



# Dovediți tuturor că ideea dvs. este demnă și dezvoltați-vă propunerea.

1. Înțelegerea relației dintre problemă și soluție.
2. Cercetare de piață
3. Prezentați-vă ideea rapid în fața clienților și înțelegeți din ea.
4. Abordarea proiectării produsului/serviciului



**„A face este cel mai bun mod de a gândi”**  
– Tom Chi\*

\*Tom Chi, inventator, lider, coach și conferențiar, care a deținut postul de șef de experiență de produse la Google X, unde este cunoscut pentru dezvoltarea de tehnologii precum Google Glass și mașinile autonome folosite de Google.

## Capitolul 2

Aveți o idee genială pentru schimbarea sistemului alimentar. Aveți o idee vagă despre cum o veți executa. Dar cum vă veți convinge pe dvs. înșivă și pe ceilalți că această idee merită tot sângele, transpirația și lacrimile care vă va costa în lunile sau anii următori? În acest capitol analizăm cum puteți testa dacă soluția este potrivită pentru problema respectivă, dacă produsul este potrivit pentru piața respectivă (aceasta este scopul dvs.), precum și cum puteți face o cercetare inițială eficientă și oferi abordări pentru proiectarea produsului și a serviciului.



### Înțelegerea relației dintre problemă și soluție

În această etapă, încercați să înțelegeți dacă ideea dvs. este potrivită pentru a rezolva problema pe care ați identificat-o. După ce ați obținut răspunsul, trebuie să evaluați dacă oamenii vor plăti pentru ea. Este bine să ai o soluție perfectă la o problemă, dar dacă nimeni nu va plăti pentru ea, nu va fi o afacere viabilă. Luați-vă timp pentru a vă da seama dacă ideea dvs. va funcționa și dacă vă lansați. Nu veți avea niciodată o garanție de 100% că afacerea dvs. va avea succes, dar vă puteți mări șansele cu ajutorul a diferite tipuri de cercetări și studii.

#### Studiu de fezabilitate

După cum sugerează și numele, un studiu de fezabilitate are ca scop să evalueze dacă o idee este fezabilă și să vă ajute să elaborați un plan de afaceri solid. Este probabil ca studiul dvs. de fezabilitate să continue pe parcursul primelor etape ale startup-ului, pe măsură ce dezvoltați produsul și serviciul. Informațiile pe care le colectați în această etapă a procesului pot fi clasificate în diverse secțiuni care vizează fezabilitatea tehnică, comercială/financiară și organizațională. În următoarele secțiuni vom analiza în detaliu modul în care vă puteți informa despre cum puteți culege aceste informații și care sunt informațiile cheie:

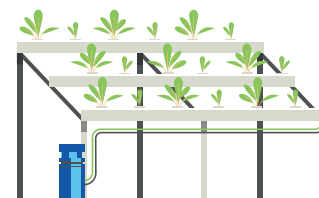
- Cercetare de piață
- Peisaj competitiv
- Analiză SWOT

Până la sfârșitul acestei etape, ar trebui să aveți o idee bună despre dacă ar trebui să vă lansați (dacă nu l-ați făcut deja, un studiu de fezabilitate poate fi util și într-o etapă ulterioară a creșterii companiei)!

### Mărturiile unui antreprenor despre „pasul hotărâtor”

„M-am uitat prima dată la imaginea macro a securității alimentare, creșterea populației și am realizat că agricultura verticală este răspunsul la ele. Dacă mă întrebați când am avut de fapt încredere că nu am greșit că m-am lansat, v-aș spune că atunci când m-am gândit la unitatea economică, când am pus unitatea economică la muncă.”

– **David Rosenberg, CEO și cofondator al companiei Aerofarms**



„Am făcut pasul hotărâtor când am decis că nu mai puteam continua să fac slujbe prost plătite restul vieții. Asta s-a întâmplat în noiembrie 2010 și încă existăm și astăzi, după 7 ani!”

– **Jim Cregan, cofondator al companiei Jimmy's Iced Coffee**

## Cercetare de piață

Indiferent dacă vă aflați în stadiul de idee, de modificare a unui produs/serviciu existent sau căutați să dezvoltați un produs nou, cândva va trebui să efectuați o cercetare de piață. O parte importantă a succesului în afaceri este să puteți lua decizii bine informate și veți fi mult mai bine poziționat pentru a face acest lucru dacă înțelegeți piața (piețele) pe care operați. O înțelegere clară și temeinică a pieței vă permite și să vă canalizați mai bine produsul/serviciul, strategia de marketing și să îi convingi pe alții, ca de ex. investitori și potențiali clienți, să vi se alătore.

### Primară în comparație cu secundară

Cercetarea de piață primară constă din culegerea de informații, de exemplu, prin interviuarea potențialilor clienți sau consumatori. Anumite surse (ca de ex. [programul ICURE](#)) sugerează să se vorbească cu până la 100 de clienți potențiali înainte de lansarea unei afaceri. Puteți plăti pe cineva pentru a efectua această cercetare pentru dvs., deși în fazele foarte timpurii ale unei startup (când are puține fonduri), acest lucru este puțin probabil. Cercetarea de piață secundară are ca scop culegerea de informații de la surse existente, precum studii, publicații, rapoarte comerciale – puteți să le găsiți în multe locuri, ca de ex. documente guvernamentale, cercetări realizate de organe comerciale, companii mari, moduri de conducere ale marilor întreprinderi existente ... Rapoartele de piață publicate de companii precum Mintel și Frost & Sullivan sunt foarte scumpe, așa că merită să verificați bibliotecile publice mari din apropierea dvs., deoarece deseori le puteți găsi acolo și pot fi un loc bun pentru a începe.

