

Innovatív vállalkozás menedzsment

2. előadás és szeminárium

Dr. Hegyi Barbara

bhegyi@inf.elte.hu

Mai elméletek és feladatok

- Az innovatív vállalkozásban felmerülő döntések - különböző megközelítések: hatékonyságra épülő döntéshozatal (effectuation) és ok-okozati összefüggésekre épülő döntéshozatal (causation)
- Különböző módszerek a vállalkozás lehetőségeinek feltárására: lehetőség felfedezése és a vállalkozói lehetőség alakítása, különbségek
- Vállalkozói lehetőségek közösségek általi validálása
- A keresés jelentősége a vállalkozási lehetőségek feltárásában: akív és passzív attitűd, az éberség szerepe
- A megszerzett tudás szerepe a vállalkozási lehetőségek észlelésében; A véletlen felfedezés jelentése és jelentősége,
- Ötletek piacra vitelének lépései, Ötletek validálása, LEAN módszer a vállalkozási ötletek tesztelésében, Minimum Viable Product, Validation board
- Az ötlet egyedisége, megkülönböztető jellemvonások, USP

Az innovatív vállalkozásban felmerülő döntések – különböző megközelítések

/effectuation- causation/

Forrás: Sarasvathy és I&E Basics blueprint alapján saját szerkesztés

Vállalkozói döntések – Hatékonyságra épülő megközelítés

- a vállalkozók folyamatosan döntéseket hoznak és azok szerint cselekszenek
- vannak azonos módszerek és elvek, amelyek a döntések vonatkozásában a sikerhez hozzájárulnak?

Hatékonyságra épülő megközelítés (effectuation)

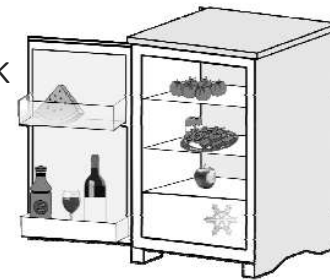
- Előnyben részesíti az ötletekre épülő, eladható, fogyasztói igényekkel alátámasztott terméket
- Teszi a tehetőt
- Stakeholderek/együttműködők elkötelezettségére alapoz: a saját maga által keresett és kiválasztott partnerekkel közös értékek létrehozására törekszik
- egy logikai keretrendszer, amely termékek és szolgáltatások létrehozását célozza
- Az erőforrások, amelyekkel rendelkezem, adottak, és abból indulok ki, hogy azokból mit lehet kihozni

Nem jelent:

- egy rendszert, amely megmondja, h mikor és mit kell tenni
- Egy döntési algoritmust
- Nem tervezést
- Egy konkrét utat, amelyre egy egész üzletet lehet alapozni

A hatékonyságra épülő döntéshozatal főbb elvei (effectuation)

1) **„Bird-in-hand”** –Kezdd azzal, ami van: a vállalkozó a saját erőforrásainak felértékelésével és elemzésével kezd: mit tudok? Kitől tudom? Kit ismerek? A vállalkozó azokra a lehetőségekre épít, amelyek ezen (információs) erőforrásaiból fakadnak



2) **Megengedhető veszteség:** a vállalkozó azzal kezdi minden egyes szakaszban, hogy meghatározza, mennyit veszíthet és a döntését nem egyetlen fő kérdés befolyásolja, hogy egyszer szakítson valami óriásit

Source: Sarasvathy, 2001

3) **„Limonádé”** – a vállalkozó a meglepetés faktort is örömmel fogadja a kísérletezés során, akkor is, ha esetleg elsőre negatívnak tűnik, megpróbálja lehetőségként kezelni – „belevágja a limonádéba”

A hatékonyságra épülő döntéshozatal főbb elvei (effectuation)

4) **patchwork – hálózat**: a vállalkozó együttműködésekre épít, az előzetes elköteleződések segítik csökkenteni a bizonytalanságot, és az együttműködések révén új piaci lehetőségekre is fény vetülhet

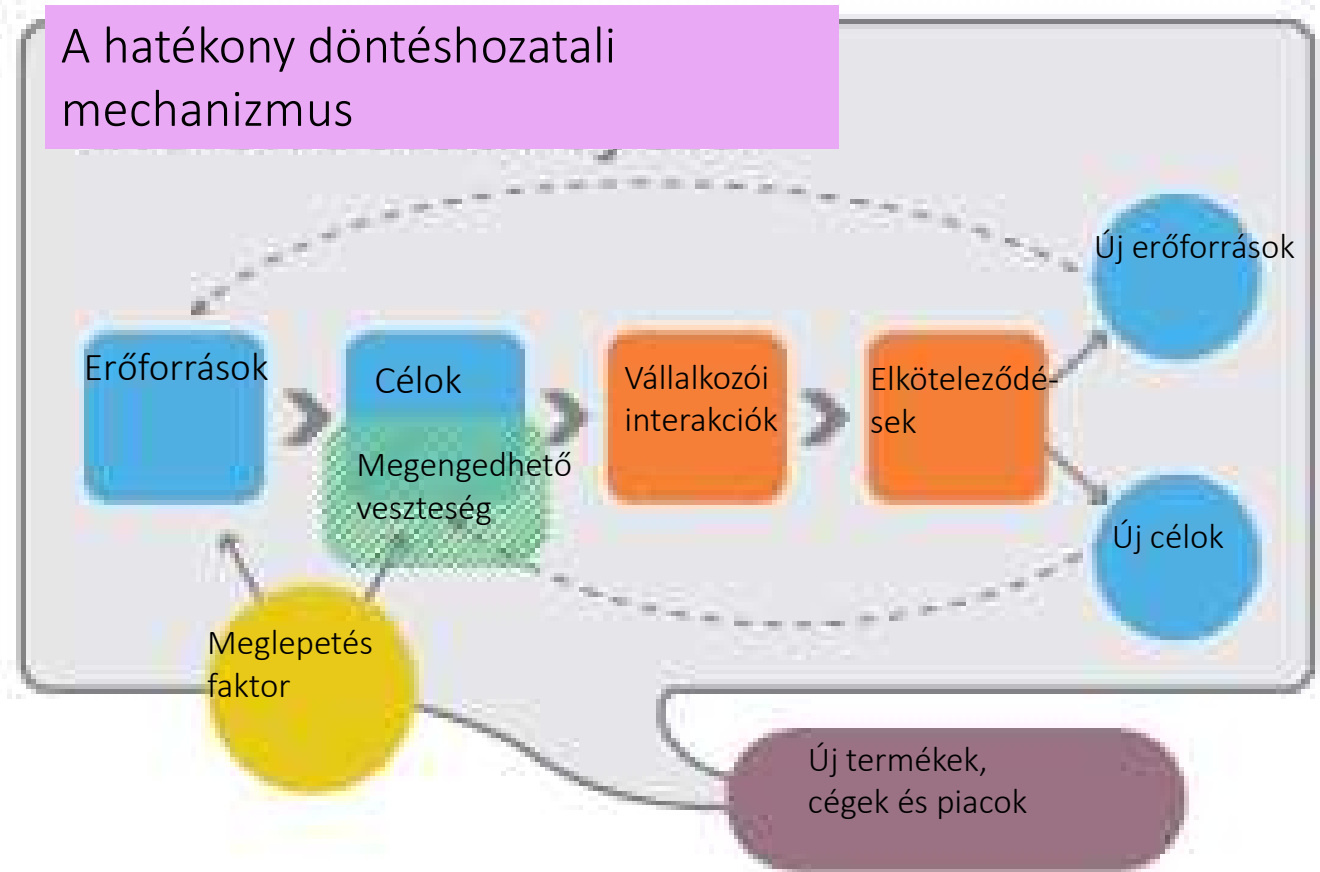
5) **„pilóta a repülőben”**: tevékenységeik fókuszálásával és saját kontroll alatti tartásával, a kísérletező vállalkozók tudják, hogy vállalkozási tevékenységüknek pozitív kimenetele lesz. És tudják azt is, hogy a jövő nem megjósolható, de megteremthető.

