



# **Modulul: Testarea și validarea modelului de afaceri**

# Agenda cursului de instruire:

- ▶ 1. Tehnici de testare și validare a modelului de afaceri (analiza pieței, concurenței, prețurilor);
- ▶ 2. Produs minim viabil;
- ▶ 3. Business Minim Viabil.

## Cum testezi ideea:

- ▶ Cea mai nerecomandată metodă este clasicul studiu de piață. Acela în care întrebi: ați folosi o astfel de soluție? Ați plăti suma x pentru soluția asta? Răspunsurile vor fi mai degrabă afirmative, însă false. În principiu am folosi orice și am plăti oricât. În realitate, suntem reticienți în a încerca și o altă sare de masă. Ce recomandăm noi startupurilor este să valideze pas cu pas și să asculte propria rațiune mai degrabă decât vocea colectivă. Caută soluția pe care o vezi tu ideală și implementează-o într-o formă minim acceptabilă.
- ▶ Validează-o ca produs, nu ca idee, și mergi mai departe.


► **Ca să testezi piața recomandăm startup-urilor să evolueze în cercuri concentrice:**

*Faza 1, pilotează cu câțiva apropiați.*

*Faza 2, convinge apropiații apropiaților.*

*Faza 3, lansează într-o piață controlată, fie ea companie, oraș sau țară.*

*Faza 4, go big.*

- 
- ▶ Când testezi un produs, urmărești câteva aspecte care îți spun dacă acesta va fi un succes sau nu:
    - Există utilizare repetată, revenire a userilor (dacă aveți web site)?
    - Există viralitate, clienți care recomandă mai departe?
    - Există un nivel bun de interacțiune cu produsul?

# Analiza pieței

- ▶ Cele mai importante metode calitative utilizate în cercetarea de marketing sunt:
- ▶ Anchetele exploratorii
- ▶ Interviuurile


# Anchetele exploratorii

- ▶ a) Anchetele exploratorii realizate în rândul experților. Aceasta este o metodă mai puțin răspândită la ora actuală în România, care se bazează în principal pe interviuri personale directe, neformale, în rândul unor experți sau buni cunoscători ai problemei avute în vedere. O astfel de metodă presupune atât obținerea de răspunsuri la o serie de întrebări, cât și o discuție liberă, care oferă posibilitatea specialistului de a-și exprima propriul punct de vedere. Metoda anchetei în rândul experților este utilizată în special pentru a efectua previziuni pe termen mediu și lung în ceea ce privește evoluția unui domeniu de activitate (un orizont de timp de peste trei ani) sau pentru a obține păreri ale unor respondenți avizați în ceea ce privește un domeniu de cercetare complex, în special atunci când informațiile disponibile sunt foarte puține. Cea mai cunoscută metodă de investigare a experților este metoda Delphi (Lefter, 2004).
- ▶ b) Anchetele exploratorii realizate în rândul consumatorilor. Acestea urmăresc obținerea unor informații calitative referitoare la modul de percepere a unui produs nou, motive și intenții de cumpărare. Scopul este de a cunoaște reacțiile posibile ale 48 Metode calitative utilizate în cercetarea pieței consumatorilor potențiali la apariția noii oferte. O astfel de metodă folosește un chestionar de 30-35 de întrebări și, pentru că nu sunt cunoscute informații despre populația cercetată, se utilizează o eșantionare multistadială. Astfel, dacă ne referim la o cercetare la nivel de municipiu, inițial se alege un număr de cartiere, din cadrul acestora se selectează aleatoriu un număr de străzi, pe care se vor efectua interviuri, respectând un pas mecanic la adresele incluse în eșantioane. Mărimea eșantionului este, în mod uzual, cuprinsă între 100 și 400 de persoane, iar rezultatele obținute sunt doar orientative, ele neputând fi extinse la nivelul întregii populații cercetate (Lefter, 2004).
- ▶ c) Metoda protocolului verbal. Această metodă are în vedere cunoașterea modului de gândire a unui consumator implicat în procesul de cumpărare. În acest caz, prin combinarea metodei observării cu cea a interviului de profunzime, s-a obținut o metodă de cercetare calitativă directă. De obicei, metoda este utilizată la locul vânzării. Practic, în cadrul protocolului verbal, cumpărătorului i se cere „să gândească cu voce tare” pe parcursul cumpărării, respectiv să relateze ce vede și ce gândește. Metoda protocolului verbal este foarte utilă în domeniul comerțului, în special pentru marile magazine care comercializează și alimente (Lewis, 2001).