Este o cercetare mai bună decât cealaltă? Veți dori să le acumulați pe amândouă. Cele mai bune informații sunt cele directe și perspectivele pe care le puteți obține pe piața dvs. specifică. Cu toate acestea, veți avea nevoie și de informații la nivel macro pentru a avea o imagine cuprinzătoare a viabilității ideii dvs. de afaceri și este puțin probabil să adunați singur aceste informații (și probabil nu ar fi cel mai bun mod de a vă folosi timpul sau resursele).



### Calitativă sau cantitativă

Cercetarea calitativă se concentrează pe cum și de ce oamenii gândesc și simt în legătură cu ceva, în timp ce cercetarea cantitativă oferă fapte și cifre. Ambele oferă beneficii. Întrucât industria alimentară evocă emoții puternice, este logic să utilizați cercetări calitative pentru a înțelege ce motivează oamenii să ia anumite decizii legate de alimente (de exemplu: ce i-ar determina să aleagă un tip de băutură și nu altul) sau ce simt față de anumite produse alimentare inovatoare (ca de exemplu, dacă le-ar plăcea să mănânce carne cultivată într-un laborator). Dezavantajul cercetării calitative este că comportamentele reale ale oamenilor diferă de intențiile lor. Așadar, în timp ce pot spune că ar alege o marcă și nu alta din considerente etice, este posibil ca, în mod inconștient, factorul final la luarea deciziilor să fie prețul. Pe de altă parte, cercetarea cantitativă se bazează pe date. Această cercetare se face prin chestionare, sondaje, anchete și studii. Deși este mult mai mult bazat pe date, acesta poate fi utilizat în continuare pentru a înțelege anumite comportamente și în special pofta pentru un produs sau serviciu.

### Case study: Nice & market research

Nice este marca unui vin vegan de calitate superioară, care se vinde în doze. Lucy, cofondatoarea companiei Nisa, lansase mai înainte o altă marcă de produse alimentare și a profitat de cunoștințe esențiale de la aceasta la efectuarea cercetărilor înainte de a lansa Nice.

„Am noroc - am lansat anterior Cuckoo și asta m-a învățat atât de mult despre cum să lansez Nisa. Am făcut totul altfel; cu Cuckoo, eram foarte tânără, proaspăt ieșită din universitate și nici nu știam ce însemna FMCG nici nu înțelegeam ce înseamnă categoriile\*, ce este mărimea unei categorii și am lansat o marcă de Birchermuesli care a fost o categorie de 1 milion de lire sterline. Când ne-a venit ideea de vin la doză, primul lucru pe care l-am făcut a fost să investim niște bani, mai bine spus destul de puțini bani pentru un startup, pentru a cumpăra datele categoriei care ne arătau în detaliu dimensiunea pieței. Asta însemna că știam automat că ținteam o mare piață adresabilă. Cea mai mare curbă de învățare.”

– Lucy Wright, cofondatoare a companiei Nice

(\*Prin „categorii” se înțelege o ramură/un grup de produse FMCG (bunuri de consum cu mișcare rapidă) care au calități comune. De exemplu, există categorii de băuturi, produse proaspete, snacksuri, produse de înfrumusețare etc. Acest termen este utilizat în sectorul de vânzare cu amănuntul. Distribuitorii mai mari au cumpărători de categorii: cineva care se concentrează exclusiv pe o anumită categorie.



### Peisaj competitiv

Ca parte a studiilor de piață, va trebui să cheltuiți o parte din eforturi pentru a explora concurența. Acest lucru este esențial pentru a înțelege ce amenințări reprezintă pentru afacerea dvs., ce puteți învăța de la ea și ce puteți face altfel. Este probabil să faceți aceasta ca cercetare secundară (adică: căutând informații disponibile publicului larg), dar, în funcție de afacerea dvs., poate exista posibilitatea de a vorbi direct cu concurenții. În contextul sustenabilității, companiile competitive pot fi încântate să comunice informații. Este logic că motivația din spatele acestor companii este aceea de a crea schimbări pozitive în lume, motiv din care partajarea cunoștințelor beneficiază o cauză mai importantă.

Puteți începe analiza competitivă identificând mai multe companii. Vă recomandăm să vă orientați spre primele 10, însă puteți alege mai multe sau mai puține, după cum doriți. Clasificați-le drept concurență directă sau indirectă. De exemplu, o marcă de floricele de porumb ar putea clasifica alte mărci de floricele de porumb drept concurență directă, iar alte companii de snacksuri, cum ar fi crisps-uri, drept concurență indirectă. După ce ați identificat cine sunt concurenții dvs., culegeți diferite tipuri de informații despre ei. Acest lucru depinde de afacerea sau produsul/serviciul în cauză.

- **Produs/serviciu:** care sunt caracteristicile produsului sau serviciului acestora, prin ce se diferențiază de ale dvs.? Ce strategii de prețuri au? Câtă tracțiune a obținut produsul sau serviciul lor?
- **Model de afaceri:** prin ce se diferențiază modelul lor de afaceri de al dvs.? Există lacune în modelele lor de afaceri sau aspecte care pot fi îmbunătățite?
- **Marketing:** cum comunică ceea ce fac? Ce spune site-ul lor web? Pun la dispoziție recenzii/mărturii pentru a putea vedea ce spun alții despre ei? Au acoperire foarte mare în medii?
- **Organizare:** cine este în echipa lor? Conducerea? Știți ce consultanți au? Unde sunt situați? Este o locație mai bună sau mai proastă decât a dvs. pentru a începe o afacere?



Înțelegerea în profunzime a concurenței vă va ajuta să dezvoltați avantajul competitiv al companiei dvs. și vă va deosebi, lucru deosebit de important pe o piață aglomerată. Unele industrii sunt mai competitive decât altele. Dacă dezvoltați o marcă alimentară care se adresează marilor retaileri, fiți pregătiți să demonstrați în permanență de ce produsul dvs. este diferit sau mai bun decât cele existente. Dacă dezvoltați o tehnologie inovatoare, ca de exemplu o etichetă care expiră în același timp cu alimentul pe care-l oferiți (vizitați [Mimica Touch](#)), s-ar putea să aveți mai puțină concurență directă, deși vor exista și alte bariere la intrarea pe piață!

