

Ash Maurya

redaktor serii

Eric Ries

twórca modelu *Lean Startup*

Wydanie II

# METODA RUNNING LEAN

Iteracja od **planu A** do planu, który da Ci **sukces**



Helion

one  
press

EXCLUSIVE

O'REILLY®

Tytuł oryginału: Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2nd edition

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-5123-8

© 2013 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English edition of Running Lean, 2nd Edition ISBN 9781449305178 © 2012 Ash Maurya.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Wydawnictwo HELION dołożyło wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/merule>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

---

# SPIS TREŚCI

|                    |    |
|--------------------|----|
| Przedmowa .....    | 11 |
| Wstęp .....        | 15 |
| Wprowadzenie ..... | 17 |

## CZĘŚĆ I. MAPA DROGOWA

---

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Rozdział 1.<br><b>Metazasady</b> .....                 | 27 |
| Rozdział 2.<br><b>Running Lean krok po kroku</b> ..... | 39 |

## CZĘŚĆ II. ROZPISZ SWÓJ PLAN A

---

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Rozdział 3.<br><b>Opracuj własny Szablon Lean</b> ..... | 47 |
|---------------------------------------------------------|----|

## CZĘŚĆ III. WSKAŻ NAJBARDZIEJ RYZYKOWNE ELEMENTY SWOJEGO PLANU

---

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Rozdział 4.<br><b>Zastanów się, od czego zaczniesz</b> ..... | 73 |
| Rozdział 5.<br><b>Przygotuj się na eksperymenty</b> .....    | 81 |

## CZĘŚĆ IV. SYSTEMATYCZNIE TESTUJ SWÓJ PLAN

---

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział 6.<br><b>Przygotuj się do rozmów z klientami</b> ..... | 97  |
| Rozdział 7.<br><b>Wywiad poświęcony problemowi</b> .....        | 109 |
| Rozdział 8.<br><b>Wywiad poświęcony rozwiązaniu</b> .....       | 123 |

|                                             |            |
|---------------------------------------------|------------|
| Rozdział 9.                                 |            |
| <b>Tworzenie wersji 1.0</b>                 | <b>141</b> |
| Rozdział 10.                                |            |
| <b>Przygotowania do pomiarów</b>            | <b>151</b> |
| Rozdział 11.                                |            |
| <b>Wywiad poświęcony MVP</b>                | <b>157</b> |
| Rozdział 12.                                |            |
| <b>Weryfikacja cyklu życia klienta</b>      | <b>165</b> |
| Rozdział 13.                                |            |
| <b>Wywiad poświęcony rozwiązaniu</b>        | <b>175</b> |
| Rozdział 14.                                |            |
| <b>Pomiary zestawienia produktu i rynku</b> | <b>185</b> |
| Rozdział 15.                                |            |
| <b>Wnioski</b>                              | <b>201</b> |
| Dodatek A                                   |            |
| <b>Materiały dodatkowe</b>                  | <b>205</b> |

## Rozdział 3.

# OPRACUJ WŁASNY SZABLON LEAN

Przedstaw swój model biznesowy w formie przenośnego, jednostronicowego diagramu.

Szablon Lean to znakomity format ułatwiający opracowywanie potencjalnych modeli biznesowych, szeregowanie najlepszych punktów wyjścia oraz bieżące monitorowanie wyciąganych wniosków.

Sposób stosowania tego szablonu najlepiej jest wyjaśnić na przykładzie, dlatego też przedstawię teraz proces myślowy towarzyszący tworzeniu mojego pierwszego produktu, CloudFire, z wykorzystaniem właśnie tej metodyki.

## ZASTANÓW SIĘ NAD POTENCJALNYMI KLIENTAMI

Gdy zaczynasz, znasz załączek problemu, rozwiązanie i być może segment klientów, do których chciałbyś kierować swoją ofertę. Przedwczesne wyciąganie wniosków na temat rozwiązania może prowadzić do marnotrawstwa, to samo można powiedzieć jednak o wyborze segmentu klientów lub modelu biznesowego. Zagrożenie polega na tym, że nie sprawdziłeś, czy jesteś w pełni obiektywny — w związku z tym efektem Twojej pracy może być nieoptymalny model biznesowy albo maksima lokalne.

### Algorytm wspinaczkowy i problem maksimów lokalnych

Pod pojęciem wspinaczki należy tu rozumieć matematyczną technikę optymalizacji stosowaną w informatyce. Jest to algorytm iteracyjny, którego początek stanowi arbitralnie wskazane rozwiązanie problemu. Algorytm ma na celu znalezienie lepszego rozwiązania poprzez stopniową zmianę jednego z jego elementów. Jeżeli zmiana skutkuje powstaniem lepszego rozwiązania, w tymże nowym rozwiązaniu dokonuje się kolejnej zmiany. Proces powtarza się tak długo, aż uda się znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Algorytm wspinaczkowy sprawdza się podczas poszukiwania optimum lokalnego (czyli rozwiązania, którego nie da się ulepszyć za pomocą wartości sąsiednich), nie gwarantuje natomiast znalezienia najlepszego rozwiązania (nazywanego optimum globalnym) ze wszystkich dostępnych (przestrzeń wyszukiwania).

Źródło: [http://en.wikipedia.org/wiki/Hill\\_climbing](http://en.wikipedia.org/wiki/Hill_climbing)

Nie ma takiego sposobu, który pozwoliłby całkowicie wyeliminować problem maksimów lokalnych. Możesz jednak zdecydowanie zwiększyć swoje szanse, zakładając już na samym początku, że równolegle przeanalizujesz, a może nawet przetestujesz kilka różnych modeli.

Zacznij od rozważań nad potencjalnymi nabywcami Twojego produktu:

*Dokonaj rozróżnienia na klientów i użytkowników.*

Jeżeli użytkownicy Twojego produktu mogą pełnić różne role, przypisz im odpowiednie grupy klientów.

*Klientem jest ten, kto płaci za Twój produkt. Użytkownik za niego nie płaci.*

*Szeroko zdefiniowane segmenty klientów podziel na węższe kategorie.*

Współpracowałem już z początkującymi firmami, w których panowało przekonanie, że pracują nad tak uniwersalnymi problemami, iż dotyczą one wszystkich.

*Nie da się skutecznie stworzyć, zaprojektować i wypożyczonować produktu przeznaczonego dla wszystkich.*

Twoim celem może być opracowanie produktu przeznaczonego dla odbiorcy mainstreamowego, ale tak czy owak powinieneś rozpocząć pracę z myślą o konkretnym kliencie. Nawet Facebook, który liczy sobie dzisiaj ponad 500 milionów użytkowników, był tworzony z myślą o bardzo precyzyjnie zdefiniowanym użytkowniku, a mianowicie o studencie Harvardu.

*Na początek umieść wszystkich w jednym szablonie.*

Jeżeli zakładasz firmę, której działalność ma być wieloaspektowa, niewykluczone, że dla każdego z tych aspektów będziesz musiał wskazać odrębne problemy, kanały i propozycje wartości. Sugerowałbym, abyś zaczął od jednego szablonu i posłużył się różnymi kolorami, za pomocą których dokonasz rozróżnienia poszczególnych segmentów klientów. Dzięki temu będziesz mógł zilustrować cały model biznesowy na jednej stronie. Jeśli uznasz to za stosowne, podzielisz go potem na kilka innych.

*Stwórz Szablon Lean dla każdego z segmentów klientów.*

Już niedługo się przekonasz, że składowe modelu biznesowego mogą być i są bardzo zróżnicowane w zależności od konkretnego segmentu klientów. Zalecałbym, abyś zaczął od dwóch lub trzech głównych segmentów, które Twoim zdaniem najlepiej poznałeś lub które wydają Ci się najbardziej obiecujące.

## ANALIZA PRZYPADKU

**CloudFire***Wprowadzenie:*

Przed stworzeniem CloudFire opracowałem aplikację do wymiany plików, którą nazywałem BoxCloud. Upraszczała ona proces wymiany dużych plików dzięki wykorzystaniu opatentowanego przez nas protokołu peer-to-web (p2web).

Propozycja wartości aplikacji BoxCloud opierała się na tym, że jej użytkownik mógł udostępniać pliki i foldery bezpośrednio ze swojego komputera, bez konieczności wysyłania ich na jakiegokolwiek serwer. Odbiorca uzyskiwał dostęp do plików bezpośrednio ze swojej przeglądarki internetowej, bez konieczności instalowania jakiegokolwiek dodatkowego oprogramowania.

