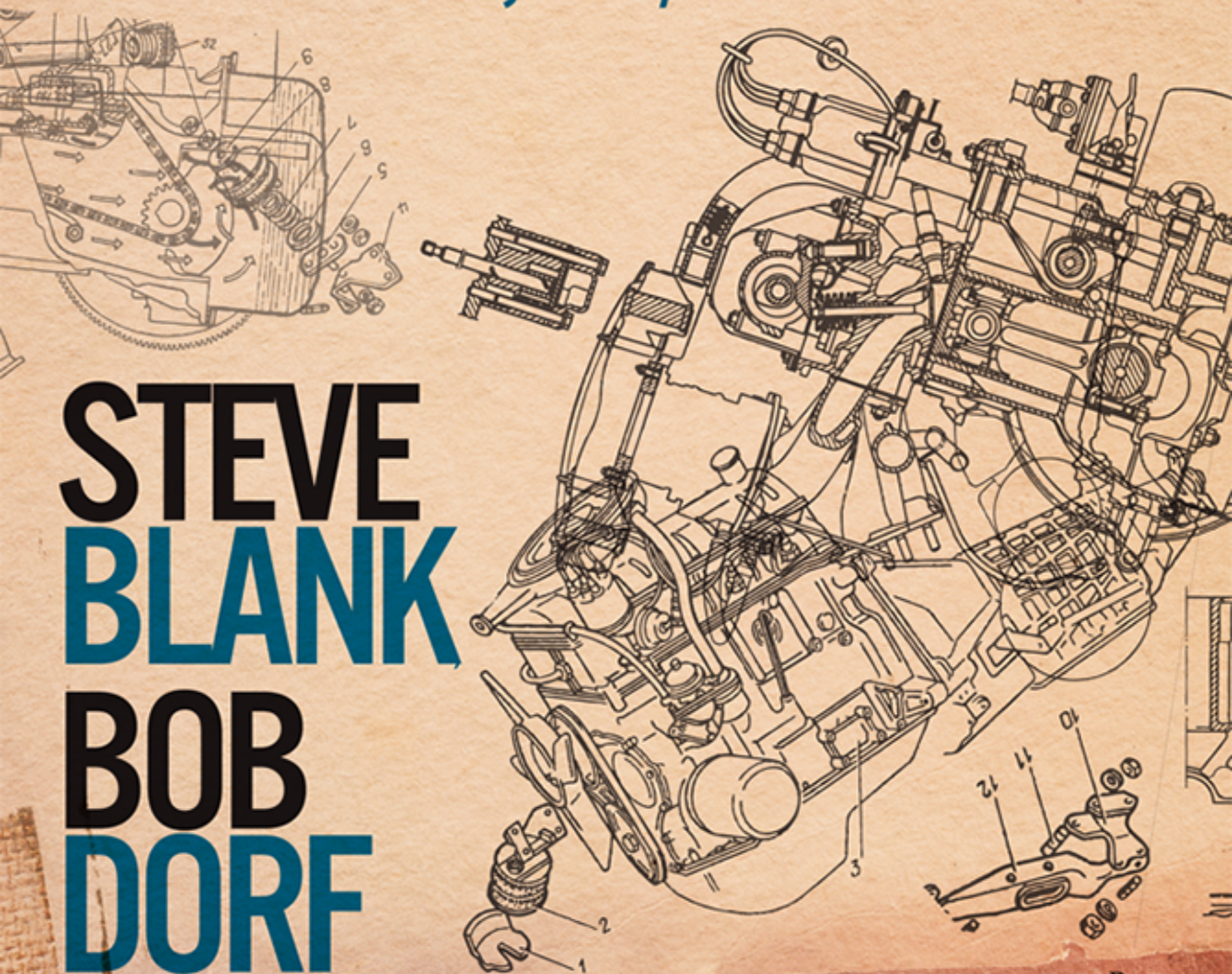


PODREČZNIK STARTUPU

Budowa wielkiej firmy KROK PO KROKU



**STEVE
BLANK
BOB
DORF**

Tytuł oryginalny: The Startup Owner's Manual Vol. 1™ The Step-by-Step Guide for Building a Great Company

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

ISBN: 978-83-246-6616-4

Copyright © 2012 by K and S Ranch Inc., K&S Ranch Publishing Division

The Startup Owner's Manual™ Volume I TM 2012. All Rights Reserved.

Polish edition copyright © 2013 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without permission in writing 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.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą 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/podsta>

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

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

Jak czytać tę książkę?	7
Wstęp	15
Z myślą o kim powstała ta książka?	19
Wprowadzenie	25
I Początek	
Rozdział 1.	
Przepis na katastrofę — startup nie jest małą wersją dużej firmy ...	37
Rozdział 2.	
Droga do objawienia — model Customer Development	59
Manifest Customer Development	73
II Etap pierwszy — rozpoznanie rynku	
Rozdział 3.	
Wprowadzenie do rozpoznania rynku	99
Rozdział 4.	
Rozpoznanie rynku, faza pierwsza — zdefiniuj hipotezy dotyczące modelu biznesowego	117
Rozdział 5.	
Rozpoznanie rynku, faza druga — udaj się w teren i przetestuj problem: „Czy ludzi to interesuje?”	245
Rozdział 6.	
Rozpoznanie rynku, faza trzecia — udaj się w teren i przetestuj rozwiązanie	287
Rozdział 7.	
Rozpoznanie rynku, faza czwarta — zweryfikuj model biznesowy, a potem wykonaj zwrot lub kontynuuj prace	323

III Etap drugi — weryfikacja rynku

Rozdział 8.