# Interviurile

- ▶ a) Interviul neformal. Această metodă presupune discuții libere purtate cu colegii, prietenii, clienții, în diferite situații: un minichestionar, exprimarea propriilor păreri și convingeri, satisfacțiile sau plângerile acestora. Interviul neformal poate fi realizat de directorul de marketing sau de o altă persoană din cadrul departamentului de marketing. Totuși, această metodă poate furniza date neconcludente și prezintă un grad mare de subiectivism.
- b) Interviul individual de profunzime. În funcție de gradul de libertate a discuțiilor, acesta poate fi nestructurat și nondirectiv sau semistrukturat și semidirectiv. În primul caz, al unui interviu de tip nondirectiv, se lansează o temă în discuție, iar respondentul este pus în situația de a relata orice îi trece prin minte referitor la tema respectivă. Este o variantă mai puțin utilizată deoarece varietatea mare a răspunsurilor face dificilă interpretarea rezultatelor (Lefter, 2004).



- 
- ▶ c) **Interviul de grup (focus-group).** Metoda focus-group-ului presupune o discuție amplă pe diferite teme cu un grup de subiecți, care poate dura de la o oră până la două ore. Participanții la un focus-group trebuie selectați cu atenție și trebuie să răspundă mai multor cerințe cum ar fi: • să cunoască relativ bine problema supusă dezbaterii; • să existe o omogenitate a grupului din punct de vedere al vârstei și nivelului de instruire (plaja de vârste nu trebuie să fie extrem de mare, spre exemplu, nu pot fi incluși adolescenți și pensionari în același grup), iar gradul de instruire în interiorului aceluiași grup nu trebuie să difere foarte mult; • să dorească să participe la discuții și să cunoască anticipat durata și obiectivele discuției, să fie recompensați pentru efortul lor și pentru timpul alocat (Malhotra, 2004).
  - ▶ d) **Grupul nominal.** Este o metodă puternic structurată care presupune intervenții ale membrilor grupului strict legate de o serie de întrebări care aprofundează tema supusă dezbaterii. Se utilizează pentru: evaluarea ideilor de noi produse sau servicii, generarea și identificarea criteriilor de alegere a unui produs, informațiile necesare cumpărătorilor în procesul de alegere a unui produs, gradul de dotare cu produse și schimbarea acestora

# Tehnicile proiective

- ▶ a) Testul de asociere a cuvintelor. Se întocmește o listă de cuvinte inductoare j se cere subiectului să asocieze fiecare cuvânt de pe listă cu primul cuvânt care îi vin în minte. Este o metodă care presupune cronometrarea și, de obicei, intervalul de timp între citirea a două cuvinte consecutive nu este mai mare de zece secunde. Scopul utilizării acestei metode este de a testa potențialul numelor de marcă sau al cuvintelor cheie din sloganul promoțional.
- ▶ b) Metoda completării frazelor. Se bazează, de asemenea, pe principiul liberei asocieri. Subiectului i se cere să completeze personal (nu i se citesc în vederea completării) un număr de fraze lăsate neterminate cu prima propoziție/primul cuvânt care vine în minte. Scopul utilizării acestei metode este de a testa potențialul cuvintelor cheie utilizate în reclame, sloganuri și în general pentru a pretesta comunicarea promoțională a firmei. Pentru prelucrarea răspunsurilor se are în vedere frecvența apariției unei asocieri și analiza de conținut (Malhotra, 2004).