Program BoxCloud był pierwotnie kierowany do użytkowników biznesowych. Był stosowany przez grafików, prawników, księgowych oraz inne osoby prowadzące małe firmy.

Byłem zainteresowany poszukiwaniem innych zastosowań dla protokołu p2web, zwłaszcza w kontekście wymiany multimediów (zdjęć, materiałów wideo i muzyki). Właśnie tak narodził się CloudFire.

*Naprawdę szeroka kategoria:*

Każdy, kto często wymienia się treściami multimedialnymi.

*Bardziej precyzyjne grupy potencjalnych klientów:*

- fotografowie,
- producenci materiałów wideo,
- konsumenci mediów (to coś dla mnie),
- rodzice.

Początkowo bardzo kusiła mnie wizja opracowania czegoś dla segmentu konsumentskiego (prototypem konsumenta byłaby w tym przypadku moja skromna osoba), jednak ostatecznie zostałem rodzicem i osobiście doświadczyłem pewnych wad związanych z wymianą zdjęć i (zwłaszcza) materiałów wideo. Dlatego też postanowiłem w pierwszej kolejności opracować model biznesowy właśnie dla tego segmentu.

## TWORZENIE SZABLONU LEAN

W tej części rozdziału przedstawię proces tworzenia Szablону Lean.

*Naszkicuj szablon za jednym razem.*

Zdaję sobie sprawę, że wizja tworzenia na tablicy kolejnych wersji szablonu jest dość kusząca, jednak jego pierwsza wersja powinna powstać szybko — najlepiej, jeśli zajmie to mniej niż kwadrans. Celem tworzenia szablonu jest uwiecznienie tego, co masz w danej chwili w głowie, a następnie przejście do poszukiwania najbardziej ryzykownego elementu modelu. Po zakończeniu fazy budowania będziesz mógł przetestować swój model z udziałem innych ludzi.

*Nie ma nic złego w tym, że niektóre pola pozostaną puste.*

Zamiast analizować „właściwe” odpowiedzi lub dyskutować nad nimi, wpisz cokolwiek w odpowiednie pole albo zostaw je puste. Niewypełnione pole może stanowić sygnał, że znalazłeś oto najbardziej ryzykowną składową swojego modelu i to właśnie od niej powinieneś rozpocząć testy. Opracowanie innych elementów, jak choćby „Nieuczciwej przewagi”, wymaga trochę czasu. Niewykluczone, że w chwili obecnej potrafisz powiedzieć na ten temat wyłącznie: „Nie wiem”, ale nie ma w tym nic złego. Szablon został opracowany z myślą o tym, aby był żywym i ewoluującym dokumentem.

*Zachowaj zwięzłość.*

Zdecydowanie łatwiej jest opisać coś w jednym akapicie niż w jednym zdaniu. Ograniczona przestrzeń do pisania, jaką zapewnia szablon, bardzo skutecznie motywuje do sprowadzenia modelu biznesowego do jego absolutnego sedna. Postaraj się, aby przygotowywany przez Ciebie szablon miał tylko jedną stronę.

*Skup się na teraźniejszości.*

W biznesplanach zdecydowanie zbyt duży nacisk kładzie się na próby przewidywania przyszłości, co jest przecież niemożliwe. Zdecydowanie lepiej, jeśli przy tworzeniu szablonu będziesz kierował się mentalnością „wykonywania zadań”. Zastanów się nad tym, co już wiesz, a następnie sformułuj kolejny zestaw hipotez, które należałoby sprawdzić, aby prace nad produktem posuwały się do przodu.

*Frontem do klienta.*

Alex Osterwalder opisuje w swojej książce kilka metod tworzenia wstępnego modelu biznesowego. Jako że metodyka Running Lean jest w dużej mierze skoncentrowana na kliencie, moim zdaniem w zupełności wystarczy, jeśli pracę nad modelem biznesowym zaczniesz od klientów. Niewielka zmiana w obrębie tej składowej może doprowadzić do całkowitej zmiany modelu, o czym sam się za chwilę przekonasz.

Tworząc własne szablony, zawsze trzymam się ustalonej kolejności, przedstawionej na rysunku 3.1. Właśnie w tej kolejności uporządkowałem wszystkie pozostałe części tego rozdziału.

|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problem</b><br>3 najważniejsze problemy<br><br><div style="font-size: 48pt; text-align: center;">1</div>                                                                           | <b>Rozwiązanie</b><br>3 najważniejsze cechy<br><br><div style="font-size: 48pt; text-align: center;">4</div>                              | <b>Propozycja wartości</b><br>Jedno jasne, atrakcyjne przesłanie, z którego wynika, dlaczego jesteś inny i dlaczego warto kupić Twój produkt<br><br><div style="font-size: 48pt; text-align: center;">3</div> | <b>Nieuczciwa przewaga</b><br>Nie można jej łatwo skopiować ani kupić<br><br><div style="font-size: 48pt; text-align: center;">5</div> | <b>Segmenty klientów</b><br>Klienci docelowi<br><br><div style="font-size: 48pt; text-align: center;">2</div> |
| <b>Struktura kosztów</b><br>Koszty pozyskiwania klientów<br><br>Koszty dystrybucji<br><br>Hosting<br><br>Ludzie itd.<br><br><div style="font-size: 48pt; text-align: center;">7</div> | <b>Kluczowe wskaźniki</b><br>Najważniejsze działania, które monitorujesz<br><br><div style="font-size: 48pt; text-align: center;">8</div> |                                                                                                                                                                                                               | <b>Kanały</b><br>Ścieżki dostępu do klienta<br><br><div style="font-size: 48pt; text-align: center;">9</div>                           |                                                                                                               |

Szablon Lean został zaadaptowany na podstawie Szablону modelu biznesowego (<http://www.businessmodelgeneration.com>) i jest chroniony na mocy licencji Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

Rysunek 3.1. Szablon Lean

## Problem i segmenty klientów

Z moich doświadczeń wynika, że para składowych „Problem” i „Segment klientów” decyduje zwykle o tym, jak wygląda pozostała część szablonu. Właśnie dlatego zestawilem je ze sobą i opisuję razem.

Wskaż od jednego do trzech najważniejszych problemów.

Dla segmentu klientów, nad którym akurat pracujesz, znajdź od jednego do trzech najważniejszych problemów, których rozwiązaniem odbiorcy ci byliby zainteresowani. O problemach możesz myśleć również przez pryzmat zadań, których wykonania oczekują klienci:

*Kiedy ktoś potrzebuje, aby zostało wykonane jakieś zadanie, „zatrudnia” w tym celu jakiś produkt lub usługę. Marketer powinien wiedzieć, jakie zadania regularnie pojawiają się w życiu klienta, w przypadku których klient byłby zainteresowany produktem, który z kolei może być wytwarzany przez firmę.*

— Clayton M. Christensen

*Sporządź listę potencjalnych możliwości.*

Spisz swoje przekonania na temat tego, w jaki sposób uczestnicy wczesnego rynku dzisiaj rozwiązują dany problem. O ile nie usiłujesz rozwiązać całkowicie nowego problemu (a jest to bardzo mało prawdopodobne), powinieneś pamiętać, że rozwiązania większości problemów już istnieją. Częstość nie są one jednak oferowane przez tych konkurentów, którzy jako pierwsi przychodzą Ci na myśl.

Przykładem niech będą tu narzędzia ułatwiające współpracę przez internet. Alternatywą dla nich nie są inne tego rodzaju narzędzia, a zwykła poczta elektroniczna. Dla niektórych klientów akceptowalną alternatywą jest również powstrzymanie się od działania — wystarczy, że ich problem nie jest zbyt dotkliwy.

*Wskaż inne role użytkowników.*

Wskaż wszelkie grupy użytkowników, które mogą odpowiadać danej grupie klientów. Oto przykłady:

- W przypadku platformy blogowania klientem jest autor bloga, a użytkownikiem są czytelnicy.
- W przypadku wyszukiwarki internetowej klientem jest reklamodawca, a użytkownikiem są internauci poszukujący interesujących ich treści.

*Wskaż potencjalny wczesny rynek.*

Pamiętając o powyższych kwestiach przystąp do bardziej szczegółowej analizy danego segmentu klientów. Zdefiniuj cechy charakterystyczne Twojego prototypowego klienta.