Wprowadzenie do weryfikacji rynku345

Rozdział 9.

Weryfikacja rynku, faza pierwsza — przygotuj się do sprzedaży 361

Rozdział 10.

Weryfikacja rynku, faza druga — udaj się w teren i sprzedawaj!435

Rozdział 11.

Weryfikacja rynku, faza trzecia — opracuj pozycjonowanie
produktu i firmy 499

Rozdział 12.

Weryfikacja rynku, faza czwarta — najtrudniejsze pytanie:
wykonać zwrot czy kontynuować prace?517

Podręcznik właściciela startupu — mapa strony.....560

Dodatek A Listy kontrolne565

Dodatek B Słowniczek 639

Dodatek C Jak zbudować internetowy startup — krótki przegląd 653

Podziękowania661

O autorach667

Skorowidz671

ROZDZIAŁ 1.

Przepis na katastrofę — startup nie jest małą wersją dużej firmy

*„Robienie ciągle tego samego i oczekiwanie innych rezultatów
jest definicją szaleństwa”.*

— Albert Einstein

PRZYTOCZONA TU HISTORIA JEST DOŚĆ STARA, jednak płynące z niej wnioski są ponadczasowe. Pod koniec XX wieku, w szczytowym okresie gorączki dotcomów, Webvan jawił się na tle innych firm jako jeden z najbardziej obiecujących startupów. Pomysł na tę działalność miał potencjalnie wywrzeć wpływ na funkcjonowanie wszystkich gospodarstw domowych w Stanach Zjednoczonych. Firma zgromadziła jeden z największych kapitałów początkowych w historii (ponad 800 milionów dolarów) i wyznaczyła sobie cel zrewolucjonizowania wartej 450 miliardów dolarów branży sklepów spożywczych. Cały pomysł zasadzał się na przyjmowaniu zamówień online i dostarczaniu zakupów do domu klienta jeszcze tego samego dnia. Twórcy Webvana byli przekonani, że jest to jedno z pierwszych absolutnie hitowych zastosowań internetu. Klient miał tylko wybrać, kliknąć i zamówić. Dyrektor generalny firmy powiedział wówczas magazynowi „Forbes”, że Webvan „narzuci nowe reguły gry w największym sektorze konsumenckim w USA”.

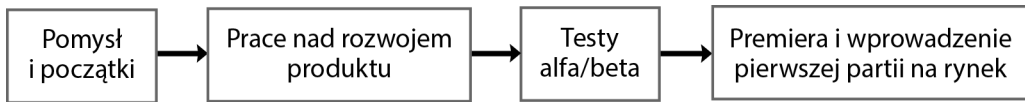
Przedsiębiorcy z Webvana nie ograniczyli się do zebrania wielkich funduszy. Wydawało się, że wszystko inne też robią jak należy. Uzyskawszy wsparcie doświadczonych inwestorów, firma przystąpiła do budowy wielkich zautomatyzowanych magazynów, nabyła flotę samochodów dostawczych i rozpoczęła pracę nad prostą w obsłudze stroną internetową. Stanowisko dyrektora generalnego objął doświadczony menedżer z branży konsultingowej. Co więcej, większości pierwszych klientów oferta Webvana faktycznie się spodobała. Niestety już 24 miesiące po wejściu na giełdę Webvan upadł i zakończył działalność. Co się stało?

Już 24 miesiące po wejściu na giełdę firma Webvan upadła.

Porażka ta nie była spowodowana błędami w realizacji planów. Firma wykonała wszystko, czego oczekiwali od niej zarząd i inwestorzy. Należy w szczególności podkreślić, że precyzyjnie realizowała tradycyjny model wprowadzania nowych produktów na rynek, stosowany przez większość nowych podmiotów i oparty na popularnych wówczas mantrach, takich jak „przewaga pierwszego uczestnika rynku” czy „jak najszybszy rozwój”. Przedstawiciele firmy Webvan nie zadali sobie jednak pytania: „Gdzie są nasi klienci?” i tak oto pokazali całemu światu, w jaki sposób sprawdzony, tradycyjny model doprowadził ten jeden z najlepiej dokapitalizowanych startupów do spektakularnej porażki.

