

Balio proposamenak diseinatzen ikasten

KIT-VPD

BERRIKUNTZA METODOLOGIA MIKROPYMEENTZAT
BEZEROEN BEHARRETAN ETA BALIO PROPOSAMENEAN OINARRITUTA DAGOENA



GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR





GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR



IMO Factory

Antolakuntza Industriala
Mekanika eta Ekoizpen Industrialeko departamentua
Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoa
Loramendi, 4
20500 Arrasate - Mondragón (Gipuzkoa)
Tel. : +(34) 943794700
info.mgep@mondragon.edu

Donosti-Beterriko Tokiko Garapen Udal Elkartearekin elkarlanean:



"Gipuzkoa, ikasten duen lurralde gisa" programaren barruan,
Gipuzkoako Foru Aldundiak finantziatutako proiektua:



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Berrikuntzako, Landa Garapeneke
eta Turismoko Departamentua
Departamento de Innovación,
Desarrollo Rural y Turismo



Gipuzkoa, ikasten duen lurraldea.
Gipuzkoa, un territorio que aprende.

ERRONKA

*Gaur egungo bezeroen zein bezero
potentzialen ikuspuntutik, balio proposamen
berritzaileak diseinatzea*

FORMULA

*Mikropymeetako pertsonak metodologia
arinetan trebatzea, momentu oro
errealitatearekin kontrastatuko den bezeroen
bilaketa eta balio proposamenen diseinua
ahalbidetuko duen esplorazio-ikaskuntza
prozesuaren bitartez.*

¿Zer da IMO Factory?

EGITEN DUGUNA

Enpresetako prozesu eta proiektuak kudeatzen ditugu, bizi ziklo osoa kontutan izanik. Ikerketa, azterketa, diseinu, simulazio, ekoizpen eta inplementazio lanak egiten ditugu.

XEDEA

Kudeaketa erraminta eta tekniken bitartez, enpresen eta erakundeen ekintzailetasun eta berrikuntza prozesuen, kudeaketa aurreratuaren eta erakunde-eredu eraldatzaileen ezarpena hobetzeko ezagutza berriak sortzea.

NOLA EGITEN DUGUN

Esparru, eredu eta erraminta berriak garatuz

Praktika eta ezagutza onenetan oinarrituz

Enpresa eta eragile desberdinekin elkarlanean

Irizpide zientifikoen bitartez funtsezko prozesuen, hala nola prozesu berritzaileen eraginkortasuna handituz

Erakundeen eta haien kudeaketa eredua eta pertsonen kultura egokituz

IKUSPEGIA

Unibertitateak, eskualdeko lehiakortasunaren eragile gisa, bere ezagutza, gaitasuna eta esperientzia gizarte, enpresa eta eragile bitartekariei transferitu behar diela sinisten dugu, hauen trebakuntza endogenoaren bitartez, enpresa-ehunaren gain efektu biderkatzailea eman dadin.

EMAITZAK

Gure inguruko enpresak (PYME eta mikroPYME-ak batik bat) lehiakorragoak izaten laguntzen dituen ebidentzietan oinarritutako kudeaketa

Enpresetan estrategia aurreratuaren eta transformazio estrategien ezarpena

Ezagutza triangeluan (hezkuntza, ikerketa eta berrikuntza) oinarritutako proiektu aktiboaren garapena

Gure enpresa-ehuna eraldatzeko eskualdeko agente desberdinen arteko sinergiak (Garapen Agentziak-Enpresa-Unibertitate-Erakundeak)



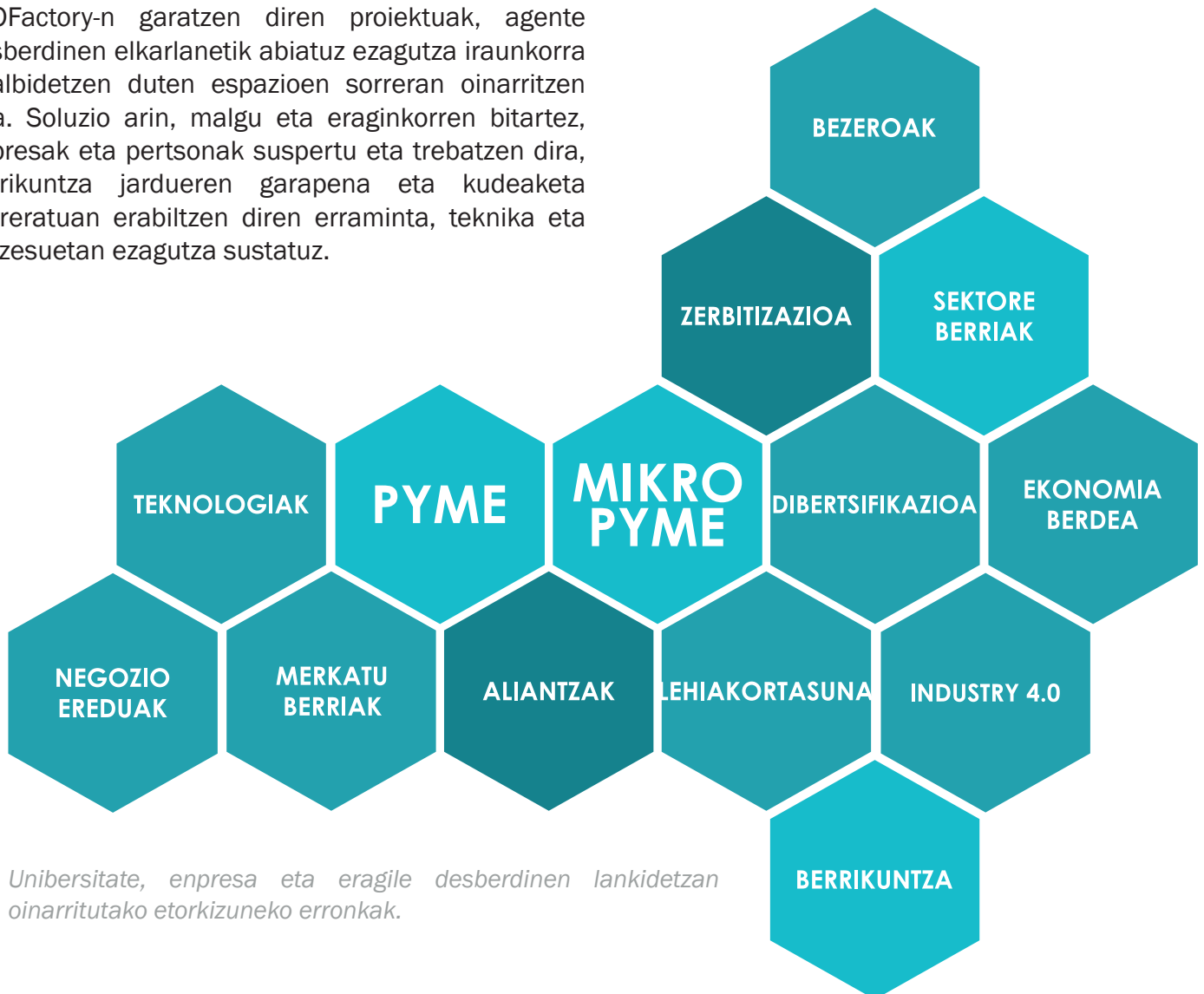
AGILE INNOVATION FACTORY
PROCESSES ORGANIZATION
VALUE PROPOSITION COMPETITIVENESS
TECHNIQUES AND TOOLS EFFICIENCY
BUSINESS MODELS INNOVATION
MANAGEMENT SIMULATION PEOPLE