*Twoim celem jest sformułowanie opisu uczestnika wczesnego rynku, a nie klienta mainstreamowego.*

## Propozycja wartości

W samym środku Szablону Lean znajduje się pole poświęcone propozycji wartości. To jedna z najważniejszych składowych modelu biznesowego i jedna z tych, które najtrudniej jest poprawnie zdefiniować.

Od czasu napisania pierwszej wersji *Metody Running Lean* nieco dopracowałem moją definicję propozycji wartości:

*Propozycja wartości: co Cię wyróżnia i dlaczego warto od Ciebie kupować zwrócić na Ciebie uwagę.*

„Sprzedaż” jest formą rozmowy, a moim zdaniem i jedno, i drugie trudno się realizuje za pomocą pojedynczego stwierdzenia. Co jednak ważniejsze, Twoim pierwszym celem jest nie zawarcie transakcji, lecz pozyskanie uwagi potencjalnego klienta.

## ANALIZA PRZYPADKU

**CloudFire: problem i segmenty klientów**

Sam zostałem niedawno rodzicem, potrafiłem więc wskazać mnóstwo różnych problemów, które chciałem poddać uważniejszej analizie. Problemy te zamieściłem na poniższej liście oraz na rysunku 3.2.

- Odkąd urodziło się nam dziecko, zaczęliśmy robić znacznie więcej zdjęć (dotyczy to również filmów, których liczba wzrosła jeszcze bardziej).
- Brakowało nam snu, w związku z czym dotychczasowe rozwiązania stały się zbyt czasochłonne, czasem również trudne w obsłudze.
- Zapotrzebowanie na tego rodzaju treści ze strony członków rodziny (zwłaszcza dziadków) i przyjaciół okazało się wysokie, często było również pilne.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                           |                              |                            |                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problem</b><br>Udostępnianie dużej liczby zdjęć lub filmów jest czasochłonne<br><br>Rodzicom brakuje wolnego czasu<br><br>Istnieje duże zapotrzebowanie zewnętrzne na tego typu treści<br><br><i>Istniejące alternatywy:</i><br><br>Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook | <b>Rozwiązanie</b>        | <b>Propozycja wartości</b>   | <b>Nieuczciwa przewaga</b> | <b>Segmenty klientów</b><br>Rodzice (twórcy)<br><br>Rodzina i przyjaciele (konsumenci treści)<br><br><br><i>Wczesny rynek:</i><br><br>Rodzice z małymi dziećmi |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Kluczowe wskaźniki</b> |                              | <b>Kanały</b>              |                                                                                                                                                                |
| <b>Struktura kosztów</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |                           | <b>Strumienie przychodów</b> |                            |                                                                                                                                                                |

Szablon Lean został zaadaptowany na podstawie Szablону modelu biznesowego (<http://www.businessmodelgeneration.com>) i jest chroniony na mocy licencji Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

**Rysunek 3.2.** CloudFire: problem i segmenty klientów

### Uwaga

Internauta odwiedzający po raz pierwszy daną stronę docelową spędza na niej przeciętnie 8 sekund. Twoja propozycja wartości jest jego pierwszym kontaktem z Twoim produktem. Przygotuj odpowiednią propozycję wartości, a być może odwiedzający zechce pozostać na Twojej stronie i zapoznać się z jej pozostałą częścią. W przeciwnym razie po prostu ją opuści.

Nawet powyższa zmodyfikowana definicja nie zmienia faktu, że sformułowanie właściwej propozycji wartości jest dość trudne. Musisz zawrzeć istotę swojego produktu w kilku słowach, z których ułożysz nagłówek strony docelowej. Co więcej, Twoja propozycja wartości musi wyróżniać się na tle innych i musi to być różnica znacząca.

Na szczęście propozycja wartości nie musi być od razu idealna. Podobnie jak w przypadku wszystkich innych elementów szablonu, także tu zaczynasz od najlepszego przypuszczenia, a potem dopracowujesz je w procesie iteracji.

## Jak opracować propozycję wartości?

Po pierwsze, gorąco polecam lekturę klasycznej książki marketingowej autorstwa Ala Riesa i Jacka Trouta, *Positioning: The Battle for Your Mind* (McGraw-Hill). Riesa i Trouta uznaje się dziś za ojców współczesnej reklamy. To bardzo przyjemna lektura i błyskawiczny kurs marketingu — nic lepszego nie znajdziesz.

A oto kilka moich wskazówek dotyczących formułowania propozycji wartości:

*Wyróżniaj się i zadbaj o to, aby była to różnica istotna.*

Kluczem do sukcesu w poszukiwaniu cechy wyróżniającej Twój produkt na tle innych jest formułowanie propozycji wartości bezpośrednio na podstawie problemu, który usiłujesz rozwiązać. Jeżeli rzeczywiście jest on wart rozwiązania, ponad połowę drogi masz już za sobą.

*Skieruj propozycję wartości do uczestników wczesnego rynku.*

Zbyt wielu marketerów celuje w „środek”, ponieważ liczą na dotarcie do klienta mainstreamowego. Niestety w związku z tym rozważniają swoje przesłanie. Twój produkt *nie* jest jeszcze gotowy, abyś skierował go na rynek mainstreamowy. Twoim jedynym zadaniem jest znaleźć uczestników wczesnego rynku i do nich skierować Twoją ofertę, a to wymaga odważnego, jasnego i konkretnego przekazu.

*Skoncentruj się na końcowych korzyściach.*

Z pewnością słyszałeś już, jak ważne jest kładzenie nacisku na korzyści ze stosowania produktu, a nie na jego cechy. Pamiętajmy jednak, że klient ciągle jeszcze musi przełożyć te korzyści na swój ogląd świata. Dobra propozycja wartości zadamawia się w głowie klienta i podsuwa mu te korzyści, których doświadczy *już po* skorzystaniu z Twojego produktu.

Załóżmy dla przykładu, że budujesz aplikację służącą do tworzenia CV:

- Cechą byłyby tu „profesjonalnie zaprojektowane szablony”.
- Korzyścią byłyby „przykuwające wzrok CV, które wyróżnia się na tle innych”.
- Korzyścią ostateczną byłyby natomiast „zdobycie wymarzonej pracy”.

Nieźłym przepisem (autorstwa Dane’a Maxwella) na skuteczną propozycję wartości jest następująca formuła:

Natychmiastowo zrozumiały nagłówek = oczekiwany przez klienta efekt końcowy + konkretny okres + rozwianie zastrzeżeń

### **Uwaga**

Drugi i trzeci składnik powyższego równania są bardzo skuteczne i dobrze jest je wykorzystać, o ile to możliwe, nie są to jednak elementy niezbędne.

Klasycznym przykładem odpowiadającym temu wzorowi jest slogan reklamowy firmy Domino’s:

*Gorąca świeża pizza pod Twoimi drzwiami w 30 minut albo jesz za darmo.*

*Uważnie dobieraj słowa i bierz za nie odpowiedzialność.*

W każdej kampanii marketingowej lub brandingowej kluczowe znaczenie mają słowa. Wystarczy przyrzeć się markom luksusowych samochodów, których wizerunek został zdefiniowany za pomocą jednego słowa:

- *Osiągi*: BMW
- *Design*: Audi
- *Prestiż*: Mercedes

Wybierz kilka słów „kluczowych”, czyli takich, którymi będziesz się regularnie posługiwał. Poprawisz w ten sposób pozycję swojej strony w wynikach wyszukiwania.

*Odpowiedz na pytania: co?, kto? i dlaczego?*

Dobra propozycja wartości powinna udzielać jasnej odpowiedzi na dwa pierwsze pytania — co jest Twoim produktem i kto jest Twoim klientem. Odpowiedź na pytanie „dlaczego?” czasami trudno jest wpleść w tak krótkie stwierdzenie, dlatego też często posługuję się w tym celu podnagłówkiem lub podtytułem.

Oto przykłady propozycji wartości, które stosowałem w moich produktach:

*Szablon Lean*

*Poświęć mniej czasu na planowanie, a więcej na budowanie swojej firmy.*

Szybszy i skuteczniejszy sposób komunikowania Twojego modelu biznesowego

*USERcycle*

*Zamień użytkowników w zafascynowanych klientów*

Oprogramowanie do zarządzania cyklem życia klienta

*Przyjrzyj się innym propozycjom wartości.*

Najlepszym sposobem formułowania znakomitych propozycji wartości jest przyglądanie się ich odpowiednikom stworzonym dla marek, które podziwiasz. Wejdź na ich strony docelowe i dokonaj analizy ich propozycji wartości.