Tradycyjny model wprowadzania nowych produktów na rynek

W XX wieku wszystkie firmy wprowadzające nowy produkt na rynek stosowały jakiegoś rodzaju model zarządzania produktem (zobacz rysunek 1.1.). Tego typu modele powstały na początku tamtego stulecia i przedstawiały



Rysunek 1.1. **Schemat wprowadzania nowego produktu na rynek**

procesy skoncentrowane na produkcie, które wykształciły się w sektorze produkcyjnym. Branża FMCG przyjęła te procesy w latach pięćdziesiątych, a w ostatnich 25 latach XX wieku rozprzestrzeniły się one również na branżę technologiczną. W ten sposób stały się nieodłącznym elementem kultury startupów.

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że przedstawiony na diagramie model wprowadzania nowego produktu na rynek jest zupełnie niegroźny, a wręcz pomocny. Ilustruje on proces przekazania nowego produktu w ręce oczekujących na niego klientów. Nowy produkt przechodzi z fazy rozwojowej do fazy testów (test alfa/ beta), podczas której firma pozyskuje informacje zwrotne. Na podstawie tych informacji inżynierowie usuwają wady techniczne produktu, a potem następuje premiera i wprowadzenie pierwszej partii produktu na rynek.

Model ten znakomicie nadaje się do stosowania w już istniejących firmach, które znają swoich klientów, potrafią z wyprzedzeniem sporządzić specyfikację produktu i zdefiniować rynek oraz orientują się w warunkach konkurencyjnych.

Problem w tym, że bardzo niewiele startupów spełnia te kryteria. Trudno nawet o taki startup, który znałby swoich klientów. Mimo to wiele początkujących firm uparcie stosuje ten tradycyjny model wprowadzania produktu na rynek, upatrując w nim mapy drogowej, dzięki której znajdą klientów, wyznaczą harmonogram uzyskiwania pierwszych przychodów, zaplanują premierę i zaczną pobierać faktyczne pieniądze. Inwestorzy wykorzystują ten model w planowaniu finansowania. Wszyscy interesariusze tego procesu kierują się mapą prowadzącą do zupełnie innego celu, a potem dziwią się, że zabłądzili.

Co jest takiego złego w tym starym modelu? W jaki sposób przyczynił się on do opiewającej na miliard dolarów porażki firmy Webvan?

Etap pomysłu i początków

Na tym etapie przedsiębiorca formułuje wizję swojej firmy, czasem wręcz na przysłowiowej serwetce, a następnie tworzy na tej podstawie zestaw kluczowych pomysłów stanowiących zarys późniejszego *biznesplanu*.

Następnie poruszane są kwestie związane z produktem. Jak wygląda pomysł na produkt lub usługę? Jakie cechy ma mieć produkt i jakie ma oferować korzyści? Czy da się go zbudować? Czy potrzebna jest bardziej specjalistyczna wiedza techniczna? Kim są klienci? Gdzie należy ich szukać? W poszukiwaniu odpowiedzi na te pytania i w tworzeniu biznesplanu wykorzystuje się dane statystyczne, badania rynku oraz rozmowy z klientami.

Na tym etapie formułowane są również przypuszczenia dotyczące tego, w jaki sposób gotowy produkt będzie docierał do klientów. Pojawiają się też pierwsze rozważania nad zróżnicowaniem konkurencyjnym, kanałami dystrybucji i kosztami. Powstaje początkowy schemat pozycjonowania firmy, który wyjaśnia jej charakter oraz atuty inwestorom lub korporacyjnym decydentom. W biznesplanie pojawiają się fragmenty poświęcone rozmiarom rynku, otoczeniu konkurencyjnemu oraz analizie finansowej, powstaje też załącznik do dokumentu w postaci arkuszy excelowych z prognozami przychodów i wydatków. Na etapie pomysłu i początków dominują umiejętność kwiecistego pisania, pasja oraz analizy — wszystko w nadziei na to, że inwestorzy zechcą sfinansować nową firmę lub nowy oddział.

Kiedy zostanie już uruchomiony kaskadowy proces rozwoju produktu, jest to równoznaczne z przewróceniem pierwszej kostki domina.

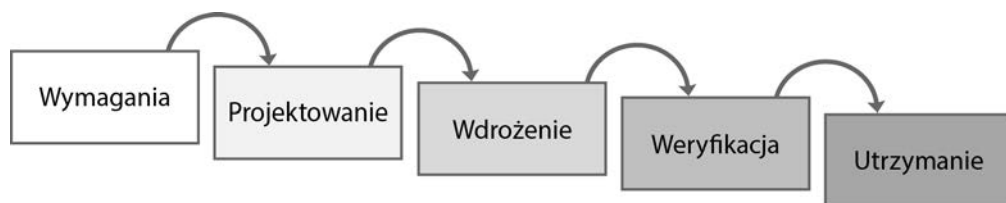
Firma Webvan wszystkie te zadania wykonała perfekcyjnie. Powstała w grudniu 1996 roku. Opierała się na przekonującym pomysle, a jej założycielem był doświadczony przedsiębiorca. W 1997 roku od najlepszych inwestorów w Dolinie Krzemowej udało się pozyskać 10 milionów dolarów kapitału.