KIT-Value Proposition Design

Dibertsifikatu edota produktu eta zerbitzuen balio-kate osoan zehar berrikuntza aplikatu nahi duten enpresetan, bezeroa gertutik ezagutu, segmentatu eta bere behar eta itxaropenak ulertu behar direla ikusi da. Ondoren, bezeroei eskaintzen dietenaren balioa aztertu ahal izateko.

KIT-VPD-ek, enpresak berrikuntza prozesuetan trebatzea du helburu, balio proposmen berritzaileak garatzerako orduan bezeroa oinarritzat hartzearen garrantzia azpimarratzen duelarik.

IMOFactory-n garatzen diren proiektuak, agente desberdinen elkarlanetik abiatuz ezagutza iraunkorra ahalbidetzen duten espazioen sorreran oinarritzen dira. Soluzio arin, malgu eta eraginkorren bitartez, enpresak eta pertsonak suspertu eta trebatzen dira, berrikuntza jardueren garapena eta kudeaketa aurreratuan erabiltzen diren erraminta, teknika eta prozesuetan ezagutza sustatuz.



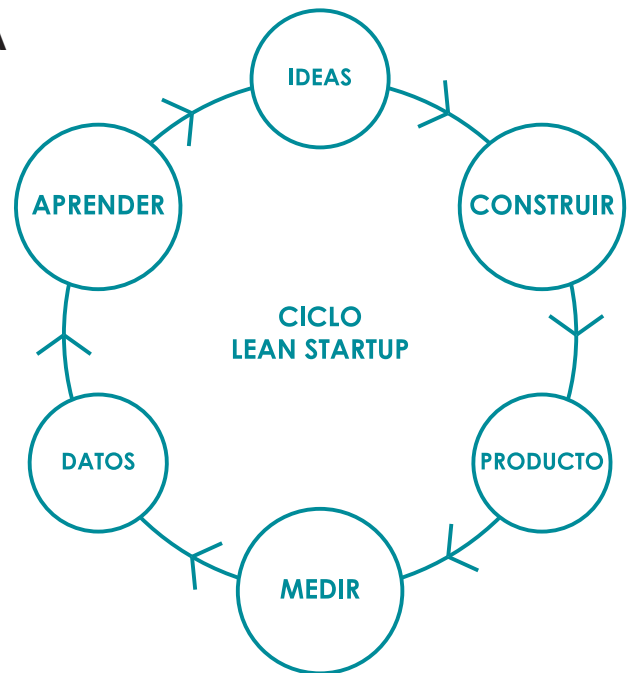
Unibersitate, enpresa eta eragile desberdinen lankidetzan oinarritutako etorkizuneko erronkak.

KIT-VPD ren OINARRIAK

METODOLOGIA ARINA ETA ITERATIBOA

Metodologia garatzeko Lean Startup ikuspegia erabili da (Blank, 2013; Ries, 2011). Kontzeptu honek bezeroaren nahiak asetzen dituen produktu edota zerbitzua bere eskuetara bizkorrago iristea bermatzen dituen berrikuntza eta ekintzen sorrera eta kudeaketa errazten ditu ikuspegi zientifiko batetik.

Negoio ereduaren eraikuntza kontrastatua eta balioztatua ahalbidetzen duten begizta errepikakorretan oinarritzen den prozesua proposatzen duelarik.

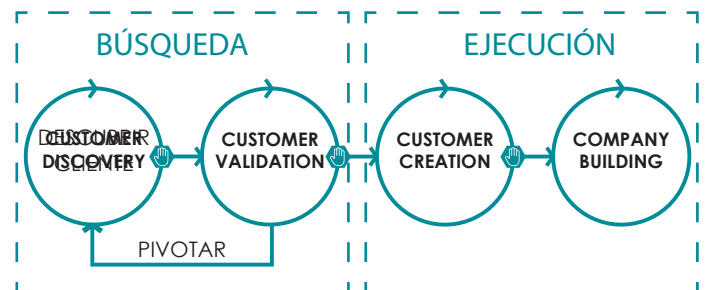


Proceso Lean Startup (Ries, 2011)

BEZEROAN OINARRITUTAKOIA

Enpresa berritzaile batean produktua ondo garatzeaz gain bezeroa ere garatu beharra dagoela esan dezakegu (Customer Development). Hau da, gure bezeroa zehazki zein den, zer arazo dituen eta hauetara hoberen egokitzen den soluzioa zein den deskubritu beharko dugu.

Steve Blankek (Blank, 2007) Customer Development prozesua planteatzen du, lau pausuz osatuta dagoena. Helburua, benetako bezeroekin batera ekintza desberdinak aurrera eramatea da, ez bakarrik negozio ereduaren sortzen diren hipotesiak balioztatu edota baliogabetzeko, baizik eta eredu bera bilakaera prozesu batean murgiltzeko, hau osatzen duten elementu guztiak balioztatze aukera izanik. Modu honetan, arriskua hein handian murriztuko da.



Desarrollo de cliente (Blank, 2007)

BALIOA SORTZEA DU HELBURU

Enpresa bat sortu, mantendu edo hazteko, egunero galdera konplexuei aurre egin behar zaie, adibidez, zein da nire balio proposamena? Edota, zelan erantsi dezaket balioa nire bezeroen egunerokotasunean?