### Studiu de caz: Olio - cercetare de piață și dovada conceptului

Olio este o aplicație pentru dispozitive mobile cu care se pot partaja alimente și care are ca scop reducerea cantității de alimente aruncate la gunoi. Acest lucru se realizează prin conectarea persoanelor cu un surplus de alimente cu cei care au nevoie sau doresc să consume astfel de alimente. Fondatorii Olio au condus trei cercetări de piață cheie înainte de a lansa aplicația.



„În primul rând, am făcut cercetări de birou pentru a afla magnitudinea unei probleme de deșeuri alimentare și ceea ce am descoperit ne-a îngrozit: la nivel global, 1/3 din produsele alimentare sunt aruncate, iar în țările dezvoltate, peste jumătate din cantitatea totală de deșeuri alimentare provine din gospodării. Următoarea etapă a cercetării a fost un sondaj pe care l-am distribuit prin e-mail și pe rețelele sociale, al cărui obiectiv era să descoperim dacă oamenii le pasă într-adevăr de problema deșeurilor alimentare. Perspectiva esențială pe care am descoperit-o a fost că 1 din 3 persoane este „mâhnită” atunci când aruncă alimente în stare bună, ceea ce ne-a dat încrederea că deșeurile alimentare sunt cu siguranță una dintre principalele probleme ale oamenilor. Și, în cele din urmă, am pus la încercare conceptul prin WhatsApp și am rugat 12 necunoscuți care locuiau unul lângă altul să intre pe un grup de WhatsApp și să partajeze orice surplus de alimente pe care l-ar putea avea timp de 2 săptămâni. Feedbackul de la această acțiune ne-a convins să continuăm și să ne investim economiile în construirea primei versiuni a aplicației OLIO! Primim zilnic feedback de la utilizatorii noștri, în principal prin e-mail, facem sondaje periodice și obținem feedback la întâlniri!”

– Tessa Stuart, cofondatoare și CEO la compania Olio

### Cum se pun întrebări bune?

Când puneți întrebări, este important să faceți acest lucru într-un mod care să le permită potențialilor clienți să dea răspunsuri autentice, nu să vă confirme predispoziția. O carte foarte bună pe această temă este „The Mom Test”. În loc să puneți întrebări directe de genul „Vă place asta?” sau „Ați cumpăra asta?”, folosiți întrebări mai exploratorii, de genul „Cum rezolvați în prezent această problemă?”. Asigurați-vă că puneți întrebări ale căror răspunsuri pot fi în favoarea sau în defavoarea activității dvs.

„Toată lumea te minte. Se spune că nu ar trebui să o întrebi pe mama ta dacă afacerea ta este o idee bună sau nu, pentru că ea te iubește și te va mini. Acest lucru este adevărat din punct de vedere tehnic, dar nu nimereste ținta. Nu întreba pe nimeni dacă afacerea ta este o idee bună sau nu. Nu este o întrebare adecvată și toată lumea te va minți într-un fel sau altul. Nu sunt obligați să-ți spună adevărul. Este răspunderea ta să-l afli.”

– Rob Fitzpatrick, autor al cărții „The Mom Test”



### Analiza SWOT

O analiză SWOT este o analiză strategică a celor patru factori: puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări. Nu este în niciun caz un instrument dedicat numai startup-urilor, ci poate fi utilizată oricând de-a lungul ciclului de viață al unei afaceri. Este un instrument util, care vă ajută să descoperiți strategia de afaceri și avantajul competitiv sau să aflați dacă ar trebui să vă lăsați. Punctele tari și punctele slabe sunt lucruri pe care le controlați, întrucât sunt interne, sunt proprii companiei dvs., în timp ce oportunitățile și amenințările sunt externe, fac parte din mediul în care acționați și scapă de sub controlul dvs. De obicei sunt ilustrate sub formă de grilă, dar nu ezitați să fiți creativ dacă doriți să le vizualizați altfel.

### Strengths

- Strong team with relevant experience
- Unique product proposition
- First mover advantage

### Weaknesses

- Established market with large existing businesses
- No reputation
- Lack of funding

### Opportunities

- Growing market
- Veganism trend

### Threat

- Lack of existing legislation of new technology

Above: Exemplu de analiză SWOT

Iată câteva întrebări și exemple pentru a începe o analiză SWOT:

### Puncte tari

- Aveți un avantaj competitiv puternic față de competență? De ex.: [Mimica Touch](#) și-a asigurat un avantaj competitiv prin crearea unei etichete alimentare inovatoare, care expiră în același ritm cu alimentele cu care este asociată.
- Sunteți primul sau printre primii care introduce pe piață acest tip de produs sau serviciu? De ex.: peștele crescut în laborator este un produs complet nou. A fi primul care comercializează acest tip de inovație este un punct forte pentru a profita de oportunități de piață, reputație și potențial de PR. Vizitați [Finless Foods](#).
- Produsul dvs. oferă un beneficiu social sau pentru mediu clar? Când aveți în vedere această întrebare, încercați să adoptați o [abordare a sistemelor alimentare](#) – un cadru conceptual multidisciplinar care ține cont de relațiile dintre diferitele părți ale sistemului alimentar și modul în care schimbarea unui lucru poate avea consecințe asupra altuia (dintr-o perspectivă mai largă, puteți descoperi și anumite puncte slabe pe care le puteți aborda!).
- Puteți utiliza produsul sau serviciul dvs. ca platformă pentru a vorbi despre o problemă importantă din lume și pentru a provoca schimbări pozitive în lume? Mărcile care își recunosc responsabilitatea față de societate și care pot lua poziție în ceea ce privește aspectele importante sunt cele care vor ajunge sus de tot (consultați mișcarea recentă Black Lives Matter)