W dwóch kolejnych latach poprzedzających wejście firmy na giełdę prywatni inwestorzy wyłożyli w dodatkowych rundach inwestowania oszałamiające 393 miliony dolarów.

Rozwój produktu

Na drugim etapie wszyscy przestają rozmawiać i zabierają się do pracy. Poszczególne działy zajmują się swoimi sprawami — firma zaczyna się specjalizować i dzielić funkcjonalnie. Marketing dopracowuje szacunki dotyczące rozmiarów rynku i zaczyna brać na cel pierwszych klientów. W dobrze zorganizowanym startupie (takim, w którym ludzie ściśle trzymają się procesów) dział marketingu może nawet zorganizować kilka wywiadów zogniskowanych poświęconych rynkowi, na który rzekomo firma weszła. Dzięki temu specjaliści od marketingu mogliby podjąć współpracę z działem zarządzania produktem nad specyfikacją wymagań rynkowych, na podstawie której inżynierowie mogliby zdefiniować ostateczne cechy i funkcje produktu. Marketing zaczyna budować sprzedażową wersję demonstracyjną produktu, opracowuje materiały sprzedażowe (strona internetowa, prezentacje, arkusze danych) i zatrudnia agencję PR-ową. Na tym etapie (albo tuż przed rozpoczęciem testu alfa) firma zatrudnia zwykle wiceprezesa do spraw sprzedaży.

W tym samym czasie inżynierowie koncentrują się na specyfikacji produktu, a potem na jego budowie. Proste okienko „Rozwój produktu” należy zwykle interpretować jako kaskadowy, spiralny lub stopniowy proces wykonywania kolejnych zachodzących na siebie kroków, których głównym celem jest minimalizacja ryzyka rozwojowego dla zdefiniowanego wcześniej katalogu cech (zobacz rysunek 1.2.). Proces ten zaczyna się od wizji założycielskiej, która może zostać rozbudowana do specyfikacji wymagań rynkowych (oraz specyfikacji wymagań produktu), a następnie do szczegółowych specyfikacji technicznych. Tak uzbrojeni inżynierowie przystępują do prac wdrożeniowych, spędzając w firmie długie wieczory i weekendy oraz żywiąc się zimną pizzą. Kiedy zostanie już uruchomiony kaskadowy proces rozwoju produktu, jest to równoznaczne z przewróceniem pierwszej kostki domina — wprowadzenie zmian w produkcie staje się w zasadzie niemożliwe. Zdarza się,



Rysunek 1.2. Kaskadowy model rozwoju produktu

że kostki domina przewracają się nieprzerwanie przez 18 miesięcy, 24 miesiące albo i dłużej. Wszelkie zmiany i nowe pomysły, nawet najlepsze, nie są w stanie zakłócić tego procesu.

Inżynierowie firmy Webvan pracowali na dwóch frontach: budowali zautomatyzowane magazyny i projektowali stronę internetową. Zautomatyzowane magazyny były prawdziwym cudem techniki. Wyposażono je w automatyczne przenośniki taśmowe i karuzele transportujące produkty spożywcze z regałów do miejsc, w których pracownicy je pakowali i przygotowywali do wysyłki. Firma zaprojektowała również własne systemy zarządzania zapasami i magazynem oraz system logistyczny, podobnie jak oprogramowanie do zarządzania całym zamówieniem klienta oraz dostawą produktów. Oprogramowanie to komunikowało się ze stroną internetową firmy i kierowało instrukcje dotyczące realizacji zamówienia do centrum dystrybucyjnego. Po zaplanowaniu dostawy system obliczał najlepszą trasę dostarczenia zamówienia do domu klienta.

Jednocześnie rozpoczęto planowanie programu marketingowego i promocyjnego, który miał wzmocnić markę Webvan, przekonać członków pierwszego rynku docelowego do wypróbowania usługi, zdobyć lojalność klientów oraz zmaksymalizować liczbę klientów decydujących się na drugie i następne zakupy. Plan zakładał budowanie marki (między innymi oznaczenie nalepkami absolutnie wszystkich uchwyty na kubki na stadionie baseballowym AT&T Park w San Francisco) i wzmacnianie lojalności klientów przez programy PR-owe, kampanie reklamowe i akcje promocyjne. Wydatki przeznaczone na wszystkie te działania zostały przewidziane w biznesplanie.

Testy alfa/ beta

Na trzecim etapie inżynierowie kontynuują prace rozwojowe zgodnie z klasycznym modelem kaskadowym, zbliżając się do terminu przekazania pierwszej partii produktu klientom. W ramach testu beta współpracują z niewielką grupą zewnętrznych użytkowników w celu sprawdzenia, czy produkt działa zgodnie ze specyfikacją. Dział marketingu opracowuje kompletny plan komunikacji marketingowej, uruchamia korporacyjną stronę internetową, dostarcza działowi sprzedaży komplet materiałów pomocniczych i rozpoczyna działania w zakresie public relations. Agencja PR-owa dopracowuje pozycjonowanie produktu i zaczyna nawiązywać kontakt z prasą i blogerami, podczas gdy pracownicy działu marketingu podejmują aktywność brandingową.