Value Proposition Design-ek (VPD) pertsonak benetan nahi dituzten produktu eta zerbitzu berritzaileak garatzeko eremu berria sortzen du, bezeroak dituzten eginkizun pertsonal eta profesionaleetan laguntzea bilatzen baitu. Liburua Alexander Osterwalderrek, Business Model Canvas liburuaren egilekideak, idatzi du. Proposatutako erreminten artean, Balio proposamen panela ageri da, bezeroen desioak, asmoak eta diru-zorroak irabaziko dituen balio proposamenak garatzen laguntzen duena.



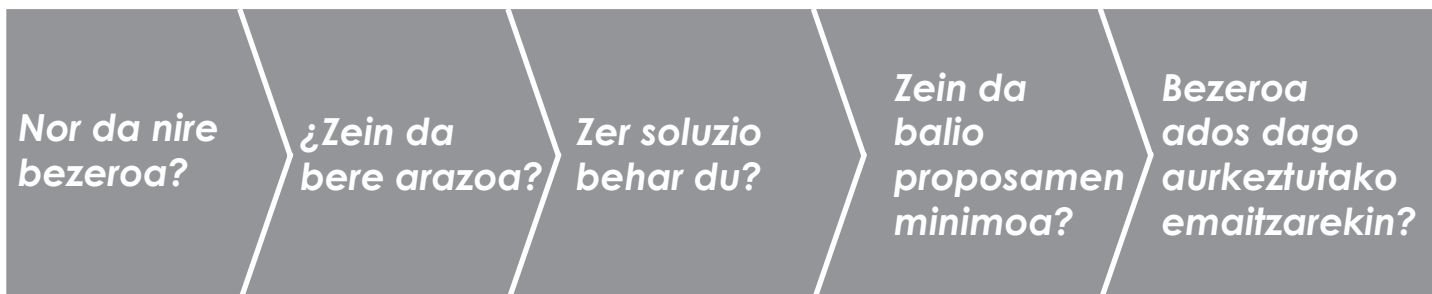
IKASKETA MODU ERAGINKORREAN MAXIMIZATUZ

Customer Development eta VPD prozesuekin batera bideragarria den produktu minimoa (MVP) definitzen da, balioztatu nahi diren negozio ereduaren ezaugarriak prototipatzeko helburuarekin. MVP-a gure produktu edo zerbitzuaren bertsioa merkea eta azkarra da, produktua, merkatua eta negozioaren inguruko ezagutzak maximizatzen laguntzen duena.

Lan egiteko modu honek ohiko berrikuntza zikloarekin talka egiten du. Orain arte, produktua, zerbitzua edo negozioak sortze eta garapen fase guztietatik pasatu behar baitzuen, merkatuaren erantzuan ezagutu ahal izateko. Ikuspegi berri honek gastuak murrizten ditu, lehenengo momentutik gure bezero errealekin lanean gabiltzalako eta ondorioz, beste inola ezinezkoa litzatekeen negozioaren inguruko ezagutzak jasotzen ditugulako.



KIT-VPD METODOLOGIA



DIAGNOSTIKOA
Gaitasun taula
AMIA(DAFO)
Ansoff Matrizea
Posizionamendu matrizea
Teknologia biltegia
Dibertsifikazio zuhaitza
Sektore-azpisektore taula

