.
- Това изисква голямо обмисляне и може да има множество опции за ядро.
- Нека да разгледаме някои примери от категории, които биха могли да вдъхновят (или да станат) вашето ядро.

- Ако **мрежовият ефект** е вашето ядро, вие ставате стандарт, като постигате **толкова много критична маса на пазара**, че няма смисъл потенциалните клиенти да използват друг продукт.
- Стойността за потребителя на този продукт попада под **закона на Меткалф**, който по същество казва, че **стойността на мрежата за всеки индивид в тази мрежа е свързана с квадрата на броя на потребителите в мрежата**.
 - Компанията с най-много потребители е най-ценна; следователно е логично новите потребители да изберат тази мрежа.
 - В резултат на това мрежата става още по-мощна; това е положителна обратна връзка.
- Примери за фирми, постигнали това, са eBay (както за купувачи, така и за продавачи), LinkedIn, Facebook и Google за рекламодатели.

- Чрез установяване на процеси и култура, които се фокусират върху отличното обслужване на клиентите, това потенциално ядро ви позволява :
 - Да задържате клиентите с много висок процент в сравнение с конкурентите и по този начин избягвайте скъпоструващо оттегляне.
 - Да юпривличате и печелете клиенти по много по-ефективен начин от другите на пазара, тъй като вашите клиенти са развълнувани от опита си с вас и стават търговци за вас, като създават положителна информация от уста на уста.
- Това ядро изисква:
 - Невероятно силен ангажимент от страна на цялата организация и фанатичен фокус за постигане на високо ниво на удовлетвореност на клиентите по последователен начин.
 - Извънредни мерки, които е трудно за другите да следват, като „възстановяване на суми без въпроси“ или други скъпи политики.
- Тази стратегия е трудна за изпълнение, така че конкурентът да не е в състояние да копира и отрича вашето ядро, но когато работи, може да бъде много ефективна.

- Развийте уменията, взаимоотношенията, процесите, обемите, финансовите разходи и културата, за да се конкурирате с всеки друг на пазара по отношение на **разходите** и да **станете дългосрочен играч с ниски разходи**.
- Това беше успешно ядро за Walmart и също така е част от стратегията зад много азиатски компании, особено с китайски компании, които наскоро навлязоха в сектора на чистата енергия.
- То може да бъде улеснено чрез постигане на **мащабни икономии**.
- Често това не е ядро, а по-скоро **входна стратегия** за компании, които след това избират да се конкурират с нещо друго.
 - Например Honda навлезе на американския пазар като евтин доставчик на машини за унищожаване на плевели, скутери, мотоциклети, косачки и автомобили; но в крайна сметка те вече не са евтиният вариант. Всъщност тяхното ядро е способността да създават страхотни двигатели, а ниската цена е просто начин да навлязат на нов пазар.

- Съществуват множество нови стратегии, които са се превърнали в потенциални основни силни страни и често срещана сега е **потребителското изживяване (UX)**.
 - Това изглежда е прегърнато от пазара на места, където има много дизайнерски и модни таланти за справяне с това предизвикателство.
- Стратегията тук би била да станем **най-добрите в разработването и непрекъснатото подобряване на UX чрез акцента на компанията върху него**.
- Ясно е, че това е ядрото на Apple, тъй като произвежда продукти, които използват възможностите и ангажимента на компанията за безумно страхотно потребителско изживяване.

Как да определите вашето ядро?

- Тази стъпка е по-насочена навътре и по-малко базирана на изследвания от останалите.
- Ще разчитате на вътрешна интроспекция, съчетана с външно събиране и анализ на данни.
- Въпреки че първоначално процесът може да изглежда широк и общ, крайната ви дефиниция на вашето ядро трябва да е конкретна и специфична.

Процес на дефиниране на ядрото

- Трябва да включва много различни съображения:
 - Какво иска клиентът?
 - Какви активи имате?
 - Какво наистина обичаш да правиш?
 - Какво могат да направят другите извън вашата компания?
 - Какви са личните и финансовите цели на собствениците?
- Трябва да се направи ефективно и много конкретно, така че да стигнете до отговор, за който сте много уверени, че е точен.
- **Не можете да промените своето Ядро** като другите елементи в този процес; трябва да остане фиксиран с течение на времето, след като го заключите

IP (ИС) и вашето ядро

- Една често срещана отправна точка, когато определяте вашето ядро, е да заключите, че то е ваша **интелектуална собственост**.
- Ефективността на IP като ядро обаче зависи до голяма степен от **вашата индустрия** :
 - В медицинската индустрия, особено в биотехнологичната индустрия, **патентите са изключително важни** за гарантиране на успеха на продукт или нова компания.
 - В други индустрии може да има някаква стойност, но често патентите са недостатъчни за осигуряване на бизнес успех. Те са склонни да бъдат **статични**, а пазарите са **динамични**.
- **Възможностите обикновено са по-добри от патент**, но е най-добре да имате и двете със сигурност.
 - Например, екипи с високи нива на способности в дадена област непрекъснато ще произвеждат иновативни стоки, с течение на времето **надделяйки над компания, изградена около един или малък брой патенти** (освен в такива специфични случаи като биотехнологиите).

Капацитетът за иновации като ядро

- Някои компании намират предимство на пазара, като **създават процес и култура, които се иновират невероятно бързо**:
 - Те остават близо до клиента и използват силно продуктово управление и гъвкаво развитие, за да превърнат първоначалния си старт в устойчиво и нарастващо предимство с течение на времето.
- Тази стратегия обаче е трудна за поддържане като уникално ядро, тъй като организацията се мащабира
 - По-малките компании навлизат на пазара и започват да се конкурират, те ще имат предимства, които им позволяват да бъдат и пъргави, може би надминавайки темпото ви на иновации, след като вашият бизнес стане голям.
- Повечето компании разумно не разчитат единствено на скоростта на иновациите като свое ядро, а по-скоро я използват като мотиватор и ров около замъка, преди най-накрая да се спрат на ядро.
- Казано по-просто, всички бизнеси трябва да се стремят към иновации бързо, независимо от тяхната дефиниция за ядро; но малко фирми ще намерят траен успех в бързите иновации без нещо друго като ядро.

Ядро срещу конкурентна позиция

- Вашите клиенти много вероятно няма да видят вашето ядро като причина да купуват от вас.
- Вместо това те ще разгледат вашата конкурентна позиция (стъпка 11).
- Вашето ядро ще ръководи способността ви да доставяте определени ползи на клиента, което трябва да се превърне в стойност за клиента (въз основа на основните приоритети на клиента), което след това води до по-добра конкурентна позиция.
- Ядрото е **начинът, по който изграждате способност да се разграничите от вашите конкуренти** и не може лесно да бъде възпроизведено от други.
- Това е най-концентрираният начин да се разграничите от вашите настоящи и потенциални конкуренти, така че наистина да можете да фокусирате вашето малко количество ресурси, за да получите максимална стойност за вашето ново начинание.

Предимство на първи ход срещу ядрото

- Терминът се отнася до една компания, която е успешна единствено като е първа на пазара.
- Въпреки това, повечето компании, които са първи на пазара, в крайна сметка губят пазара от по-късен участник, който превъзхожда първата компания, така че:

Предимството на първия ход само по себе си не може да се превърне в устойчиво ядро и може да се разглежда като недостатък.

- Предимството на първи може да помогне на компания с добре дефинирано ядро, но тя не може да спечели пазара просто като е първа. Това трябва да се преведе в нещо друго :
 - намиране на ключови клиенти
 - постигане на положителни мрежови ефекти за вашата компания
 - набиране на най-добрите таланти в определена област и др.

Намиране на доставчици и ядрото

- Един от начините да получите конкурентно предимство е да предвидите ключовите елементи на вашето решение и да заключите **ДОСТАВЧИЦИ НА ЕКСКЛУЗИВНО ИЛИ ФУНКЦИОНАЛНО ЕКСКЛУЗИВНО** споразумение.
- Заключването на ключови доставчици е добра стратегия „извън основния ров“ за забавяне на вашите потенциални конкуренти и трябва да се използва агресивно, когато е подходящо, но това не е вашето крайно ядро, а просто **КАПАН** по пътя за онези, които може да последват.
- **Много ценна стратегия е да имате множество капани по пътя**, за да затрудните вашите конкуренти; но **трябва да имате само едно ядро**.
- Ядрото е бижутото в короната, което е последната бариера, през която конкурентите не трябва да могат да пробият.



You need to figure out something that you do that will make you better than anyone else at producing a solution for your customers. This will be the new venture's eventual crown jewels.



Казус от практиката: SensAble tech



- Уникално хардуерно роботизирано устройство, наречено PHANTOM, устройство, известно с интелигентния си дизайн.
- Изключително фундаментален патент за „силово отразяващ хаптичен интерфейс“ (патент на САЩ № 5,625,576), който е един от най-позоваваните патенти на своето време.
- Томас Маси, движещият интелект зад технологията и изгряваща инженерна звезда в MIT, инвестира изцяло в компанията.
- Какво е тяхното ядро?



SensAble

ограничения



- Стремение към постигане на високо ниво на успех за относително кратък период от време.
- Двама съоснователи искат да се върнат в Кентъки след четири до пет години,
- Искат да направят нещо голямо, което да се мащабира бързо и да представлява интерес за рисковите капиталисти, което би било петгодишен проект.



SensAble Ядро: Интеллектуална собственост?



- Ставаме зависими от другите
- Непредвидими времеви рамки
- Трябва да станем правни експерти, за да сме сигурни, че другите не са игнорирали или заобикаляли нашите патенти
 - не е интересно и не е съобразено с лични цели и страсти
- Агресивно преследват изграждането на **портфолио за интелектуална собственост** с техния IP адвокат и MIT
 - един от външните ровове на нашия замък

SensAble Ядро: ХардXуер?



- Нуждаете се от много време и пари, за да постигнете успех
- Хардуерните компании не са толкова привлекателни за инвеститорите, колкото софтуерните компании
- Роботиката беше изключително в немилост през средата на 90-те години.
- Изобщо не трябва да бъдем роботизирана компания. В края на краищата, нашият стартов пазар не беше за роботика, а за дизайн.
- Агресивно защитен и разработен PHANTOM хардуер, въпреки че беше външна стена, а не ядро.

SensAble Core:

Достъпчикът?



- Бяхме в състояние да осигурим доставката на ключов компонент (висококачествените двигатели), който направи нашия хардуер много по-добър от това, което другите компании предлагаха, представлявайки значителна бариера за навлизане.
- Но ако пазарните условия бяха подходящи, нашите конкуренти щяха да намерят начин сами да произвеждат ключовия компонент.

SensAble Core:

Софтуер



- Софтуерът зад PHANTOM беше много сложен:
 - Не само интерфейсия софтуер, но и
 - как представя тегло, форми, текстура, деформации и много други физически свойства на обектите, изобразени за докосване в компютъра и
 - след това как потребителят взаимодейства с тях.
- В крайна сметка ядрото беше дефинирано като **“физиката на тримерното докосване.”**
 - Това ядро трябваше да бъде въплътено в *софтуерна система, която изобразява 3D обекти на компютъра не за визуални представления, а за докосване.*

Да се възползваме от ядрото

- Превърнете ядрото в **устойчиво предимство**, което ще **расте с времето**
- Идентифицирахме **ключови хора в нашия екип**, които имаха **уменията** да поддържат Ядрото.
- Идентифицирахме хората **извън компанията**, които са **лидери** в тази област и се придвижихме бързо, за да изградим **силни взаимоотношения** с тях и да ги заключим със SensAble.
- Идентифицирахме **организациите и институциите**, където ще бъдат намерени тези хора (специфични отдели в MIT, университета Браун и университета Станфорд) и разработихме **видимост, репутация и взаимоотношения** там, за да наемем най-добрите и най-ярките бъдещи звезди.
- Това се превърна в **основен приоритет** на Томас Маси като технически директор и той го преразглеждаше поне веднъж на тримесечие в дискусиите си за техническа стратегия.
 - Уверихме се, че имаме **силен план за развитие на умения** в тази област и нашата система за стимулиране отрази това като приоритет със силни компенсации и големи безвъзмездни средства за опции за акции.

Резюме



- Ядрото е това, което имате, което вашите конкуренти нямат, което ще защитите с течение на времето преди всичко и което непрекъснато работите във времето, за да развивате и подобрявате.
- След като сте избрали едно ядро, то не трябва да се променя без много обмисляне; вместо това трябва непрекъснато да укрепвате ядрото си.
 - Въпреки това, то може да се промени, когато откриете какво най-много ценят вашите клиенти и какво правите най-добре.
- Дефинирането на вашето ядро не е лесно и може да изглежда абстрактно, но е важна стъпка за максимизиране на стойността на вашия нов бизнес.

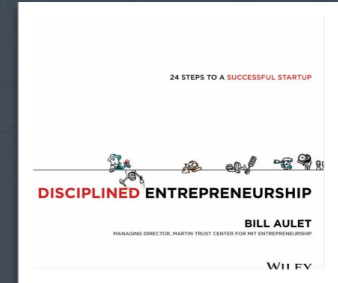
Част 2

Съдържание



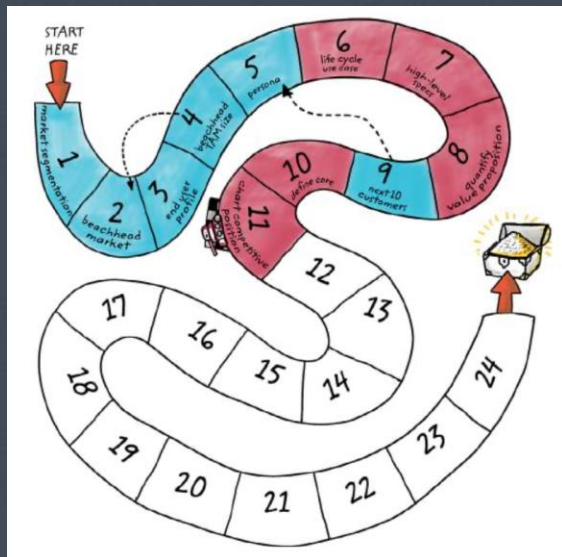
- ДН Стъпка 1: Пазарно сегментиране
- Разговор с клиенти
- ДН Стъпка 2: Изберете стартов пазар
- ДН Стъпка 3: Изградете профил на краен потребител
- ДН Стъпка 4: Размер на общия адресен пазар (ТАМ) на стартов пазар
- ДН Стъпка 5: Персона на стартов пазар
- ДН Стъпка 10: Определете вашето ядро
- **ДН Стъпка 11: Начертайте вашата конкурентна позиция**





Част 2: Кой е вашият клиент?

Стъпка 11: Начертайте вашата конкурентна позиция



Стъпка 11:

Цели



- Покажете колко добре вашият продукт отговаря на **първите два приоритета** на персоната.
- Покажете доколко приоритетите на персоната се изпълняват от **съществуващите продукти** в сравнение с вашия продукт.
- Анализирайте дали пазарната възможност, която сте избрали, се вписва добре в приоритетите както на вашето ядро, така и на вашата персона.



How does your core
map to what your customer
really wants?

The Competitive Position is where you take your Core and translate it into something that produces real value for the customer, something that they will care deeply about.



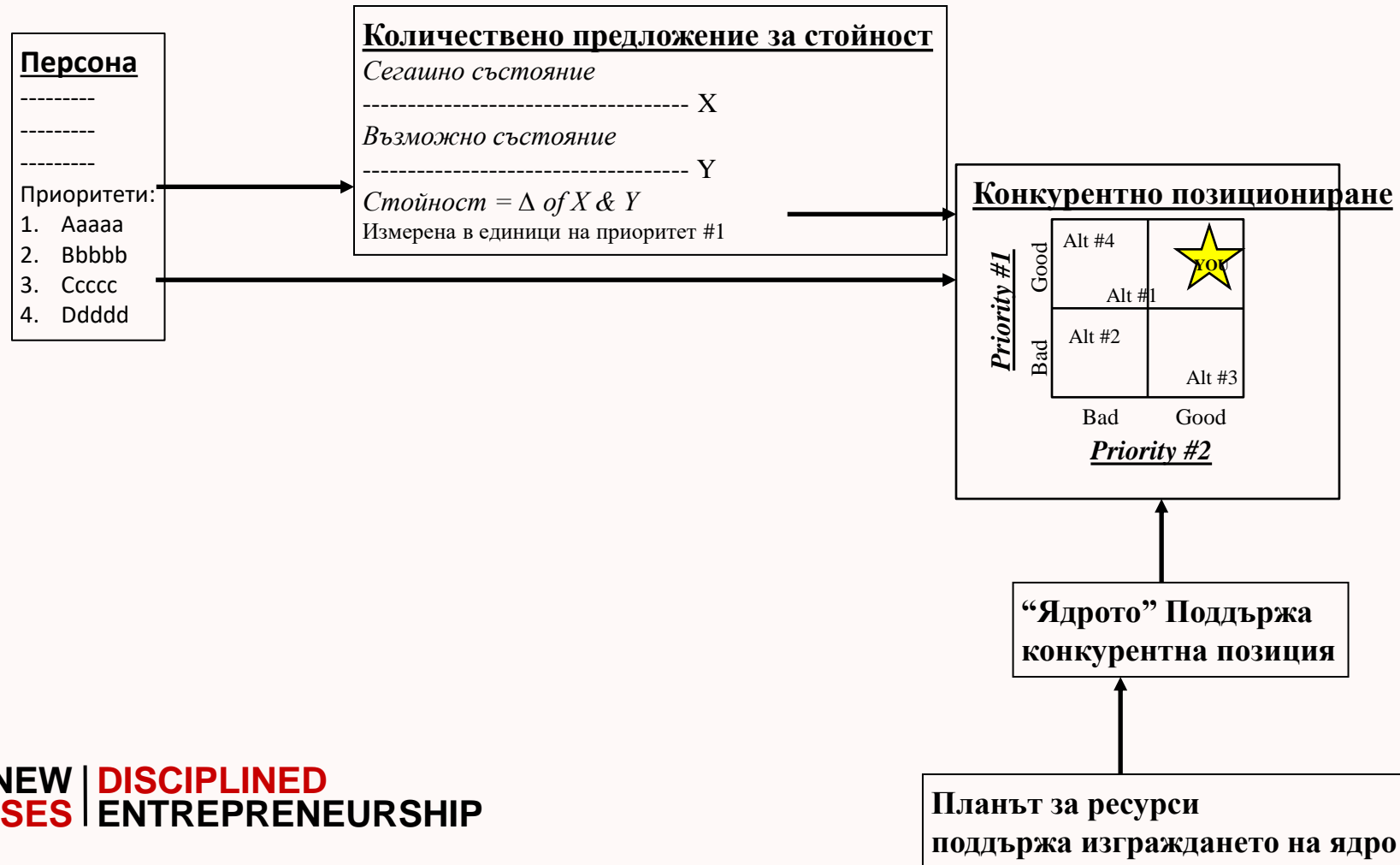
Вземане на решения от клиентите

- Клиентите обикновено вземат решения за покупка на сравнителна база, разглеждайки всички опции и определяйки кое решение отговаря най-добре на техните приоритети.
- **Картата за конкурентно позициониране** ви помага:
 - Да анализирате колко по-добър сте спрямо вашата конкуренция;
 - Да откривате областите на слабост.
- Взето заедно с предложението за количествена стойност, то показва, че **вашият продукт е необходим** и вие сте **правилната организация, която да го предостави**.
- Конкурентната позиция е **връзката** между вашето Ядро и приоритетите на вашата персона и показва, че те логично имат смисъл за целевия пазар, който сте избрали.

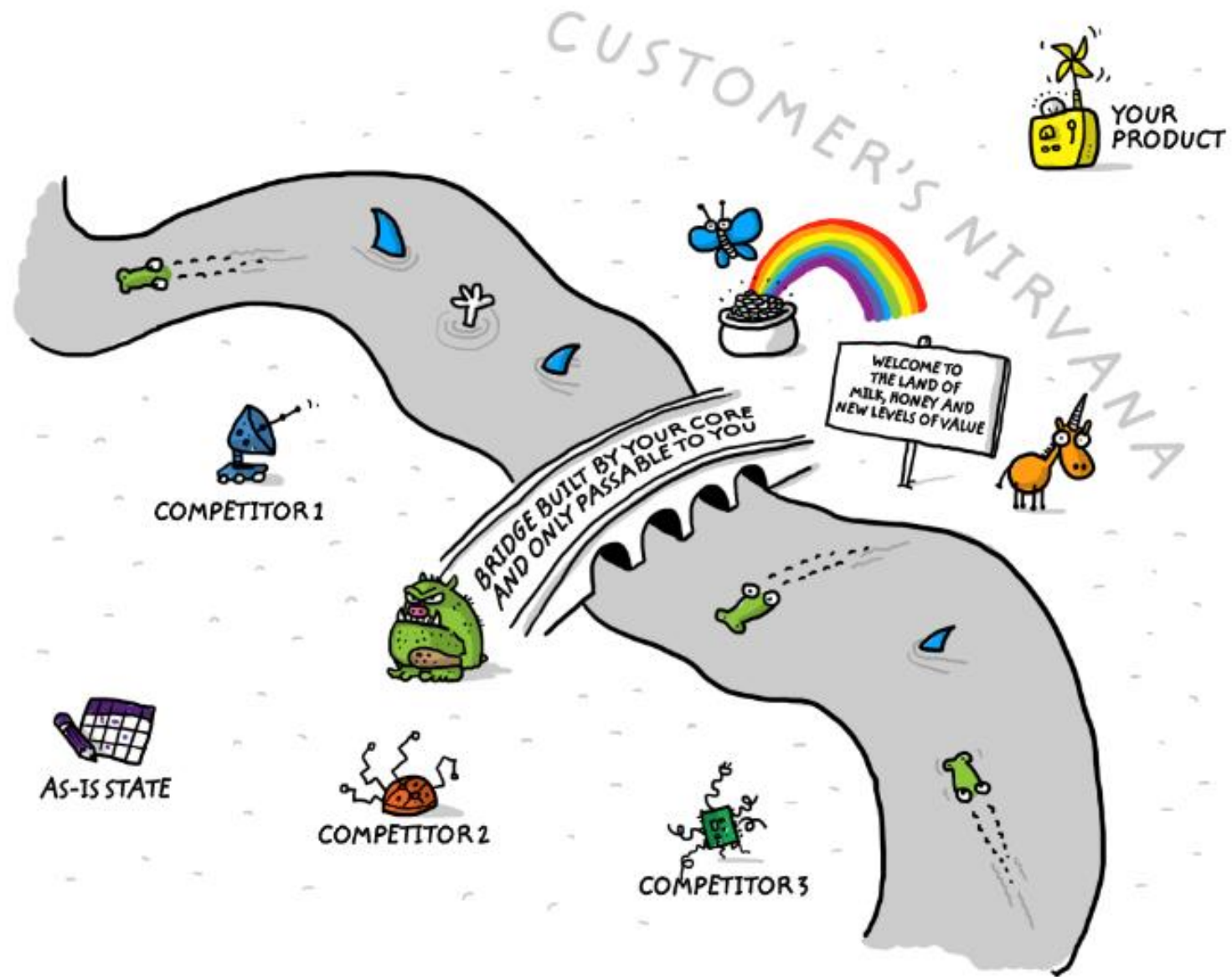
Карта за конкурентно позициониране

- Показва визуално колко добре изпълнявате първите два приоритета на вашата персона в сравнение с това колко добре го прави вашата конкуренция.
- Целта е да покажете, че вашата конкурентна позиция едновременно **използва вашето ядро** и че вашият **продукт удовлетворява приоритетите на вашата персона много по-добре** от съществуващите или логичните бъдещи продукти.
- Ако **и двете не са верни**, може да се наложи да **преразгледате** избора си на пазар или ядрото си.
 - Въпреки че има известна гъвкавост с вашето ядро, тя обикновено е ограничена.
 - Неспособността да преведете вашето ядро в полза за вашия клиент не означава непременно, че вашето ядро е грешно, защото **ядрото е отражение на активите и възможностите** на вашия екип; вместо това **може да има по-добра пазарна възможност**, където вашето Ядро е по-подходящо.

Свързването на различни стъпки е критично и е в основата на интеграцията



Източник: 15.390 NEW **DISCIPLINED** ENTERPRISES | **ENTREPRENEURSHIP**



Най-трудният конкурент

- **СТАТУКВО** на клиента
- Често най-голямата ви пречка ще бъде да убедите клиентите да направят промяна от своето статукво.
- Сравняването на вашия продукт със статуквото гарантира, че имате валиден реален пазар, а не концептуален, фиктивен.
- Много по-големият дял от ТАМ идва от това да накараш хората да променят това, което правят днес, преодолявайки естествената човешка и организационна инерция.
- Много по-добре е да се обърнете към неизползвания пазар на „клиента, който не прави нищо“, отколкото да се съсредоточите върху някой друг съвсем нов стартъп.

Най-трудният конкурент

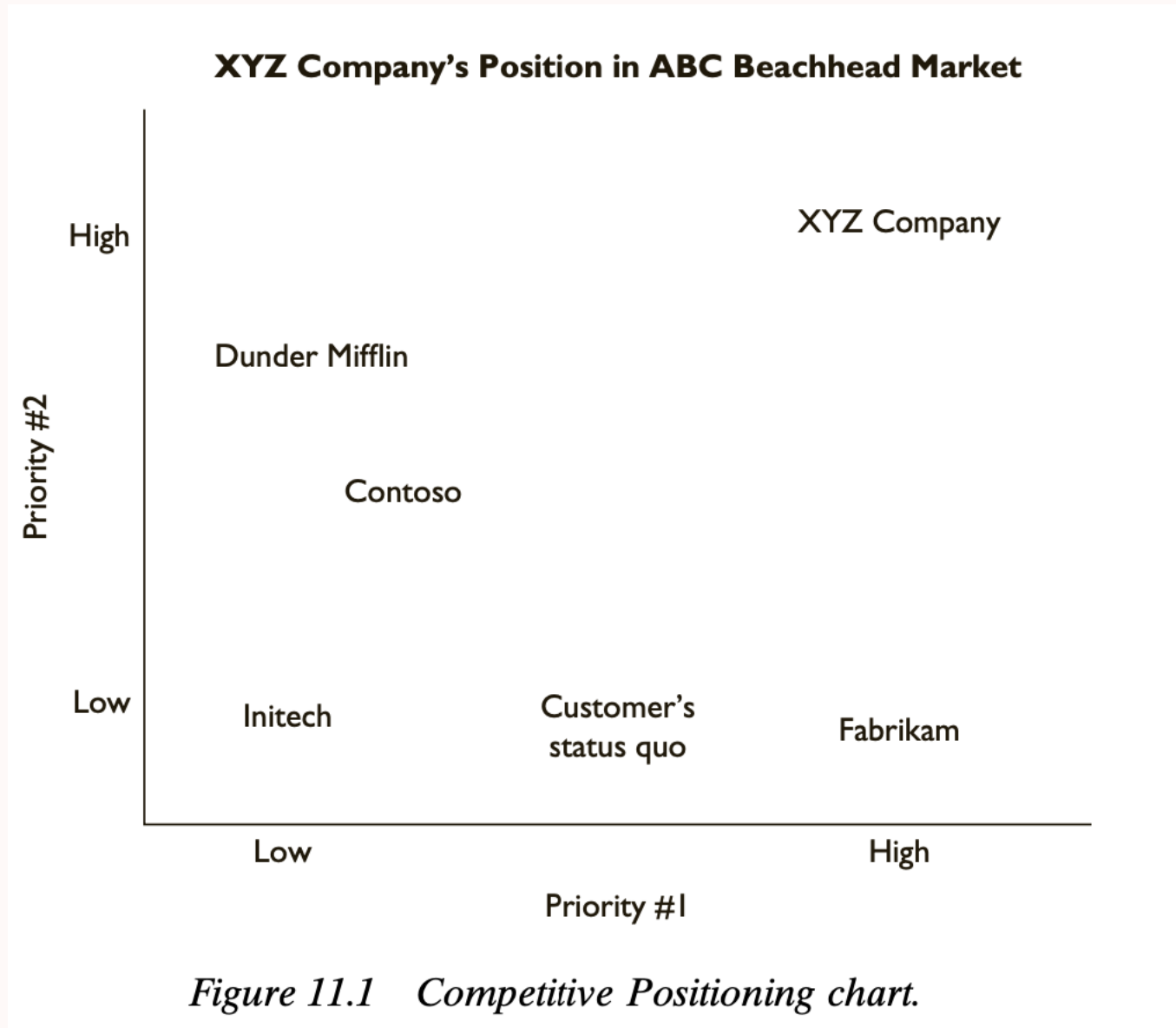
- Ако имате добро ядро и хората преминават от статуквото към ново решение, пазарът ще тръгне и както вие, така и другият малък конкурент ще спечелите много.
- При такъв резултат е вероятно двамата да се слеете, и двамата да бъдат купени от по-големи фирми или и двамата да станете публични.
- След като имате своето ядро и конкурентна позиция, **не отделяйте твърде много ценно време върху конкурентите**; по-скоро прекарайте по-голямата част от него в работа с клиенти, разработване на вашето ядро и извеждане на продукти от вратата.

Очертайте вашата конкурентна позиция **Стъпка 1**

- Вземете точната информация от основното си клиентско проучване
- Идентифицирайте първите два приоритета на вашата Персона и приемете, че тези два приоритета са всичко, което има значение.
 - Вашето ядро вероятно е вдъхновяващо и обмислено, а характеристиките на вашия продукт са страхотни, но **те не диктуват приоритетите на клиента.**

Очертайте вашата конкурентна позиция **Стъпка 2**

- Създайте проста матрица/графика, както следва:
- Разделете както оста x , така и оста y на две половини.
- На оста x напишете **приоритет номер едно** на вашата Персона.
- На половината от оста x , по-близо до началото, напишете „лошото състояние“ на този приоритет (напр., ако приоритетът е „надеждност“, тогава напишете „нисък“ тук).
- В другата половина на оста x напишете „доброто“ състояние на този приоритет (напр. „високо“ за „надеждност“).
- На оста y поставете **приоритет номер две** на вашата Персона. Напишете „лошото състояние“ на половината от оста y по-близо до началото, а „доброто състояние“ на другата половина на оста y .
- Начертайте вашия бизнес на графиката, заедно с тези на вашите конкуренти (настоящи и бъдещи). Също така включете опцията на клиента „не правете нищо“ или „статуквото“.



Карта на конкурентна позиция

- Ако сте направили добро първично проучване на пазара, вашият бизнес трябва да бъде **позициониран в горния десен квадрант на тази графика**, в горния край на „добрите“ състояния на всеки приоритет.
- **Долният ляв квадрант е мястото, където абсолютно не искате да бъдете.**
- Другите места в картата не са непременно лоши. Но ако се окажете някъде извън горния десен ъгъл на картата, трябва да преоцените продукта си в сравнение с конкуренцията.

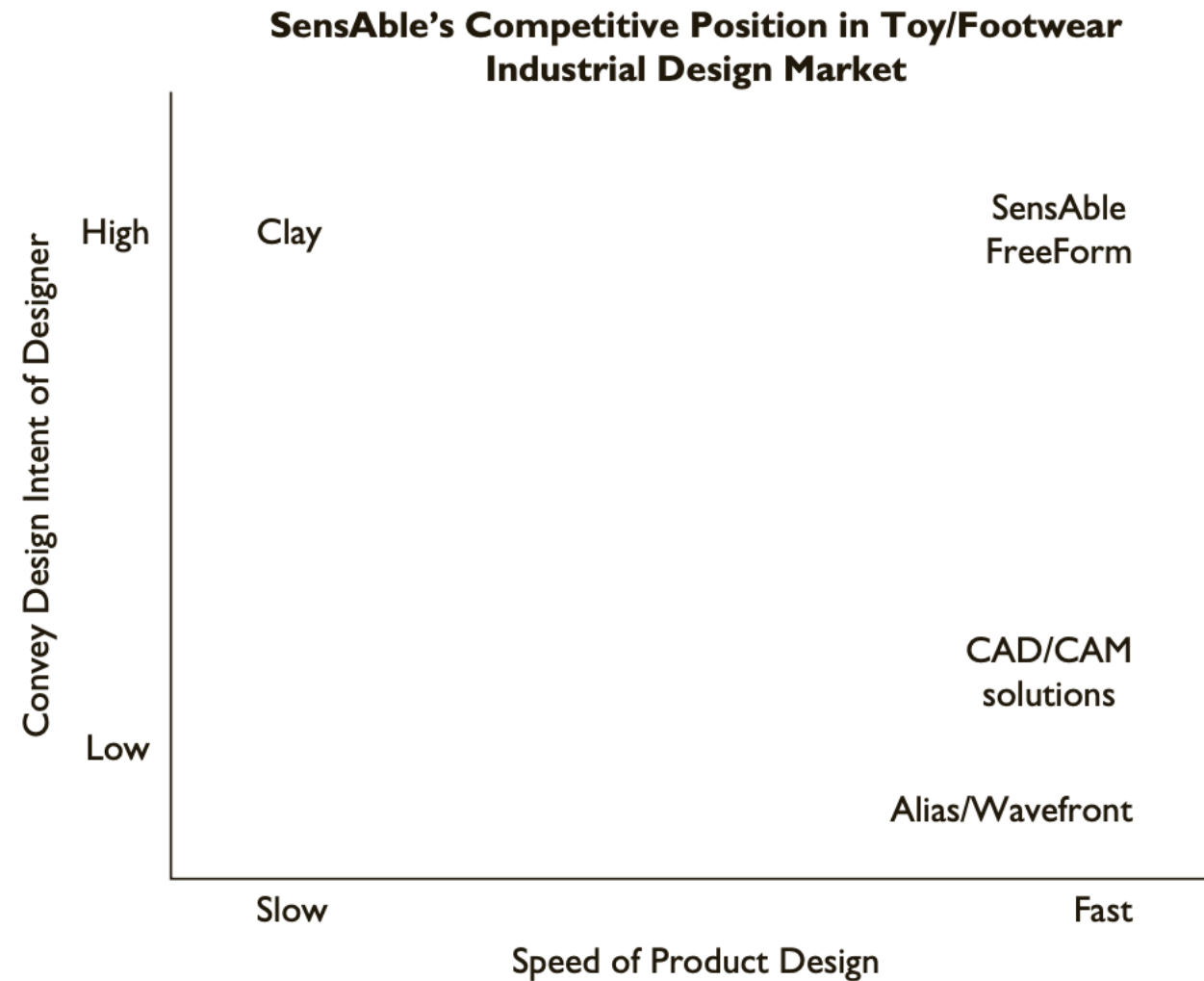


Figure 11.2 SensAble's Competitive Position.

Казус от практиката SunSpring



- Решение за използване на слънчева енергия за филтриране на водата.
- Стартов пазар за филтриране на питейна вода за военни екипи, разположени на места, които са извън мрежата или нямат достъп до надеждно електричество.
- Разходите не бяха основен приоритет за военните.
- По-скоро ключовите елементи бяха надеждността и ефективността

Казус от практиката SunSpring



- SunSpring's value proposition is increased efficiency, flexibility, mobility, reliability, and operation simplicity vis-à-vis its competitors

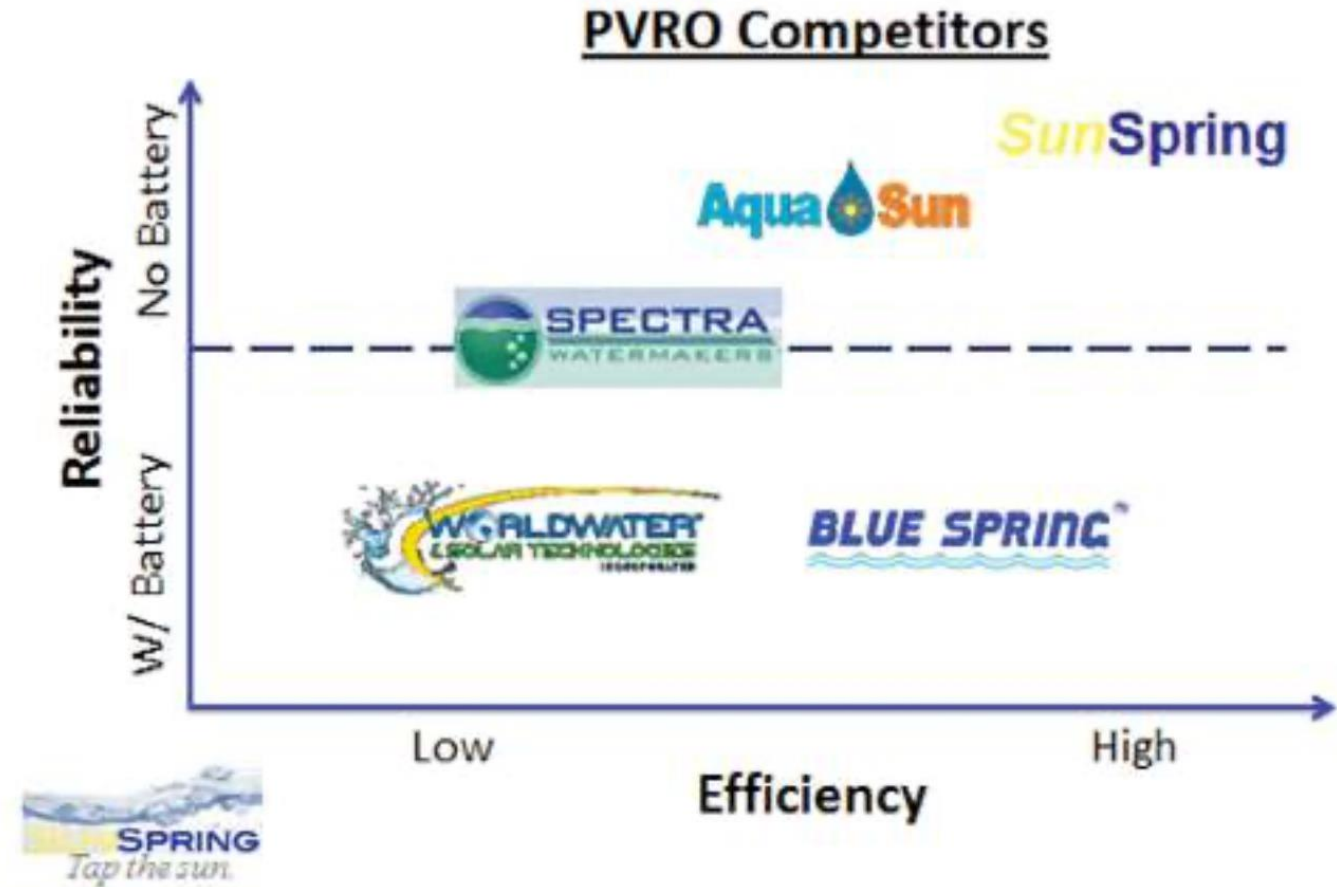


Figure 11.3 SunSpring's Competitive Position.



Резюме



- Определянето на вашата конкурентна позиция е бърз начин да валидирате вашия продукт спрямо вашата конкуренция, включително статуквото на клиента, въз основа на първите два приоритета на персона.
- Ако не сте в горния десен ъгъл на получената диаграма, трябва да **преоцените продукта си** или поне **начина, по който го представяте**.
- Това също ще бъде много ефективно средство за съобщаване на вашето качествено (не количествено) предложение за стойност на целевата клиентска аудитория по начин, който трябва да резонира с тях.

Задача за четене и практика



Прегледайте и приложете следните инструменти:

- „Създайте карта на емпатията на клиента“ в 6 лесни стъпки! by Conceptboard:
 - <https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/>
- Платно за предложение за стойност by Strategyzer.
 - <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Конкурентни карти на Mindshare: визуализация на това как продуктите са позиционирани в конкурентна среда.
 - <https://blog.cauvin.org/2013/11/competitive-mindshare-maps.html>
- Прочетете Глава 5 (Дефинирайте вашето предложение за стойност). The Lean Product Playbook by Dan Olsen. Wiley 2015.



Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

Част 4: Как вашият клиент придобива вашия продукт?

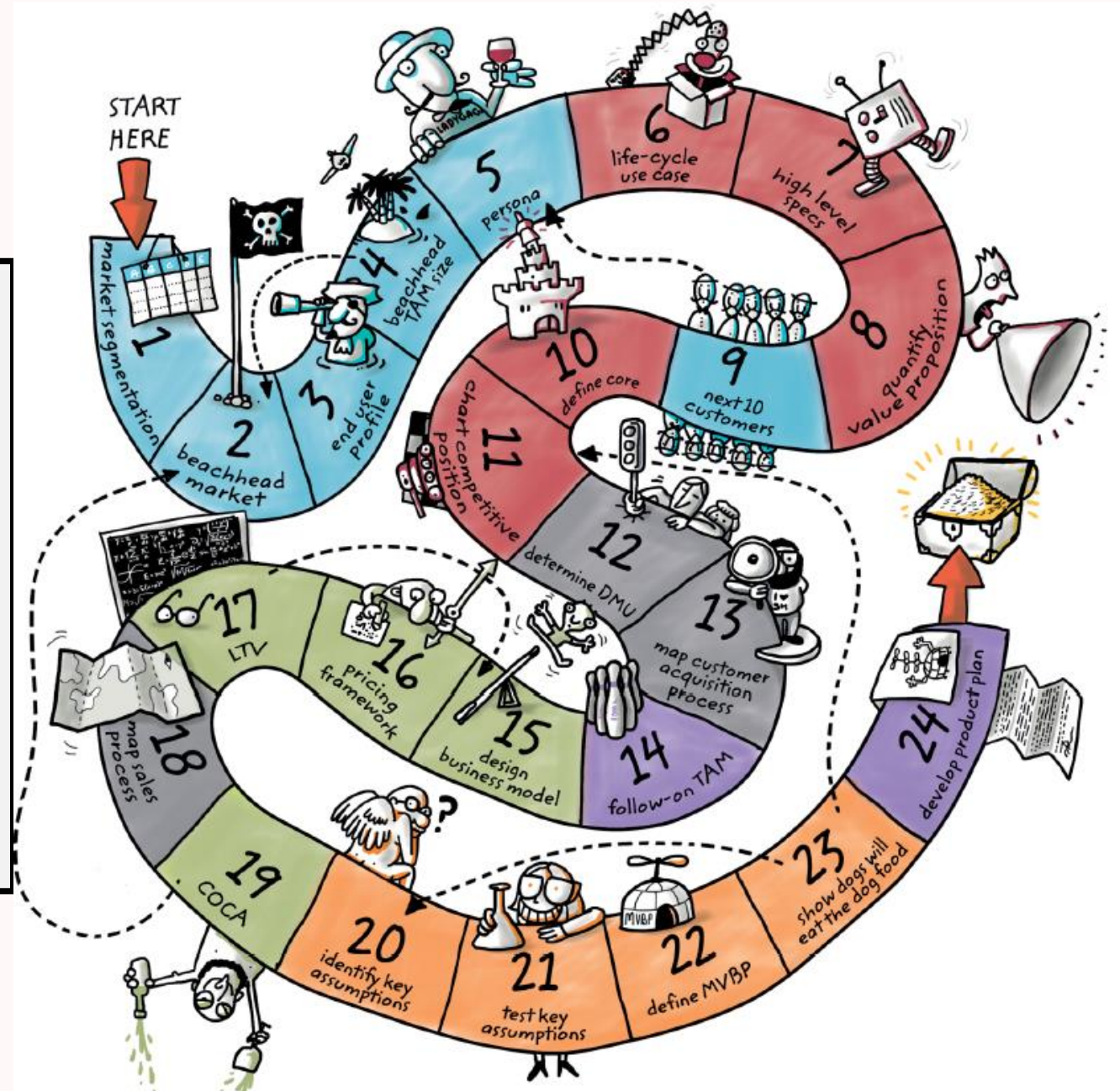


Обобщение



WHO IS YOUR CUSTOMER?

- 1 Market segmentation
- 2 Select a beachhead market
- 3 Build an end-user profile
- 4 Calculate the TAM size for the beachhead market
- 5 Profile the persona for the beachhead market
- 9 Identify your next customers



Кой е вашият клиент?



- **Сегментиране на пазара:** Обмислете как вашата идея или технология може да служи на различни потенциални крайни потребители. Стеснете този списък с потенциални крайни потребители до няколко обещаващи категории, след което направете първично проучване на пазара, за да получите повече информация за всеки потенциален краен потребител.
- **Стартов пазар:** Изберете един пазарен сегмент от анализа на сегментирането на пазара, Стъпка 1, за да бъде първият пазар, върху който вашият бизнес ще се съсредоточи, за да постигне първоначален бизнес успех.
- **Профил на крайния потребител:** Използвайки техники за първично проучване на пазара, съставете описание, включително демографска и психографска информация, с конкретни факти за крайните потребители на вашия продукт. Ще включите техните нужди и желания, както и безценна информация за тяхното поведение.
- **Оценка на TAM:** Оценете общите приходи, които бихте могли да постигнете (в единици долари на година) на вашия пазар Beachhead, ако постигнете 100 процента пазарен дял.
- **Персона:** Идентифицирайте един действителен реален краен потребител на вашия Beachhead Market, който най-добре представлява вашия профил на краен потребител и направете подробен профил на това конкретно лице.
- **Идентифицирайте следващите клиенти:** Създайте списък от следващите 10 крайни потребители след Persona, които отговарят точно на профила на крайния потребител. Ангажирайте ги в диалог относно вашите планове и потвърдете или отменете това, което сте направили досега.

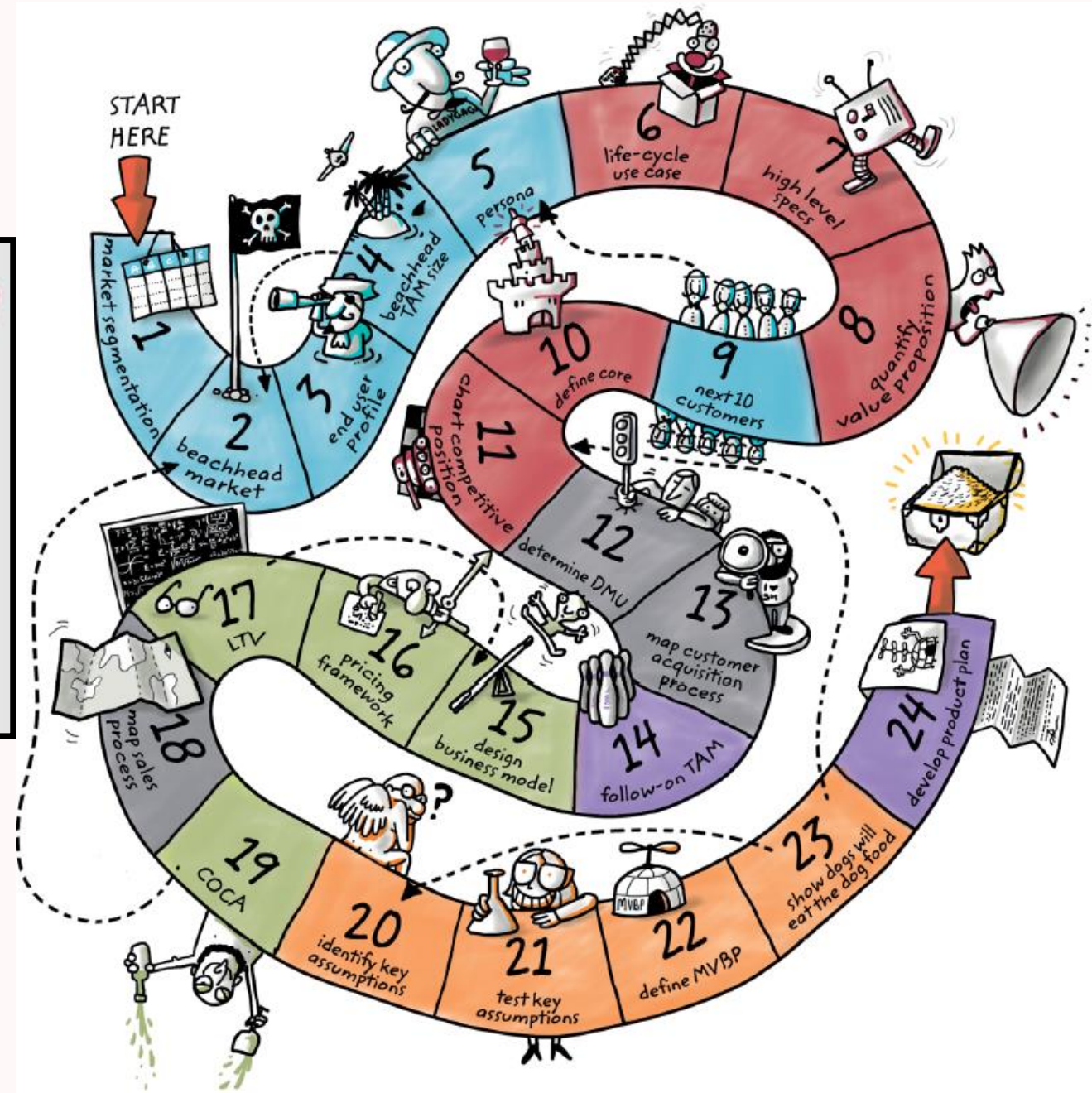


Обобщение



WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6 Full life cycle use case
- 7 High level product specification
- 8 Quantify the value proposition
- 10 Define your core
- 11 Chart your competitive position



Какво можете да направите за вашия клиент?



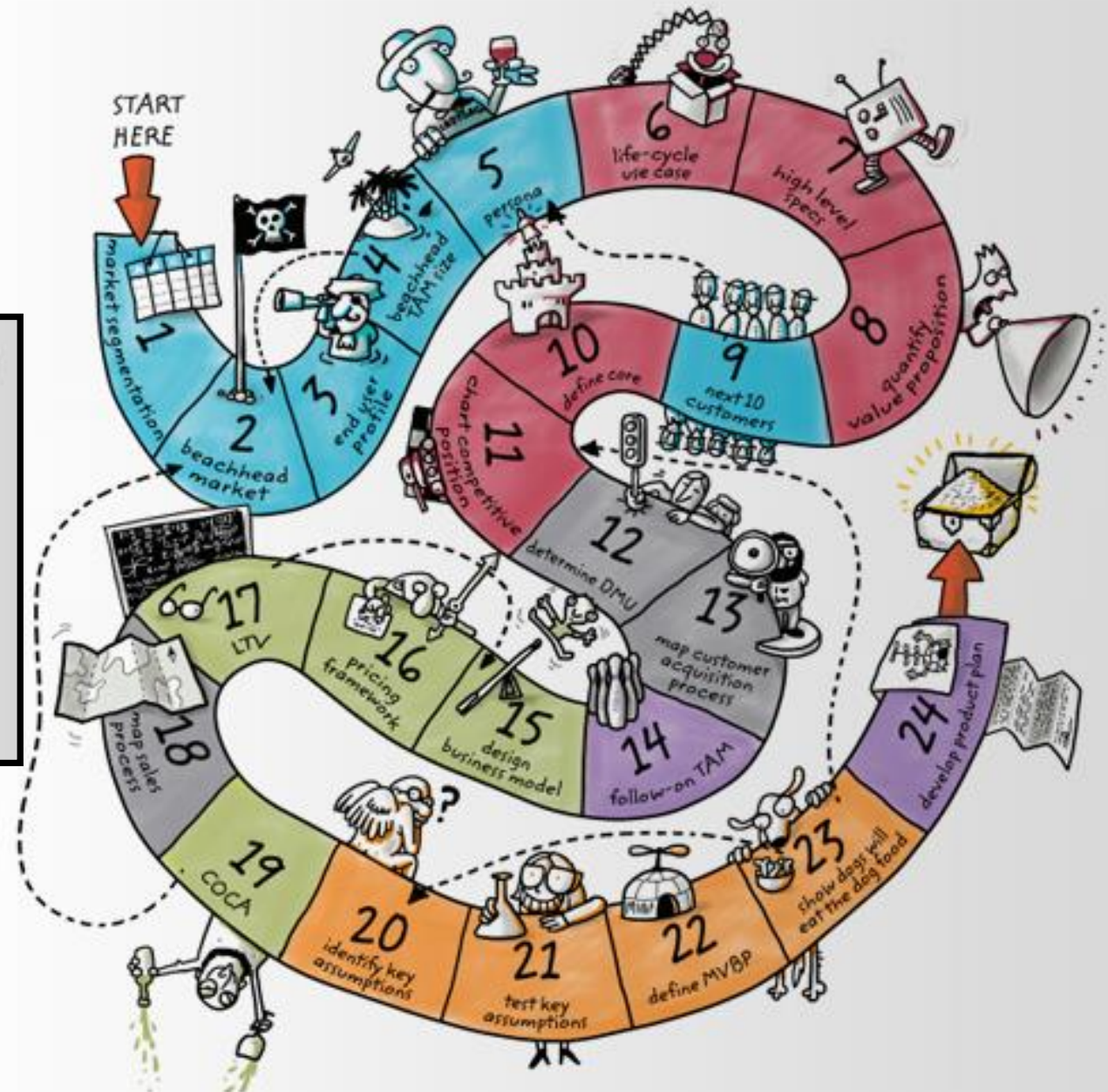
- **Случай на използване на целия жизнен цикъл:** Разберете и опишете пълния контекст на това как вашият продукт ще се впише в работния процес на вашата персона. Това е гледната точка на клиента.
- **Продуктова спецификация на високо ниво:** Създайте визуално описание на продукта и направете проста чернова на брошура.
- **Количествено изразете предложението за стойност:** По възможно най-конкретен и кратък начин обобщете стойността, която вашият продукт ще създаде за целевия краен потребител.
- **Определете своята същност(ядро):** Определете единственото нещо, което ще направите по-добре от всеки друг и което ще бъде много трудно за другите да копират.
- **Начертайте своята конкурентна позиция:** Погледнете продукта си спрямо алтернативните опции на вашата персона през призмата на двата най-големи приоритета на персоната.

Какво следва?



HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?

- 12 Determine the Customer's Decision Making Unit (DMU)
- 13 Map the process to acquire a paying customer
- 18 Map the sales process to acquire a customer



Част 4

Съдържание



- **DH Стъпка 12: Определете DMU на клиента**
- DH Стъпка 13: Картирайте процеса за придобиване на плащач клиент
- DH Стъпка 18: Картирайте процеса на продажба за придобиване на плащач клиент

Цели на обучението



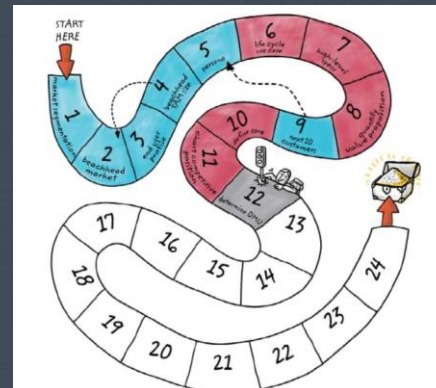
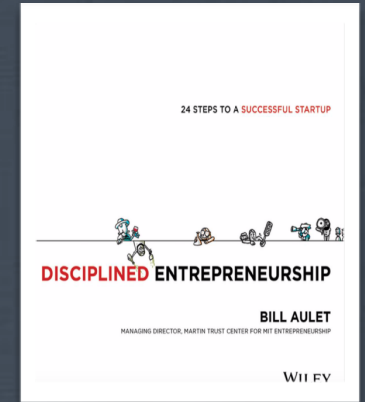
След като посещавате този модул, изучавате неговите казуси и задачи за четене и гледате предложени видеоклипове, трябва да можете да:

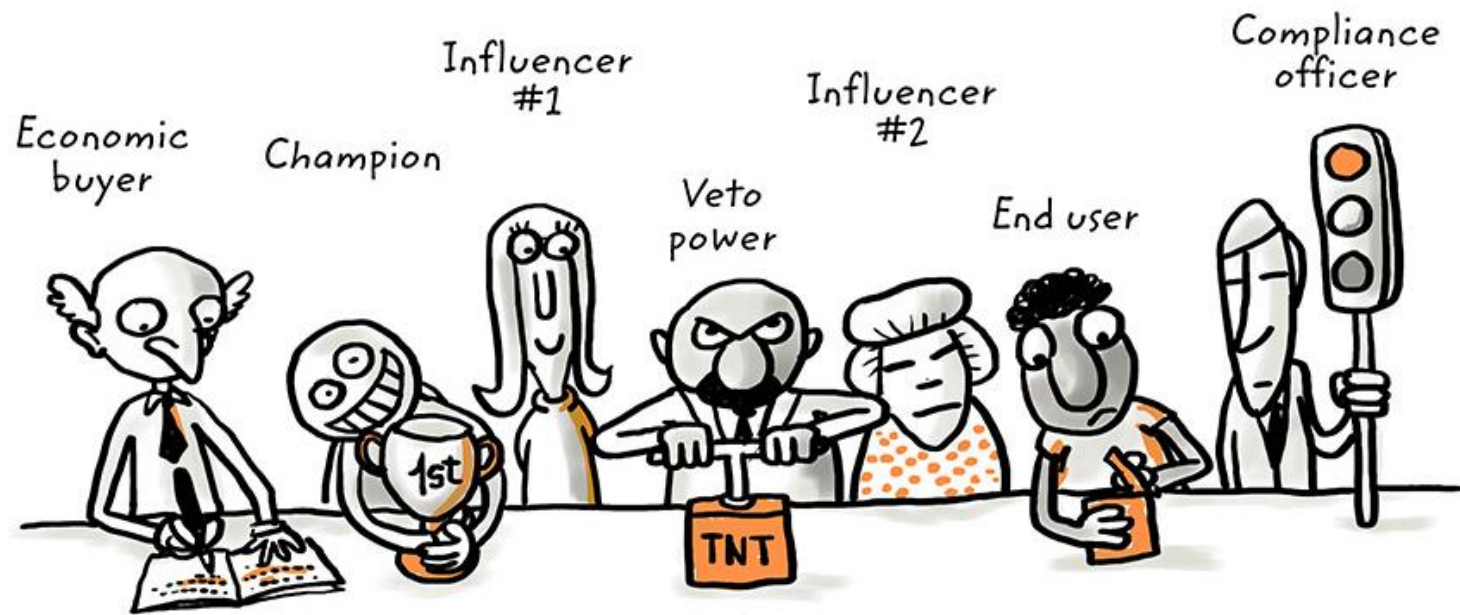
- Опишете и приложете стъпките, които трябва да се предприемат, за да се определи звено за вземане на решения на клиента (DMU) (стъпка 12).
- Да можете да проектирате и изпълнявате процеса за придобиване на плащащ клиент (стъпка 13).
- Обяснете и предприемете процеса на продажба (стъпка 18).
- Разберете как да достигнете до клиенти и да изградите своята марка и да я приложите на практика.
- Прегледате опита по отношение на продажбите и маркетинга за стартиращи фирми.
- Разберете концепцията за продажби нагоре и анализирайте как да се разширите от пазара към съседни пазари.



Част 4: Как вашият клиент придобива вашия продукт?

Стъпка 12: Определете звеното за вземане на решения на клиента (DMU)





The Decision Making Unit

Вашият целеви клиент почти сигурно има група за вземане на решения от повече от един човек. Разбирането на тази група и изричното очертаване на ролята и интересите на всеки човек е от решаващо значение не само за продажбата, но и много по-рано в процеса, когато разработвате продукта и всички негови атрибути.

Стъпка 12: Каква е тази стъпка?

- Определете DMU (**Звено за вземане на решения**) за целевия клиент:
 - Взема окончателното решение за закупуване на вашия продукт и ще се застъпи за закупуването му
 - Ще участва, когато вашият продукт или услуга ще бъде придобит
- Внимателно дефинирайте всяка страна и характера на властта в процеса на придобиване.
- Запознайте се с влиятелните лица, които имат влияние върху решението за покупка.

Стъпка 12: Защо да я правим?

- За да продадете продукта си успешно, трябва да идентифицирате всички хора, които ще участват в решението за придобиване на продукта за крайния потребител.
- Някои хора активно ще **одобряват** или **блокират** придобиването, докато други ще представят мнения, които **МОГАТ ДА ПОВЛИЯТ** на процеса на придобиване.
- Този процес или някакъв негов вариант е представен по много различни начини в **програмите за обучение по продажби**.
- Този процес работи както за B2B случаи, така и за B2C случаи, въпреки че B2C случаите може да включват по-малко хора, всеки от които може да има множество роли.

Стъпка 12: Защо я правим сега?

- На тази стъпка трябва да сте сигурни, че вашата персона ще получи значителна стойност от вашия продукт и че вашето предложение е уникално.
- Сега трябва да станете еднакво уверени, че вашата персона и следващите 10 клиенти **могат да купят вашия продукт**.
- Рядко процесът на закупуване е прост.
 - Когато почти всеки важен продукт бъде придобит или приет за употреба, независимо дали на B2B или потребителски пазар, **много хора ще трябва да бъдат убедени, че вашият продукт си струва да бъде закупен**.

Основни роли в DMU

- **Шампион:** Шампионът е човекът, който **иска клиентът да закупи продукта**, обикновено, но не непременно вашият краен потребител. Няколко души могат да играят тази роля. Шампионът може също да бъде наричан „**адвокат**“.
- **Краен потребител:** Това е лицето, което **действително ще използва продукта, за да създаде стойността**, описана в предложението за количествена стойност (стъпка 8). Надяваме се, че този човек е и вашият шампион; крайният потребител обикновено играе важна роля при покупката на продукт.
- **Основен икономически купувач:** Това е **основният човек, който взема решения**; всички останали очакват този човек да **подпише изразходването на пари за закупуване на вашия продукт**. Най-често този човек **контролира бюджета**. Понякога основният икономически купувач също е шампионът и/или крайният потребител, което улеснява работата ви, но не неутрализира напълно влиятелните лица или лицата, които възразяват срещу покупката.

Допълнителни роли в DMU

- **Първични и вторични влиятелни лица:** често имат задълбочен опит в предмета и могат да повлияят на останалата част от DMU.
 - Основни: играят основна роля в процеса на вземане на решения
 - Вторични: играят известна роля в процеса на вземане на решения.
 - Понякога влиятелните лица може да имат **формално право на вето** или да им се вярва достатъчно, за да имат **де факто вето**.
 - Други влиятелни лица могат да включват медийни публикации, отделни журналисти, външни изпълнители, приятели и семейство, индустриални групи, уебсайтове, блогове и др.
- **Лице с право на вето:** Тези лица имат възможност да отхвърлят покупка по каквато и да е причина. Често в B2B среда това лице изпреварва адвоката или крайния потребител в корпоративната йерархия.
 - На потребителския пазар индивидът рядко има право на вето; по-скоро основният(те) влиятелен(и) може(т) да има властта или да бъде достатъчно уважаван, за да наложи де факто вето.
 - Синдикатите и колективните трудови договори може също да блокират закупуването на вашия продукт поради определени разпоредби, които са станали по същество разпоредби във въпросния бизнес.
- **Отдел покупки:** се занимава с логистиката на покупката. Може да бъде друга пречка, тъй като този отдел често се стреми да намали цените, дори след като решението за покупка е взето от Първичния икономически купувач. Те могат да се опитат да ви дисквалифицират въз основа на определени правила за закупуване, които компанията е определила.

Как да определим DMU?