Ok-okozati összefüggésekre építő döntéshozatal (causation)

- a vállalkozó egy speciális várható kimenetellel tervez és megpróbálja megtervezni a lehetséges jövőt
- a végkimenetel tehát adott, és a vállalkozó azon cél elérése érdekében próbálja megteremteni a szükséges erőforrásokat (az előző megközelítéssel ellentétben, amely szerint abból indulunk ki és az alapján kezdünk ötletelni, hogy milyen erőforrásokkal rendelkezünk)
- előre megvan tehát a „recept”



A hatékonyságra épülő döntéshozatal /effectuation/



Különböző módszerek a vállalkozás lehetőségeinek a feltárására

Forrás: Sarasvathy és I&E Basics blueprint alapján saját szerkesztés



Ti mit gondoltok?

Lehetőség „felfedezés” vs. lehetőség alakítás

- Az entrepreneurship elméletek egyik központi kérdése, hogy a vállalkozási lehetőségeket szándékos keresés nélkül, többé kevésbé véletlenül fedezik fel,
- vagy a vállalkozási lehetőségek szándékos keresés eredményei

Lehetőségek felfedezése

- e megközelítés szerint a vállalkozási lehetőségek objektív jelenségek
- e lehetőségek exogén hatásként, a külső környezet, a technológiai adottságok, a fogyasztói igények, demográfiai jellemzők vagy az ipar és a piac változásaiból származnak
- az objektív vállalkozási lehetőségek objektíven léteznek és függetlenek a személyek percepcióitól (észleléseitől) vagy tevékenységeitől
- azonban ezeket a lehetőségeket is csak éber piaci szereplők veszik észre, akik képesek ezeket felfedezni és kiaknázni
- természetesen a lehetőség(ek) **mielőbbi** felfedezése is fontos szempont

Lehetőségek (ki)alakítása

- e megközelítés szerint a vállalkozási lehetőségek **szubjektív jelenségek**
- a vállalkozási lehetőségek nem függetlenek a személyek percepcióitól (észleléseitől) vagy tevékenységeitől
- a lehetőségeket e felfogás szerint ki kell alakítani, alakítani kell, hogy vállalkozási lehetőségként értelmezhetők legyenek
- e lehetőségek a vállalkozók tevékenységei, reakciói és új termékek, szolgáltatások létrehozása iránti elkötelezettsége és elszántsága révén alakulnak ki
- a vállalkozási lehetőségek tehát nem léteznek objektíven, csakis a vállalkozók saját hitére alapozva jönnek létre

Vállalkozási lehetőségek közösség(ek) általi validálása

- a vállalkozók tehát saját maguk is a lehetőségek forrásai
- a kialakított/ elképzelt vállalkozási lehetőségek mentén elindítják piaci tevékenységeiket, figyelik a piaci szereplők visszajelzéseit, hozzáigazítják a terméket/szolgáltatást a felmerült igényekhez és folytatják piaci tevékenységüket

Vállalkozási lehetőségek felfedezése vs. (ki)alakítása

Felfedezés

- objektíven létező lehetőséget feltételez

(Ki)alakítás

- szubjektíven feltárandó és alakítandó lehetőségre épül

Mindkettő éber vállalkozói attitűdöt feltételez

Előfordulhat a két elmélet kombinációja szerinti megvalósítás

A keresés jelentősége a vállalkozási
lehetőségek feltárásában

Passzív hozzáállás - lehetőségek megtalálása

- a lehetőség véletlen felfedezése
- ismeretlen dolog, amelyet korábban nem fedeztek/ismertek fel
- az emberek az ismeretlent nem tudják keresni (ha nem tudja mit keres, miként találna?)
- egyszerűen esély vagy szerencse kérdése volna?
- NEM! Csak az éber piaci szereplő képes észrevenni a lehetőséget!
- ebben az esetben a lehetőség felfedezése sem szerencse, sem szándékos keresés eredménye
- olyan dolgok kerülnek jellemzően ezzel az attitűddel felfedezésre, amelyek eddig a piacon észrevétlenek maradtak →
 - *Nem hagyható tehát figyelmen kívül a vállalkozó azon képessége, amellyel képes észrevenni a piaci lehetőséget, éber és megfelelő időben tárja fel a lehetőséget, valamint az új terméket vagy szolgáltatást jó időzítéssel vezeti be a piacra!!!!*

Lehetőségek megtalálása – aktív kereső hozzáállással

- a lehetőség felfedezése lehet egy aktív kutatás – piackutatás vagy tudományos kutatás – eredménye
- származhat a környezet folyamatos figyeléséből
- a fogyasztói visszajelzésekből
- a piacon megjelent új termékek figyeléséből
- új üzleti ötletek elemzéséből



Különbségek

- kiemelten fontos a szándék és/vagy a képesség valamilyen új dolog keresésére
- folyamatos „figyelő” magatartás, éber „üzemmód”
- keresési technikák ismerete
- magasabb szintű információ feldolgozási képesség

A megszerzett tudás szerepe a vállalkozási lehetőségek észlelésében

/prior knowledge/

Forrás: Sarasvathy és I&E Basics blueprint alapján saját szerkesztés

Fontos tényezők a vállalkozási lehetőségek feltárásában

- folyamatos – aktív vagy passzív – kereső attitűd
- éberség és magas fokú információ feldolgozási képesség
- megszerzett tudás, tapasztalat, piac- vagy iparág ismerete
 - *Piac ismerete*
 - *Vásárlói igények és problémák ismerete*
 - *Annak ismerete, hogy a piaci szükségleteket milyen módon lehet kielégíteni*