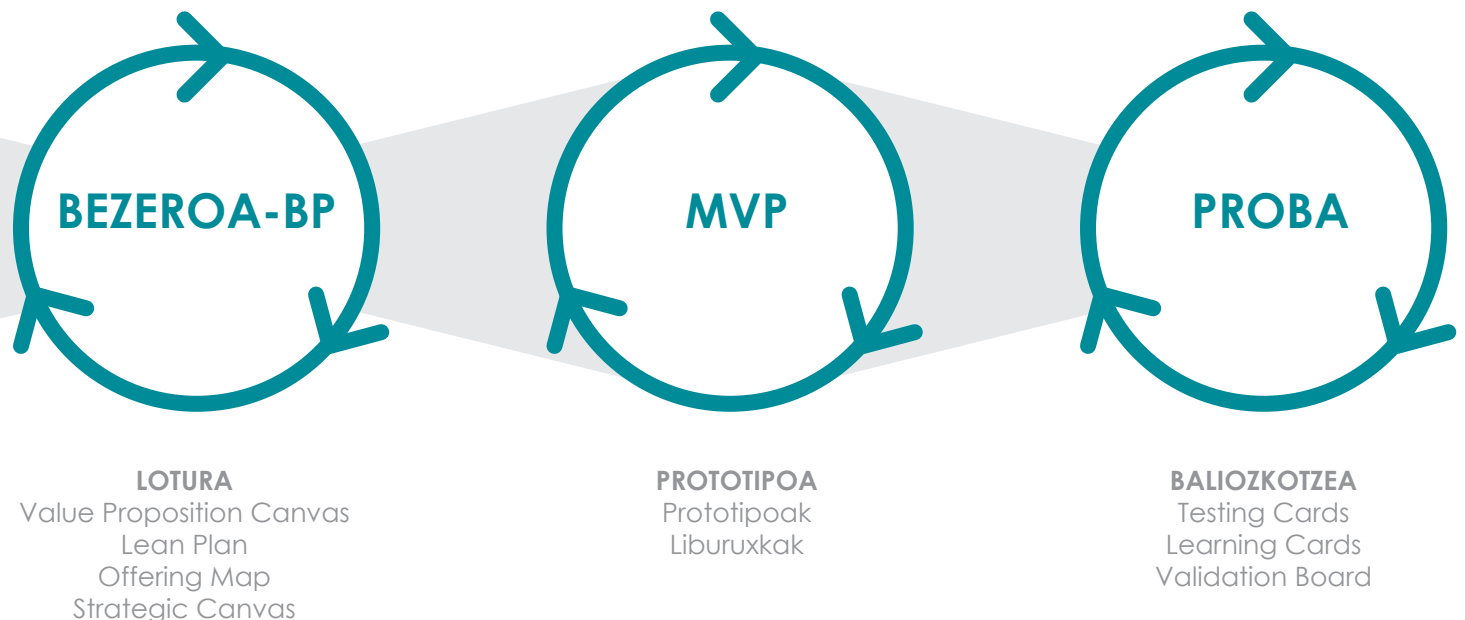


BEZERO PROFILA
Personas
Empatia mapa
Customer profile



BP IKUSPEGIA
Balio mapa
Ad-Libs

KIT VPD metodologia elkar eragiten diren 6 pausotan banatzen da. Prozesua egoeraren hasierako **ANALISIA**rekin hasten da, non enpresaren testuingurua eta erronkak ulertzea bilatzen den. Hurrengo pausuaren helburua, **BEZERO** potentzialak identifikatu eta segmentatzea da, haien beharrak, itxaropenak eta problematikak aztertzen direlarik. Behin bezeroak xehetasunez ezagutzen direla, haiei zuzendutako produktu eta zerbitzuak garatuko dira, **BALIO MAPA**n bezeroen lanak, poztasun eta frustrazioei erantzuna emango dieten ezaugarriak xehatuz. Hurrengo pausua, bezeroaren profila eskaintzen zaion balio proposamenarekin bat egiten duen aztertzea da (**BEZEROA-BP**), ondoren bideragarria den produktu minimoaren (**MVP**) bitartez balio proposamena hori ukigai bihurtuko delarik, hau da, prozesuan zehar sortu diren hipotesiak probatzeko baliagarria izango den prototipoa garatuko da, bezero potentzialekin balioztatu daitezzen. Azkenengo pausuan, momentu arte definitutako hipotesiak aztertzen dira, hauek lehenetsiz eta neurketa sistemak definituz, ondoren MVP-az baliatuz benetako bezeroekin **PROBA** bat egiteko. Lortutako emaitzetatik ondorioak atera eta kontzeptuarekin aurrera egin edo aldaketak egin behar diren erabakiko da



01. ANALISIA



Enpresaren barne eta kanpo azterketaren bitartez produktu eta zerbitzu aukera berriak identifikatzea.



ENPRESAREN HASIERAKO DIAGNOSTIKOA

Enpresaren barne azterketa:

Enpresaren egitura
Helburuak eta estrategia
Lehiakortasun abantaila
Pertsonak
Gaitasunak
Teknologiak
Produktu eta zerbitzu sorta
Prozesuak

Enpresaren kanpo azterketa:

Bezeroak
Antzeko bezeroak
Konpetentzia
Sektoreak
Ordezko produktuak
Garapen bidean dauden teknologiak
Hornitzaileak
Informazio iturri nabarmenak



ERRAMINTAK

AMIA (DAFO)
Porterren 5 indarrak
Berrikuntzaren Radarra
Posizionamendu matrizea
Erakargarrtasun-Arrisku matrizea
Mozkin-Kostu matrizea
Balio-katearen analisia

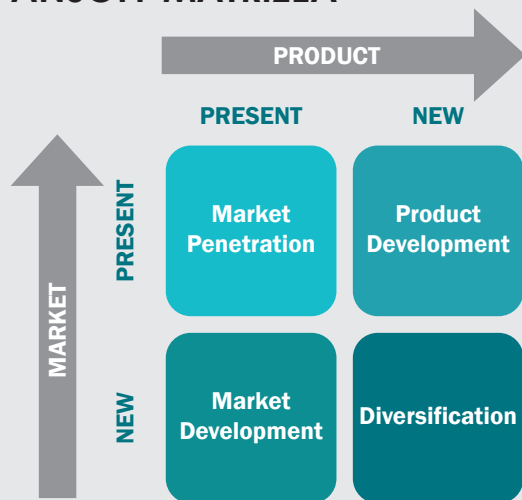
Teknologia/Gaitasun biltegia
Sektore/Azpisektore/Teknologia sailkapena
Sektoreekiko interes maila eta lehentasunak
Dibertsifikazio zuhaitza
Xede-sektoreekiko osagarrtasun matrizea
Teknologiak/produktuak matrizea
Ansoff matrizea



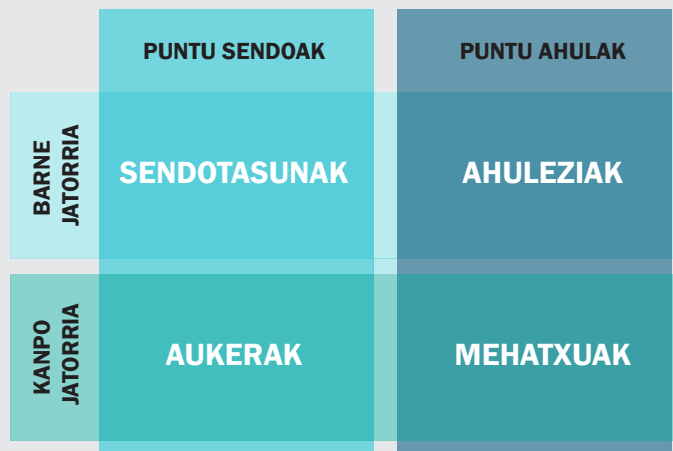
AUKEREN IDENTIFIKAZIOA

Dibertsifikazio estrategiak
Enpresaren estrategia ikuspegia
Ikuspegi komertziala

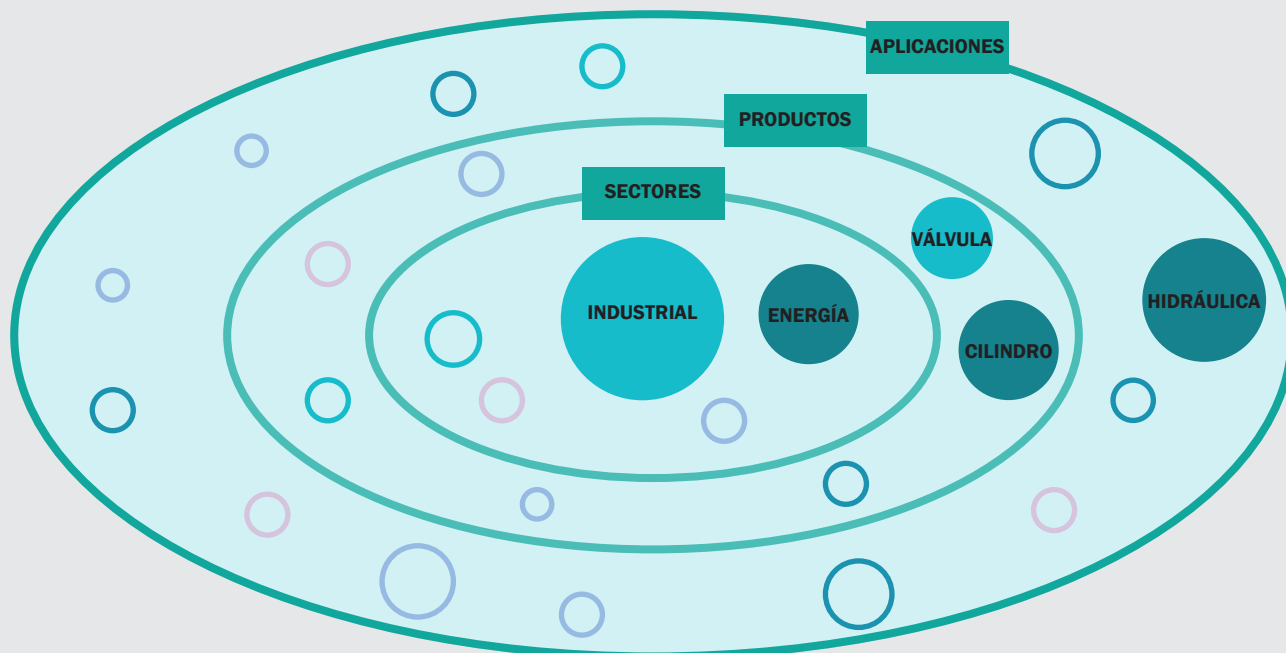
ANSOFF MATRIZEA



AMIA (DAFO)