- Работете в режим „запитване“, а не в режим „застъпничество/продажби“:
 - Ако клиентът вярва, че вашият продукт предлага силно ценно предложение, разговорът ще протече естествено.
- Това е отличен момент да попитате клиента:
 - “Ако приемем, че можем да произведем продукта, който описахме, какво трябва да се направи, за да донесем продукт за тестване?”
 - “Кой освен вас (уверете се, че ги карате да се чувстват добре!) би участвал в решението да внесем нашия продукт?”
 - “Кой ще има най-голямо влияние? Кой би могъл да спре това да се случи?”
 - “Ако приемем, че продуктът прави това, което вярваме, че ще направи, от чий бюджет ще дойдат парите, за да го платим? Този човек има ли нужда някой друг да подпише този бюджет? Кой ще се почувства застрашен от това и как ще реагира?”

Как да определим DMU?

- Обърнете се към предишното си проучване :
 - Вашият информационен лист за персона трябва да документира кой или какво влияе върху персона.
- Ако адвокатът или основният икономически купувач не са вашата личност :
 - Съставете **информационен лист** за индивида във всяка роля.
 - Помислете как ще се харесате на тях, така че да получите „да“ или поне „неутрален“ отговор.
- След като сте събрали тази информация :
 - Начертайте го визуално, така че информацията да е недвусмислена.
 - Покажете тази карта на вашата персона и следващите 10 клиенти, за да получите обратна връзка бързо.
 - Комуникирайте картата във вашия екип. DMU за всеки клиент трябва да е подобен и трябва да видите възникващи модели.

Determine the Decision-Making Unit (DMU)									
	<u>End User Persona (Step 5)</u>			<u>Economic Buyer Persona</u>			<u>Champion Persona</u>		
Name									
Title									
Demographic Summary									
Psychographic Summary									
Proxy Products									
Watering Holes									
Day In the Life									
Priorities (Top 4 in order)	1.			1.			1.		
	2.			2.			2.		
	3.			3.			3.		
	4.			4.			4.		
Key Selling Points to this Person	1.			1.			1.		
	2.			2.			2.		
	3.			3.			3.		
	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>
People									
Organizations									
Info Sources									
Others									

Случай от практиката: Механична филтрация на водата



- Нова система за филтриране/пречистване на водата
- **Стартов пазар:** **охлаждане на центрове за данни**, по-специално тези в големи компании или субекти за недвижими имоти, които управляват големи центрове за данни, споделени от множество клиенти.
 - Първоначално планирате да продадете система на **нови** конструкции на **центрове за данни**, тъй като това няма да включва необходимост от подмяна на съществуваща система или продажба срещу решение, което вече работи за центъра за данни.
 - Запитванията са същите предимно от нови конструкции на центрове за данни, за разлика от ситуации на преоборудване.
- **ТАМ** беше изчислен на **50 милиона долара годишно**, с общ годишен темп на растеж от 20 процента: атрактивен, правилно оразмерен пазар, бързо би привлякъл и конкуренти.



МФВ- Профилиране на крайния потребител



- Екипът първоначално е смятал, че крайният потребител ще бъде **мениджърът на центъра за данни**.
- Първична констатация от пазарно проучване: действителният краен потребител е **управителят на съоръженията** :
 - Докладва на мениджъра на центъра за данни.
 - Контролира бюджета, който би закупил система за филтриране на вода.
- След **половин дузина интервюта** с мениджъри на съоръжения в центрове за данни се появява ясна картина на крайния потребител.



Профилиране на персоната



- Кариерна информация
- Стимули за изпълнение - повишения, заплати и признание
- Колко установен е той/тя в компанията?
- Използвани източници на информация (той ще проверява всичко, което екипът му каже спрямо тези източници)

Приоритетите на персоната



- **Първи приоритет:** предотвратяване на спиране на центъра за данни center.
- **Втори приоритет:** постигане на целите за растеж на бизнес единицата.
- **Трети приоритет:** не надхвърля бюджета.
- **Четвърти приоритет:** проблеми на околната среда.

Случай: Механична филтрация на водата



- Персона: Чък Карол
 - Основен икономически купувач
 - адвокат
 - Краен потребител



Случай: Механична филтрация на ВОДА



Table 5.1 Chuck Karroll Persona

Facilities Manager, IBM NE Data Center, in Littleton, MA

Environment	<ul style="list-style-type: none">• Now has just over 20K Blade servers today growing at 15 percent per quarter for the past two years and for the foreseeable future.
Personal Information	<ul style="list-style-type: none">• He is second-generation American (parents from Ireland).• Born in Medford, Massachusetts.• Medford High to Middlesex Community College.• Moved to Winchester.• Family with 2 kids (12, 15).• Just turned 40 this year.
Career Context	<ul style="list-style-type: none">• Mid-career, 18 years at IBM and not looking to leave.• He is technical in the technician sense, not the engineering development sense.• He is maintenance-focused and his vocational degree is relevant.• Has been in current job for five years and has had three different managers already but hopes to keep this job for next five years at least.• Promotion path forward is to manage more facilities.• Makes \$65K per year and has the potential for a 5 percent bonus at the end of the year, based on the unit's overall performance and his contribution as determined by his boss, the data center manager.• Eligible for salary increase each year, based on his appraisal (can be between 0 and 12 percent).• He has been consistently ranked a 1 or 2 (on a scale of 1–5 where 1 is the best) in his yearly performance review, with reliability and supporting the business unit's growth as two key metrics upon which he is rated.



Случай: Механична филтрация на ВОДА



Information Sources

- He prefers people to websites when he looks for information and answers to questions.
- Belongs to AFCOM (association for data center management professionals) and gets a lot of information from them, and especially likes to go to the Data Center World conference in early October each year in Las Vegas.
- Second-biggest influence is the Uptime Institute.
- Has started to look at Green Grid but not impressed.

Purchasing Criteria in Prioritized Order

- Also starting to get forwarded e-mail about a blog (Hamilton and Manos) that other influential facilities managers are starting to read, and he has recently bookmarked it himself
1. Reliability (highest priority)
 2. Growth (high priority)
 3. Costs (medium priority)
 4. “Greenness” (low priority—extra credit)

Other Noteworthy Items

- Drives a Ford F-150 pickup truck and always buys American
- He wears a beeper that is always on
- Listens to country music
- He used to be a volunteer fireman and is proud of it. He makes level-headed decisions when there is a crisis, calling in his training to act fast and put out fires



Анализ на отдела за вземане на решение DMU



- Дефиниция и валидиране на DMU показва:
 - Редица други ключови играчи, които трябва да имате предвид **освен Чък**
 - DMU в компанията е доста сложен.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.

Вторични ВЛИЯТЕЛНИ ЛИЦА



- Блогът на Хамилтън и Манос
- Срещите на AFCOM, на които присъства Чък.
- Случайни събития на Uptime Institute, в които е участвал (включително техния бюлетин).

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.

Мениджър на центъра за данни



- Типичният **мениджър на център за данни** обикновено е по-ангажиран в процеса на закупуване, отколкото мениджърът на център за данни на Чък.
- Мениджърите на центрове за данни обикновено гледат на себе си като на вторични купувачи, тъй като бюджетът на мениджъра на съоръженията се съдържа в бюджета на мениджъра на центъра за данни, предоставяйки на мениджъра на център за данни право на вето.
- Въпреки това, ако мениджърът на съоръженията направи силен и убедителен аргумент за закупуване на нещо, е малко вероятно мениджърът на центъра за данни да наложи вето на решението.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Главен информационен директор



- ИТ директорът на организацията участва по допирателен начин:
 - ИТД никога не би управлявал решението, но ако дадена покупка противоречи на целите му или той смята покупката за рискована, той ще ѝ наложи **вето**.
 - Той ще задава въпроси, за да провери предложението, но има малко влияние.
 - Освен това беше много **малко вероятно той да блокира** решение, подкрепено съвместно от мениджъра на съоръжения и мениджъра на центъра за данни.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.

Главен зелен директор



- Екипът първоначално смятал, че **главният зелен директор** на компанията (CGO) ще бъде защитник
- Проучването обаче показва, че **CGO не се приема на сериозно** от управителя на съоръженията.
- CGO може да се застъпи пред главния изпълнителен директор на компанията да осигури някои еднократни средства в подкрепа на покупката, но CGO е второстепенен играч, който е по-полезен като източник на информация за компанията за това как могат да коригират стратегията си за продажби, а не двигател на процеса.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Външни изпълнители

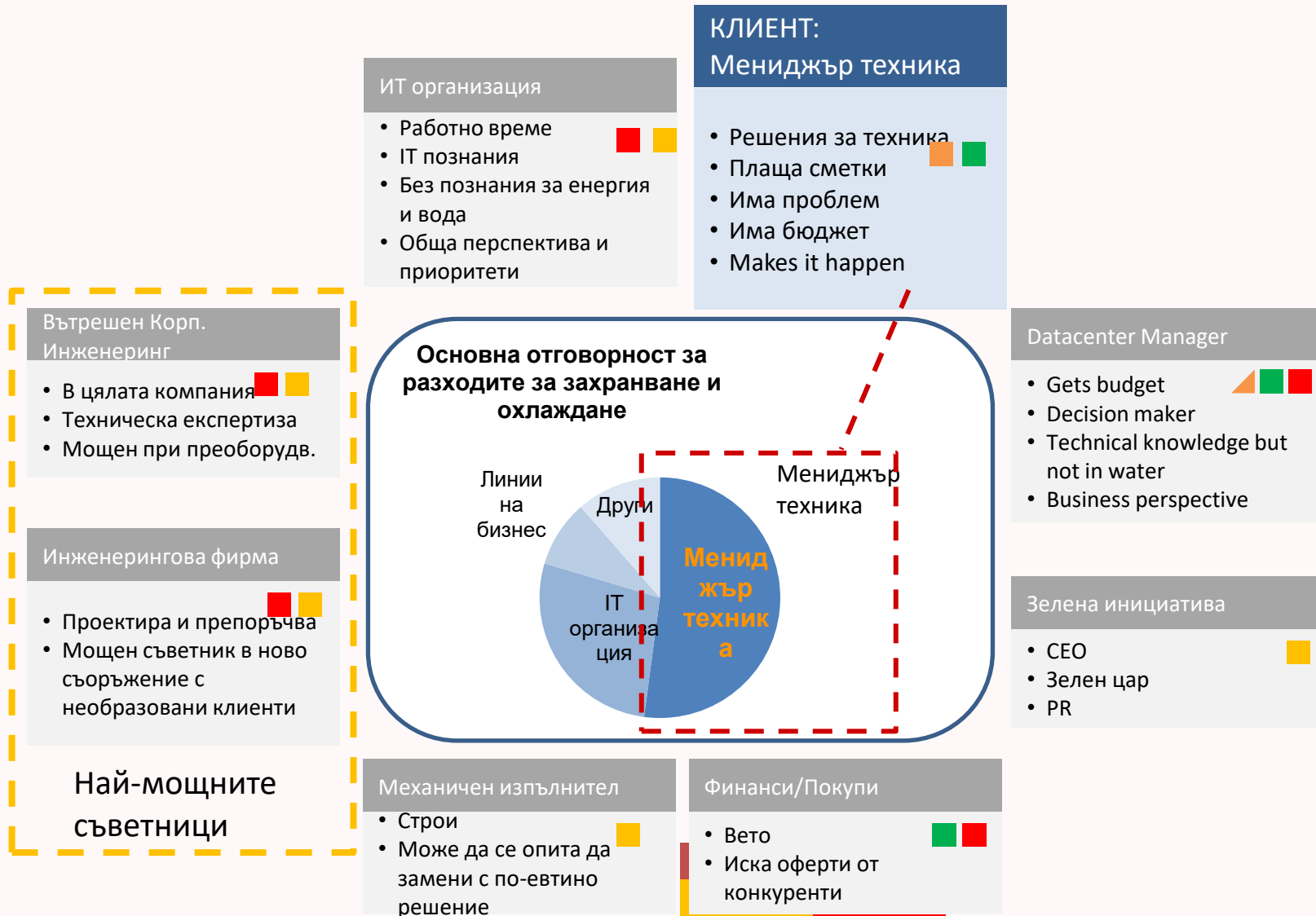


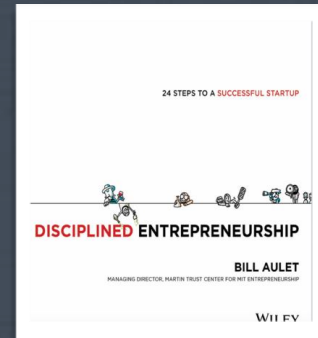
- Екипът **ПОДЦЕНИЛ** влиянието на **ВЪНШНИТЕ ИЗПЪЛНИТЕЛИ** върху процеса на вземане на решения.
- Външните изпълнители имали силно влияние върху мениджъра на съоръженията, тъй като те изградили и преоборудвали центрове за данни редовно, докато мениджърът на съоръженията не.
- Ето защо мениджърът на съоръженията гледал на тях като на **ОСНОВЕН ИЗТОЧНИК НА ИНФОРМАЦИЯ ОТНОСНО РЕШЕНИЯТА ЗА ВОДНО ОХЛАЖДАНЕ**.
- Екипът осъзнава, че трябва да изгради подобен на персоната информационен лист за изпълнителите и да излезе със стойностно предложение защо тяхното решение е положително събитие и за тях.
- Екипът също трябва да разбере вътрешната група в компанията, която редовно препоръчва и работи с **ВЪНШНИ КОНСУЛТАНТИ**.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



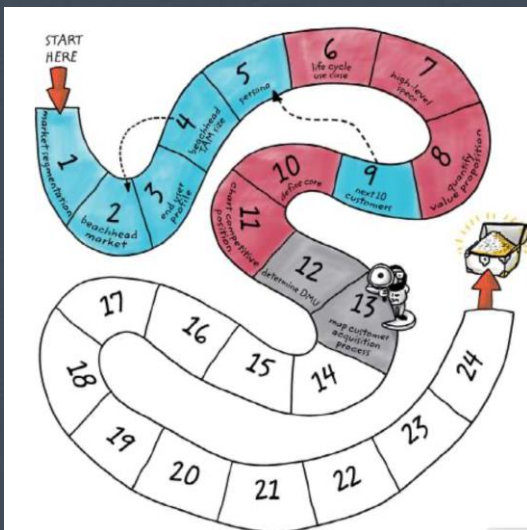
DMU за МЕХАНИЧНА СИСТЕМА ЗА ФИЛТРИРАНЕ НА ВОДА





Част 4: Как вашият клиент придобива вашия продукт?

Стъпка 13: Очертайте процеса за привличане на плащащ клиент



Част 4

Съдържание



- DH Step 12: Determine the Customer's DMU
- **Стъпка 13: Очертайте процеса за привличане на плащащ клиент**
- DH Стъпка 18: Очертайте процеса на продажба за придобиване на плащащ клиент



Обобщение на последната стъпка (#12)



За да продадете успешно продукта на клиента, ще трябва да разберете кой взема окончателното решение за покупка, както и кой влияе върху това решение.

Шампионът и основният икономически купувач са най-важни; но тези, които притежават право на вето, както и основните влиятелни лица, не могат да бъдат пренебрегнати.

B2B ситуациите са по-лесни за набелязване, но процесът все още е важен в потребителска ситуация; големи компании за потребителски стоки като *Procter and Gamble* извършват този процес от много години.

Цел



Once they see my product,
they are going to have to have it
and sales will immediately
go to the moon!



Actually it doesn't work
that way... companies have
a process to buy things
and it takes a while.
I suggest you learn it
and more realistically
manage expectations



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



University of Cyprus
Department of Computer Science



Какво правим?



- Начертайте **процеса на вземане на решение** (DMP), чрез който клиентът решава да закупи вашия продукт:
 - различните стъпки с различните играчи и отбележете ролите и различните нива на одобрение/авторитет за всеки човек
- Оценете цикъла на продажби за вашия продукт.
- Идентифицирайте всякакви бюджетни, регулаторни или спазващи пречки, които биха забавили способността ви да продавате продукта си.
- Защо?

Защо DMP карта?

- Разберете и бъдете реалисти относно **времевата рамка, включена за всяка стъпка**, и дайте разумен (80% сигурност) диапазон.
 - Продължителността на цикъла на продажба е решаващ фактор за това **колко скъпо ще бъде за вас да придобиете нови клиенти**.
 - Също така е изключително важно да **проектирате точно паричния поток**.
 - Трябва да преминете от първоначалния контакт до плащащия клиент достатъчно бързо, за да създадете устойчив бизнес.
- Не забравяйте да отчетете **процеса на бюджетиране**, ако вашият продукт/услуга изисква това.
 - Изградете основата за изчисляване на **разходите за придобиване на клиенти**.
 - Достигнете момент, в който печелите повече пари от настоящи клиенти, отколкото харчите за привличане на нови клиенти. Привличането на клиенти винаги струва повече, отколкото бихте си помислили.
- Идентифицирайте скритите пречки, които ще **попречат на способността ви да продавате продукта си и да получавате заплащане**.
 - Ако нещо във вашия бизнес ще наруши сделката, трябва да знаете сега.
- Бъдете в състояние да покажете на потенциалните кредитори и/или инвеститори, че разбирате процеса на купуване на клиента, което за мнозина е предпоставка за инвестиране във вашия бизнес.

Как да начертаем DMP?

- Следните елементи от **случая на използване на пълния жизнен цикъл** (стъпка 6) ще бъдат основата за картографиране на процеса за придобиване на плащач клиент:
- Как клиентите ще **определят**, че **имат нужда и/или възможност** да се отдалечат от своето статукво и как да активират клиентите да почувстват, че трябва да направят нещо различно (закупуване на вашия продукт)?
- Как клиентите ще **научат** за вашия продукт?
- Как клиентите ще **анализират** вашия продукт?
- Как клиентите ще **придобият** вашия продукт?
- Как клиентите ще **инсталират** вашия продукт?
- Как клиентите ще **плащат** за вашия продукт?

- Каква е разликата между стъпка №6 (случай на използване на пълния жизнен цикъл) и тази?
- Два изгледа на подобен процес
 - Стъпка #6: Преглед на клиента (краен потребител).
 - Стъпка #13: Изглед на продавача

Очертаване на процеса

- Цел: улавяне на повече подробности за DMU и очертаване на вътрешните механизми за закупуване на целевите клиенти.
- Основните **компоненти** на процеса включват:
 - Генериране на потенциални клиенти
 - Достъп до инфлуенсъри
 - Планиране преди покупка
 - Закупуване
 - Инсталация
- Вземете предвид всички **разпоредби** от правителствени или квази-правителствени организации, които потенциално биха повлияли на способността ви да продавате продукта си.
- Някои елементи във вашата карта ще варират в зависимост от индустрията.

Подробности, които трябва да се вземат предвид

- За всеки компонент в процеса включете :
- Кои са **ключовите играчи** от DMU, които ще бъдат включени?
- Какво е тяхното **влияние** върху процеса?
 - Поставете това във **времеви ред** и разработете обосновани оценки за това колко време ще отнеме всеки компонент.
- Какви са техните бюджетни **правомощия** (размер и вид)?
- **Колко време** ще отнеме завършването на всеки компонент, който идентифицирате?
 - Избройте ги във **времева последователност**, като отбелязвате всички, които могат да работят паралелно. (Бъдете усърдни. Трябва да имате поне 80 процента сигурност във всяка стъпка).
- Какви са входовете и изходите на този компонент?

Converting Full Life Cycle Use Case (Step 6) to First Draft Sales Funnel											
Full Life Cycle Use Case Stages		#1 - Determine Need & Catalyst to Action	#2 - Find Out about Options	#3 - Analyze Options	#4 - Acquire Your Product	#5 - Pay	#6 - Install	#7 - Use & Get Value	#8 - Determine Value	#9 - Buy More	#10 - Tell Others
Sales Funnel Elements	#1 – Identification: Lead Generation Output: Leads	#2 – Consideration: Create Awareness to Potential Customers Output: Suspects		#3 – Engagement : Develop Initial Dialogue Output: Prospects	#5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers		#6 – Loyalty: Customer Support Output: Satisfied Customers			#7 – Advocacy: Sell More & Positive Word of Mouth Outputs: Repeat Customers and/or Evangelists	
				#4 – Purchase Intent: Develop Interest to Intent Output: Qualified Prospects							

Орган за бюджетирание/покупки

- Човек може да закупува само **артикули до определена сума в долари без одобрение** от по-високопоставено лице. Понякога одобрението идва директно от един човек, който взема решения, докато друг път поставя началото на дълъг и ангажиращ процес с отдела за покупки и неговите разпоредби.
 - Идентифицирането на тези лимити може да помогне с вашата **ценова рамка** по-късно: цена, по-ниска от индивидуалния лимит, означава, че можете да елиминирате определени играчи от DMU.
 - Това може драстично да намали вашия **цикъл на продажби**.
- Определете дали плащането ще дойде от **годишния оперативен бюджет** или от **дългосрочния капиталов бюджет**
 - Това може да означава разликата между тримесечен цикъл на продажби и едногодишен цикъл на продажби, което може да означава успех или провал на вашето ново начинание, особено ако не сте наясно с това предварително.

- Уверете се, че сте взели под внимание времето, необходимо за преминаване през всяка стъпка от процеса.
- След като направите всичките си прогнози за времето, върнете се и проверете дали оценките са разумни.
 - Отчитате ли закъсненията?
 - Дали сте агресивни или консервативни в оценките си?

Случай: Система за филтриране на вода



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

- Осигуряват първата пилотна програма в нов център за данни за **по-малко от девет месеца**, така че можеха да предположат, че това е цикълът на продажбите.
- Но при извършване на анализ на разработването на картата на процеса за придобиване на плащач клиент по-общо, те осъзнават, че начинът, по който са осигурили **пилотния проект, не е повторим за други клиенти**.
- Когато разглеждат продължителността на процеса на придобиване на нови центрове за данни след пилота, те откриват, че цикълът на продажба ще **отнеме средно 2,5 години**.
- Екипът погледна към **преоборудването** като по-добър начин за навлизане на пазара поради **по-краткия цикъл на продажба**.
- Средният диапазон за инсталиране на продукта в проекти за модернизация беше **малко повече от година**. (Дори едногодишен цикъл на продажби е предизвикателство за стартиращ бизнес, така че дори по-кратък би бил идеален)



Процес на придобиване: Система за филтриране на ВОДА



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

• Нов проект

- Contact CIO to get approval and gain access to internal company specialist
- Contact internal company specialist / green czar / Corporate Facilities Manager to influence Engineer
- Contact design engineer to work together in definition of water system, give specifications, and have them prescribe MWFS
- Contact general contractor and Purchasing to ensure purchase and proper installation

• Преоборудване

- Свържете се с техническия мениджър и му помогнете да продаде на мениджъра на центъра за данни
- Ако е необходимо, свържете се с CIO, за да получите одобрение и да получите достъп до мениджъра на центъра за данни и вътрешни специалисти на компанията
- Свържете се с техническия мениджър / мениджъра на центъра за данни / Покупки, за да гарантирате закупуването на нашия продукт и правилната инсталация



Ново срещу МОДЕРНИЗАЦИЯ време



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

Нов проект

Генериране на потенциални клиенти	Достъп до инфлуенсъри	Достъп до инженери-проектанти	Фаза на проектиране	Фаза на строителство: реална продажба на изпълнител	Инсталация
1-2 м	2-4 м	2-4 м	6-12 м	12-15 м	1 м

Преоборудване

Генериране на потенциални клиенти	Достъп до технически мениджър	Достъп до инфлуенсъри	Преговори със собствениците на покупки и бюджети	Инсталация
1-2 м	4-6 м	2-4 м	2-3 м	1 м



1-ви работен лист за стъпка #13(DMP)

Process to Acquire a Paying Customer (Step #13)										
Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
General Description of Stage	Determine Need & Catalyst to Action	Find Out about Options	Analyze Options	Acquire Your Product	Pay	Install	Use & Get Value	Determine Value	Buy More	Tell Others
What does the customer do in this stage? (from the Full Life Cycle Use Case)										
Who is involved from the DMU?										
Budget limits & other considerations										
How much time will this stage take? (give a range)										
Action plan to accomplish stage										
Risks										
Risk mitigation strategy										
Misc.										



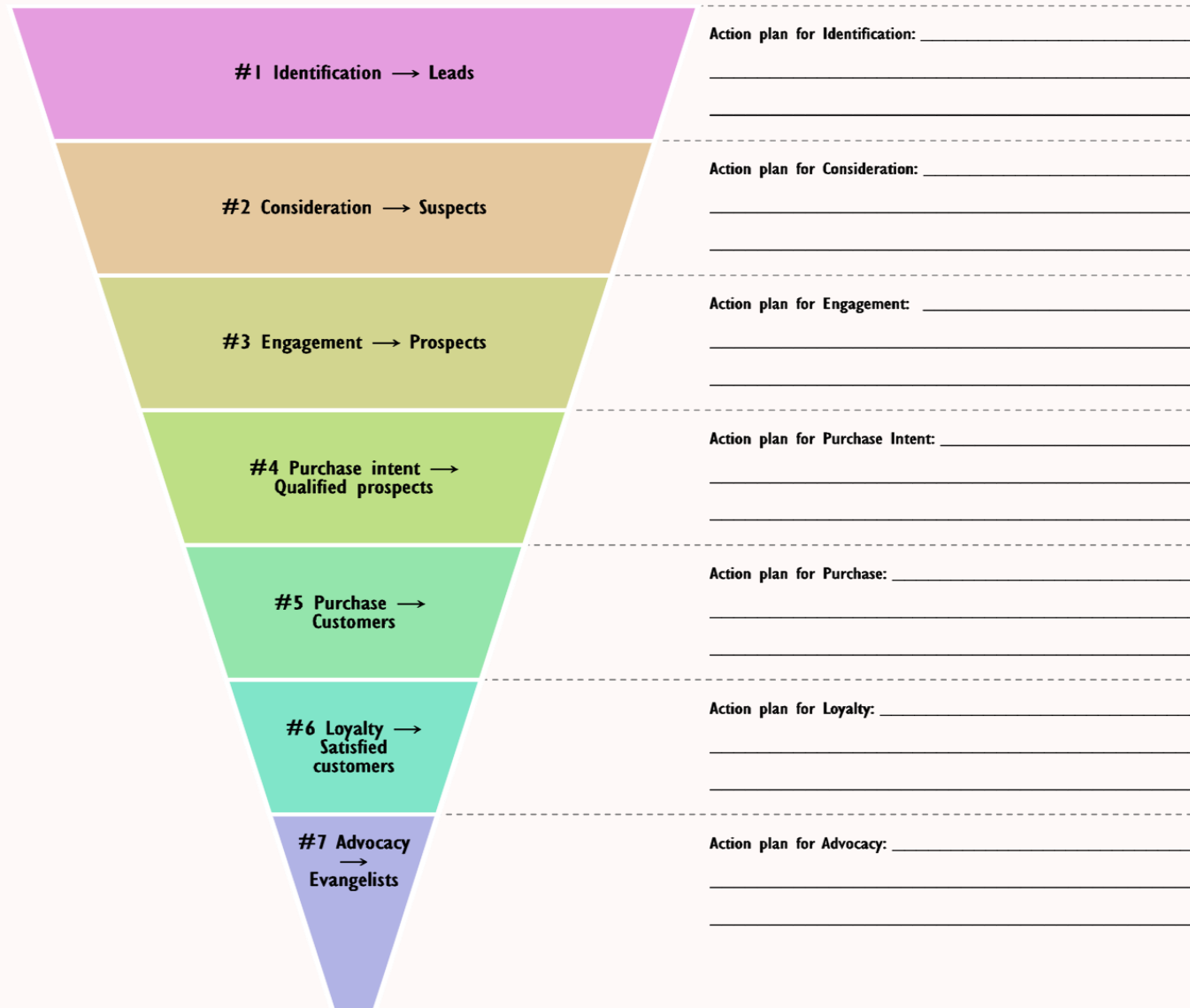
2-ри работен лист за стъпка #13

Time Element

Sales Funnel Element	Full Life Cycle Use Case Stage	Estimated Time to Complete
#1 – Identification: Lead Generation Output: Leads	n/a	
#2 – Consideration: Create Awareness to Potential Customers Output: Suspects	#1 - Determine Need & Catalyst to Action & #2 - Find Out about Options	
#3 – Engagement : Develop Initial Dialogue Output: Prospects & # 4 – Purchase Intent: Develop Interest to Intent Output: Qualified Prospects	#3 - Analyze Options	
#5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers	#4 - Acquire Your Product & #5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers	
Total time for sales cycle:		

3-ти работен лист за стъпка #13

Проект на фуния за продажби



Еволюция на фунията на продажбите

- Това е само първата чернова
- Ще има много актуализации за това, докато напредвате в процеса
- Той ще предостави ключови показатели за измерване на вашия успех, неуспехи и затруднения

Какво става? I

- Направихме стъпки #1-13
 - Персона
 - FLUC
 - QVP (faster, cheaper, same quality)
 - DMU & DMP
- Всичко това има смисъл, **но кучетата не ядат кучешка храна**
- Възприемането от клиенти **не** се случва

Какво става? II

- Ментален модел
- Навик
- Лесен за смяна?

Нещо важно

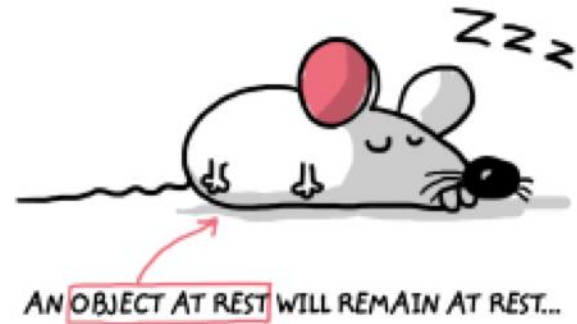


- Привличането на първи клиенти може да бъде **много трудно**
- Всички процеси за вземане на решения за клиента не са едни и същи... Дори и да е един и същ клиент!
- Времето има значение
- За да получите този първи клиент, трябва да преодолеее огромно количество инерция, защото е значително **по-лесно** за клиента **да не купи вашия продукт и да продължи да прави това, което той или тя прави в момента.**
- **Статуквото** е изключително мощна сила за преодоляване, особено преди даден продукт да бъде широко приет и хората съответно да променят навиците си за покупка.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



AN **OBJECT AT REST** WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN **UNBALANCED FORCE**.

NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.



AN OBJECT IN MOTION WILL CONTINUE WITH CONSTANT SPEED AND DIRECTION...

NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



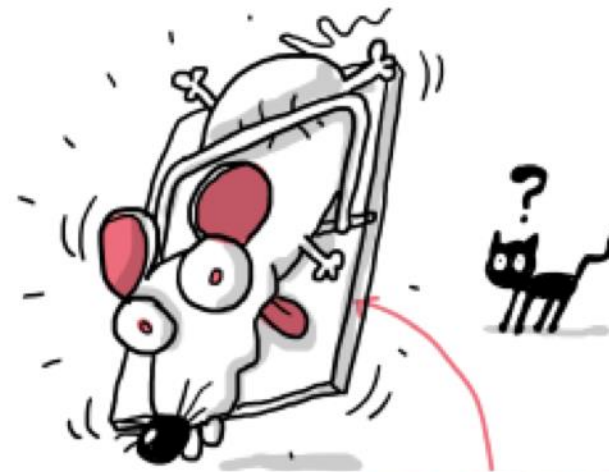
AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.



AN OBJECT IN MOTION WILL CONTINUE WITH CONSTANT SPEED AND DIRECTION...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.

Прозорци на възможности и тригер

- **Прозорецът на възможността** е период от време, в който вашият целеви клиент (краен потребител, икономически купувач и/или шампион) ще бъде особено отворен да разгледа вашето предложение.
- **Тригер** е конкретно действие, което предприемате в рамките на този прозорец от възможности, за да създадете спешност и/или силен стимул за клиента да действа.

Примери за прозорец на възможност

- Сезонност (продажба на лимонада през лятото и коледни венци през зимата)
- Криза (напр. спиране на тока, пробив в сигурността) или **предстояща потенциална криза** (напр. прогноза за буря, потенциален компютърен бъг на Y2K)
- **Край на фискалната година** (изключително подходящо за бизнеса, но също и за някои потребители поради данъци)
- **Цикъл на планиране** на бюджета
- **Преходи в живота** (напр. дипломиране, първа работа, първи дом, бременност)
- **Промяна в ръководството** (напр. компанията наема нов главен информационен директор)
- **Промяна в регулацията** (напр. влизане в сила на Закона за достъпни грижи)
- **Търсене в интернет** и **намиране на вашия** продукт (повече за това по-късно)



Познайте своите прозорци на възможности и се възползвайте от тях с добре проектирани тригери – времето е от решаващо значение!

Нужда от добре проектирани тригери

- Внезапно появяващ се продавач, лично, по телефона или в интерфейс за онлайн чат
- Предлага отстъпка, която изтича след кратък период от време
- Индикации за недостиг на доставки
- Ограничено време за присъединяване към специална общност
- Специална оферта с допълнителна стойност за възнаграждение за бързо решение
- Ясно действие, което ще ви помогне да избегнете бедствие - като например оценка на сигурността, за да избегнете опустошително
- Пробив в киберсигурността, който току-що удари конкурент и прави заглавия днес



Прозорци на възможност

1. Expedia – гледате полет
2. IBM – край на фискалната година в комунално предприятие
3. Ученици – начало на учебната година
4. Enterprise SW – конкурентът е придобит от Oracle
5. Hubspot – Посещаващ уебсайт
6. Охранителна фирма – след пробив с голяма видимост
7. Политици – лошият звук на Обама

Тригер

- ➔ 1. “Остават 2 места на тази цена”
- ➔ 2. “Трябва да планирам хората си за декември”
- ➔ 3. Преди училище разпродажби или подаръци
- ➔ 4. Обвързана с времето програма за замяна
- ➔ 5. Безплатен грейдер за уебсайтове
- ➔ 6. Безплатен одит на състоянието на клиента
- ➔ 7. Незабавно писмо до „верните“ за събиране на дарения

WORKSHEET

Now use the following worksheet to identify Windows of Opportunity for your product and choose one to focus on. Once you have chosen the Window of Opportunity, develop a spectrum of options of Triggers for that specific Window of Opportunity and choose which one you will focus on first to test for effectiveness.

Windows of Opportunity and Triggers

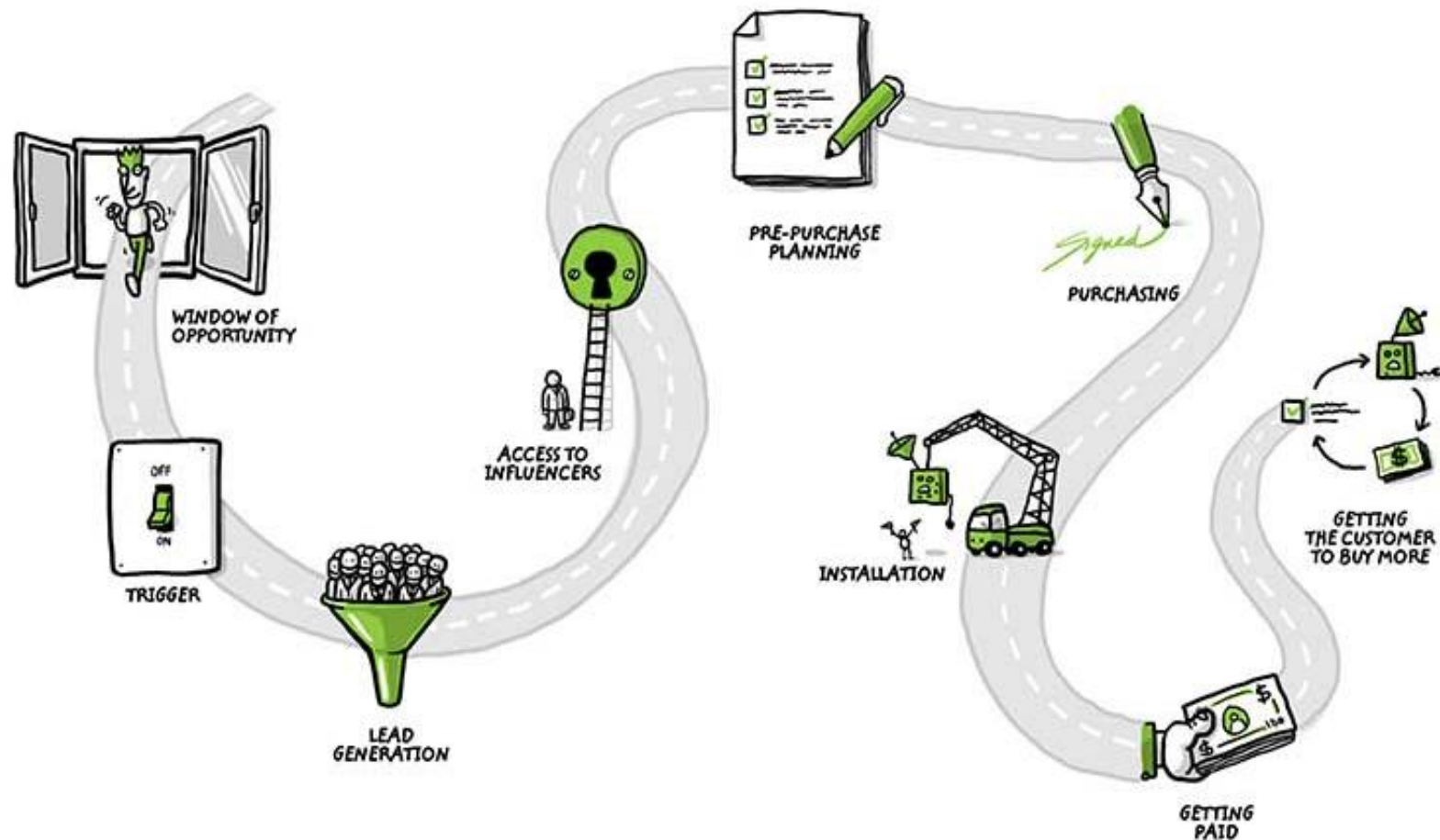
	Window of Opportunity Candidates: What? When? Why?	Who is the Window of Opportunity relevant to?		
		Champion	End User	Economic Buyer
1	What: When: Why:			
2	What: When: Why:			
3	What: When: Why:			



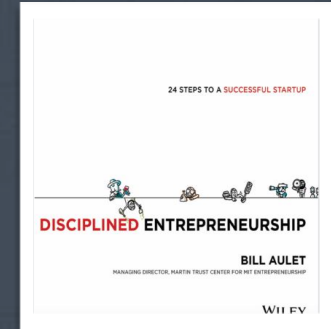
Къде отиваме?



THE SALES PROCESS MAP

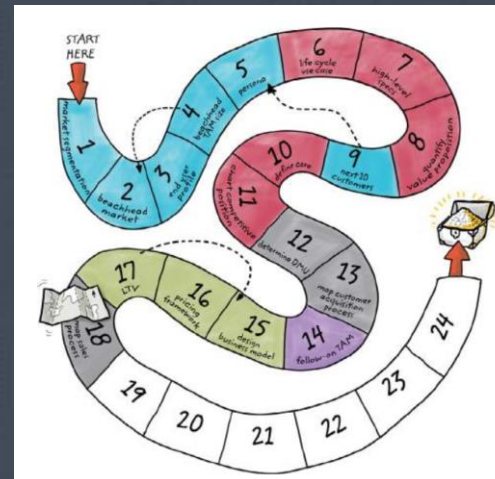


Разбирането и използването на прозорци на възможност и тригери помага изключително много за стартиране на процеса на продажба и за насочване на клиентите ви да купят вашия продукт.



Част 4: Как вашият клиент придобива вашия продукт?

Стъпка 18: Начертайте процеса на продажба за придобиване на клиент



Част 4

Съдържание



- DH Step 12: Determine the Customer's DMU
- DH Step 13: Map the Process to Acquire a Paying Customer
- **Стъпка 18: Начертайте процеса на продажба за придобиване на клиент**

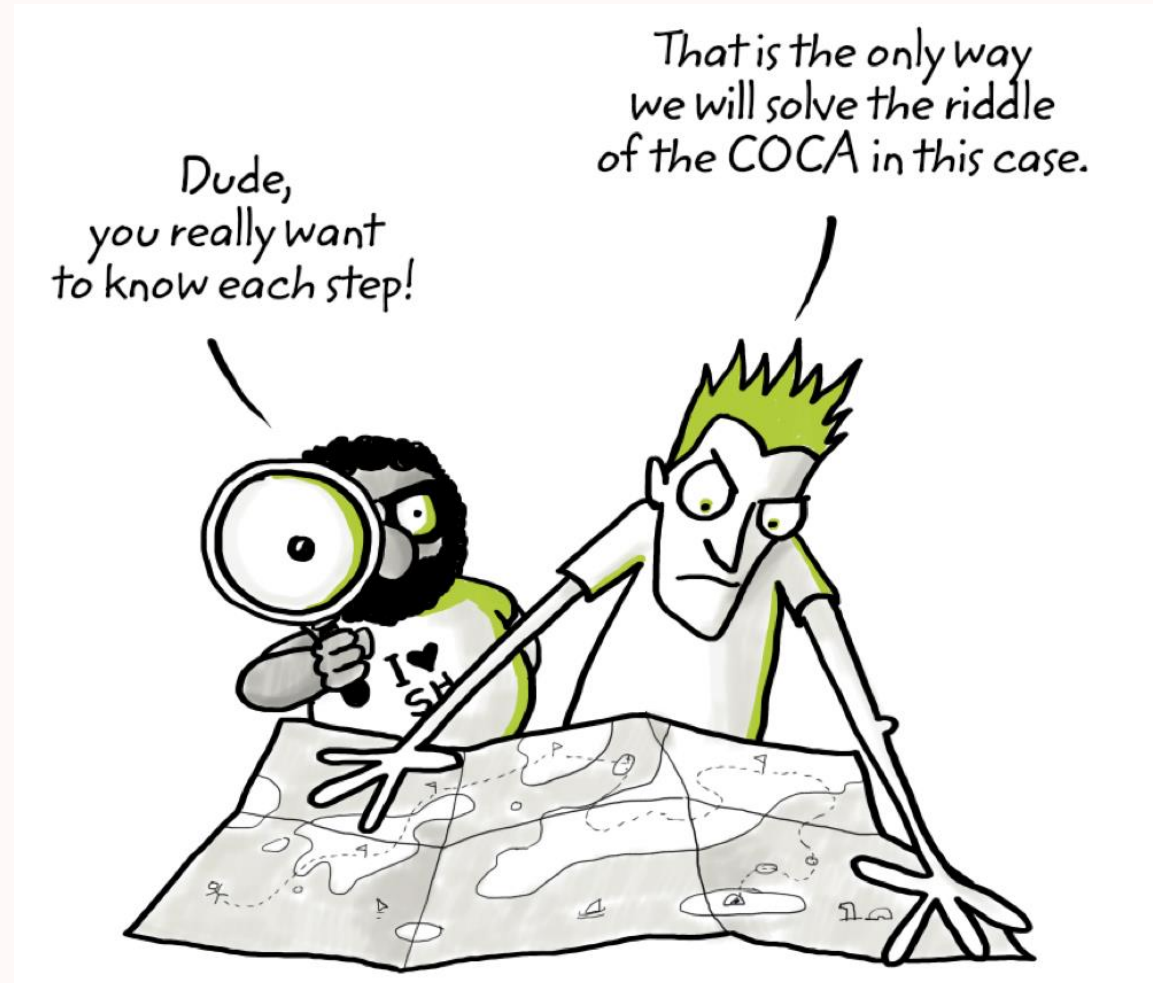
Обобщение на последната стъпка (#13)



- Определяне на процеса за придобиване на плащач клиент определя как DMU решава да закупи продукта и идентифицира други пречки, които могат да попречат на способността ви да продадете продукта си.
- От удължени цикли на продажба до непредвидени регулации и скрити пречки, продажбата на продукт понякога може да бъде много по-трудна от простото посрещане на нуждите на персоната.
- Тази стъпка гарантира, че сте идентифицирали всички потенциални капани в процеса на продажба.

Защо?

- Процесът на продажба е критичен вход за оценката на **разходите за привличане на клиенти** (СОСА) в стъпка 19.
- Процесът на продажба, включително изборът на вашите **канални за продажба**, ще ви позволи да разберете икономиката на единицата на вашия продукт и след това да коригирате съответно, за да увеличите рентабилността.
- Можете интелигентно да картографирате процеса на продажба, ако имате *оценка от Стъпка 17* на стойността на целия живот (LTV), която помага да посочите кои методи на продажба са достъпни и практични за вашия стартъп.



Разбирането на подробностите за привличането на клиенти ще ви изясни причините за разходите, така че след време да знаете как да направите процеса на продажба по-кратък и по-рентабилен.

СОСА, разходи за привличане на клиенти

- Ако имате оценка на първо преминаване за стойността през целия живот, която всеки клиент носи на вашия бизнес, въпросът става:

“Колко ще струва да доведете нов клиент за вашия продукт?”

- Определянето на **разходите за привличане на клиенти** (СОСА) е предизвикателство и често е много по-грубо изчислено.
- Концепцията на СОСА е относително проста; но предприемачите са склонни драстично да подценяват колко струва спечелването на нов клиент, когато стартират за първи път.
- За да разберете наистина колко ще трябва да похарчите за вашия процес на продажба, за да спечелите клиенти, ще извършите строга, честна оценка, основана на факти, а не на надежда, като започнете с начертаване на вашия очакван процес на продажба.

Какво правим в тази стъпка?

- В тази стъпка ще се съсредоточите върху процеса на продажба в
 - Краткосрочен
 - Средносрочен и
 - дългосрочен план
- и канали за продажба.

Пренебрегвани фактори

- Цената зад **всички продажби и маркетингови** усилия, необходими за достигане на вашите перспективи за продажби. Те могат да включват:
 - Заплатите на търговците, отпечатване на брошури, създаване на уебсайтове, разходи за експонати на търговски изложения, реклама в индустриални публикации, разработване на бели книги и др.
- **Дълги цикли на продажби**, които струват много пари. Предприемачите са склонни да помнят само най-кратките цикли на продажби.
- **Всички клиенти, които не са купили вашия продукт**, както и разходите за продажби и маркетинг, свързани с достигането до тези клиенти.
 - Колко жаби сте целунали, преди да намерите вашия принц (т.е. първият ви клиент)?
- **Корпоративни промени**, които засягат отдела за вземане на решения на клиента. Новите мениджъри въвеждат нови продукти и хора, за да постигнат целите си, което може да попречи на ефективността на усилията на предприемача да продава на клиента.

Канали за продажба

- Полеви продажби
- Вътрешни продажби
- Интернет продажби
- Дистрибутори на трети страни

Категории канали за продажба

Option	Pros	Cons
<p>1. Field Sales: Direct sales-people who are employees of the company. They call on prospects in person at some point in the process. They provide high-touch connection and line of communication to the potential customer. Also known as “outside sales.”</p>	<ul style="list-style-type: none">• Excellent for demand generation when creating new markets; may well be the only option for demand generation• High-touch approach creates excellent feedback loop• High-touch approach also generally creates deep customer loyalty	<ul style="list-style-type: none">• Very expensive (salary, bonus, expenses)• Requires an LTV of \$30K or likely higher• Hard to scale up as hiring them is hard and expensive and the success rate is unpredictable• Takes a long time to become productive• A challenge to manage

Категории канали за продажба

<p>2. Inside Sales: Also known as “telesales” in the past, but today no longer just telephone sales reps. They use e-mail and other electronic communication to create and continue a dialogue with the customer, but do not visit the customer in person.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Much cheaper than field sales• Maintain direct connection with prospects, potential customers, and customers• Able to get nuanced feedback from prospects because a human is in the loop• High productivity because of lack of travel• Good systems exist to further increase productivity and track progress of sales funnel and sales reps	<ul style="list-style-type: none">• Lower touch, resulting in less customer engagement and less demonstration of the company’s commitment to the customer• Still expensive because the salesperson is interacting one-on-one with customers• Some products just can’t be sold without an in-person demo or meeting with the customer
---	--	--

Категории канали за продажба

<p>3. Internet Sales: This is a general catch-all category for sales done by computers through automatically generated e-mails, big data analysis, social media, preference engines, etc. The key differentiator is that there is no human in the loop.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Direct interaction with the customer• Ability above all others to systematically capture even more data on the customer and track their progress—as well as spot patterns and make intelligent recommendations• Lowest cost by far• Actually preferred by some prospects	<ul style="list-style-type: none">• Low touch• Can't read some nuances that only humans can• Some prospects do not react well to it• Privacy considerations• Can be hard to build customer loyalty• Risk for high LTV prospects/customers that others who use the higher touch channels above will steal these valuable customers
--	---	--

Категории канали за продажба

<p>4. Third-Party Resellers: These people sell your product but are not employees of your company. They include Value-Added Resellers (VARs), distributors, stores, catalogues, independent sales agents, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Instant geographic coverage• Easy to manage• Understand cultural context and have preexisting contacts in their databases• Lower cost than field sales• Don't have to hire, fire, and manage salespeople• Good for quick demand fulfillment• Potential temporary solution• Potential good solution for a mature product	<ul style="list-style-type: none">• They own the customer, not you (very bad!)• Unlikely to have direct interaction with prospects, hence miss important learning about customer needs• Poor at demand generation• Expensive compared to inside sales and Internet sales• Most likely low loyalty to you and your product (just another product in their portfolio)
---	--	---

Кои канали са достъпни?

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
~\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
~\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.
~\$3,000	Mix of Internet sales and inside sales and maybe some third-party resellers, especially if the product is mature or requires low support.
~\$30K	Mix of all channels, with heavy reliance on inside sales and judicious use of field sales on big accounts. Third-party resellers can play a role in this scenario for geographic coverage and quick scale-up.
~\$300K	Likely led by field sales, with support from inside sales and some third-party resellers in selected areas for geographic coverage.
~\$3M	Dominated by field sales, with other channels in a supporting role.
~\$30M	The field sales representatives are the all-powerful dictators; other sales channels don't even look at highly qualified prospects or customers without their approval. Customer intimacy and professionalism is crucial in this scenario.

Очертаване на процеса на продажба

- Започнете, като определите в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план **каква част от продажбите ще идват от различни канали**.
- Използвайте работния лист „Канали за продажби за краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план“, за да определите **периодите от време и пропорциите**, както и **целите на продажбите**, които да постигнете през този период, както и включените **допускания и рискове**.
- Определете какви **етапи** трябва да достигнете през всеки период, така че вашата компания да е готова да премине към стратегията за продажби за следващия период.
- Краткосрочният, средносрочният и дългосрочният план се определят до голяма степен от напредъка, който постигате във вашия продукт.

Sales Channels for the Short, Medium, and Long Term

	Short Term—Initial Market Entry	Medium Term—Gaining Market Traction	Long Term—Steady State
How long—when does this time period start and end? (Include units—e.g., months, years.)			
What % of the sales (measured by revenue) for:			
- Field sales	____%	____%	____%
- Inside sales	____%	____%	____%
- Internet sales	____%	____%	____%
- Third-party reseller	____%	____%	____%
Key milestones for this time period, which, when achieved, indicate it is time to move to the next time period:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Key assumptions:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Highest risk factors:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Summary for time period:			

Промяна на процеса на продажба се с времето

- СОСА започва много високо и намалява с времето.
 - Процесът на продажба, необходим за достигане и затваряне на клиенти при основаването на нов бизнес, изисква много повече време и инвестиции, отколкото същият процес, след като бизнесът е узрял и започне да се мащабира.
- Процесът на продажба обикновено се разделя на три периода от време за целите на анализа.
 - Трябва да използвате различни методи за продажба или комбинации от методи във всеки период.

Период 1: Краткосрочен

- **Фокус:** създайте **търсене за вашия продукт** и изпълнете **поръчки за продукта**.
- Продуктът е все още нов. Така че имате нужда от пряко взаимодействие с клиентите:
 - **обяснете предложението за стойност** и защо вашият продукт е **уникален**
 - бързо повторете, за да **подобрите продукта** въз основа на отзивите на клиентите,
- Това е **етапът на мисионерските продажби**: приключва, когато започнете да виждате търсене за вашия продукт, което не сте генерирали директно.
- Директни търговци [хора за „**развитие на бизнеса**“]: традиционно разумна и ефективна инвестиция тук. въпреки това :
 - Те са много скъпи и отнемат време, за да се ускорят.
 - Добрите са трудни за задържане и идентифицирането на добри срещу посредствени продавачи е трудно.
- Уеб базирани техники като **входящ маркетинг**, електронна поща, маркетинг в социалните медии и телемаркетинг могат да помогнат за намаляване на нуждата от директни продавачи дори на този етап.
 - Някои продукти, особено уеб приложенията, могат да се справят добре с безплатна пробна версия и солидна документация, вместо да разчитат до голяма степен на директни продавачи.
 - Едно от големите предимства на този инструмент е, че можете да получите обширни анализи за вашия клиент, които не са възможни чрез човешки канал.

Период 2: Средносрочен

- **Фокус:** преминава се от създаване на търсене към **изпълнение на поръчка**, тъй като от уста на уста и каналите за дистрибуция поемат част от тежестта на създаването на търсене.
- **Управление на клиенти:** гарантиране, че запазвате съществуващи клиенти и създаване на допълнителни възможности за продажби за тях.
- Често се използват **дистрибутори или дистрибутори с добавена стойност (VARs)**, особено за обслужване на по-отдалечени пазари или по-малки клиенти с по-нисък LTV.
 - Използването на дистрибутори или VARs значително намалява разходите ви за привличане на клиенти, но изисква да се откажете от част от маржа си на печалба на дистрибутора - **между 15 и 45 процента** или повече в зависимост от индустрията.
 - Намаленият марж на печалба на единица вероятно се компенсират **от намаляването на СОСА и скоростта** на навлизане на нови пазари чрез вече съществуващи канали за дистрибуция.
- **Директните търговци** (които са по-скъпи) могат да се фокусират върху по-големи възможности за клиенти с по-висок LTV.

Период 3: Дългосрочен

- **Фокус:** изпълнение на клиентски поръчки.
- Вашият бизнес ще създава много малко търсене и ще продължи да **управлява клиенти**, където е подходящо.
- **Интернет и телемаркетинг** пътищата обикновено се използват в дългосрочна стратегия.
- Ще трябва да се направите корекции, когато конкурентите се появят на пазара, което ще повлияе на способността ви да стигнете до този етап и на това, което правите, след като стигнете до него.

Short Term

- Direct Sales (100%)



All end customers w/focus on strategic accounts in target market

This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .



Figure 18.1 Example map of sales process.

Short Term

- Direct Sales (100%)  All end customers w/focus on strategic accounts in target market

This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .


Medium Term

- Direct Sales (50%)  Largest customers
- Selected Regional Exclusive VARS (50%)  Medium and small accounts in target market

This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3



Figure 18.1 Example map of sales process.

Short Term

- Direct Sales (100%)  All end customers w/focus on strategic accounts in target market

This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .

Medium Term

- Direct Sales (50%)  Largest customers
- Selected Regional Exclusive VARS (50%)  Medium and small accounts in target market

This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3

Long Term

- Direct Sales (25%)  Top 50 accounts & new market
- Selected Regional Exclusive VARS (40%)  Accounts below Top 50 & non-core markets
- Through Web Site & Direct Telemarketing (35%)  All customers in core market (with commission to VARS & Direct Sales)

Figure 18.1 Example map of sales process.

Как да начертаем процеса на продажба?

- За да развиете своята стратегия за продажби, трябва да разберете :

- кои канали за продажба ще използвате и
- как вашето използване на канали за продажба ще се промени с течение на времето.

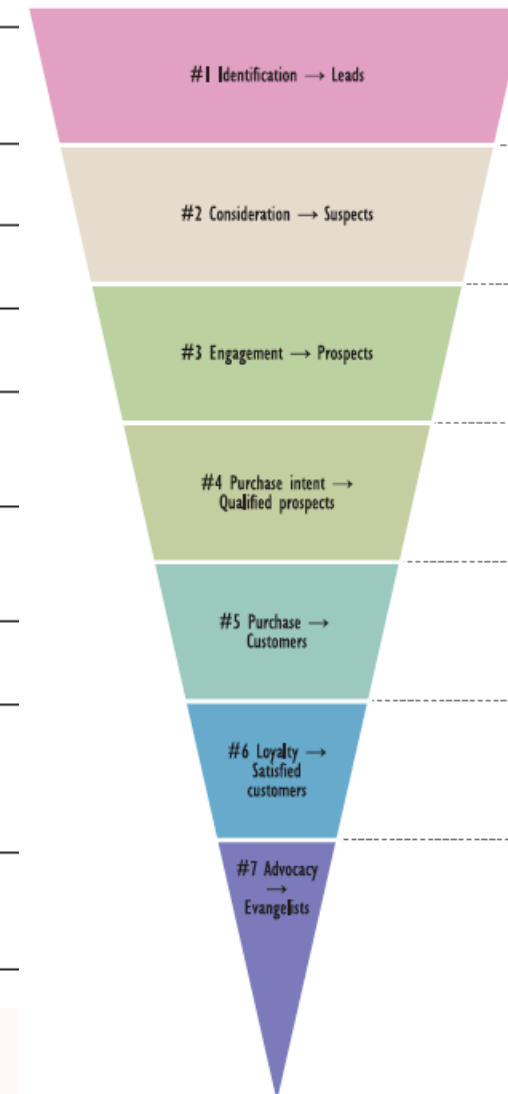
използвайки работата, която вече сте свършили в случая на използване на пълния жизнен цикъл.

- **Ключовите въпроси**, които вашият процес на продажба трябва да включва:

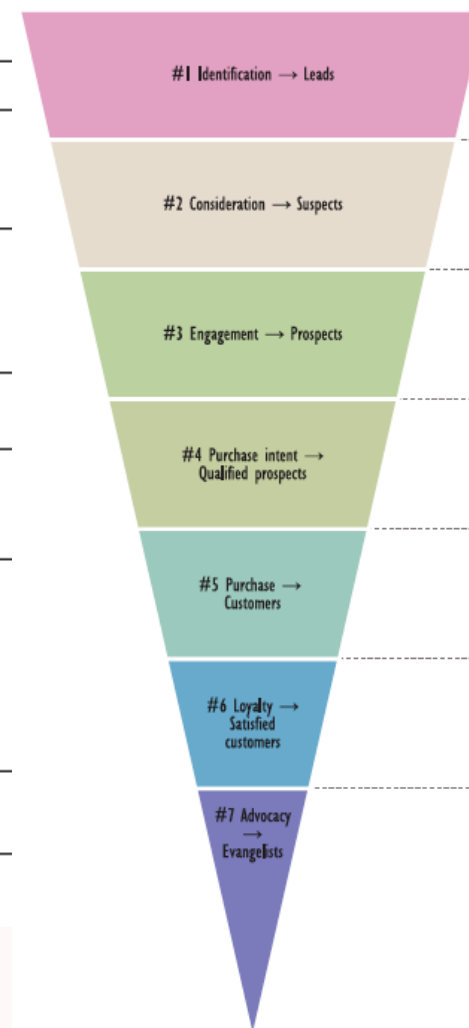
- Как вашият целеви клиент разбира, че има проблем или възможност?
- Как целевият клиент ще научи, че има решение на този проблем, който има, или ще научи, че има възможност, за която не е знаел преди?
- След като целевият клиент знае за вашия бизнес, какъв е образователният процес, който му позволява да направи добре информиран анализ дали да закупи вашия продукт?
- Как правите продажбата?
- Как събирате парите?

2nd Draft Sales Funnel Inputs

		Short Term	Medium Term	Long Term
#1: Identification (Output: Leads)	How will you generate leads?			
	What are your customer's watering holes?			
	Who from the customer's DMU is involved in this part of the funnel?			
#2: Consideration (Output: Suspects)	How do you start the initial dialogue with your leads?			
	What windows of opportunity or triggers exist?			
	Who from the DMU is involved?			
#3: Engagement (Output: Prospects)	How do you determine whether your value proposition is appealing to the customer?			
	How do you determine whether your pricing is in line with the customer's budget?			
	Who from the DMU is involved?			
#4: Purchase Intent (Output: Qualified Prospects)	How do you qualify that the customer is ready to purchase, and how do you develop a proposal for the purchase?			
	How do you close the sale and handle customer questions/objections?			



		Short Term	Medium Term	Long Term
#5: Purchase (Output: Customers)	Who from the DMU is involved?			
	How do you secure full commitment from the customer to purchase your product?			
	How does your customer pay for your product? Who pays?			
	Who from the DMU is involved?			
#6: Loyalty (Output: Satisfied Customers)	How do you ship and install the product?			
	How do you provide support to the customer so they use and get the expected value out of your product?			
	Who from the DMU is involved?			
#7: Advocacy (Output: Evangelists)	How do you encourage the customer to buy more product?			
	How do you encourage the customer to tell others about the product, and how do you measure whether customers are telling others about your product?			
	Who from the DMU is involved?			
	Who from the DMU is involved?			



Techniques and Actions to Maximize Yield Rate at Each Stage

Short Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield			
Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			



Medium Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield

Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			

Long Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield

Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			

Risk Factors

What are your three biggest risk factors in your go-to-market plan? How do you intend to mitigate those risks? What metrics will you use to monitor them and intervene as needed? (Remember, things never go exactly the way you want them to or as you plan them!)