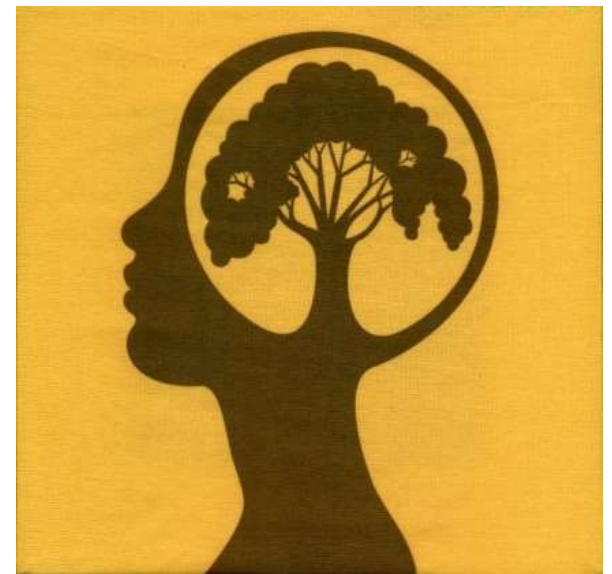


A megszerzett tudás szerepe a vállalkozási lehetőségek feltárásában

- munkatapasztalat
 - oktatásban szerzett tudás
 - eseményeken, társadalmi hálózatokban és egyéb közösségekben szerzett tapasztalat (kapcsolati háló, networking)
- Mindezek együttesen egy úgynevezett „tudás folyosót” alkotnak (knowledge corridor)
- A megszerzett tudás és tapasztalat a lehetőségek felfedezését **egy meghatározott út mentén/ terület vonatkozásában engedi csak**
- ☐ Nem mindig teszi lehetővé az összes – esetlegesen más területen is fennálló – lehetőség észlelését
 - ☐ Az alternatívák összehasonlítását
 - ☐ Azon lehetőség kiválasztását, amelybe a leginkább érdemes befektetni

A megszerzett tudás szerepe a vállalkozási lehetőségek feltárásában

- a vállalkozó csak azokat a lehetőségeket fogja észlelni, amelyeket a korábbi tudása/tapasztalatai alapján észrevesz
- a megszerzett tudás befolyásolja a vállalkozó cselekedeteit, piaci tevékenységét
- kognitív korlátok és a speciális tudás
- → kizárják az összes lehetséges változat feltárását
- ezért nagyon fontos a vállalkozás csapatának összetétele!!!!



A megszerzett tudás szerepe a vállalkozási lehetőségek (ki)alakításában

/prior knowledge; opportunity creation/

A megszerzett tudás szerepe a vállalkozási lehetőségek (ki)alakításában

- a vállalkozási lehetőségek alakításának elmélete szerint a vállalkozó hátra hagyja a járt utakat és maga alakít ki új módszereket, vagy új tudást
- ha valaki túlságosan támaszkodik a korábbi területen megszerzett tapasztalatára, megnehezítheti, hogy új piaci területeket tárjon fel, vagy maga új piacot alkosson
- a vállalkozási lehetőségek alakítása azt jelenti, hogy
 - *Magában a lehetőség alakításban szerez tapasztalatot valaki*
 - *Nem korlátozza az erőfeszítéseit és*
 - *Ismétlődő folyamatot feltételez*
- vagyis a vállalkozó nem az ismert megoldások mentén halad, hanem új utakat teremti
- a legjobb új vállalkozási lehetőségek nyilván nem feltétlenül a régi megoldásokban gyökereznek

A véletlen felfedezés szerepe a vállalkozási lehetőségek alakításában

/serendipity/

Mi is az a véletlen felfedezés?

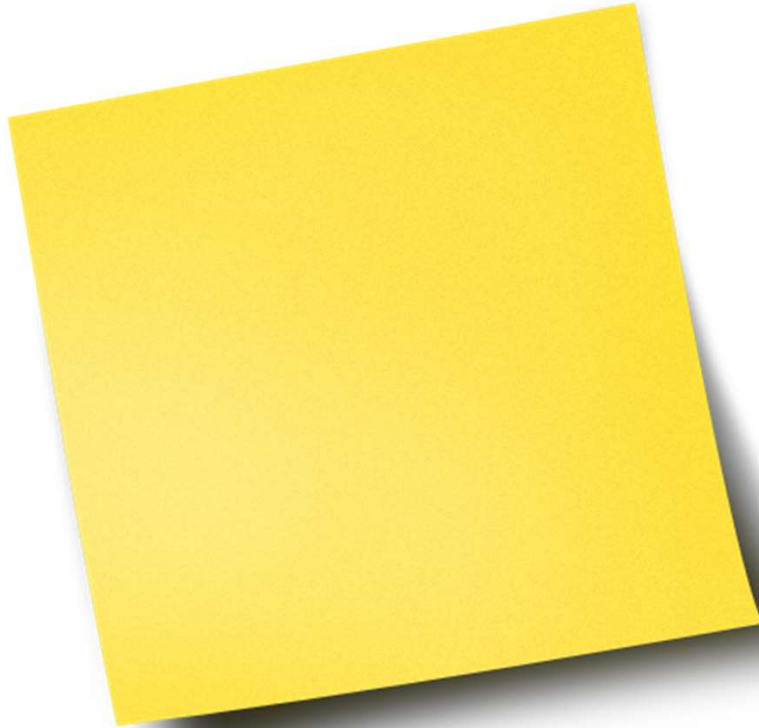
- „kellemes meglepetés”
- más, mint amit eredetileg kerestünk
- jobban illeszkedik az igényekhez
- olyan keresési tevékenység, amely a vállalkozó által nem várt felfedezéshez vezet
- a szerencse azonban csak a lehetőség keresésének területén fordul elő!!!
- véletlen balesetek
- a szerencse és a véletlen felfedezés között az a különbség, hogy a szerencse nem feltételezi a vállalkozó bármilyen előzetesen megszerzett tudását – a lehetőséget azonban fel kell tudni ismerni!