# Tehnicile proiective

- ▶ c) Testul percepției tematiche. Acesta reprezintă o metodă proiectivă care se bazează pe utilizarea unor desene sau imagini cu produse, iar consumatorilor li se cere să relateze ceea ce se întâmplă în imaginile respective, ce fac acele personaje. Se pornește de obicei de la un set de 20 de imagini și li se cere subiecților să imagineze ce fac personajele respective în succesiunea de imagini prezentată. În mod uzual, o asemenea metodă este utilizată pentru a caracteriza comportamente de consum, iar imaginile prezintă în acest sens un context de consum. Spre exemplu, un obiectiv ar putea fi procesul de cumpărare a unei mașini de spălat de către membrii unei familii, imaginile prezentând situații din momentul în care pleacă la cumpărături și până când revin la domiciliu cu produsul respectiv. Interpretarea rezultatelor testelor de asociere este dificilă și necesită de multe ori participarea psihologilor care au experiență în utilizarea metodei respective (Lefter, 2004).
- ▶ d) Tehnica persoanei a treia. Este acceptată drept o metodă proiectivă care se particularizează pe interviuarea subiecților și aflarea răspunsului lor în legătură cu ceea ce crede o a treia persoană despre produsul sau serviciul analizat. Astfel se consideră că respondenții își vor transfera propriile convingeri și atitudini asupra celei de-a treia persoane.
- ▶ e) Lista de cumpărături. Metoda este utilizată pentru cunoașterea procesului de alegere a unor produse sau mărci de produs pentru consumul curent. Metoda presupune conceperea unei liste de produse care trebuie cumpărate pentru gospodărie: cantități și mărci. Există două liste de produse identice, cu excepția mărcii pe care o avem în vedere. Se cere respondenților să facă un efort de imaginație și să descrie persoana care alege fiecare listă de produse. Se vor identifica în acest mod asocierile mărcii analizate cu trăsăturile clienților care aleg această marcă (Malhotra, 2004).

# Etape în analiza concurențelor

- ▶ *1) Identificarea concurenților*
- ▶ *2) Evaluarea obiectivelor concurenților*
- ▶ *3) Depistarea atuurilor și slăbiciunilor*
- ▶ *4) Anticiparea reacțiilor concurenților*
- ▶ *5) Împărțirea concurenților pe categorii*

# *Identificarea concurenților*

- ▶ Identificarea concurenților efectivi pentru o întreprindere este o operațiune relativ simplă. Foarte complexă este însă identificarea concurenților potențiali. În acest scop trebuie să se țină seama de cele patru nivele la care poate să apară concurența și anume:
  - ▶ 1) la nivelul întreprinderilor care oferă un produs material sau un serviciu asemănător, pe aceeași piață și la același nivel al prețului;
  - ▶ 2) la nivelul tuturor întreprinderilor care fabrică același produs;
  - ▶ 3) la nivelul întreprinderilor care satisfac aceeași nevoie;
  - ▶ 4) la nivelul întreprinderilor care fabrică aceeași clasă de produse;

# Concurență în cadrul unei piețe

- ▶ Această formă a concurenței impune mutarea centrului preocupărilor de la produsul fabricat la nevoile clienței. Luarea în considerare a nevoilor consumatorilor lărgeste concurența și întărește poziția întreprinderii pe piață. Ori de câte ori dorește să cucerească un nou segment de piață, ea trebuie să estimeze partea de piață deținută de fiecare întreprindere concurentă și puterea ei de reacție, succesul depinzând de modul în care va reuși să satisfacă la un nivel superior nevoile de consum ale noilor clienți.
- ▶ Cunoașterea concurenților potențiali și efectivi este foarte importantă pentru înțelegerea strategiilor acestora. În condițiile în care două sau mai multe întreprinderi își pun de acord strategiile concurențiale, se ajunge la așa numitele grupuri strategice (care reunesc mai multe întreprinderi din același sector și practică strategii asemănătoare). Ca urmare, concurența se va purta în astfel de situații atât în interiorul grupurilor (între întreprinderile componente), cât și între grupurile de întreprinderi.

# *Evaluarea obiectivelor concurenților*

- ▶ Performanțele unei întreprinderi, ramuri sau ale unui sector de activitate depind de strategiile de dezvoltare adoptate, strategii care permit sau nu permit asigurarea unor anumite avantaje concurențiale pe termen lung și înfruntarea cu succes a întreprinderilor concurente. Ca urmare, înainte de a-și formula propria strategie și de a-și fixa propriile obiective de atins, întreprinderea trebuie să evalueze strategiile și obiectivele fixate de concurenții săi.