Osobiście najwięcej nauczyłem się z propozycji wartości firm Apple, 37signals oraz FreshBooks.

*Stwórz slogan z nawiązaniem.*

Kolejnym przydatnym ćwiczeniem jest tworzenie sloganów z nawiązaniem. Tego rodzaju slogany są powszechnie stosowane przez producentów z Hollywood, którym zależy na zawarciu ogólnej akcji filmu w krótkim haśle, które łatwo zapada w pamięć. Slogany z nawiązaniem zostały też spopularyzowane jako skuteczne narzędzie prezentacji przez grupę Venture Hacks, a konkretnie w jej e-booku zatytułowanym *Pitching Hacks*.

Oto kilka przykładów:

- YouTube: „Flickr do filmów”
- Obcy — ósmy pasażer *Nostromo*: „Szczęki w kosmosie”
- Dogster: „Friendster dla psów”

Sloganu z nawiązaniem nie należy mylić z propozycją wartości, nie należy go również zamieszczać na stronie docelowej. Istnieje bowiem ryzyko, że nawiązanie zawarte w sloganie okaże się nieznane części odbiorców. Z tego właśnie względu narzędzie to najlepiej sprawdza się jako sposób szybkiego prezentowania i popularyzowania pomysłów, na przykład po przeprowadzeniu wywiadów z klientami. To konkretne zastosowanie sloganów z nawiązaniem zostanie bardziej szczegółowo omówione w rozdziale 7.

## Rozwiązanie

Teraz możesz zająć się potencjalnymi rozwiązaniami problemu.

Na razie masz tylko i wyłącznie niesprawdzone hipotezy, możesz się więc spodziewać, że po kilku rozmowach z klientami dokonasz całkowitej zmiany dotychczasowych priorytetów albo w ogóle zrezygnujesz z pierwszych założeń i zastąpisz je nowymi. Z tego względu sugerowałbym, abyś na tym etapie nie formułował swojego rozwiązania w sposób bardzo szczegółowy. Lepiej ogólnie scharakteryzuj proste rozwiązania poszczególnych problemów.

*Powiąż rozwiązanie z problemem tak późno, jak tylko się da.*

## ANALIZA PRZYPADKU

**CloudFire: propozycja wartości**

Wziąwszy pod uwagę bieżące alternatywne rozwiązania, uznałem, że istotnym wyróżnikiem mojej propozycji wartości będzie „szybkość”. Postanowiłem też pozycjonować stronę na podstawie słowa kluczowego „bez wysyłania do sieci” (patrz rysunek 3.3).

- Nieco później przekonasz się, jak znacząco zmieniła się ta propozycja wartości po zaledwie kilku wywiadach z klientami.

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |                           |                                                                                      |                              |                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problem</b><br>Udostępnianie dużej liczby zdjęć lub filmów jest czasochłonne<br><br>Rodzicom brakuje wolnego czasu<br><br>Istnieje duże zapotrzebowanie zewnętrzne na tego typu treści<br><br>Istniejące alternatywy:<br><br>Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook | <b>Rozwiązanie</b>        | <b>Propozycja wartości</b><br>Najszybszy sposób udostępniania zdjęć i filmów         | <b>Nieuczciwa przewaga</b>   | <b>Segmenty klientów</b><br>Rodzice (twórcy)<br><br>Rodzina i przyjaciele (konsumenci treści) |
|                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Kluczowe wskaźniki</b> | Slogan z nawiązaniem:<br><br>Udostępnianie zdjęć i filmów bez wysyłania ich do sieci | <b>Kanały</b>                | Wczesny rynek:<br><br>Rodzice z małymi dziećmi                                                |
| <b>Struktura kosztów</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |                           |                                                                                      | <b>Strumienie przychodów</b> |                                                                                               |

Szablon Lean został zaadaptowany na podstawie Szablону modelu biznesowego (<http://www.businessmodelgeneration.com>) i jest chroniony na mocy licencji Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

**Rysunek 3.3. CloudFire, propozycja wartości**

## Kanały

Jednym z najczęściej podawanych powodów porażek startupów jest brak istotnej ścieżki dostępu do klientów.

Na początku podstawowym celem startupu jest się uczyć, a nie rozwijać. Na wczesnym etapie nie ma zatem nic złego w tym, że firma korzysta z wszelkich kanałów, które pozwalają jej dotrzeć do potencjalnych klientów.

### ANALIZA PRZYPADKU

#### CloudFire: rozwiązanie

Na podstawie spisanych problemów sporządziłem krótką listę najważniejszych cech, które powinny znaleźć się w minimalnie satysfakcjonującym produkcie, czyli MVP (patrz rysunek 3.4).

| Problem                                                       | Rozwiązanie                                         | Propozycja wartości                                                                     | Nieuczciwa przewaga | Segmenty klientów                                 |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------|
| Udostępnianie dużej liczby zdjęć lub filmów jest czasochłonne | Natychmiastowe udostępnianie bez wysyłania do sieci | Najszybszy sposób udostępniania zdjęć i filmów                                          |                     | Rodzice (twórcy)                                  |
| Rodzicom brakuje wolnego czasu                                | Integracja z iPhoto                                 |                                                                                         |                     | Rodzina i przyjaciele (konsumenty treści)         |
| Istnieje duże zapotrzebowanie zewnętrzne na tego typu treści  | Lepsze narzędzia powiadomień                        |                                                                                         |                     |                                                   |
| Istniejące alternatywy:                                       | <b>Kluczowe wskaźniki</b>                           | <i>Slogan z nawiązaniem:</i><br>Udostępnianie zdjęć i filmów bez wysyłania ich do sieci | <b>Kanały</b>       | <i>Wczesny rynek:</i><br>Rodzice z małymi dziećmi |
| Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook                 |                                                     |                                                                                         |                     |                                                   |
| <b>Struktura kosztów</b>                                      |                                                     | <b>Strumienie przychodów</b>                                                            |                     |                                                   |
|                                                               |                                                     |                                                                                         |                     |                                                   |

Szablon Lean został zaadaptowany na podstawie Szablону modelu biznesowego  
(<http://www.businessmodelgeneration.com>) i jest chroniony na mocy licencji Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

**Rysunek 3.4. CloudFire, rozwiązanie**

Na szczęście w ramach procesu „poznawania klientów”<sup>1</sup> lub rozmawiania z nimi” zostajesz niejako zmuszony do stworzenia sobie kanału, dzięki któremu dotrzesz do odpowiednio dużej grupy uczestników wczesnego rynku. Jeżeli sukces Twojego modelu biznesowego zależy jednak od pozyskania dużej liczby klientów, zastanów się, czy dany kanał daje możliwości rozwoju także na późniejszych etapach działalności firmy — chodzi o to, abyś później nie utknął w miejscu.

Z tego samego powodu powinieneś już od samego początku pomyśleć o skalowalnych kanałach dla swojej firmy, abyś mógł już na wczesnym etapie rozwoju zacząć je budować i testować.

Masz do dyspozycji mnóstwo różnych kanałów, jednak niektóre z nich mogą się po prostu nie nadawać z uwagi na profil działalności Twojej początkującej firmy, a inne mogą oferować większe możliwości na późniejszych etapach jej rozwoju.

<sup>1</sup> Jest to pierwszy krok zdefiniowany przez Steve’a Blanka w jego książce *The Four Steps to Epiphany* (<http://www.cafepress.com/kandsranch>).

Poszukując pierwszych kanałów dostępu do klienta, koncentruję się zwykle na opisanych poniżej czynnikach.

## Darmowe kontra płatne

Zacznijmy od tego, że coś takiego jak darmowy kanał dostępu do klienta nie istnieje. Kanały, które powszechnie uznaje się za darmowe, czyli optymalizacja w wyszukiwarkach (SEO, od ang. *search engine optimization*), media społecznościowe czy blogi, wiążą się z poniesieniem nakładów kapitału ludzkiego. W ich przypadku dość trudno jest obliczyć zwrot z inwestycji, ponieważ korzyści płynące z ich stosowania są rozłożone w czasie (w przeciwieństwie do kanałów płatnych, które wyczerpują się po opłaceniu).