Dział sprzedaży zawiera pierwsze transakcje z uczestnikami betatestów (niektórzy z nich są gotowi zapłacić za przywilej wczesnego przetestowania nowego produktu), zaczyna budować wybrane kanały dystrybucji oraz rekrutuje pracowników sprzedaży poza główną siedzibą firmy. Wiceprezes do spraw sprzedaży dąży do osiągnięcia założonego poziomu przychodów, określonego w biznesplanie. Inwestorzy i członkowie zarządu zaczynają monitorować postępy, mierząc liczbę złożonych zamówień przed wprowadzeniem na rynek pierwszej partii produktu. Dyrektor generalny firmy zaczyna rozglądać się za dodatkowym kapitałem, szukając go u inwestorów albo w spółce matce.

Firma Webvan rozpoczęła betatesty swoich usług w maju 1999 roku na próbie około 1100 klientów. W tym samym czasie rozpoczęto działania marketingowe od potężnego uderzenia PR-owego — w świat poszło tysiące artykułów opisujących najmłodsze dziecko w branży zakupów spożywczych online. Na tym etapie prywatni inwestorzy wpompowali w Webvana setki milionów dolarów.

Premiera produktu i dostawa pierwszej partii na rynek

Produkt trafił na rynek i działa (mniej więcej), więc firma przystępuje do wielkich wydatków. Odbywa się premiera, firma na dobre rozpoczyna działalność. Organizowana jest duża impreza dla dziennikarzy, a dział marketingu

uruchamia szereg programów mających na celu kreowanie popytu wśród użytkowników końcowych. Wszyscy oczekują, że sprzedaż będzie rosła, firma zatrudnia więc organizację sprzedażową obejmującą cały kraj. Wyznaczane są cele sprzedażowe. Zarząd zaczyna dokonywać pomiarów osiąganych wyników, porównując faktycznie osiągnięte wyniki z założeniami z biznesplanu (choć najczęściej jest tak, że dokument ten został napisany co najmniej rok wcześniej, gdy firma starała się pozyskać pierwszych inwestorów).

Tworzenie kanału sprzedaży i związane z tym działania marketingowe pochłaniają mnóstwo pieniędzy. Zakładając, że nie wydarzy się nic, co dałoby firmie płynność finansową, zwykle potrzebny jest nowy zastrzyk kapitału. Dyrektor generalny przygląda się premierze produktu oraz skalowaniu sprzedaży i działań marketingowych, w związku z czym jeszcze raz udaje się po prośbie do inwestorów (w okresie gorączki dotcomów stosowano zabieg organizowania pierwszej publicznej emisji akcji w dniu premiery produktu, dzięki czemu inwestorzy mogli zgarnąć swoje pieniądze i uciekać, zanim produkt zaczął osiągać faktyczne wyniki i zanim było wiadomo, czy odniesie sukces, czy zrobi klapę). Tego rodzaju model operacyjny z pewnością jest wielu osobom znany — to zbiór procesów skoncentrowanych na produkcji stosowany przez wiele startupów podczas wprowadzania pierwszego produktu na rynek.

Firma Webvan uruchomiła pierwszy regionalny sklep internetowy w czerwcu 1999 roku (czyli już w miesiąc po rozpoczęciu betatestów) i 60 dni później złożyła dokumenty niezbędne do wejścia na giełdę. Zebrała 400 milionów dolarów i w dniu premiery giełdowej jej wycena giełdowa sięgnęła 8,5 miliarda dolarów — było to więcej, niż wynosiła łączna wartość rynkowa trzech największych amerykańskich sieci sklepów spożywczych. Całe to uniesienie nie trwało jednak długo.

Dziewięć grzechów głównych modelu wprowadzania nowego produktu na rynek

W przypadku nowych produktów, takich jak Webvan, biznesplan nie sprawdza się w charakterze mapy drogowej, ponieważ zarówno sam produkt, jak i jego klienci stanowią niewiadomą. Większość startupów ponosi porażkę z uwagi na jedno z dziewięciu błędnych założeń, które zostały opisane poniżej.

1. Założenie, że „wiem, czego chce klient”

Na początek warto wspomnieć o niezachwianym przekonaniu założyciela, że wie, kim są jego klienci, czego potrzebują i w jaki sposób będzie można sprzedać im dany produkt. Każdy obiektywny obserwator stwierdzi, że na początku startup nie ma żadnych klientów, a założyciel — o ile nie jest wybitnym ekspertem w danej dziedzinie — może jedynie formułować przypuszczenia dotyczące klientów, problemu i modelu biznesowego. Na początku startup jest przedsięwzięciem *opartym na wierze* i przypuszczeniach. Tradycyjny model wprowadzania nowego produktu na rynek skłania założycieli do przyjęcia, że przypuszczenia te są faktami. Dzięki temu można opracować na ich podstawie model biznesowy, przystąpić do prac nad produktem i zacząć wydawać pieniądze w pogoni za skierowaniem pierwszej partii produktu na rynek — a wszystko to jeszcze zanim uda się porozmawiać choćby z jednym klientem.