### Puncte slabe



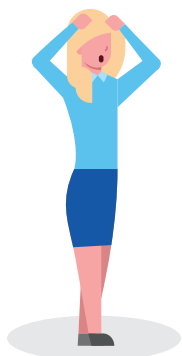
- Există lacune evidente în echipa dvs.? De ex.: dacă afacerea dvs. este din domeniul alimentar, vă lipsește cineva cu cunoștințe tehnice relevante?
- Nu dispuneți de finanțare pentru a scala produsul sau serviciul? De ex.: companii cu accentul pe C&D (cercetare și dezvoltare) pot avea nevoie de milioane pentru a valida tehnologia înainte ca produsul să ajungă pe piață. Acesta a fost cazul companiei [Entocycle](#), o fermă de insecte automatizată care produce proteine din insecte ecologice pentru hrana animalelor de fermă.

### Oportunități

- Există tendințe de creștere a pieței de care puteți profita? De ex.: ar putea fi vorba de creșterea veganismului dacă fabricați produse vegane sau creșterea numărului de persoane care reduc consumul de carne dacă dezvoltați înlocuitori de carne
- Există modificări ale legislației care vin în sprijinul produsului/serviciului dvs.? De ex.: aceasta ar putea fi o țară în care se interzice marilor comercianți de retail și instituții să arunce la gunoi alimente și care oferă astfel oportunități bune pentru afaceri legate de deșeurile alimentare.



### Amenințări



- Poate concurența să profite de ideea dvs.? De ex.: o marcă de apă carbogazoasă aromatizată are un model de afaceri și un produs care poate fi imitat cu ușurință.
- Există amenințări de mediu care pot afecta în mod semnificativ afacerea dvs.? De ex.: costul furnizorilor dvs. poate fluctua semnificativ în funcție de anumite evenimente. Recent (2017), prețul vaniliei a crescut vertiginos până la punctul în care s-a constatat că foarte multe mărci de înghețată cu vanilie nu conțineau de fapt deloc vanilie ([Sursă](#)).

## Prezentați-vă ideea rapid în fața clienților și învățați din aceasta

Când încercați să vă dați seama dacă ideea dvs. funcționează, nu aveți la dispoziție niciun înlocuitor pentru a o încerca și pentru a vedea cum merge în realitate. Acest lucru poate părea un obiectiv nerealist, deoarece produsele și serviciile au nevoie de finanțare pentru a fi dezvoltate, iar accesul la sume mai mari este posibil numai după ce dovedeți conceptul. Însă există modalități prin care puteți obține dovada conceptului în mod rentabil. În secțiunile următoare veți descoperi cum puteți face acest lucru.

### The Lean Startup

Dacă vă interesează startup-urile sau lumea afacerilor, în general, probabil ați auzit deja despre Lean Startup, un termen inventat de și titlul unei cărți de Eric Ries. Ideea care stă la baza acestui concept că majoritatea startup-urilor eșuează deoarece cheltuiesc o cantitate foarte mare de resurse pentru a dezvolta produse și servicii doar pentru a descoperi cândva că clienții nu le doresc cu adevărat sau nu doresc anumite funcții. Metoda Lean Startup permite dezvoltarea de produse și servicii printr-un proces mult mai orientat către clienți și iterativ.

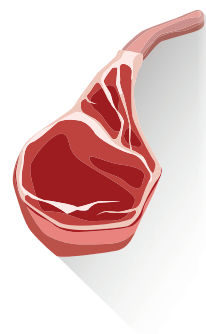
La baza metodei Lean Startup se află conceptul de Minimum Viable Product (MVP) (produs viabil minim). Acesta este definit ca fiind „*versiunea unui produs nou care îi permite unei echipe să colecteze cantitatea maximă de cunoștințe despre clienți validate cu cel mai puțin efort*.” Această versiune a unui produs sau serviciu are adesea cele mai elementare caracteristici, fiind suficient de satisfăcătoare pentru adoptatorii timpurii, care probabil sunt mai înțelegători decât alți clienți potențiali. Considerați aceasta ca un prototip pe care îl prezentați clienților pentru a obține cât mai multe feedback-uri și pentru a dezvolta versiunile viitoare.

### Studiu de caz MVP - Impact Vision:

#### Îmbunătățirea sistemului nostru alimentar global prin imagini hiperspectrale



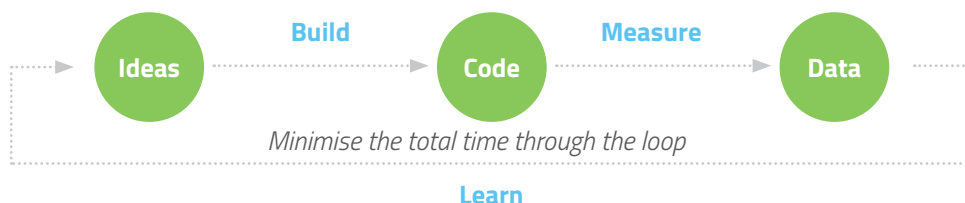
[ImpactVision](#) utilizează tehnologia de imagistică hiperspectrală pentru a reduce cantitatea de deșeuri din lanțul de aprovizionare alimentară. Software-ul lor oferă informații despre calitatea alimentelor, cum ar fi prospețimea peștelui, maturitatea fructelor de avocado sau prezența neinvazivă și rapidă a unor obiecte străine la viteze de producție. Când au creat ImpactVision, scopul inițial al fondatorilor a fost reducerea deșeurilor din lanțul de aprovizionare cu carne. Lucrând cu un institut de cercetare din Germania, aceștia au desfășurat prima lor campanie de imagistică și măsurare pentru a înțelege pH-ul și culoarea a diferite bucăți de friptură de vită cu ajutorul imaginilor (pH-ul și culoarea în calitate de indicatori ai perioadei de valabilitate). Acest studiu inițial oferă un plan detaliat pentru crearea primului MVP. Aceștia au reprodus procesul cu un retailer mare din SUA și au conceput prima versiune a tehnologiei ImpactVision, alcătuită dintr-un algoritm de pH și culoare ale cărnii și o interfață de utilizator primitivă. Abi Ramanan spunea că a fost „interesant, pentru că de obicei informațiile respective sunt culese cu ajutorul unui aparat pentru măsurarea culorii, unui test de frăgezime (cu ajutorul unui cuțit) și, cel mai frecvent, unei inspecții vizuale cu un pH metru.” Compania a avut nevoie de doi ani până să facă următorul pas, timp necesar pentru strângerea de fonduri și modificarea produsului.