Często przytaczanym przykładem płatnego kanału dostępu do klienta jest marketing w wyszukiwarkach internetowych (SEM, od ang. *search engine marketing*). Eric Ries opisuje, w jaki sposób dzięki usłudze Google AdWords testował wczesne wersje swojego produktu za cenę 5 dolarów dziennie — generował 100 kliknięć po 5 centów za sztukę. Jeżeli Ty też możesz tego dokonać, to nie wahaj się ani sekundy. Problem polega na tym, że dla większości produktów te piękne czasy już dawno minęły. Konkurencja o słowa kluczowe jest dziś tak ostra, że nie ma innego wyjścia, jak tylko przechrztyć rywali albo po prostu wydać więcej niż oni. Obie te strategie lepiej nadają się do stosowania w okresie po zestawieniu produktu z potrzebami rynku, gdy będziesz mniej koncentrował się na nauce, a większy nacisk kładł na optymalizację.

## Przychodzące kontra wychodzące

Kanały przychodzące to forma marketingu biernego (ang. *pull*), dzięki której klienci mają znaleźć Cię sami, natomiast kanały wychodzące wykorzystują marketing czynny (ang. *push*), czyli działania zmierzające do pozyskiwania klientów.

Przykłady kanałów przychodzących obejmują:

- blogi,
- SEO,
- e-booki,
- białe księgi,
- seminaria online.

Do kanałów wychodzących zalicza się natomiast między innymi:

- SEM,
- reklamy telewizyjne i prasowe,
- imprezy targowo-wystawiennicze,
- kontaktowanie się z potencjalnymi klientami „w ciemno”.

Jeżeli nie dysponujesz jeszcze sprawdzoną w testach propozycją wartości, raczej trudno Ci będzie uzasadnić wydawanie pieniędzy, a nawet podejmowanie działań związanych ze stosowaniem wychodzącego przesłania marketingowego. Dopóki nie sprawdzisz swojej propozycji wartości, raczej nie ma sensu zabiegać o wzmianki w serwisie TechCrunch czy szukać innych form PR-u. To odpowiedni moment na tworzenie kanałów dostępu do wpływowych i opiniotwórczych ludzi oraz podmiotów, jednak nie jesteś jeszcze gotowy na to, aby o Tobie „pisano”.

Wyjątkiem od zasady powstrzymywania się od stosowania kanałów wychodzących są wywiady z klientami. W dwóch kolejnych punktach przekonasz się, że korzyści płynące z pozyskiwania informacji poprzez wywiady dalece przewyższają koszty ich prowadzenia.

### **Bezpośrednie kontra zautomatyzowane**

Sprzedaż bezpośrednia to skalowalny kanał dostępu do klientów i jako taki ma sens wyłącznie w przypadku firm, w których łączna wartość klienta w całym okresie jego życia przewyższa całość kosztów związanych z wynagrodzeniami dla pracowników zajmujących się sprzedażą bezpośrednią. Dotyczy to zatem niektórych branż B2B oraz firm oferujących produkty dla przedsiębiorstw.

Gdyby jednak potraktować ją jako kanał służący nauce, sprzedaż bezpośrednia okazuje się jednym z najskuteczniejszych narzędzi, ponieważ umożliwia Ci bezpośredni kontakt z klientem.

*Najpierw sprzedawaj ręcznie, dopiero potem stawiaj na automatyzację.*

### **Bezpośrednie kontra pośrednie**

Kolejnym obszarem, w którym startupy marnują energię, jest przedwczesne dążenie do zawierania sojuszy strategicznych. Działanie to opiera się na przekonaniu, że warto nawiązać współpracę z dużą firmą, aby móc korzystać z jej kanałów sprzedaży oraz jej wiarygodności. Problem polega na tym, że dopóki nie dysponujesz sprawdzonym produktem, nie uda Ci się zwrócić na siebie uwagi przedstawicieli handlowych większej firmy. Wyobraź sobie, że sam jesteś takim przedstawicielem i pracujesz w dużym, znanym przedsiębiorstwie. Szefostwo wyznacza Ci określone cele wynikowe, a Ty musisz je osiągnąć. Czy wolałbyś sprzedawać to, co znasz, czy raczej jakiś nowy, niesprawdzony produkt?

To samo dotyczy zatrudniania zewnętrznych sprzedawców. Taka osoba prawdopodobnie potrafi skuteczniej niż Ty realizować plan sprzedażowy, niestety nie umie tego planu opracować.

*Najpierw musisz sam sprzedawać swój produkt, a dopiero potem możesz przekazać to zadanie innym.*

## Najpierw zatrzymywanie, potem polecenia

Wiele startupów już od pierwszego dnia ma obsesję na punkcie zdobywania wirusowej popularności i korzystania z różnego rodzaju programów partnerskich lub programów poleceń. Tego rodzaju programy rzeczywiście mogą okazać się bardzo skuteczne w promowaniu Twojego produktu, pamiętaj jednak, że *najpierw musisz mieć produkt wart promowania*.

*Stwórz niezwykle produkty<sup>2</sup>.*

— Seth Godin, *Fioletowa Krowa*

| ANALIZA PRZYPADKU                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CloudFire: kanały</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |
| <p>Postanowiłem rozpocząć od kilku kanałów wychodzących (znajomi, rodzice innych dzieci ze żłobka), które umożliwiłyby mi przeprowadzenie wywiadów z klientami. Wskazałem też kilka potencjalnych, bardziej rozwojowych kanałów na później (patrz rysunek 3.5).</p>                  |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |
| <b>Problem</b><br>Udostępnianie dużej liczby zdjęć lub filmów jest czasochłonne<br><br>Rodzicom brakuje wolnego czasu<br><br>Istnieje duże zapotrzebowanie zewnętrzne na tego typu treści<br><br><i>Istniejące alternatywy:</i><br><br>Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook | <b>Rozwiązanie</b><br>Natychmiastowe udostępnianie bez wysyłania do sieci<br><br>Integracja z iPhoto<br><br>Lepsze narzędzia powiadomień<br><br><b>Kluczowe wskaźniki</b> | <b>Propozycja wartości</b><br>Najszybszy sposób udostępniania zdjęć i filmów<br><br><br><i>Slogan z nawiązaniem:</i><br><br>Udostępnianie zdjęć i filmów bez wysyłania ich do sieci | <b>Nieuczciwa przewaga</b><br><br><br><br><br><b>Kanały</b><br>Znajomi<br>Żłobek<br>Przyjścia urodzinowe<br>AdWords<br>Facebook<br>Polecenia ustne | <b>Segmenty klientów</b><br>Rodzice (twórcy)<br><br>Rodzina i przyjaciele (konsumenci treści)<br><br><br><i>Wczesny rynek:</i><br><br>Rodzice z małymi dziećmi |
| <b>Struktura kosztów</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                           | <b>Strumienie przychodów</b>                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |

Szablon Lean został zaadaptowany na podstawie Szablону modelu biznesowego  
 (<http://www.businessmodelgeneration.com>) i jest chroniony na mocy licencji Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

**Rysunek 3.5. CloudFire, kanały**

<sup>2</sup> Seth Godin, *Fioletowa krowa. Zmień się i bądź rozpoznawalny*, Helion, Gliwice 2005, s. 22 — przyp. tłum.

## Strumienie przychodów i struktura kosztów

Dwa dolne pola, zatytułowane „Struktura kosztów” i „Strumienie przychodów”, mają na celu zdefiniowanie opłacalności danego modelu. Wypełniając te pola, nie myśl w trzy- lub pięcioletnim horyzoncie czasowym. Zdecyduj się raczej na bardziej zdroworozsądkowe prognozy.

Zacznij od zdefiniowania rozbiegu, czyli okresu niezbędnego na zaprojektowanie, stworzenie i uruchomienie Twojego minimalnie satysfakcjonującego produktu (MVP). Gdy osiągniesz już ten cel, zweryfikuj dotychczasowy proces.

### Strumienie przychodów

Wiele początkujących firm odsuwa w czasie „kwestię ceny” w przekonaniu, że ich produkt nie jest jeszcze gotowy. Bardzo często słyszę, że MVP jest — niejako z definicji — żenująco minimalistyczny. Jak można w ogóle myśleć o tym, aby pobierać za niego opłaty?

Zacznijmy od tego, że minimalnie satysfakcjonujący produkt nie jest synonimem takich określeń, jak „produkt przygotowany na łapu-capu” albo „produkt wadliwy”. Twój MVP powinien nie tylko rozwiązywać *główne problemy*, które klienci wskazali jako istotne, lecz również problemy *warte rozwiązania*. MVP spełniający te warunki powinien oferować wystarczającą wartość, abyś mógł pobierać za niego pieniądze.