Chcąc odnieść sukces, założyciel musi jak najszybciej zamienić swoje hipotezy i przypuszczenia na fakty, a w tym celu musi się udać w teren i zapytać klientów, które z jego hipotez są poprawne, a następnie bezzwłocznie poprawić te, które okażą się błędne.

**Na początku startup
jest przedsięwzięciem *opartym na wierze*.**

2. Założenie, że „wiem, jakie cechy powinien mieć produkt”

Drugie błędne założenie wynika bezpośrednio z pierwszego. Sądząc, że znają swoich klientów, założyciele uznają również, że znają wszystkie cechy produktu potrzebne klientowi. Tego rodzaju przedsiębiorcy definiują specyfikację, projektują i budują pełną wersję produktu z wykorzystaniem klasycznej metodologii rozwoju produktu, ani razu nie wychodząc do ludzi. Ale chwila — czy właśnie to nie jest celem startupu? Nie, to jest cel, do którego powinny dążyć firmy o ustabilizowanej pozycji rynkowej.

Nie wiadomo, czy rozwijane cechy spodobają się klientowi.

Kaskadowy proces rozwoju produktu (zobacz rysunek 1.2.) postępuje sekwencyjnie i bez najmniejszych przerw przez jakiś rok lub dwa lata. Postępy mierzy się na podstawie każdej nowej linijki kodu lub na podstawie każdego nowego podzespołu dołożonego do produktu. Problem w tym, że bez bezpośredniego i nieustannego kontaktu z klientem *nie wiadomo, czy rozwijane cechy mu się spodobają*. Naprawianie nieuniknionych błędów w rozwoju produktu po jego opracowaniu i skierowaniu na rynek jest kosztowne i czasochłonne, a niekiedy okazuje się wręcz zabójcze dla firmy. Może to spowodować, że w dniu premiery rynkowej produkt będzie już przestarzały. Co gorsza, taka sytuacja skutkuje często wielkim marnotrawstwem prac projektowych — setki godzin pracy inżynierów idą na marne, a tysiące linijek kodu trafiają do kosza, tylko dlatego, że klienci uznali, iż dane cechy produktu nie bardzo ich interesują. Choć zakrawa to na paradoks, wiele startupów przeżywa trudności właśnie ze względu na zastosowanie tradycyjnej metodologii budowania nowych produktów.

3. Koncentracja na terminie premiery rynkowej

Tradycyjny model wprowadzania nowego produktu na rynek powoduje, że inżynierowie, marketingowcy i sprzedawcy koncentrują się na niezwykle ważnym i nieprzesuwalnym terminie premiery produktu. Dział marketingu stara

się znaleźć właściwe wydarzenie (targi, konferencja, blog itp.), na którym można by dokonać oficjalnej premiery. Kierownictwo wertuje kalendarz i planuje wszystko w taki sposób, aby danego dnia można było odpalić fajerwerki. Menedżerowie i inwestorzy nie tolerują żadnych „pomyłek”, które skutkowałyby opóźnieniami. W tradycyjnym modelu inżynierowie prowadzą testy wersji *alfa*, *beta* i *rynkowej*, tak naprawdę jednak nie mają czasu, aby udoskonalać produkt. Są przygotowani do wprowadzenia na rynek produktu z możliwie najmniejszą liczbą błędów.

Premiera produktu i dzień skierowania pierwszej partii do klientów wyznaczają jedynie moment, w którym zespół do spraw rozwoju produktu uważa, że produkt jest gotowy. Absolutnie nie oznacza to, że firma zna swoich klientów albo że potrafi sprzedawać im swój towar. Mimo to praktycznie w każdym startupie najważniejszy jest zawsze termin wysyłki pierwszej partii. Co gorsza, tą datą w swoich oczekiwaniach finansowych kierują się również inwestorzy.

W tej chwili inwestorzy zakrzykną zgodnym chórem: „Ale dlaczego? Przecież to zupełnie oczywiste. Działy sprzedaży i marketingu startupów odpowiadają właśnie za to, żeby wprowadzić produkt na rynek. Startupy właśnie w ten sposób zarabiają pieniądze”. Takie rady są śmiertelnie niebezpieczne, więc je ignoruj. Koncentracja wyłącznie na premierze produktu powoduje, że firma obiera strategię typu „gotów, cel, pal” i zupełnie ignoruje proces budowania produktu z udziałem klienta. To fundamentalny i zazwyczaj zabójczy błąd. Oczywiście, że każdy startup i każda firma chcą wprowadzić produkt na rynek i go sprzedawać, najpierw muszą jednak zrozumieć, *komu* chcą go sprzedawać i *dlaczego* ten ktoś miałby go kupić. Wymuszony pęd przed siebie powoduje, że ignorowany jest proces iteracji, realizowany w przekonaniu: „Skoro nasze założenia są błędne, być może powinniśmy spróbować czegoś innego”. Proces budowania, testowania i wyciągania wniosków nie działa, a startup funkcjonuje w oparciu o przekonanie, że klienci zdecydują się kupić produkt choćby dzięki temu, że inżynierowie dokładnie wykonali plan.