1. Risk factor #1 and mitigation plan:

Metrics to watch:

Potential intervention strategy:

2. Risk factor #2 and mitigation plan:

Metrics to watch:

Potential intervention strategy:

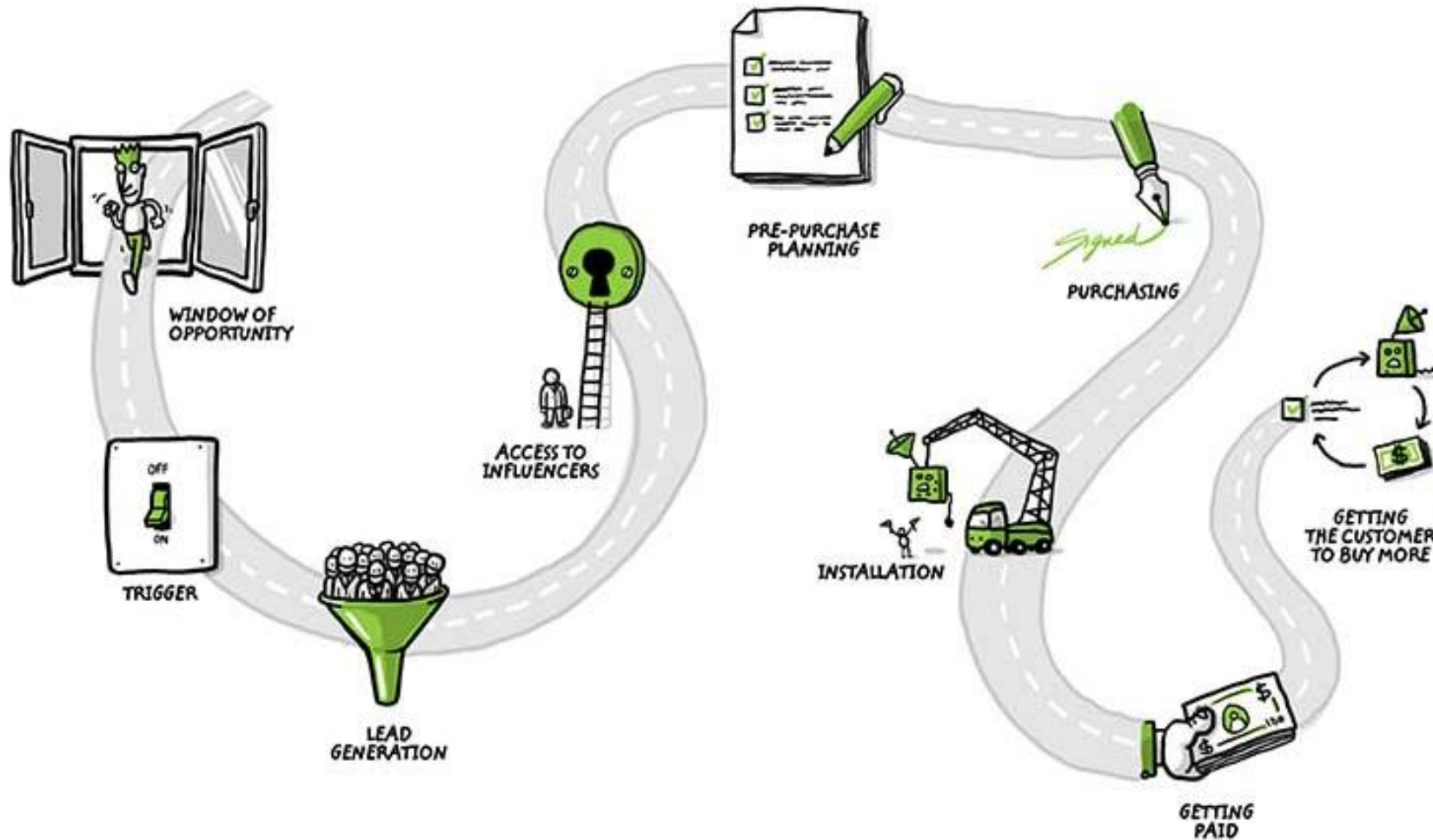
3. Risk factor #3 and mitigation plan:

Metrics to watch:

Potential intervention strategy:

Κάρτα να το διαδικασία να πωδήββα

THE SALES PROCESS MAP

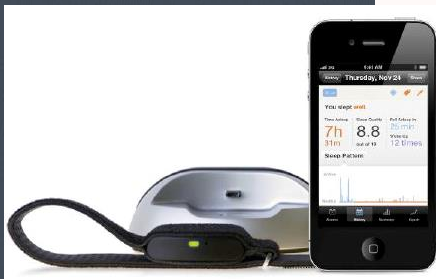


Примери за процес на продажба



- Производителят на **FarmVille** Zynga избра видео подход, за да намали значително нуждата от продавачи.
- Моделът на **Groupon**, обратно, изисква сериозно участие в директни продажби за придобиване на търговци като клиенти, което води до висока и стабилна СОСА, която се отразява на маржа на печалбата на компанията; обаче, от другата страна на своя двустранен пазар, Groupon разпространи ежедневните си сделки а видео, като ефективно стимулира потребителите да разпространят информация за сделките на своите приятели.
- **LinkedIn** има по-изчистен модел.
 - Те започнаха със силно селективни онлайн реклами и някои директни продавачи (за да продадат своя пакет за набиране на персонал).
 - След като получи пазарна привлекателност и разумна критична маса, те започнаха да разчитат много повече на потребителите, които набират свои колеги да се присъединят към сайта чрез добре развита система от лесни за изпращане покани, съчетана с ефективен алгоритъм, предлагащ възможни нови връзки .
 - Тази система бързо започна да изпраща имейли до хора извън мрежата, за да се присъединят, ако вече не са в нея. След като компанията постигна високи нива на навлизане на пазара, тя фокусира своя алгоритъм върху изготвянето на препоръки на хора, които вече са на сайта, за да насърчи повече връзки, които потребителят може да направи, като накара потребителя да се връща и да инвестира по-дълбоко в сайта, така че смяната да бъде все по-трудно.
- По подобен начин **Facebook** успя да използва мрежовия ефект, за да привлече нови потребители на много ниска цена, след което все повече да ги обвързва към тяхната мрежа с подобен алгоритъм, за да предложи вероятни хора, с които потребителят би искал да бъде свързан.

Случай от практиката: Lark



- Производителят на безшумен будилник Lark Technologies разбира при планирането на своя процес на продажба, че ще трябва да образова потребителите какво представлява тихият будилник и продуктът за обучение на сън.
- Ще е необходима упорита работа, за да се раздвижи пазарът.
- Изпълнителният директор Джулия Ху разработи следните краткосрочни, средносрочни и дългосрочни планове.



Lark: Краткосрочен



- Ангажиране в **индивидуални продажби** на потенциални клиенти, дори създаване на маса в кампуса на MIT в деня на откриването, за да се обясни продукта и неговата стойност.
- Главният изпълнителен директор също потърси и спечели много **възможности за публично говорене**, за да създаде осведоменост за своя продукт. Тази стратегия имаше **значителни разходи**, свързани с нея, защото я отдръпна от основните оперативни аспекти на нейния бизнес.
- Много от първите единици бяха продадени на семейства и приятели, които можеха да разпространят информация за продукта.
- Главният изпълнителен директор също така **ангажира основните инфлуенсъри на своята персона**, като уебсайта Urban Daddy, ежедневен имейл бюлетин, специално насочен към богати млади градски професионалисти.
- Компанията създаде **уебсайт, от който клиентите могат да закупят** продукта.
- Те също експериментираха с **оптимизацията за търсачки (SEO)**, за да помогнат за привличането на трафик към сайта.
- Те също започнаха да **експериментират със социални медии** като Twitter, макар и с маргинални резултати.

Lark: Средносрочен



- Компанията подписа сделка с Apple за разпространение на своя продукт в Apple Store, без да изисква ексклузивност.
- Стратегията даде **незабавна достоверност** на продукта Lark, тъй като той беше одобрен за продажба в магазините на Apple от самата Apple, както и много по-широко представяне; но компанията трябваше да се **откаже от много маржове**:
 - Продуктът, продаван в магазина, беше хардуерният компонент ==> магазинът трябваше да носи инвентар и брутният марж на LARK беше значително засегнат.
- Въпреки това, главният изпълнителен директор вече не трябваше да извършва индивидуални продажби, вместо това се фокусира върху набирането на дистрибутори и подобряването на уебсайта на LARK.



Lark:

ДЪЛГОСРОЧЕН



- Уебсайтът е ключовото място за получаване на информация за продукта и закупуването му.
- Компанията очаква:
 - 40% от поръчките му да идват през уебсайта (и други директни онлайн канали),
 - 50% от канала за дистрибуция на дребно и
 - 10% от други канали



Задачи за четене



Проучете следните статии за продажбите и брендирането :

- **Съвети за продажби за технически основатели** by Carol Luong, Y Combinator.
 - <https://blog.ycombinator.com/sales-advice-for-technical-founders/>
- **Как да създадете план за привличане на клиенти за стартиращи фирми?** by Ryan Gum.
 - <https://ryangum.com/customer-acquisition-plan/>
- **Стратегия за привличане на клиенти за стартиращи фирми: 23 техники за спечелване на нови клиенти.**
 - <https://www.omnikick.com/customer-acquisition-strategy/>
- **8 компонента за брендиране на вашия стартъп,** by George Debb, The Next Web.
 - <https://thenextweb.com/dd/2019/07/13/rip-fernando-corby-corbato-inventor-of-the-password-1926-2019/>
- **Корпоративни продажби за хакери** by Ryan Junee, Y Combinator
 - <https://blog.ycombinator.com/enterprise-sales-for-hackers/>



Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

Част 5: Как мащабирате бизнеса си?

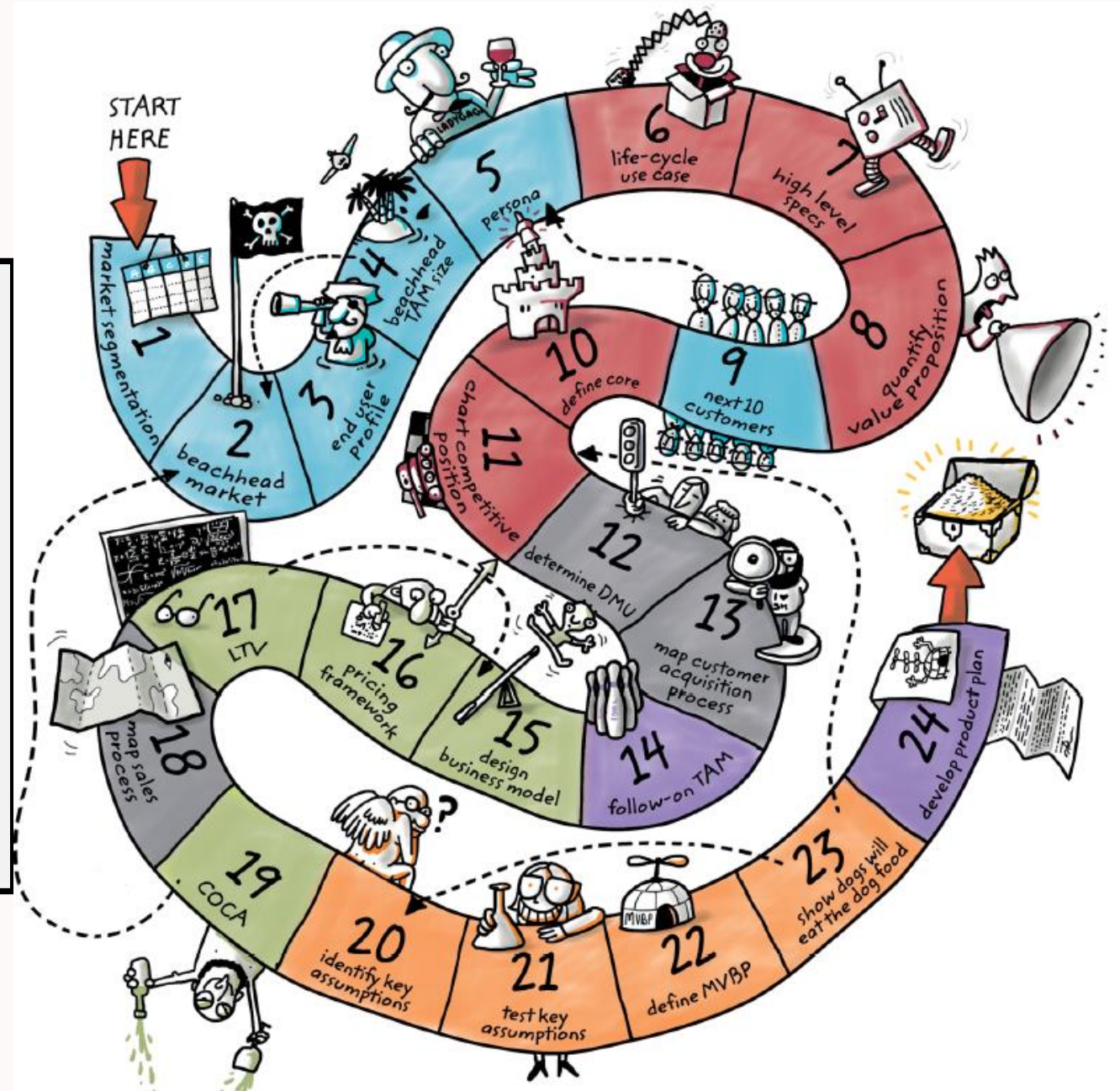


Обобщение



WHO IS YOUR CUSTOMER?

- 1 Market segmentation
- 2 Select a beachhead market
- 3 Build an end-user profile
- 4 Calculate the TAM size for the beachhead market
- 5 Profile the persona for the beachhead market
- 9 Identify your next customers



Source: 15.390 NEW **DISCIPLINED** ENTERPRISES | **ENTREPRENEURSHIP**



University of Cyprus
Department of Computer Science



Част 5

Съдържание



- **DN Стъпка 14: Изчислете общия размер на адресируемия пазар за последващи пазари**
- DN Стъпка 24: Разработете продуктов план

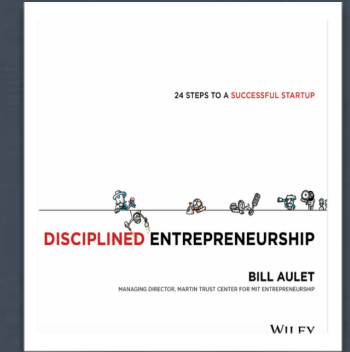
Част 5

Цели на обучението



След като присъствате на този модул, изучавате неговите казуси и задачи за четене и гледате предложени видеоклипове, трябва да можете да:

- Идентифицирате последващи пазари и прецените техния размер (стъпка 14).
- Разберете как да идентифицирате последващи пазари и да оцените техния размер (Стъпка 24).



Раздел 5: Как мащабирате бизнеса си?

Стъпка 14: Изчислете общия размер на адресируемия пазар за последващи пазари





Докато поддържате безмилостен ежедневен фокус върху вашия стартов пазар, вие също трябва да направите малък анализ на това какво се случва, ако и кога спечелите стартовия пазар; от обща гледна точка и без много подробности, какви предвиждате да бъдат следващите ви пазари и колко големи ще бъдат те?

По-широко оразмеряване на TAM

• Какво?

- Изчислете/оценете годишните приходи от най-добрите **следващи пазари**, след като сте успешни на вашия основен пазар.

• Защо?

- Показва потенциала, който може да дойде от спечелването на вашата плажна ивица и ви мотивира да го направите бързо и ефективно.

• Как?

- Усъвършенствайте TAM за първоначалния пазар и разработете оценка на по-широкия TAM, който включва последващите пазари.
- Няма да е толкова сигурен и специфичен като първия пазар.
- По всяко време, когато стане налична повече информация, върнете се и актуализирайте други раздели и не бъдете ограничени от тази проста линейна рамка.

Преминаване отвъд стартовия сегмент

1. Целевият клиент добре ли е финансиран и лесно достъпен ли е за нашия търговски екип?
2. Имат ли убедителна причина да купуват? Можем ли днес с помощта на партньори да доставим цял продукт?
3. Има ли вкоренена конкуренция, която може да ни блокира?
4. Ако спечелим този сегмент, можем ли да го използваме, за да влезем в допълнителни сегменти?
- 5. Можем ли да покажем резултати в приемлива времева рамка?**

Дефиниция на последващи пазари

- Продаване на **същия клиент на допълнителни продукти** или **приложения**, което често се нарича продажба нагоре.
 - Силната осведоменост за вашия целеви клиент може да се използва, за да се определи какви допълнителни продукти бихте могли да създадете за или дори да препродадете на клиента.
 - Използвайте съществуващите канали за продажба и дистрибуция, за да продавате нови продукти, като използвате инвестициите и положителните отношения.
 - **Създаването на допълнителни продукти обаче вероятно ще разшири бизнеса** ви отвъд вашето ядро, което може да навреди на вашата конкурентна позиция на тези пазари, освен ако вашето ядро не е нещо, свързано с взаимоотношенията с клиентите.
- Продайте същия основен продукт на „**съседни пазари**“, които са подобни на вашия стартов пазар.
 - Продажбата на тези нови пазари **обикновено изисква допълнителни функции, усъвършенстване на продукта и/или различни опаковки**, маркетингови комуникации или ценообразуване.
 - Вие се **възползвате от същото ядро** и надграждате експертния опит и мащаба, разработени на стартовия пазар.
 - Ще трябва да установите **нови взаимоотношения с клиенти на всеки съседен пазар**, което може да бъде рисковано и скъпо.

Защо да търсите последващи пазари?

- Държи ви наясно с дългосрочния потенциал на вашия бизнес, когато започнете да проектирате своя продукт и да изграждате възможности.
- Ще развълнувате ръководството, служителите и инвеститорите, като покажете, че бизнесът има потенциала да бъде изключително успешен.
- Освен това ще получите по-добра представа за други потенциални пазари, ако вашият стартов пазар се окаже много по-проблематичен, отколкото сте си представяли, и трябва или да го изоставите, или да преразгледате други опции.

- Докато ядрото на стартиращи фирми, базирани на иновации, често естествено води до проучване на съседни пазари, вие можете да следвате стратегия или комбинация от двете, след като доминирате на стартовия пазар

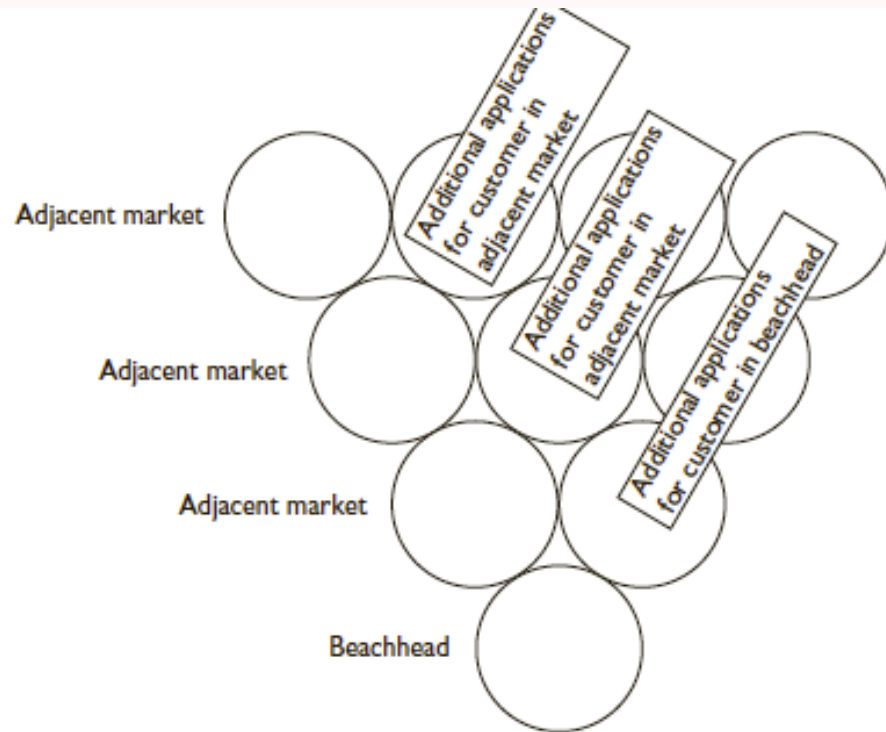


Figure 14.1 Modified Moore bowling pins.

Аналогия на кеглите за боулинг:

Кеглите от лявата страна на комплекта са съседни пазари;

Кеглите от дясната страна на комплекта са допълнителни приложения за клиента на определен пазар

[Geoffrey Moore, Crossing the Chasm]

Как да изчислим по-широк TAM?

- Помислете за различните съседни пазари и възможности за наддаване, които логично имат смисъл с вашия продукт.
- Трябва да можете да идентифицирате поне **пет или шест последващи пазара**.
- Използвайте същата обща методология, за да изчислите TAM за всеки последващ пазар, който направихте за вашия плажен TAM в Стъпка 4.
- Ако искате да привлечете рисков капитал и/или да изградите голям бизнес, общото правило е, че по-широкият TAM (за 10 или по-малко последващи пазара), плюс вашият TAM на пазара на плажа, трябва да **добавите над \$1 милиард**.
- Използвайте всички техники от стъпка #4, като се уверите, че единиците са правилни; но засега се нуждаете от много по-малко първично проучване на пазара.
- Не отделяйте твърде много време засега.

Пример за по-широко оразмеряване на ТАМ



SMART SKIN CARE *Long-lasting protection for your skin*

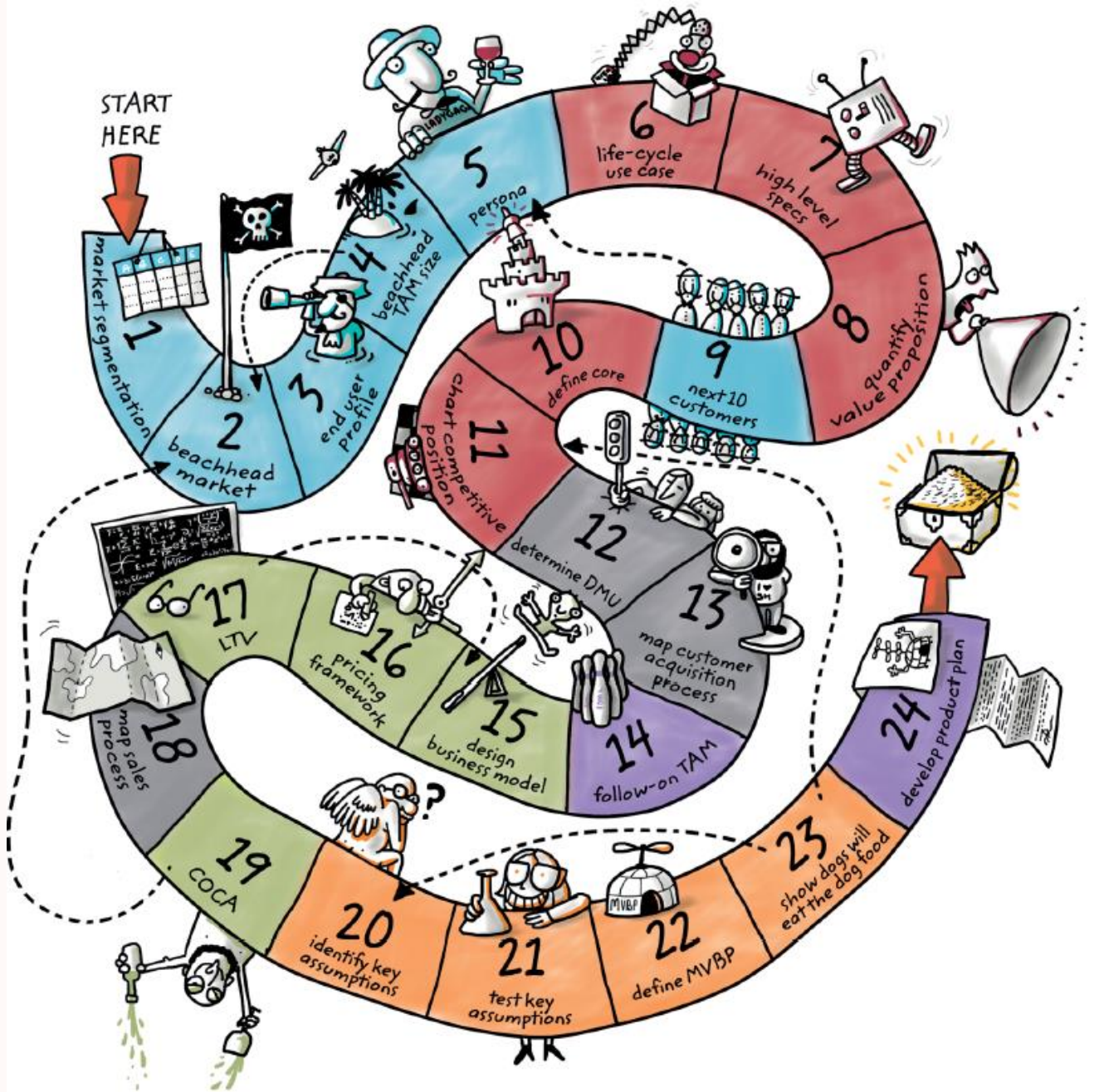


Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

Част 6: Бизнес модели



Обобщение



Част 6

Съдържание



- ДН Стъпка 15: Дизайн на бизнес модел
- Шаблони на бизнес модели



Част 6

Цели на обучението



След като присъствате на този модул, изучавате неговите казуси и задачи за четене и гледате предложени видеоклипове, трябва да можете да:

- Разбирате и обяснявате методологията на Business Model Canvas.
- Разбирате иновативни шаблони на бизнес модели и ги прилагате към вашата идея.
- Оценявате техники, които да ви помогнат да проектирате бизнес модели.
- Разбирате значението на бизнес моделите.
- Разбирате, анализирате и прилагате Freemium, Bait & Hook и Open Business Models.
- Разбирате значението на бизнес моделите.
- Разбирате и обяснявате методологията на Business Model Canvas.
- Разбирате иновативни шаблони на бизнес модели и ги прилагате към вашата идея.
- Оценявате и прилагате техники и инструменти, които да ви помогнат да проектирате бизнес модели.

Материали за четене



- Chapter 2: Patterns. *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Wiley 2010.
- Chapters 16, 17, 19. *Disciplined Entrepreneurship*, Bill Aulet, Wiley 2013.
- Business Model Canvas: A Complete Guide.
 - <https://www.cleverism.com/business-model-canvas-complete-guide/>
- Cost Structure Block in Business Model Canvas.
 - <https://www.cleverism.com/cost-structure-block-in-business-model-canvas/>
- Chapters 16, 17, 19. *Disciplined Entrepreneurship*, Bill Aulet, Wiley 2013.
- Pricing Your Product by Sequoia.
 - <https://www.sequoiacap.com/article/pricing-your-product/>
- What's your TRUE customer lifetime value (LTV)? by David Skok.
 - <https://www.forentrepreneurs.com/ltv/>
- The 3 Pricing Strategies Your Startup Should Choose From by Tomasz Tunguz, Inc.
 - <https://www.inc.com/linkedin/tomasz-tunguz/only-3-pricing-strategies-your-startup-tomasz-tunguz.html>
- The 10 Most Popular Startup Revenue Models by Founders Intitute.
 - <https://fi.co/insight/the-10-most-popular-startup-revenue-models>



Видео материали



- Девет бизнес модела и показателите, които инвеститорите искат от Ану Харихаран, Y Combinator (август 2019 г.)
 - <https://www.youtube.com/watch?v=PTg3RZPXgLg>
 - Transcript:
<https://jotengine.com/transcriptions/M7tQs9xzHM4N7V6MdXB6nw>
- Конкретни стъпки за изчисляване на СОСА by Bill Aulet, MIT.
 - <https://youtu.be/Tn23iwj3gvw>

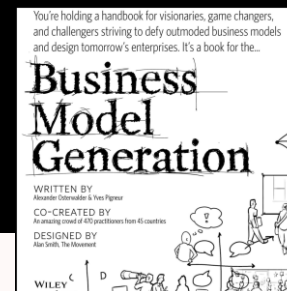




Какво е бизнес модел?



Какво е бизнес модел?



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

Бизнес моделът описва обосновката на това как една организация създава, доставя и улавя стойност.

Бизнес моделът е като **план** за стратегия, която да бъде приложена чрез организационни **структури, процеси** и **системи**.

Един бизнес модел може да бъде описан чрез **девет основни градивни елемента**, които показват логиката на това как една компания възнамерява да прави пари.

Left canvas: efficiency

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<h3>Key Partners</h3> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>CATEGORIES Production Problem Solving Platform/Network</p>	<h3>Value Propositions</h3> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>CHARACTERISTICS Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<h3>Customer Relationships</h3> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>EXAMPLES Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform</p>																								
	<h3>Key Resources</h3> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>TYPES OF RESOURCES Physical Intellectual (brand patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<h3>Channels</h3> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p>CHANNEL PHASES 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>																									
<h3>Cost Structure</h3> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>IS YOUR BUSINESS MORE Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p>SAMPLE CHARACTERISTICS Fixed Costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>		<h3>Revenue Streams</h3> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td>TYPES</td> <td>FIXED PRICING</td> <td>DYNAMIC PRICING</td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>List Price</td> <td>Negotiation (bargaining)</td> </tr> <tr> <td>Usage fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription Fees</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real-time-Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Renting/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licensing</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING	Asset sale	List Price	Negotiation (bargaining)	Usage fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time-Market	Lending/Renting/Leasing	Volume dependent		Licensing			Brokerage fees			Advertising		
TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING																										
Asset sale	List Price	Negotiation (bargaining)																										
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management																										
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time-Market																										
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent																											
Licensing																												
Brokerage fees																												
Advertising																												

Right canvas: Value



Част 6: Бизнес модели

Стъпка 15: Дизайн на бизнес МОДЕЛ

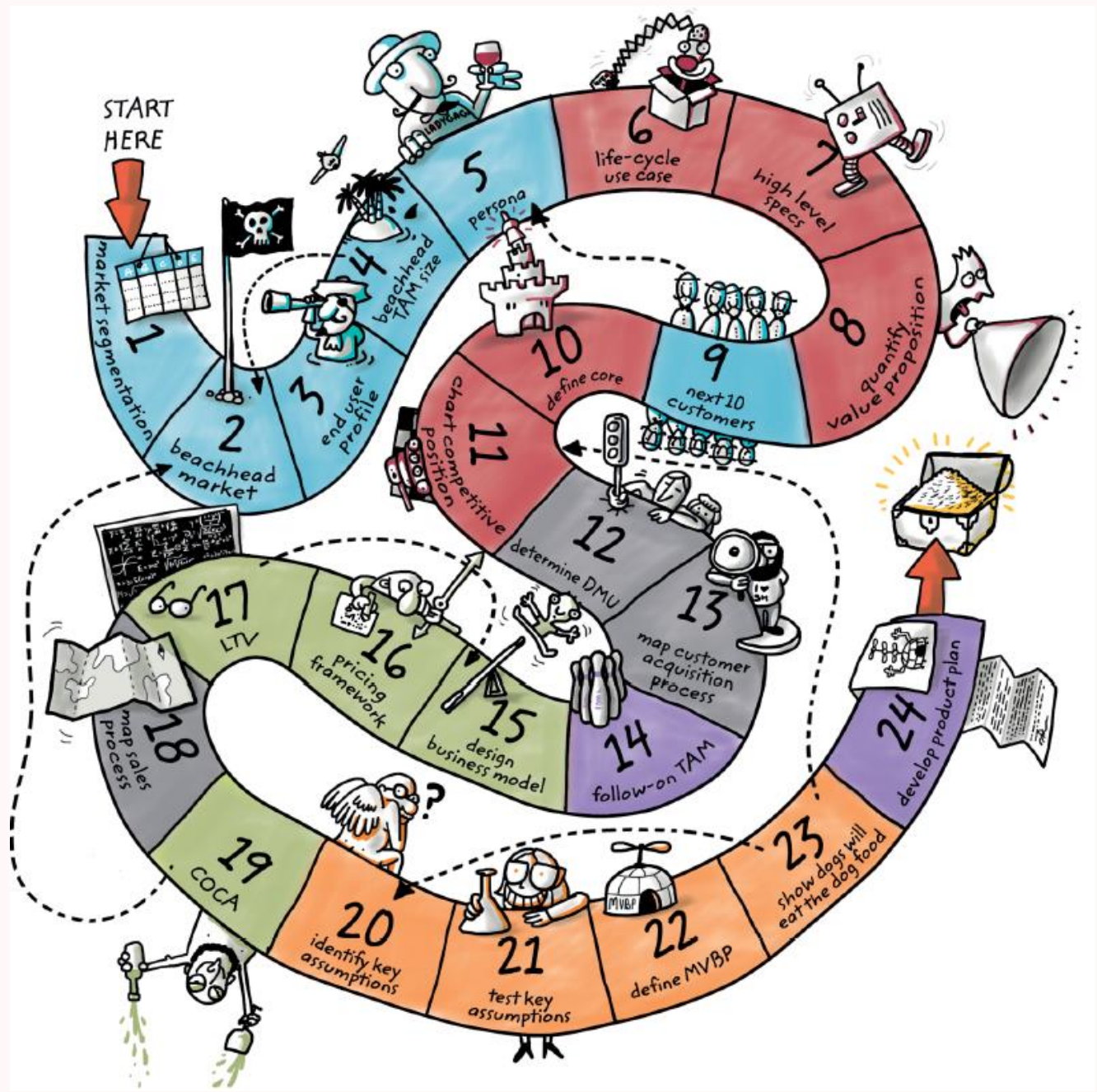


Схема



HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?

- 15 Design a business model
- 16 Set your pricing framework
- 17 Calculate the lifetime value of an acquired customer (LTV)
- 19 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



Какво правим?



Стъпка #15

- Проучете **съществуващите бизнес модели** в различните отрасли, за да обхванете част от стойността, която вашият продукт носи на вашия клиент.
- Използвайте работата, която сте свършили в други стъпки, за да обмислите иновативен модел за вашето начинание.

Защо го правим?



Защо го правим?

- Предприемачите често инвестират много време в
 - разработване на профил на краен потребител, дефиниция на продукта и предложение за стойност, **показващи как те ще създадат стойност** за клиента,
- но почти никакво време да разберат **как тази стойност се превръща в печеливш бизнес**.
- Защо да прекарвате цялото това време, фокусирайки се върху иновациите, свързани с технологията и продуктовия дизайн, без съизмеримо време за иновации с вашия бизнес модел?

Компаниите, които отделят време и усилия за иновативни бизнес модели, могат да имат огромна възвръщаемост.

Бизнес моделът не е ценообразуване

- Бизнес моделът е рамка, чрез която извличате от клиентите си част от стойността, която вашият продукт създава за тях.
- Идеята е, че сумата пари, която вашето начинание получава, се основава на това колко стойност получава клиентът от вашия продукт, а не някаква произволна надценка въз основа на вашите разходи.
- Трябва постоянно да работите за постигане на бизнес модели и ценообразуване, които са базирани на стойност, дори ако трябва да правите временни промени по пътя, за да стигнете до там.
- Ценообразуването има изненадващо по-малко значение от проектирането на ефективен бизнес модел, тъй като последният има по-пряко влияние върху способността ви да извличате стойност през целия живот на вашия бизнес.

Ключови фактори при проектирането на бизнес модел

- 1. Клиент:** Разберете какво е готов да направи клиентът.
 - Знанията, които имате от очертаването на звеното за вземане на решения и процеса за придобиване на плащаш клиент, ще бъдат ценни тук.
- 2. Създаване и улавяне на стойност:** Оценете каква стойност предоставя вашият продукт на вашия клиент и кога. След това определете кои начини за улавяне на стойност съвпадат добре.
 - Вашето количествено предложение за стойност ще помогне тук.
- 3. Конкуренция:** Определете какво прави вашата конкуренция.
- 4. Дистрибуторство:** Уверете се, че вашият дистрибуционен канал има правилните стимули за продажба на вашия продукт.

Какви типове бизнес модели има за улавяне на стойност?

- Еднократна предварителна такса (плюс поддръжка)
- Лицензиране
- Абонамент/
- Лизинг
- Споделени спестявания
- Консумативи
- О&М (Експлоатация и поддръжка)
- Цена плюс
- Добавки с висок марж
- Реклама
- Транзакция %
- Freemium
- План за мобилен телефон (или РРА в енергетиката)
- Полезен модел (за употреба)
- Франчайз модел
- Микротранзакции
- Паркинг автомат
- Други

- За клиента ползата е **ниска предварителна цена**, с **текущи разходи въз основа на употребата**, които клиентът обикновено може да контролира.
- Клиентът може да няма лесен начин да плати големи първоначални разходи, но има много повече възможности за закупуване, след като употребата започне. След като употребата е започнала, те могат да оправдаят покупката на консуматив, използван от решението.
- Количеството консумативи, които трябва да бъдат закупени, е пряко свързано с употребата; и в много случаи вашият клиент може да прехвърли разходите върху собствените си клиенти.
- Това е много популярен модел за **медицински изделия**, но също така се използва често в потребителското пространство.
 - Силно видим и добре познат пример е моделът бръсначка/ножче, станал известен от Gillette.
 - HP е друг пример, където почти цялата, ако не и цялата им печалба от принтери, идва от продажбата на мастиленоструйни касети.

- Клиентът плаща определен процент над разходите за производство на продукта.
 - Често срещано при държавни договори, както и в ситуации, в които вие и вашият клиент искате да споделите риска от производството на продукта.
 - Привлекателно, когато продуктът е незрял и ще има пълзене на обхвата, - предлагането трябва да узрее и след това да мигрира към различен бизнес модел.
 - Изисква съгласие относно счетоводните допускания, като се вярва, че числата са правилни и ще продължат да бъдат правилни.
 - Може също така да създаде стимули, които възнаграждават дейността, а не напредъка, което е лошо както за вас, така и за вашия клиент.

Допълнителни продажби с продукти с висок марж

- Централният продукт се продава с **много нисък марж**, но общият марж се увеличава от продажбата на **допълнителни продукти с много висок марж**.
- Този бизнес модел често се използва в магазини или уебсайтове за потребителска електроника и често при продажби на нови автомобили.
- В търговец на дребно на потребителска електроника често артикул като фотоапарат може да бъде продаден малко над цената, което привлича клиента, но след това те купуват добавки, които имат по-висок марж и на клиентите се продава удължаване на гаранцията за един, два или три години, което също има много висок марж.
- Подобно на закупуването на кола, допълнителните елементи като удължаване на гаранцията, аксесоари, защита от ръжда и други подобни са продуктите с висок марж, при които продавачите правят лъвския дял от печалбите си.

Препродажба на събраните данни или временен достъп до тях

- Донякъде подобен на рекламния модел.
- Препродажбата на потребителски данни изисква **първо привличане на крайни потребители с безплатен продукт, след което получаване на пари от трети страни, които плащат за достъп до демографска и друга информация за вашите потребители.**
 - Това е основен източник на приходи за LinkedIn, който продава специален пакет за наематели, който дава достъп до широк набор от потребителски данни на LinkedIn.
 - Медицинската индустрия също препродава достъп до потребителски данни за пазарни проучвания.

Такса за транзакция

- Онлайн търговците на дребно често плащат или получават комисионна за препоръки, които водят до продажби.
- Един очевиден пример е **eBay**, който получава такса от всеки успешен търг, заплащана от продавача.
- Моделът е подобен на начина, по който работят компаниите за кредитни карти, където процент от всяка транзакция отива при компанията за кредитни карти.

- Таксуватe много ниски цени, но много високи такси за закъснение.
- Използва се също от компании за кредитни карти и (за известно време) Blockbuster.
 - Проблемът, който Blockbuster открива обаче, е, че лоялните клиенти могат да се отчуждят от такива такси закъснение, така че когато Netflix се появи с мотото „без такси забавяне“, Blockbuster загуби значителен пазарен дял и никога не се възстанови.
- Урокът е, **не се възползвайте от наивността на клиента си като централен стълб на вашия бизнес модел.**

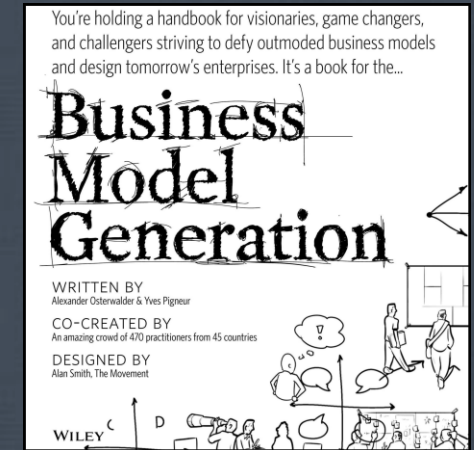
- Нов бизнес може да не иска наистина да продаде продукт, а по-скоро да получи плащане за управление на завод или друга дейност срещу заплащане.
- Въпреки че това е подобно по някакъв начин на споразумение за консултация, клиентът има повече стимули да контролира или намалява разходите, тъй като това ще повлияе пряко на доходите на клиента.
- Този модел е често срещан в енергетиката.

- Нов успешен модел, който дойде на мода с онлайн компютърните игри и сега се тества, за да се опита да спаси вестниците, са микротранзакциите.
- В този модел клиентът е помолен да предостави своята кредитна карта и след това те правят много малки (дефинирани като по-малко от \$12; често те са \$1 или по-малко) транзакции за цифрови стоки (които практически нямат пределни разходи, защото са електрони).
- Те са много, така че могат да се добавят.



Част 6: Бизнес модели

Шаблони на бизнес модели



Шаблони (pattern) на бизнес модели



- **Pattern** в архитектурата е идеята за улавяне на идеи за архитектурен дизайн като архетипни и многократно използвани описания.
- **Шаблон на бизнес модел**: бизнес модели със сходни характеристики, подобни подредби на градивните елементи на бизнес модела или подобно поведение.

Шаблони на бизнес модели



- **Разделен**
- Дълга опашка
- Многостранен
- Безплатна реклама
- Freemium (RedHat, Skype)
- Отворени бизнес модели



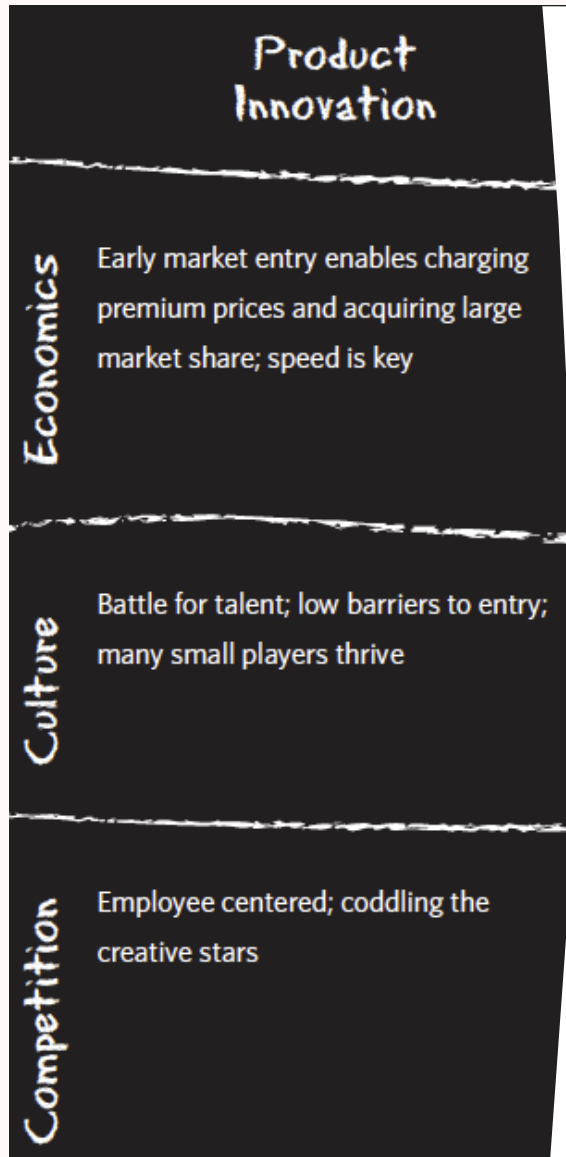
Разделен бизнес модел

- Концепцията за „разделена“ корпорация означава, че има три фундаментално различни вида бизнес:
 - Връзка с клиентите
 - Продуктова иновация и
 - Инфраструктура.
- Всеки тип има различни икономически, конкурентни и културни изисквания.
- Трите типа могат да съществуват съвместно в рамките на една корпорация, но в идеалния случай те са „разделени“ в отделни единици, за да се избегнат конфликти или нежелани компромиси.

Роли на „разделените“ корпорации

- **Бизнес за връзка с клиенти:** намиране и привличане на клиенти и изграждане на взаимоотношения с тях.
- **Предприятия за продуктови иновации:** разработват нови и привлекателни продукти и услуги
- **Инфраструктурен бизнес:** изграждат и управляват платформи за голям обем, повтарящи се задачи.
- **Компаниите трябва да разделят тези бизнеси и да се фокусират само върху един от трите вътрешно [Hagel and Singer]**
 - Всеки тип бизнес се ръководи от различни фактори: когато са обединени в една и съща организация, те могат да влязат в конфликт помежду си или да доведат до нежелани компромиси.

Три основни типа бизнес



Три основни типа бизнес

	Product Innovation	Customer Relationship Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer-comes-first mentality

Три основни типа бизнес

	Product Innovation	Customer Relationship Management	Infrastructure Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key	High fixed costs make large volumes essential to achieve low unit costs; economies of scale are key
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate	Battle for scale; rapid consolidation; a few big players dominate
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer-comes-first mentality	Cost focused; stresses standardization, predictability, and efficiency

Казус от частно банкиране



- Традиционно частните банкови институции са вертикално интегрирани и изпълняват задачи, вариращи от управление на богатството до посредничество до проектиране на финансови продукти:
 - Аутсорсингът е скъп и
 - частните банки **предпочитат да държат всичко вътрешно** поради съображения за **секретност и поверителност**.
- Но тайната става все по-малък проблем с **отпадането на мистиката** около швейцарските банкови практики и **аутсорсингът стана привлекателен** с разпадането на банковата верига за стойност поради появата на специални доставчици на услуги като напр.:
 - **транзакционни банки**, които се фокусират изключително върху обработката на банкови транзакции
 - **бутици за финансови продукти**, които се концентрират единствено върху проектирането на нови финансови продукти.

Отделяне на частното банкиране



- Базираната в Цюрих частна банкова институция **Maerki Baumann** е пример за банка, която е разделила своя бизнес модел.
- Тя завъртя **бизнеса си, ориентиран към транзакции**, в **отделна организация, наречена Incore Bank**, която предоставя банкови услуги на други банки и дилъри на ценни книжа.
- Сега Maerki Baumann се фокусира единствено върху изграждането на **взаимоотношения с клиентите** и **консултирането на клиенти**.

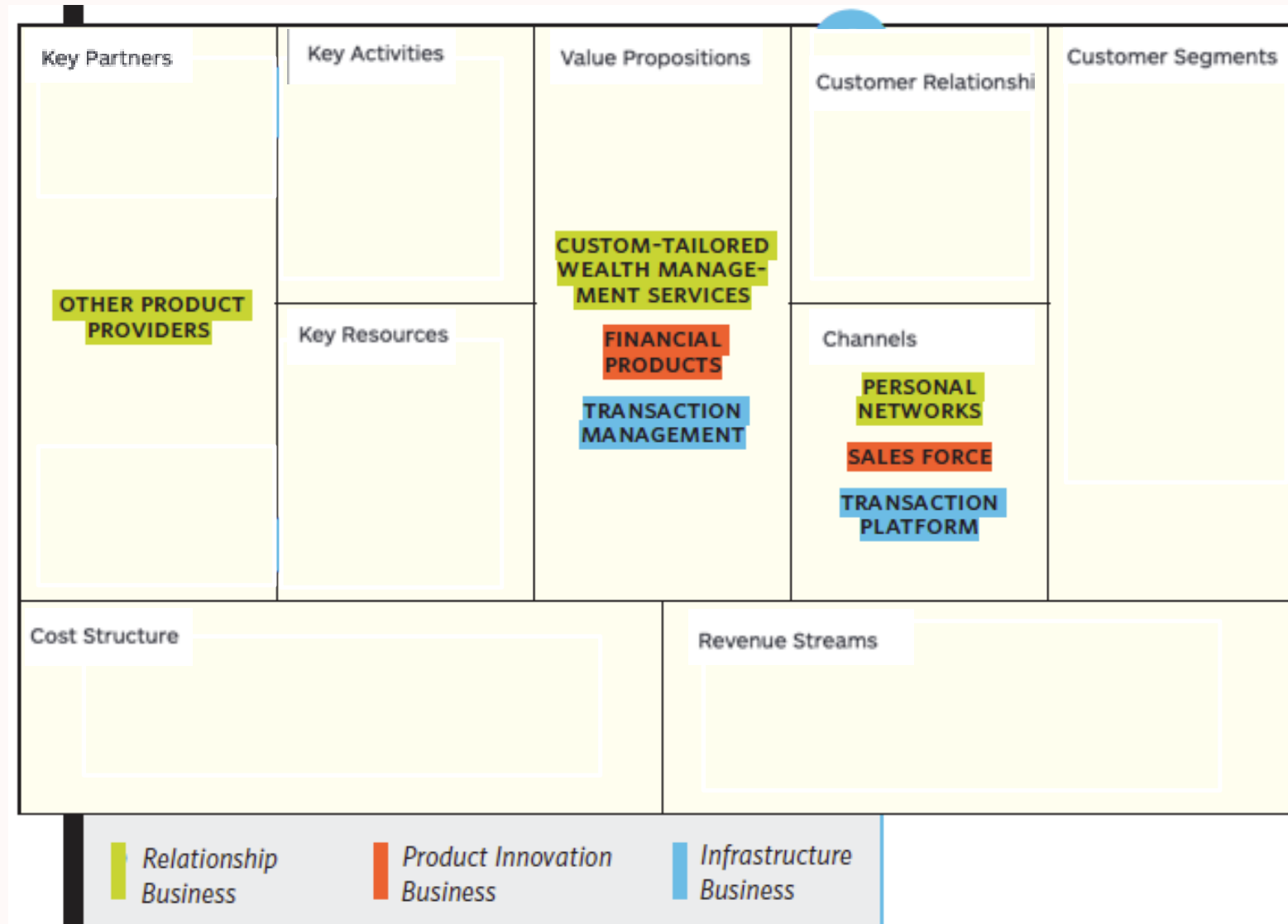
Отделяне на частното банкиране



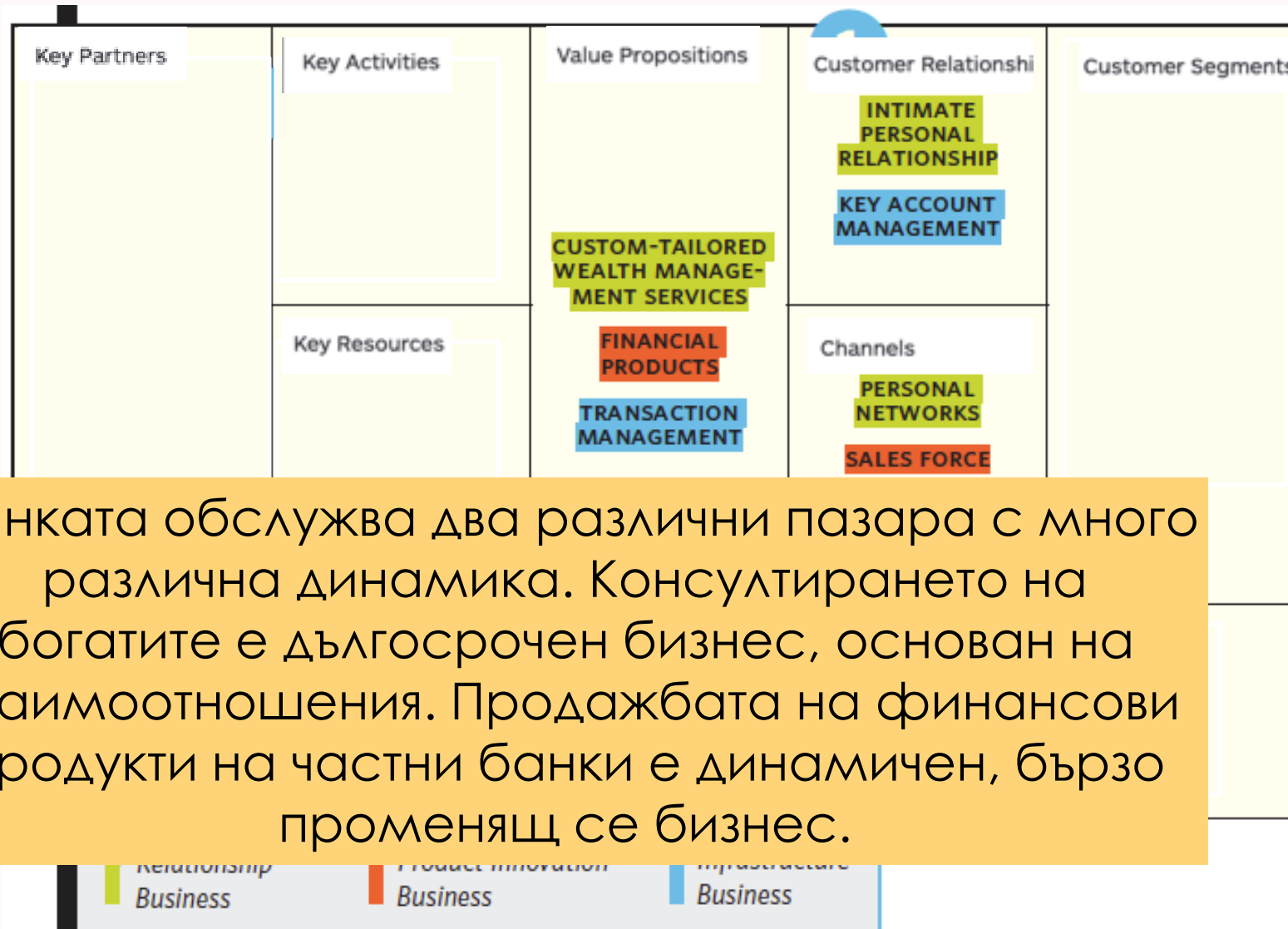
- Базираната в Женева Pictet, най-голямата швейцарска частна банка, предпочете да остане **интегрирана**.
- Тази 200-годишна институция развива **дълбоки взаимоотношения с клиентите**, обработва много клиентски транзакции и проектира свои собствени финансови продукти.
- Въпреки че банката постигна успех с този модел, тя трябва внимателно да управлява **компромисите** между три фундаментално различни типа бизнес.

Моделът на частното банкиране

Стойностно предложение, канали, ключови партньори



Компромиси в модела на частното банкиране: Връзки с клиенти



Банката обслужва два различни пазара с много различна динамика. Консултирането на богатите е дългосрочен бизнес, основан на взаимоотношения. Продажбата на финансови продукти на частни банки е динамичен, бързо променящ се бизнес.

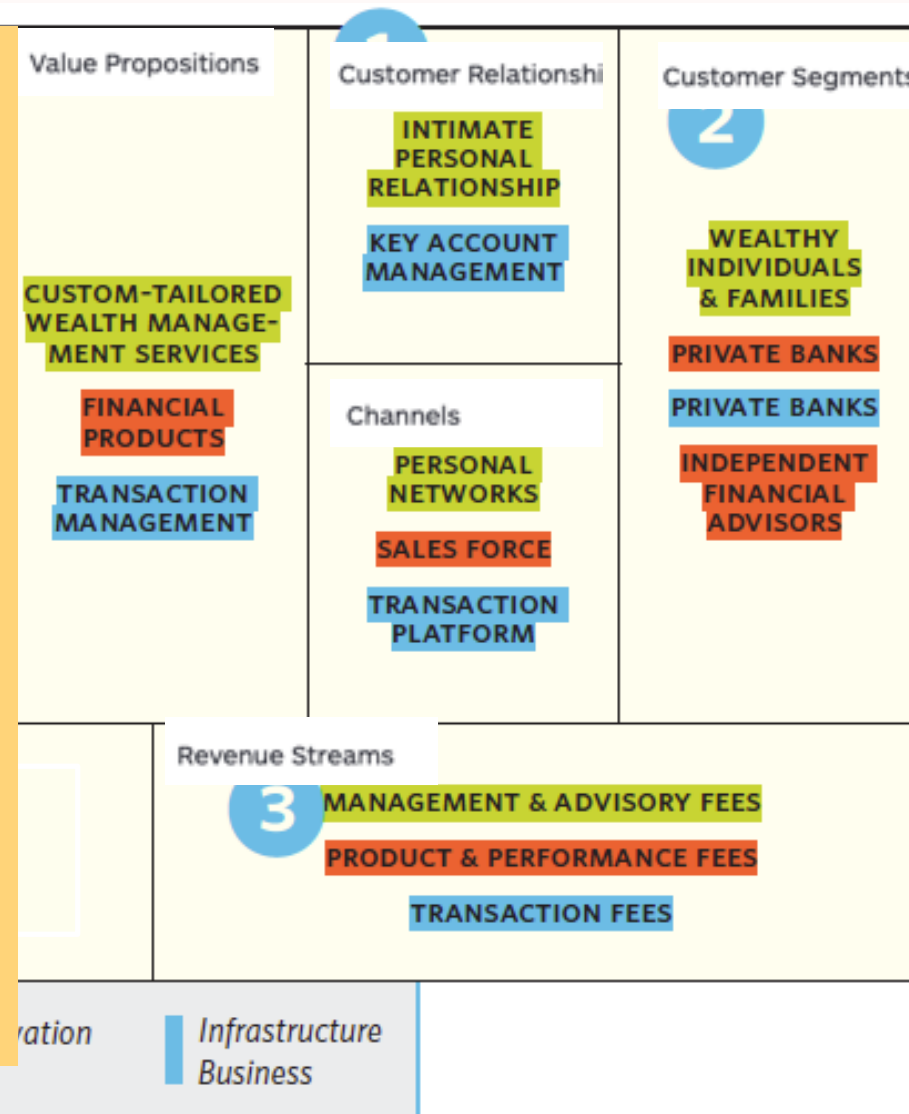
Компромиси: Клиентски сегменти



Компромиси: Потоци от приходи

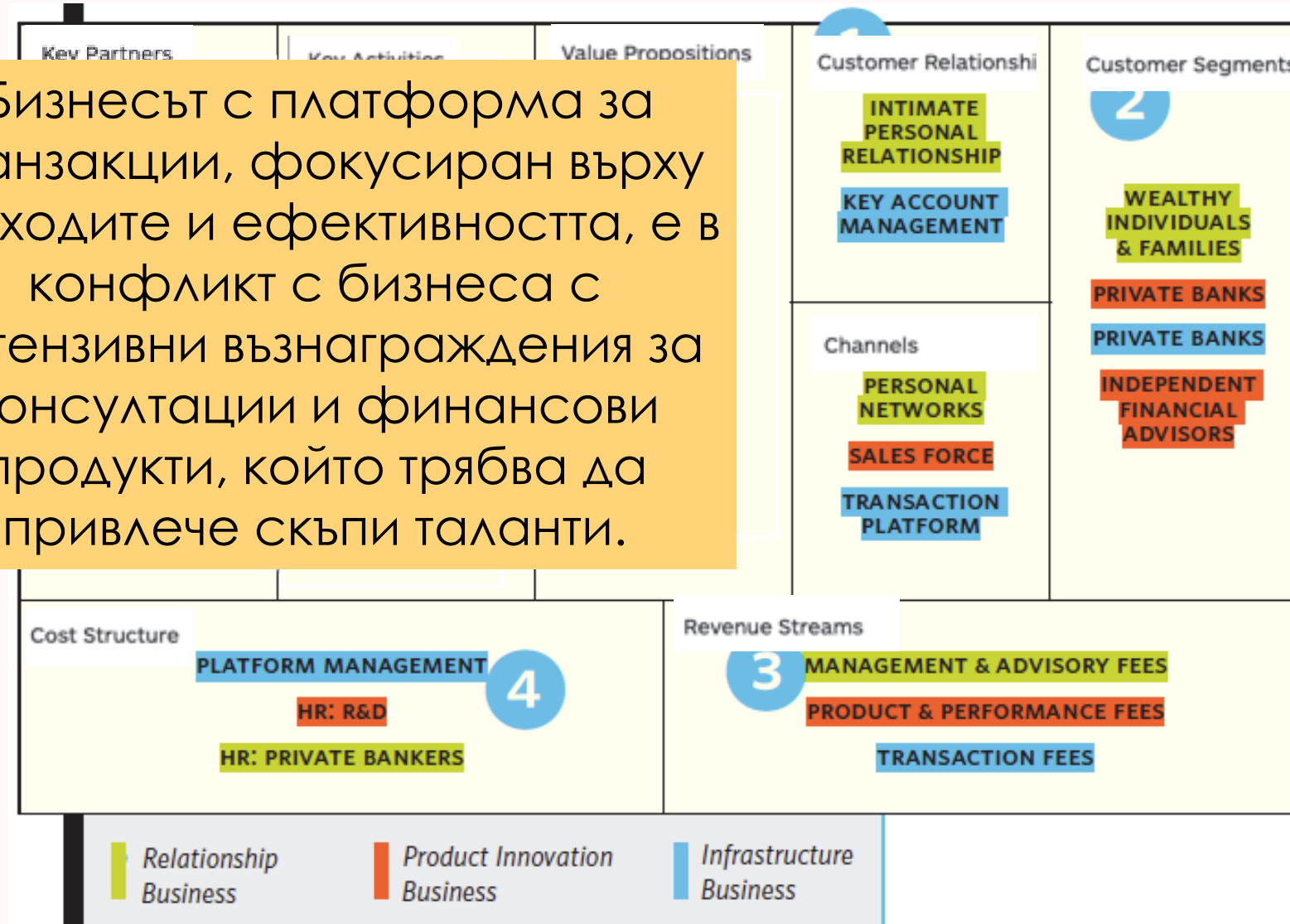
Продуктивият отдел на банката оказва натиск върху съветниците да продават собствените продукти на банката на клиентите. Това противоречи на интереса на клиента към неутрален съвет.

Клиентите искат да инвестират в най-добрите продукти на пазара, независимо от произхода.



Компромиси: Структура на разходите

Бизнесът с платформа за транзакции, фокусиран върху разходите и ефективността, е в конфликт с бизнеса с интензивни възнаграждения за консултации и финансови продукти, който трябва да привлече скъпи таланти.

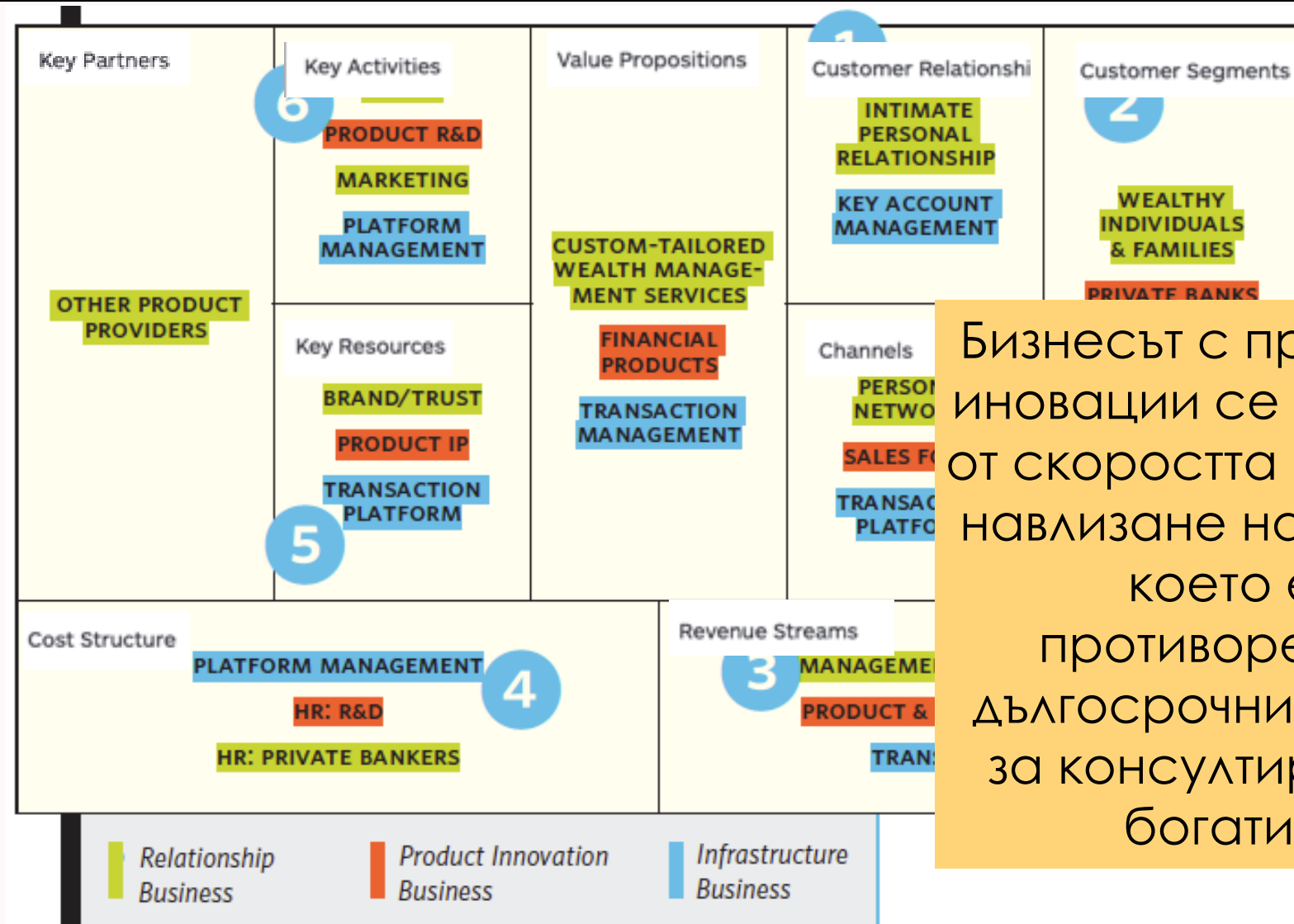


Компромиси: Ключови ресурси



Бизнесът с платформа за транзакции изисква мащаб, за да се намалят разходите, което е трудно да се постигне в рамките на една банка.