Istnieje jednak również inna argumentacja, którą często przedstawia się jako powód odkładania w czasie wyceny produktu. Firmy twierdzą, że chcą przyspieszyć wstępny proces uczenia się. Argument ten opiera się na założeniu, że cena generuje niepotrzebne tarcie, którego na wstępnym etapie rozwoju firmy należy unikać.

W związku z wprowadzaniem na rynek nowego produktu większość z nas kieruje się przede wszystkim chęcią *obniżania tarcia w relacjach z pierwszymi klientami*. Chcemy potencjalnemu klientowi maksymalnie ułatwić podjęcie decyzji o wypróbowaniu naszego produktu w nadziei, że z czasem klient uzyska dzięki niemu na tyle dużą wartość, aby chcieć za ten produkt płacić.

Po pierwsze, takie podejście opóźnia weryfikację jednego z bardziej ryzykownych elementów modelu biznesowego, ponieważ zdecydowanie zbyt łatwo jest powiedzieć „tak”. Po drugie, należy pamiętać, że brak silnego zaangażowania klienta może prowadzić do tego, że proces uczenia się nie będzie optymalny.

Co równie ważne, w celu pozyskiwania informacji i wyciągania z nich wniosków nie potrzebujesz wielu użytkowników — wystarczy kilku dobrych klientów.

Moim zdaniem, jeśli masz zamiar brać pieniądze za swój produkt, powinienes to robić od samego początku.

#### Uwaga

---

Uzasadnionym wyjątkiem od tej zasady jest sytuacja, gdy oferujesz propozycję wartości, której powstawanie zostaje rozłożone w czasie — przykładem niech będą tu konta premium w serwisie LinkedIn.

---

Już wyjaśniam dlaczego:

*Cena stanowi element produktu.*

Wyobraź sobie, że stawiam przed Tobą dwie butelki wody i mówię, iż jedna kosztuje 50 groszy, a druga — 2 złote. Gdyby zorganizować ślełą próbę, nie byłbyś w stanie odróżnić tych produktów, ponieważ mają one praktycznie identyczny smak. Mimo to mógłbyś uznać, że droższa woda jest produktem wyższej jakości (a przynajmniej zacząć się zastanawiać, czy to możliwe).

Cena potrafi oddziaływać na Twoje postrzeganie produktu.

*Cena definiuje klientów.*

Jeszcze ciekawszy jest fakt, że wybrana przez Ciebie woda wyznacza to, do jakiego segmentu klientów się zaliczasz. Dotychczasowy rynek wody butelkowanej pozwala wyciągnąć wniosek, że można prowadzić opłacalną sprzedaż w obu tych segmentach cenowych. Wyznaczona cena sygnalizuje, na którym segmencie klientów producentowi zależy bardziej.

*Zapłata jest pierwszą formą potwierdzenia.*

Przekonaj klienta, żeby Ci zapłacił — to jedna z najtrudniejszych rzeczy, do jakiej musisz go nakłonić, a zatem bardzo dobra i wczesna forma potwierdzenia, że produkt ma szansę na sukces rynkowy.

Ustalanie ceny produktu jest zagadnieniem szeroko opisywanym i analizowanym, tak naprawdę jednak więcej w tym sztuki niż logicznych prawideł. Świetnym podręcznikiem związanym z zagadnieniem wyceny oprogramowania jest bezpłatny e-book Neila Davidsona, zatytułowany *Don't Just Roll the Dice*. Gorąco polecam tę pozycję.

Jedną z metod wyznaczania ceny jest ustalanie jej w odniesieniu do dotychczasowych rozwiązań alternatywnych, wskazanych w polu „Problem”. Rozwiązania te stanowią cenowy punkt odniesienia, z którym będzie porównywana cena Twojego produktu.

(Bardziej szczegółowe informacje na temat metod wyceny oprogramowania jako usługi, czyli SaaS, od ang. *Software as a Service*, znajdziesz w Dodatku A we fragmencie „Wycena produktów SaaS”).

## Struktura kosztów

Wymień koszty operacyjne, które poniesiesz w związku z wprowadzaniem produktu na rynek. Trudno jest je precyzyjnie oszacować, wybiegając zbyt daleko w przyszłość, dlatego też lepiej będzie, jeśli skoncentrujesz się na teraźniejszości:

- Ile będą Cię kosztować wywiady z 30 – 50 klientami?
- Ile będzie Cię kosztować budowa i przekazanie użytkownikom Twojego MVP?
- Jaki będzie regularny łączny poziom Twoich kosztów stałych i kosztów zmiennych?

Na podstawie danych na temat strumieni przychodów i struktury kosztów oblicz swój próg rentowności, a następnie oszacuj, kiedy uda Ci się go osiągnąć i ile będziesz musiał włożyć w to pieniędzy i wysiłku. Informacje te przydadzą Ci się później, gdy będziesz decydował, od którego modelu zacząć.

## ANALIZA PRZYPADKU

**CloudFire: strumienie przychodów i struktura kosztów**

Na podstawie cen istniejących rozwiązań alternatywnych — Flickr i SmugMug: od 24 do 39 dolarów za rok; MobileMe firmy Apple: 99 dolarów za rok (aplikacja ta oferuje znacznie więcej możliwości niż tylko udostępnianie zdjęć i filmów) — postanowiłem wycenić mój produkt na poziomie 49 dolarów za rok.

Moi konkurenci uzyskiwali przychody także z odbitek (i innego asortymentu), nie byłem jednak pewien, czy zainteresowanie odbitkami było jeszcze na tyle duże, aby warto było podejmować działania w tym zakresie (hipoteza wymagająca sprawdzenia). Co więcej, odbitki mogłyby generować jedynie wtórny strumień przychodów — uzyskanie pieniędzy z odbitek byłoby możliwe jedynie pod warunkiem, że klienci skorzystali wcześniej z podstawowej propozycji wartości. Z tego względu postanowiłem nie umieszczać odbitek w pierwszej wersji szablonu oraz w moim MVP (patrz rysunek 3.6).

Jedynie początkowe koszty związane z przekazaniem MVP pierwszym użytkownikom wiązały się z kosztami zatrudnienia, o których wspominałem poniżej.

|                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                             |                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problem</b><br>Udostępnianie dużej liczby zdjęć lub filmów jest czasochłonne<br>Rodzicom brakuje wolnego czasu<br>Istnieje duże zapotrzebowanie zewnętrzne na tego typu treści<br>Istniejące alternatywy:<br>Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook | <b>Rozwiązanie</b><br>Natychmiastowe udostępnianie bez wysyłania do sieci<br>Integracja z iPhoto<br>Lepsze narzędzia powiadomień<br><b>Kluczowe wskaźniki</b> | <b>Propozycja wartości</b><br>Najszybszy sposób udostępniania zdjęć i filmów<br>Slogan z nawiązaniem:<br>Udostępnianie zdjęć i filmów bez wysyłania ich do sieci | <b>Nieuczciwa przewaga</b><br>Kanały<br>Znajomi<br>Złobek<br>Przyjścia urodzinowe<br>AdWords<br>Facebook<br>Polecenia ustne | <b>Segmenty klientów</b><br>Rodzice (twórcy)<br>Rodzina i przyjaciele (konsumenty treści)<br>Wczesny rynek:<br>Rodzice z małymi dziećmi |
| <b>Struktura kosztów</b><br>Koszty hostingu – Heroku (obecnie 0 dol.)<br>Koszty zatrudnienia – 60 h × 65 dol./h = 10 tys. dol./miesiąc                                                                                                                        |                                                                                                                                                               | <b>Strumienie przychodów</b><br>30-dniowy bezpłatny okres próbny, potem 49 dol./rok<br>Próg rentowności:<br>2000 klientów                                        |                                                                                                                             |                                                                                                                                         |

Szablon Lean został zaadaptowany na podstawie Szablonu modelu biznesowego (<http://www.businessmodelgeneration.com>) i jest chroniony na mocy licencji Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

**Rysunek 3.6.** CloudFire, strumienie przychodów i struktura kosztów

## Kluczowe wskaźniki

*Znajdź kluczowy wskaźnik, który będzie Cię na bieżąco informował,  
jak radzi sobie Twoja firma. Chodzi o to, abyś nie musiał czekać  
na raporty sprzedażowe.*

— Norm Brodsky, Bo Burlingham, The Knack

W każdej firmie można wyznaczyć kilka podstawowych wskaźników informujących o tym, jaka jest jej bieżąca sytuacja. Wartości te są podstawą zarówno w monitorowaniu osiąganych postępów, jak i identyfikowaniu kluczowych punktów w cyklu życia klienta.