Raz za razem kolejne startupy dopiero po premierze swojego produktu przekonują się, że ich stronę internetową odwiedza zbyt mało klientów i że

zbyt mało użytkowników decyduje się zagrać w nową grę, ściągnąć znajomych i zostać płacącymi klientami. Inne firmy stwierdzają, że ich wczesna grupa klientów nie chce zamienić się w rynek masowy albo że produkt nie rozwiązuje istotnego problemu bądź koszty jego dystrybucji są zbyt wysokie. Już same te odkrycia zwiastują poważne kłopoty, a przecież to nie wszystko — startup musi teraz utrzymać kosztowne działania sprzedażowe i marketingowe, które przynoszą efekty jedynie związane z generowaniem olbrzymich kosztów. Trzeba też ustalić, co poszło nie tak i jak można to naprawić.

W przypadku firmy Webvan pęd do premiery rynkowej mógł zostać dodatkowo wzmocniony gorączką na rynku dotcomów, jednak tego rodzaju klapki na oczach są zjawiskiem typowym dla większości startupów. W dniu pierwszej wysyłki produktów do klienta firma zatrudniała niemal 400 osób, a w ciągu następnych 6 miesięcy przyjęła kolejnych 500 pracowników. W maju 1999 roku otworzyła pierwsze centrum dystrybucji, które kosztowało 40 milionów dolarów. Startup rozwijał się z myślą o bazie klientów, która stanowiła czystą zgadywanke. Szybko podjęto decyzję o budowie 15 kolejnych centrów dystrybucji tej samej wielkości. Skąd te wszystkie działania? Tak zapisano w biznesplanie i nikt nie liczył się z tym, co na ten temat sądzą klienci.

4. Nacisk na wykonanie planów zamiast na hipotezy, testy, wyciąganie wniosków i iteracje

W kulturze startupów dominuje motto „zrób to, byle szybko”. Jest zatem zupełnie naturalne, że szefów działów projektowania, sprzedaży i marketingu zatrudnia się z uwagi na to, *co wiedzą, że potrafią zrobić, a nie z uwagi na to, czego mogą się dowiedzieć*. Wychodzą oni z założenia, że ich dotychczasowe doświadczenia przydadzą się w nowym przedsięwzięciu i że powinni wykorzystać posiadaną już wiedzę w kierowaniu pracami i podejmowaniu działań, które już kiedyś się sprawdziły.

Firmy o ustabilizowanej pozycji rynkowej *realizują* biznesplany, ponieważ znają swoich klientów, ich problem i potrzebne im cechy produktu, natomiast startupy powinny działać w trybie *poszukiwania*, czyli testować i weryfikować po kolei wszystkie początkowe hipotezy. Po każdym teście powinny wyciągać

wnioski, dopracowywać swoje hipotezy i zaczynać testy od nowa. W ten sposób powinny dążyć do znalezienia powtarzalnego, skalowalnego i rentownego modelu biznesowego.

Bezwzględne wykonywanie planów w sytuacji, w której nie wie się, co należy wykonać, jest zwykłą zbrodnią.

W praktyce wygląda to tak, że startupy zaczynają z szeregiem początkowych hipotez (przypuszczeń), z których większość okaże się później błędna. Dlatego też koncentracja na wykonaniu planu i wprowadzeniu na rynek produktu opracowanego na podstawie początkowych, niesprawdzonych hipotez stanowi przepis na bankructwo.

Tradycyjna metodologia wprowadzania nowego produktu na rynek zakłada, że rozwój startupu jest procesem sekwencyjnym, w którym najważniejsze jest działanie zgodne z planem. Każdy kolejny krok mieści się w określonym porządku logicznym i może zostać ujęty na wykresie PERT (narzędzie zarządzania projektami, które pomaga rozrysować kolejne kroki i terminy niezbędne do ukończenia projektu), wyznacza się mu również właściwy cel pośredni i przypisuje odpowiednie zasoby. Tak naprawdę jednak każdy, kto miał kiedyś okazję prezentować nowy produkt grupie potencjalnych klientów, doskonale wie, że udany dzień spędzony z klientami to dwa kroki do przodu i jeden wstecz. Umiejętność wyciągania wniosków z własnych potknięć odróżnia udane startupy od tych, które zniknęły z rynku.

Podobnie jak inne startupy stosujące tradycyjną metodologię wprowadzania nowego produktu na rynek, firma Webvan zatrudniła wiceprezesów odpowiedzialnych za merchandising, marketing i zarządzanie produktem — wszyscy oni przystąpili do realizacji sformułowanej wcześniej strategii marketingowej i sprzedażowej, podczas gdy powinni słuchać klientów i poznawać ich faktyczne potrzeby. Po dwóch miesiącach od pierwszej dostawy produktów do klienta trzech wspomnianych wyżej wiceprezesów zatrudniło kolejnych 50 pracowników.