### Principiile metodei Lean Startup:

- 1. Antreprenorii sunt pretutindeni** - startup-ul este o instituție umană destinată să ofere un nou produs sau serviciu în condiții de incertitudine extremă și care nu are nimic de-a face cu dimensiunea unei companii sau unei industrii. Cheia este să gândești în stil mare, să începi puțin câte puțin și să crești rapid.
- 2. Antreprenoriatul înseamnă management** - ca instituție, startup-ul are nevoie de management. De un management flexibil, orientat spre învățare și spre conceptul de incertitudine extremă și care încurajează experimentarea.
- 3. Învățare validată** - startup-urile nu există pentru a face fleacuri, ci pentru a învăța cum se construiește o afacere viabilă. Această învățare poate fi validată științific efectuând experimente care să demonstreze și să testeze fiecare element al viziunii pe care o aveți. Validarea vă permite să identificați riscurile cheie pe care le implică produsul sau serviciul dvs. și să-l ajustați în concordanță cu acestea.

4. **Contabilitate pentru inovare** - contabilitatea pentru inovare este necesară pentru ca antreprenorii să-și asume responsabilitatea pentru acțiunile lor și pentru a îmbunătăți rezultatele antreprenoriale. Un antreprenor ar trebui să înțeleagă clar modul în care se măsoară progresul, cum să stabilească repere și cum să acorde prioritate muncii. Toate acestea necesită un nou tip de contabilitate specifică pentru startup-uri.
5. **Construiește-Evaluează-Învăță** - activitatea principală a startup-urilor este transformarea ideilor în produse sau servicii, măsurarea răspunsului clienților la acestea și decidera dacă trebuie să pivoțeze (să schimbe ceva) sau să persevereze (să continue). Toate procesele ar trebui să aibă ca obiectiv accelerarea acestei bucle de feedback.



### Prototipare rapidă

Tom Chi a dezvoltat conceptul de prototipare rapidă. Chi descrie acest concept ca reprezentând „procesul de a găsi cea mai rapidă cale către o experiență directă a lucrului pe care încercați să-l creați”. Similar cu lean startup, prototiparea rapidă are la bază ideea de a pune la dispoziția potențialilor utilizatori un prototip (mai multe prototipuri) cât mai repede posibil și de a învăța din acest proces. În loc de ghicit, Chi pledează pentru învățare. Și pentru a maximiza rata de învățare, el pledează pentru minimizarea dramatică a timpului dedicat încercării, de aici prototiparea rapidă. În loc să încercați să luați decizii, analizând dacă ceva este bun/rău sau corect/greșit, concentrați-vă dacă decizia dvs. este luată pe ghicite sau pe baza coniecturii (o concluzie formată pe baza informațiilor incomplete). Chi susține nevoia de experiență directă în detrimentul coniecturii. Pentru a începe, vă recomandăm să consultați lecția scurtă a lui Tom Chi (un videoclip de 8 minute) despre prototiparea rapidă: <https://ed.ted.com/lessons/rapid-prototyping-google-glass-tom-chi>.

Nu vă concentrați prea mult pe teoria Lean Startup sau a prototipării rapide. Acestea sunt ghiduri utile, dar care nu trebuie să fie respectate cuvânt cu cuvânt. Concluzia principală este că nu ar trebui să petreceți ore, săptămâni sau luni în șir pentru a dezvolta un produs sau serviciu în secret, fără a-l arăta unui client potențial. Dezvoltați un MVP/un prototip, ieșiți în lume, vorbiți cu utilizatorii și ascultați feedbackul acestora pentru a-l îmbunătăți.

## Abordarea proiectării produsului/serviciului



**„Proiectarea începe cu percepția unei probleme și se termină cu un fel de soluție asociată.”**

– K. M. Kim

Dacă sunteți înarmat cu informații despre nevoile pieței, veți fi bine plasat pentru a vă dezvolta produsul sau serviciul. Există multe moduri de abordare a etapei de proiectare/dezvoltare, dar aici vom acoperi doar proiectarea orientată către utilizator și proiectarea durabilă a produsului, întrucât acestea se bazează pe concepte discutate deja. Prin proiectarea eficientă a produsului și luând în considerare cu adevărat nevoile utilizatorului final, vă sporiiți șansele ca produsul sau serviciul să fie adoptat cu succes.

### Proiectarea centrată pe utilizator

Proiectare centrată pe utilizator (termen inventat de IDEO) este un cadru de procese în care se iau în considerare perspectivele umane pe tot parcursul procesului de proiectare. Proiectarea centrată pe utilizator reprezintă proiectarea experiențelor multisenzoriale, de obicei la interfața dintre om și tehnologie. Aceasta este una dintre multele discipline de proiectare care adoptă o abordare centrată pe persoane. Proiectarea centrată pe utilizator poate fi definită ca „o abordare creativă a rezolvării problemelor (...). Este un proces care începe cu persoanele pentru care proiectați și se încheie cu noi soluții adaptate nevoilor acestora. Proiectarea



centrată pe utilizator constă din construirea unei empatii profunde față de utilizatorii pentru care proiectați; generarea de tone de idei; construirea mai multor prototipuri; partajarea produsului/serviciului creat cu persoanele

## Procesul de proiectare centrată pe utilizator constă din trei etape:

**Etapa de inspirație/descoperire:** aflați direct de la persoanele pentru care proiectați și încercați să le înțelegeți nevoile și provocările, lăsând deoparte toate presupunerile pe care le-ați făcut înainte. Acest lucru se poate realiza prin interviuri, observații, conversații informale, cercetări secundare sau chiar punându-vă în pielea utilizatorului.