Компромиси: Ключови дейности



Бизнесът с продуктови иновации се ръководи от скоростта и бързото навлизане на пазара, което е в противоречие с дългосрочния бизнес за консултиране на богатите.

Отделяне на мобилни телеком

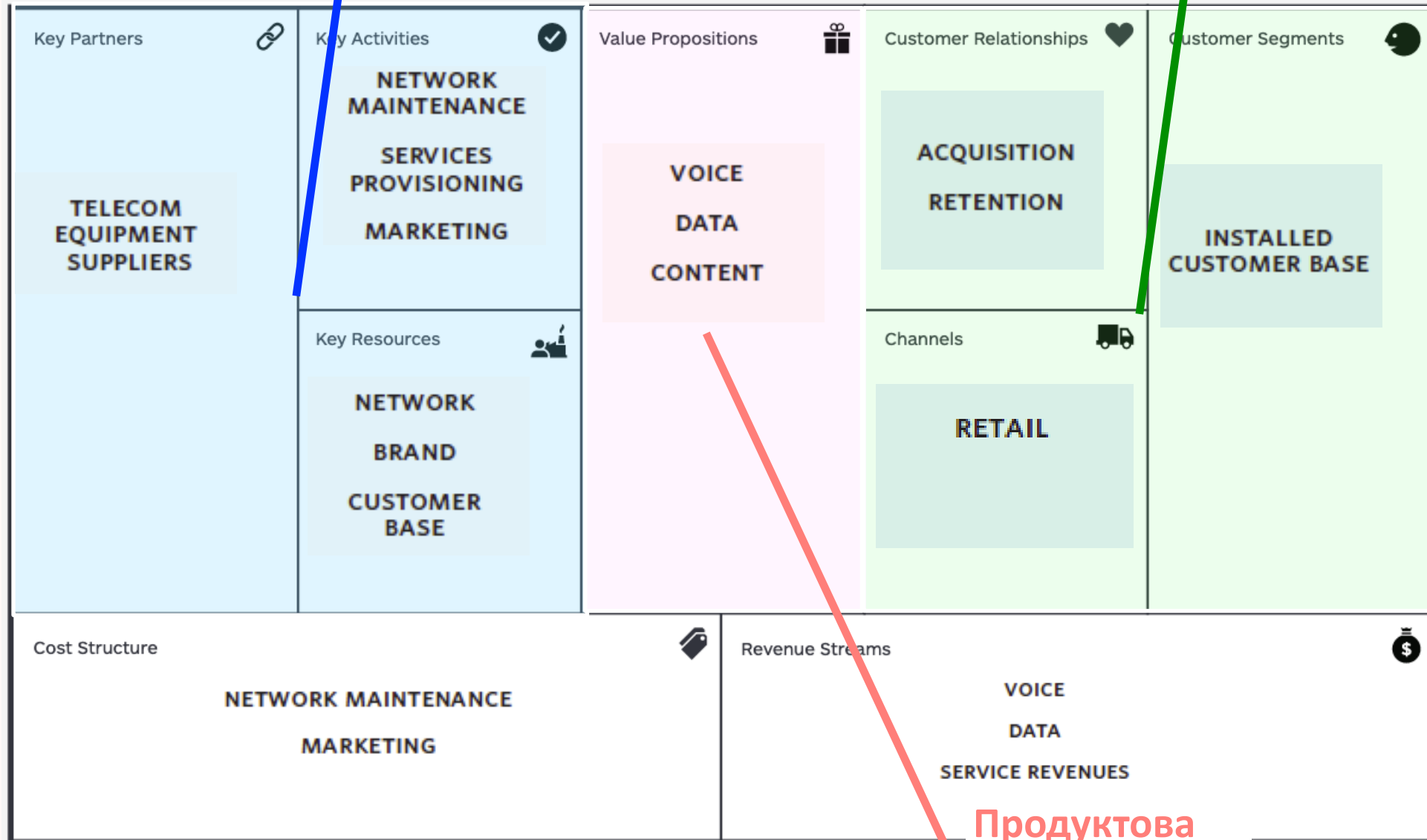


- Фирмите за мобилни телекомуникации започнаха да разделят бизнеса си.
- Традиционно те се състезаваха по отношение на качеството на мрежата, но сега сключват споразумения за споделяне на мрежа с конкуренти или възлагат изцяло мрежовите операции на производителите на оборудване.
Защо?
- Защото осъзнават, че техният **основен актив** вече не е мрежата – това е **тяхната марка** и техните **взаимоотношения с клиентите**.

Управление на инфраструктурата

Връзка с клиента

Master Programs in Artificial Intelligence for Careers in EU (MAI4CAREU)



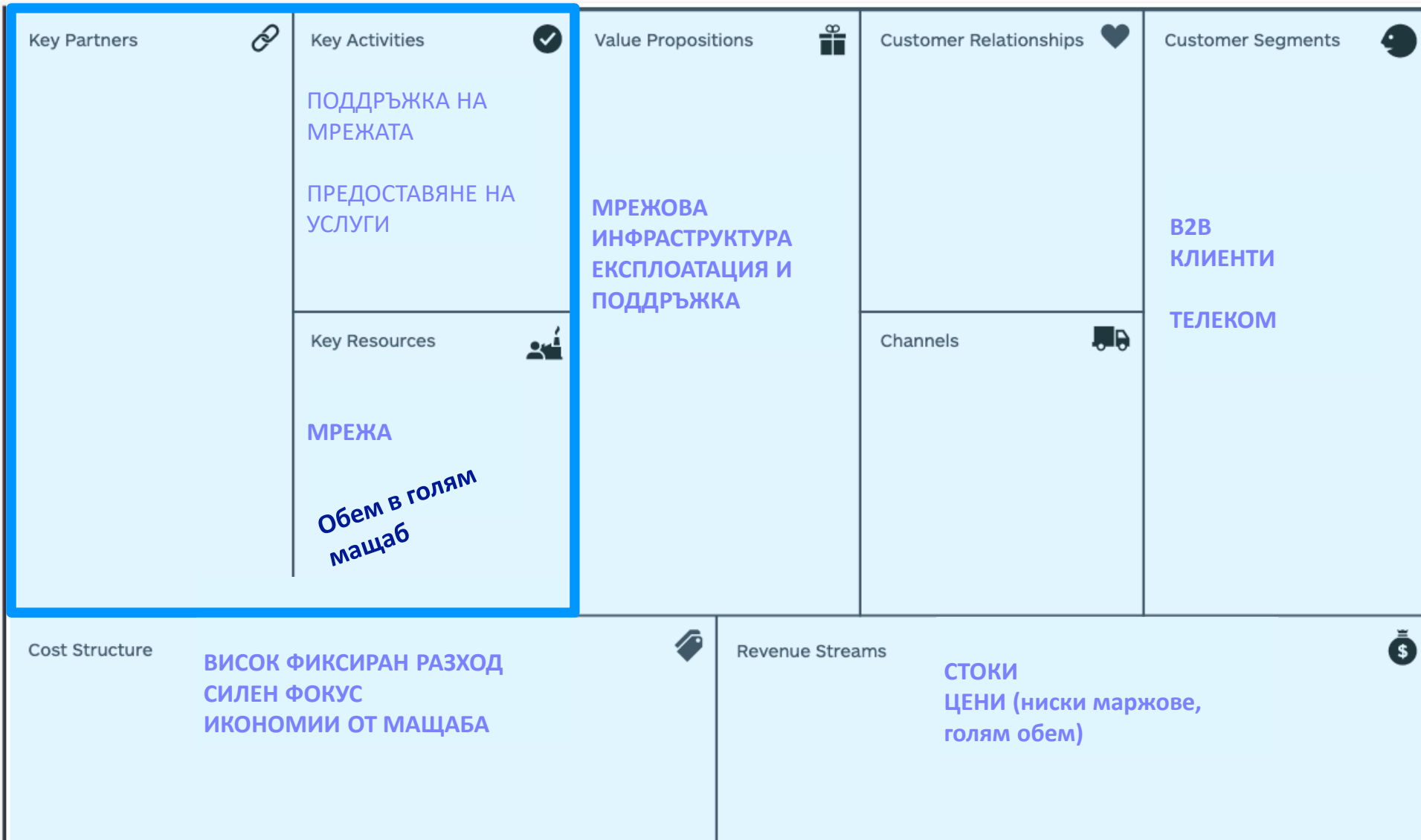
Продуктова иновация



Производители на оборудване

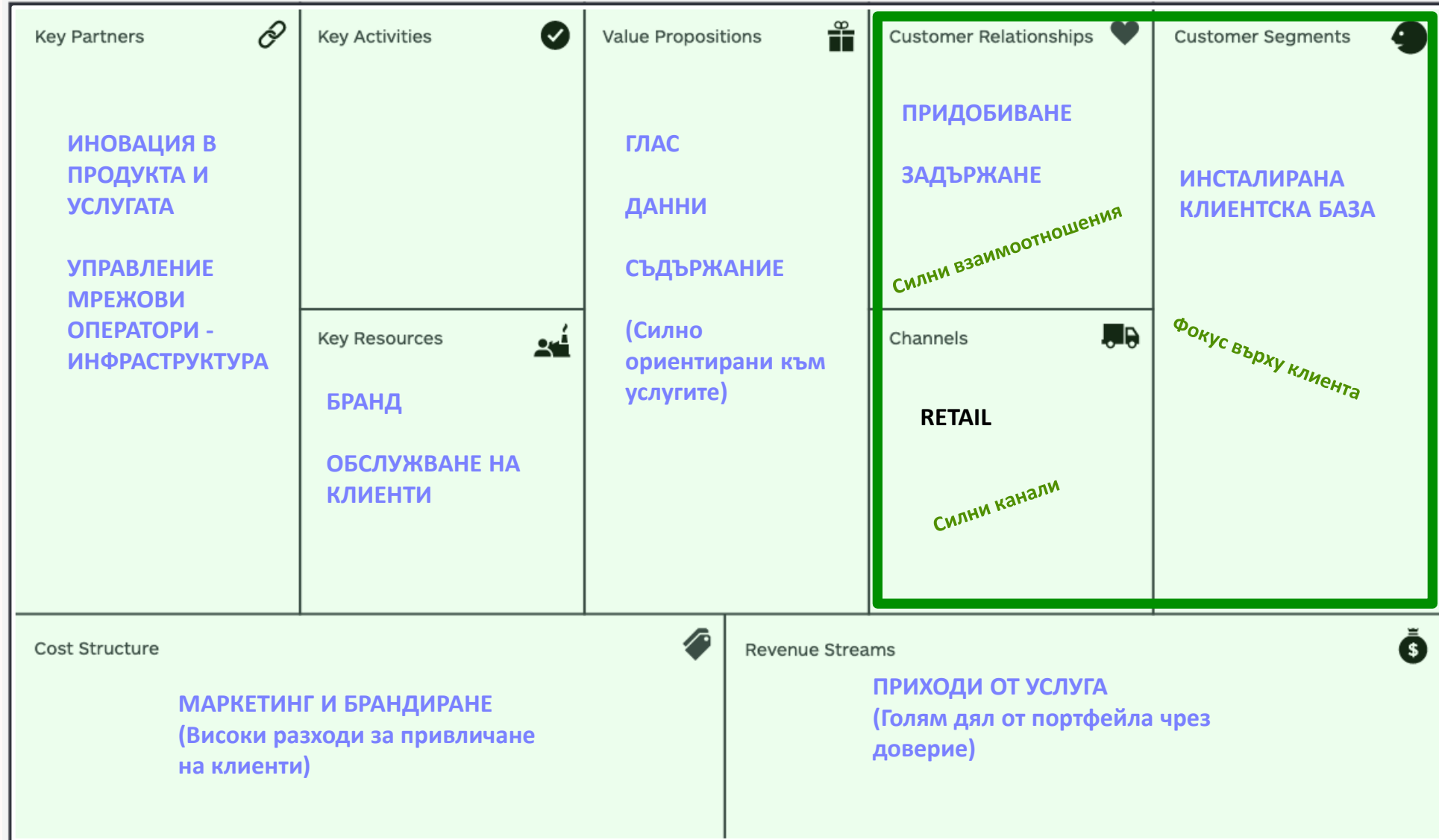
- Телеком компании като France Telecom, KPN и Vodafone са **възложили експлоатацията и поддръжката** на някои от своите мрежи на производители на оборудване като Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent и Ericsson.
- Производителите на оборудване **могат да управляват мрежите на по-ниска цена**, тъй като обслужват няколко телекома наведнъж и по този начин се възползват от **икономии от мащаба**.

Производители на оборудване



- След отделяне на своя инфраструктурен бизнес, телекомът може да изостри фокуса си върху **брандирането** и **сегментирането на клиенти и услуги**.
- **Взаимоотношенията с клиентите** съставляват **неговия основен актив и основна дейност**.
- Като се концентрира върху клиентите и увеличава дела на портфейла с настоящите абонати, той може да мобилизира инвестиции, направени през годините за **придобиване** и **задържане на клиенти**.
- Един от първите мобилни телекоми, които преследваха стратегическо отделяне, беше Bharti Airtel, сега един от водещите телекоми в Индия.
 - Той възложи мрежовите операции на Ericsson и Nokia Siemens Networks и ИТ инфраструктурата на IBM, позволявайки на компанията да се съсредоточи върху основната си компетентност: **изграждане на взаимоотношения с клиенти**.

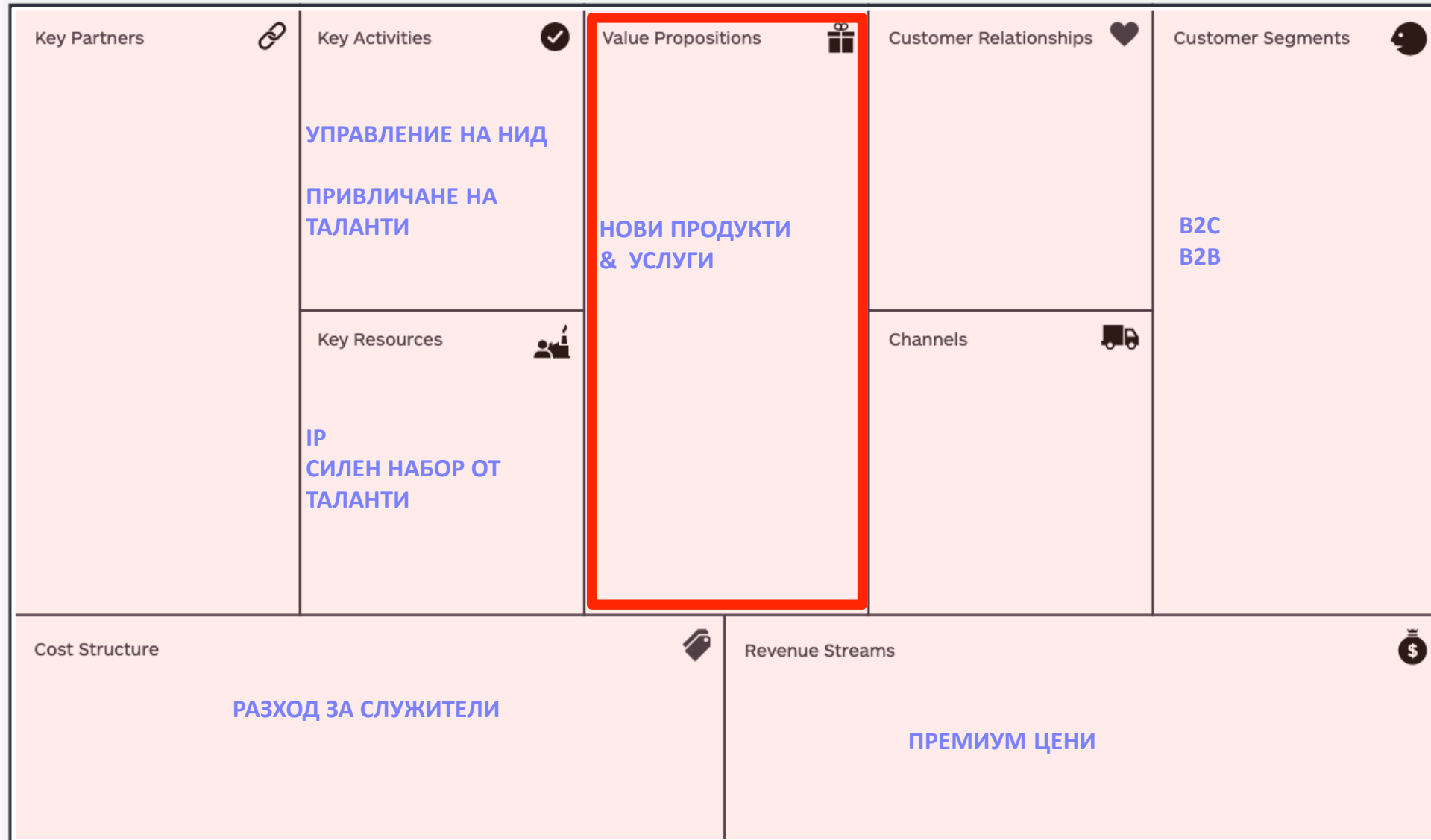
Отделяне на телеком



Доставчици на съдържание

- За **иновации в продуктите и услугите** необвързаният телеком може да се обърне към по-малки, креативни фирми.
- Иновациите изискват творчески талант, който по-малките и по-динамични организации обикновено се справят по-добре с привличането.
- Телекомите работят с множество трети страни, които осигуряват постоянна доставка на нови технологии, услуги и медийно съдържание като картографиране, игри, видео и музика.
- Два примера са Mobilizy - Австрия и tat - Швеция.
 - Mobilizy се фокусира върху базирани на местоположение решения за услуги за смартфони (разработи популярен мобилен пътеводител)
 - tat се концентрира върху създаването на усъвършенствани мобилни потребителски интерфейси.

ДОСТАВЧИЦИ НА СЪДЪРЖАНИЕ



Шаблони на бизнес модели



- Разделяне
- **Дълга опашка**
- Многостранен
- Безплатна реклама
- Freemium (RedHat, Skype)
- Отворени бизнес модели



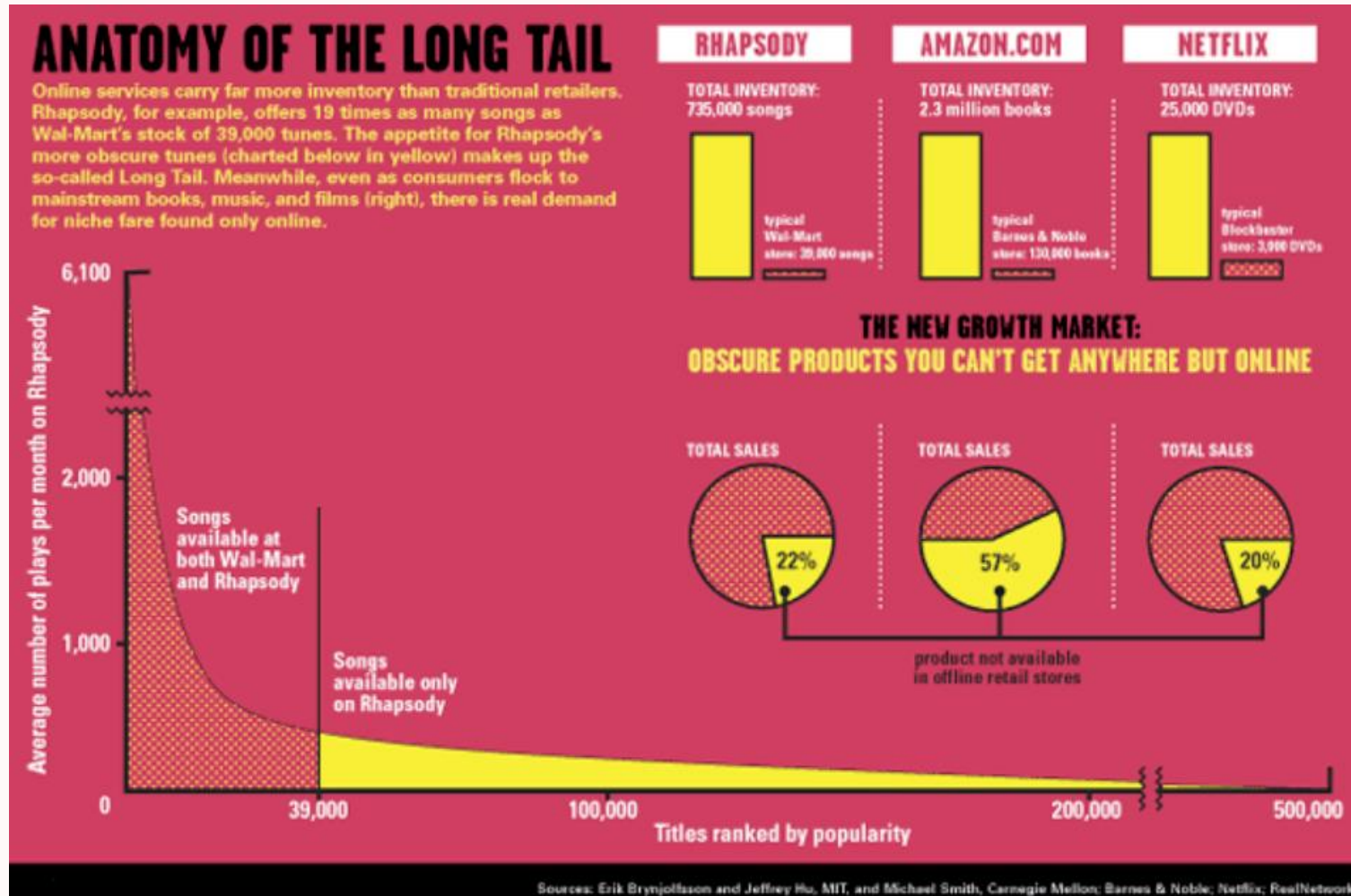
Какво е дълга опашка?

Дълга опашка



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Бизнес моделите от тип дълга опашка са да продаваш по-малко от повече.
- Те се фокусират върху предлагането на голям брой нишови продукти, всеки от които се продава сравнително рядко.
- Съвкупните продажби на нишови артикули могат да бъдат толкова доходоносни, колкото традиционния модел, при който малък брой бестселъри представляват повечето приходи.
- Бизнес моделите с дълга опашка изискват ниски разходи за инвентар и силни платформи, за да направят нишовото съдържание лесно достъпно за заинтересованите купувачи.



<https://www.wired.com/2004/10/tail/>

THE BIT PLAYER ADVANTAGE

Beyond bricks and mortar there are two main retail models – one that gets halfway down the Long Tail and another that goes all the way. The first is the familiar hybrid model of Amazon and Netflix, companies that sell physical goods online. Digital catalogs allow them to offer unlimited selection along with search, reviews, and recommendations, while the cost savings of massive warehouses and no walk-in customers greatly expands the number of products they can sell profitably.

Pushing this even further are pure digital services, such as iTunes, which offer the additional savings of delivering their digital goods online at virtually no marginal cost. Since an extra database entry and a few megabytes of storage on a server cost effectively nothing, these retailers have no economic reason not to carry *everything* available.



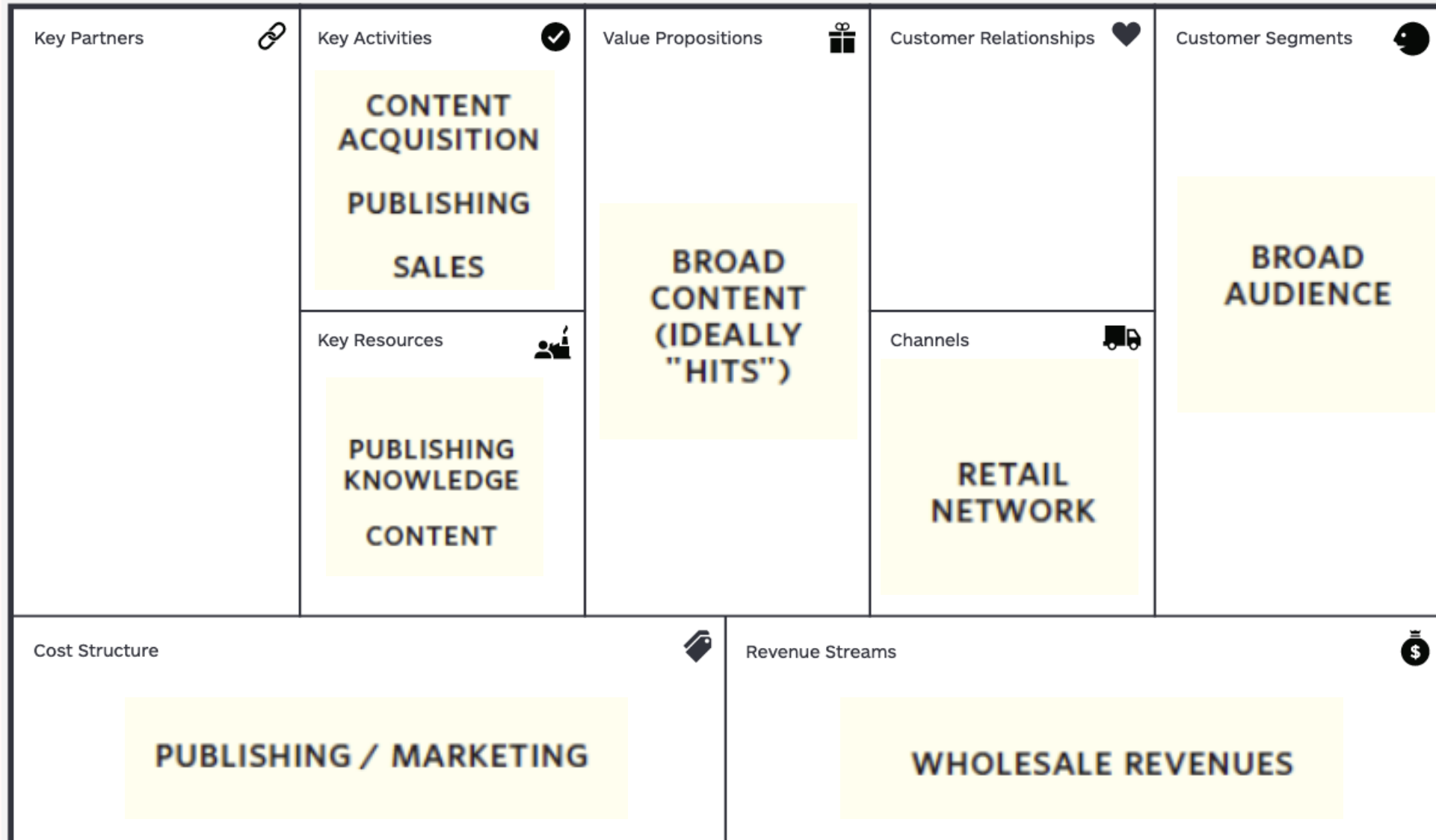
Фактори, допринасящи за бизнес моделите с дълга опашка

- **Демократизиране на средствата за производство:** Намаляването на технологичните разходи даде на хората достъп до инструменти, които бяха непосилно скъпи само преди няколко години. Милиони страстни аматьори вече могат да записват музика, да продуцират кратки филми и да проектират прост софтуер с професионални резултати.
- **Демократизиране на дистрибуцията:** Интернет превърна разпространението на цифрово съдържание в стока и драстично намали инвентара, комуникациите и транзакционните разходи, отваряйки нови пазари за нишови продукти.
- **Намаляване на разходите за търсене за свързване на предлагането с търсенето:** Истинското предизвикателство при продажбата на нишово съдържание е намирането на заинтересовани потенциални купувачи. Мощни машини за търсене и препоръки, потребителски оценки и общности по интереси направиха това много по-лесно.

Трансформацията на КНИГОИЗДАТЕЛСКА ИНДУСТРИЯ

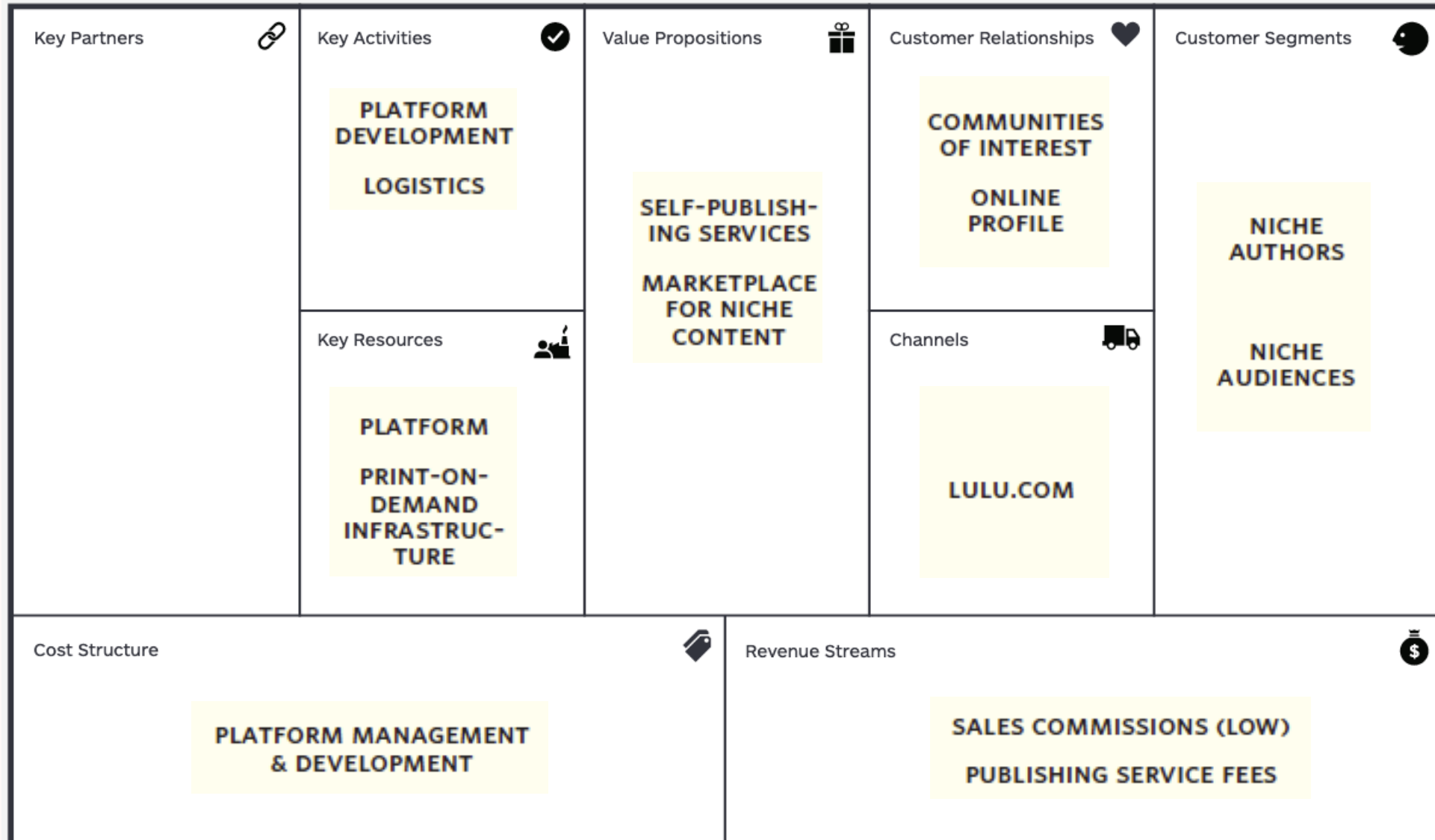
- Традиционният модел на книгоиздаване е изграден върху **процес на подбор**, при който издателите преглеждат много автори и ръкописи и избират тези, които изглежда най-вероятно ще постигнат минимални цели за продажби.
 - По-малко обещаващи автори и техните заглавия се отхвърлят, защото би било нерентабилно да се преписват, проектират, отпечатват и рекламират книги, които се продават зле.
 - Издателите се интересуват най-много от книги, които могат да отпечатат в количество за продажба на **голяма публика**.

Старият модел

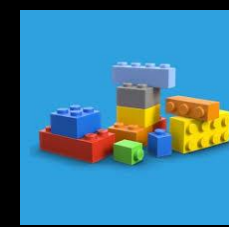


- Lulu.com преобърна традиционния модел на публикуване, ориентиран към бестселърите, като даде възможност на **всеки да публикува**.
- Бизнес моделът на Lulu.com се основава на подпомагане на **нишови и любителски автори да представят работата си** на пазара.
- Той елиминира традиционните бариери за навлизане, като предоставя на авторите инструменти за изработване, отпечатване и разпространение на тяхната работа чрез онлайн пазар.
- Това силно контрастира с традиционния модел на избор на „пазарно достойна“ работа.
 - Колкото повече автори привлича Lulu.com, толкова повече успява, защото авторите стават клиенти.
- Lulu.com е **многостранна платформа**, която обслужва и свързва автори и читатели с дълга опашка от генерирано от потребителите нишово съдържание.
 - Това работи, защото книгите се отпечатват само в отговор на реални поръчки.
 - Неуспешната продажба на конкретно заглавие е без значение за Lulu.com, тъй като такава неуспехът не води до разходи.

НОВИЯТ МОДЕЛ



Дългата опашка на LEGO



- Засилващата се конкуренция в индустрията за играчки принуди LEGO да търси иновативни нови пътища за растеж:
 - Лицензиране на правата за използване на герои от хитови филми като Междузвездни войни, Батман и Индиана Джоунс. Въпреки че такова лицензиране е скъпо, то се оказва впечатляващ генератор на приходи.
 - През 2005 г. LEGO започна да експериментира със съдържание, генерирано от потребителите. Той представи LEGO Factory, който позволява на клиентите да сглобяват свои собствени LEGO комплекти и да ги поръчват онлайн.

Дигиталният дизайнер на LEGO



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Използвайки софтуер, наречен **LEGO Digital Designer**, клиентите могат да:
 - Измислят и проектират свои собствени сгради, превозни средства, теми и герои, като избирате от хиляди компоненти и десетки цветове.
 - Проектират кутията, съдържаща персонализирания комплект.
- С LEGO Factory, LEGO превърна пасивните потребители в активни участници в дизайнерското изживяване на LEGO.
 - Това изисква трансформиране на инфраструктурата на веригата за доставки и поради малките обеми LEGO все още не е адаптирал напълно поддържащата си инфраструктура към новия модел LEGO Factory.
 - Вместо това, той просто промени съществуващите ресурси и дейности.



Бизнес моделът на LEGO










Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- LEGO направи крачка отвъд масовата персонализация, като навлезе в територията на дългата опашка.
- Освен че помага на потребителите да проектират свои собствени комплекти LEGO, LEGO Factory продава онлайн комплекти, проектирани от потребители.
- Това, което е важно за LEGO, е, че създадените от потребителя комплекти разширяват продуктова линия, фокусирана преди това върху ограничен брой най-продавани комплекти:
 - Първа стъпка към прилагането на модел с дълга опашка като допълнение или дори алтернатива на традиционния модел за масовия пазар.



LEGO Factory: Customer-Designed Kits

<p>KP </p> <p>Customers who build new LEGO designs and post them online become key partners generating content and value</p>	<p>KA </p> <p>LEGO has to provide and manage the platform and logistics that allow packaging and delivery of custom-made LEGO sets</p>	<p>VP </p> <p>LEGO Factory substantially expands the scope of the off-the-shelf kit offering by giving LEGO fans the tools to build, showcase, and sell their own custom-designed kits</p>	<p>CR </p> <p>LEGO Factory builds a Long Tail community around customers who are truly interested in niche content and want to go beyond off-the-shelf retail kits</p>	<p>CS </p> <p>Thousands of new, customer-designed kits perfectly complement LEGO's standard sets of blocks. LEGO Factory connects customers who create customized designs with other customers, thus becoming a customer match-making platform and increasing sales</p>
<p>C\$ </p> <p>LEGO Factory leverages production and logistics costs already incurred by its traditional retail model</p>	<p>R\$ </p> <p>LEGO Factory aims to generate small revenues from a large number of customer-designed items. This represents a valuable addition to traditional high-volume retail revenues</p>			



Шаблонът дълга опашка

Бизнес моделите с дълга опашка обикновено разчитат на интернет като канал за взаимоотношения с клиенти и/или транзакции.

Нишовите доставчици на съдържание (професионални и/или генерирани от потребителите) са ключовите партньори в този модел.

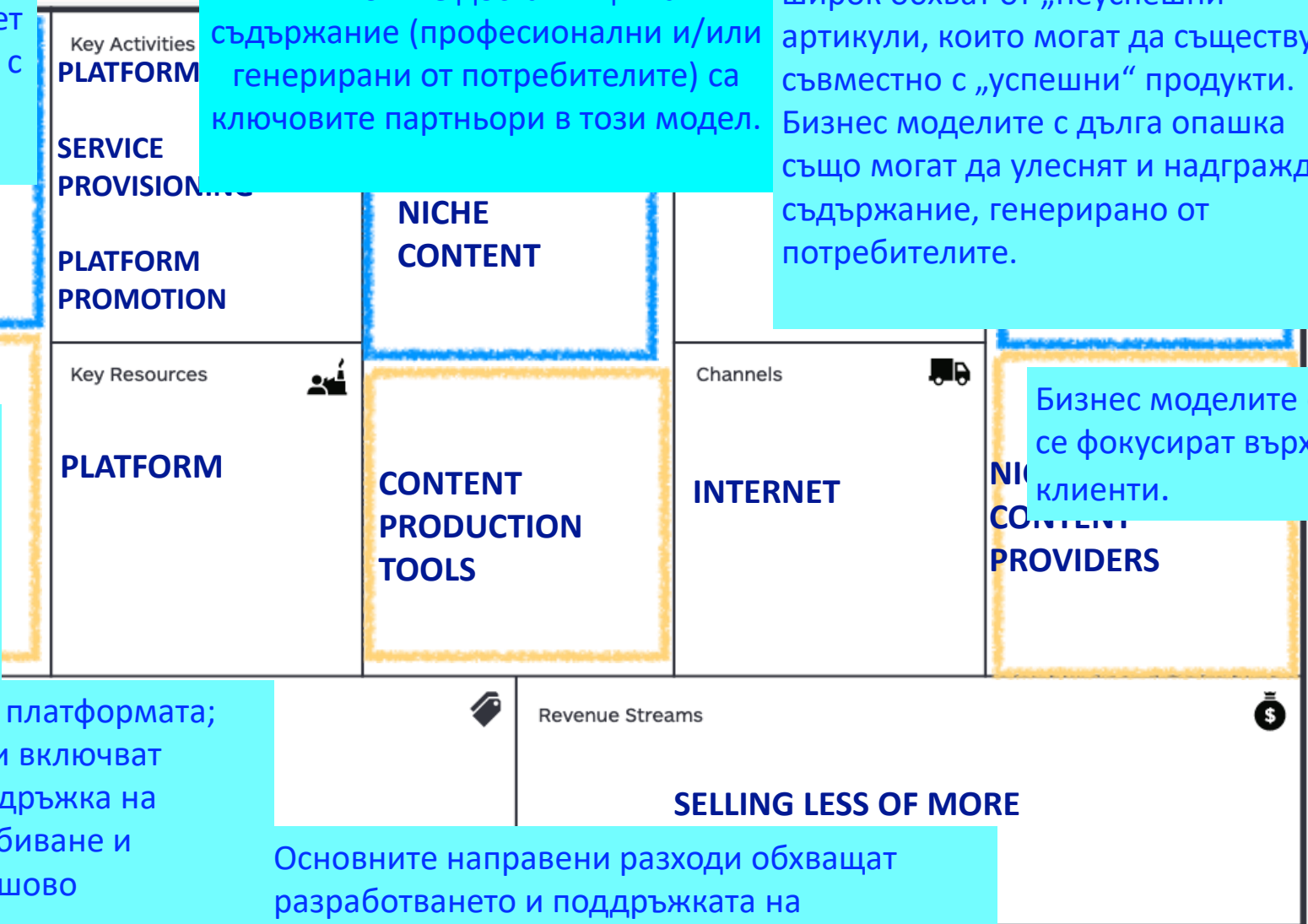
Стойностното предложение на бизнес модел дълга опашка се характеризира с предлагането на широк обхват от „неуспешни“ артикули, които могат да съществуват съвместно с „успешни“ продукти. Бизнес моделите с дълга опашка също могат да улеснят и надградят съдържание, генерирано от потребителите.

Този модел се основава на агрегиране на малки приходи от голям брой елементи. Потоците от приходи варират; те могат да идват от реклами, продажби на продукти или абонаменти.

Бизнес моделите с дълга опашка се фокусират върху нишови клиенти.

Ключовият ресурс е платформата; ключовите дейности включват разработване и поддръжка на платформа и придобиване и производство на нишово съдържание.

Основните направени разходи обхващат разработването и поддръжката на платформата.



Шаблони на бизнес модели



- Разделяне
- Дълга опашка
- **Многостранен**
- Безплатна реклама
- Freemium (RedHat, Skype)
- Отворени бизнес модели

Многостранни платформи



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Многостранните платформи **обединяват две или повече различни, но взаимозависими групи клиенти.**
- Такива платформи имат **стойност за една група клиенти само ако присъстват и другите групи клиенти.**
- Платформата създава **стойност чрез улесняване на взаимодействията** между различните групи.
- Една многостранна платформа **расте в стойност до степента, в която привлича повече потребители**, феномен, известен като **мрежов ефект.**



Многостранны платформи



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Познати от икономистите като **многостранны пазари**, са важен бизнес феномен, който съществува от дълго време
- Разпространен с възхода на информационните технологии.
- Примери :
 - Кредитна карта Visa
 - Операционна система Microsoft Windows
 - Financial Times
 - Google
 - игрови конзоли Wii и PSP
 - Фейсбук и др.
- Те представляват все по-важен шаблон на бизнес модел.



Многостранны платформи



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Те създават стойност като посредници чрез свързване на тези групи:
 - Кредитните карти, например, свързват търговци с картодържатели;
 - компютърните операционни системи свързват производителите на хардуер, разработчиците на приложения и потребителите;
 - Вестниците свързват читатели и рекламодатели;
 - Конзолите за видеоигри свързват разработчиците на игри с играчите.
- Ключът е, че платформата трябва да привлича и обслужва всички групи едновременно, за да създаде стойност.



Многостранни платформи



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- **Стойността** на платформата за определена потребителска група зависи значително от **броя на потребителите** от „другите страни“ на платформата.
- Един от начините, по които многостранните платформи решават този проблем, е чрез субсидиране на клиентски сегмент.
- Въпреки че операторът на платформа прави разходи, като обслужва всички групи клиенти, той често решава да привлече един сегмент към платформата с евтино или безплатно предложение за стойност, за да привлече впоследствие потребители от „другата страна“ на платформата.
- Една трудност, пред която са изправени операторите на многостранни платформи, е да разберат коя страна да субсидират и как да ценообразуват правилно, за да привлекат клиенти.



Ключови въпроси



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Операторите на многостранни платформи трябва да се запитат:
 - Можем ли да привлечем достатъчен брой клиенти за всяка страна на платформата?
 - Коя страна е по-чувствителна към цената? Може ли тази страна да бъде привлечена от субсидирана оферта?
 - Ще генерира ли другата страна на платформата достатъчно приходи, за да покрие субсидиите?



Бизнес моделът на Google



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Преди Google, бизнес моделът или „рамката за улавяне на стойност“ на търсачките беше да се поберат възможно най-много рекламни банери на една страница и да се таксуват колкото е възможно повече за тях.
- Google използва прости текстови реклами и ги насочва въз основа на ключовите думи, използвани при конкретно търсене.
- Рекламодателите намират тази техника за по-привлекателна от банерните реклами, тъй като разполагат с по-добри данни за ефективността на отделните реклами и могат да правят по-ефективни реклами въз основа на данните.
 - Този **изключително иновативен бизнес модел** е това, което прави Google мощната сила, която е днес, а не техническата компетентност на неговия алгоритъм за търсене.
- По ирония на съдбата, тази идея за комерсиално жизнеспособно контекстно търсене не е на Google, а по-скоро идва от Overture, която е първата, която представи на търговския пазар надеждно рекламно решение, базирано на ключови думи, под името GoTo.com.
 - Google просто прегърна идеята с по-голям ентузиазъм и изпълни план за внедряване, който го направи де факто лидер в онлайн рекламата.



Бизнес моделът на Google



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Сърцето на бизнес модела на Google е неговото ценностно предложение за предоставяне на изключително насочени текстови реклами глобално в мрежата.
- Чрез услуга, наречена AdWords, рекламодателите могат да публикуват реклами и спонсорирани връзки на страниците за търсене на Google (и в свързана мрежа със съдържание, както ще видим по-късно).
- Рекламите се показват до резултатите от търсенето, когато хората използват търсачката на Google.
- Google гарантира, че се показват само реклами, подходящи за думата за търсене.
- Услугата е привлекателна за рекламодателите, защото им позволява да приспособят онлайн кампании към конкретни търсения и конкретни демографски цели.
- Моделът обаче работи само ако много хора използват търсачката на Google. Колкото повече хора достига Google, толкова повече реклами може да показва и толкова по-голяма е стойността, създадена за рекламодателите.



Бизнес моделът на Google



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

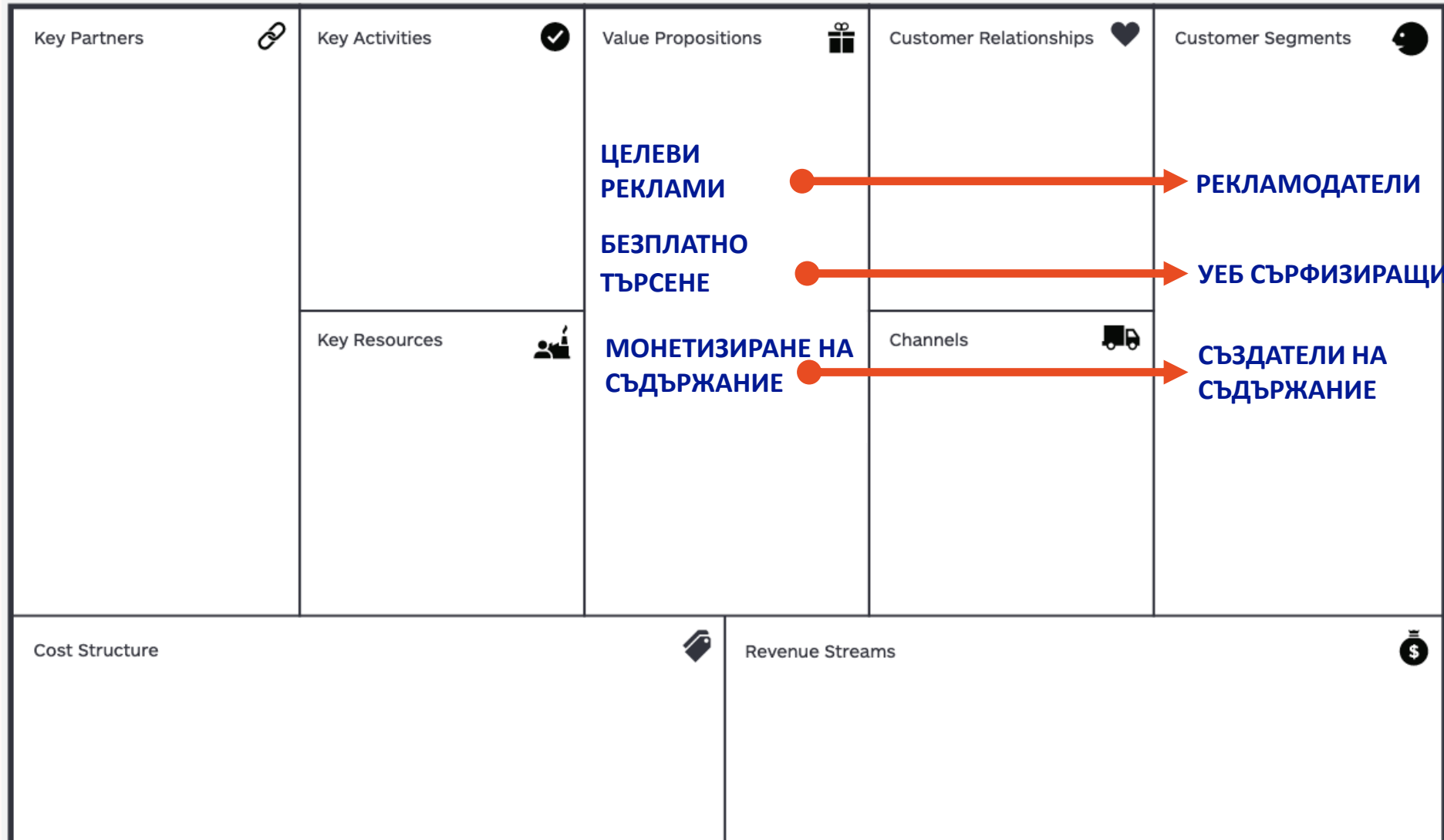
- Стойностното предложение на Google за рекламодателите зависи до голяма степен от **броя клиенти, които привлича към своя уеб сайт.**
- Така че Google се грижи за тази втора група потребителски клиенти с мощна търсачка и нарастващ брой инструменти като Gmail (уеб базирана електронна поща), Google карти и т.н.
- Тя разшири обхвата си още повече, Google проектира трета услуга, която позволява рекламите му да се показват на други уеб сайтове, които не са на Google.
- Тази услуга, наречена **AdSense**, позволява на трети страни да печелят част от рекламните приходи на Google чрез показване на реклами от Google на техните собствени сайтове.
- AdSense автоматично анализира съдържанието на участващия уеб сайт и показва подходящи текстови и графични реклами на посетителите. Стойностното предложение за тези собственици на уеб сайтове трети страни, третият клиентски сегмент на Google, е да им позволи да печелят пари от тяхното съдържание.



Бизнес моделът на Google



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)



Модел на приходите на Google



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

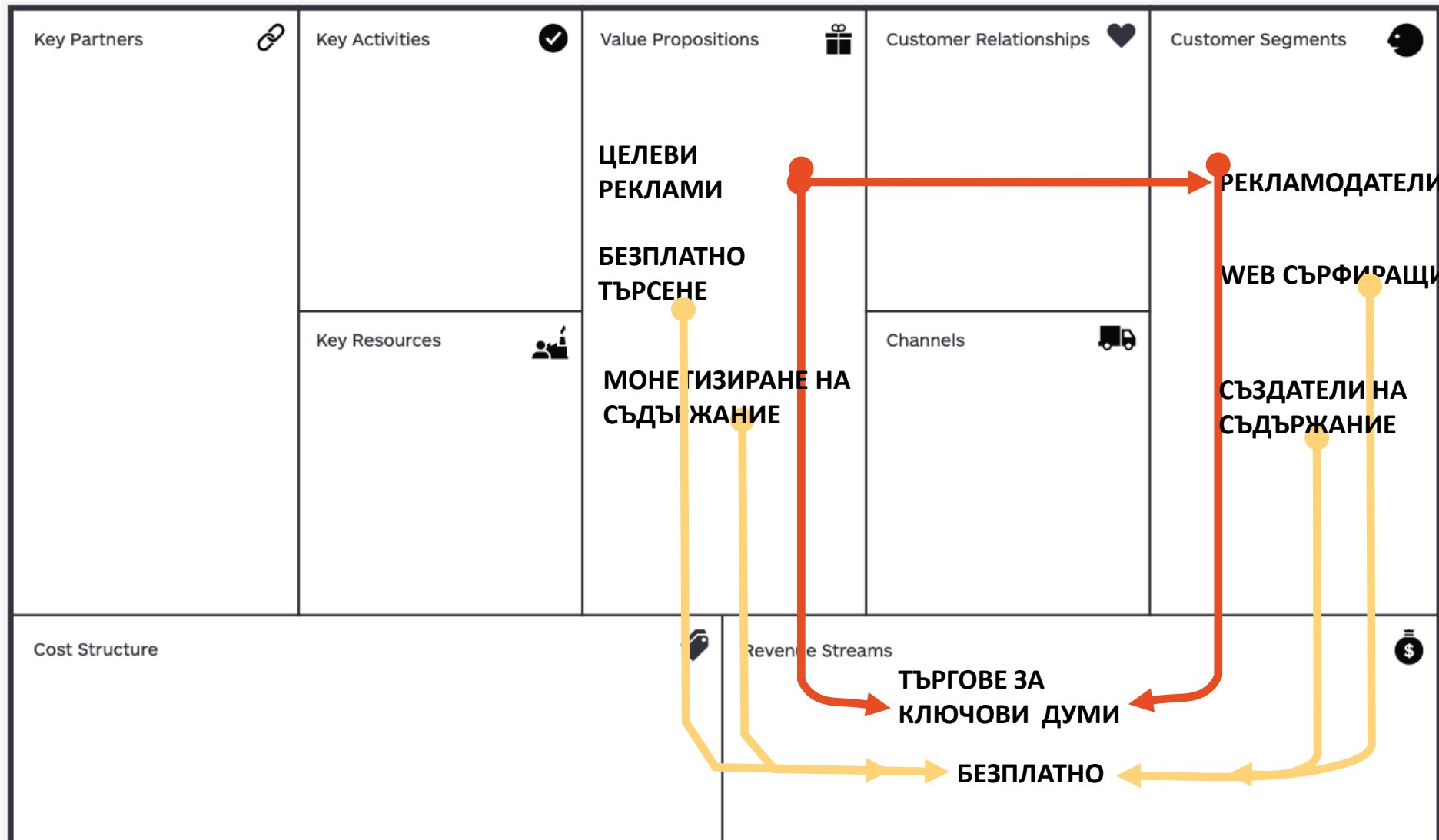
- Като многостранна платформа Google има много различен модел на приходи:
 - Той печели пари от един клиентски сегмент, **рекламодатели**, като същевременно субсидира безплатни оферти за два други сегмента: **уеб сърфисти** и **собственици на съдържание**.
- Това е логично, защото колкото повече реклами показва на **уеб сърфистите**, толкова повече печели от **рекламодателите**.
- **Повишените приходи от реклама** от своя страна мотивират **още повече собственици на съдържание да станат партньори на AdSense**.
- Рекламодателите не купуват директно рекламно пространство от Google. Те наддават за ключови думи, свързани с реклами, свързани с термини за търсене или съдържание на уеб сайтове на трети страни.
- Наддаването се извършва чрез търгова услуга на AdWords: колкото по-популярна е дадена ключова дума, толкова повече рекламодателят трябва да плати за нея.
- Значителните приходи, които Google печели от AdWords, му позволяват непрекъснато да подобрява безплатните си оферти за потребителите на търсачката и AdSense.



Модел на приходите на Google



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)



Ключови ресурси на Google



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

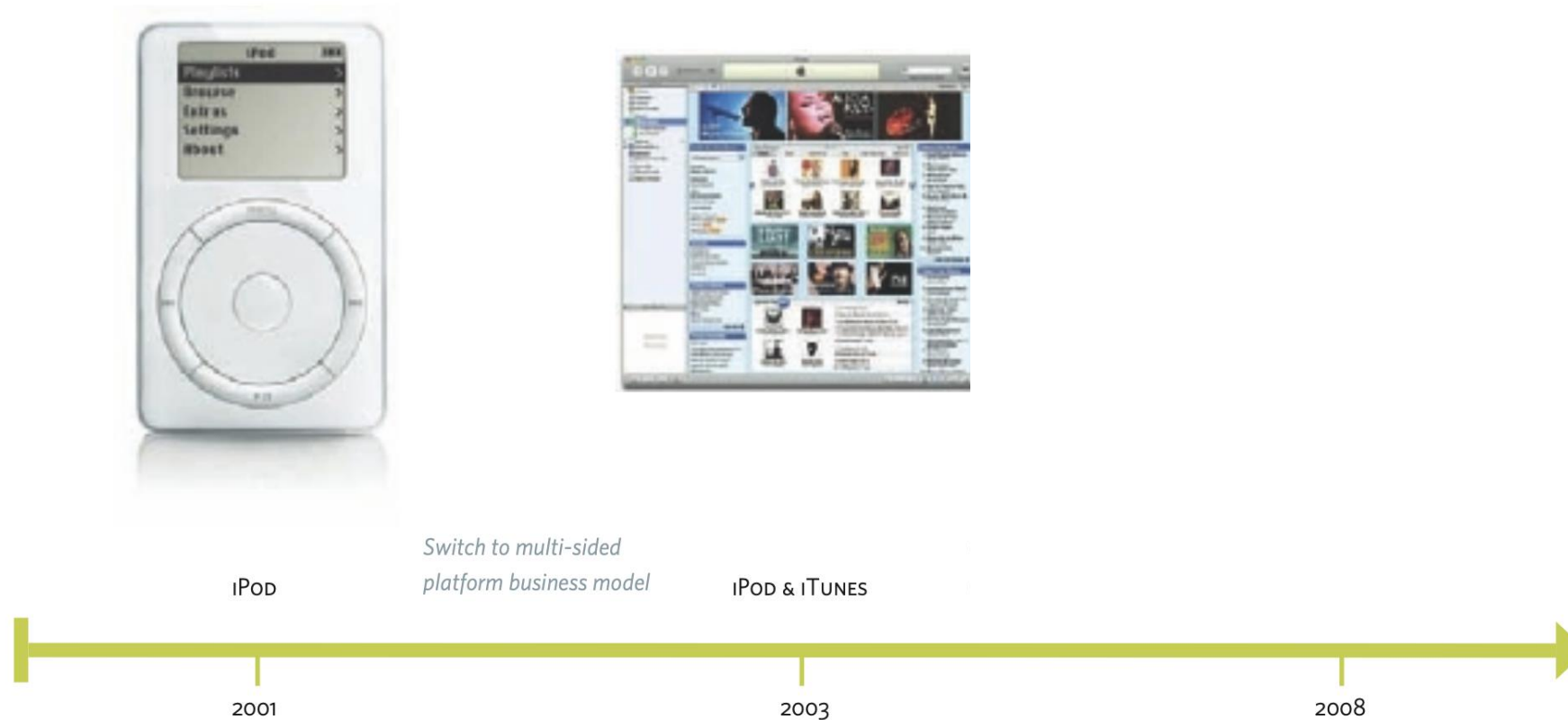


Еволюцията на Apple в оператор на платформа



Apple представи iPod през 2001 г. като самостоятелен продукт. Потребителите могат да копират своите компактдискове и да изтеглят музика от интернет на устройството. iPod представлява технологична платформа за съхранение на музика от различни източници. В този момент обаче Apple не използва платформения аспект на iPod в своя бизнес модел.

Еволюцията на Apple в оператор на платформа

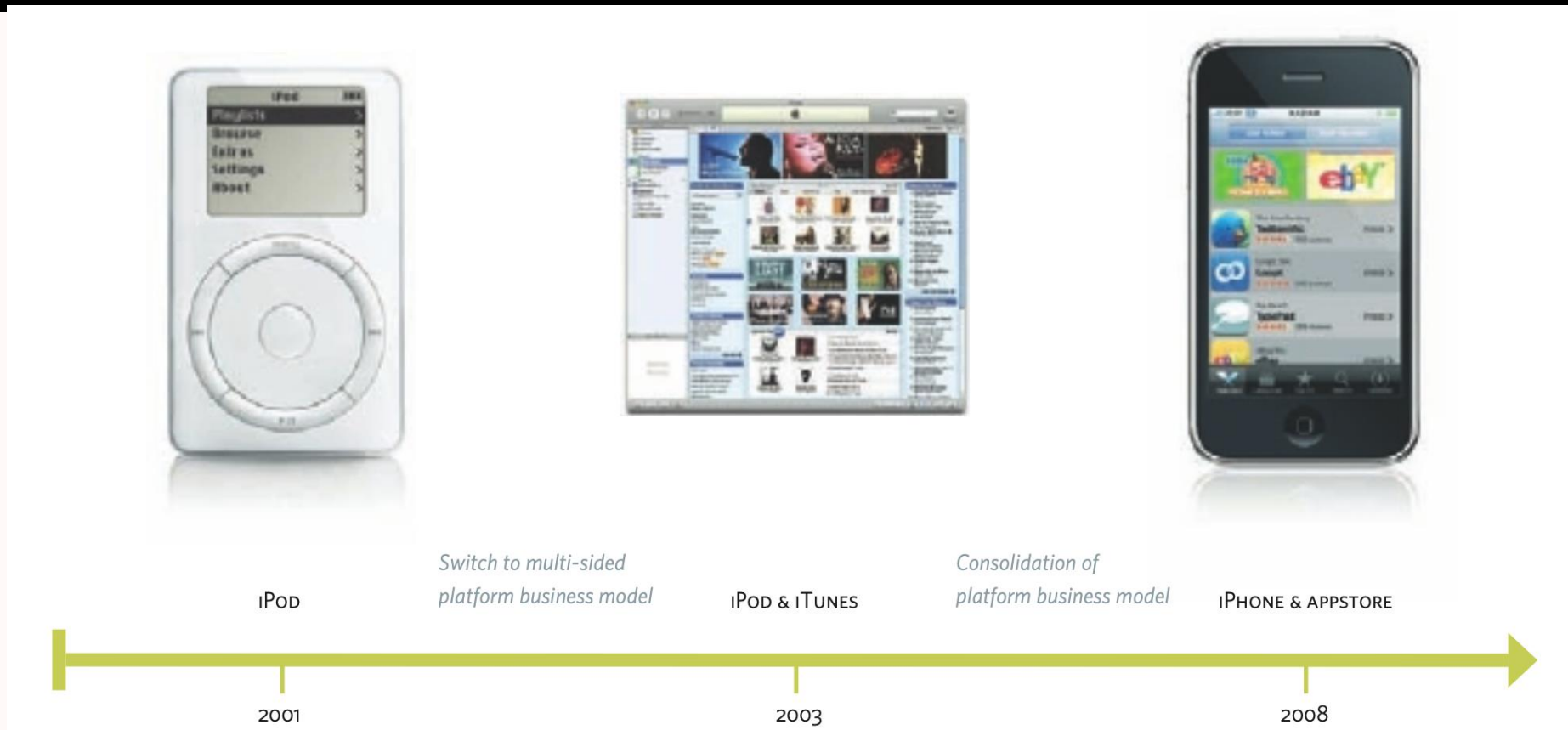


През 2003 г. Apple представи iTunes Music Store, който е тясно интегриран с iPod. Магазинът позволи на потребителите да купуват и изтеглят цифрова музика по изключително удобен начин. Магазинът беше първият опит на Apple да използва ефектите на платформата. iTunes по същество свързва „притежателите на музикални права“ директно с купувачите.

Тази стратегия катапултира Apple до днешната ѝ позиция на най-големия онлайн търговец на музика в света.