DIBERTSIFIKAZIO ZUHAITZA



02. BEZEROAK



Identifikatutako aukerarik abiatuz, egungo merkatuan edota merkatu berrietan bezero potentzialak identifikatu eta segmentatu. Bezeroen arazo, itxaropen eta beharrak hobeto ezagutzeko eta empatia izateko lagunduko duten bezero profilak definitu.



BEZERO POTENTZIALAK IDENTIFIKATU

Sektore potentzialen azterketa eta aukeraketa
Bezero potentzial eta antzeko bezeroen bilaketa
Bezeroen Segmentazioa
Bezero profila sortu
Bezero profilarekin empatia landu
Produktu/zerbitzue edota antzeko produktuekiko bezeroaren esperientzia ezagutu
Bezeroaren lanak, poztasunak eta frustrazioak ezagutu eta lehenetsi



ERRAMINTAK

Personas
Empatia Mapa
Bezero Profila
Customer journey map
“Egun bat bere bizitzan”

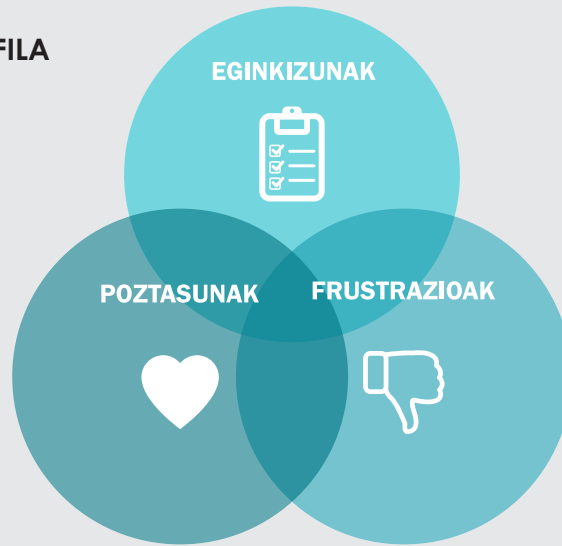
Shadowing
Actors map/stakeholder map
Motivation matrix
Service blue print
System map



BEZERO PROFILA

Bezero potentzialen karakterizazioa
Bezeroen behar, itxaropen eta problematiken definizioa
Bezeroen benetako ezaugarrien inguruko ezagutza eta ulermen maila altuagoa

BEZERO PROFILA



PERSONAS



Bio

Jon trabaja en el departamento de desarrollo de una empresa dedicada a la fabricación de subsistemas para el sector ferroviario.

Frustraciones

- Ha tenido algunas experiencias negativas (no conformidades).
- La imposibilidad de planificar de forma "estable" le lleva a tensiones con su proveedor.
- La falta de flexibilidad del proveedor le ha supuesto en algún momento algún disgusto.

Objetivos

Jon requiere servicios de pintura para componentes industriales metálicos con necesidades especiales, que cumplan con los estándares del sector. Las necesidades especiales están asociados a la características de los componentes a ser protegidos, así como al entorno donde estos van a estar operativos y su agresividad.

Motivaciones

Solución técnica		
Aspectos Medioambientales		
Operaciones logísticas		
Eficiencia		
Validación proceso y control de calidad		
Tratamientos		

Trabaja en

La empresa en la que trabaja Jon requiere de servicios de pintura para componentes industriales metálicos con necesidades especiales, que cumplan con los estándares del sector. Se trata de una empresa reconocida en el sector ferroviario, por lo que a diferencia de otros sectores (más orientados a operaciones) trabaja por proyectos, lo que supone el cumplimiento de requisitos propios como ocurre en el ámbito aeronáutico.

EMPATIA MAPA

Ane



¿QUÉ PIENSA?

Que no llega, los clientes son muy impacientes, le gusta su trabajo

¿QUÉ VE?

Conflictos, sobrecarga de trabajo y objetivos cada vez más exigentes

¿QUÉ OYE?

"¡Prioriza!" "Es tu responsabilidad" o "No podemos contratar a nadie más para que te ayude"

¿QUÉ SIENTE?

Frustración, cansancio y estrés

¿QUÉ HACE?

Listas, Multitarea, jornadas laborales interminables

¿QUÉ LE MOTIVA?

Controlar el trabajo y no ser controlada por éste, encontrar un método para organizarse, el reconocimiento de sus compañeros, cumplir sus objetivos.

¿QUÉ LE FRUSTRA?

Miedo al fracaso, No cumplir plazos, Perder la salud

03. BALIO MAPA



Aurretik definitutako bezeroen lan, poztasun eta frustrazioei erantzuna ematen dieten balio proposamenak definitu.



BALIO PROPOSAMENAREN DEFINIZIOA

Poztasun sortzaileak eta frustrazio murriztzaileak identifikatu eta lehenetsi
Balio proposamen berriak diseinatu
Balio proposamena bezeroen beharrei erantzuten dion edo ez aztertu
Produktu/zerbitzu kontzeptu berriak garatu
Gaur egungo produktu/zerbitzuen balio proposamena birmoldatu