**Etapa de ideeție/creare a conceptului:** brainstorm! Pe baza învățăturilor din prima etapă, dezvoltați o mulțime de idei și soluții. Faceți acest lucru fără a judeca și fără a căuta să atingeți perfecțiunea, ideile imperfecte sunt binevenite, cu siguranță că puteți învăța ceva și din ele. O altă idee bună este să prezentați o parte din aceste concepte utilizatorilor și să înregistrați reacțiile acestora; acest lucru vă ajută să vă informați pentru etapa următoare.



**Etapa de implementare/prototipare:** punerea în practică a ideii/soluției. Aceasta include crearea de prototipuri și dezvoltarea ulterioară a acestora pentru a crea un produs pe care îl puteți introduce pe piață (gândiți-vă la Lean Startup MVP și prototipare rapidă despre care am discutat mai înainte în acest capitol).

Un alt proces de proiectare centrat pe utilizator este proiectarea experienței utilizatorului (designul UX). Acesta poate fi definit ca fiind „procesul de creare de produse care să ofere utilizatorilor experiențe semnificative și relevante. Aceasta implică proiectarea întregului proces de achiziție și integrare a produsului, inclusiv aspecte de branding, design, utilizabilitate și funcționare. Astfel, produsele care îi oferă utilizatorului o experiență excelentă (de exemplu, iPhone) sunt concepute având în minte nu numai cu consumul sau utilizarea, ci și întregul proces de achiziție, deținere și chiar depanare a acestuia. În mod similar, designerii UX nu se concentrează doar pe crearea de produse utilizabile; ci ne concentrăm și pe alte aspecte ale experienței utilizatorului, cum ar fi plăcerea, eficiența și distracția.” (Sursă: [Fundația Interaction Design](#))

Deși proiectarea bazată pe utilizator și designul UX par să fie evidente, este o greșeală comună a întreprinzătorilor de a dezvolta produse și servicii fără să înțeleagă cu adevărat utilizatorul final. Identificăm o problemă care trebuie abordată și apoi facem presupuneri despre soluțiile care trebuie dezvoltate. Aplicând aceste principii de proiectare pentru a aborda o problemă, știți că veți dezvolta o soluție de succes, deoarece veți menține utilizatorii finali în centrul procesului.

De asemenea, atunci când proiectăm produse și servicii este important să luăm în considerare riscul părtinirii inconștiente – urmăriți [acest videoclip](#) în care se prezintă motivele și consultați cea mai recentă investigație a [Universității din Stanford](#) despre inovații și politici de gen.

## Care este cel mai important lucru pe care trebuie să-l aveți în vedere atunci când dezvoltați un produs sau serviciu?

„Deși este un clișeu, este vorba într-adevăr de clientul dvs. Singurul lucru de care trebuie să țineți cont este clientul. Puteți dezvolta un model excelent și un serviciu excelent, dacă nimeni nu îl cumpără, nu faceți afaceri. Dacă pierdeți punctul de vedere al consumatorului, dacă nu pierdeți din vedere și nu înțelegeți încotro se îndreaptă tendințele, oamenii nu vor mai cumpăra produsul dvs.”

– Steven Dring, CEO cofondator al companiei Growing Underground



„Concentrați-vă neîncetat pe a) a descoperi care sunt problemele/nevoile clienților dvs. b) a dezvolta produse/servicii care să satisfacă aceste nevoi, și chiar mai bine dacă soluția dvs. poate crea avantaje aferente suplimentare. (...) Totul, și cu aceasta vreau să spun absolut totul, de la urmărirea partenerilor de distribuție, la participarea la conferințe și purtarea de discuții, este secundar față de dezvoltarea unui produs care să răspundă la o nevoie profundă și să rezolve o problemă critică.”

– Abi Ramanan, CEO și cofondator al companiei ImpactVision

## Proiectarea durabilă a produsului

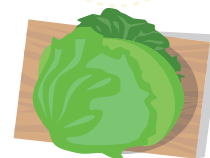
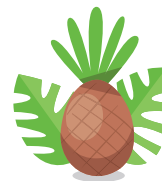
Acest tip de proiectare se concentrează pe un produs sau serviciu care are la bază beneficii de mediu sau sociale. Există, de asemenea, diferite abordări pentru dezvoltarea acestor tipuri de afaceri. Noi ne vom concentra pe proiectarea economiei circulare și pe gândirea bazată pe ciclul de viață (life cycle thinking - LCT).

Proiectarea pentru o economie circulară trece de la „*modelul nostru tradițional luăm-producem-folosim-aruncăm la unu sub formă de buclă închisă, în care materialele, nutrienții și datele sunt reîncărcate în mod continuu.*” (Sursă: <https://www.ideo.com/post/designing-a-circular-economy>). Inspirația sa este natura: sistemele din natură nu risipesc nimic. Într-adevăr, deșeurile sunt de obicei egale cu produsele alimentare pentru o altă parte a sistemului. O mare parte din activitatea din jurul economiei și afacerilor circulare a fost condusă de Fundația Ellen McArthur, care s-a asociat cu IDEO pentru a crea un ghid de proiectare a produselor cu economie circulară, pe care vă recomandăm să-l consultați pentru a înțelege în profunzime aceste concepte. Un model circular construiește capital economic, natural și social și are la bază trei principii:

- Proiectarea din deșeuri și poluare.
- Păstrarea în uz a produselor și materialelor.
- Regenerarea sistemelor naturale.