Ja korzystam najczęściej z modelu Pirate Metrics<sup>3</sup> autorstwa Dave’a McClure’a, który został przedstawiony na rysunku 3.7.



**Rysunek 3.7.** CloudFire: Pirate Metrics

Co prawda model Pirate Metrics powstał z myślą o firmach zajmujących się tworzeniem oprogramowania, można go jednak stosować również w przedsiębiorstwach o innych profilach działalności. Omówmy teraz kolejne kroki, posługując się w tym celu dwoma przykładami — kwiaciarni i strony internetowej aplikacji.

### Pozyskiwanie

Pozyskiwanie dotyczy tego momentu, w którym dzięki Twoim działaniom przypadkowy odwiedzający zamienia się w zainteresowanego potencjalnego klienta.

<sup>3</sup> Dave McClure nazwał te wskaźniki *Pirate Metrics* (ang. „wskaźniki pirackie”), ponieważ pierwsze litery ich angielskich nazw tworzą słowo AARRR.

W przypadku kwiaciarni wydarzeniem związanym z pozyskiwaniem byłoby nakłonienie przechodnia, aby przystanął przed wystawą sklepu i wszedł do środka.

Jeśli chodzi o stronę internetową produktu, mianem pozyskania można określić każde działanie, które spowoduje, że internauta podejmie jakiegokolwiek kroki inne niż opuszczenie strony. Ja za moment pozyskania uznaję fakt wejścia internauty na moją stronę z formularzem rejestracyjnym.

## **Aktywacja**

Aktywacja to moment, w którym następuje pierwsze satysfakcjonujące doświadczenie dostępnego potencjalnie zainteresowanemu użytkownikowi.

Założmy, że potencjalny klient wchodzi do kwiaciarni i zastaje tam nieład. Byłoby to sprzeczne z obietnicą złożoną mu w momencie, gdy zatrzymał się przed oknem wystawowym. Takie pierwsze doświadczenie z pewnością nie byłoby satysfakcjonujące.

Po tym, jak internauta dokona rejestracji na stronie produktu, musisz doprowadzić go do momentu, w którym skojarzy on obietnicę złożoną mu na stronie docelowej (czyli Twoją propozycję wartości) z Twoim produktem.

## **Zatrzymywanie**

Zatrzymanie klienta to nic innego jak ponowne użycie Twojego produktu czy ponowny kontakt z nim.

Zatrzymanym klientem nazwiemy zatem osobę, która wraca do kwiaciarni albo ponownie loguje się na stronę internetową, aby jeszcze raz skorzystać z oferowanego tam produktu.

W części czwartej przekonasz się, że jest to jeden z kluczowych wskaźników służących do pomiaru zestawienia produktu i rynku.

## **Przychody**

Przychody to nawiązanie do zdarzeń, dzięki którym klient Ci płaci.

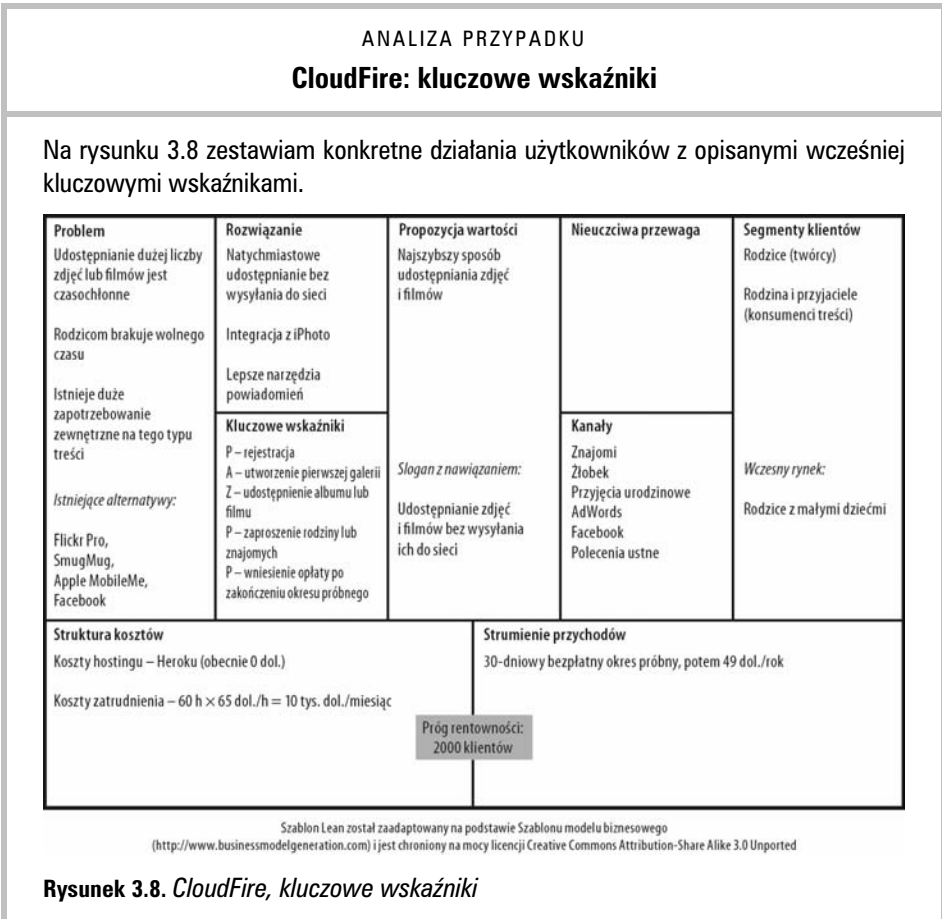
W naszym przykładzie będzie zatem chodzić o zakup kwiatów lub subskrypcji na korzystanie z produktu. Zdarzenia te mogą (choć nie muszą) wystąpić podczas pierwszej wizyty klienta w sklepie lub na stronie internetowej.

## **Polecenia**

Polecenia są już nieco bardziej zaawansowaną formą pozyskiwania klientów, w ramach której zadowoleni użytkownicy sami kierują nowych potencjalnych klientów do Twojego marketingowego lejka.

W przypadku kwaciarni może chodzić o prostą sytuację, w której klient opowiada o sklepie znajomemu.

W przypadku aplikacji oferowanej na stronie internetowej w grę może wchodzić marketing wirusowy lub społecznościowy, a także konkretne programy partnerskie czy korzystanie z Net Promoter Score.



## Nieuczciwa przewaga

To pole wypełnia się zwykle najtrudniej, dlatego też zostawiam je na koniec. Większość założycieli firm podciąga pod kategorię przewag konkurencyjnych różne rzeczy, które tak naprawdę przewagami nie są, na przykład pasję, kolejne linijki kodu czy cechy produktu.

Kolejną przewagą konkurencyjną wskazywaną w wielu modelach biznesowych jest „przewaga pierwszego gracza na rynku”. Nie muszę chyba nikogo specjalnie przekonywać, że rola pioniera może bardzo łatwo stać się źródłem niekorzyści — większość ciężkiej pracy związanej z wydeptywaniem nowych ścieżek (ograniczanie ryzyka) spada na Twoje barki, a potem pojawia się szybko działająca konkurencja i „przychodzi na gotowe”. Jedynym ratunkiem jest dla Ciebie nieustanne wyprzedzanie rywali dzięki „nieuczciwej przewadze”. Ford, Toyota, Google, Microsoft, Apple, Facebook — żadna z tych firm nie była pierwszym graczem na swoim rynku.

Jason Cohen zwraca uwagę na ciekawy fakt, że skopiowane zostanie wszystko, co jest warte skopiowania. Dotyczy to zwłaszcza tych firm, które zaczną dowodzić opłacalności swojego modelu biznesowego.

Wyobraź sobie scenariusz, w ramach którego Twój wspólnik i współzałożyciel firmy kradnie kod źródłowy Waszej aplikacji, zakłada firmę w Kostaryce i znacząco obniża ceny. Jak sądzisz, jak długo wytrzymasz taką konkurencję? A jeśli Google lub Apple opracuje produkt konkurencyjny wobec Twojego i udostępni go użytkownikom bezpłatnie?