# Depistarea atuurilor și slăbiciunilor

- ▶ Punctele forte și slăbiciunile concurenților depind parțial de obiectivele pe care și le propune întreprinderea în cauză, hotărâtoare în acest caz se dovedește capacitatea ei de a le realiza cu mijloacele de care dispune.
- ▶ În scopul evaluării forței unei întreprinderi concurente, este necesar să se ia în considerație principalii parametri care o definesc:
  - ▶ 1) *cifra de afaceri;*
  - ▶ 2) *poziția pe piață;*
  - ▶ 3) *mărimea absolută a profitului și rata rentabilității;*
  - ▶ 4) *cash-flow-ul;*
  - ▶ 5) *programul de investiții;*
  - ▶ 6) *capacitatea de producție;*
  - ▶ 7) *capacitatea de cercetare etc.*



# Anticiparea reacțiilor concurenților

- ▶ Pentru a-și întări poziția pe piață, fiecare întreprindere apelează la anumite psihologii manageriale, reacționând în mod particular la acțiunile întreprinse, pe linia concurenței, de celelalte întreprinderi. În sprijinul anticipării reacțiilor concurenților la diferite strategii concurențiale vin următoarele reguli;
- ▶ a. echilibrul este cu atât mai stabil, cu cât concurenții au forțe mai apropiate (ca mărime) și cu câți-au fixat strategii mai asemănătoare
- ▶ b. echilibrul este instabil dacă pe piață există un factor unic de succes (cum ar fi dotarea tehnică deosebită sau experiența îndelungată)
- ▶ c. cu cât numărul factorilor de succes este mai mare și cu cât numărul întreprinderilor care beneficiază de ei este mai însemnat, cu atât va fi mai mare numărul concurenților care pot coexista pe aceeași piață.
- ▶ d. din regula precedentă poate fi dedusă o altă regulă: cu cât numărul factorilor cheie de succes este mai mic cu atât va fi mai redus numărul concurenților.
- ▶ e. ori de câte ori partea dintr-o piață deținută de o întreprindere reprezintă circa 50% din partea deținută de o alta, stabilitatea pe piață este foarte probabilă.

# Împărțirea concurenților pe categorii

- ▶ În funcție de modul în care reacționează la deciziile luate de alte întreprinderi referitoare la preț, lansarea produselor noi, investițiile promoționale, canalele de distribuție, soluțiile publicitare etc., concurenții pot fi încadrați în una din următoarele categorii:
  - ▶ - concurenții depășiți, care nu reacționează suficient la modificările pieței;
  - ▶ - concurenții selectivi, care reacționează doar la anumite forme de atac;
  - ▶ - concurenții feroce, care spre deosebire de cei selectivi, reacționează cu violență la toate atacurile recepționate;
  - ▶ - concurenți aleatori, care nu reacționează în mod coerent (la fel) în toate situațiile (uneori contra atacând, alteleori rămânând pasivi).

# Analiza prețurilor

- ▶ Pretul este o componenta a mixului de marketing ce reprezinta valoarea atasata unui bun sau serviciu atât pentru vânzător cât și pentru cumpărător. Se bazează atât pe elemente tangibile (calitatea produsului, avantaje oferite) cât și pe elemente intangibile (factorul feel-good luat în calcul pentru produsele de lux). Pe de altă parte pretul este un regulator de baza al sistemului economic.

# Prețurile

- ▶ Toti acesti factori sunt luati în considerare la stabilirea pretului unui bun sau serviciu,având un rol determinant în desfasurarea etapelor planificarii strategiei de pret.Factori interni:
- ▶ 1. Costul de productie reprezinta totalitatea cheltuielilor pe care le efectueazaîntreprindere pentru realizarea unui produs. Ele sunt costuri directe, numite cheltuielivariabile pentru ca marimea lor se modifica în aceiasi directie cu cea a cantitatii de produse(materii prime, materiale, combustibil si energie pentru productie, salarii, etc.) sicosturi indirecte numite cheltuieli fixe, întrucât, într-un interval de modificare a cantitatiide produse ramân neschimbate(amortizarea capitalului fix, energia pentru iluminat,combustibilul pentru încălzit, chiria, etc.) . Suma tuturor cheltuielilor făcute pentrurealizarea produsului formează costul total unitar, sau costul pe produs , care se va recupera, prin vânzarea produsului la prețul de piață.
- ▶ 2. Etapa ciclului de viata a produsului este un factor ce trebuie avut în vedere,deoarece de regula în faza de introducere, se practica un pret relativ ridicat, în faza decrestere unul moderat, în cea de maturitate începe sa scada, iar în faza de declin în functiesi de alti factori poate sa scada sau sa creasca.
- ▶ 3. Strategia de distributie – influenteaza pretul prin câstigarea accesului la canalelede distributie.
- ▶ 4. Strategia de promovare – se coreleaza, pretul, care devine instrument promotional.
- ▶ 5. Organizarea interna – desemneaza responsabilitatile în domeniul stabilirii sicontrolului preturilor, în functie de structura organizatorica a firmei. Tipic, în procesulstabilirii preturilor sunt implicate departamentele (compartimentele) de marketing,vânzari si contabilitate, fiecare având o viziune proprie care trebuie pusa in comun, pentrua elimina pe cât posibil riscurile în acest domeniu.