Aplicarea proiectării economiei circulare în sistemul alimentar presupune să privim dincolo de economia noastră tradițională industrială și să ne gândim la modul în care se poate crea valoare din fiecare aspect al lanțului valoric, de la extracție, producție, utilizare până la eliminare. Este o mentalitate care necesită crearea de conexiuni între părți ale industriei care nu au fost conectate anterior și care să extindă perspectiva asupra utilizatorului. În loc să se concentreze pur și simplu pe utilizatorul final, proiectarea economiei circulare necesită să se cerceteze și înțeleagă nevoile tuturor utilizatorilor sau utilizărilor materialelor din sistem” (sursă). În condițiile actuale, de populație globală în creștere și resurse limitate, proiectarea economiei circulare oferă o abordare deosebit de interesantă pentru rezolvarea multor probleme din industria alimentară. Ne-am gândit că cel mai bun mod de a ilustra aceasta este să oferim o serie de exemple care lucrează pe diferite părți ale sistemului alimentar:

- **Abordarea deșeurilor organice și furnizarea de hrană animalelor de fermă și fermierilor care cultivă plante.** [Entocycle](#) utilizează larve pentru a transforma deșeurile organice (cum ar fi cafeaua și cerealele uzate din procesele de fabricare a berii) în proteine de insecte durabile, care pot fi folosite pentru a hrăni animale de fermă, cum ar fi somonul.
- **Fabricarea de piele vegană durabilă din fibra frunzelor de ananas:** deși nu este vorba de un produs final din domeniul industriei alimentare, [Pinatex](#) este un material creat de Ananam, care colaborează cu fermierii la utilizarea unui produs agricol secundar pentru a crea un material de înaltă calitate, folosit de multe firme de modă.
- **Reciclarea reziduurilor de cafea în biocombustibili avansați, pelete de biomasă și, în viitorul apropiat, biodiesel:** [Biobean](#) unește sectorul alimentar cu cel energetic prin construirea primei fabrici de reciclare a cafelei din deșeuri din lume.
- **Creșterea salatei și a peștilor agricoli într-un sistem acvaponic în buclă închisă:** Compania [GrowUp Urban Farms](#) a fost pionieră în domeniul fermelor urbane în care produsele (cum ar fi salata) sunt alimentate cu apă uzată de pești.
- **Folosirea nutrienților din apele uzate și transformarea lor într-un îngrășământ pur, ecologic, care îmbunătățește eficiența nutrienților și reduce riscul de levigare și scurgere.** [Ostara](#) a găsit un mod de a proteja cursurile de ape atât prin tratamentul apelor uzate, cât și prin crearea unui nou produs care să prevină poluarea ulterioară a acestora.
- **Ambalaj care se comportă la fel ca și mâncarea și revine la ciclurile naturale:** [Tipa](#) a dezvoltat o folie compostabilă care se biodegradează



în condiții de compostare ambientală și poate reveni în natură la fel ca o coajă de portocală.

Oarecum similar cu conceptul de proiectare a economiei circulare, gândirea bazată pe ciclul de viață (Life Cycle Thinking - LCT) se referă la depășirea acordării atenției pe locul de producție și procesele de fabricație, ca până acum, pentru a include impactul asupra mediului, impactul social și cel economic al unui produs pe durata întregului său ciclu de viață (sursă: [Life Cycle Initiative](#)). Alte metode de proiectare care au la bază concepții similare sunt [cradle to cradle](#) și [proiectarea regenerativă](#). Toate au la bază ideea că ar trebui să imităm sistemele naturale în care nu există deșeuri și unde o parte a producției creează o producție suplimentară.



În industria alimentară există provocări interminabile care necesită un nou tip de gândire și o proiectare sustenabilă a produsului/serviciului. Aplicarea acestei perspective la noua dvs. aventură nu înseamnă doar că pătrundeți pe piețele inovatoare noi și neexploatate, ci oferă și beneficii mari sub formă de storytelling și potențial de PR.

## Rezumatul capitolului 2

### Puncte cheie

- Faceți cercetări ample (calitative și cantitative, primare și secundare) pentru a vă asigura că există o nevoie reală pe piață pentru produsul sau serviciul dvs.

**E timpul să vă opriți și să vă gândiți:** există o piață pentru produsul sau serviciul pe care îl oferiți? Ce dimensiune are această piață astăzi și în viitor? Cum veți livra bunurile și serviciile? De ce fel de tehnologie și/sau know-how aveți nevoie? Cât de multă finanțare va fi necesară pentru această muncă? Economia din spatele produsului sau serviciului are sens? Sunteți persoana potrivită pentru a face ca această idee de afaceri să aibă succes? Dacă răspunsul este nu, puteți găsi oamenii potriviți pentru echipa dvs.? Există provocări legale care pot împiedica dezvoltarea ideii dvs.?



- Faceți cercetări ample (calitative și cantitative, primare și secundare) pentru a vă asigura că există o nevoie reală pe piață pentru produsul sau serviciul dvs.

**E timpul să vă opriți și să vă gândiți:** există o piață pentru produsul sau serviciul pe care îl oferiți? Ce dimensiune are această piață astăzi și în viitor? Cum veți livra bunurile și serviciile? De ce fel de tehnologie și/sau know-how aveți nevoie? Cât de multă finanțare va fi necesară pentru această muncă? Economia din spatele produsului sau serviciului are sens? Sunteți persoana potrivită pentru a face ca această idee de afaceri să aibă succes? Dacă răspunsul este nu, puteți găsi oamenii potriviți pentru echipa dvs.? Există provocări legale care pot împiedica dezvoltarea ideii dvs.?

- Gândiți-vă la produsul sau serviciul dvs. în contextul sistemului alimentar actual și la ce fel de reacție în lanț ar putea genera.