ERRAMINTAK

Perceptual map
Kano eredua
Value map
Brainstorming
Mindmapping

De Bonoren "6 Kapelak"
ERRC grid
"Puntukrazia"
Ad-libs
Marrazki azkarrak



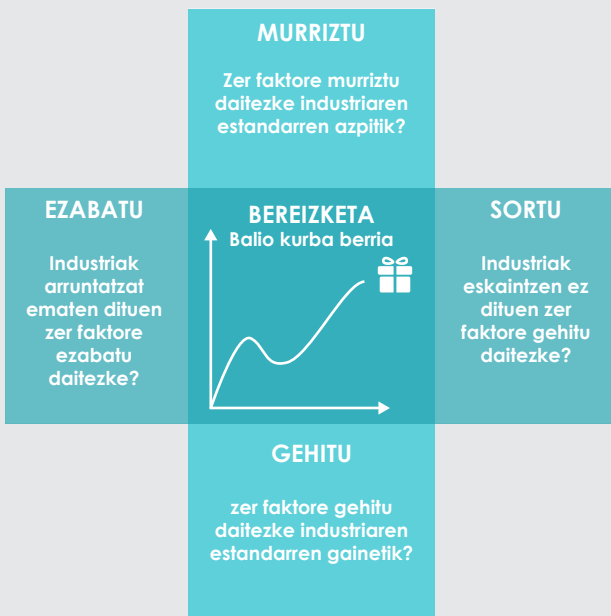
BALIO MAPA

Bezero profil bakoitzarentzat balio proposamen berriak
Egungo balio proposamenak, hobetu, eraldatu edota ordezkatu
Garatutako proposamenek bezeroen benetako beharrei erantzuten diete

BALIO MAPA



ERRC GRID



AD-LIBS

Our **products and service** _____ **help(s)**

_____ **customer segment** _____

want to _____ **jobs to be done** _____

by _____ **reducing, avoiding, (pains)** _____ **and**

_____ **increasing, enabling (gains)** _____ .

04. BEZEROA-BP



Aurreko pausoen garatutako balio proposamenak zehaztasunez diseinatu eta garatu, bezero profilak kontutan izanik eta proposamenak momentu oro kanpo azterketatik jasotako informazioarekin kontrastatuz.



BALIO PROPOSAMENA ZEHAZTASUNEZ DISEINATU

Aurreko fasean aukeratutako balio proposamenak detailera landu
Produktu eta zerbitzuen ezaugarriak definitu
Balio proposamena irudikatu
Negozio eredua eraiki balio proposamenetik abiatuta
Balio proposamena sektore edota merkatu tendentziekin kontrastatu



ERRAMINTAK

Offering map
Business model canvas
Value proposition canvas
Business trends
Moodboards

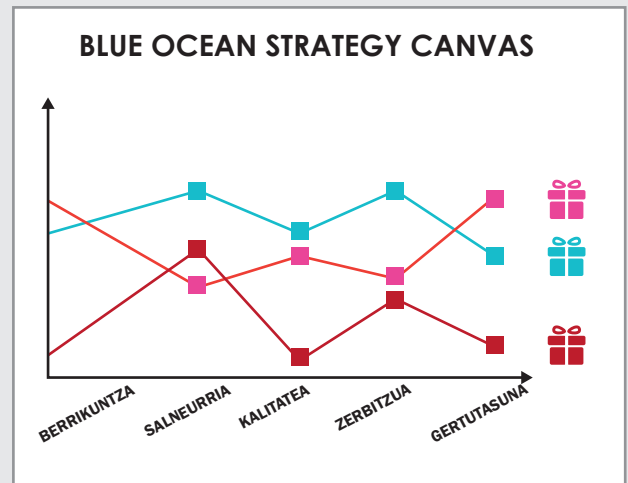
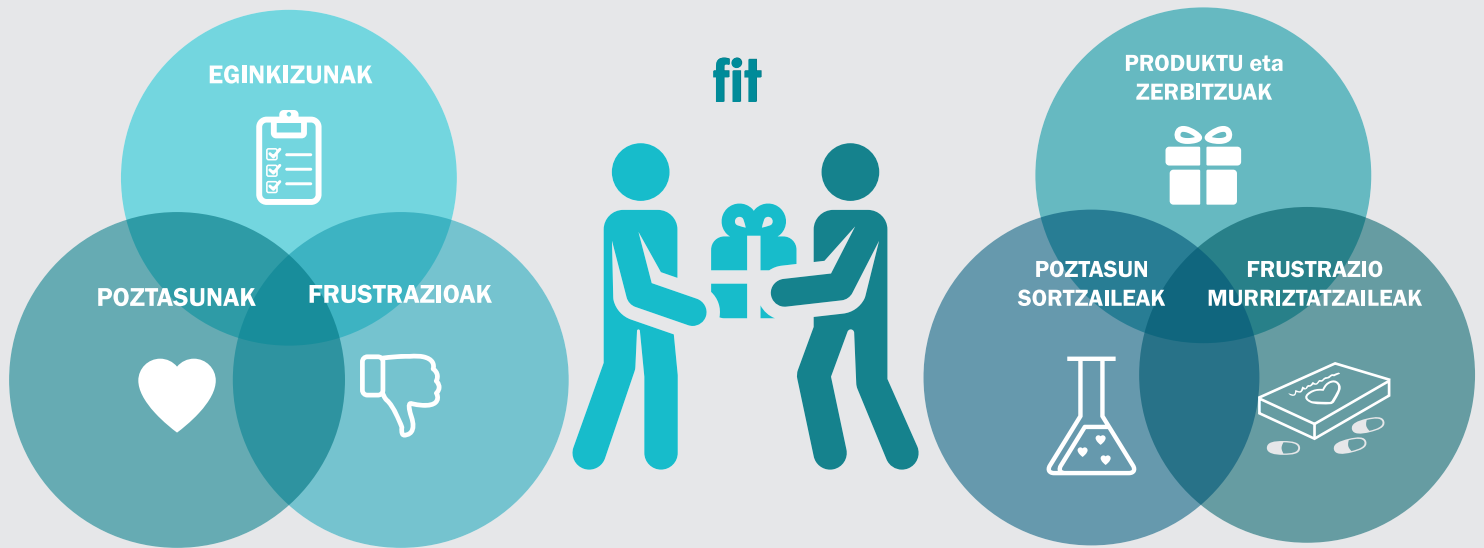
Blue ocean Strategy canvas
QFD
Produktuaren ezaugarriak
Lean Plan



BALIO PROPOSAMENA

Produktu edota zerbitzu kontzeptu berrien sorta
Balio proposamen berriak
Egungo balio proposamenen eta ikuspegi estrategikoaren berdiseinua

VALUE PROPOSITION DESIGN: Bezero profila eta balio maparen arteko lotura aztertuz



05. MVP



Prozesuan zehar sortutako hipotesiak jaso eta hauek baliozkotzeko, bideragarria den produktu minimoa (MVP) edo prototipoa diseinatu. MVP-ak, produktu edo zerbitzu kontzeptua irudikatu eta bezeroekin kontrastatzeko lagungarria da.