Véletlen felfedezések

- (1) Kolombusz – Amerika felfedezése – új utat keresett Indiába
 - tapasztalata volt utak feltárásában
 - Limitálta az addigi tudás (a), hova juthat el
 - Váratlan felfedezés
 - Valaminek a felfedezése, amiről addig nem tudtunk és nem kerestük
 - Véletlen!!!
- (2) Penicillin felfedezése – Flemming
 - aktívan kísérleteket végzett
 - Egy korábbi kísérleti eredmény szennyezetté vált
 - Antibakteriális lehetőségekkel kísérletezett

Véletlen felfedezés – másfajta hasznosítás - Post it

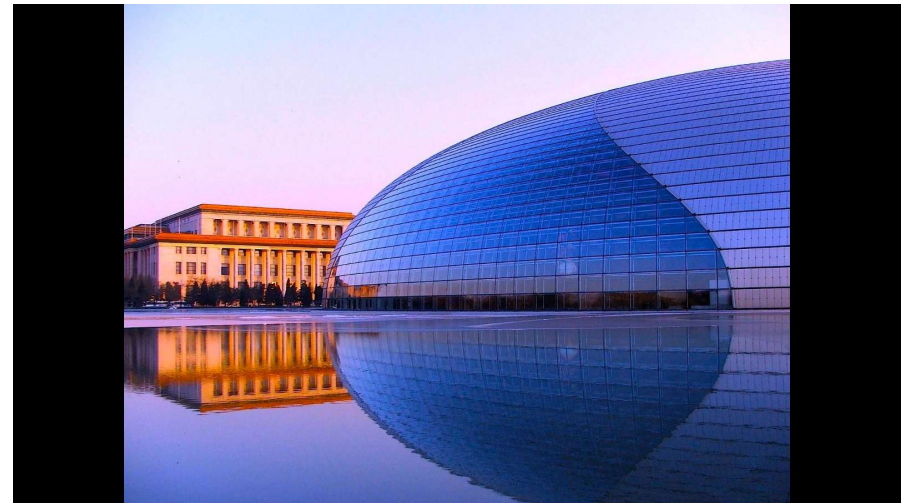
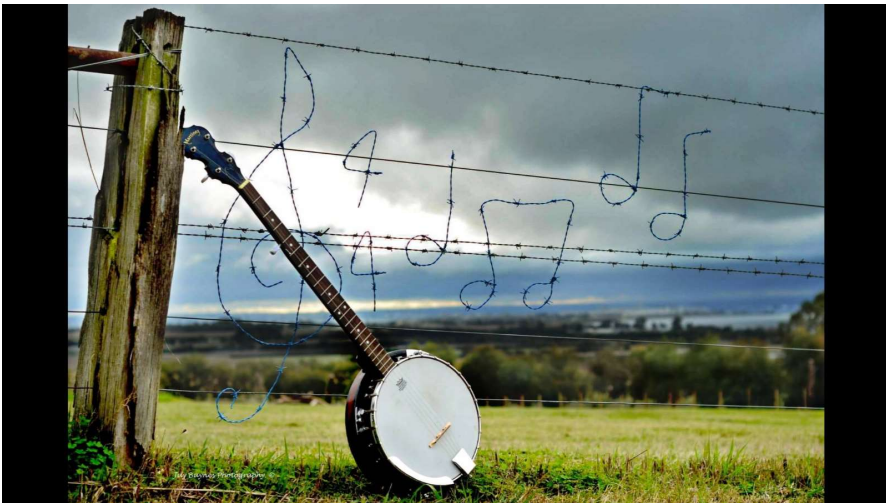
- * 3M munkatársa – újfajta ragasztóanyag – nem terjedt el- másfajta hasznosítása lett
- * sárga hulladékpapír – énekeskönyv
- * <https://hu.wikipedia.org/wiki/Post-it>



Juxtapositioning – ellentétes egymás mellé helyezés

- egymásnak ellentmondó vagy ellentétes dolgok egymás mellé helyezése
figyelemfelhívás vagy új termék kialakítása céljából
- az egymás mellé helyezés a véletlen felfedezés formális működési területe
- váratlan összefüggések teremtése különböző – egymástól távol eső dolgok között
- szükséges feltétele a véletlen felfedezésnek, nem ugyanaz mint a szerencse!

Juxtapositioning – ellentétes egymás mellé helyezés

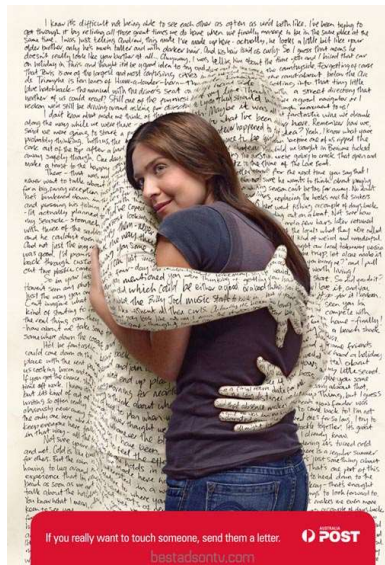


Forrás: <https://gurushots.com/photo/139da039517638e3de97a15157fa06c6> és <https://gurushots.com/photo/d3c1948254f88822eff65e4e99b27bd5>

Juxtapositioning – ellentétes egymás mellé helyezés a termék egyediségének hangsúlyozására



Need space?
HEMNES
4 compartment shoe cabinet
(100x100 cm) white
248"1



If you really want to touch someone, send them a letter.
bestadsontv.com



fedex.com 0800 703 3339



<https://www.canva.com/learn/clever-advertising/>

Vállalkozói ötletek validálása

- Az ötletek piaci tesztelésének lépései
- A LEAN elvek felhasználása a piaci tesztelésben
- Az MVP kialakítása a validálási lépések és a LEAN elvek felhasználásának eredményeképp
- Az ötletek validálásához segítséget nyújtó keretrendszer: Validation board

Vállalkozói ötletek piaci tesztelésének/validálásának lépései

- a legjobbnak tűnő termék vagy szolgáltatási ötlet sem ér semmit fizetőképes vásárlók/felhasználók nélkül
- az éles piaci bevezetés előtti megmérettetés nélkülözhetetlen és a hasznos visszajelzések beépítése a termék vagy szolgáltatás véglegesítési folyamataiba igazán kedvező hatást eredményezhet
- az alábbi lépések segítenek a folyamat megtervezésében és megértésében

Az ötletem válasz valamilyen problémára?
Vannak potenciális vevők?
Létezik ilyen piac?
Foglalkozik más is ezzel?

Vállalkozói ötletek piaci tesztelésének/validálásának lépései

1) Írd le a termék koncepciódat

- Kik a te vásárlóid?
- Melyek az ő problémái?
- Hogy oldja meg a terméked a problémáit?
- Melyek a termék legfontosabb (kulcs) tulajdonságai, amelyek egyedivé teszik?
 - *Amennyire lehetséges, első körben limitált jellemzőket kell megadni, amely alapján a potenciális vásárlók dönteni tudnak*

2) Ne agonizálj minden egyes részlet kitalálása felett, dönts mielőbb! Az időzítés a siker záloga is!