**E timpul să vă opriți și să vă gândiți:** pe ce resurse naturale vă bazați pentru a fabrica produsul și cum ar putea arăta în viitor lanțurile de aprovizionare, ținând cont de efectele schimbărilor climatice? Dacă produsul dvs. încurajează consumul unei materii prime, aceasta ar putea avea consecințe ulterioare nedorite asupra mediului sau a sănătății lucrătorilor? (Gândiți-vă de exemplu la un simplu avocado: odată văzut ca fiind de modă veche, ascensiunea mișcării de a mânca curat în Instagram l-a ajutat să devină una dintre cele mai trendy chestii alimentare. Aceasta a avut repercusiuni negative importante asupra biodiversității locale în locuri precum Mexic și a provocat defrișarea și repercusiuni negative pentru cultivatorii locali datorită atragerii atenției criminalilor organizați și a cartelurilor de droguri).

- Atenție la părtinirea inconștientă în modul de proiectare a produsului sau serviciului. E timpul să vă opriți și să vă gândiți: excludeți potențial grupuri de persoane, fără să țineți cont de ele sau puteți oferi o versiune adaptată pentru anumite grupuri?
- Nu pierdeți timpul perfecționând produsul în mod izolat de clienții dvs. Este mai bine să creați un produs viabil minim (MVP) și să-l prezentați cât mai repede posibil adoptatorilor timpurii pentru a obține un feedback valoros și să repetați acest proces pentru a crea versiuni mai bune. Interesați-vă despre concurență, atât cea directă, cât și cea indirectă. Studiați-le produsul/serviciul, modelul de afaceri, marketing și organizare, acest lucru vă va ajuta să vă măriți avantajul competitiv.

**E timpul să vă opriți și să vă gândiți:** care sunt caracteristicile produsului sau serviciului concurenților dvs. și cum diferă de ale dvs.? Ce strategie de prețuri au? Câtă tracțiune a obținut produsul sau serviciul lor? În ce mod diferă modelul lor de afaceri de al dumneavoastră? Există lacune în modelele lor de afaceri sau aspecte care pot fi îmbunătățite? Cum comunică ceea ce fac? Ce spune site-ul lor web? Pun la dispoziție recenzii/mărturii pentru a putea vedea ce spun alții despre ei? Au acoperire foarte mare în medii? Cine este în echipa lor? Conducerea? Știți ce consultanți au? Unde sunt situați? Este o locație mai bună sau mai proastă decât a dvs. pentru a începe o afacere?



- Efectuați o analiză SWOT pentru a identifica punctele tari și punctele slabe, precum și oportunitățile și amenințările de pe piață.

**Este timpul să vă opriți și să vă gândiți:** Aveți un avantaj competitiv puternic față de concurență? Sunteți primul sau printre primii care introduce pe piață acest tip de produs sau serviciu? Există lacune evidente în echipa dvs.? Nu dispuneți de finanțare pentru a scala produsul sau serviciul? Există tendințe de creștere a pieței de care puteți profita? Există modificări ale legislației care vin în sprijinul produsului/serviciului dvs.? Ideea dvs. de afaceri este ușor de reprodus de către concurență? Există amenințări de mediu care pot afecta în mod semnificativ afacerea dvs.?



- Proiectarea nu este doar o etichetă, ci cuprinde întreaga propunere și lanțul valoric din jurul acesteia. O proiectare bună vă apropie de clienții dvs. și crește șansa de adoptare a produsului/serviciului. Există o mulțime de moduri de a vă gândi la proiectarea produsului sau serviciului dvs., inclusiv abordări care iau în considerare nevoile utilizatorului final și modul în care acesta va experimenta produsul sau serviciul, precum și cele care iau în considerație aspectele de mediu și sociale pentru a crea un produs durabil.

**Este timpul să vă opriți și să vă gândiți:** puteți aplica sau ați aplicat o proiectare bazată pe utilizator atunci când dezvoltați produsul sau serviciul? LCT sau proiectarea economiei circulare se aplică produsului sau serviciului dvs., puteți aplica unele dintre principii? Ce impact ar avea acest lucru asupra modelului dvs. de afaceri?



## Și acum, să trecem la treabă!

- 1. Efectuați o analiză SWOT care să vă definească punctele puternice și punctele slabe** (lucrurile pe care le controlați), precum și amenințările și oportunitățile (o parte a mediului în care acționați și care vă scapă de sub control).
- 2. Analizați concurența.** Faceți o listă cu 10 concurenți (directi și indirecti) și cercetați-i pentru a vedea unde se descurcă foarte bine, unde se luptă, ce puteți învăța de la ei și ce puteți face diferit/mai bine pentru a ieși în evidență.



## Resurse suplimentare



**Site-ul Llean Startup este un loc de plecare ideal:**

<http://theleanstartup.com/>

**Site-ul lui Tom Chi oferă mai multe cursuri:**

<http://www.tomchi.com/>

**Mai multe informații detaliate despre cum se face o analiză SWOT se găsesc pe:**

<https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>

**Pentru a afla mai multe despre proiectare centrată pe utilizator, vizitați [Cursul de proiectare centrată pe utilizator Acumen](#)**

**Pentru o mulțime de resurse referitoare la economia circulară vizitați [Fundația Ellen Macarthur](#)**

## Câteva resurse pentru unde puteți găsi cunoștințe și știri despre sistemul alimentară:

**Abordarea sistemului alimentară ca un cadru conceptual:**

<https://knowledge4food.net/food-systems-approach-report/>

**Food Navigator:**

<https://www.foodnavigator.com/>

**Food Tank:**

<https://foodtank.com/>

**Food Bev Media:**

<https://www.foodbev.com/>

**Modern Farmer:**

<https://modernfarmer.com/>

**EIT Food:**

<https://www.eitfood.eu/>

**Food Unfolded:**

<https://www.foodunfolded.com/>