MVParen DEFINIZIOA

Prozesuan zehar sortutako hipotesiak bildu
Balio proposamenera zein hipotesietara hobeto egokitzen den MVP definitu
Produktu edota zerbitzuaren salmenta estrategia eta aurkezpen komertziala definitu
MVP-a garatzeko egin beharreko inbertsioa definitu
MVP-a garatu



ERRAMINTAK

Sketching
Bideoa
Landing Page
Packaging
Maketa eta prototipoak
Mock up

Google Adwords
Test rig
Ezaugarri eta datuen orria
Liburuxka
Storyboard
Escenarios



MPV

Produktu eta zerbitzu kontzeptuen proposamen ukigaia
Ideiaren inguruko anbigutasun eta desadostasunen barne eztabaida
Balio proposamena benetako bezeroekin baliozkotu
Prozesuan zehar sortutako hipotesien zerrenda

BIDERAGARRIA DEN PRODUKTU MINIMOA (MVP)



MVP SORTA

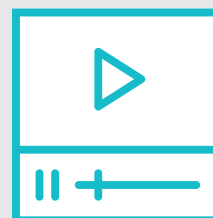
LIBURUXKA



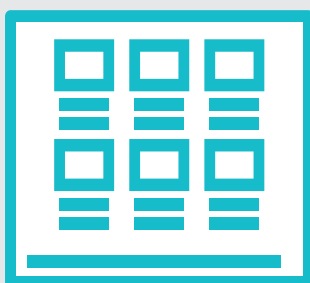
AURKEZPEN KOMERTZIALA



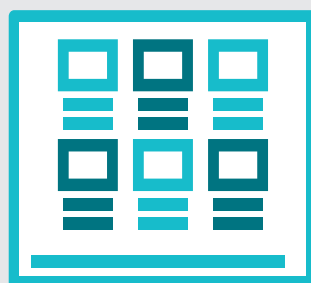
BIDEOA



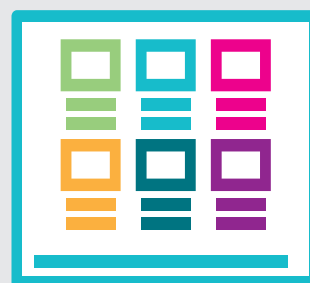
LANDING PAGE- TEST A/B



PUNTAZIOA: 7.5/10



PUNTAZIOA: 7.2/10



PUNTAZIOA: 8.6/10

06. PROBA



Balio proposamena garatzerakoan sortutako hipotesiak MVP-aren laguntzaz balioztatu, balio proposamenaren ezaugarri kritikoenak bezero potentzialekin zein interesgarriak diren beste aktoreekin kontrastatuz.



BALIO PROPOSAMENA BALIOZTATU

Baliozkotuko diren hipotesiak aukeratu eta lehenetsi
Testeoa garatzeko bezero potentzialak identifikatu
Proba disenatu eta neurketa sistema eta esperotako emaitzak definitu
Proba gauzatu, MVP-aren bitartez definitutako hipotesiak kontrastatuz
Proban jasotako informazio guztia aztertu eta ondorioak atera
Ikasitakoa dokumentatu
Beharrezkoa bada pibotatu, estrategia birdefinitu edo balio proposamena birdiseinatu



ERRAMINTAK

Testing Cards
Learning Cards
Validation Board
Elevator Pitch
Test A/B

Focus Group
Elkarrizketak
Inkestak
Innovation Games
Aurre-salmentak






LORTUTAKO EMAITZAK -PIBOTATZEA

Balio proposamena benetako bezeroen beharrekin kontrastatu
Prozesuan zehar planteatutako hipotesiak balioztatu
Erabakiak hartzeko lagungarriak diren emaitza eta ondorioen bilketa
Kontzeptuarekin aurrera egin edo pibotatu (proposamena birplanteatu)








Test Card

Test Name	Deadline
Assigned to	Duration




STEP 1: HYPOTHESIS
We believe that

Critical:   

STEP 2: TEST
To verify that, we will

Test Cost:     Data Reliability:   

STEP 3: METRIC
And measure

Time Required:   

STEP 4: CRITERIA
We are right if




Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Insight Name	Date of Learning
Person Responsible	

STEP 1: HYPOTHESIS
We believed that

STEP 2: OBSERVATION
We observed

Data Reliability:   



























STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS
From that we learned that

Action Required:

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS
Therefore, we will

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

The Progress Board

1 Business Hypotheses <small>Start by the assumptions that need to be true for your idea to work. Prioritize the most critical ones that could kill your business.</small>	2 Test: Backlog <small>The tests and experiments that you intend to perform.</small>	Test: Build <small>The tests and experiments that are being planned, designed, or built.</small>	Test: Measure <small>The tests and experiments that are currently running and collecting data.</small>	Test: Learn <small>The tests and experiments that have measured, collected data, and are ready to be analyzed.</small>	3	4 Progress <small>Your validation criteria responses.</small>
!					 	
!					 Invalidated <small>Back to the backlog board. Build or Plan your design.</small>	
!					 Unclear Results <small>Designation not used. Run more before making a decision.</small>	
!					 Validated <small>Advance to the next step. Know what you expect to see. Iterate or fly.</small>	
!						

ERRAMINTAK

	ANÁLISIS	CLIENTES	MAPA DE VALOR	CLIENTES-PV	MVP	TESTEO
AMIA (DAFO)	○	○	○	○	○	○
Porterren 5 indarrak	○	○	○	○	○	○
Berrikuntzaren Radarra	○	○	○	○	○	○
Posizionamendu matrizea	○	○	○	○	○	○
Erakargarritasun-Arrisku matrizea	○	○	○	○	○	○
Mozkin-Kostu matrizea	○	○	○	○	○	○
Balio-katearen analisia	○	○	○	○	○	○
Teknologia/Gaitasun biltegia	○	○	○	○	○	○
Sektore/Azpi-sektore/Teknologia sailkapena	○	○	○	○	○	○
Sektoreekiko interes maila eta lehentasunak	○	○	○	○	○	○
Dibertsifikazio zuhaitza	○	○	○	○	○	○
Xede-sektoreekiko osagarritasun matrizea	○	○	○	○	○	○
Teknologiak/produktuak matrizea	○	○	○	○	○	○
Ansoff matrizea	○	○	○	○	○	○
Personas	○	○	○	○	○	○
Empatia Mapa	○	○	○	○	○	○
Bezero Profila	○	○	○	○	○	○
Customer journey map	○	○	○	○	○	○
"Egun bat bere bizitzan"	○	○	○	○	○	○
Shadowing	○	○	○	○	○	○
Actors map/stakeholder map	○	○	○	○	○	○
Motivation matrix	○	○	○	○	○	○
Service blue print	○	○	○	○	○	○
System map	○	○	○	○	○	○
Perceptual map	○	○	○	○	○	○
Kano eredua	○	○	○	○	○	○
Value map	○	○	○	○	○	○
Brainstorming	○	○	○	○	○	○
Mindmapping	○	○	○	○	○	○
De Bonoren "6 Kapelak"	○	○	○	○	○	○
"Puntukrazia"	○	○	○	○	○	○
Ad-libs	○	○	○	○	○	○
Marrazki azkarrak	○	○	○	○	○	○