- Elég elegendő információt gyűjteni potenciális fogyasztókkal folytatott interjúkból, piaci adatokból, stb., 100%-os információ úgysem lesz

Vállalkozói ötletek piaci tesztelésének/validálásának lépései

3) a csapat ötletelésének is határt kell szabni

- le kell írni az összes feltételezést
- nem kell számtalan lehetséges változatról ötletelni, inkább mielőbb dönteni és tesztelni, hogy a potenciális fogyasztók mit szólnak hozzá

4) Az ötletek tesztelése

- szakértők megkérdezése
- fogyasztó típusától függően: telefonos, weboldalas megkérdezés, utcai teszt, olcsó reklámok, stb.

Vállalkozói ötletek piaci tesztelésének /validálásának lépései

5) saját ismeretségi hálózat felhasználása a tesztelésben

- nagyon sok hasznos információ nyerhető – jobb több ismerőst megkérdezni, mint kevés embert
- de! udvariasságból nem teljesen őszinte visszajelzésekkel is találkozhatunk

6) Az interjú/teszt kérdések

- irányuljanak a probléma megismerésére
- arra, h azon probléma megoldására van-e már más megoldásuk és abban mit szeretnek legjobban/mi frusztrálja őket/stb.
- mi lenne számukra a legideálisabb...
- nagyon sok értékes információ nyerhető

Vállalkozói ötletek piaci tesztelésének/validálásának lépései

7) mindig meg kell kérdezni , hogy „**miért?**” – a legértékesebb információ nyerhető ki ezekből a válaszokból

8) **a termék „értéküzenete”**: mi az a hozzáadott érték, amelyet csak az én termékem tud nyújtani? Miben lesz más, mint az eddig elérhető termékek? Milyen többletet tud számomra nyújtani? - a termék értékének, egyediségének meghatározása – value proposition

(vagy unique selling position –USP)

9) Kedvelni az ötletedet (lájkolni) nem ugyanaz, mint megvenni

- *Ha valaki azt mondja, hogy ez egy fantasztikus ötlet, kérdezd meg, hogy miért?*
- *Vigyáznunk kell az ismeretségi körben a fals pozitív visszajelzésekkel*

10) Kezdj neki és élvezd a kalandot!

- *Vázold fel az ötletedet idegeneknek, potenciális partnereknek, befektetőknek!*
- *Alakíts csapatot, akikkel piacra viheted a terméket!*

LEAN elvek az innovatív vállalkozási ötletek validálásában

Forrás: www.leandesign.hu alapján

LEAN

A lean (eredeti jelentése: 'karcsú') egy **vállalatszervezési, vállalatirányítási rendszer**, amelynek célja, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait.

- A lean vállalat a tevékenységeit elsősorban az alapján alakítja ki, hogy a vevő számára mi az érték. Ami a vevő számára nem teremt értéket, amiért a vevő nem fizet, azt a lean veszteségnek (pazarlásnak) tekinti, és a munkafolyamatok hatékonyságát ezeknek a veszteségeknek a megelőzésével, megszüntetésével vagy minimálisra csökkentésével növeli.
- A vevő a lean esetében nem csak a vállalat vásárlóit, megrendelőit jelenti (ők a *külső vevők*), hanem a vállalaton belül egy olyan másik osztály, részleg munkatársait is (ők a *belső vevők*), aki az egy másik osztály vagy részleg által előállított termékekkel, szolgáltatásokkal tovább foglalkoznak, mielőtt azok a külső vevőkhöz érnek.

LEAN elvek az innovatív vállalkozási ötletek validálásában

- A legtöbb vállalkozás azzal kezd, hogy akár hosszú hónapokig, évekig is dolgozik egy terméket, amelyet szerintük a fogyasztók akarnak
- Tökéletesítgetik a jónak vélt terméket, nagyon hosszú időt áldozva erre, anélkül, hogy valaha is megkérdezték volna a potenciális fogyasztót
- ha ezek után nem sikerül a vásárlók megnyerése, a vállalkozás elbukik
- A LEAN elveket alkalmazva a vállalkozásban, miközben az ötletek tesztelése folyik, nem káosz teremődik, hanem rendszer,
- A LEAN megközelítés megmutatja, miként kell kormányozni egy vállalkozást, mikor kell irányt váltani és miként lehetséges a vállalkozás növekedése maximális igényesség mellett
- A LEAN nemcsak arról szól, hogy miként lehet eredményt elérni minél kevesebb ráfordítással, hanem arról is, hogyha bukni kell egy ötlettel, akkor az történjen meg minél előbb és olcsóbban

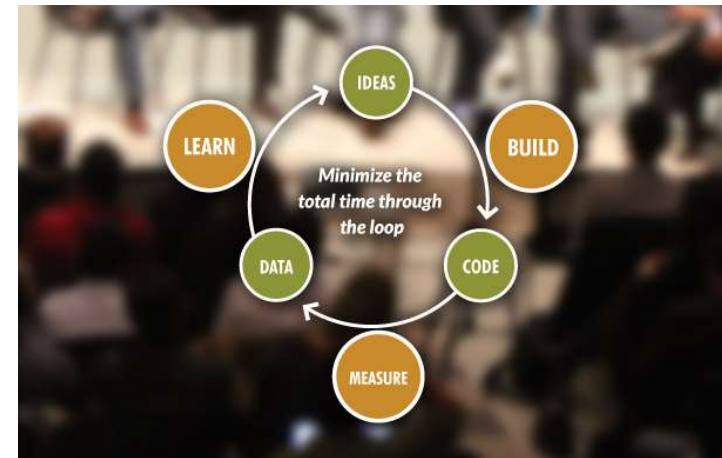
A LEAN módszer lényege – dolgozz okosabban, ne keményebben

- A LEAN metodológia szerint a kérdés nem az, hogy „miként lehet az adott terméket megépíteni/kialakítani/legyártani”, hanem az, hogy „meg kell-e építeni ezt a terméket?”
- „lehet egy fenntartható üzleti modellt építeni e köré a szolgáltatás /termék köré?”
- ez a megközelítés több, mint egy pusztán elméleti felvetés, ez a kísérlet lehet a cég első terméke
- ha ez a kísérlet sikeres, akkor a vállalkozó hozzáláthat:
 - *Hogy összegyűjtse a korai követőket/felhasználókat, elkezdje felvenni az alkalmazottakat a jövőbeli fejlesztésekhez, vagy más iterációkhoz*
- mire a termék készen áll arra, hogy széles körben terjesszék, addigra kiépített vevőkörrel rendelkezik
- csak olyan termék vagy szolgáltatás gyártása indul csak el, amelyre van kereslet és valódi problémára jelentenek megoldást