Еволюцията на Apple в оператор на платформа

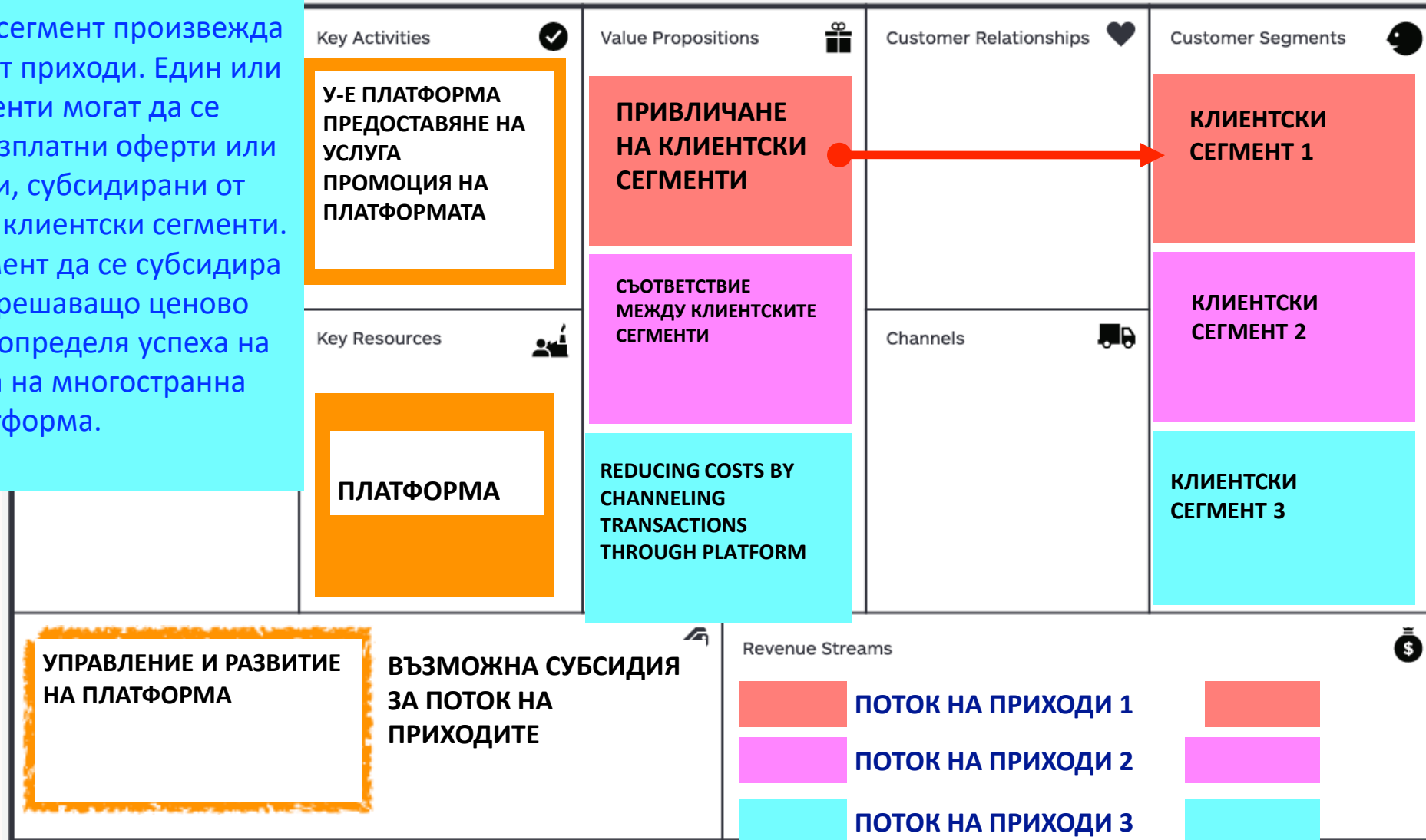
Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)



През 2008 г. Apple консолидира стратегията си за платформа, като стартира своя App Store за изключително популярния iPhone. App Store позволява на потребителите да разглеждат, купуват и изтеглят приложения директно от iTunes Store и да ги инсталират на своите iPhone. Разработчиците на приложения трябва да каналлизират продажбите на всички приложения през App Store, като Apple събира 30 процента възнаграждение за всяко продадено приложение.

Многостранен модел на платформа

Всеки клиентски сегмент произвежда различен поток от приходи. Един или повече сегменти могат да се възползват от безплатни оферти или намалени цени, субсидирани от приходи от други клиентски сегменти. Изборът кой сегмент да се субсидира може да бъде решаващо ценово решение, което определя успеха на бизнес модела на многостранна платформа.



Шаблони на бизнес модели



- Unbundled
- Long Tail
- Multi-sided
- **Безплатна реклама**
- Freemium (RedHat, Skype)
- Отворени бизнес модели



Безплатното е цар

- Всеки търговец или икономист ще потвърди, че **търсенето, генерирано при цена нула**, е многократно по-високо от **търсенето, генерирано при един цент** или всяка друга ценова точка.



Безплатен като бизнес модел

- В безплатния бизнес модел поне **един значителен клиентски сегмент** е в състояние **непрекъснато** да се възползва от **безплатна оферта**.
- Клиентите, които не плащат, се финансират от друга част от бизнес модела или от друг клиентски сегмент.
- През последните години безплатните оферти експлодираха, особено в интернет.



iCloud



Tik Tok



Red Hat



Evernote



eclipse



Безплатен като бизнес модел

- Въпросът, разбира се, е как можете систематично да предлагате нещо безплатно и въпреки това да печелите значителни приходи?
- Част от отговора е, че **разходите за производство на определени подаръци**, като например капацитет за онлайн съхранение на данни, са **паднали драстично**.
- За да реализира печалба, организация, предлагаща безплатни продукти или услуги, все пак трябва да **генерира приходи по някакъв начин**.

Безплатен като бизнес модел

- Нарастването на новите безплатни предложения е тясно свързано с фундаментално различната икономика на цифровите продукти и услуги.
- Например създаването и записването на песен струва време и пари на изпълнителя, но разходите за дигитално копиране и разпространение на произведението по Интернет са **близки до нула**.
- Следователно, изпълнител може да популяризира и доставя музика на глобална аудитория в мрежата, стига той или тя да намери други потоци от приходи, като концерти и мърчандайзинг, за покриване на разходите.

Шаблони за безплатен бизнес модел

- Има няколко модела, които правят възможно интегрирането на безплатни продукти и услуги в бизнес модел. Най-често срещаните са:
 - Безплатна оферта, базирана на многостранни платформи: базирана на **реклама**.
 - Безплатни основни услуги с незадължителни премиум услуги: така нареченият „**freemium**“ модел.
 - Моделът „**примамка и кука**“, при който безплатна или евтина първоначална оферта примамва клиентите към повторни покупки.

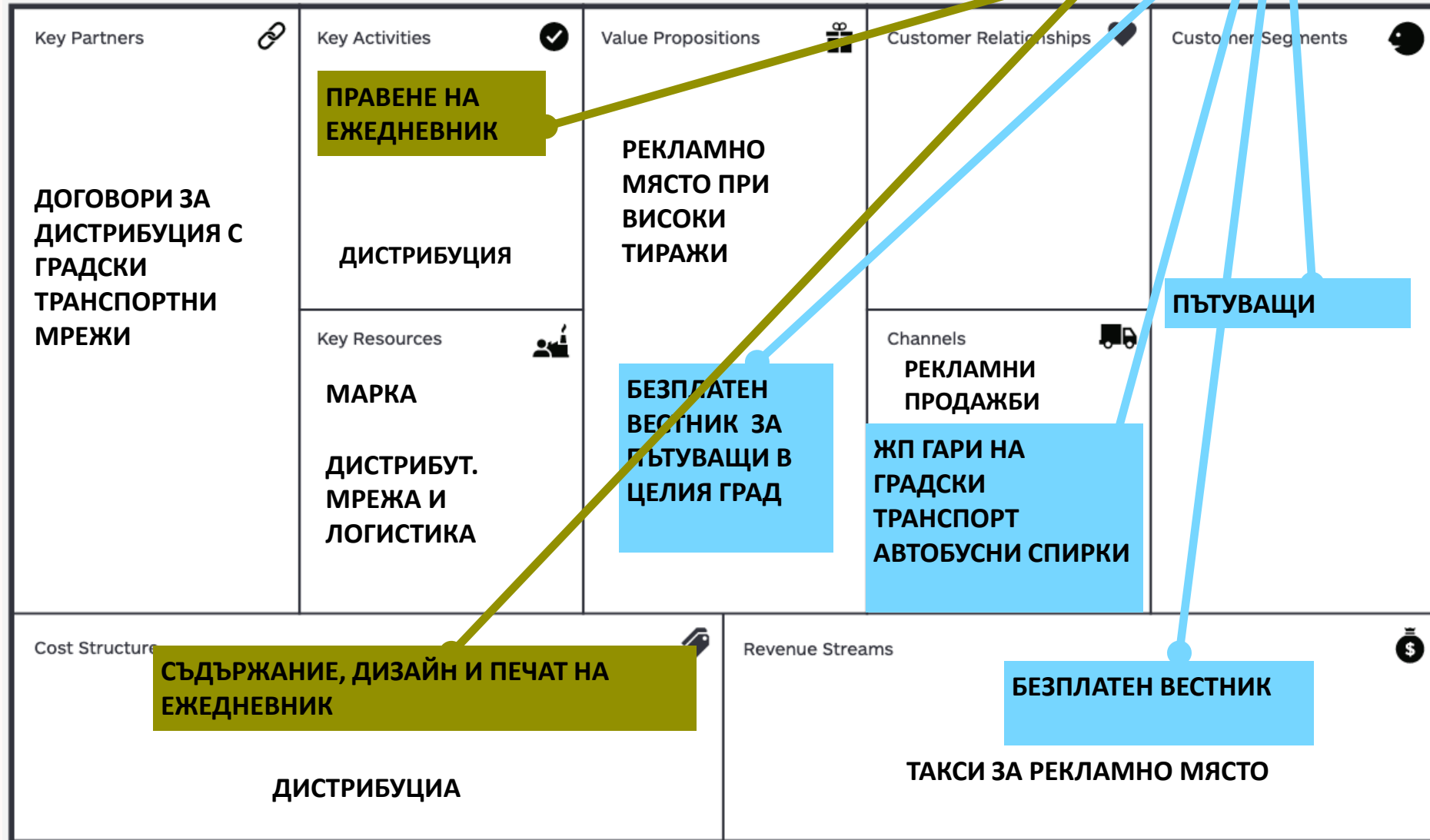
Реклама: Модел на многостранна платформа - Казус от вестник Metro

- **Metro** е безплатен вестник, който стартира в Стокхолм и сега се предлага в десетки градове по света.
- Metro модифицира традиционния модел на всекидневник:
 1. Предлагаше вестника **безплатно**.
 2. Той се фокусира върху дистрибуция в **зони с висок трафик** и **мрежи на обществения транспорт** на ръка и със **стелажи за самообслужване**. Това изисква от Metro да развие собствена дистрибуторска мрежа, но позволява на компанията бързо да постигне **широко разпространение**.
 3. Той **намали редакционните разходи**, за да произведе вестник, достатъчно добър, за да забавлява по-младите пътуващи по време на краткото им пътуване.

Бизнес модел на Metro

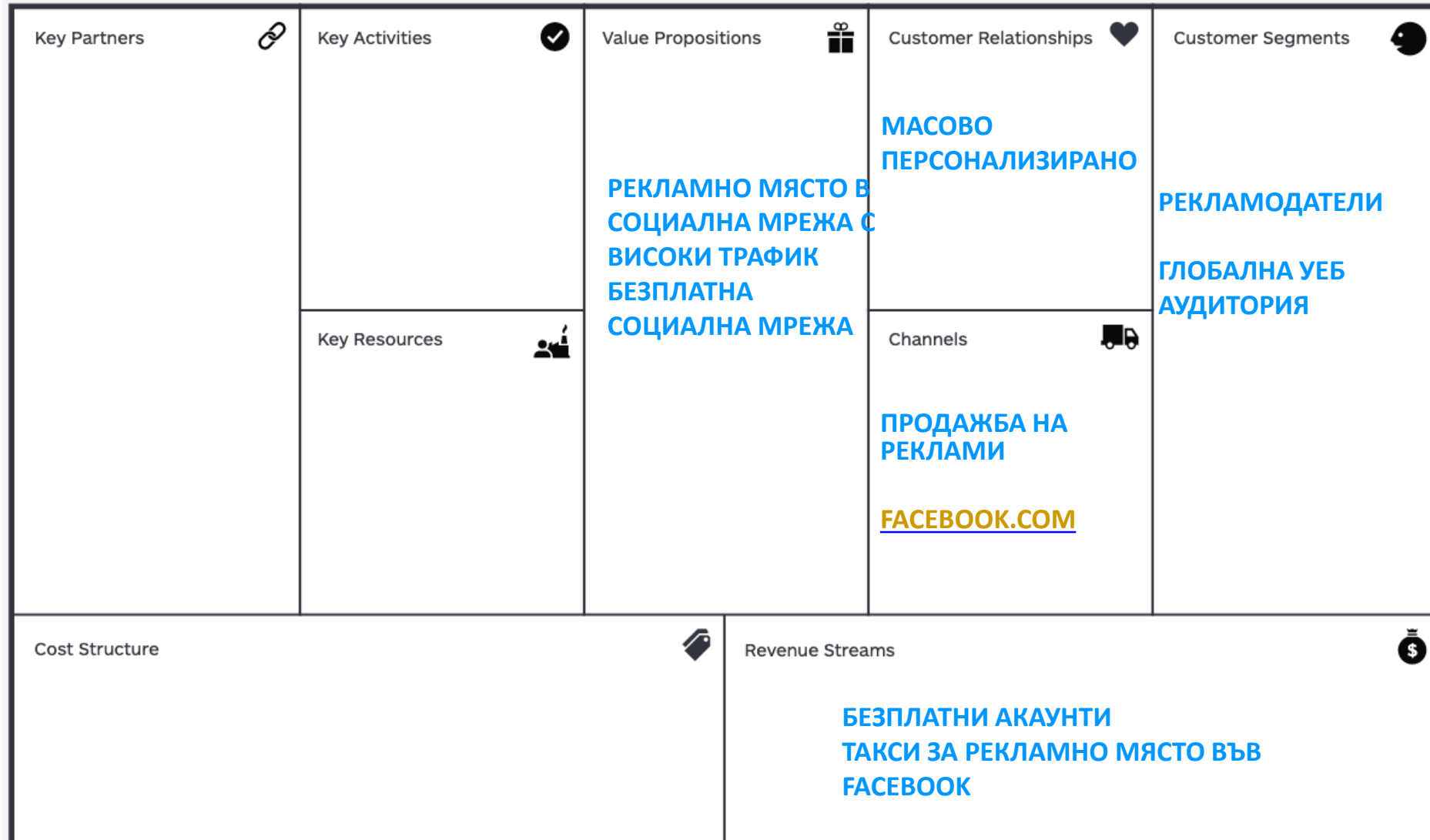
ОСИГУРЕТЕ ВИСОКА
ЦИРКУЛАЦИЯ
МИНИМАЛНИ
РАЗХОДИ

Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)



- Големият брой потребители не води автоматично до силни приходи от реклама, както демонстрира социалната мрежа **Facebook**.
- Компанията твърди, че има над **200 милиона активни потребители към май 2009 г.** и каза, че повече от **100 милиона влизат в нейния сайт всеки ден.**
- И все пак потребителите са **по-малко отзивчиви към рекламите във Facebook**, отколкото към традиционните уеб реклами, според експерти от индустрията.
- Въпреки че рекламата е само един от няколко потенциални потоци от приходи за Facebook, очевидно **голяма част от потребителите не гарантират огромни приходи** от реклама (около 2010 г.).

Facebook (2010)

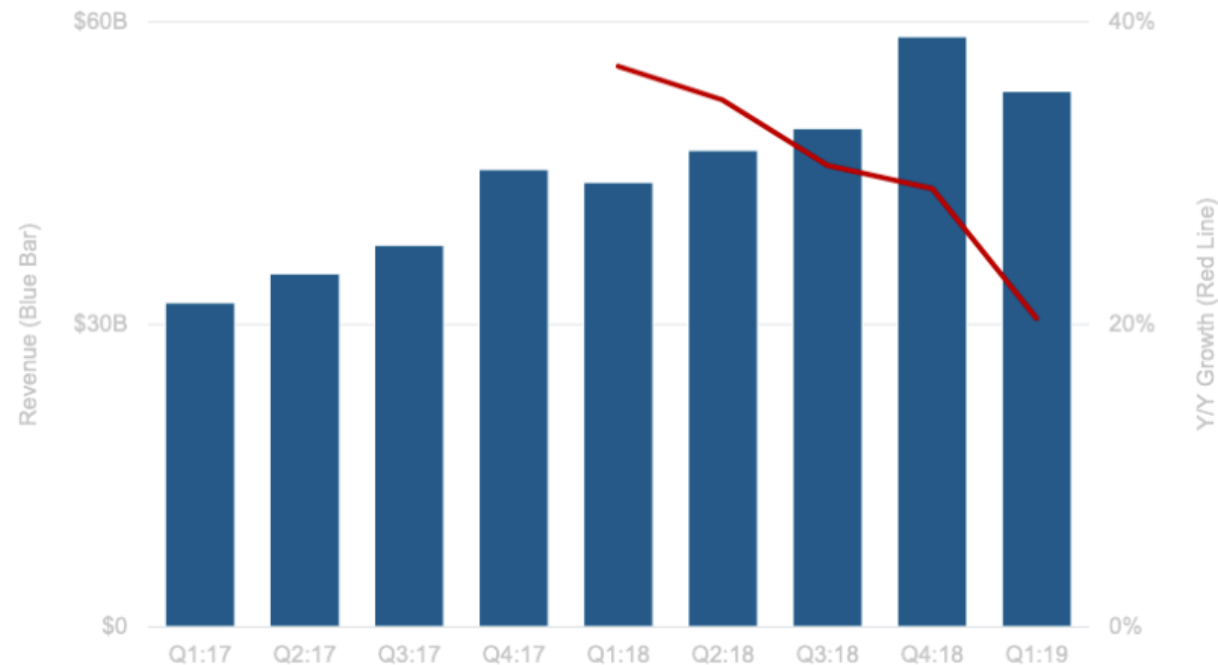


Facebook: днес?



Internet Ad Revenue (Quarterly – Leading USA Platforms) =
Decelerating +20% vs. +29% (Y/Y – Q1 vs. Q4)

Leading USA-Based Online Ad Platform Revenue, Global



Източник: Мери Мийкър, Доклад за интернет тенденциите 2019.



Facebook: днес?

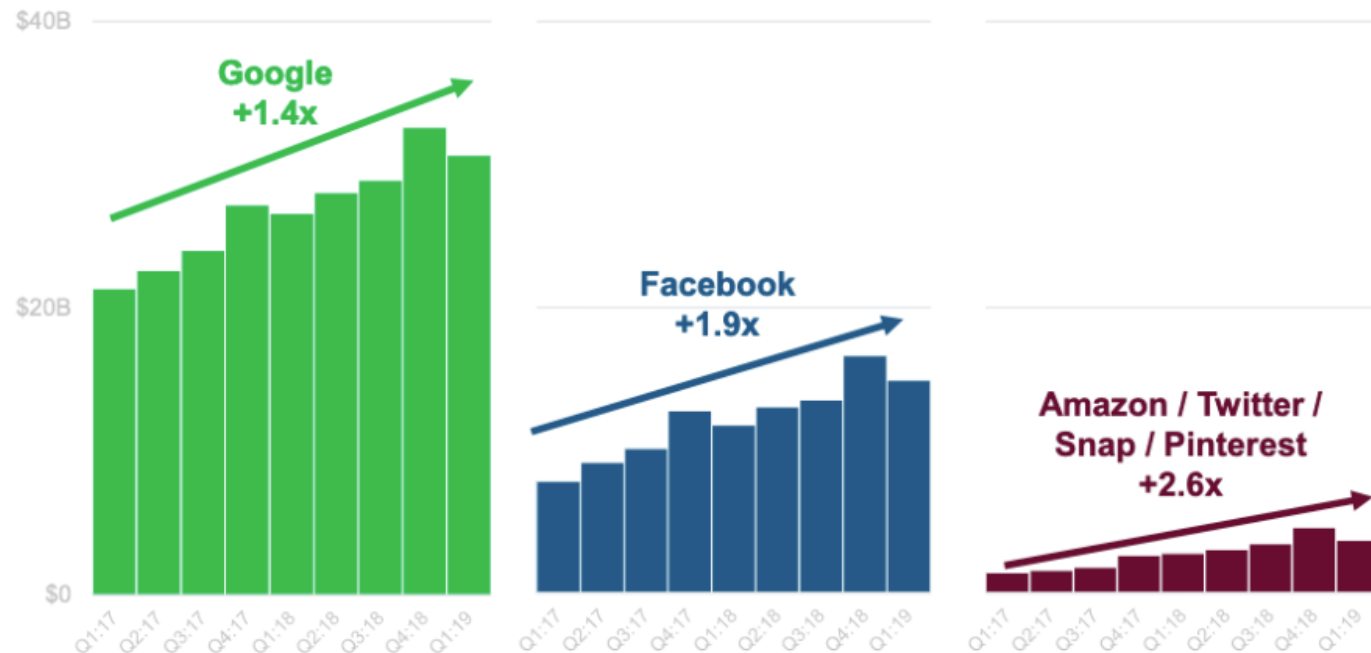
Internet Ad Platforms =

Google + Facebook Lead But Others Gaining Share



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

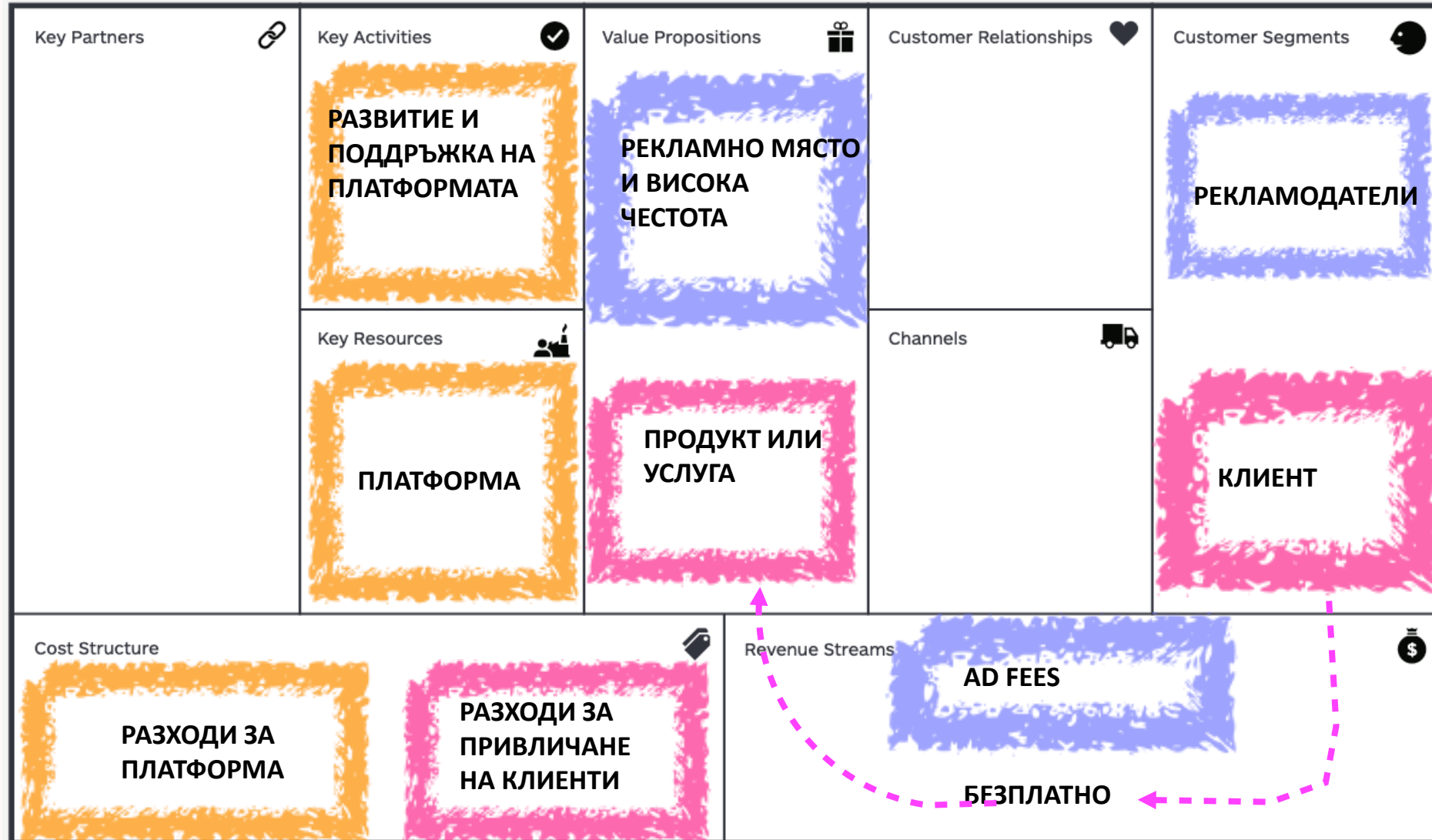
Select USA-Based Advertising Platform Revenue, Global



Източник: Мери Мийкър, Доклад за интернет тенденциите 2019.



Безплатен модел за реклама

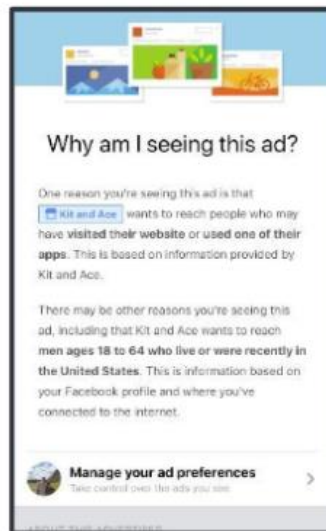


Еволюция на рекламите

Ad Share Gain Drivers =
Better Targeting + New Creative + Commerce + High-Relevance

Facebook

Targeting
Audience Customization



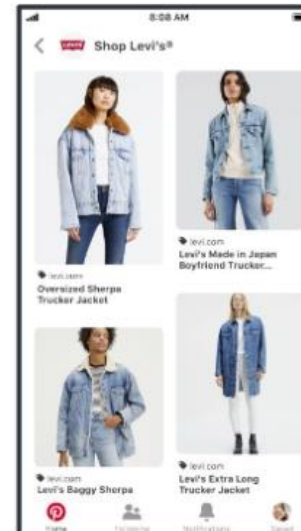
YouTube

Machine Learning
Automatically Time-Edited Clips



Pinterest

Commerce
Shoppable Catalogs



Twitter

High-Relevance
Promoted Tweets



Източник: Мери Мийкър, Доклад за интернет тенденциите 2019.

2019 INTERNET TRENDS REPORT

BOND

INTERNET TRENDS 2019

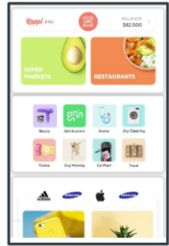
Mary Meeker

June 11 @ Code 2019



Latin America (Rappi) = Digitizing Delivery... 8MM Orders + ~2x in Four Months

Digital Delivery Platform



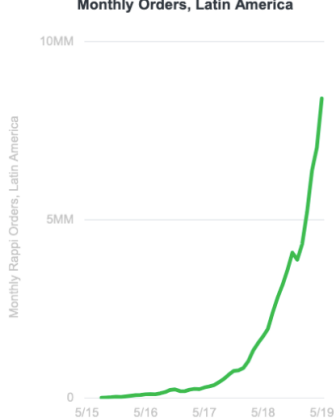
Latin America has a great delivery culture. Cities are chaotic, delivery was super manual & not all stores offered it — there was plenty of inefficiency & high costs.

We thought: what if we digitized this ecosystem & started to deliver anything in under 30 minutes for less than a dollar?

Simon Borrero, Sebastian Mejia, Felipe Villanarín, Andrés Bilbao, Guillermo Plaza – Co-Founders, 6/19

Rappi

Monthly Orders, Latin America




Source: Rappi (6/19)

BOND Internet Trends 2019 59

China (Meituan Dianping) = Connecting Consumers & Local Businesses... ~6MM Merchants + ~2x in Two Years

Fulfillment



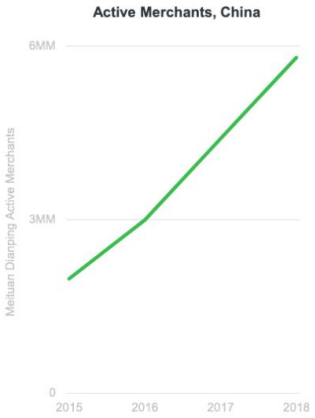
Traditionally, local merchants in China – mostly micro & small businesses – have very few marketing channels available to them. We have become the go-to platform for local search & consumer service discovery.

Based on our data analytics, we leveraged user search queries to connect them with high-quality local merchants who match their preference. We are able to help merchants reach a vast quantity of potential consumers with a low upfront cost & high conversion rates.

Xing Wang – Co-Founder, Chairman & CEO, Meituan Dianping, 3/19

Meituan Dianping

Active Merchants, China




Source: Meituan Dianping Release (2018-2019) Note: An active merchant is a merchant who has completed at least one transaction, purchased online marketing services, processed a payment through Meituan Dianping's service, or generated an order through Meituan Dianping's ERP system.

BOND Internet Trends 2019 58

Master Programs in Artificial Intelligence for Careers in EU (MAI4CAREU)

China (Pinduoduo) = Connecting Consumer Preferences & Manufacturers... 443MM Buyers + ~2x in Five Quarters

Group Discovery / Buying



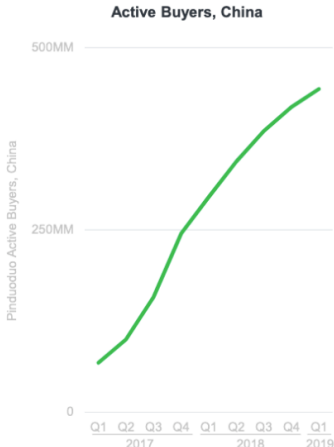
We call it consumer-to-manufacturer, where we understand the users' needs first & enable upstream providers, be it farmers, manufacturers, etc. to produce appropriate products for our users. This is different from how the current system works, where upstream producers design, manufacture & sell without necessarily being in tune with the changing needs of their targeted users.

As we add more users to the network & also gain more data points through their increasing interaction with our platform, we can further refine our engine to deliver an even better user experience that keeps up with our users' evolving preferences.

Pinduoduo – Q4:18 Earnings Call, 3/19

Pinduoduo

Active Buyers, China

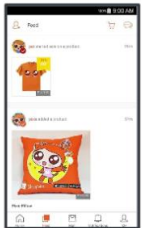


Source: Pinduoduo SEC filings (2018), Q4:18 Earnings Call (3/19) & Morgan Stanley. Note: An active buyer is a buyer who has completed at least one transaction in the past 12 months.

BOND Internet Trends 2019 57

Southeast Asia (Shopee) = Mobile-First Social Commerce... \$10B in Gross Merchandise Value + ~2x in One Year

Mobile / Social Shopping



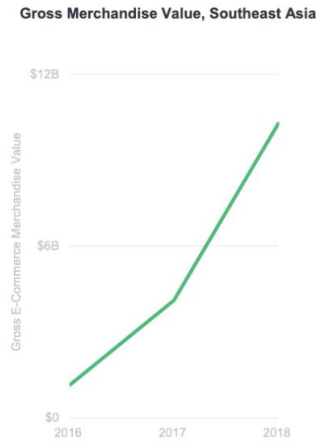
Shopee's ability to grow rapidly over a short period of time is a testament to its focus on building a mobile-centric, socially engaging marketplace with emphasis on high margin products from a highly diverse seller base.

...Shopee has combined its marketplace offering with integrated payments, logistics infrastructure & a comprehensive set of services.

Forrest LI – CEO, SEA Limited, 2/19

Sea Limited / Shopee

Gross Merchandise Value, Southeast Asia



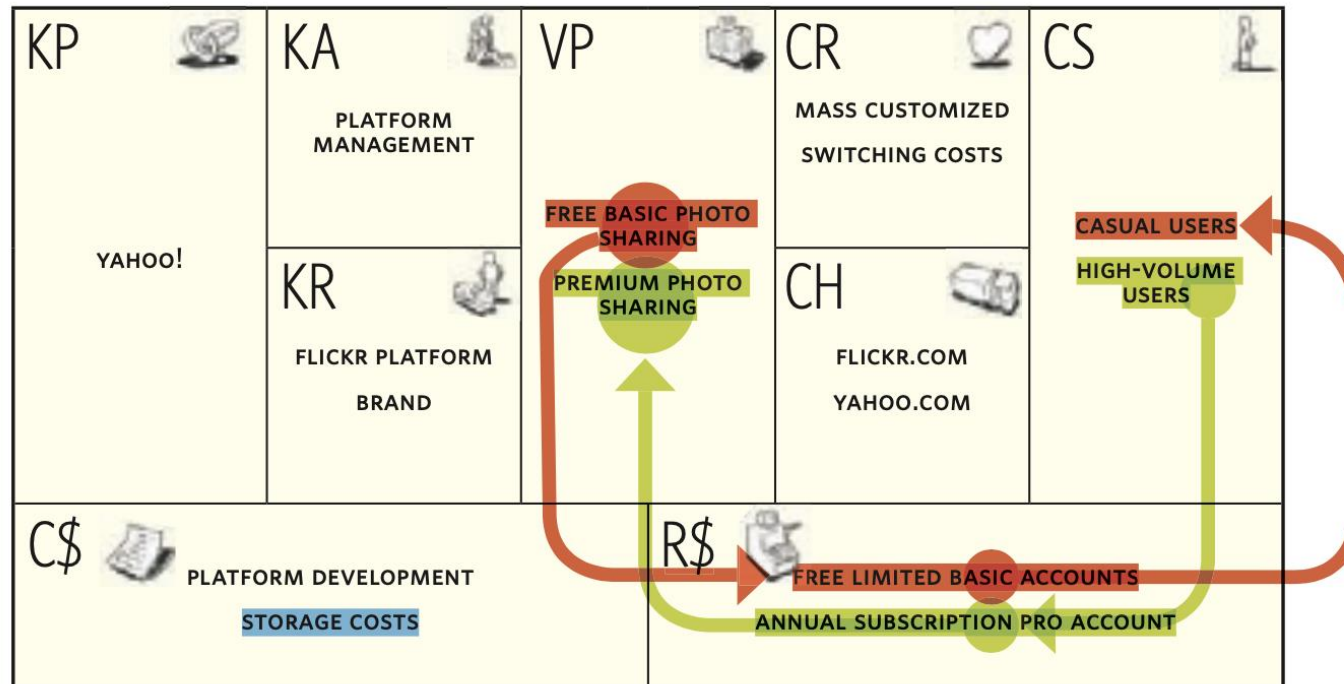
Source: Sea Limited Q1:19 Earnings (2/19), Goldman Sachs Investment Research. Sea Limited operates commerce in Malaysia, Singapore, The Philippines, Thailand, Taiwan, Indonesia & Vietnam.

BOND Internet Trends 2019 61

Freemium (free + premium)

- Терминът „freemium“ е измислен от Джарид Лукин и популяризиран от рисковия капиталист Фред Уилсън в неговия блог.
- Това означава бизнес модели, които съчетават **безплатни основни услуги** с **платени първокласни услуги**.
- Freemium моделът се характеризира с **голяма потребителска база**, която се възползва от безплатна оферта без никакви условия.
- Повечето от тези потребители никога не стават плащащи клиенти; само малка част, **обикновено по-малко от 10 процента от всички потребители, се абонират за платените премиум услуги**.
 - Тази малка база от плащащи потребители субсидира безплатните потребители.
 - Това е възможно поради ниските пределни разходи за обслужване на допълнителни безплатни потребители.
- В freemium модел ключовите показатели, които трябва да наблюдавате, са :
 - средната цена за обслужване на безплатен потребител и
 - процентите, при които безплатните потребители се превръщат в първокласни (плащащи) клиенти.

Flickr



Fixed and sunk costs
related to platform
development

Variable cost
depending on number
of photos stored

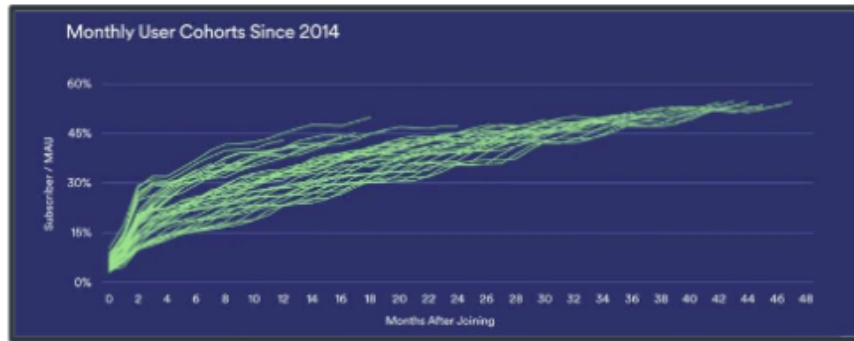


Large base of basic
accounts for casual users

Small base of paying
"pro" users

Happy Customers... Spotify = Free User Conversion to Paid Subscribers...

Free Ad-Supported Product...

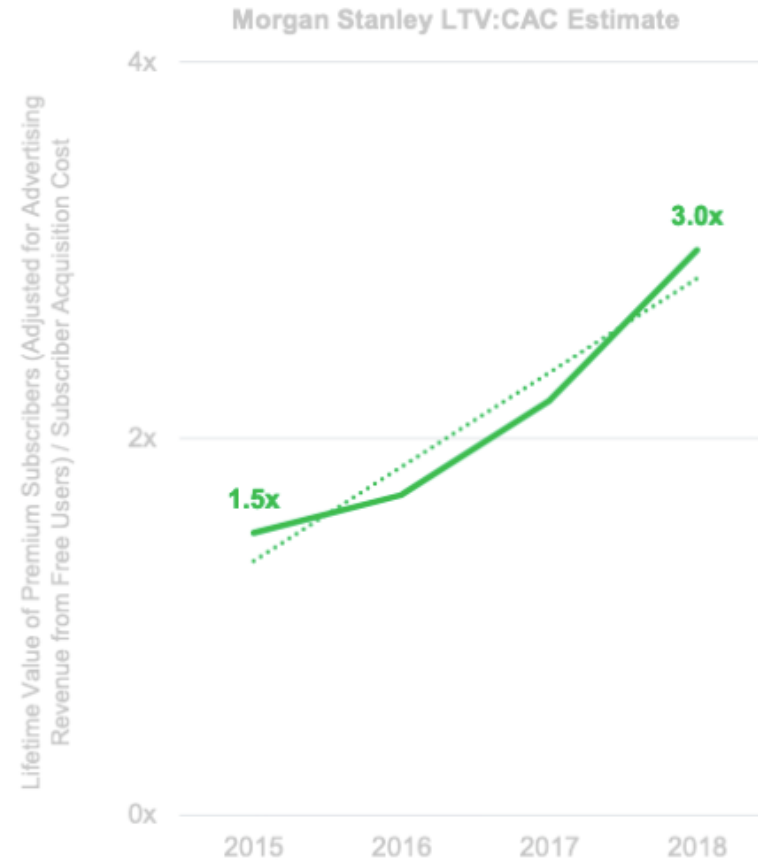


Our freemium model accounts for ~60% of our gross added premium subscribers... the ad-supported service is a subsidy program that offsets costs of new subscriber acquisition.

Developing a better user experience produces by far the most viral effect & impact when investing in growth. Engagement drives conversion from free consumption to paid subscription.

Barry McCarthy – CFO, Spotify, 3/18

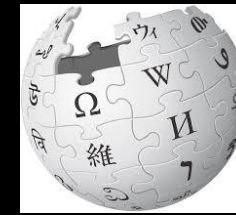
...Rising LTV / Subscriber Acquisition Cost Ratio



Источник: Мери Мийкър, Доклад за интернет тенденциите 2019.

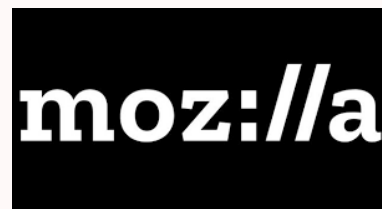
- Типични характеристики :
 - Високи фиксирани разходи за поддръжка на армия от експертни разработчици на софтуер, които създават продукта;
 - Модел на приходите, базиран на продажба на множество лицензи за всеки потребител и редовни надстройки на софтуера.

Софтуер с отворен код



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- OSS е вид компютърен софтуер, в който изходният код е издаден под лиценз, в който притежателят на авторските права предоставя на потребителите правата да изучават, променят и разпространяват софтуера на всеки и за всякакви цели.
- Софтуер с отворен код:
 - може да бъде разработен по публичен начин на сътрудничество
 - е ярък пример за открито сътрудничество

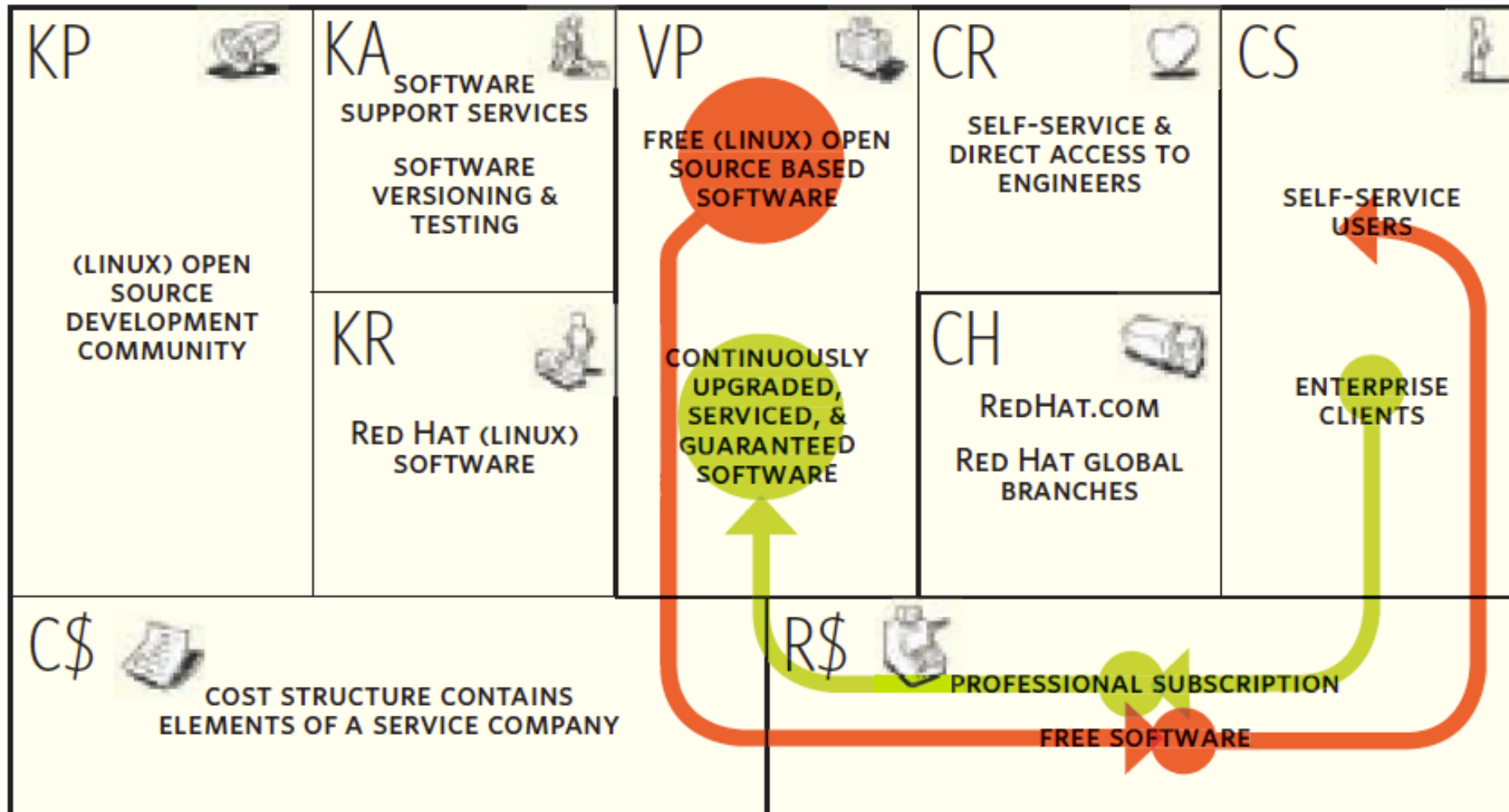


- Red Hat, американска софтуерна компания, изгражда своя продукт върху софтуер с отворен код.
- Red Hat разбраха, че компаниите се **интересуват от стабилен софтуер с отворен код без такса за лицензиране**, но не бяха склонни да го приемат поради опасения, че нито един **субект не носи законова отговорност за предоставянето и поддържането му**.
- Red Hat запълни тази празнина, като предложи стабилни, тествани, готови за обслужване версии на свободно достъпен софтуер с отворен код, особено Linux. Всяка версия на Red Hat се поддържа **в продължение на седем години**.
- Ползи:
 - Клиентите се радват на **предимствата на цената и стабилността на софтуера с отворен код**, като същевременно ги предпазва от несигурността около продукт, който официално не е „притежаван“ от никого.
 - Софтуерното ядро на Red Hat непрекъснато се подобрява безплатно от общността с отворен код. Това значително намалява разходите за разработка на Red Hat.
- Модел на приходите: Срещу годишна такса всеки клиент се радва на непрекъснат достъп до най-новата версия на Red Hat, неограничена сервизна поддръжка и сигурността на взаимодействието със законния собственик на продукта.
 - Компаниите са готови да платят за тези предимства въпреки безплатната наличност на много версии на Linux и друг софтуер с отворен код.

Καζυς Red Hat



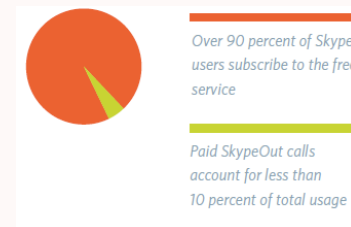
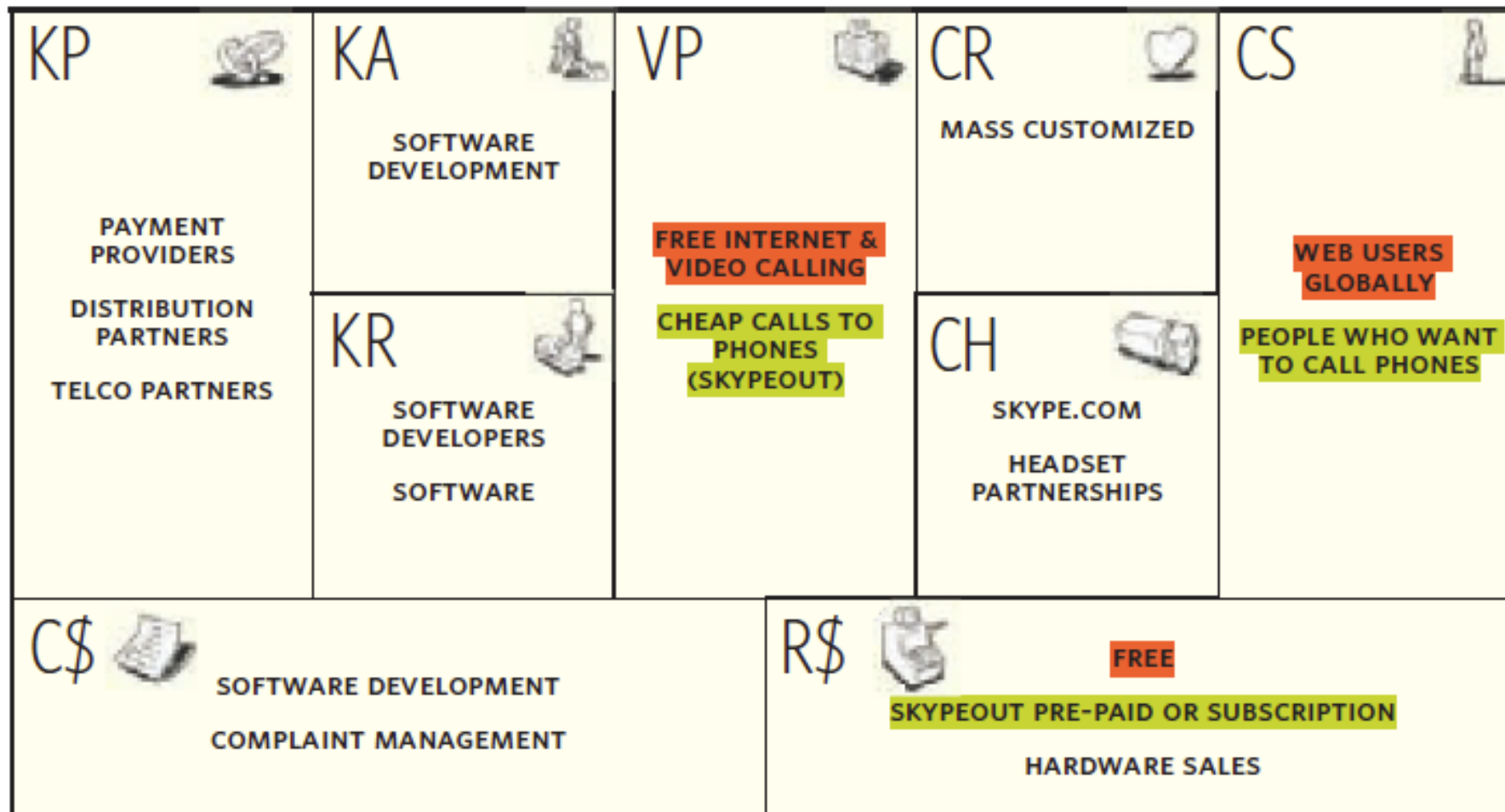
Master Programs in
 Intelligence for
 Careers in EU
 (MAI4CAREU)





- Skype разруши телекомуникационния сектор, като даде възможност за **безплатни услуги за разговори през интернет** чрез софтуер, разработен, който, когато се инсталира на компютри или смартфони, позволява на потребителите да извършват разговори от едно устройство на друго **безплатно**.
- Как е възможно?
 - Skype може да предложи това, тъй като неговата структура на разходите е напълно различна от тази на телеком оператор.
 - Безплатните разговори се насочват изцяло през интернет въз основа на така наречената peer-to-peer технология, която използва потребителски хардуер и интернет като комуникационна инфраструктура.
 - Следователно Skype не трябва да **управлява собствената си мрежа като телеком и поема само незначителни разходи** за поддръжка на допълнителни потребители. Skype изисква много малко от собствената си инфраструктура освен бекенд софтуер и сървърите, хостващи потребителски акаунти.
- Потребителите плащат само за обаждания на стационарни и мобилни телефони чрез първокласна услуга, наречена SkypeOut, която предлага много ниски цени.
- Всъщност потребителите се таксуват само малко повече от разходите за прекратяване, които самият Skype прави за разговори, насочени през оператори на едро като iBasis и Level 3, които обработват мрежовия трафик на компанията.

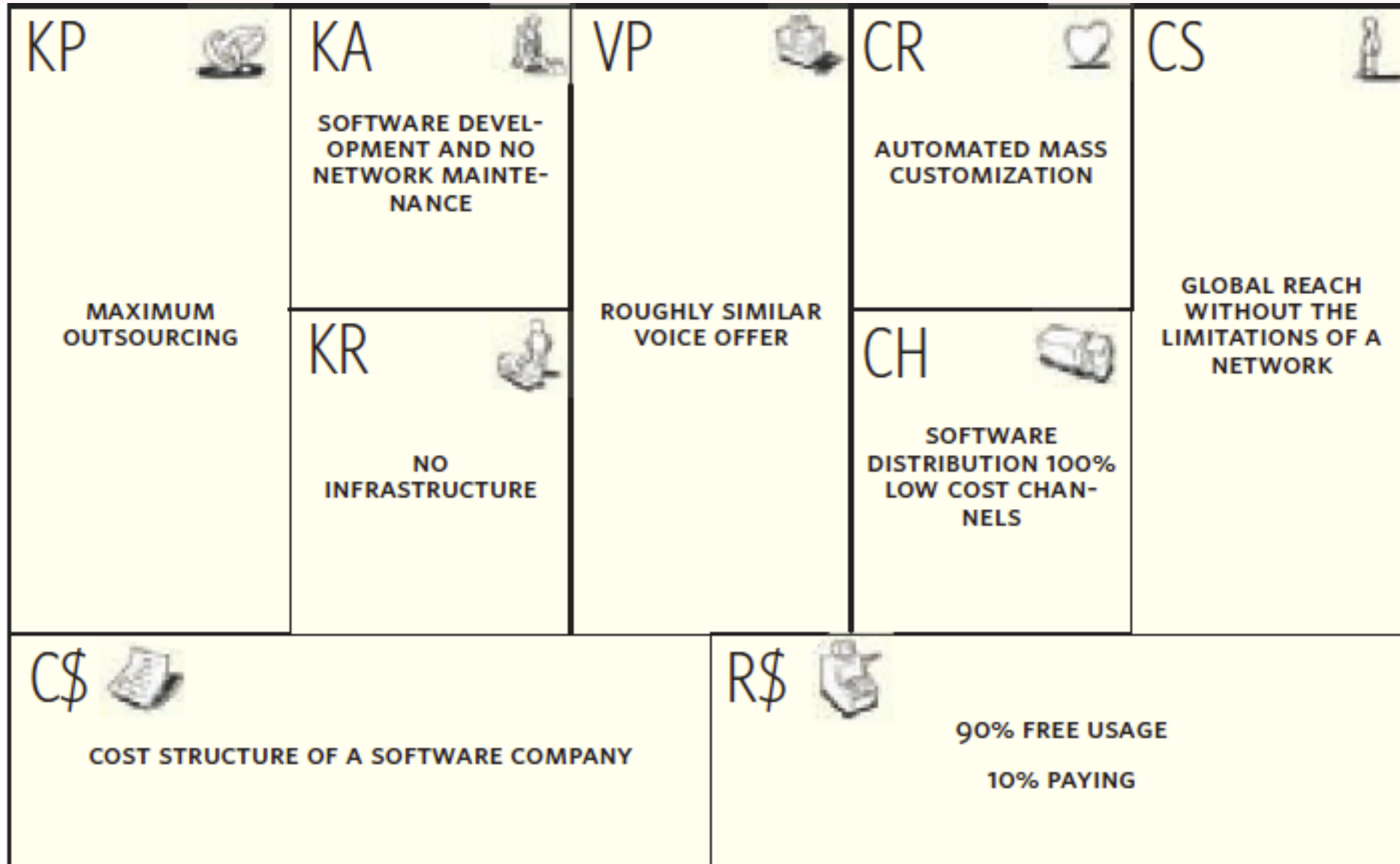
Бизнес модел на Skype



Skype и традиционните телеком

- Skype разруши телекомуникационната индустрия и помогна да доведе разходите за гласова комуникация до нула.
- Първоначално телекомуникационните оператори не разбираха защо Skype предлага безплатни разговори и не приемаха компанията на сериозно.
- Първоначално само малка част от клиентите на традиционните оператори използваха Skype.
- Но с течение на времето все повече и повече клиенти решават да извършват международните си разговори със Skype, изяждайки един от най-доходоносните източници на приходи на оператора.
- Този модел, типичен за разрушителен бизнес модел, засегна сериозно бизнеса с традиционна гласова комуникация и през 2010 г. Skype беше най-големият доставчик на трансгранични гласови комуникационни услуги в света, според изследователската фирма за телекомуникации Telegeography.

Skype и традиционните телеком



THE WALL STREET JOURNAL.

English Edition ▾ | November 4, 2019 | Print Edition | Video

Home World U.S. Politics Economy Business **Tech** Markets Opinion Life & Arts Real Estate WSJ. Magazine



SHARE



TEXT

Microsoft Near Deal to Acquire Skype

Software Giant Could Pay Nearly \$8 Billion for Company

By Anupreeta Das And Nick Wingfield

Updated May 10, 2011 12:01 am ET

Microsoft Corp. is close to a deal to buy Internet phone company Skype Technologies SA for between \$7 billion and \$8 billion—the most aggressive move yet by Microsoft to play in the increasingly-converged worlds of communication, information and entertainment.

A deal could be announced as early as Tuesday, people familiar with the matter...

MOST POPU

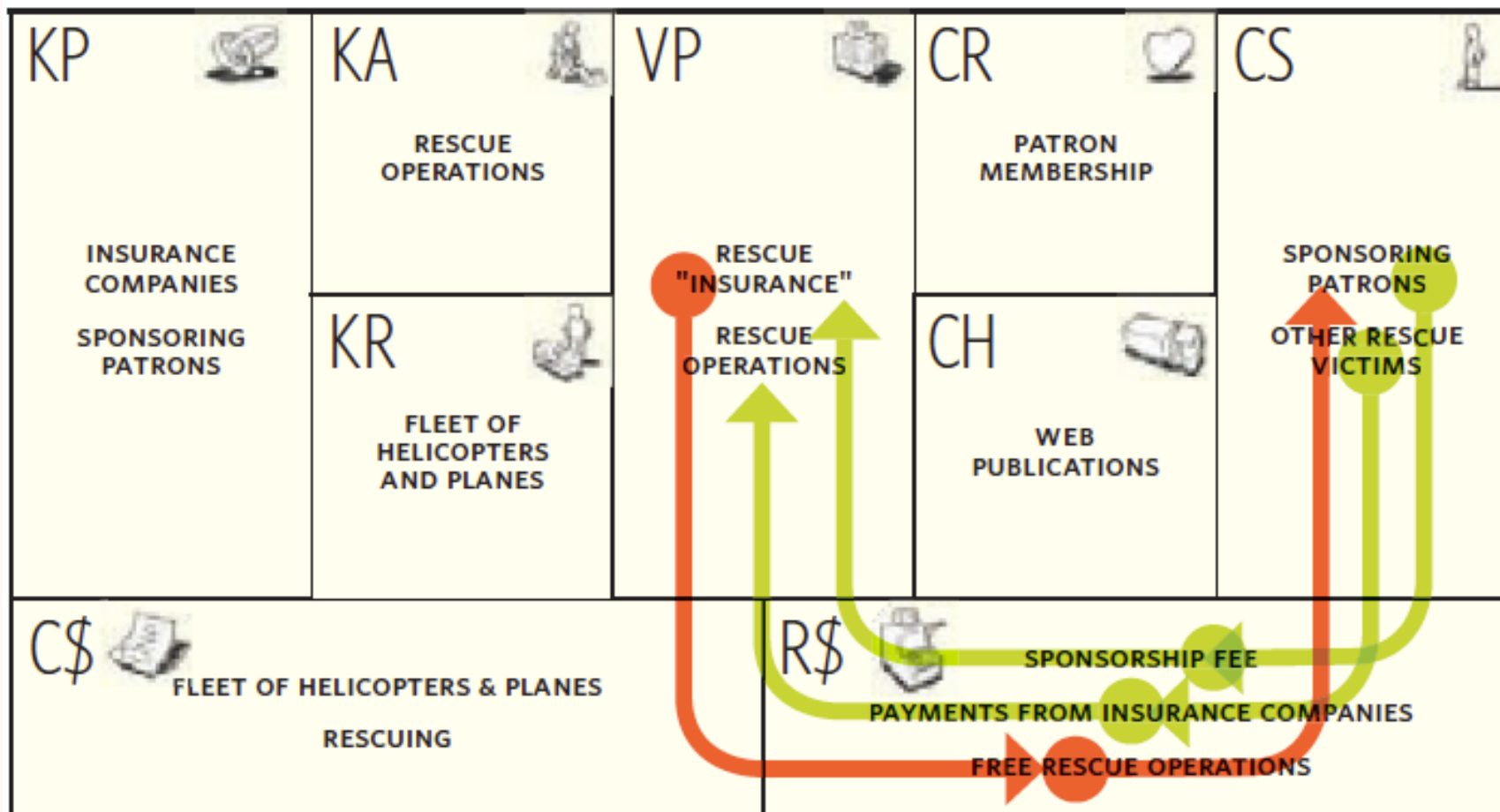
1. AirPods
Test: Hc
They St:
2. Biden: U
Securin



Застрахователният модел: Freemium с главата надолу

- Голяма база от плащащи клиенти субсидира малка група хора с действителни искове, но всеки един от плащащите клиенти може по всяко време да стане част от групата бенефициенти.
- REGA е швейцарска организация с нестопанска цел, която използва хеликоптери и самолети за транспортиране на медицински персонал до мястото на инциденти, особено в планинските райони на Швейцария.
- Над два милиона така наречени „покровители“ финансират организацията.
- В замяна на това покровителите са освободени от плащане на всякакви разходи, произтичащи от спасяването им от REGA.
- Спасителните операции в планината могат да бъдат изключително скъпи, така че покровителите на REGA намират услугата за привлекателна, тъй като ги предпазва от високите разходи за злополуки по време на ски ваканции, летни преходи или планински преходи.

REGA



Шаблони на бизнес модели



- Отваряне
- Дълга опашка
- Многостранен
- Безплатна реклама
- **Feemium** (RedHat, Skype)
- Отворени бизнес модели



Бизнес модел Freemium

Важен показател, който трябва да се следва, е скоростта, с която безплатните акаунти се преобразуват в премиум акаунти.

Платформата е най-важният актив във freemium модела, тъй като позволява да се предлагат безплатни основни услуги на ниска пределна цена.

Структурата на разходите на този модел е тристранна: обикновено със значителни фиксирани разходи, много ниски пределни разходи за услуги за безплатни акаунти и (отделни) разходи за премиум акаунти.