	ANÁLISIS	CLIENTES	MAPA DE VALOR	CLIENTES-PV	MVP	TESTEO
Offering map	○	○	○	○	○	○
Business model canvas	○	○	○	○	○	○
Value proposition canvas	○	○	○	○	○	○
Business trends	○	○	○	○	○	○
Moodboards	○	○	○	○	○	○
Blue ocean Strategy canvas	○	○	○	○	○	○
ERRC Grid	○	○	○	○	○	○
QFD	○	○	○	○	○	○
Produktuaren ezaugarriak	○	○	○	○	○	○
Lean Plan	○	○	○	○	○	○
Sketching	○	○	○	○	○	○
Bideoa	○	○	○	○	○	○
Landing Page	○	○	○	○	○	○
Packaging	○	○	○	○	○	○
Maketa eta prototipoak	○	○	○	○	○	○
Mock up	○	○	○	○	○	○
Google Adwords	○	○	○	○	○	○
Test rig	○	○	○	○	○	○
Ezaugarri eta datuen orria	○	○	○	○	○	○
Liburuxka	○	○	○	○	○	○
Storyboard	○	○	○	○	○	○
Escenarios	○	○	○	○	○	○
Testing Cards	○	○	○	○	○	○
Learning Cards	○	○	○	○	○	○
Validation Board	○	○	○	○	○	○
Elevator Pitch	○	○	○	○	○	○
Test A/B	○	○	○	○	○	○
Focus Group	○	○	○	○	○	○
Elkarrizketak	○	○	○	○	○	○
Inkestak	○	○	○	○	○	○
Innovation Games	○	○	○	○	○	○
Aurre-salmentak	○	○	○	○	○	○

BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. & VAN ROSSUM, W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84, 1-8.

BALLANTYNE, D., FROW, P., VAREY, R. J. & PAYNE, A. 2011. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40, 202-210.

BLANK, S. G. 2007. *The four steps to the epiphany : successful strategies for products that win*, [California], S. G. Blank.

CASADESUS-MASANELL, R. & RICART, J. E. 2011. How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89.

CASADESUS-MASANELL, R. & TARZIÁN, J. 2012. When one business model isn't enough. *Harvard Business Review*, 90.

CLARK, T., OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. 2012. *Tu modelo de negocio Un método de una página para que reinventes tu carrera profesional*, Barcelona, Deusto.

COOPER, B., VLASKOVITS, P. & BLANK, S. G. 2010. *The entrepreneur's guide to customer development : a "cheat sheet" to The four steps to the epiphany*, [S.l.], B. Cooper and P. Vlaskovitz.

CHANAL, V., AKSELSEN, S., BLANCO, S., CARON-FASAN, M.-L., CARTOUX, B., DESCHAMPS, B., EURICH, M., FRANCONY, J.-M., FUJIMOTO, Y., GAREL, G., GAUTHIER, C., GENET, C., GIANNELLONI, J.-L., HAGGÈGE, M., LAURENCIN, J.-P., LAVOISY, O., LLERENA, D., MANGEMATIN, V., PARENT, R., QUINETTE, N., ROEHRICH, G., ROUSSELLE, T., ROUX-JALLET, V., SABATIER, V., SOCQUET, D., TOUVARD, F. & YTTERTAD, P. 2011. *Rethinking business models for innovation. Lessons from entrepreneurial projects*.

CHANDLER, G. N., BROBERG, J. C. & ALLISON, T. H. 2014. Customer value propositions in declining industries: Differences between industry representative and high-growth firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 234-253.

FROW, P. & PAYNE, A. 2011. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45, 223-240.

GIBSON, E. & JETTER, A. Towards a dynamic process for business model innovation: A review of the state-of-the-art. In: KOCAOGLU, D. F., PERMAN, G., KOZANOGLU, D. C., DAIM, T. U., ANDERSON, T. R. & NIWA, K., eds. 2014 *Portland International Center for Management of Engineering and Technology, PICMET 2014*, 2014. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 1230-1238.

GOLNAM, A., VISWANATHAN, V., MOSER, C. I., RITALA, P. & WEGMANN, A. 2014. *Designing value-oriented service systems by Value Map*. 3rd International Symposium on Business Modeling and Software Design, BMSD 2013. Noordwijkerhout: Springer Verlag.

KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. E. 2005. *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Boston, Mass., Harvard Business School.

KOWALKOWSKI, C., PERSSON RIDELL, O., RÖNDELL, J. G. & SÖRHAMMAR, D. 2012. The co-creative practice of forming a value proposition. *Journal of Marketing Management*, 28, 1553-1570.

LINDIČ, J. & DA SILVA, C. M. 2011. Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49, 1694-1708.

OSTERWALDER, A. 2015. *Diseñando la propuesta de valor : cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*, Barcelona, Deusto.

OSTERWALDER, A. & PAPADAKOS, T. 2014. *Value proposition design : how to create products and services customers want : get started with- : bad value proposition design : a guide to burning cash, communicating poorly, and spending your short life building stuff nobody wants*, Hoboken, John Wiley & Sons.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. 2010. *Business model generation : a handbook for visionaries , game changers, and challengers*, Hoboken, New Jersey, John Willey & Sons.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. 2015. *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, Barcelona, Deusto.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. & CLARK, T. 2010. *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken, N.J., Wiley.

POKORNÁ, J., PILAŘ, L., BALCAROVÁ, T. & SERGEEVA, I. 2015. *Value proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs at Farmers' Markets*. *Agris On-line Papers in Economics and Informatics*, 7, 123-130.

RIES, E. 2011. *The lean startup : How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*, New York, NY, Crown Business.

RIES, E. & SAN JULIÁN ARRUIPE, F. J. 2015. *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Barcelona, Deusto.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C. & ARRONIZ, I. 2006. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47, 75-81.

VISNJIC KASTALLI, I. & VAN LOOY, B. 2013. *Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance*. *Journal of Operations Management*, 31, 169-180.



GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR