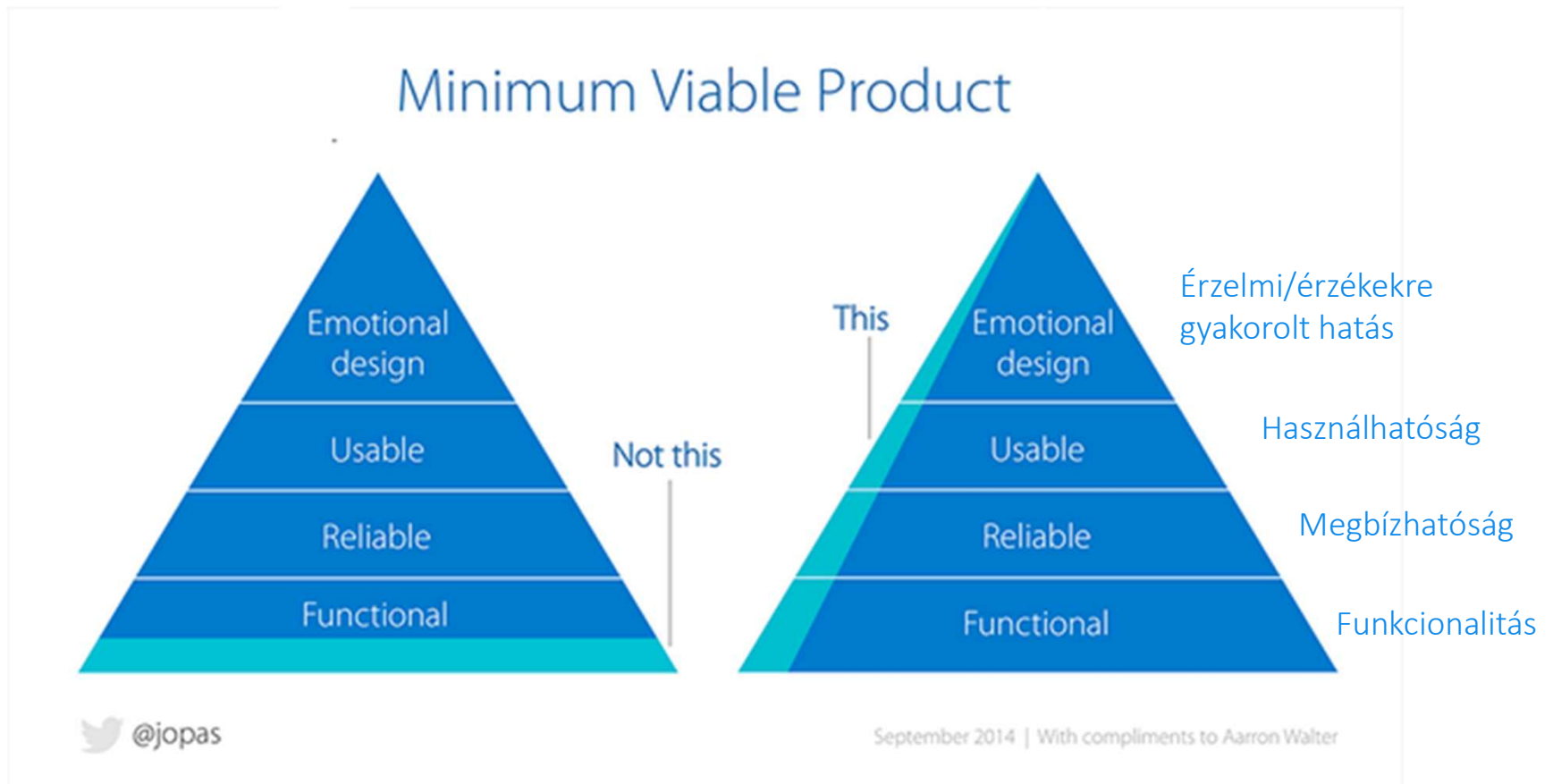
MVP – minimum viable product

/ minimális látható-bemutatható termék/

- a LEAN startup elv az építs/ mérd/ tanulj a visszajelzésekből és építs újra ismétlődő láncra épül
- az első lépés kiválasztani azt a problémát, amelyet meg szeretnénk oldani, a következő pedig egy MVP fejlesztése, amely erre a problémára megoldást jelenthet, hogy minél előbb elkezdődhessen a tanulási folyamat
- ha az MVP elkészült, a startup elkezdheti izzítani a motorjait
- ez a folyamat magába foglal olyan kérdéseket is, amelyek ok-okozati összefüggéseket tárnak fel

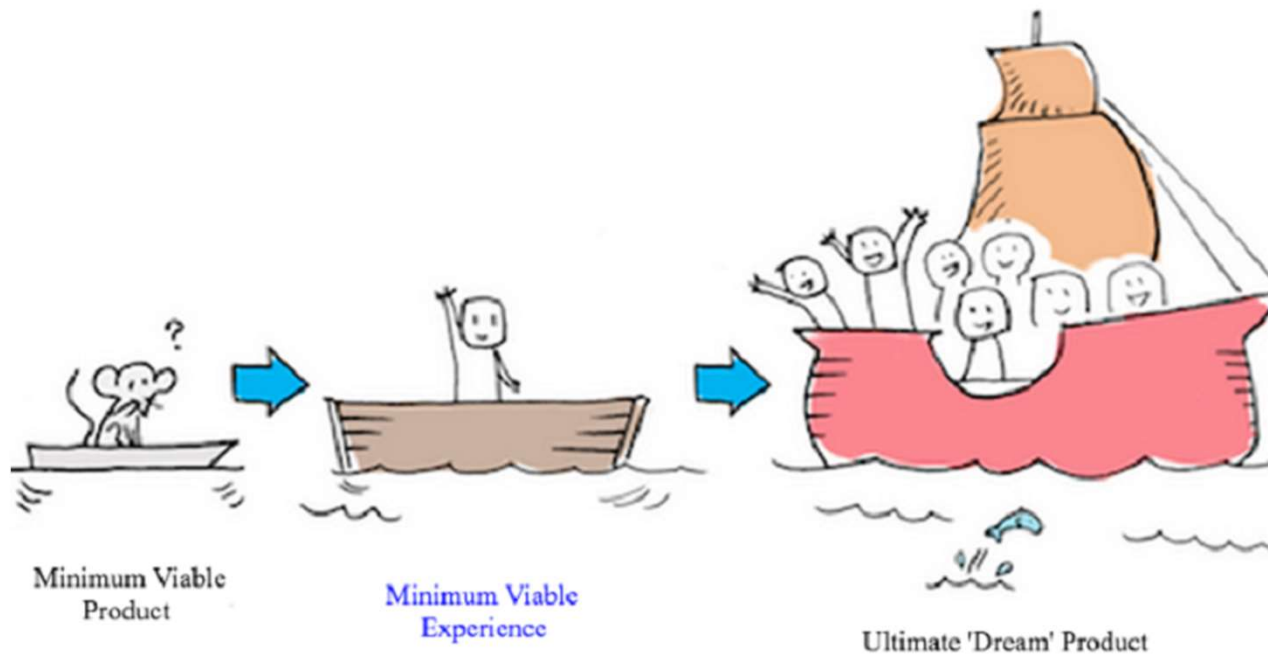


MVP – minimum viable product



Forrás: <https://www.sharetribe.com/academy/how-to-build-a-minimum-viable-platform/> alapján