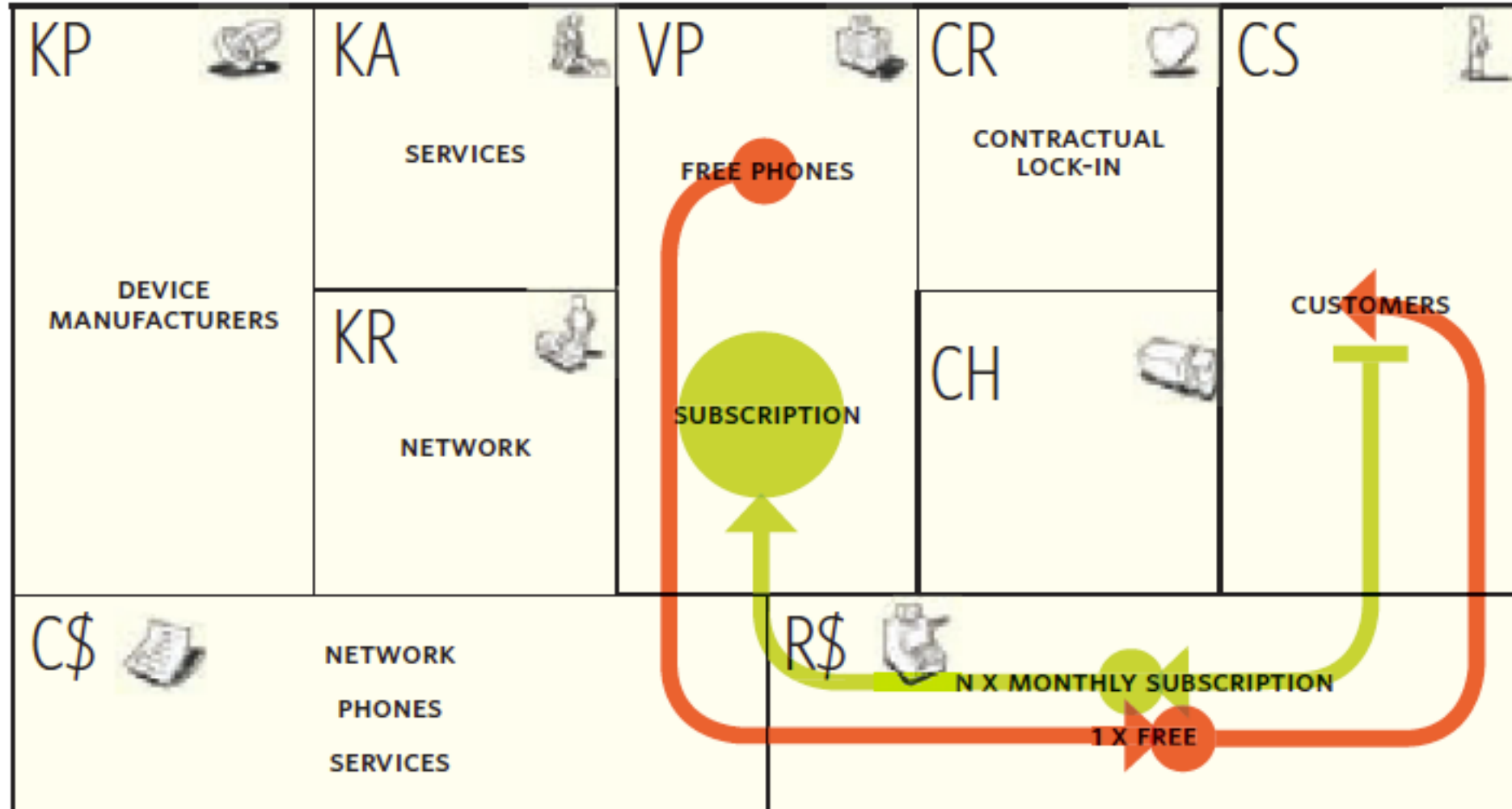
Ключови показатели и терминология

- **Цената на услугата** показва средната цена, която компанията прави, за да достави безплатна или премиум услуга на безплатен или премиум потребител.
- **Цената на първокласната услуга** показва средния разход, който компанията прави, за да достави първокласна услуга на потребител, който плаща премия.
- **Растежът и скоростта на оттегляне** определя колко потребители се присъединяват/съответно напускат потребителската база.
- **Разходи за придобиване на клиенти:** общите разходи, които компанията прави за придобиване на нови потребители.
- **Процентът премиум и безплатни потребители** указва колко от всички потребители са премиум плащащи потребители или безплатни потребители.

Шаблон на бизнес модел със стръв и кука

- Характеризира се с **атраaktivна, евтина или безплатна** първоначална оферта, която **насърчава продължаващи бъдещи покупки** на свързани продукти или услуги. Също известен като:
 - „**Лидер на загуба**“ - се отнася до субсидирана, дори губеща първоначална оферта с намерение за генериране на печалби от последващи покупки.
 - „**Бръснач и ножчета**“ се отнася до бизнес модел, популяризиран от американския бизнесмен, King C. Gillette, изобретател на бръснарското ножче за еднократна употреба (вижте стр. 105).
- Терминът модел на стръв и кука описва общата идея за **привличане на клиенти с първоначално предлагане, докато печелите от последващи продажби.**

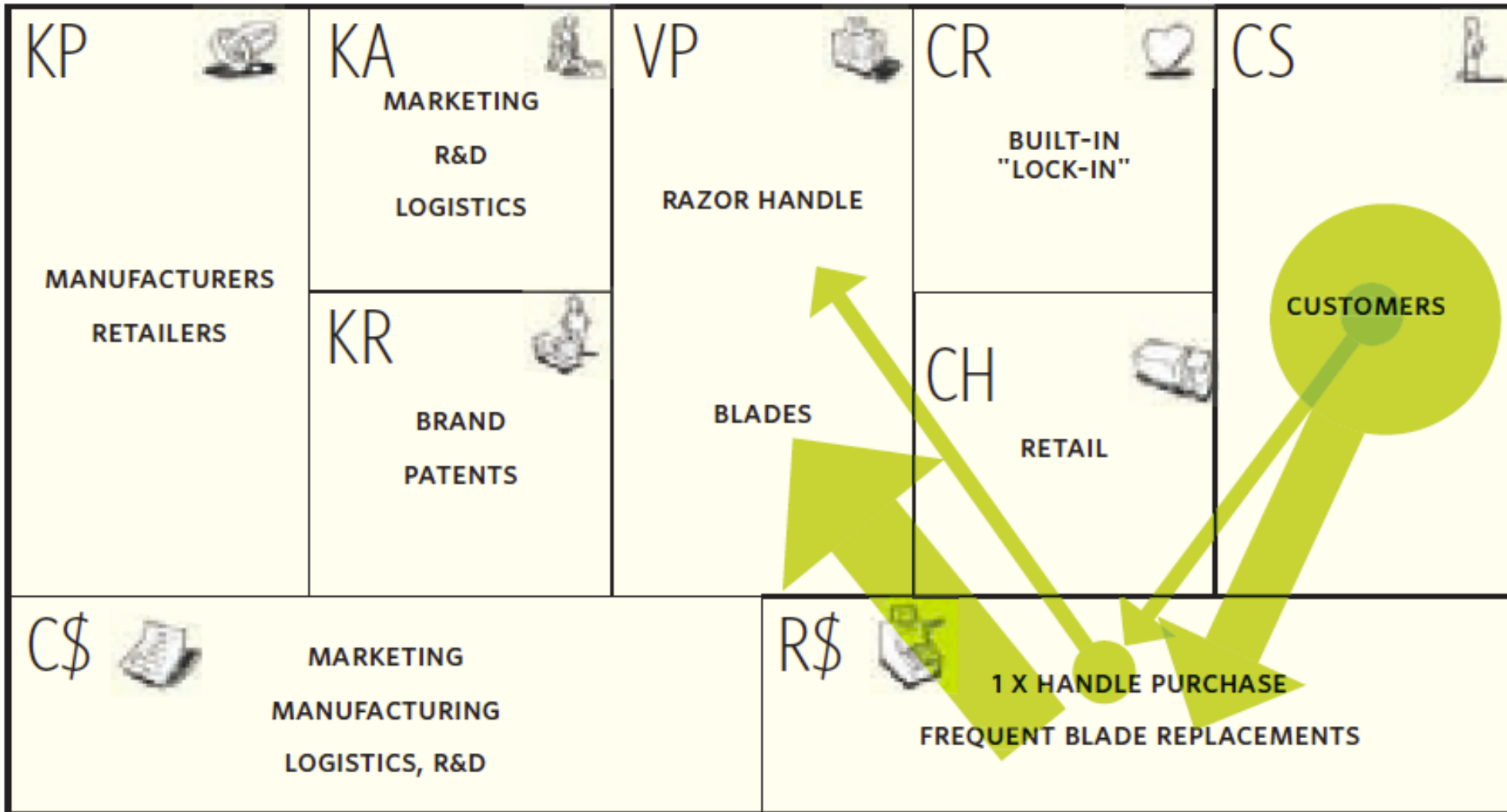
Стрџв и кука в мобилните телекомуникации



Бръсначи и ножчета: Gillette

- Gillette е водещата марка в продуктите за бръснене.
- Ключът към този модел е тясната връзка между евтиния или безплатен първоначален продукт и последващия артикул - обикновено за еднократна употреба - от който компанията печели **висок марж**.
- Контролирането на „**заклучването**“ е от решаващо значение за успеха на този модел.
- Чрез **блокиращи патенти** Gillette гарантира, че конкурентите не могат да предложат по-евтини ножчета за дръжките на бръснача Gillette. Всъщност днес самобръсначките са сред най-силно патентованите потребителски продукти в света, с **повече от 1000 патента**, обхващащи всичко - от смазващи ленти до системи за зареждане на патрони.

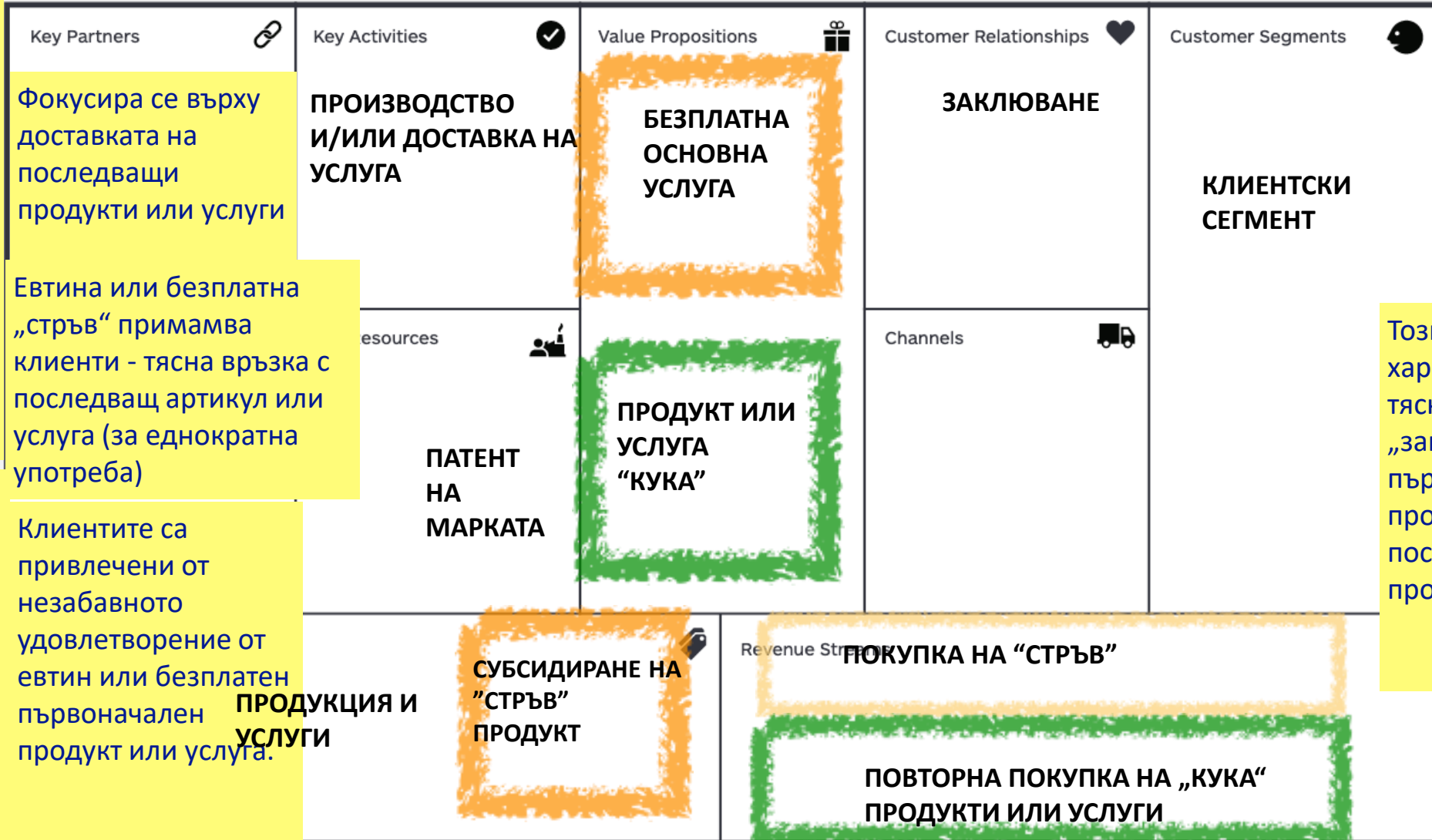
Бръсначи и ножчета : Gillette



Модел на стръв и кука

Първоначалната еднократна покупка генерира малко или никакви приходи, но се компенсират чрез повторни последващи покупки на продукти или услуги с висок марж.

Важни елементи на структурата на разходите включват субсидиране на първоначалния продукт и разходите за производство на последващи продукти или услуги.



Този модел се характеризира с тясна връзка или „заклучване“ между първоначалния продукт и последващите продукти или услуги.

Шаблони на бизнес модели



- Unbundled
- Long Tail
- Multi-sided
- Free Advertising
- Freemium (RedHat, Skype)
- **Отворени бизнес модели**



- Използва се от компании за създаване и улавяне на стойност чрез **систематично сътрудничество с външни партньори**.
- Това може да се случи от „**отвън навътре**“ чрез използване на външни идеи във фирмата или от „**отвътре навън**“ чрез предоставяне на външни страни на идеи или активи, които са бездействащи във фирмата.

Отворени иновации и отворен бизнес

- В свят, характеризиращ се с разпределено знание, организациите могат да създадат повече стойност и да използват по-добре своите собствени изследвания чрез интегриране на външно знание, интелектуална собственост и продукти в своите иновационни процеси (Chesbrough, 2003).
- Продукти, технологии, знания и интелектуална собственост, които не се използват в една компания, могат да бъдат монетизирани, като бъдат предоставени на външни страни чрез **лицензиране, съвместни предприятия или отделяне**.
- **Отворените иновации** и **отворените бизнес модели** се отнасят до отваряне на изследователския процес на компанията за външни страни.
- Иновация **“отвън навътре”** възниква, когато една организация внася външни идеи, технологии или интелектуална собственост в своите процеси на развитие и комерсиализация.
- Иновация **“Inside-out”** възниква, когато организациите лицензират или продадат своята интелектуална собственост или технологии, особено неизползвани активи.

Принципи на иновациите

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.

Принципи на иновациите

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.

Принципи на иновациите

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.

Принципи на иновациите

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.
If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.

Принципи на иновациите

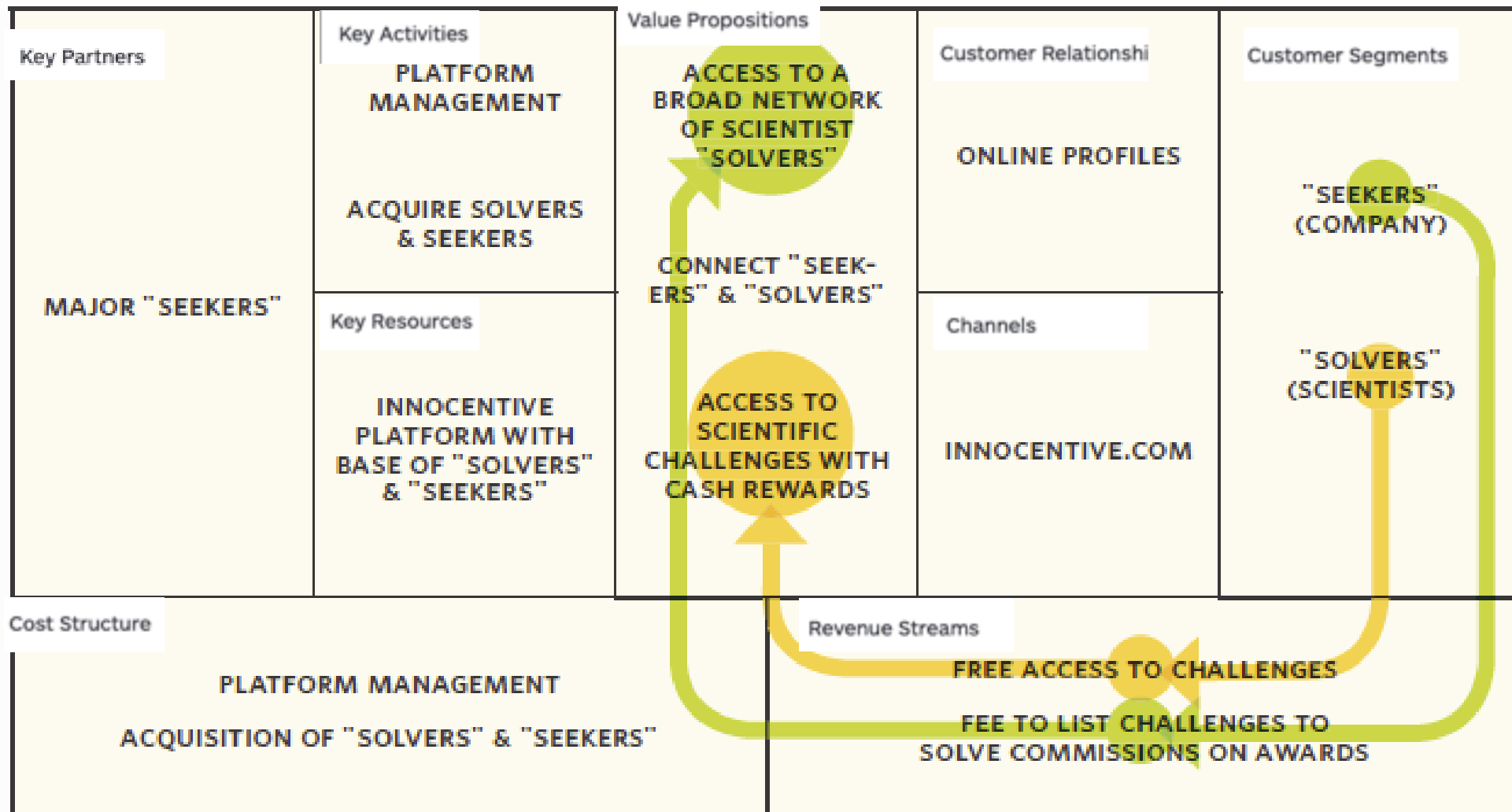
Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.
If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our innovation process, so that competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our innovations, and we should buy others' intellectual property (IP) whenever it advances our own interests.

Бизнес моделът на конектора

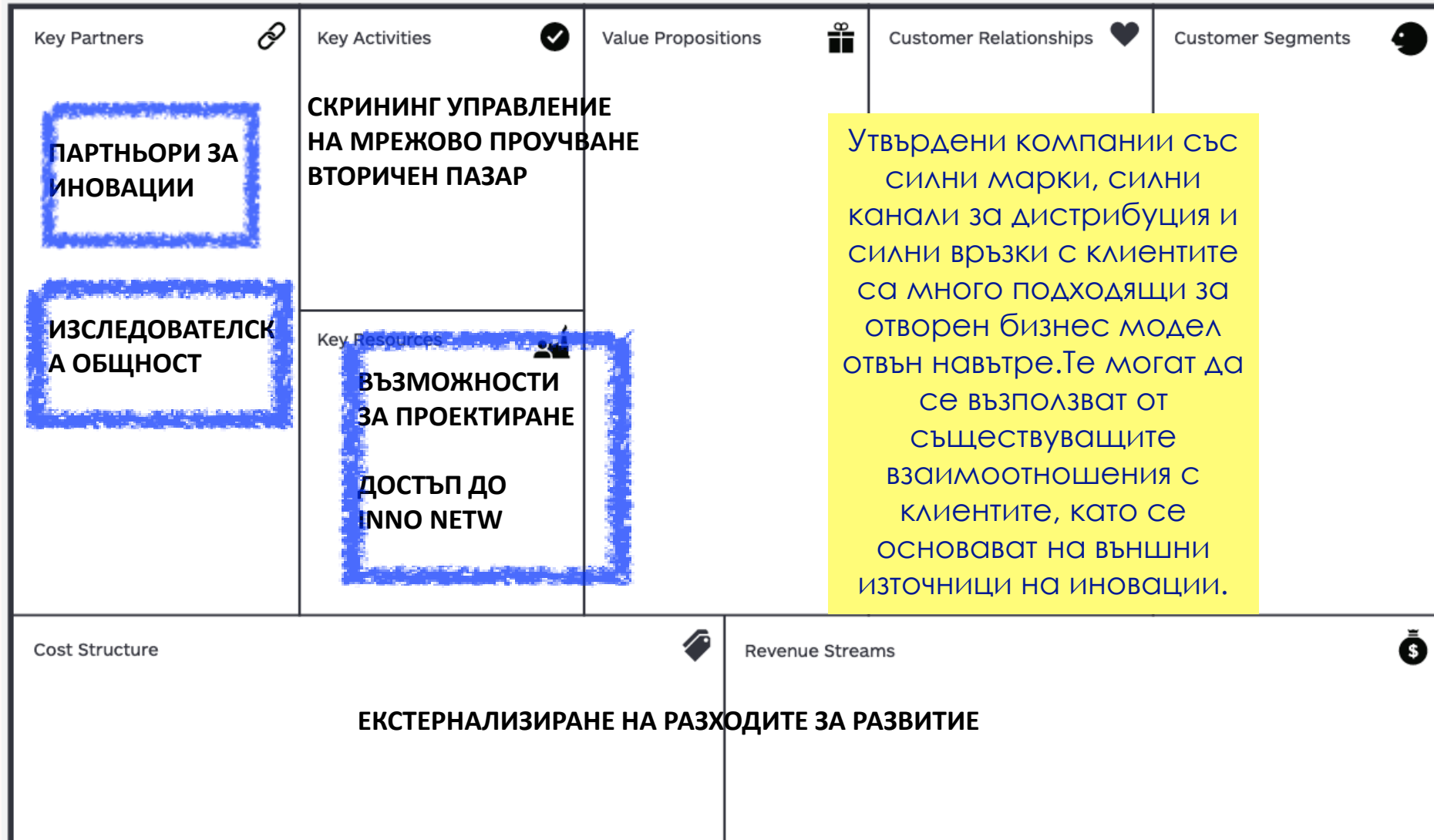
- **Проблем:** Компаниите, които търсят информация от външни изследователи, правят значителни разходи, когато се опитват да привлекат хора или организации със знания, които биха могли да решат техните проблеми.
 - От друга страна, изследователите, които искат да приложат знанията си извън собствените си организации, също понасят разходи за търсене, когато търсят атрактивни възможности.
- <https://www.innocentive.com/>

- InnoCentive осигурява връзки между организации с изследователски проблеми за решаване и изследователи от цял свят, които са нетърпеливи да решават предизвикателни проблеми.
- Функционира като **независим посредник**, изброяващ нестопански организации, правителствени агенции и търговски организации като Procter & Gamble, Solvay и Фондация Рокфелер.
 - **“Търсачи:”** компании, които публикуват своите иновационни предизвикателства на уеб сайта на InnoCentive. Те награждават успешните решаващи проблеми с парични награди, които могат да варират от \$5 000 до \$1 000 000.
 - **“Решаващи:”** Учени, които се опитват да намерят решения на изброените проблеми.
- Стойностното предложение на InnoCentive се състои в агрегирането и свързването на „търсещи“ и „решаващи“.

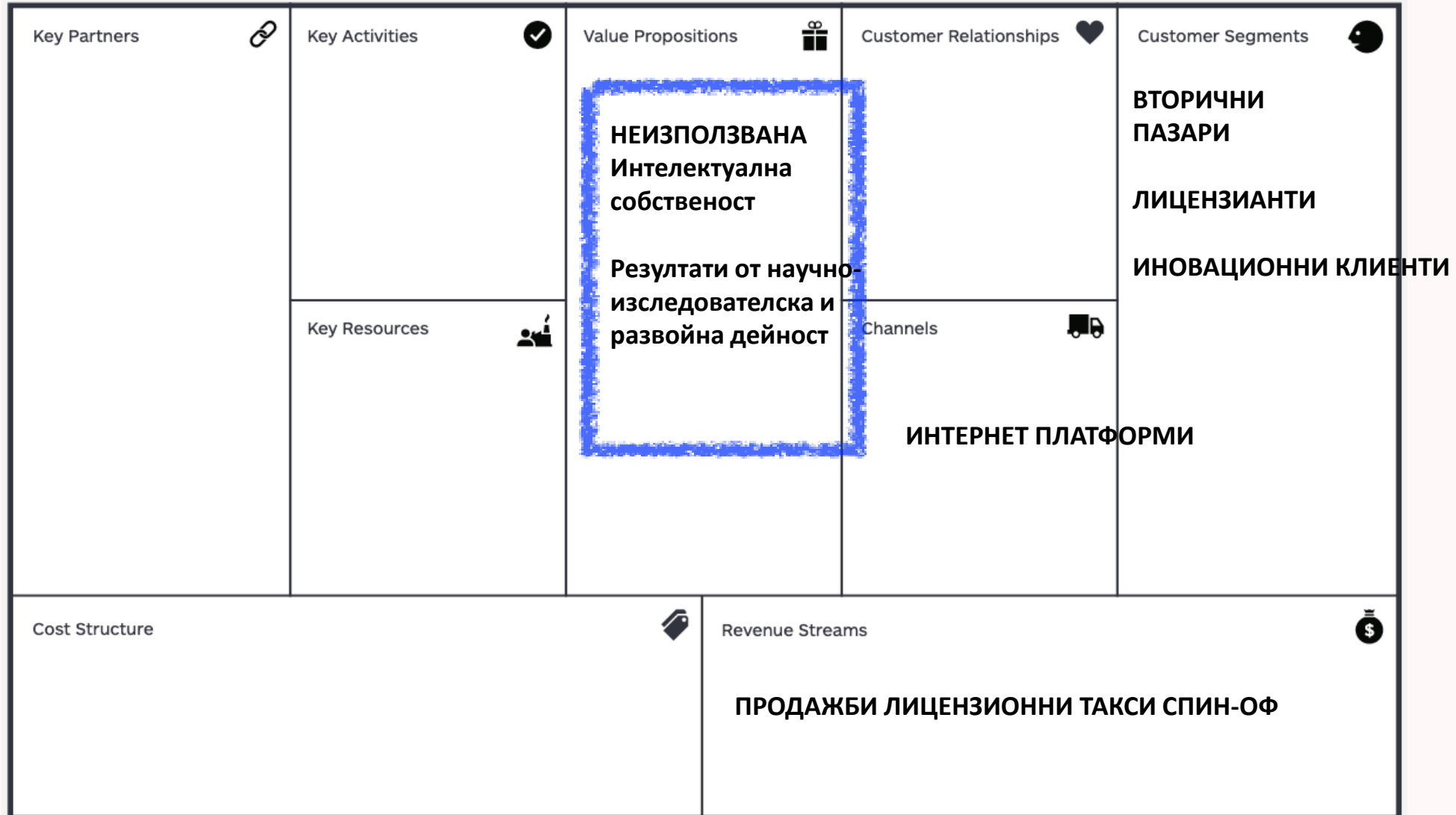




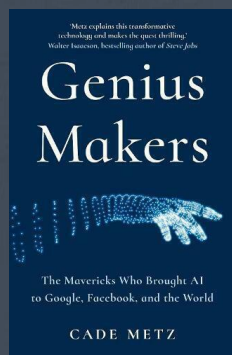
Модел отвън-навътре



Модел отвътре навън



Задание за четене



Прочетете книгата “Genious Makers” by Cade Metz.

- Главата обсъжда между другото създаването и еволюцията на компанията OpenAI.
- Обсъдете и отговорете на следния въпрос :
 - Каква е мисията и бизнес моделът на OpenAI и как се развива до днес?



Дискусия



Обсъдете бизнес модели, които са
подходящи за стартиращи фирми с
изкуствен интелект



Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

ЧАСТ 7: Ценообразуване, LTV и СОСА



Част 7

Съдържание

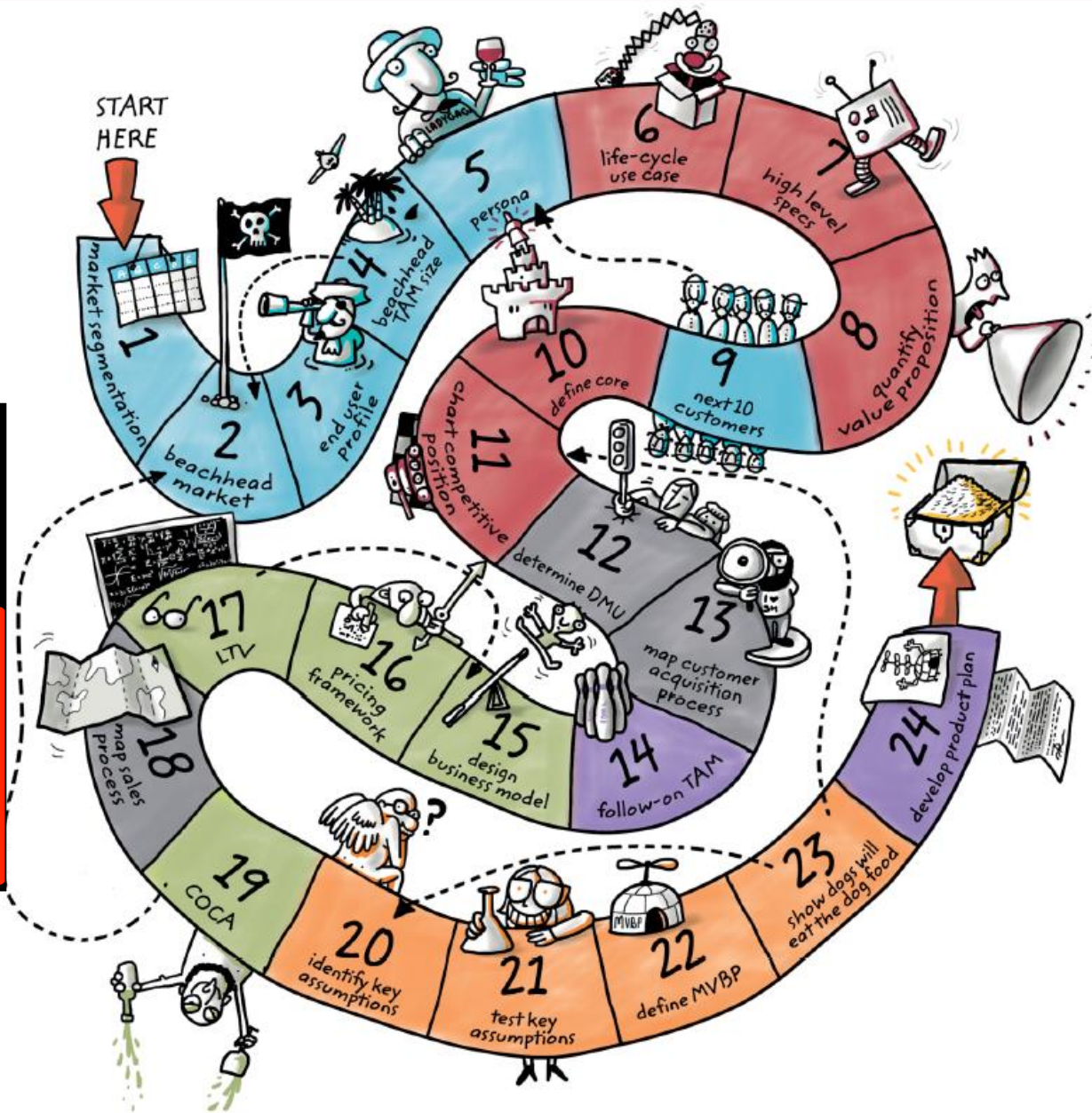


- ДН Стъпка 16: Ценова рамка
- ДН Стъпка 17: Доживотна стойност на придобит клиент
- ДН Стъпка 19: Разходи за привличане на клиенти (СОСА)

Резюме



- HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?**
- 15 Design a business model
 - 16 Set your pricing framework
 - 17 Calculate the lifetime value of an acquired customer (LTV)
 - 19 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



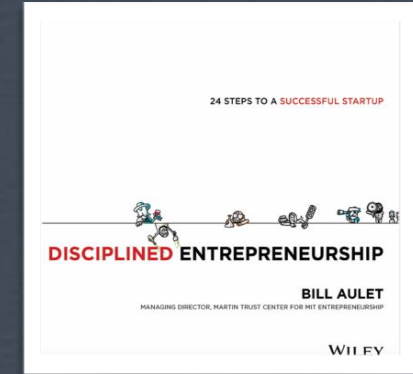
Част 7 Цели на обучението



След като присъствате на този модул, изучавате неговите казуси и задачи за четене и гледате предложени видеоклипове, трябва да можете да:

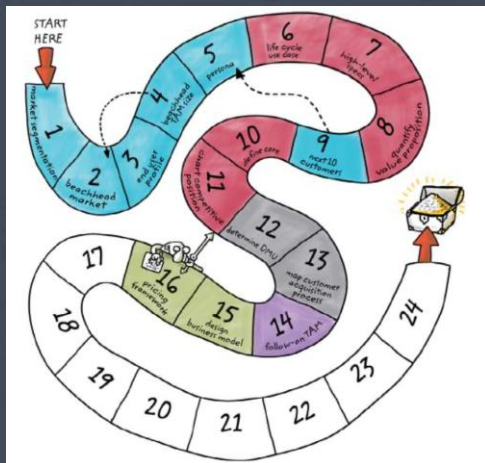
- Разбирате и обяснявате концепциите и предизвикателствата на ценообразуването на вашия продукт.
- Проучвате и разработвате рамки за ценообразуване (стъпка 16).
- Описвате, анализирате и оценявате стойността на целия живот на придобит клиент (стъпка 17).
- Разбирате значението на привличането на клиенти (СОСА), анализирате и изчислявате СОСА.





Част 7: Ценообразуване, LTV и СОСА

Стъпка 16: Ценова рамка



- **Какво?**

- Определете рамка за **тестване на цените** за вашия нов продукт и вземете решение каква ще бъде **първоначалната цена**.
- Създайте стратегия за първо преминаване, която ще ви позволи да изчислите **стойността през целия живот на придобит клиент**, която заедно с **цената на придобиване на клиент** е важна променлива, която показва рентабилността на вашия бизнес.

- **Защо?**

- Малки промени в ценообразуването могат да окажат огромно влияние върху вашата рентабилност.

- **Още...**

Сега, когато имате бизнес модел, е време за първоначални решения за **ценообразуване**. Отново, винаги гледайте на това и от гледна точка на клиента, а не само от вашата. Помислете и за конкуренцията, когато определяте ценова стратегия.

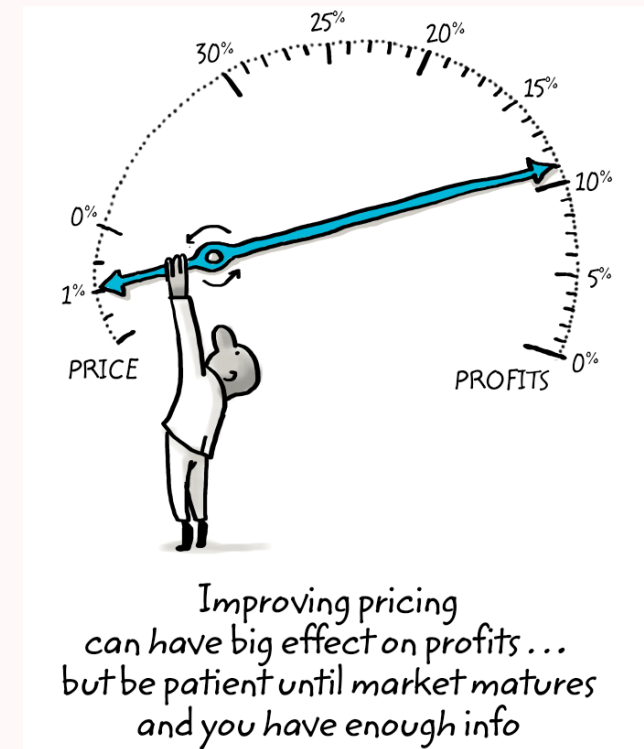
Стъпка 16: Ценова рамка

• Как?

- Използвайте своето предложение за количествена стойност и бизнес модел, за да определите подходяща рамка за първо преминаване за ценообразуване на вашия продукт.
- Повтарящ се и продължаващ процес, при който започвате в някакъв момент, който е най-доброто предположение за този момент, и след това спираловидно се приближавате все по-близо и по-близо до по-добър отговор.

Важност

- Рамката за ценообразуване е изключително важна за повлияване на вашата рентабилност, така че е важно да цените правилно продукта си.
- За компании от Global 1200 **цена, която е с 1% по-висока, би довела до 11% увеличение на общите печалби**, защото:
след като разходите са платени, оставащите приходи са изцяло печалба, [“The 1% Windfall”, citing McKinsey study.]
- Разбира се, винаги има горна граница на вашата цена поради динамиката на звеното за вземане на решения, процеса за привличане на плащащ клиент и цикъла на продажбите.
- Ценовата рамка е вашият опит да намерите баланс между привличането на възможно най-много приходи и привличането на възможно най-много клиенти.



ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ ЗА ЦЕНООБРАЗУВАНЕ

- Разходите не трябва да бъдат фактор при определяне на цената.
- Използвайте DMU и процеса за придобиване на плащащ клиент, за да идентифицирате ключови ценови точки.
- Разберете цените на алтернативите на клиента.
- Различните типове клиенти ще плащат различни цени.
- Бъдете гъвкави с ценообразуването за ранни тестери и „клиенти на Lighthouse“.
- Винаги е по-лесно да намалите цената, отколкото да я повишите.

Разходи срещу цена

- Задайте ценообразуването си въз основа на стойността, която клиентът получава от вашия продукт, а не на вашите разходи.
- Базираните на разходите стратегии почти винаги оставят пари на масата.
 - В софтуера, например, пределните разходи (разходите за производство на още едно копие на софтуера) са практически нулеви, така че ценообразуването въз основа на разходите би направило изключително трудно да се правят пари.
- Вместо това използвайте вашето **предложение за количествена стойност**, определете каква стойност получава вашият клиент от вашия продукт и **таксувайте част от това**. Точната част зависи от конкуренцията и индустрията, но :
- **20% обикновено е разумна начална точка**, оставяйки 80% от стойността за клиента, който поема риск, като включва вашия продукт в своята инфраструктура.
- Някои компании, като Microsoft и Intel, са успели да се възползват от монополните си позиции, за да поставят още по-високи цени, но краткосрочните печалби чрез тази стратегия могат да създадат дългосрочни проблеми за вашия бизнес, ако клиентите ви смятат, че ги подкопавате и другите компании се появяват с различни или по-евтини продукти.

Разходи срещу цена: Забележки

- Процентът от клиентската стойност, който можете да обхванете с вашето ценообразуване, зависи от **вашия бизнес модел** и колко **риск налагате на клиента** си.
 - Моделът на месечен абонамент, при който клиентът плаща с течение на времето, но може също да се откаже по всяко време, ще ви позволи да **зададете по-висока цена** от модела с предварително таксуване, при който клиентът поема **допълнителен риск**, като плаща за продукта изцяло преди знаят колко полезен ще бъде продуктът за тях.
- Ако в разговорите за вашия продукт се появят разходи, изяснете, че цената ви не се основава на разходите. Незабавно насочете дискусията към това колко стойност създавате за клиента.
 - **“Моят бизнес е много прост. Моите клиенти ми дават два долара и ми връщат десет. Ето защо сме толкова успешни.”** [Steve Walske]
- **Не давайте числата за вашите разходи на никого**, който няма реална нужда да знае. Определено не казвайте на вашата търговска група!
 - Всеки добър търговец ще използва всичките си ресурси, за да направи продажба, дори ако това означава намаляване на цената до разходите. Този манталитет всъщност е защо сте ги наели, обичате ги и какво ги прави ефективни.
 - Ако се отворите за разговори за разходите, това може да доведе до неподходящи разговори за вашето ценообразуване, което ще доведе до намален морал, производителност и потенциална рентабилност.

Идентифициране на ключови ценови точки

- **Звеното за вземане на решения** и **процесът за привличане на плащаш клиент** предоставят безценна информация за това **как работи бюджетът на вашия клиент**.
- Познаването на лимитите на отделните органи за покупки може да помогне за намаляване на триенето в процеса на продажба.
- Един пример за използване на тази информация за информиране на вашите цени идва от Kinova от Монреал, Квебек.
 - Kinova продава помощната роботизирана ръка Jaso за хора с увреждания в инвалидни колички.
 - Когато Kinova навлезе на пазара в Холандия, първично пазарно проучване установи, че потребителите могат да получат възстановяване на суми до **28 000 евро** от здравната си застраховка за закупуване на продукта.
 - Ако цената надхвърли 28 000 евро, Kinova ще трябва потребителят да плати допълнителната сума от джоба си, създавайки търкания в процеса на продажба.
 - Въпреки изключително силното предложение за стойност, което можеше да поддържа по-висока цена, Kinova оцени продукта си на 28 000 евро, което **драстично намали продължителността на цикъла на продажби на компанията** и **разходите за придобиване на клиенти**.
 - В резултат на това компанията бързо увеличи продажбите и се радваше на много по-голям пазарен дял, отколкото ако беше поставила продукта на по-висока цена.



Цени на алтернативи на клиента

- Наложително е да се разберат от гледна точка на клиента **наличните алтернативни продукти** и **колко би платил клиентът за всеки**, включително **статуквото** на клиента.
- Внимателно **проучете какви други алтернативи** биха постигнали подобни ползи за клиента, какви са цените на тези алтернативи и **колко по-добро** е вашето решение.
- Събирането и анализирането на данни е много важно в тази стъпка.

Различни цени за различни типове клиенти

“Лошата новина е, че ще продадете наполовина по-малко единици, отколкото си мислите. Но добрата новина е, че ще можете да продавате на първата група купувачи на два пъти по-висока цена, която смятате, че ще направите.” [Mitch Kapor.]

- Различните типове клиенти ще плащат различни суми в зависимост от това колко рано или късно купуват в сравнение с други клиенти.
- Диференцирана ценова стратегия и структура за тези отделни клиентски сегменти ще означават значително по-високи печалби за вашия бизнес.

- **Технологичните ентузиаста** са първите хора, които купуват продукт. Те обичат технологиите и ще си купят всичко. Някои са потребители, докато други работят в университетски лаборатории за научноизследователска и развойна дейност, национални лаборатории или компании като General Electric.
 - Те ще купят само един (следователно половината от броя, който очаквате), но тъй като искат да го имат веднага, преди всеки друг, те са готови да платят много по-висока цена (следователно два пъти по-висока цена).
- **Ранните клиенти** също са нееластични по отношение на цените, но са много заинтересовани да се чувстват така, сякаш са получили специална сделка и ще изискват много внимание и допълнително обслужване; така че не забравяйте да вградите това във вашия модел на ценообразуване.
- **Ранното мнозинство (прагматиците)** е мястото, където ще се превърнете в страхотна и наистина мащабируема компания. Това е ценовата точка, за която повечето от нас мислят, когато говорим и планираме ценова стратегия.
- **Късното мнозинство (консерваторите)** са по-късно в процеса и вашата ценова стратегия ще бъде много ясна дотогава; харесват добре дефинирани, консервативни планове. Изоставащите/скептиците идват толкова късно в процеса, че може вече да сте продали компанията си на този етап.

Ранни тестери и „Клиенти Lighthouse“

- Ранните тестери ще си сътрудничат с вас, за да подобрят продукта ви
- Клиентите Lighthouse оказват силно влияние върху решенията за покупка на другите в индустрията.
 - Тези клиенти може да ви помогнат да създадете казуси или да направите семинари на място, където можете да популяризирате продукта си, или по друг начин да бъдат силни референции на пазара.
- Позволете гъвкавост при ценообразуването с тези две групи клиенти. **Как?**
 - **Отстъпка** при предварителна такса или чрез **безплатен или евтин пробен** период.
- Въпреки това, не им **давайте продукта** си и **не отстъпвайте текущите потоци** от приходи. **Защо?**
 - Това би означавало, че вашият продукт има много ниска стойност, създавайки опасен прецедент.
- Накарайте първите клиенти да подпишат **споразумение**, при което техните **ценови условия се пазят поверителни**, и бъдете твърдо с други, по-късни клиенти, които се опитват да осигурят същите ценови условия.
 - Не трябва ранните ви еднократни сделки да определят общата ви ценова стратегия.
- Освен това, ако имате възможност да правите отстъпка на хардуера или софтуера, предпочитайте да е **хардуера** и да **запазите** линията при **ценообразуването на софтуера**.
 - Клиентите могат по-лесно да разберат стойността на хардуера спрямо стойността на софтуера и ще бъде по-лесно да възстановят по-високите цени на хардуера, за разлика от възстановяването на цените на софтуера.

Цена: По-лесно се намалява, ОТКОЛКОТО ПОВИШАВА

- Най-добре е да предложите **висока цена с отстъпки** първоначално, вместо цените да са **твърде ниски** и да откриете, че трябва да **повишите цената по-късно**.
- Обикновено **първите клиенти имат по-големи бюджети** от по-късните клиенти, които са по-склонни да приемат не толкова авангардни технологии в замяна на по-ниска цена.
- Освен това ще ви е трудно да убедите клиентите да приемат по-висока цена, когато са свикнали да плащат по-ниска цена.
- Понякога е необходимо увеличение на цените, докато научавате повече за пазара, но успешните **увеличения на цените не се случват често**.

Казус: Helios

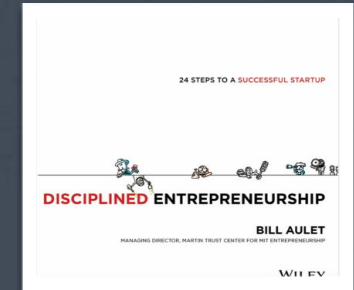


- Разработване на **нова вълнуваща тънкослойна технология, която улавя слънчевата енергия** и може да освобождава енергията при поискване.
- **Стартов пазар:** дистанционно размразяване на стъкла на корпоративни и правителствени автопаркове.
- Основни алтернативи: шофьори ръчно размразяват отделните си автомобили или служители по поддръжката ръчно размразяват автопарк.
 - Правилата и желанията на Съюза също трябваше да бъдат включени. За да стигне до добро обосновано **предположение за ценообразуването**, екипът трябва ясно да разбере своето предложение за количествена стойност, както и рационалните и емоционални качества на звеното за вземане на решения.
- Екипът създаде рамка за ценообразуване при първо преминаване и след като изчисли своята жизнена стойност на придобит клиент и цената на придобиване на клиент в по-късни стъпки, те се върнаха и преразгледаха своята ценова рамка въз основа на тези изчисления.
- В преразгледаната ценова рамка те определят цената на \$100 за единица, което би осигурило \$100K през първата година от продажбите (на базата на средния размер на автомобилния парк на целевия клиент от 1000). Със среден оборот от 20 процента на флота, те ще печелят нетно \$20K на година след това.
- Те сравняват технологията си със затъмняване на прозорци, заключавайки, че клиентите ще преценят цените си спрямо това, което са свикнали да плащат за затъмняване. Стратегията също така обсъди стратегия за отстъпки за пилотни клиенти, за да стартират позитивно от уста на уста.

Резюме

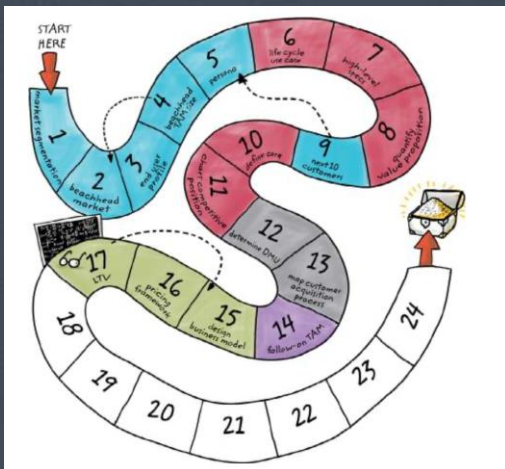


- Ценообразуването е основно за определяне на това каква стойност получава вашият клиент от вашия продукт и улавяне на част от тази стойност обратно за вашия бизнес.
- Разходите не са от значение за определяне на вашата ценова структура.
- Ще можете да таксувате по-висока цена на първите клиенти, за разлика от по-късните клиенти, но бъдете гъвкави в предлагането на специални, еднократни отстъпки за избрани ранни тестери и клиенти на фара, тъй като те ще бъдат много по-полезни за успеха на вашия продукт отколкото средния ранен клиент.
- За разлика от вашия бизнес модел, ценообразуването ще се променя непрекъснато, както в резултат на информацията, която събирате, така и докато напредвате през 24-те стъпки, както и в отговор на пазарните условия.



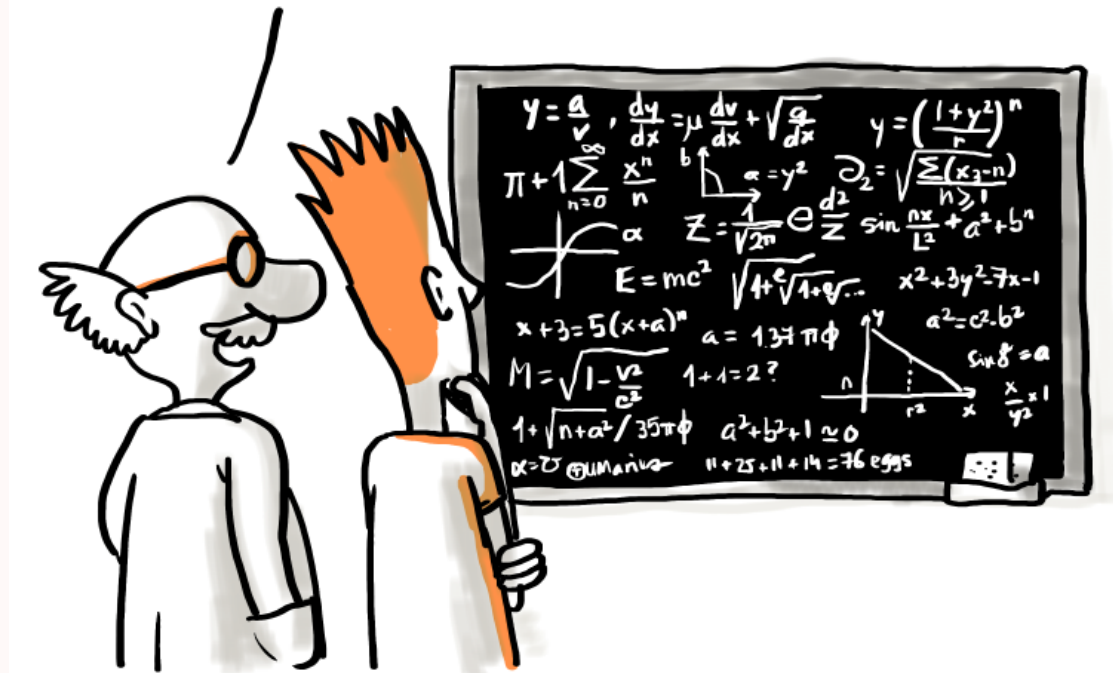
Част 7: Ценообразуване, LTV и СОСА

Стъпка 17: Изчисляване на стойността на целия живот (LTV) на придобит клиент



Не се притеснявайте,
предприемаческата математика е
много проста. Ако LTV не е равно на 3
пъти СОСА, нищо няма значение!

Don't worry,
entrepreneurial math
is much simpler.
If the LTV does not equal
3 times the COCA,
none of this matters!



Стъпка 17: Изчисляване на LTV

• Какво?

- Добавете приходите, които можете да очаквате да получите от отделен клиент.
- Намалете приходите въз основа на това колко ще ви струва изплащането на инвеститорите с течение на времето.
- Можете ли да придобиете клиенти на цена, която е значително по-малка от тяхната стойност за вашето ново начинание през целия живот на клиента?

• Защо?

- Определете колко печеливш ще бъде вашият бизнес на плажния пазар.
- LTV служи като най-фундаменталната контролна точка както за определяне колко жизнеспособен е бизнесът, така и за да сте сигурни, че ясно разбирате какво ще стимулира устойчивостта и рентабилността на бизнеса, така че да останете фокусирани напред.

Казус: pets.com



- Компанията е основана през август 1998 г., за да продава продукти по интернет на потребителите за техните домашни любимци.
- Концепция: хората са похарчили много пари за своите домашни любимци; компанията може да улови тези продажби и да стане много голяма и печеливша с нов бизнес модел, който не включва разходите за поддържане на физически магазини за търговия на дребно.
- Събрани милиони долари от инвеститори, агресивно рекламиран уебсайт, придобити клиенти.
- Не е направен строг анализ на икономиката на единицата :
 - Поради ниския марж на продуктите, които продават, и много високите разходи за привличане на клиенти, компанията губи пари с всеки нов клиент, който привлича.
 - Компанията има проблеми, но ръководството казва, че е просто въпрос на обем, че когато клиентската база е достатъчно голяма, компанията ще има положителен паричен поток.
 - Това е по-скоро пожелателно мислене, отколкото истински икономически анализ, тъй като ръководството не е разработило ясен път за увеличаване на LTV, нито беше разработило ясен път за значително намаляване на СОСА.
 - Така че изтичането на пари просто се увеличи, когато те получиха повече потребители.
- Скоро инвеститорите осъзнават, че математиката за Pets.com не работи. През ноември 2000 г. дружеството е закрито и имуществото е ликвидирано.
- Бяха изгубени 300 милиона долара инвеститорски пари.

Казус: Groupon



- Groupon е американски световен пазар за електронна търговия, свързващ абонати с местни търговци, като предлага дейности, пътувания, стоки и услуги в 15 държави.
- Бизнес модел :
 - Първоначално Groupon предлагаше една сделка на ден. За да активирате сделката, определен брой хора ще трябва да закупят. Тези ежедневни сделки бяха достъпни за 24 часа, а ранните оферти включваха пици две за една и 50% отстъпка при местните търговци на дребно. След като сделката бъде активирана, всеки, който я закупи, ще получи ваучер, който може да бъде осребрен по-късно.
 - Това намалява риска за търговците на дребно, които могат да третираат купоните като отстъпки за количество, както и като инструменти за насърчаване на продажбите.
 - В първите години, преди разделянето на приходите да започне да се коригира според нуждите, Groupon правеше пари, като задържаше приблизително половината пари, които клиентът плаща за купона. Съвсем наскоро това разделение може да варира в зависимост от много фактори.

Казус: Groupon



- Компанията използва реклама от уста на уста чрез социалните медии, за да се превърне в бързо развиваща се компания - по отношение на приходите.
- До октомври 2010 г. Groupon беше достъпен в 150 града в Северна Америка и 100 града в Европа, Азия и Южна Америка и имаше 35 милиона регистрирани потребители.
- До края на март 2015 г. Groupon обслужва повече от 500 града по света, близо 48,1 милиона активни клиенти и включва повече от 425 000 активни сделки в световен мащаб в 48 държави.
- Въпреки това :
 - Groupon не е създал жизнеспособно ядро, така че с нарастването на конкуренцията LTV вероятно ще намалее, а СОСА ще се повиши, докато се бори на пренаселен пазар, за да намери повече клиенти.



Καζυς: Groupon



recode

Groupon all-time stock chart



Source: [Yahoo Finance](#)

recode



University of Cyprus
Department of Computer Science



- Много е важно да разберете **какво определя стойността** на LTV :
 - основните фактори, за да можете да разберете рисковете си
 - как можете да увеличите LTV с течение на времето.
- Това също ще ви помогне, когато получите реални плащащи клиенти и трябва да анализирате какво е тяхното LTV и каква е тенденцията.

Ключови данни за изчисляване на LTV

- Еднократен поток от приходи, ако има такъв.
 - Обикновено, ако има предварителна такса за вашия продукт, това е еднократен източник на приходи.
- Повтарящи се потоци от приходи, ако има такива.
 - Таксите за абонамент и поддръжка, както и многократните покупки на консумативи са повтарящи се приходи.
- Допълнителни възможности за приходи.
 - Ако има възможности за „увеличаване“ на клиента, когато клиентът закупува допълнителни продукти с минимални допълнителни усилия от вашия екип по продажбите, включете ги като потоци от приходи.
 - Не забравяйте да вземете предвид DMU и цикъла на продажба, който сте изчислили по-рано. Подценяването на което и да е от тях може да ви доведе до изкривена представа.

Ключови данни за изчисляване на LTV

- Брутен марж за всеки от вашите потоци от приходи.
 - Това е **цената на вашия продукт минус производствените разходи** за направата на отделен продукт. Себестойността не включва разходи за продажби и маркетинг или режийни разходи като R&D или административни разходи.
- Процент на задържане.
 - За всеки повтарящ се поток от приходи това е процентът клиенти, които продължават да плащат периодичната такса за продукта. Обикновено се изразява като месечна ставка или годишна ставка. (Обратното е „**степен на оттегляне**“, което е % от клиентите, които губите.)
 - Да предположим за простота, че след като клиентът е спрял да плаща периодична такса, клиентът вече няма да бъде възприемчив към продажби нагоре. Не приемайте, че при многогодишен или многомесечен договор клиентите ще извършат всичките си плащания. Предсрочното прекратяване на договор от клиента трябва да бъде включено в процента на задържане.
- Живот на продукта.
 - За всеки еднократен поток от приходи това е продължителността от време, което очаквате продуктът да издържи, преди клиентът да трябва или да закупи замяна, или да преустанови използването на продукта.

Ключови данни за изчисляване на LTV

- Коефициент на покупка на следващ продукт.
 - За всеки еднократен поток от приходи, това е **процентът на клиентите, които ще купят заместващ продукт от вас**, когато текущият продукт достигне края на живота си.
- Стойност на капитала за вашия бизнес.
 - Изразено като годишен процент, това е **колко ви струва, в дълг или собствен капитал, да получите пари от инвеститори** за вашия бизнес.
 - За нов предприемач, който няма опит и тепърва започва, подходящият брой най-вероятно е **между 35 и 75 процента на година**.
 - Този брой е толкова висок, защото инвеститор ви дава пари, които не може да си върне в продължение на години (неликвидна инвестиция). Инвеститорът също поема голям риск, защото вие сте съвсем нов бизнес. Тези два фактора означават, че инвеститорите ще ви таксуват доста премия за капитал.

Съображения за изчисляване на LTV

- LTV е нетната настояща стойност на вашите печалби от година 0 до година 5.
- Като чисто нов бизнес ще изчислявате LTV за период от пет години.
 - Когато планирате повече от пет години, сложната цена на капитала за стартиращ бизнес е толкова висока, че отрича стойността, която вашият клиент ви предоставя след пет години.
 - Клиентът все още има стойност за вас след пет години, но вие също трябва да включите цената на капитала си в изчислението.

Нетна настояща стойност

- **Нетната настояща стойност (NPV)** е настоящата стойност на паричните потоци при изискваната норма на възвръщаемост на вашия проект в сравнение с първоначалната ви инвестиция.
- Като разгледате всички пари, които очаквате да направите от инвестицията и преведете тези **възвръщаемости в днешни долари**, можете да решите дали проектът си заслужава.

$$\text{Net Present Value} = \sum \frac{\text{Year } n \text{ Total Cash Flow}}{(1 + \text{Discount Rate})^n}$$

Where “n” is the year whose cash flow is being discounted.

- **Дисконтовият процент** ще бъде специфичен за компанията, тъй като е свързан с това как компанията получава средствата си.
- Това е нормата на възвръщаемост, която инвеститорите очакват, или цената на заемането на пари. Ако акционерите очакват 12% възвръщаемост, това е дисконтовият процент, който компанията ще използва за изчисляване на NPV. Ако фирмата плаща 4% лихва върху дълга си, тогава тя може да използва тази цифра като дисконтов процент.

Съображения за изчисляване на LTV

- За всеки поток от приходи използвайте **брутния марж** и **процента на задържане**, за да изчислите **печалбата** си за първата година, в която клиентът купува продукта от вас („Година 0“), както и за следващите пет години.
- След това **сумирайте печалбата за всички потоци от приходи** за всяка година.
- Изчислете настоящата стойност при **над цената на капитала**, която намалява печалбата, за да вземе предвид, че вашите инвеститори ще трябва да възстановят с лихва своите инвестиции във вашия бизнес.
- Настоящата стойност за година 0 е равна на печалбите за тази година. За да изчислите настоящата стойност за печалбите за всяка година след година 0, използвайте следната формула :

$$\text{Present Value} = \text{Profit} \times (1 - \text{Cost of Capital Rate})^t$$

Където t = брой години след година 0.

Съображения за изчисляване на LTV

- Само LTV няма да ви каже колко привлекателен е вашият бизнес; трябва да изчислите и СОСА.
- LTV от \$10 000 на клиент е чудесен, ако вашият СОСА е \$1000 на клиент, но е лош, ако вашият СОСА е \$50 000 на клиент.
 - Проверете блога на Дейвид Скок www.forentrepreneurs.com за повече информация.
- За компаниите за софтуер като услуга (SaaS) Скок вярва, че едно здраво правило за съотношението LTV към СОСА трябва да бъде 3 към 1 :
 - СОСА не включва много други разходи във вашия бизнес като научноизследователска и развойна дейност, финанси и администрация и други режимни разходи (да не говорим за печалба). Следователно е необходимо да има значителна надбавка за тези фактори.
 - Освен това обикновено има поне малко свръхоптимизъм, вграден в изчисленията на LTV и СОСА, въпреки най-големите ви усилия да го направите реален, така че съотношението 3:1 гарантира, че има много място за грешка.
 - Новото начинание е силно променлива система, така че наличието на високо съотношение от 3:1 или по-голямо ще гарантира, че имате способността да управлявате през трудните времена, когато се случи неочакваното (напр. забавяне на продукти, конкурентна реакция, рецесия).

Пример за изчисляване на LTV



- Изчислете LTV въз основа на хипотетична компания, която прави „джаджа“.
- В бизнес модела има еднократна такса за джаджата с годишна периодична такса за поддръжка.

Предположения



- Еднократен приход: джаджата е на цена от \$10 000.
- Повтарящи се приходи: Годишна такса за поддръжка от 15 процента от цената на джаджата след шестмесечен гаранционен период. Следователно таксата ще бъде \$750 през година 0 и \$1500 през следващите години.
- Допълнителни възможности за приходи: Няма.
- Брутен марж за всеки поток от приходи :
 - Джаджа: 65 %.
 - Поддръжка: 85 %.
- Процент на задържане :
 - Поддръжка: 100 % годишно през първата година;
 - 90 % годишно през следващите години.
- Живот на продукта: Пет години.
- Процент на закупуване на следващ продукт: 75 % от онези клиенти, които все още плащат таксата за поддръжка към момента на закупуване на следващ продукт.
- Стойност на капитала: 50 %.

КЛЮЧОВИ ДВИГАТЕЛИ НА LTV



- **Много високата цена на капитала**, която имат новите компании, защото тяхната ограничена способност да привличат инвестиции става много скъпа.
 - Това означава, че печалбите утре са много по-малко ценни от печалбите днес.
 - Това прави бизнес моделите на абонамента и консумативите не толкова ясни победители, колкото биха си помислили.
- **Марж на брутна печалба** за вашите различни потоци от приходи
- **Степен на задържане на клиенти.**
Обикновено е по-евтино да задържите съществуващ клиент, отколкото да намерите нов.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = r^t where r = retention rate and t = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
Sum of profits	\$7,137.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$5,188.65
Cost of capital rate	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Net present value factor	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
Net present value factor = $(1 - r)^t$ where r = cost of capital rate and t = no. of years after year 0						
Present value above cost of capital	\$7,137.50	\$573.75	\$258.19	\$116.19	\$52.28	\$162.15
Net present value of profits (LTV)	\$8,300.06					

Бележки



- Най-големият фактор, който предприемачите първоначално пренебрегват при определяне на стойността през целия живот на своите клиенти, е **цената на капитала**.
 - Ако имате достъп до евтин капитал, това може да направи огромна разлика.
- Когато предприемачите правят това изчисление, те обикновено се изненадват **колко ниска е стойността на живота на клиента** за техния бизнес.
- Освен LTV, трябва да знаете абсолютния брой на потока от приходи и потребителите през последните години.
- Това ще бъде ключов определящ фактор за стойността на актива, който сте създали, което ще ви направи много по-лесно да получите пари на по-ниска цена и потенциално ще ви направи привлекателна и ценна цел за придобиване.
- Работете с реални числа и разберете какво движи тези числа!