# Ce este un produs minim viabil (MVP)?

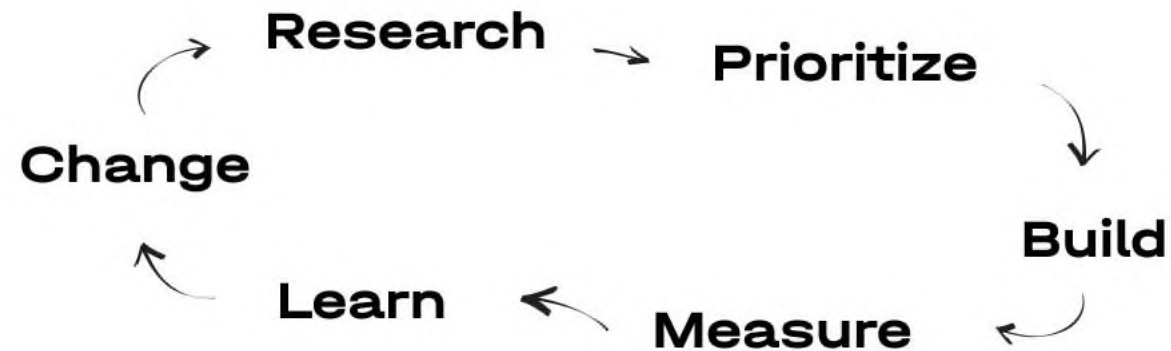
- ▶ Conceptul de produs minim viabil a apărut ca o componentă cheie a „*Lean Startups*” și a fost definit de Eric Ries - fondator al conceptului de MVP - ca un construct care ajută companiile să ia decizii mai bune și mai rapide, în același timp fiind mai puțin risipitoare.
- ▶ Un produs minim viabil (MVP) este o versiune a unui produs care are suficiente caracteristici și funcționalități pentru a-i mulțumi pe primii clienți, care îți oferă în același timp feedback util pentru dezvoltarea viitoare a produsului. Aruncând o privire simplă asupra conceptului general de produs minim viabil, dorești să testezi piața cu o primă versiune minimă a produsului pentru a te asigura că ideea ta. este validată și acceptată de piață înainte de a investi mulți bani în design și caracteristici mai avansate.
- ▶ Un principiu esențial al conceptului MVP este că creezi un produs autentic (care ar putea fi la fel de simplu ca o pagină de start sau un serviciu care pare a fi automatizat, dar este în întregime manual în culise) pe care îl poți oferi clienților și să îi monitorizezi efectele și comportamentul clienților cu acesta. Este mult mai sigur să observi ce fac oamenii cu un produs decât să îi întrebi ce ar face.

# Care este scopul unui MVP?

- Eric Ries, cel care a introdus conceptul de MVP ca parte a metodologiei sale Lean Startup, descrie scopul unui MVP astfel: Este versiunea unui produs nou care permite unei echipe să colecteze cantitatea maximă de informație validată despre clienți cu cel mai mic efort.  
Un startup poate alege să dezvolte și să lanseze un MVP, deoarece echipa sa dorește să:  
Lanseze un produs pe piață cât mai repede posibil
- Testeze o idee cu utilizatori reali înainte de a aloca un buget mare pentru dezvoltarea completă a produsului
- Afle ce rezonază cu piața țintă a companiei și ce nu
- ▶ Pe lângă faptul că îți permite să validezi o idee pentru un produs fără al construi până la capăt, un MVP poate ajuta, să minimizezi timpul și resursele pe care altfel le-ați putea dedica pentru a construi un produs care nu va avea succes.

# Cum vă definiți MVP-ul?

- ▶ Cum dezvolti de fapt un MVP și cum va ști echipa ta când aveți un MVP care este gata de lansare? Iată câțiva pași strategici de urmat.



# Asigură-te că MVP-ul planificat se aliniază cu obiectivele tale de afaceri.

- ▶ Înainte de a hotărî ce caracteristici să construiești, primul pas în dezvoltarea MVP-ului este să te asiguri că produsul se va alinia cu obiectivele strategice ale echipei sau ale companiei.