Musisz zapewnić sobie możliwość stworzenia firmy, która będzie odnosić sukcesy pomimo wszystkich powyższych przeciwności. Przekonanie to skłoniło Jasona Cohena do sformułowania następującej definicji<sup>4</sup>:

*Prawdziwie nieuczciwej przewagi nie da się ani skopiować, ani kupić.*

— Jason Cohen, blog A Smart Bear

Oto kilka przykładów nieuczciwych przewag, które spełniają kryteria powyższej definicji:

- wewnętrzne informacje,
- rekomendacje właściwych „ekspertów”,
- fantastyczny zespół,
- autorytet osobisty,
- korzyści płynące z korzystania z dużej sieci,
- społeczność,
- dotychczasowi klienci,
- pozycja w rankingach wyszukiwarek.

Niektóre nieuczciwe przewagi konkurencyjne są początkowo wartościami, które z czasem stają się cechami wyróżniającymi.

Weźmy na przykład Tony’ego Hsieha, dyrektora generalnego firmy Zappos, który jest wielkim orędownikiem uszczęśliwiania swoich klientów i pracowników.

---

<sup>4</sup> Jason Cohen, *No, that IS NOT a competitive advantage*, <http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html>.

Przejawia się to w licznych politykach firmy, które na pierwszy rzut oka wydają się nie mieć większego sensu biznesowego. Wystarczy wspomnieć tu o tym, że przedstawiciel ds. obsługi klienta może spędzić tyle czasu, ile potrzebuje, aby klienta uszczęśliwić. Firma oferuje też możliwość zwrotu zakupionych towarów w czasie 365 dni i sama opłaca przesyłkę w obie strony. Polityki te mają na celu wyróżnienie marki Zappos na rynku i zbudowanie dużej, zafascynowanej i aktywnej grupy klientów. To właśnie ta grupa klientów odegrała niebagatelną rolę w przejściu firmy przez Amazon za kwotę 1,2 miliarda dolarów.

Niewykluczone, że podejmując pierwszą próbę opracowania modelu biznesowego, będziesz musiał zostawić to pole puste. Jego zadaniem jest jednak skłonić Cię do zastanowienia się, w jaki sposób chcesz się wyróżniać na tle innych i jak znaleźć taki czynnik wyróżniający, który okaże się istotny.

## ANALIZA PRZYPADKU

**CloudFire: nieuczciwa przewaga**

CloudFire powstał na podstawie opatentowanego protokołu p2web, który może być dla nas początkowym źródłem przewagi, należy jednak koniecznie pamiętać, że wszystko, co warto skopiowania, prędzej czy później skopiowane zostanie. Dlatego też wolę szukać mojej nieuczciwej przewagi w czymś trudniejszym do powielenia. W tym przypadku postawiłem na społeczność (patrz rysunek 3.9).

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problem</b><br>Udostępnianie dużej liczby zdjęć lub filmów jest czasochłonne<br><br>Rodzicom brakuje wolnego czasu<br><br>Istnieje duże zapotrzebowanie zewnętrzne na tego typu treści<br><br><i>Istniejące alternatywy:</i><br><br>Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook | <b>Rozwiązanie</b><br>Natychmiastowe udostępnianie bez wysyłania do sieci<br><br>Integracja z iPhoto<br><br>Lepsze narzędzia powiadomień<br><br><b>Kluczowe wskaźniki</b><br>P – rejestracja<br>A – utworzenie pierwszej galerii<br>Z – udostępnienie albumu lub filmu<br>P – zaproszenie rodziny lub znajomych<br>P – zapłata ceny po zakończeniu okresu próbnego | <b>Propozycja wartości</b><br>Najszybszy sposób udostępniania zdjęć i filmów<br><br><br><i>Slogan z nawiązaniem:</i><br><br>Udostępnianie zdjęć i filmów bez wysyłania ich do sieci | <b>Nieuczciwa przewaga</b><br>Społeczność<br><br><br><b>Kanały</b><br>Znajomi<br>Żłobek<br>Przyjścia urodzinowe<br>AdWords<br>Facebook<br>Polecenia ustne | <b>Segmenty klientów</b><br>Rodzice (twórcy)<br><br>Rodzina i przyjaciele (konsumenci treści)<br><br><br><i>Wczesny rynek:</i><br><br>Rodzice z małymi dziećmi |
| <b>Struktura kosztów</b><br>Koszty hostingu – Heroku (obecnie 0 dol.)<br><br>Koszty zatrudnienia – 60 h × 65 dol./h = 10 tys. dol./miesiąc                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Strumienie przychodów</b><br>30-dniowy bezpłatny okres próbny, potem 49 dol./rok<br><br><div>Próg rentowności:<br/>2000 klientów</div>                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                |

Szablon Lean został zaadaptowany na podstawie Szablону modelu biznesowego (<http://www.businessmodelgeneration.com>) i jest chroniony na mocy licencji Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

**Rysunek 3.9. CloudFire, nieuczciwa przewaga**

## TWOJA KOLEJ

Rozpisanie planu A jest warunkiem koniecznym, abyś mógł podjąć dalsze działania. Zbyt wielu założycieli firm przechowuje sformułowane przez siebie hipotezy tylko w swojej głowie, co utrudnia systematyczne rozwijanie działalności i sprawdzanie słuszności tych założeń.

Nie ulegaj temu złemu nawykowi.

Tylko od Ciebie zależy, w jaki sposób opracujesz swój Szablon Lean.

Możesz:

- wejść na stronę <http://LeanCanvas.com> i opracować tam jego wersję internetową,
- stworzyć sobie wersję elektroniczną w programach PowerPoint lub Keynote,
- nakreślić go na arkuszu papieru.

Najważniejsze jest to, abyś gotowy szablon pokazał co najmniej jednej osobie.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

To jedna z najlepszych technicznych książek na temat modelu Lean Startup.  
I tyle. Nic więcej nie trzeba dodawać.

Dan Martell, założyciel Clarity.fm, anioł biznesu

## Wizja testowana w praktyce

Witamy w świecie najnowocześniejszych praktyk biznesowych i niezmierzonych możliwości w dziedzinie innowacji. Żyjemy w dobie internetu, chmur obliczeniowych i oprogramowania open source, dzięki czemu koszty budowania nowych produktów osiągnęły rekordowo niski poziom. Mimo wszystko szanse na to, by założony przez nas startup odniósł sukces, nie wzrosły.

Dlatego właśnie powstał ten podręcznik. Jest on znakomitą narzędziem dla szefów firm, dyrektorów generalnych, właścicieli małych przedsiębiorstw, deweloperów i programistów oraz każdego zainteresowanego stworzeniem firmy, która nie tylko przetrwa, ale będzie się liczyć na rynku.

**Running Lean to lepsza i szybsza metoda testowania pomysłów na nowe produkty  
oraz opracowywania produktów, które odniosą sukces.**

### Dzięki niej nauczysz się:

- znajdować uczestników wczesnego rynku;
- wybierać właściwy moment na pozyskiwanie kapitału z zewnątrz;
- testować ceny;
- tworzyć i mierzyć to, czego chcą klienci;
- maksymalizować podejmowane działania pod kątem szybkości uczenia się i koncentracji;
- rozpoznawać zestawienie produktu i rynku;
- dążyć w sposób powtarzalny do opracowywania produktów odpowiadających potrzebom rynku.

Przeczytaj również:

E. Ries: *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, (Helion 2012).

**Ash Maurya** — założyciel firmy Spark59. Założył również kilka innych startupów, wśród których znalazły się tak udane przedsięwzięcia, jak WiredFreak. Dzięki prowadzonym przez siebie warsztatom Running Lean blisko współpracuje z wieloma przedsiębiorcami, którym pomaga testować i dopracowywać ich wizję. Ash pełni funkcję mentora w wielu inkubatorach przedsiębiorczości na całym świecie, w tym w Mozilla Foundation, Year One Labs oraz Capital Factory.

O'REILLY®

helion.pl  
księgarnia  
internetowa

(Nr katalogowy: 11953)



Księgarnia internetowa  
<http://helion.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

o n e  
cross



Helion

Strona i najnowsze promocje:

• <http://helion.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://helion.pl/testowalery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://helion.pl/nawosci>

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 61

e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)

<http://helion.pl>

sięgnij po WIECEJ



KOD KORZYŚCI

ISBN 978-83-246-5123-8



9 788324 651238

Cena: 39,00 zł

Informatyka w najlepszym wydaniu