Важни съображения



- **Решението за бизнес модел.** Вашият избор може значително да повлияе на LTV и размера на приходите, които печелите.
 - Моделите на повтарящи се приходи, като например абонаментните модели, често увеличават приходите, но изискват допълнителен капитал от инвеститорите предварително и следователно имат много висока цена на капитала.
 - Еднократното предварително плащане може да намали размера на капитала, от който се нуждаете, за да започнете, но не е толкова доходно на текуща база.
- **LTV е за печалба, а не за приходи.** Вашият брутен марж и проценти на цената на капитала са неразделна част от определянето на точно LTV. Най-често срещаната грешка, която предприемачите правят при изчисленията на LTV, е, че просто изчисляват потоците от приходи; но **важна е печалбата**.
- **Режийните разходи не са за пренебрегване.** За да се опрости изчисляването на LTV, режийните разходи (R&D и административни разходи) не се включват при определяне на brutния марж на продукт; но за да се отчете това, LTV трябва да бъде значително по-висок от COCA.
 - Режийните разходи могат да бъдат разпределени върху общите единици от продадения продукт; така че с нарастването на продадения обем режийните разходи за артикул намаляват.



Казус: Helios



- Те определиха, че цената трябва да бъде 100 долара за единица. Тази цена (очакваната нетна цена след отстъпките) включва капака на прозореца и софтуера за дистанционно управление на размразителя на смартфон за една година.
- Въз основа на техния бизнес модел, решения за ценообразуване и проучване за това колко средният клиент би купил при типична транзакция, екипът определи, че годишният приход на клиент през първата година ще бъде \$100 000.
- Типичният клиентски автопарк, към който са се насочили, имаше 1000 превозни средства (някои имаха повече, а други по-малко, но 1000 беше средният размер на автопарка на техния целеви пазар) и следователно нетните приходи от 100 000 \$ на нов клиент се оценяват за първата година.
- През следващите години средно 20 процента от автопарка ще бъдат подменени, така че новите превозни средства ще се нуждаят и от покритие, което ще осигури периодичен поток от приходи.

Предположения за LTV



- 5% увеличение на цената всяка година
- 90% честота на подновяване на клиента (агресивно предположение)
- 97% брутен марж, защото ще има допълнителни пределни разходи за обслужване и поддръжка за всеки автопарк
- 40% цена на капитала, тъй като бизнесът случайно има достъп до някои средства с по-ниски разходи, за да започне

Table 17.2 Lifetime Value Calculations for Helios
Numbers may not add up exactly to LTV per Fleet due to rounding.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue per Year (Assumes 5% Yearly Price Increase) =	\$ 100,000	\$18,900	\$17,861	\$16,878	\$15,950	\$15,073
Gross Margin Profits from Revenues =	\$ 97,000	\$18,333	\$17,325	\$16,372	\$15,471	\$14,620
Net Present Value at Above Cost of Capital =	\$ 97,000	\$11,000	\$ 6,237	\$ 3,536	\$ 2,005	\$ 1,137
NPV of Profit Stream or LTV per Fleet =	\$120,915					
Pricing (Unit Price)	\$100	Business Model is a one-time charge with no recurring revenue				
Average Yearly Revenue per Fleet in Yr 1	\$100K					
Gross Margin	97%					
Price Increase per Year	5%					
Life of Product	5 years					
Retention Rate	90%					
Cost of Capital for Company (est.)	40%					

Казус Helios : забележки



- Направете голяма първоначална продажба на флота и продължете напред, вместо да създавате „лепкав“ продукт, който използва доволни съществуващи клиенти, за да спечели допълнителни продажби.
- Съберете най-голямото плащане през първата година ==> слаби стимули да продължите да работите с клиенти и да получите последващи поръчки за 20 процента годишен оборот на превозни средства.
- 90% процент на задържане изглежда агресивен въз основа на опита на други компании. Изненадващо е, че LTV не е по-висок; но изборът на бизнес модел и ценообразуване остави компанията с тази икономика за LTV.
- Продаването на нов автопарк ще отнеме много време, усилия и в крайна сметка разходи. СОСА ще бъде над \$30K и вероятно над \$50K поради големия брой необходими обаждания за продажби.
- След като Helios направи своето LTV изчисление, те видяха, че ще трябва да преразгледат своя бизнес модел и ценообразуване, за да открият дали има по-добър начин за монетизиране, както и потенциално да разширят своето предложение за стойност чрез добавяне на повече функционалност и мислене за нови начини за оползотворяване на приложение за смартфон, което ще активира системата за размразяване на превозните средства.



Казус: Pet Rocks



- През 1975 г. изпълнителният директор на рекламата Гари Дал измисля идеята за Pet Rock.
- Това е домашен любимец, който не изисква поддръжка и разходи след първоначалната покупка.
- Продава се са за \$3,95 всеки.



Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Изчисление на LTV



- Еднократен приход: джаджата е на цена от \$3,95.
- Повтарящи се приходи: Няма.
- Допълнителни възможности за приходи: Няма.
- Брутен марж за еднократен приход (който е единственият приход): 25 процента.
- Процент на задържане: Няма значение, защото няма поток от приходи и те няма да купуват повече.
- Живот на продукта: Безкраен.
- Процент на закупуване на следващ продукт: 0% (те не биха купили повече – шегата няма мащаб).
- Стойност на капитала: 50 процента. Гари Дал получава 1 долар на продаден камък, а компанията (всъщност само Гари Дал) печели 1 милион долара.

Резюме



- **Доживотна стойност на придобит клиент (LTV):** печалбата, която нов клиент ще осигури средно, намалена, за да отрази високите разходи за придобиване на капитал, пред които е изправен стартъпът.
- Важно е да сте **реалисти**, а не **ОПТИМИСТИ**, когато изчислявате LTV, и да знаете **основните двигатели** зад LTV, за да можете да работите за увеличаването му.
- Ще сравнявате LTV с СОСА. Съотношение LTV:СОСА от 3:1 или по-високо е това, към което ще се стремите.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000

Master Programs in
cial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%

Master Programs in
 Artificial Intelligence for
 Careers in EU
 (MAI4CAREU)



	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875

Master Programs in
 Artificial Intelligence for
 Careers in EU
 (MAI4CAREU)



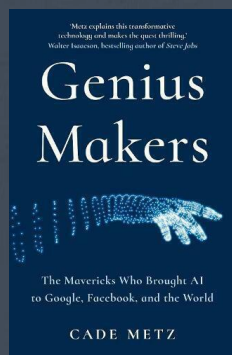
	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = r^t where r = retention rate and t = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = r^t where r = retention rate and t = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
Sum of profits	\$7,137.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$5,188.65

Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = r^t where r = retention rate and t = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
Sum of profits	\$7,137.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$5,188.65
Cost of capital rate	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Net present value factor	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
Net present value factor = $(1 - r)^t$ where r = cost of capital rate and t = no. of years after year 0						
Present value above cost of capital	\$7,137.50	\$573.75	\$258.19	\$116.19	\$52.28	\$162.15
Net present value of profits (LTV)	\$8,300.06					

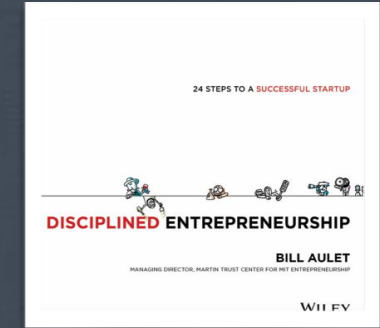
Задание за четене



Прочетете книгата “Genious Makers” by Cade Metz.

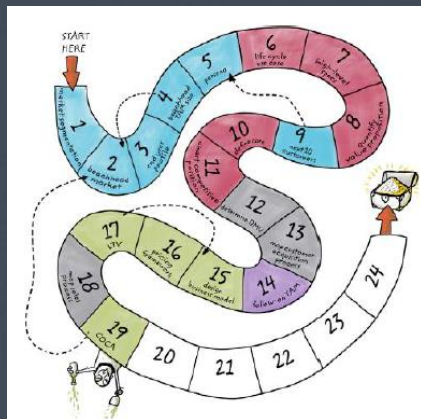
- Главата обсъжда между другото създаването и еволюцията на компанията OpenAI.
- Обсъдете и отговорете на следните въпроси :
 - Как беше установена пазарната цена на DNNResearch?
 - Каква беше стойността, отразена в тази цена?
 - Каква беше мисията и бизнес моделът на OpenAI и как се разви до днес?





Раздел 7: Ценообразуване, LTV и СОСА

Стъпка 19: Изчисляване разходите за привличане на клиенти (СОСА)





Ние обичаме предприемачите и техния оптимизъм, но той почти винаги ги заслепява за реалните разходи за привличане на клиенти. От съществено значение е да правите реалистични изчисления и след това да правите подходящи корекции с течение на времето.

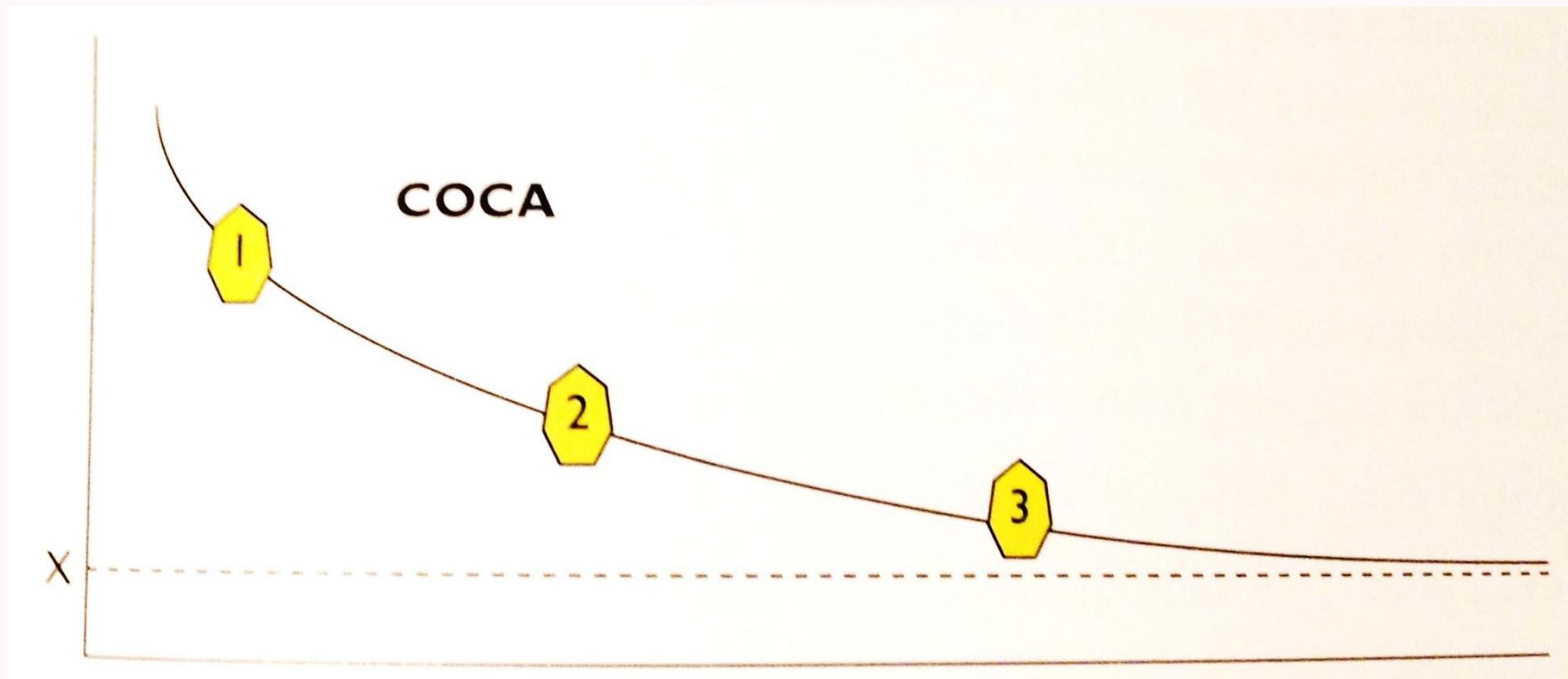
Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

• Защо?

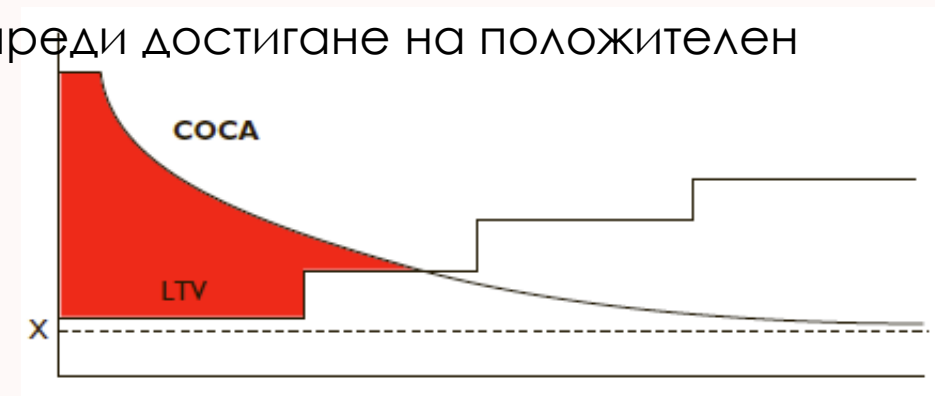
- Разходите за придобиване на клиенти (СОСА) са изключително важен показател и в началото може да бъде труден за разбиране и изчисляване.
- Обърнете специално внимание на детайлите, за да го изчислите правилно. Изисква значителни усилия и системна мисъл.
- Обикновено в ранните етапи на процеса на продажба СОСА надвишава стойността през целия живот на придобит клиент. В устойчивите предприятия СОСА намалява с времето, докато стане значително по-малко от LTV.
- Един от ключовите въпроси за вашия бизнес е колко време ще отнеме на СОСА да падне под LTV на клиент, защото докато достигнете тази точка, вашият бизнес харчи повече пари, отколкото получава.

Много е важно да преглеждате СОСА във времето

- Ще започне много високо и след това трябва да спадне с течение на времето



- В един устойчив бизнес разходите за придобиване на клиенти (СОСА) в крайна сметка **ще паднат под жизнената стойност** на придобит клиент (LTV).
- По време на дългосрочния етап от процеса на продажба **СОСА ще се стабилизира** и ще продължи да изисква постоянна инвестиция, но струва по-малко от LTV на клиента.
- LTV също често ще се **увеличава** с течение на времето, поради възможностите за **по-високи продажби** със съществуващи клиенти („отрицателен отлив“).
- Силата на ценообразуване понякога също ще се увеличи, ако вашият продукт стане стандарт с малко силна конкуренция.
- Това графично представяне има особено агресивно увеличение на LTV, което обикновено не е така, но добавя известна драма към графиката.
- Червената зона показва изгарянето на парични средства преди достигане на положителен паричен поток.



• Какво?

- СОСА включва всички разходи за продажби и маркетинг, свързани с придобиването на един среден клиент в стабилно състояние.
- Вашият СОСА **не** включва никакви фиксирани производствени разходи или разходи извън отдела за продажби и маркетинг, като изследване и развитие, финанси и администрация или режийни разходи.
- В тази стъпка ще изчислите своя СОСА за **три последователни периода от време**, като първият период от време започва с първоначалните ви разходи за продажба.
- Ще прецизирате изчислението на СОСА, докато напредвате напред в процеса на продажба.

• Защо?

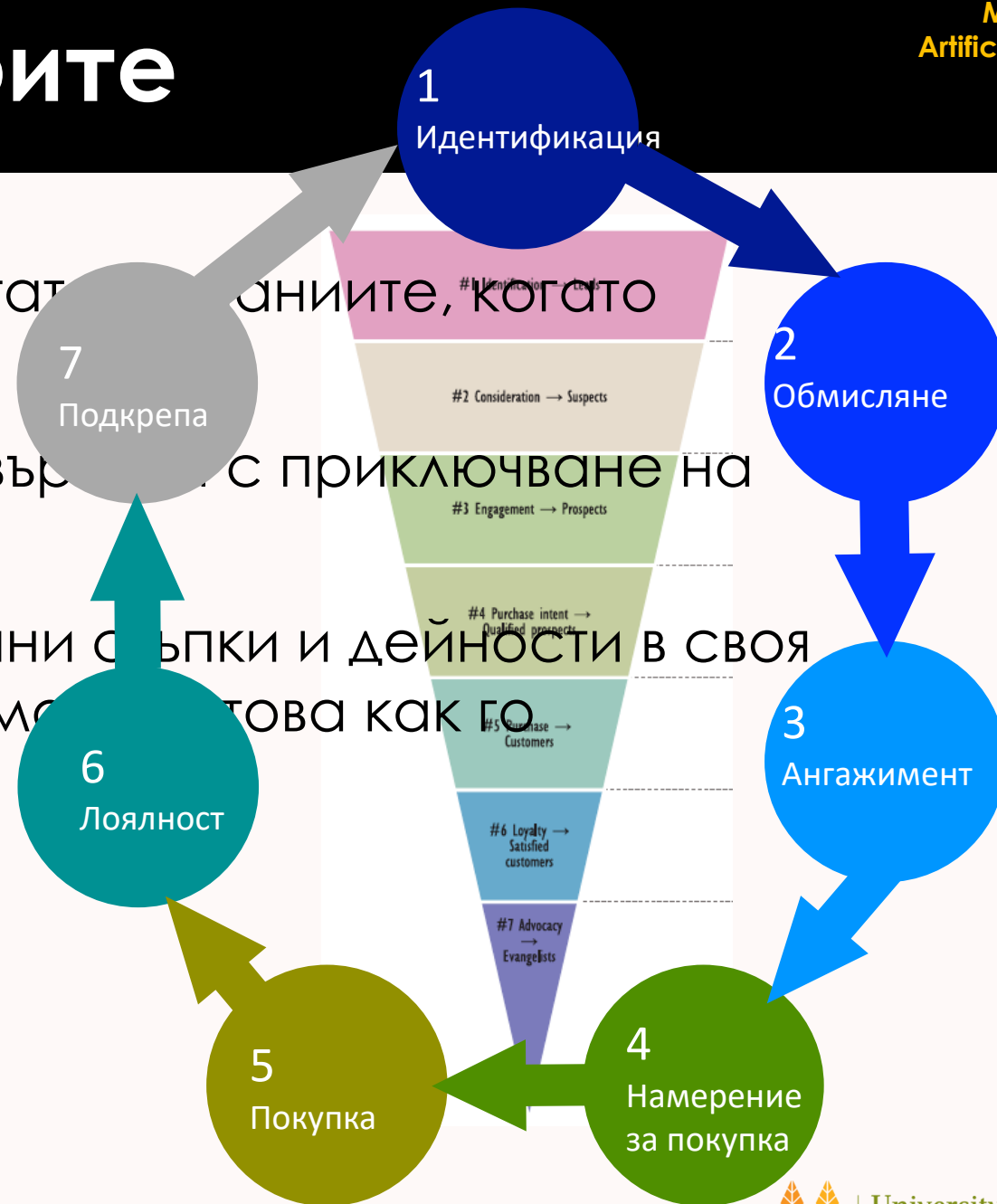
- Определете **кои фактори влияят върху вашата СОСА**
- Придайте реалистични стойности на различните фактори и
- Разберете какви действия можете да предприемете, за да гарантирате, че вашият СОСА намалява с времето.

Изчисляване на СОСА

- Пример:
 - Продават джаджа с цикъл на продажба от **половин година**;
 - Отнема **една двадесета от работното време на вашия продавач**, за да идентифицира, ангажира, проследи, подкрепи, затвори и събере плащане за продажба на един клиент;
 - Плащане на продавача: **\$150 000 на година**, ако направят 100 процента от квотата си (често наричани целеви приходи).
 - Да приемем, че продавачът отговаря на квотата си.
- **Колко струва плащането на един продавач за привличане на един клиент?**

Цикъл на продажбите

- Процесът, на който се подлагат потенциалните клиенти, когато те разглеждат продуктите, когато продават продукт на клиент.
- Обхваща всички дейности, свързани с приключване на продажбата.
- Много компании имат различни същности и дейности в своя продажбен цикъл, в зависимост от това как го дефинират.



Изчисляване на СОСА

- Пример:
 - Продават джаджа с цикъл на продажба от **половин година**;
 - Отнема **една двадесета от работното време на вашия продавач**, за да идентифицира, ангажира, проследи, подкрепи, затвори и събере плащане за продажба на един клиент;
 - Плащане на продавача: **\$150 000 на година**, ако направят 100 процента от квотата си (често наричани целеви приходи).
 - Да приемем, че продавачът отговаря на квотата си.
 - Да приемем, че продавачът посвещава **1/20** от времето си за приключване на една продажба.
 - Assume the salesperson devotes **1/20** of their time to closing one sale.
- **Колко струва плащането на един продавач за привличане на един клиент?**
\$3,750.
- **Това ли е СОСА?**

How NOT to calculate COCA?

- The calculation above **does not take into consideration all the other costs** associated with closing this deal.
 - The salesperson's benefits package (health care, vacation time, 401 (k), etc.) typically costs you the equivalent of **25 to 30 percent of their salary**.
 - There are costs for travel and entertainment, demo units, tech support, mobile phone bills, trade show expenses, marketing campaigns to generate leads, Internet data charges, and more.
- We could do a bottom-up analysis, painstakingly scrutinizing the receipts and invoices and assigning expenses to each customer.
- We also have to take into account the other expenses associated with having a salesperson: the office furniture, computer, Internet and phone charges, the cost to rent or purchase the building the salesperson works from, and more.
- Let's say that all these costs, added up and divided by the number of new customers equals another **\$2,500 per customer**.
- **So is our COCA actually $\$3,750 + \$2,500 = \$6,250$?**
- **No!**

Как да НЕ изчисляваме СОСА?

- Ако търговецът затвори **100%** от продажбите, върху които работи, и се нуждае от **1/20** от времето си, за да затвори една продажба с 6-месечен цикъл на продажби, това прави общо **20 продажби на шестмесечен цикъл на продажби**.
- Това предположение е изключително малко вероятно, тъй като **ниито един продавач не затваря всяка сделка**.
- Ако търговец затваря дори **50%** от клиентите, които ангажира, човекът вероятно получава много повече от \$150 000 на година и следователно няма да работи във вашата компания.
- Дори да приемем, че продавачът затваря **25%** от продажбите, което е много агресивно, което означава, че продавачът всъщност продава **пет единици по време на всеки цикъл на продажба**, а не 20.
- Така че за всяка 1/4 от времето на продавача, прекарано за клиент, който прави покупка, други 3/4 от времето на продавача се изразходват за потенциални клиенти, които не купуват.
- Тези разходи също трябва да бъдат включени в СОСА.
- Анализът отдолу нагоре, който включва всички тези други разходи, има тенденция да се обърква много бързо и може да създаде фалшиво усещане за точност.
 - Този метод не работи.

Как да НЕ изчисляваме СОСА?

- Трудно е да се проектира напълно точна оценка на разходите за придобиване на един нов клиент.
- Това, в което можем да бъдем сигурни, е, че оценяването на СОСА от \$6250 би било драстично занижено и само върхът на айсберга на цената на СОСА.
- Реално погледнато, СОСА в този пример вероятно е по-близо до **10–20 пъти по-голям** от това число.



Изчисление отгоре надолу на СОСА

- Табулирайте **общите си разходи за продажби и маркетинг за определен период** от време; след това разделете това на общия брой нови клиенти, които сте придобили в рамките на този период от време.
- Когато обобщавате, включете разходите за всички ключови елементи в плана за продажби и маркетинг :
 - търговски представители,
 - автомобил, пътуване и развлечения, телефон, интернет,
 - демонстрационни единици, техническа поддръжка на продажбите, разработка на уебсайтове,
 - консултанти,
 - търговски изложения, недвижими имоти, административна поддръжка, компютри и т.н.
 - Също така изчислете **разходите във времето, които ръководителите на екипа изразходват за продажби**, тъй като това са много реални и скъпи разходи.
- Това изчисление изисква да **разбирате добре своя процес на продажба**. Не се притеснявайте, ако изчислението ви не е точно; но бъдете сигурни :
 - **привлечете опитен човек, който да помогне при разработването на бюджетни прогнози** и
 - **разберете как коригирането на разходите влияе върху рентабилността.**

Периоди от време в оценката на СОСА

- Тъй като вашият СОСА(t) ще варира с течение на времето, тъй като вашият процес на продажби се променя и вашата организация е в кривата на обучение и развивате силно положително предаване от уста на уста в рамките на вашата целева клиентска група, трябва да го **изчислите с течение на времето**.
- **Препоръчват се три периода от време**, за да се покаже каква е тенденцията на СОСА.
 - Подходящите периоди от време зависят от жизнения цикъл на вашия продукт, който е пряко свързан с времето, необходимо на вашия клиент да реализира стойностното предложение от вашия продукт.
 - Типичен начин за определяне на първите три периода от време за изчисление на СОСА е като вземете **първата си година на продажбите**, **втората и третата година** или продажбите и **четвъртата и петата година** на продажбите.
 - В зависимост от вашето ново начинание, тези времеви периоди могат да бъдат различни.

- Разделянето на разходите за вашите продажби и маркетингови разходи на определения период от време ще даде **общите разходи за маркетинг и продажби във времето** или **TMSE(t)**, където t е първият, вторият или третият период от време.
- Ако значителна част от вашия TMSE(t) е **цената за задържане на съществуващи клиенти**, а не за придобиване на нови клиенти, **извадете това от TMSE(t)**.
 - Разходите за задържане са **разходи за поддръжка на базата за инсталиране във времето** или **IBSE(t)**.
 - След това определете броя на новите клиенти, които ще затворите през този период от време (което означава доставка на продукта и събиране на парите им), наричан **Нови клиенти във времето** или **NC(t)**.
- Предвид тези дефиниции СОСА за всеки даден период е:

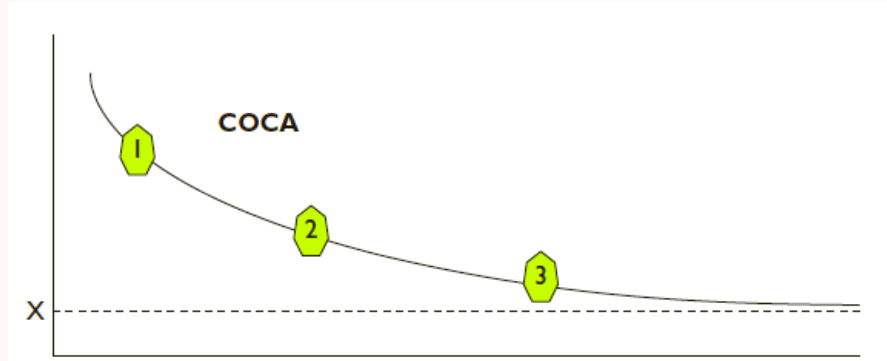
$$\text{СОСА}(t) = (\text{TMSE}(t) - \text{IBSE}(t)) / \text{NC}(t)$$

Изчисляване на СОСА

- След като имате числа за всеки от първите си три периода от време, начертайте ги върху графика, където оста x е времето, а оста y е СОСА за този период. Можете също да начертаете най-подходяща крива.

$$\text{Cost of Customer Acquisition} = \frac{\text{Total Marketing and Sales Expenses}(t) - \text{Install Base Support Expense}(t)}{\text{Number of New Customers}(t)}$$

- Хоризонталната линия при X представлява стабилното състояние на СОСА, след като обемът на продажбите нарасне и продуктът, компанията и пазарът узреят, което обикновено се постига по време на по-дългосрочния етап от вашия процес на продажба.



Как да намалим СОСА?

- СОСА почти винаги ще започне от много висока точка (т.е. доста над крайната СОСА и вероятно по-висока от LTV), защото първо трябва да създадете пазара.
- Вашата организация ще търси начини да намали тези разходи, за да направи бизнеса много по-привлекателен.

Как да намалим СОСА?

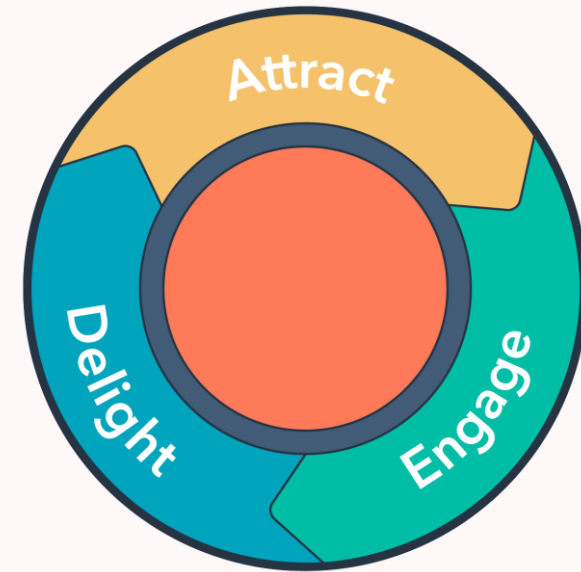
- **Използвайте директните продажби разумно, тъй като са много скъпи, но и много мощни!**
 - Наемането на екип за извършване на директни продажби може да е необходимо, за да започнете, но е много скъпо.
 - Като алтернатива помислете за инвестиране вместо това в технологични средства, от телемаркетинг до ефективно уеб присъствие до ангажиране чрез социални медии, за да намалите разходите възможно най-много.
- **Автоматизирайте колкото е възможно повече :**
 - Когато е възможно, опитайте се да автоматизирате процеса на привличане на клиенти, дори ако това изисква значителни инвестиции.
 - Ако можете да популяризирате продукта си чрез сайтове, където има големи мрежи и възможности да направите съобщението си вирусно, от мрежовите ефекти на Facebook и LinkedIn до механизма за предпочитания на Amazon.com, това са страхотни канали, чрез които могат да се споделят подробности за вашия продукт.
 - Можете също така да автоматизирате маркетинга си, като създадете схеми за стимулиране за вашите потребители, подобни на тези, прочути от Avon, или тази, използвана от Groupon, за да достигне оценка от няколко милиарда долара.

Как да намалим СОСА?

- **Подобрете процента на реализация в продажбите:**
 - Винаги се фокусирайте върху подобряването на процента на реализация от вашите потенциални клиенти. Както виждате в изчисленията отдолу нагоре, има **огромни разходи, свързани с преследването на сделки, които не затваряте**. Получаването на по-високи проценти на реализация на потенциални клиенти отваря фунията, така че да минават повече сделки, увеличавайки приходите си и намалявайки СОСА.
- **Намалете разходите за потенциални клиенти и подобрете качеството на потенциалните клиенти:**
 - Получаването на куп визитни картички на търговско изложение може да ви осигури много потенциални клиенти (по-малко разходи за потенциален клиент), но те вероятно са потенциални клиенти с лошо качество.
 - Можете да намалите разходите за възможни клиенти, без да жертвате качеството на потенциалните клиенти с техники като входящата **маркетингова стратегия на HubSpot**.
 - Включването на инструменти и техники във вашия процес на продажба, които повишават качеството на вашите потенциални клиенти, и обръщането на внимание откъде идват вашите потенциални клиенти, ще подобри процента на реализация.

Входящ маркетинг

- Бизнес методология, която привлича клиенти чрез създаване на ценно съдържание и изживявания, съобразени с тях.
- Докато изходящият маркетинг прекъсва аудиторията ви със съдържание, което тя не желае, входящият маркетинг създава връзки, които те търсят, и разрешава проблеми, които вече имат.



Как да намалим СОСА?

• Ускорете фунията на продажбите :

- Като се фокусирате върху скоростта, с която потенциалните клиенти се движат през цикъла на продажбите, можете да намалите цикъла на продажбите, което ще има драматичен положителен ефект върху намаляването на СОСА.

• Изберете своя бизнес модел, като имате предвид СОСА :

- Дизайнът на вашия бизнес модел може драматично да повлияе на вашия СОСА.
- Пример: IntraLinks, компанията, предоставяща сигурно онлайн пространство за инвестиционни банкери и адвокати, за да споделят документи със своите клиенти.
 - Когато бизнес моделът се основаваше на употреба, беше трудно да се продава на клиенти, защото те не можеха лесно да планират колко ще похарчат за продукта.
 - Когато преминаха към модел тип „мобилен телефон“, при който клиентите плащаха фиксирана сума всеки месец за договорен тип услуга, с гъвкавостта да купуват допълнителна услуга на базата на употреба, стана много по-лесно да продадат продукта на клиенти, а продължителността на цикъла на продажба намаля драстично.

Как да намалим СОСА?

• Ускорете фунията на продажбите:

- Като се фокусирате върху скоростта, с която потенциалните клиенти се движат през цикъла на продажбите, можете да намалите цикъла на продажбите, което ще има драматичен положителен ефект върху намаляването на СОСА.

• Изберете своя бизнес модел, като имате предвид СОСА:

- Дизайнът на вашия бизнес модел може драматично да повлияе на вашия СОСА.
- Пример: IntraLinks, компанията, предоставяща сигурно онлайн пространство за инвестиционни банкери и адвокати, за да споделят документи със своите клиенти.
 - Когато бизнес моделът се основаваше на употреба, беше трудно да се продава на клиенти, защото те **не можеха лесно да планират колко ще похарчат за продукта.**
 - Когато преминаха към модел тип „мобилен телефон“, при който клиентите плащаха фиксирана сума всеки месец за договорен тип услуга, с гъвкавостта да купуват допълнителна услуга на базата на употреба, стана много по-лесно да продадат продукта на клиенти, а продължителността на цикъла на продажба намаля драстично.



Как да намалим СОСА?

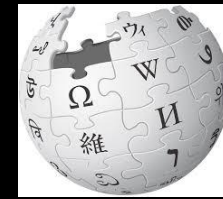
- От уста на уста:

- **Най-големият двигател за намаляване на СОСА** е положителното предаване от уста на уста за дадена компания и нейния продукт. Това води до драстично намаляване на цикъла на продажбите, намаляване на желанието на клиента да ви подтиква за отстъпки и привличане на добре квалифицирани клиенти, които вече са подходящи за продукта, така че продавачите могат да бъдат много по-продуктивни в работата си с тях.
- Много компании днес, големи и малки, се опитват да постигнат това, като го измерват с помощта на [индекса и системата Net Promoter Score](#). Те внимателно проследяват това и го докладват в своите операции, изпълнителни директори и дори заседания на борда. Бонусите са обвързани с него с убеждението, потвърдено в реалния живот, че това е добър заместител на силата на думите от уста на уста от вашите клиенти.

- Останете фокусирани върху целевия пазар:

- Да останете съсредоточени върху вашия стартов пазар от най-ранните стъпки на този процес и да не се разсейвате от клиенти извън избора от вас пазар, ще помогне за подобряване на комуникацията от уста на уста и също така ще направи вашите търговски представители много по-продуктивни.
- Вашите търговски представители ще станат експерти в своята индустрия и продължителността на цикъла на продажбите ще намалее (повтарящите се продажби на един и същ DMU и процесът за придобиване на плащач клиент прави търговския представител много по-продуктивен), като по този начин намалява СОСА.

Net Promoter Score



Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- **Net Promoter** или **Net Promoter Score (NPS)** е инструмент за управление, който може да се използва за измерване на лоялността на взаимоотношенията с клиентите на фирмата.
- Резултатът на Net Promoter се изчислява въз основа на отговорите на един въпрос: **Колко вероятно е да препоръчате нашата компания/продукт/услуга на приятел или колега?** Оценяването на този отговор най-често се основава на скала от 0 до 10.
 - Тези, които отговарят с резултат от **9 до 10**, се наричат **Промоутъри** и се смята, че има вероятност да проявят поведение, създаващо стойност, като например да купуват повече, да остават клиенти за по-дълго време и да правят повече положителни препоръки към други потенциални клиенти.
 - Онези, които отговарят с резултат от 0 до 6, са обозначени като **противници** и се смята, че е по-малко вероятно да проявят поведение, създаващо стойност.
 - Отговорите от **7 и 8** са означени като **пасивни** и поведението им попада между насърчаващите и противниците.
- Net Promoter Score се изчислява чрез **изваждане на процента клиенти, които са противници, от процента на клиентите, които са промоутъри.**
- За целите на изчисляването на Net Promoter Score, пасивните се отчитат към общия брой респонденти, като по този начин намаляват процента на противниците и промоторите и изтласкват нетния резултат към 0



Казус : Асоциирана газова енергия



- Сондажите за петрол обикновено произвеждат и „свързан газ“ и справянето с неговото обезвреждане е скъпо и проблематично за околната среда.
- Често на мястото на сондажа не съществува инфраструктура за транспортиране на газа до мястото, където може да бъде продаден. Associated Gas Energy беше нов рисков план, разработен от студенти от MIT, за да позволи на производителите на петрол да превърнат тези оперативни разходи в печалба.
- Използвайки технологията GTL (Gas To Liquids), съпътстващият газ се преобразува в суров нефт на цена за клиента от \$70/барел.
 - Клиентът може да продава този петрол на пазарни цени. Ако пазарните цени са около \$100/барел, клиентът печели \$30/барел.
 - Спестяването на разходи за повторно инжектиране носи приблизително \$10/барел допълнително за клиента.
- Това е много умна идея с привидно завладяващи финансови показатели.

Оценка на СОСА за енергия от асоцииран газ



- Целевият клиент беше много консервативен купувач, на когото трябваше да се продаде със старомодни методи за директни продажби. Новото начинание ще изисква много мисионерска работа, за да започне.
- Смяташе се, че цикълът на продажба на този скъп продукт (**\$300K за първоначалната инсталация плюс годишните такси за поддръжка**) ще бъде около една година, въпреки че имаше завладяващо предложение за стойност.
- Компанията трябваше да наеме :
 - **опитен продавач**, както и **човек за техническа поддръжка на продажбите**, който имаше доверие и разбираше динамиката на продажбите;
 - **консултант** през първата година, за да им помогне да преодолеят първоначалната инерция на клиентите, за да бъдат първите, които имат тази система (не забравяйте, че това е консервативен пазар!) и да се погрижат за всички регулаторни проблеми, които идват заедно с енергийните и екологични проекти като този.
- Те очакваха време за нарастване, за да може търговският представител да стане ефективен при продажбата на продукта, и така през първата година те **реалистично прогнозираха, че една система ще бъде продадена.**
- Първата продажба би била най-трудна; след това те няма да имат нужда от консултанта отново.
- След като преминал нагоре по кривата на обучение, екипът на новото начинание ще има способността сам да продава. В допълнение, с успешна инсталация като референтен цикъл, цикълът на продажба може да бъде драстично намален.
- През втората година те ще могат да наемат втори продавач, както и лице за техническа поддръжка, за да увеличат продажбите си.

Table 19.1 Associated Gas Energy COCA Calculation (a direct sales example)

Items from Marketing & Sales Budget	Year		
	1	2	3
Number of Salespeople = Number of Tech Support People	1	2	3
Sales Salary (\$175K/year fully burdened)	\$ 175,000	\$ 350,000	\$ 525,000
Tech Support Salary (\$125K/year fully burdened)	\$ 125,000	\$ 250,000	\$ 375,000
Travel	\$ 24,000	\$ 40,000	\$ 52,500
Entertainment	\$ 15,000	\$ 24,000	\$ 30,000
Events	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000
Website Cost	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Consultant	\$ 15,000	\$ —	\$ —
Total	\$ 394,000	\$ 709,000	\$ 1,032,500
Number of Customers	1	3	7
COCA for Year	\$ 394,000	\$ 236,333	\$ 147,500

КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ НА СОСА



- Директни продажби срещу телепродажби
- Високо докосване срещу автоматизирано
- Коефициент на реализация
- Разходи за потенциални клиенти
- Качество на потенциалните клиенти
- WOM
- Преместване надолу през фунията на продажбите
- Дизайн на вашия бизнес модел
- Фокус => Намаляване на цикъла на продажбите

Често срещани пропуски на СОСА...



- Подценяване на броя на служителите, необходими за продажба и пазар
- Надценяване на производителността на продажбите
- Не вземане предвид собствените си разходи при изчислението
- Подценяване на разходите за персонал (пълно обременен)

Модул 3: Дисциплинирано предприемачество

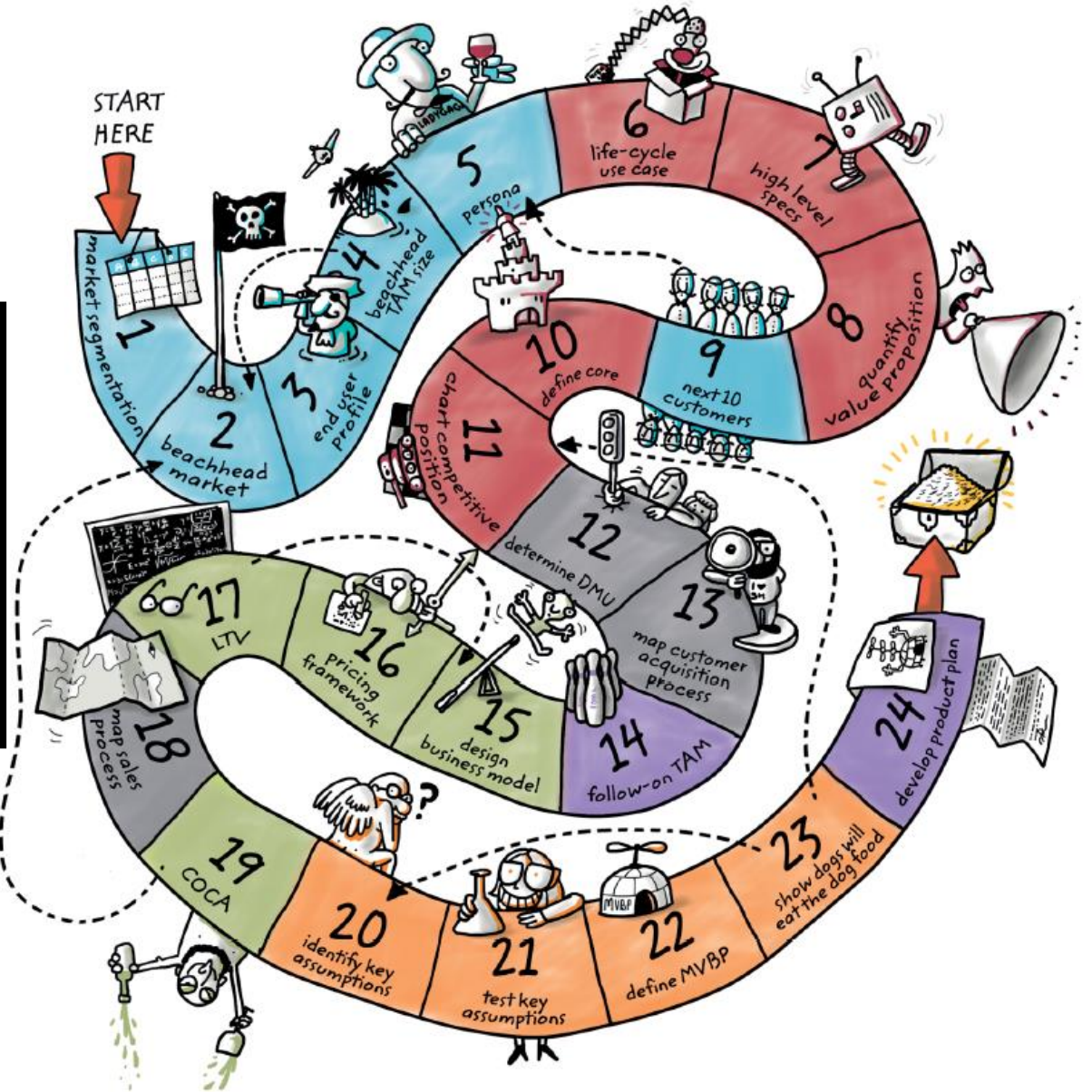
Част 8: Как да проектирате и създавате своя продукт?



Обобщение



- HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?**
- 15 Design a business model
 - 16 Set your pricing framework
 - 17 Calculate the lifetime value of an acquired customer (LTV)
 - 19 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



Какво постигнахте?



- Говорили сте с клиенти, наблюдавали сте ги по време на работа, разпитвали сте ги на всяка стъпка по пътя, като сте говорили с тях и сте виждали дали намират плана ви за съвместим с техните нужди.
- Имате разбиране за :
 - кой е клиентът
 - каква стойност им носите
 - как ще придобият вашия продукт
 - колко струва привличането на клиент и
 - колко печалба ще ви донесе клиентът.

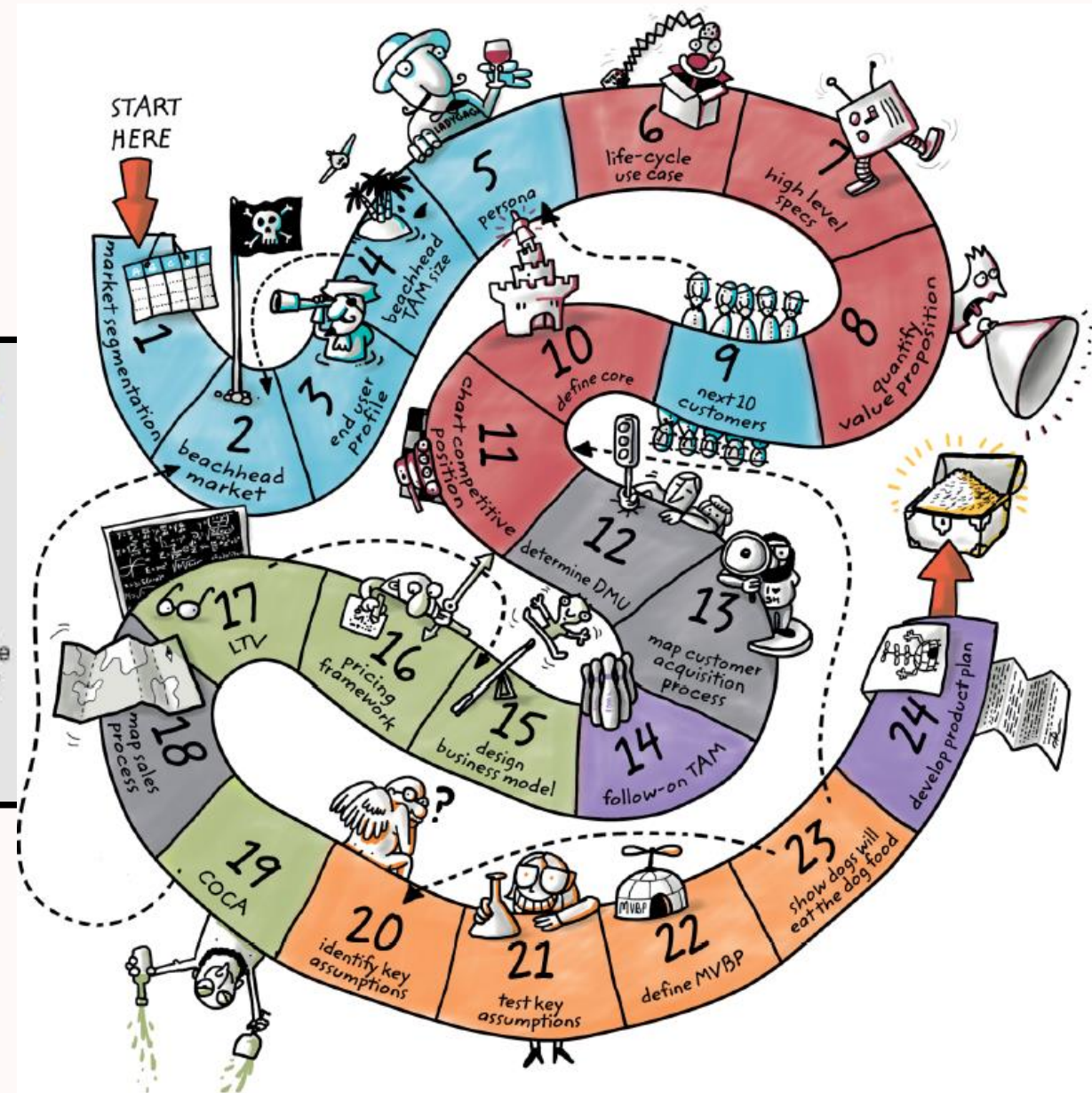


Какво следва?



HOW DO YOU DESIGN & BUILD YOUR PRODUCT?

- 20 Identify key assumptions
- 21 Test key assumptions
- 22 Define the minimum viable business product (MVBP)
- 23 Show that "the dogs will eat the dog food"



Част 8

Съдържание



- Стъпка 20: Ключови допускания
- Стъпка 21: Тествайте ключови допускания
- Стъпка 22: Дефинирайте MVBP
- Стъпка 23: „Кучетата ще ядат кучешката храна“



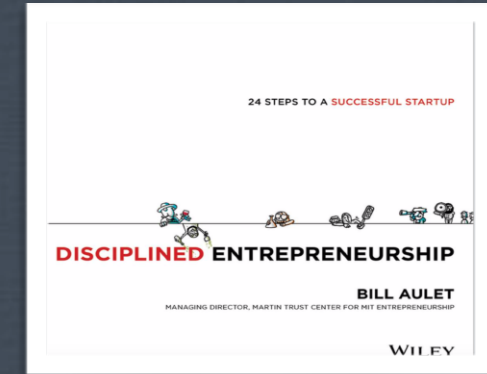
Част 8

Цели на обучението



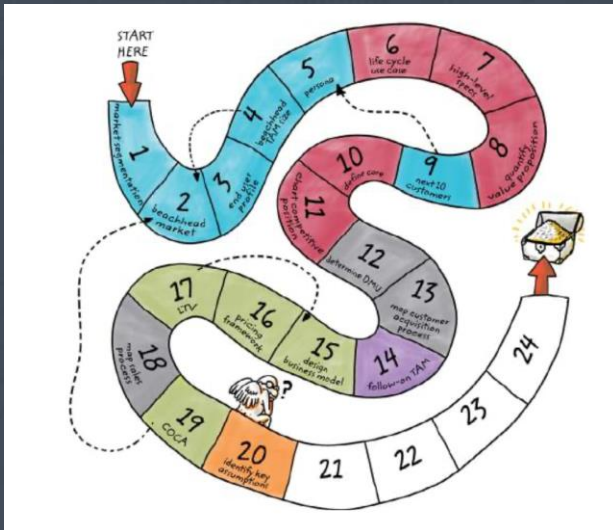
След като присъствате на този модул, изучавате неговите казуси и задачи за четене и гледате предложени видеоклипове, трябва да можете да :

- Идентифицирате и тествате ключови предположения, движещи дизайна на вашия продукт.
- Разбирате и обяснявате ключовите концепции на Lean Startup методологията.
- Изготвяте спецификации на вашия минимално жизнеспособен продукт (MVP).
- Планирате разработването на вашия прототип на минимално жизнеспособен продукт (MVP).



Част 8: Как проектирате и създавате своя продукт?

Стъпка 20: Идентифицирайте КЛЮЧОВИТЕ ДОПУСКАНИЯ



Нямам търпение да видя
как работи това!

I can't wait to see
how this works!

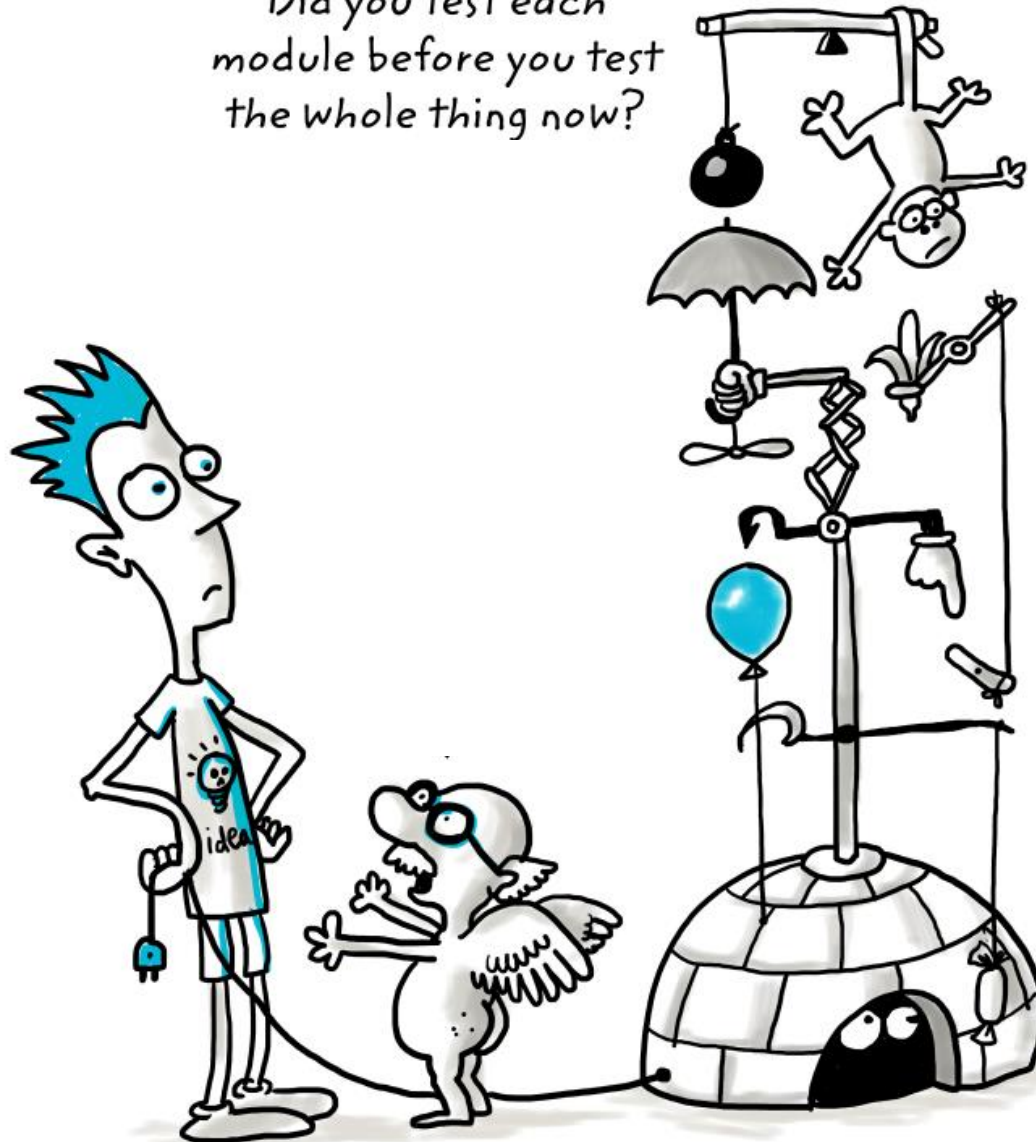


Нямам търпение да видя как работи това!

I can't wait to see how this works!

Тества ли всеки модул преди цялото нещо!

Did you test each module before you test the whole thing now?



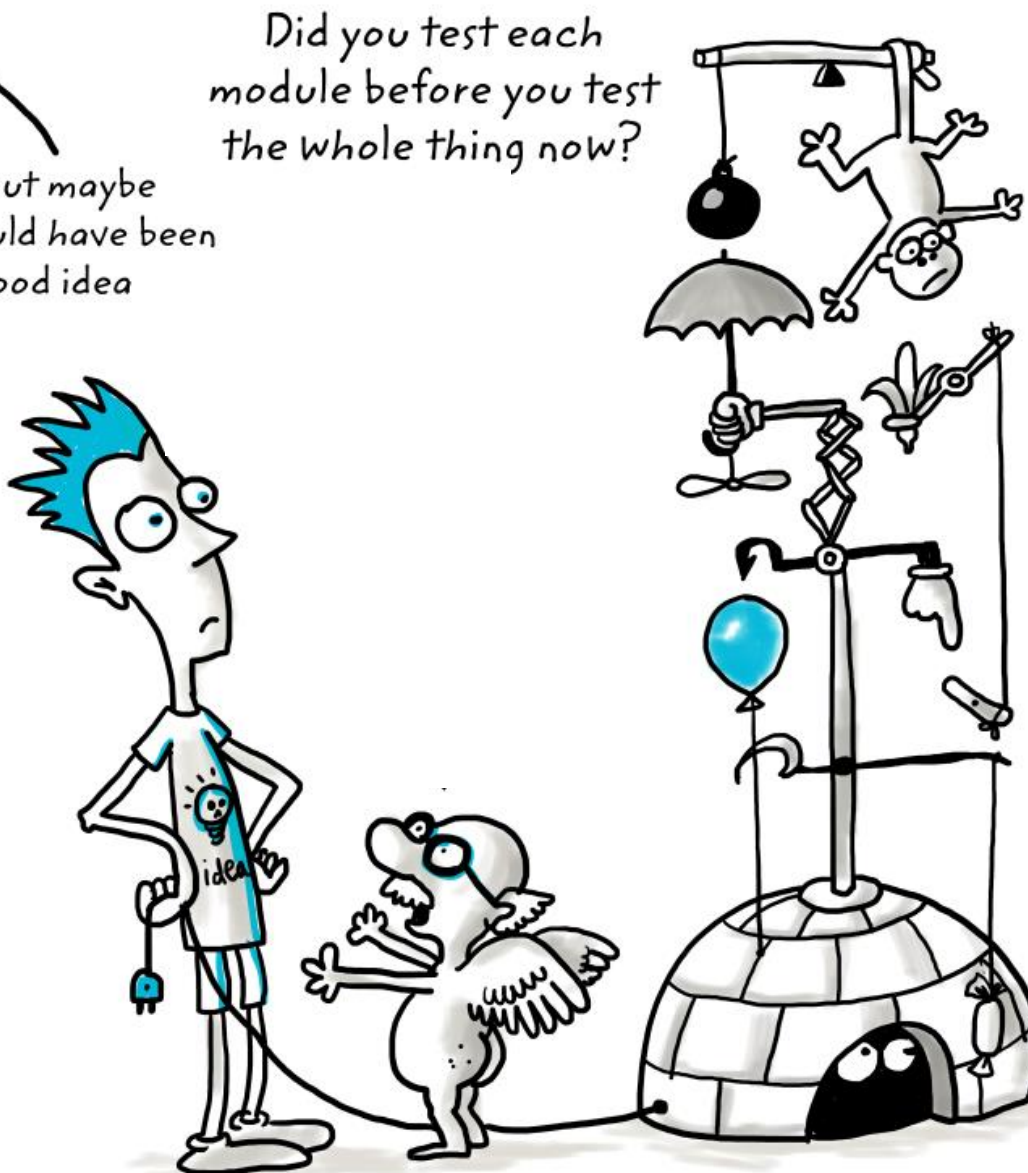
I can't wait to see
how this works!

Тества ли всеки модул
преди цялото нещо!

Не, но може би това е
добра идея.

Did you test each
module before you test
the whole thing now?

No, but maybe
that would have been
a good idea



Нямам търпение да видя как работи това!

I can't wait to see how this works!

Тества ли всеки модул преди цялото нещо!

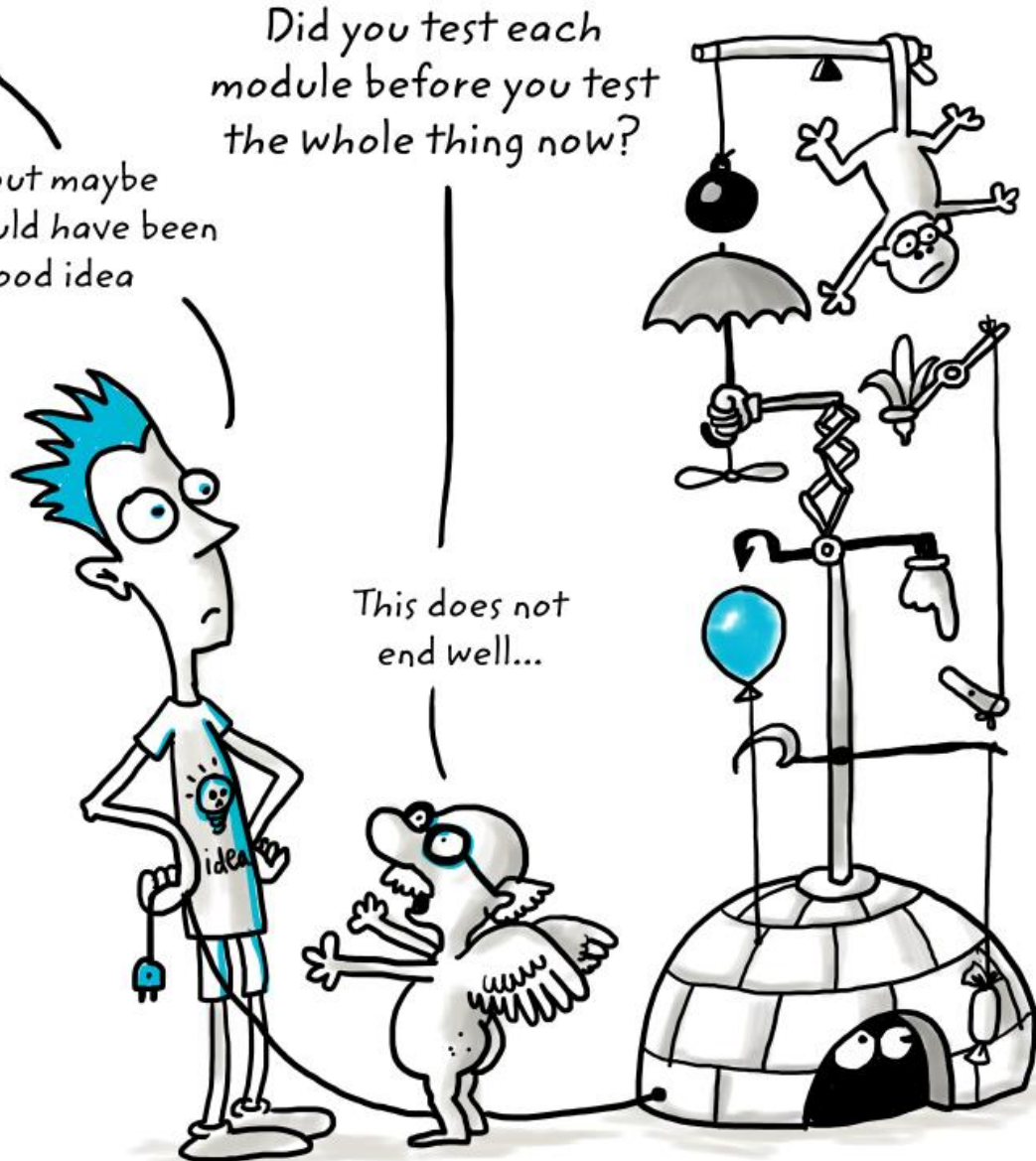
Не, но може би това е добра идея.

Did you test each module before you test the whole thing now?

No, but maybe that would have been a good idea

Това няма да свърши добре.

This does not end well...



Стъпка 20: Цели

- Определете кои предположения за вашия бизнес не са били щателно тествани.
- Подредете своите топ 5 до 10 предположения по важност.

Защо?

- Вашият е нов бизнес с продукт, който не е съществувал досега.
- Вие правите определени предположения, базирани на логика и изследвания, но **валидни ли са те?**
 - Трябва да идентифицирате и стриктно да тествате ключовите си допускания.

Как?

- Отдръпнете се и помислете за големите си предположения и проверете дали те са в съответствие с това как работи светът, а не как мислите вие или вашият клиент казва, че светът работи.
- Идентифицирането и разбиването на вашите ключови предположения не е трудно, но предприемачите са склонни да прескочат тази стъпка, като се доверяват на интуицията или изследването, за да заменят действителното тестване на предположенията за бизнес и клиентско поведение.



Какво прави предположението добро?



Какво прави предположението добро?

- **Конкретно** – дефинирайте условията си
- **Важно** – наистина има значение!
- **Унитарно** – Само една променлива в уравнението
- **Измеримо** – Измерим е количествено в приемлива метрика.
- **Тестваемо** – Можем да проведем експеримент върху него.
- **Малки, но големи** – Малки промени, които правят голяма разлика.

Примери за ключови предположения

- Списък с области, в които сте направили логични предположения за PMR (primary market research) специфични, тесни, така че да могат да бъдат тествани, например
 - Вашето предложение за стойност
 - Характеристика
 - Време е за пазар
 - Канал
 - Цена
- Решавате ли правилния проблем, това правилният клиент ли е, ще го купи ли вашият клиент?

Как да идентифицираме ключово предположение?

- Прегледайте всяка стъпка от рамката и направете [списък на областите, в които сте направили логични заключения въз основа на първоначалното си проучване на пазара](#).
- Правилно ли определите приоритетите на своята Персона?
- Вашият клиент ще намери ли стойностното предложение за привлекателно, когато направи покупка?
- Ще отдели ли клиентът време и усилия, за да интегрира вашия продукт в своя работен процес?
- Точни ли са вашите целеви разходи?
 - Ако продуктът е хардуер, прегледайте спецификацията на материалите и внимателно анализирайте цената на най-важните елементи в спецификацията на материалите.
 - Ако е софтуер, избройте ключови предизвикателства, предположения и разходни позиции.
- От клиентите, които вече сте идентифицирали, някои от тях „фар“ ли са?
- Има ли „основни“ клиенти, при които, ако те не купуват, другите няма да го направят?
- Има ли други основни клиенти, които все още не сте идентифицирали?
- Интересуват ли се клиентите на Lighthouse и Linchpin да закупят вашия продукт?

Как да идентифицираме ключово предположение?

- Прегледайте всяка стъпка от рамката и направете [списък на областите, в които сте направили логични заключения въз основа на първоначалното си проучване на пазара](#).
- Правилно ли определите приоритетите на своята Персона?
- Вашият клиент ще намери ли стойностното предложение за привлекателно, когато направи покупка?
- Ще отдели ли клиентът време и усилия, за да интегрира вашия продукт в своя работен процес?
- Точни ли са вашите целеви разходи?
 - Ако продуктът е хардуер, прегледайте спецификацията на материалите и внимателно анализирайте цената на най-важните елементи в спецификацията на материалите.
 - Ако е софтуер, избройте ключови предизвикателства, предположения и разходни позиции.
- От клиентите, които вече сте идентифицирали, някои от тях „фар“ ли са?
- Има ли „основни“ клиенти, при които, ако те не купуват, другите няма да го направят?
- Има ли други основни клиенти, които все още не сте идентифицирали?
- Интересуват ли се клиентите на Lighthouse и Linchpin да закупят вашия продукт?

Методично идентифициране на ключови допускания

- Преминете през цялото платно за вашата компания сега и обсъдете как се оценявате за всяка кутия и всеки ред
 - **Дайте зелена точка на силни области**
 - **Дайте жълта точка на области, които не са силни, но не смятате, че са достатъчно добри, за да не са животозастрашаващи**
 - **Дайте червена точка на областите, които виждате като слабости и могат да бъдат фатални**
- Защо давате тези оценки? Какви предположения са фундаментални?
 - Качеството на този диалог е критично
- Разглеждайки голямата картина сега, кои са най-важните предположения? (т.е. **най-високата експозиция** и **положителна страна**)
- Направете тези предположения много ясни, за да можете да ги тествате

<p><u>Raison d'Être</u> ① <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passions:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><u>Competitive Advantage</u> ④ <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><u>Customer Acquisition</u> ⑤ <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><u>Overall Economics</u> ⑧ <i>Does your product make money at a company level?</i></p> <p>Est. R&D Exp.:</p> <p>Est. G&A Exp.:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><u>Design & Build</u> ⑨ <i>How do you produce the product?</i></p> <p>ID Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVBP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><u>Initial Market</u> ② <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>1st 10 Customers:</p>	<p><u>Value Creation</u> ③ <i>What can you do for you customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Prod Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quant. Value Prop.:</p>	<p><u>Product Unit Economics</u> ⑥ <i>Can you make money at the product level?</i></p> <p>Biz Model:</p> <p>Est. Pricing:</p> <p>Short Term - LTV:</p> <p>Short Term - COCA:</p> <p>Medium Term - LTV:</p> <p>Medium Term - COCA:</p> <p>Long Term - LTV:</p> <p>Long Term - COCA:</p>	<p><u>Sales</u> ⑦ <i>How do you sell your product?</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	<p><u>Scaling</u> ⑩ <i>How do you scale your business?</i></p> <p>Prod. Plan for Beachhead:</p> <p>Next Market:</p> <p>Prod. Plan beyond Beachhead:</p> <p>Follow-on TAM:</p>

Примери за ключови предположения

- Списък с области, в които сте направили логични предположения от PMR....специфични, тесни, така че да могат да бъдат тествани, например:
 - Вашето предложение за стойност
 - Характеристика
 - Време е за пазар
 - Канал
 - Цена
- Решавате ли правилния проблем, това правилният клиент ли е, ще го купи ли вашият клиент?

Пример: Morphlab (сега Ori)



Роботизирани мебели за увеличаване на функционалността на вашия апартамент. Идентифицира 3 неща за тестване въз основа на PMR наблюдения.

- Липса на съхранение
- Липсата на разпределение на пространството е проблем за хората, живеещи в ателиета
- Няма подходяща всекидневна и трапезария

Пример: Morphlab Продължение



- В първоначалните интервюта липсваха необходимите подробности
- Персона — Наемател? Разработчик? И двете? Екипът начерта някои 3D модели на потенциални решения и ги показа на персоните за валидиране, което се отнасяше до областите за обсъждане, но също така и повече подробности за това как ще работи.
- Наемателят би бил добър алфа/бета сайт, но бяха повдигнати опасения относно преносимостта. Програмистът би поставил такъв в моделния сайт за своята нова сграда за обратна връзка.
- Урок: Продължиха да се движат и сега е време да преразгледаме персоната и т.н. Итерирането е добре. Да не се движиш не е. Но придвижването напред сега без валидиране е много скъпо.

Пример: Genesis DNA



- Предположение: Времето за изпълнение беше по-важно от разходите и за да се провери това предположение, въпросите за интервюто бяха възможно най-отворени, така че нямаше насочване към отговор, който екипът искаше да чуе.
- Експеримент: Писмо за намерение (ПН)
 - „ПН са били невероятно полезни за нас досега. Има редица други компании за синтез на ДНК и когато ни попитат инвеститори как можем да сме сигурни, че клиентите са недоволни от статуквото - показвайки им 9-те ПН (от някои големи компании), които са успели да получат по време на Δt винаги върши работа. Това е много конкретно и е предпочитано пред анкетите.“
 - Научих точките на болка, които наистина резонираха с клиентите в по-късни интервюта, което ни помогна да получим повече LOI, когато почувстваха, че наистина сме на тяхна страна.
- Урок: Отговорът, който получавате (в този случай предложение за стойност, но може да бъде много други стъпки като DMU), не е наистина тестван, докато не натиснете, за да получите ПН. Това ще изясни нещата. Думите са евтини; пари в брой не са.

Казус: Sasa



- Социално начинание с печалба, което овластява жените в Африка, като им позволява да продават своето изкуство по целия свят с помощта на мобилни телефони.
- Тъй като екипът се стремеше да стартира и развие своя бизнес в ситуация на ограничен капитал, те бяха много внимателни да идентифицират своите допускания и да ги тестват, за да не губят ценни пари или време.

Producers Assumptions

1. Craftswomen (i.e., Producers) want to be economically empowered.
2. Craftswomen will adopt the Sasa platform into their market practices.
3. The vendors will earn a sustainable income.
4. Vendors will trust the Sasa technology and services.
5. Existing infrastructures will be consistent and expand with demand.
6. Vendors will earn more using Sasa than by selling in the open-air markets.
7. A vendor can afford to buy a simple feature phone, which is camera-enabled.
8. A vendor is familiar with using SMS.
9. A vendor is able to leverage their knowledge of SMS to quickly adopt the use of MMS.

sasa

Customer—Assumptions about the producers

- Имайте предвид, че някои от допусканията за потребителя не са достатъчно конкретни и ще трябва да бъдат разделени на множество допускания.

Web Consumer Assumptions

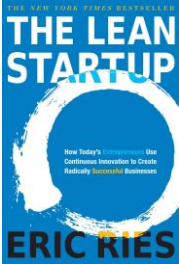
1. Consumers not only value, but prefer handmade goods.
2. Consumers want to know who made their products and how.
3. International consumers will trust the Sasa technology and services.
4. International consumers will be compelled to buy products on the Sasa platform.
5. Sasa customers will return to Sasa to buy more products.
6. International consumers will happily wait for up to three weeks to receive products from Africa.
7. Sasa can profit greatly just from selling jewelry to start.
8. The necessary infrastructure and policy will be consistent and expand with demand.

sasa

Customer—Assumptions about the web consumer

Основи на Lean Startup

- Стартъп е човешка институция, предназначена да създаде нов продукт или услуга в условията на изключителна несигурност.
- Стартиращите компании имат предвид дестинация (**визия**): да създадат процъфтяващ и променящ света бизнес.
- За да постигнат тази визия, стартиращите компании използват **стратегия**, която включва бизнес модел, продуктова пътна карта, гледна точка за партньори и конкуренти и идеи за това кой ще бъде клиентът.
- **Продуктът** е крайният резултат от тази стратегия.
- Продуктите се променят постоянно чрез процеса на оптимизация (**настройване на двигателя**).
- По-рядко стратегията може да се промени (**пивот**).
- Обучението е съществена единица за напредък на стартиращите фирми. Усилието, което не е абсолютно необходимо за научаване на това, което клиентите искат, може да бъде елиминирано (**валидирано обучение** - обучение, което се демонстрира чрез положителни подобрения в основните показатели на стартъпа).
- Усилията на стартъпа са **експерименти**, които тестват стратегията му, за да видят кои части са брилянтни и кои са боклук.
- Продуктите, които стартиращият бизнес изгражда, са **експерименти**.

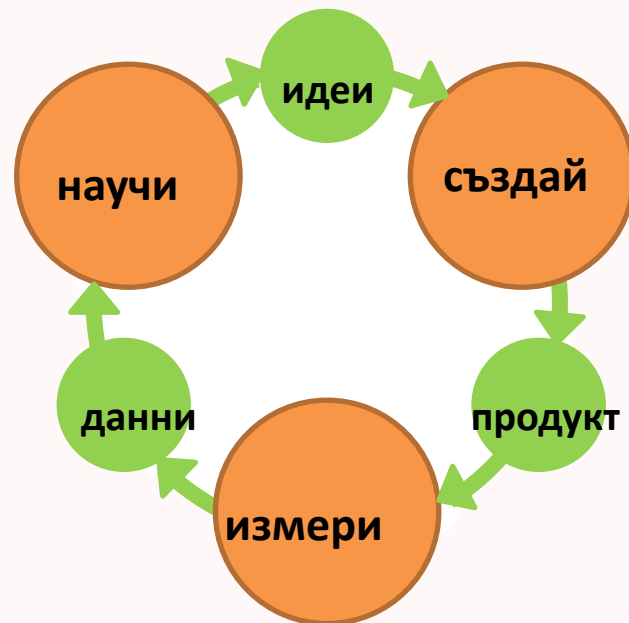


Основи на Lean Startup

- Веригата за обратна връзка създай-измери-научи е в основата на модела Lean Startup.
- Минимално жизнеспособният продукт (MVP) е тази версия на продукта, която позволява пълно завъртане на цикъла Build-Measure-Learn с минимално количество усилия и най-малко време за разработка.

“MVP”

- “M”: минимално
- “V”: жизнеспособен
- “P”: продукт

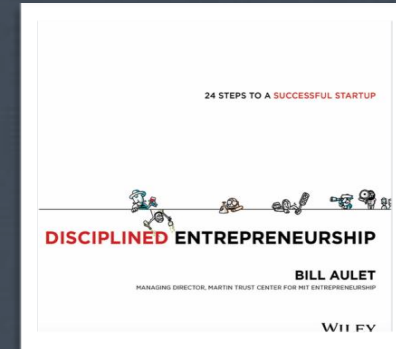


“MVP е тази версия на продукта, която позволява пълно завъртане на цикъла създай-измери-научи с минимално количество усилия и най-малко време за разработка.

- Ries, Eric (2011-09-13). *The Lean Startup* (p. 77), Random House, Inc.. Kindle Edition.

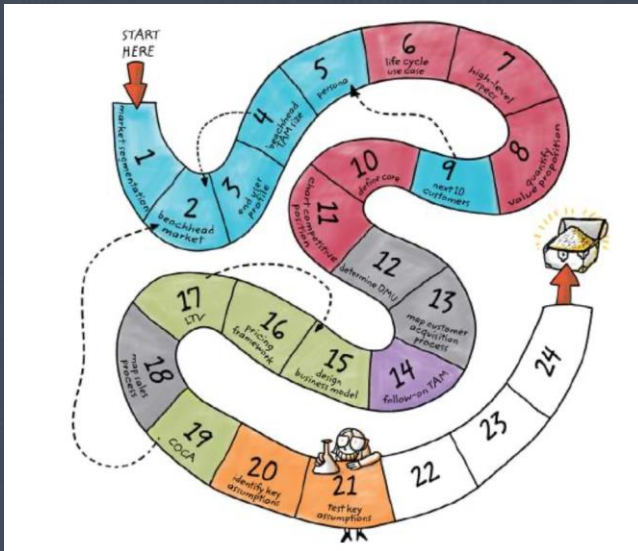


- Сходство между концепцията за „минимален жизнеспособен продукт“ или **MVP** и **MVBP** (минимален жизнеспособен бизнес продукт).
- Въпреки това, в рамките на 24 стъпки, „продуктът“ винаги трябва да бъде достатъчно пълен, за да може клиентът да спечели стойност от него.
 - MVP рамката, за сравнение, включва в дефиницията си за „продукти“ действия, които просто тестват индивидуални предположения относно новата идея за начинание.
 - Процесът на създаване на MVBP осигурява „системен тест“ за това дали вашият клиент ще плати пари за това, което предлагате, а не просто канал, чрез който да тествате предположение.
 - Колкото и да **нямате смислен бизнес**, докато **нямате плащащ клиент**, вашият бизнес **няма продукт**, докато някой не го **купи**, не **получи стойност** от него и не може да ви **предостави смислена обратна връзка** за него.
- През следващите две стъпки ще разопаковате своите предположения, като ги разбиете в списък с приоритети, който да тествате емпирично, преди да стартирате своя MVBP.



Част 8: Как проектирате и създавате своя продукт?

Стъпка 21: Тествайте КЛЮЧОВИТЕ ДОПУСКАНИЯ



Част 8

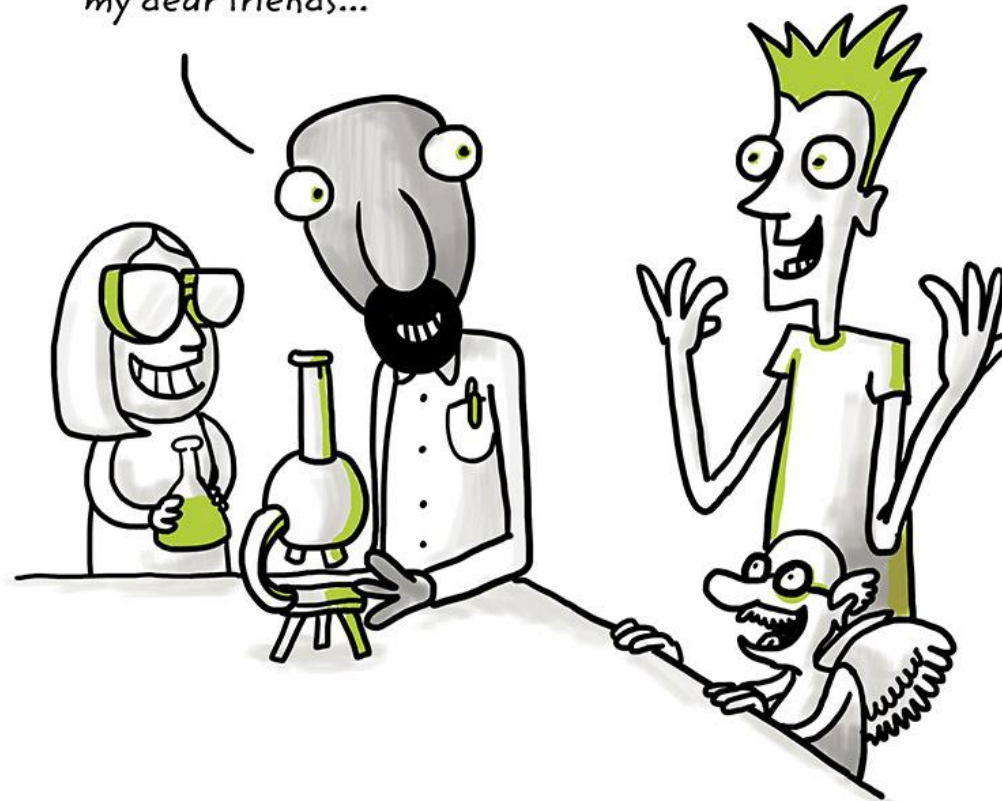
Съдържание



- ДН Стъпка 20: Ключови допускания
- ДН Стъпка 21: Тествайте ключови допускания
- ДН Стъпка 22: Дефинирайте MVBP
- ДН Стъпка 23: „Кучетата ще ядат кучешката храна“



While trying to find
that entrepreneurship gene
was a waste of time,
this seems very doable
and productive
my dear friends...



Сега, след като идентифицирахме тези ключови допускания, нека използваме научен подход, за да ги тестваме поотделно, преди просто да ги разбием всички заедно и да видим дали работят.

Стъпка 21: Цели

- Вземете своя списък с ключови предположения и проектирайте емпирични тестове, за да ги потвърдите или опровергавате.
- Извършете емпиричните тестове, движейки се бързо и ефективно, за да намалите риска от вашето стартиране.
- Съберете емпирични данни, които подкрепят или опровергават вашите предположения.

Тествайте ключови предположения

- След като сме идентифицирали ключовите допускания, често не е трудно да ги тестваме.
- Проектирайте експерименти, за да тествате тези предположения по възможно най-евтиния, бърз и лесен начин.
- Тези експерименти няма да изискват много, ако има такива, в начина на изграждане на физически стоки или писане на код, а по-скоро логическо мислене за проектиране на прости, но ефективни тестове.

Тестване на предположения (напр.)

- За да тествате целевите разходи, изпратете **неофициална заявка за оферта (RFQ)** или спецификация до доставчици, за да видите дали вашите прогнози за разходите са точни за обема, от който се нуждаете.
- За да проверите интереса на клиентите (Lighthouse & Linchpin), вижте дали правят някое от следните неща :
 - Предплата за вашето решение (най-доброто)
 - Поставяне на депозит (добре)
 - Предоставяне на писмо за намерение (добре)
 - Съгласяване се с пилот (приемливо)
 - Изразяване на силен интерес към покупка, ако са изпълнени определени условия (не е твърде успокояващо, но може да е приемливо)
- Ако се срещате лично с клиенти, вземете със себе си опитен външен човек, който да ви помогне да определите дали клиентът **наистина е развълнуван от вашия продукт и ще го купи**, или **просто е учтив или събира информация**.
- За да проверите дали определени клиенти са клиенти на фара или водещи клиенти, повторете горния процес, но с други клиенти; вижте дали ще припишат някое от решенията си за покупка на определени други клиенти и потърсете модели.

Примери за тествани предположения

- Предположение: „**Неохипита**“ на **възраст 25–35 години използват своите смартфони, за да им помогнат да пазаруват в хранителния магазин**
- Този екип искаше да предложи базиран на смартфон личен асистент за пазаруване на млади хора, които пазаруват в магазини за здравословни храни като Whole Foods Market.
 - Студентите от екипа са използвали своите смартфони, когато са пазарували, така че са предположили, че и другите го правят. Това беше ключово предположение, което трябваше да бъде тествано.
- За да провери предположението, екипът отиде в Whole Foods и наблюдава купувачи, които отговарят на описанието на техните демографски данни. **На практика никой от купувачите не е използвал смартфон, докато е в магазина.**
- Екипът беше недоверчив, но потвърди резултата на друго място на Whole Foods.
- Екипът интервюира купувачи и установи, че въпреки че много от тях притежават iPhone, те не се интересуват да ги използват, докато пазаруват, защото вече са имали начин на пазаруване, който им работи добре и не искат да го променят.
- В резултат на това екипът напълно промени фокуса си и работи върху различно мобилно приложение за различен целеви клиент.

Примери за тествани предположения

- **Провеждането на проучвания на общественото мнение е много по-добро във Facebook, отколкото с традиционните методи, базирани на телефон**
- Един студент, специалност политически науки, беше загрижен за проучванията на политическото мнение и възможността точността на проучванията да бъде засегната от нарастващия брой хора, които отказват стационарни телефони в полза на мобилни телефони.
 - Американските закони забраняват свързването с потребители на мобилни телефони с машини за автоматично набиране, така че анкетаторите, които искат да се обаждат на мобилни телефони, трябва да набират всеки номер поотделно, което прави контакта с потребителите на мобилни телефони много по-скъп в сравнение с потребителите на стационарни телефони.
 - Проучванията рискуваха да бъдат изкривени, тъй като някои демографски групи бяха по-склонни да използват само мобилни телефони, отколкото други.
- Студентът предположи, че тъй като Facebook ви позволява да насочвате реклами към определени демографски данни и да имате достъп до демографските данни за кликнати реклами, той може да **използва реклами във Facebook за бързо и евтино провеждане на анкети, които са по-точни и по-малко трудоемки от телефонните анкети.**

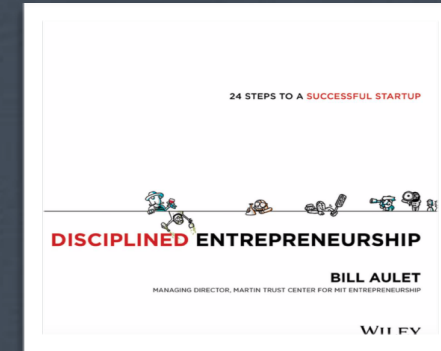
Примери за тествани предположения

- Студентът успя да тества хипотезата си за една нощ с **по-малко от 100 долара** във Facebook реклами.
- Първоначалният му експеримент сравнява честотата на кликване върху рекламите му с първичните избори за президент в Ню Хемпшир през 2012 г. и съвкупността от професионалните анкети, направени на първичните избори.
- Неговите честоти на кликване не предсказаха точно резултата от първичните, така че той предположи, че ако промени дизайна на рекламите, ще постигне по-точни резултати.
- По-малко от седмица по-късно, с още **50 долара в реклами**, той опита различен формат за заглавията на рекламите.
- Този втори опит беше сравнен с първичните президентски избори в друг щат и **постигна резултати, подобни на професионалните анкети, които струваха 100 000 долара** и няколко дни за производство.
- Интересното е, че докато потвърждава хипотезата си, той намира още по-интересно приложение на идеята си – анкетьорите се интересуват от използването на демографското насочване на рекламите на Facebook за организиране на хипертаргетирани фокус групи, пазарна възможност с много по-широко приложение от простото прогнозиране на резултатите от избори.

Тестване на КЛЮЧОВИ предположения

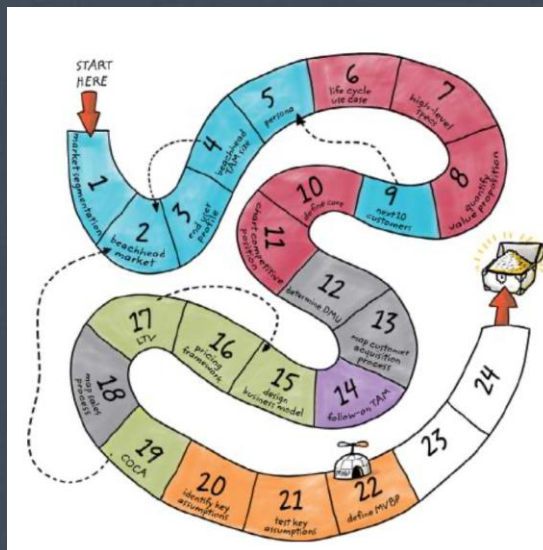


- Определете най-добрата методология на експеримента
- Винаги се опитвайте да правите възможно най-малкия ефективен експеримент
- Опции:
 - По-рафиниран PMR
 - LOI, платена бета версия, предплащания (тествайте техния портфейл)
 - Валидиране на разходите
 - Валидиране на Value Prop с Pilot/Concierge Service
 - Бенчмаркове
 - A/B тестване
- Творчески методи, както е предложено в литературата



Част 8: Как проектирате и създавате своя продукт?

Стъпка 22: Дефинирайте минималния жизнеспособен бизнес продукт (MVP)



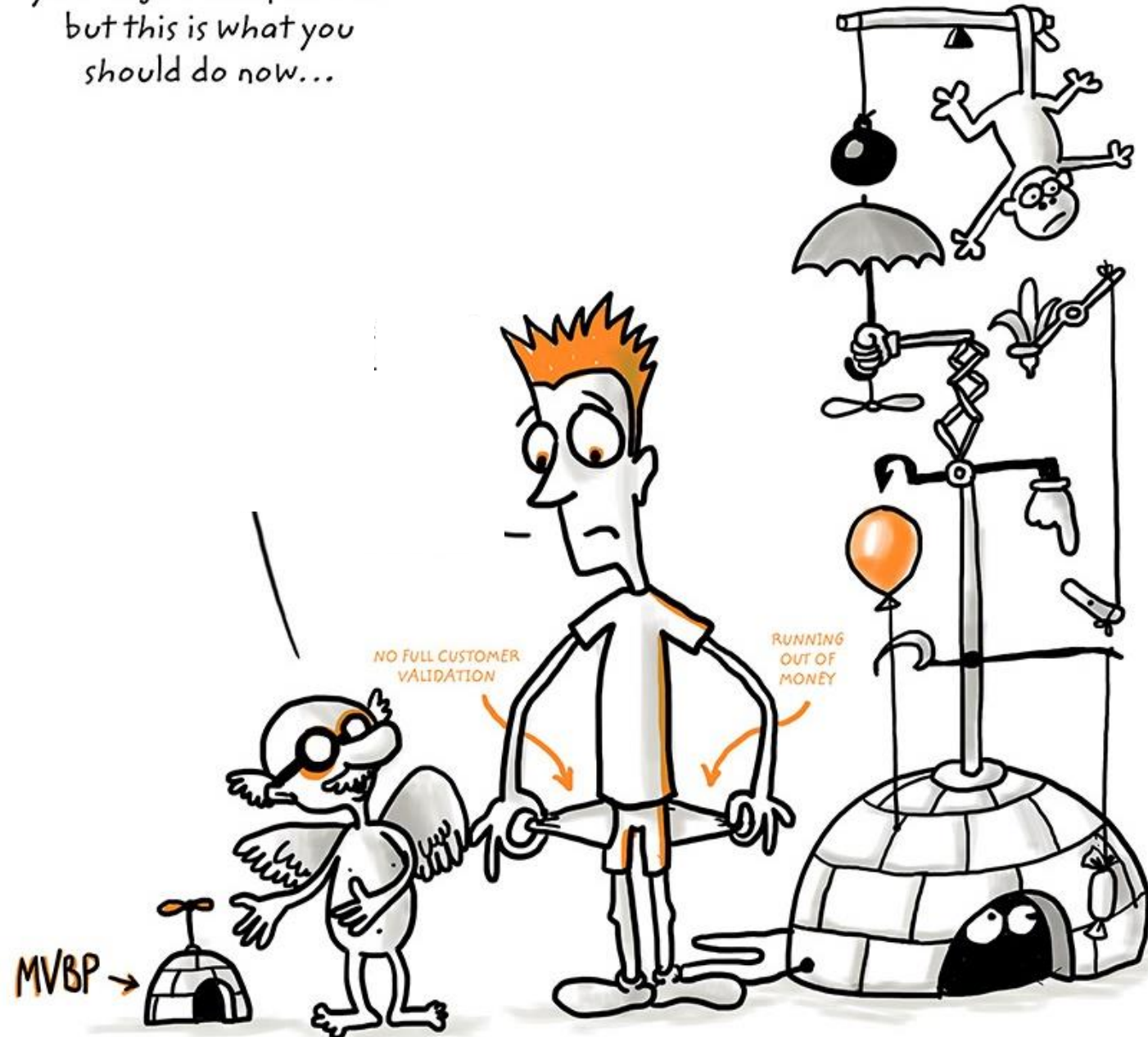
Част 8

Съдържание

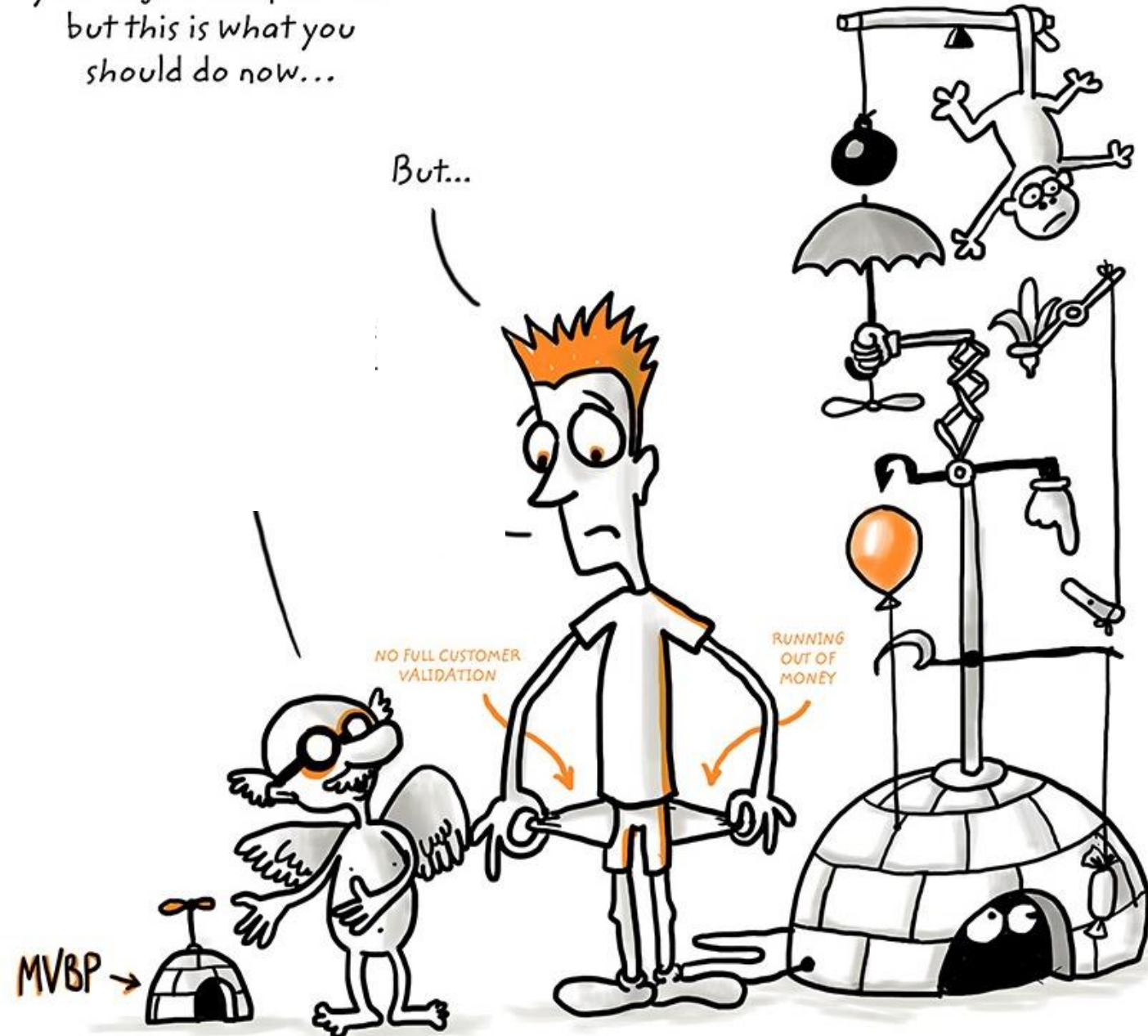


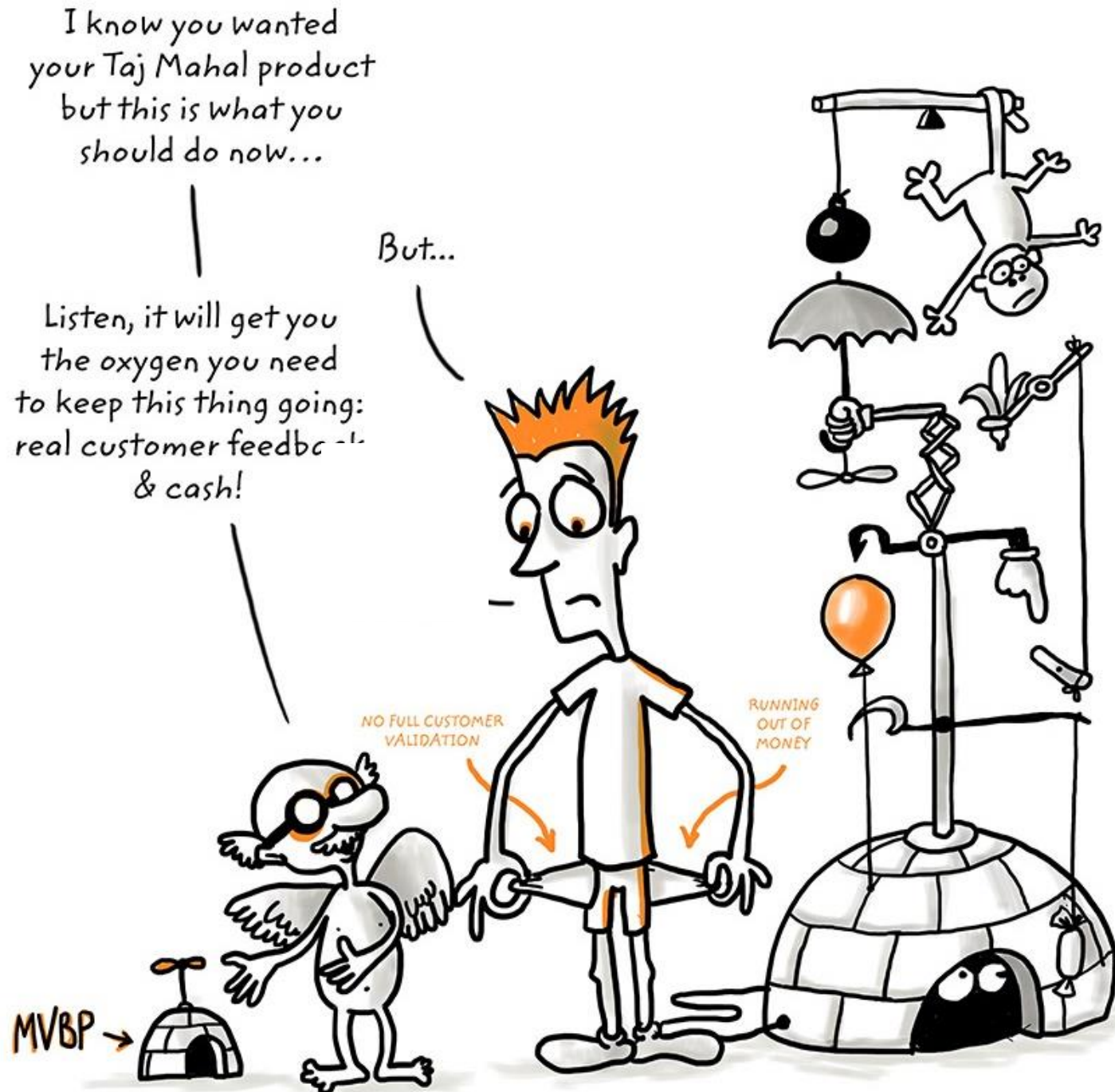
- ДН Стъпка 20: ключови предположения
- ДН Стъпка 21: тестване на ключови предположения
- ДН Стъпка 22: Дефинирайте MVBP
- ДН Стъпка 23: „Кучетата ще ядат кучешката храна“

I know you wanted
your Taj Mahal product
but this is what you
should do now...



I know you wanted
your Taj Mahal product
but this is what you
should do now...



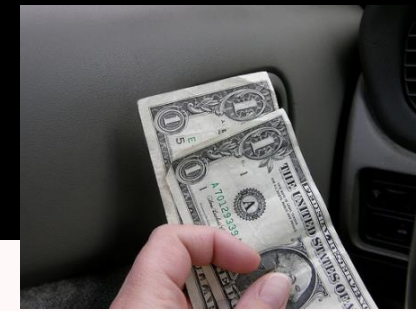


Сега се чувстваме добре с нашия продукт, но трябва да проявим сдържаност; сега ще преминем Рубикона и ще пуснем **минимално жизнеспособен продукт, за който клиентът ще плати**, но ще запазим функционалността възможно най-проста, за да можем да **минимизираме рисковете** и също така да продължим да тестваме предположенията по научен начин.

Стъпка 22: Цели

- В тази и следващата стъпка ще разработите и тествате **минималния жизнеспособен бизнес продукт (MVP)**.
- MVP съчетава най-важните ключови индивидуални допускания в един интегриран продукт, който може да се продава.
- MVP ви настройва да тествате най-важното предположение, което интегрира останалите: **че клиентите ще платят за вашия продукт.**
- Продуктът, който ще изградите в тази стъпка, ще отговаря на трите условия на MVP.

3 КЛЮЧОВИ УСЛОВИЯ



ster Programs in
Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- С най-малко инвестиции постигнете следните три условия:
- **Стойност**: Клиентът получава стойност от вашия продукт (т.е. потвърдете стъпка #8, QVP)
- **Плаща**: Икономическият купувач плаща нещо за продукта (т.е. потвърждава някакво ниво на WTP)
- **Обратна връзка**: Започнете смислена обратна връзка с крайния потребител

- Вашият MVBP трябва да балансира простотата с достатъчността.
 - Шансовете за успех са по-високи, ако ограничите броя на променливите в първоначалния си продукт, получавайки нещо, което работи бързо в ръцете на клиента, дори и да няма цялата функционалност, която бихте искали да включите.

MVBP: Как?

- Направете списък на всички ваши ключови предположения
- Стеснете предположенията си до най-важното
- Поставете го/ги в продукт, който клиентът може да използва
- Вижте дали ще го купят

“Консиерж ” MVBP

- Не е задължително да работи
- Просто трябва да симулирате резултата, сякаш продуктът работи
- След това вижте дали вашите предположения са се оказали верни
- Не е устойчив модел, но ви помага да тествате и по-добре да разпределяте ресурси

Пример за консиерж MVBP

- Програма за автоматични купони.
- Да приемем, че искате софтуерна програма, която автоматично ще изпраща на потребител купони въз основа на храната, която купуват всяка седмица, и ще им помага да **решат в кой магазин за хранителни стоки да пазаруват, за да спестят повече пари**.
- Вместо да създавате софтуер, първо ще позволите на потребителя да ви каже какво купуват всяка седмица, може би чрез имейл или лице в лице, а след това ще му носите купоните и най-добрия магазин за хранителни стоки всяка седмица.
- Скоро ще разберете дали/кога потребителят не ходи до магазина за хранителни стоки, дали спестяванията наистина влияят върху това кой магазин за хранителни стоки избира и дали го интересуват определени марки и ако да, в кои категории храни.
- Ще научите много повече, като използвате тази техника на **консиерж mvp**, отколкото като положите огромните усилия за изграждане на уеб приложението. Това ще ви позволи да решите **кои идеи работят от вашата първоначална хипотеза** и кои идеи трябва да бъдат отхвърлени.

Резюме



- Дефинирайте вашия MVP много внимателно, преди да го изградите
 - Софтуер
 - Хардуер
- Тествайте „В“ в MVP възможно най-рано
 - Ако можете: продайте го направо
 - Ако не можете: предварителна продажба, направете платена бета версия – включете \$
- Изграждане на MVP
 - Знайте какво не знаете
 - Потърсете помощ, ако е необходимо

Казус: Домашна терапия



- **Проблем:** подобряване на физическата терапия се доставя по време на възстановяване.
- **Идея:** Да се използва Microsoft Kinect, за да се наблюдават пациентите и да им се предоставя автоматизирана обратна връзка в реално време, когато правят своите терапевтични упражнения у дома.
- Лекарите също могат да видят домашните сесии и да предоставят собствена обратна връзка.



Казус: Домашна терапия



- Осъществяването на цялата идея беше сложно, отчасти поради липса на ресурси.
- Определяне на **минимален жизнеспособен бизнес продукт** въз основа на това дали лекарите и пациентите биха използвали и плащали за неговата онлайн система MVBP, която им помага във физиотерапията.
- Първоначално Kinect трябваше да бъде част от продукта, като истински привличащ вниманието.

Казус: Домашна терапия



Home Team Therapy - Welcome Client

http://www.hometeamtherapy.com/client/myworkout.php

JOIN US! HOME | PATIENTS | PHYSICIANS | ABOUT US | CAREERS | CONTACT US

home team therapy

My Home Team | **My Workout** | Progress Report | Schedule | My Profile

My Workout

Kinect Stick Figure Feed

PT Video

⏪ ⏩ 🔊

Squats (10 reps)

Lunges (10 lunges)

One-Leg Balance (10 reps, 3 sec)

Two-Legged Jumps (10 jumps)

Ouch! Feels Great! Help/FAQ

facebook | twitter | linkedin

© 2011 Home Team Therapy

Домашна терапия MVBR



- След задаване на сериозни въпроси за това какво е **необходимо за минимално стартиране**, за да се **тестват основните предположения** и да се влезе в **цикъл на обратна връзка с клиента**, MVBR беше опростен.
- Елементи от стария дизайн, който **включваше системата Kinect**, ги **няма**.
 - Те обаче биха могли просто да използват онлайн видео за физиотерапия и много проста връзка с физиотерапевта в MVBR.
 - Това **елиминира технологичния риск** и много други **рискове**, като например **как пациентът ще получи хардуера**, дали ще бъде **съвместим с компютър**, който пациентът вече има, дали потребителят ще се **чувства удобно** да използва Kinect и много други въпроси.

Домашна терапия МВР



JOIN US! HOME | PATIENTS | PHYSICIANS | ABOUT US | CAREERS | CONTACT US

home team therapy

Home Team Workout Progress Schedule

My Workout

**Physical Therapy
Exercise Video**

Squats
 Lunges
 Balance
 Jumps

⏮ ⏪ ⏩ ⏭ 🔊

facebook | twitter | linkedin © 2011 | Home Team Therapy

- Определянето на минималния жизнеспособен бизнес продукт тества най-важните възможни предположения, за да стартира итеративния цикъл на обратна връзка за обучение:
 1. Можем ли да накараме пациентите да се запишат?
 2. Ще използват ли системата?
 3. Можем ли да накараме лекарите да се запишат?
 4. Можем ли да получаваме пари за това като цяло?
 5. Направихме проучване на клиентите, но как можем да определим дали това са характеристиките, които клиентите наистина искат?
 6. Това ли са функциите, за които клиентите ще плащат?
 7. Това ли са характеристиките, които клиентите винаги ще искат, или изглежда, че предпочитанията им ще се променят с времето?

Казус: StyleUp



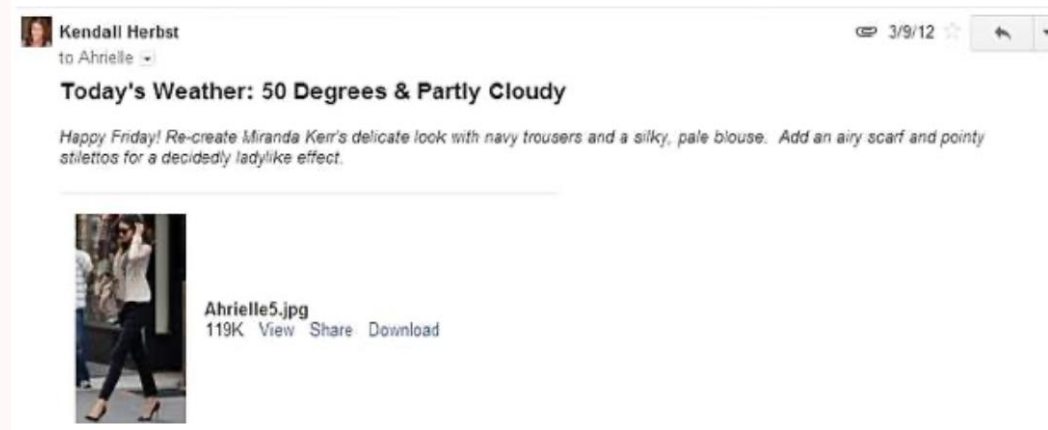
- **Проблем:** разликата между традиционните канали за модни съвети и това, което всъщност е помогнало на една жена да реши какво да облече или да купи.
- **Идея:** да изпратим на жените модни съвети, които са съобразени с вкуса на всеки човек и с местното време през този ден.
- **Допускане:** жените биха се радвали на доза модно вдъхновение, когато имат най-голяма нужда от него - когато се обличат - и тази съкратена, персонализирана доза би била по-ефективна от тромавото модно списание от 600 страници.

StyleUp

проверка на
допускането



- Изпращайте индивидуални ежедневни имейли до шепа приятелки с тоалет, който всяка жена може да пресъздаде, както и прогнозата за времето за този ден.



Научени уроци



- Жените харесаха тази идея.
- Първоначалната група скоро нарасна до почти 40 души.
 - Много от тях бяха приятели на Кендъл и тя можеше да говори с тях за това, което харесват и какво може да подобри.
 - Кендъл също привличаше жени, които не познаваше, и тези жени постоянно отваряха имейлите. Това намекна, че идеята може да се мащабира.
- Ключови прозрения за продуктите :
 - Някои жени предпочетоха вдъхновението предната вечер, а други искаха да получат имейлите на сутринта.
 - Жените искаха да пазаруват тези визии, ако вече не притежаваха подобни артикули.

StyleUp

СЛЕДВАЩА СЪПКА



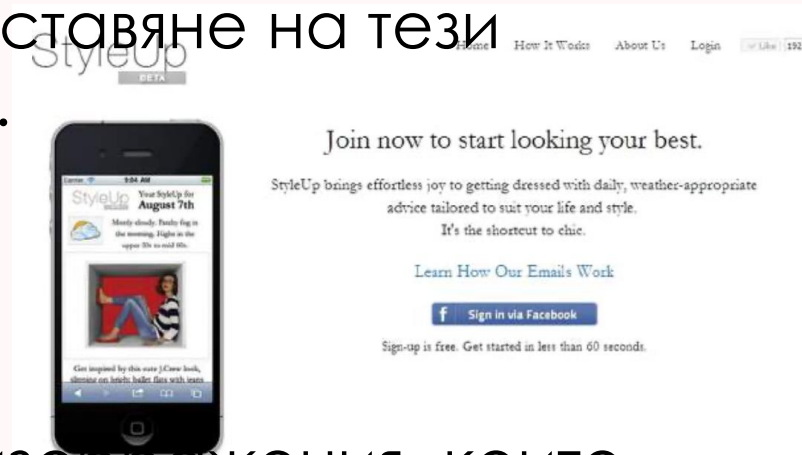
- В екип с инженер изгради система за Kendall, която да:
 - категоризира изображения и
 - доставя ги на много жени **наведнъж**
- Включи много от ранните открития като **персонализирано време** за доставка и **връзки за покупка** чрез щракване.
- В тази бизнес идея:
 - **основният клиент** беше жената, която получаваше безплатния ежедневен имейл;
 - **вторичният клиент** би бил компания, свързана с модата, като например търговец на дребно, който би искал достъп до основния клиент, за да може да убеди основния клиент да купи техните продукти.



StyleUp MVP



- Бекенд система, която може да категоризира изображения въз основа на времето и стила.
- Лесен механизъм за доставяне на тези изображения всеки ден.



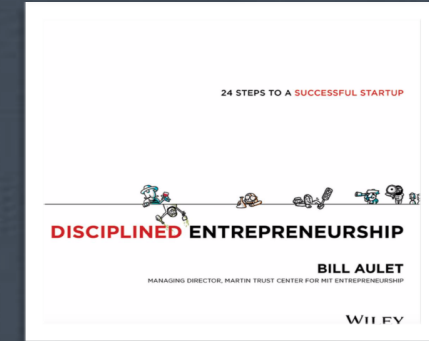
- База данни с красиви изображения, които целевият клиент (заети, професионални жени) ще бъде вдъхновен да види, която включва връзка към източник (за проблеми с авторските права).
- Анализ за измерване на степента на ангажираност на жените с услугата и споделяне на нея.

StyleUp MVP

ИЗВОДИ

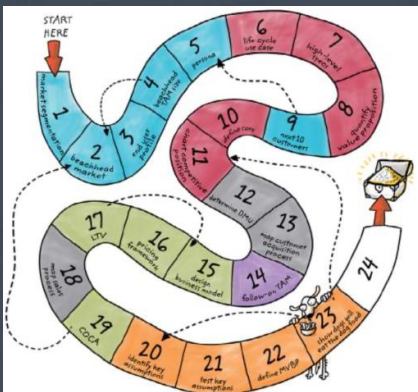


- Без да инвестират много пари или да отиват твърде далеч по един единствен път, целта на Кендъл и Райън беше да покажат, че жените биха харесали предложението за стойност достатъчно, за да се регистрират, да отворят имейлите и да кажат на приятелите си.
- Те бяха много уверени, че могат да добавят още функции по-късно; но те искаха **да получат повече насоки**, след като тези оригинални основни функции бяха внедрени и използвани, за да знаят кои да добавят и с какъв приоритет. Те искаха да **започнат обратната връзка с целевите си клиенти** възможно най-скоро.
- Този MVP също така ги настройва добре, за да тестват дали **вторичният клиент е получил стойност** от продукта и е готов да плати за достъп до основния клиент, тъй като MVP има връзки, които позволяват на жените да кликват към уебсайтове, на които се продават дрехи.



Раздел 8: Как проектирате и създавате своя продукт?

Стъпка 23: Покажете, че „Кучетата ще ядат кучешката храна“



Част 8

Съдържание



- ДН Стъпка 20: Ключови допускания
- ДН Стъпка 21: Тествайте ключови допускания
- ДН Стъпка 22: Дефинирайте MVP
- ДН Стъпка 23: “Кучетата ще ядат кучешката храна”



Едно време в земя, наречена Кулата от
слонова кост, не толкова далеч от тук,
имало химик, който искал да направи
по-добра храна за кучета.
Той изучавал, за да види какъв вид храна
би подобрила здравето, щастието и
финансовото и духовно благополучие на
кучето.

Той измислил революционна формула, която била по-добра за всички и струвала една десета от цената на най-евтината кучешка храна на пазара.

Кучетата ще спят по-добре през нощта, ще имат по-добро поведение, ще отделят по-малко косми, ще имат по-бели зъби, ще бъдат по-дружелюбни с непознати, ще се подчиняват повече на стопаните си и т.н.

Бяха тествали в лабораторията от химическа гледна точка и им казали, че дори ще има по-добър вкус. Всичко имало логичен смисъл. Това било бизнес възможност, която била твърде добра, за да е истина.

Той се впусна в действие, като събра голяма сума пари и похарчи 3 милиона долара, за да построи завод за производство на кучешка храна.

Той регистрира дистрибутори и стартира огромна маркетингова кампания. За да цитирам Джаки Глисън от *The Honeymooners*, „Това нещо отива на Луната, Алис!“

Продуктът е изпратен. Стопаните слагат храната пред кучетата си. И кучетата отказват да ядат кучешката храна. Компанията катастрофира и изгоря.

But they have to eat it.
This doesn't make sense.
All my logical data and research
shows that it is good for them ...
plus they told me
they would eat it.



Сега, след като пуснахме нашия продукт,
покажете измеримо доказателство, че
клиентите приемат продукта;

без розови очила - необходими са данни.

Стъпка 23: Цели

- Демонстрирайте количествено, че клиентите ще плащат за вашия минимален жизнеспособен бизнес продукт (MVP).
- Разработете **показатели**, които показват нивото на устна комуникация, която вашият MVP създава сред клиентите.

Прости показатели

- Първоначална лихва – проценти при кликване
- Коефициенти на преобразуване
- Купи и плати
- Договор за поддръжка
- Коефициенти на задържане
- Защита на клиентите
- СОСА и LTV
- Брутна печалба

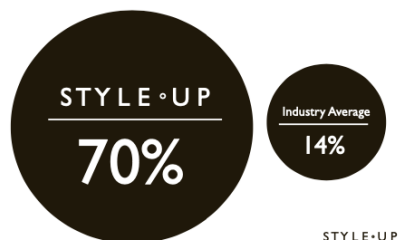
Стъпка 23: Защо?

- Въз основа на всеки детайл, който сте разкрили за вашия продукт и вашия клиент, може да има смисъл, че вашият продукт ще бъде жизнеспособен.
- Но в крайна сметка човек ще трябва да приеме вашия нов иновативен продукт, а хората не винаги са рационални.
- Така че, след като сте направили своите логични планове с индивидуални експерименти по пътя и **преди да инвестирате големи количества време и пари**, уверете се, че:
 - **кучетата** ще ядат **кучешката храна!**
 - **собствениците** на кучето (или приятели) **ще плащат** за кучешката храна.

Стъпка 23: Какво

- Вижете дали целевият клиент ще **купи и приеме** продукта.
- Изучете огромно количество от реалните данни за MVP: **предпочитанията на клиентите**.
- Започнете да измервате доколко клиентите ще се **застъпват** пред другите в TAM за предимствата на вашия продукт.
- Каква е величината на положителните думи от уста на уста, които вашият продукт генерира? (**коефициент на разпространение**).

Казус: StyleUp



- След като MVBP беше пуснат, компанията измери **ангажираността и приемането** на своите целеви клиенти.
- Насочете показатели, за да оцените напредъка и да потвърдите бизнес възможност, като видете дали жените биха отговорили на услугата и насърчите приятелите си да се регистрират :
 - **Последователна ангажираност**: включва както дали жените са **отворили имейлите**, така и дали **жените са кликнули до уеб страници**, където могат да **закупят** стоките, които са видели в имейлите, което е потенциален начин за монетизиране на продукта.
 - **Растеж**: дали жените казват на приятелите си да се запишат за StyleUp; лесно да проследите това количествено.



StyleUp наблюдения



- Въпреки че не харчи пари за маркетинг през първите няколко месеца, думата се разпространи до 1500 души въз основа на чисто устно предаване и минимално отразяване в пресата.
- Дори когато достигнаха близо 8000 членове, StyleUp бяха отделили минимален капитал и време за маркетинг и въпреки това продължиха да отбелязват **20 процента месечен растеж**.
- Разбира се, допълнителните показатели за удовлетвореността на клиентите, като **Net Promoter Score®**, биха били ценна допълнителна част от данните за измерване на дългосрочната жизнеспособност.

Още показатели



- Второто измерение, което трябва да се изследва, е да се докаже, че **кучетата ще плащат за кучешката храна.**

“Може ли StyleUp да получи заплащане за това ангажиране на клиента?”

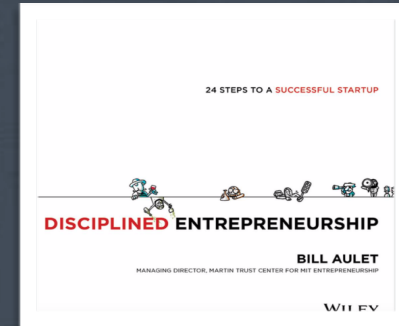
Може ли StyleUp да монетизира създадената от него ситуация?”

- Три важни показателя за измерване:
 - **честота на кликване** върху отворените имейли,
 - **количеството пари** в продажбите, реализирани от свързаните лица от кликванията, и
 - **плащанията**, направени на StyleUp за тези продажби.

Резюме

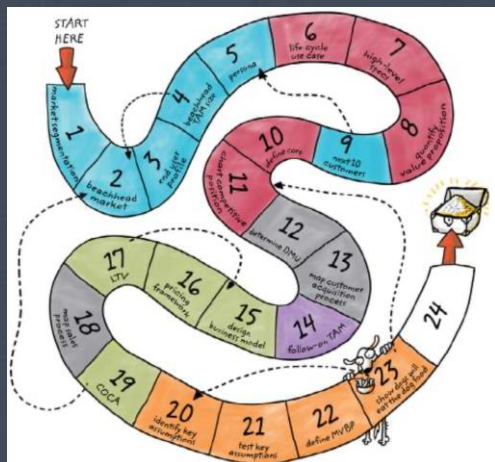


- Занесете вашия минимален жизнеспособен бизнес продукт на клиентите, за да видите дали те наистина ще използват и плащат за продукта.
- Съберете данни, за да видите дали наистина го използват и колко са ангажирани като потребители.
- Определете дали те или някой, свързан с тях, ще плати за това и също така дали се застъпват за вашия продукт от уста на уста.
- След като съберете данни с течение на времето, анализирайте ги и особено потърсете тенденции и разберете основните драйвери.
- Уверете се, че сте интелектуално честни и разчитате на данни от реалния свят, а не на абстрактна логика.



Част 5: Проектиране и изграждане на продукт

Стъпка 24: Разработете продуктов план



Част 5

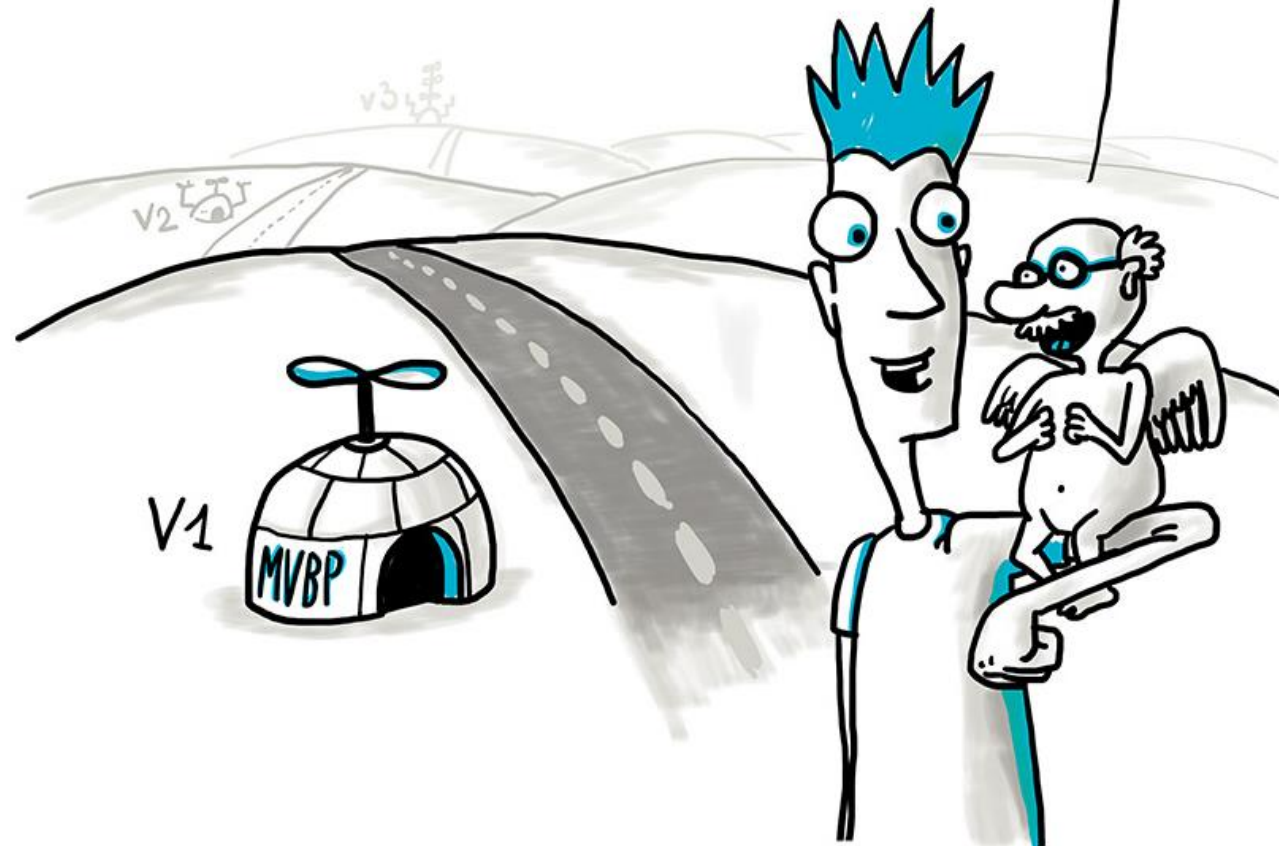
Съдържание



- ДН Стъпка 14: Изчислете общия размер на адресируемия пазар за последващи пазари
- **ДН Стъпка 24: Разработете продуктов план**



Let's get started with the MVBP
but let's also have a plan here.
Things will change but we are playing chess
and not checkers in that we need
to think a few moves ahead.
That is our flexible plan!



Време е да прегледате своя следващ пазар
ТАМ и да разработите продуктов план, така че
вашият продукт да не е просто остров, който
не води до никъде.

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Стъпка 24: Цели

- Преминете отвъд минималния жизнеспособен бизнес продукт (MVP), за да определите кои функции ще **изградите за стартовия пазар**.
- Определете на кои **съседни пазари ще продавате**, след като доминирате на пазара на плажа, и как вашият продукт ще трябва да се **променя** за всеки нов пазар.

Стъпка 24: Разработете продуктов план

Какво?

- Разработете по-дългосрочен план за добавяне на функционалност, за да можете да адресирате допълнителен пазар.

Защо?

- Важно е да мислите напред и да имате план, така че хората да са готови да продължат напред след MVP.

15.390 NEW | **DISCIPLINED**
ENTERPRISES | **ENTREPRENEURSHIP**

Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.



Стъпка 24: продуктов план

- Разработете по-дългосрочен **продуктов план**, за да развиете вашия продукт/услуга и пазари с течение на времето, така че MVP да бъде първата стъпка от план за много по-широк успех.
- Този план подлежи на промяна с постъпването на нова информация, така че не се занимавайте с подробностите твърде много или не отделяйте твърде много време за него, но имайте поне обща визия за това как ще направите тази компания страхотна.

Един бизнес е повече от 24 стъпки

24-те стъпки ви дават рамка, за да постигнете стабилно прилягане на продукта към пазара при първоначалното стартиране. Но тъй като вашият бизнес надхвърля своя MVBP, ще трябва да научите и за следното, което за съжаление нямаме място в тази книга, за да покрием:

- **Култура**
- **Екипни и човешки процеси**
- **Развитие**
- **Изпълнение на продажбите**
- **Обслужване на клиенти**
- **Финанси и финансиране**
- **Лидерство и мащабиране на бизнеса**
- **Управление**
- **Нематериални активи**