Minimum viable product



Validation board –keretrendszer az MVP kifejlesztéséhez


lean**startup**machine

Validation Board

Project Name:
Team Leader Name:

Track Pivots	Start	1st Pivot	2nd Pivot	3rd Pivot	4th Pivot
Customer Hypothesis	<i>Tip: For two-sided markets, always validate the riskier side first</i>				
Problem Hypothesis		<i>Remember: Limit one sticky-note per box Write in ALL CAPS Do not write more than 5 words on any sticky-note</i>			
Solution Hypothesis	<i>Tip: Do NOT define a solution until you've validated the problem</i>				

Design Experiment
Tip: Clear all post-its from this area after each experiment is completed

Core Assumptions
Any assumption that, if invalidated, will break the business

Riskiest Assumption

Which Core Assumption has the highest level of uncertainty?

Method

What is the lowest cost way to test the Riskiest Assumption?
Choose: Exploration, Pitch, or Concierge

Minimum Success Criterion

What is the weakest outcome we will accept as validation?

Results

Invalidated
If Invalidated, pivot at least one Core Hypothesis

123456

Only put the Riskiest Assumption from an experiment in these boxes
Record data & learnings separately

Validated
If Validated, brainstorm and test the next Riskiest Assumption

123456



www.ValidationBoard.com
© 2012 Lean Startup Machine. You are free to use it and earn money with it as an entrepreneur, consultant, or executive, as long as you are not a software company (the latter need to license it from us).

Forrás: I&E basics blueprint

Ötletek piaci tesztelése/validálása – A Validation board logikája alapján

- A validálás az a folyamat, amelyben a **feltételezéseinket megmértetjük a valósággal**.
- **Validálunk a folyamat elején**, hogy minimalizáljuk a kockázatot és az esetleges veszteségeket, **és validálunk a megoldás felépítésének a végén is**, hogy megértsük, hogy a piacnak arra és úgy van-e szüksége, ahogyan azt mi elképzeltük, esetleg létrehoztuk. **Sőt**, minden fejlesztési ciklus elején és a végén - azaz **folyamatosan validálunk**.
- Az ötletünk validálása előtt hipotéziseink vannak.
- Az alábbi fő hipotéziseket validáljuk:
 - piac
 - megoldás (termék/szolgáltatás)
 - üzleti modell*

Forrás: http://innovativgeneracio.blog.hu/2014/10/25/ha_csak_egy_dolgot_csinalsz_validalas és http://innovativgeneracio.blog.hu/2014/03/21/validalas_alapjan

* Üzleti modellekről, stratégiákról későbbi előadásokon beszélünk

Ötletek piaci tesztelése/validálása – A piac validálása (A Validation board logikája alapján)

- Realisztikusan kell meghatároznunk a piacunkat.
- Amennyiben a megoldásunk nem találkozik a piaci igényekkel, azaz nincs meg a product-market fit, pivotálnunk kell.
- A pivot a stratégiában való irányváltást jelenti úgy, hogy közben az eredeti elképzelés valamelyik alapeleme - általában a vízió - változatlan marad..
- A sikeres cégek általában legalább egyszer pivotáltak, azaz jelentősen változtattak a stratégiájukon.

Cégnév	Eredeti piaci ötlet	Pivotált piaci ötlet
Youtube	társkereső	videómegosztó
LEGO	fajátékok	fröccsöntött lego
Pinterest	általános képmegosztó	design központú képmegosztó

Forrás: http://innovativgeneracio.blog.hu/2014/10/25/ha_csak_egy_dolgot_csinalsz_validalas_és
http://innovativgeneracio.blog.hu/2014/03/21/validalas_alapjan

Ötletek piaci tesztelése/validálása –A piac validálása (A Validation board logikája alapján)

A piac validálásához meg kell találni az early adoptereket (korai követők), vagy ahogy Eric Ries mondja, az early evangelisteket, mert egyrészt ők a bizonyítékok arra, hogy van piac, másrészt ők azok akik megértve a víziót segíteni fognak a visszacsatolásaikkal kialakítani a terméket és az üzleti modellt.

Forrás: http://innovativgeneracio.blog.hu/2014/10/25/ha_csak_egy_dolgot_csinalsz_validalas és <http://innovativgeneracio.blog.hu/2014/03/21/validalas> alapján

Ötletek piaci tesztelése/validálása –A megoldás validálása (A Validation board logikája alapján)

- Ha van piac (validált igény, probléma), már csak jó termék (válasz, megoldás) kell.
- A termék akkor jó, ha jobb, mint ami előtte volt.
- Az eredeti ötlet ritkán a végleges megoldás.
- Az early adopterek visszacsatolásai alapján iteráljuk a terméket (nem szolgáian követve a kéréseiket, de odafigyelve az igényeikre).
- **A korai startupok problémája volt, hogy** vagy sznobságból (Cambridge jelenség), vagy a versenytársaktól való félelemből (lopakodó üzemmód), **nem kerültek kapcsolatba a felhasználóikkal, így a saját elképzeléseik alapján fejlesztettek** esetleg a felhasználóik számára szükségtelen funkciókat, sokszor sok erőforrás bevonásával.
- **Erre válaszként született meg a Lean Startup Movement, amelynek célja, hogy apró változásokkal, folyamatos teszteléssel és tanulással alakítsa ki a terméket, a veszteség minél hatékonyabb minimalizálásával, lehetőleg minél gyorsabb iterációs ciklusokkal.** (Lean- ld. korábbi diákon)

Ötletek piaci tesztelése/validálása –Az üzleti modell validálása (A Validation board logikája alapján)

„A XEROX a piacra lépés előtt kutatást végzett, és a kutatás eredménye az lett, hogy nem működőképes a megoldásuk, mert ennyit nem fizet senki a gépekért. Mégis piacra léptek: A gépeket bérbe adták, és a másolatok után is kértek egy kis összeget. A megoldás hatalmas siker lett, és a felhasználók 1-1,5 év után több pénzt fizettek, mintha megvették volna a gépet.

Az üzleti modell validálásához a váratlanra nyitott hozzáállással érdemes hozzáállni. Ki kell próbálni az alternatívákat, kísérletezni kell, A/B teszteket végezni (egyszerre csak egy-egy dimenzióban tesztelni, és két megoldás közül a jobbat kikísérletezni), még akkor is, ha már van működő megoldás, hogy optimalizálni lehessen az üzleti működést.”

- Az üzleti modellek építéséről későbbi előadások alkalmával részletesen beszélünk!

A validálás jelentősége – Apple sikertelen termékek



Forrás: Business insider & https://hvg.hu/tudomany/20141228_Ezek_minden_idok_legkudarcosabb_Apple_t

Az ötletek egyedivé tétele, a termék
megkülönböztetése a versenyben

SZEMINÁRIUM: egyedi értékesítési ajánlat és megkülönböztetés

- a legtöbb piac egyre inkább globálissá, telítetté válik, a verseny pedig fokozódik
- „olyasmit kell csinálni, amit más nem tud”
- **egyedi értékesítési ajánlat** (unique selling proposition, USP): a verseny körülményei között a legtöbb vállalat stratégiája a megkülönböztetés
- → olyasmit kínálunk a vevőnek, amit a versenytársak nem tudnak vagy egyszerűen csak nem ajánlanak
- → megkülönböztető kulcstényező, jellemvonás, amely miatt a termék magasabb áron adható el, mint a versengő termékek
- az egyértelmű USP-t nehéz létrehozni és lemásolni, ez teszi egyedivé

SZEMINÁRIUM: egyedi értékesítési ajánlat és megkülönböztetés



- a terméket vagy szolgáltatást a működés minden szintjén meg kell különböztetni a versenytársakétól: a nyersanyag kitermeléstől az értékesítés utáni szolgáltatásokig.
- erős egyedi értékesítési ajánlat: Nespresso, Crocs
- → erősebb vásárlói hűség és az árazás nagyobb rugalmassága, versenyelőny, távoltartás az alacsonyabb árak versenyétől
- IKEA: élmény az áruház, mintaberendezés, mégis variálás lehetősége, az összeszerelés élménye – spontán vásárlásokra ösztönöz
- M&M's: „Csak a szádban olvad, nem a kezedben!”



NESPRESSO

Forrás: Andó Éva (Ford.): A business nagykönyve, HVG Könyvek, 2017, 28-29.o.

SZEMINÁRIUM: A megkülönböztetés fenntartása



- a kialakított egyediség – akár funkcionális, akár érzelmi tulajdonságokra épül – törődésre, védelemre szorul
- folyamatos harcot kell vívni, hogy kitűnjünk a tömegből
- a mobiltelefon-piacon az érintőképernyő bevezetése az Apple Iphone megkülönböztető tulajdonsága volt, mára a legtöbb okostelefon közös jellemzője
- gyakori, h a megkülönböztetés csak egy ideig működik
- mára az Apple és a Samsung vitái bizonyítják, h az egyediség néha vitatott
- folyamatos fejlesztésre van szükség, folyamatos megújulásra
- az egyediség hangsúlyozását a jó marketingstratégia segítheti *

* Marketingről későbbi előadások során lesz szó

SAMSUNG

SZEMINÁRIUM: Az ötlet validálása, folyamatos továbbfejlesztés, visszajelzések beépítése és változó piaci körülmények

A LEGO története:

<https://www.youtube.com/watch?v=fVV8Q9fYagE>

A LEGO történet és ötlet elemzése

- Milyen piaci körülmények befolyásolták a termék kialakulását?
- Mi tette a különböző fázisokban eladhatóvá, egyedivé?
- Milyen tudás vezetett a termék kialakításához?
- Hányszor és milyen okból módosult a termék?

Hazai példa –ötlet, véletlen felfedezés, egymás mellé rendelés

<https://forbes.hu/uzlet/konyhafelujitasnak-indult-3d-mobilapp-lett-a-vege-magyar-fejlesztoktol/>



Validation board – logikai keretrendszer



Lean Startup Machine Validation Board PowerPoint Template

Project Name

Team Leader Name

Track Pivots	Start	1st Pivot	2nd Pivot	3rd Pivot	4th Pivot
Customer Hypothesis	Tip: For two-sided markets, always validate the riskier side first				
Problem Hypothesis					
Solution Hypothesis					

Design Experiment	Riskiest Assumption
Core Assumptions	Method
	Minimum Success Criterion



THIS IS
A
SAMPLE
TEXT

Invalidated		Validated	
1	2	1	2
3	4	3	4
5	6	5	6

Ajánlás: Validation board –elméleti összefüggések és példák

Video 1: [How to Use the Validation Board](https://www.youtube.com/watch?v=B5iMIAkESO4)

<https://www.youtube.com/watch?v=B5iMIAkESO4>

Video2: [How Trevor Saved \\$10,000 validation](https://www.youtube.com/watch?v=8rRL5X7k2pY)

<https://www.youtube.com/watch?v=8rRL5X7k2pY>

Video3: [Javeline Board Tutorial validation](https://www.youtube.com/watch?v=QbMw1rmXfsI)

<https://www.youtube.com/watch?v=QbMw1rmXfsI>

Felhasznált források

<https://gurushots.com/photo/139da039517638e3de97a15157fa06c6>

<https://gurushots.com/photo/d3c1948254f88822eff65e4e99b27bd5>

www.leandesign.hu

<https://www.sharetribe.com/academy/how-to-build-a-minimum-viable-platform/>

<https://www.youtube.com/watch?v=B5iMIAkESO4>

<https://www.youtube.com/watch?v=8rRL5X7k2pY>

<https://www.youtube.com/watch?v=QbMw1rmXfsl>

http://innovativgeneracio.blog.hu/2014/10/25/ha_csak_egy_dolgot_csinalsz_validalas

<http://innovativgeneracio.blog.hu/2014/03/21/validalas>

<https://www.youtube.com/watch?v=fVV8Q9fYagE>

<https://forbes.hu/uzlet/konyhafelujitasnak-indult-3d-mobilapp-lett-a-vege-magyar-fejlesztoktol/>

I&E Basics Blueprint, EIT Digital, 2016

Sarah Sarasvathy: Effectual entrepreneurship, Taylor and Francis, 2010

Andó Éva (Ford.): A business nagykönyve, HVG Könyvek, 2017