Care sunt acele obiective? Lucrezi la un număr minim de venituri în următoarele șase luni? Ai resurse limitate? Aceste întrebări ar putea afecta dacă acum este chiar momentul să începi dezvoltarea unui nou MVP.

De asemenea, întreabă-te ce scop va servi acest MVP. Va atrage noi utilizatori pe o piață adiacentă pieței pentru produsele tale existente? Dacă acesta este unul dintre obiectivele tale actuale, atunci acest plan MVP ar putea fi viabil din punct de vedere strategic.

Dar dacă prioritatea actuală a startup-ului este să vă concentrați în continuare pe piețele de bază, atunci s-ar putea să trebuiască să renunțați la această idee și să vă concentrați, probabil, pe un MVP conceput pentru a oferi noi funcționalități pentru clienții existenți.



# Începe să identifici problemele specifice pe care dorești să le rezolvi sau îmbunătățirile pe care dorești să le activezi pentru utilizatori

- Acum că ai stabilit că planurile MVP sunt aliniate cu obiectivele de afaceri, poți începe să te gândești la soluțiile specifice pe care dorești să le oferi utilizatorilor. Aceste soluții, pe care le poți scrie sub formă de *user stories*, *epics* sau caracteristici, nu reprezintă viziunea generală a produsului - doar subseturi ale acelei viziuni. Ține minte, poți dezvolta doar un număr mic de funcționalități pentru MVP. Va trebui să fii strategic/ă în a decide ce funcționalitate limitată să includă în MVP-ul tău. Poți baza aceste decizii pe mai mulți factori, printre care:
  - Cercetarea utilizatorilor
- Analiza competitivă
- Cât de repede vei putea itera anumite tipuri de funcționalități atunci când vei primi feedback de la utilizatori
- Costurile relative pentru implementarea diferitelor *user stories* sau *epics*.

# Transferă funcționalitatea MVP-ului într-un plan de acțiune de dezvoltare.

- ▶ Acum că ai cântărit elementele strategice de mai sus și ai stabilit funcționalitatea limitată pe care o dorești pentru MVP-ul tău, este timpul să transpui acest lucru într-un plan de acțiuni pentru dezvoltare.

Notă: este important să ții cont de V în MVP - produsul trebuie să fie viabil. Aceasta înseamnă că trebuie să permită clienților tăi să finalizeze o întreagă sarcină sau un proiect și trebuie să ofere utilizatorilor o experiență de înaltă calitate. Un MVP nu poate fi o interfață de utilizator cu multe instrumente și caracteristici pe jumătate construite. Trebuie să fie un produs funcțional pe care compania ta ar trebui să-l poată vinde.

# Exemple de MVP

- ▶ **Airbnb**
- ▶ Fără bani pentru a construi o afacere, fondatorii Airbnb și-au folosit propriul apartament pentru a-și valida ideea de a crea o piață care să ofere online locuințe de închiriere pe termen scurt. Au creat un site web minimalist, au publicat fotografii și alte detalii despre proprietatea lor și au găsit aproape imediat mai mulți oaspeți plători.

# Exemple de MVP

- ▶ **Foursquare**
- ▶ Rețeaua socială bazată pe locație Foursquare a început ca un MVP cu o singură caracteristică, oferind doar check-in-uri și recompense de *gamification*. Abia după ce au validat ideea cu o bază de utilizatori cointeresați, echipa Foursquare a început să adauge recomandări, ghiduri de oraș și alte funcții.

# Cum faci economii pe dezvoltarea unui MVP

- ▶ Majoritatea startup-urilor se confruntă cu un deficit de resurse atât financiare, umane dar și de cunoștințe. Din această cauză adesea se recurge la ajutorul prietenilor sau rudelor pentru dezvoltarea unui MVP. Dar în prezent oricine poate învăța în termeni foarte restrânși una din multitudinea de platforme no-code de creare a website-urilor și aplicațiilor mobile. De regulă acestea sunt adaptate pentru persoane care nu cunosc deloc sau foarte puțină programare, au foarte mult conținut educațional video și text pentru a ajuta utilizatorii noi să se familiarizeze cu instrumentele. XY Partners recomandă echipelor sale să adopte platformele no-code [Bubble](#) și [Adalo](#) pentru ași dezvolta rapid un MVP.