O sukcesie startupu decyduje umiejętność wyciągania wniosków z własnych potknięć.

5. W tradycyjnym biznesplanie nie ma miejsca na błędy

Wielką zaletą tradycyjnego modelu rozwoju produktu jest to, że oferuje kierownictwu i założycielom jednoznaczną ścieżkę postępowania wraz ze zdefiniowanymi celami pośrednimi, więc szefostwo i założyciele mogą *założyć*, że wszystko to zostanie osiągnięte. Większość inżynierów wie, co znaczą określenia *testy alfa*, *testy beta* i *przekazanie pierwszej partii produktu klientowi*. Gdy się okazuje, że produkt nie działa, wszyscy przerywają pracę i przystępują do rozwiązywania problemu. Zupełnie inaczej wygląda praca w działach sprzedaży i marketingu. Przed przekazaniem pierwszej partii produktu klientowi panuje tam chaos i bałagan, rzadko też wyznacza się jakieś wymierne cele. Pracownicy tych działów nie mają żadnego sposobu na to, aby się zatrzymać i przystąpić do naprawiania czegoś, co tego wymaga (nawet nie wiedzą, czy wszystko działa i *jak* mogliby przerwać bieżącą pracę).

Postępy w obszarze finansowym mierzone są na podstawie takich dokumentów, jak rachunek zysków i strat, bilans czy rachunek przepływów pieniężnych, nawet jeśli firma nie generuje żadnych przychodów. Członkowie zarządów po prostu przejęli tradycyjne wskaźniki stosowane w dużych firmach, które znają swoich klientów i realizują sprawdzone modele biznesowe. Problem w tym, że w przypadku startupu wskaźniki te nie pozwalają monitorować postępów na drodze do osiągnięcia jedyne go celu, do którego startupy powinny dążyć: *znalezienia powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego*. Należałoby wręcz podkreślić, że tradycyjne wskaźniki finansowe dodatkowo utrudniają osiągnięcie tego celu.

Zamiast pytać: „Ile dni zostało do rozpoczęcia betatestów?” albo „Jak tam wygląda nasz lejek sprzedaży?”, zarząd i kierownictwo startupu powinny raczej interesować się długą listą wyników testów i eksperymentów zaprojektowanych z myślą o weryfikacji poszczególnych elementów modelu biznesowego.

Jeśli zarząd startupu nie zadaje tego rodzaju pytań, najzwyczajniej w świecie marnuje czas, nie generując żadnej dodatkowej wartości. Bez względu na wszystko zarząd i założyciele powinni się koncentrować na jedynym wskaźniku finansowym, który liczy się zawsze: tempie wydawania gotówki i liczbie miesięcy, które upłyną, zanim wyczerpią się środki finansowe.

Jeśli zarząd startupu nie zadaje tego rodzaju pytań, najzwyczajniej w świecie marnuje czas.

W firmie Webvan nie wyznaczono żadnych celów pośrednich, których osiągnięcie byłoby równoznaczne z przerwą na ocenę wyników prac. Gdyby tak było, może ktoś zwróciłby uwagę na sporą rozbieżność między 2000 zamówień dziennie, które faktycznie napływały do firmy, a 8000, które założono w biznesplanie. Zanim uzyskano jakiegokolwiek wartościowe informacje zwrotne od klientów, zaledwie w miesiąc od rozpoczęcia wysyłki produktów do klientów Webvan podpisał kontrakt opiewający na kwotę 1 miliarda dolarów (właśnie tak — 1 000 000 000 dolarów) z firmą Bechtel, która w ciągu trzech lat miała zbudować kolejne 26 centrów dystrybucji.

6. Tradycyjne tytuły stanowisk wprowadzające zamieszanie w kwestii prawdziwych celów startupu

Większość startupów stosuje te same tytuły stanowisk, których używa się w dużych firmach. Warto jednak pamiętać, że opisują one funkcje niezbędne w organizacji realizującej *znany* model biznesowy. W firmie o ugruntowanej pozycji rynkowej stanowiska związane ze *sprzedażą* faktycznie odnoszą się do zespołu ludzi, którzy oferują znany produkt znanej grupie klientów i wykorzystują w tym celu standardowy cennik oraz warunki sprzedaży. W startupach niemal wszystkie albo wręcz wszystkie te elementy z definicji pozostają niewiadomą. Zadaniem startupu jest dopiero wszystko to określić.

W przypadku startupów grupa docelowa, specyfikacja produktu czy sposób jego prezentacji mogą ulegać zmianom praktycznie codziennie, dlatego

też kierownictwo początkujących firm powinno charakteryzować się wyraźnie innymi cechami i kompetencjami niż ludzie, którzy kierują dużymi firmami sprzedającymi znane produkty. Specyfika modelu Customer Development wymaga ludzi, którzy potrafią radzić sobie ze zmianą i chaosem oraz umieją wyciągać wnioski z popełnionych błędów. W startupie potrzeba menedżerów, którzy czują się komfortowo w sytuacji obciążonej sporym ryzykiem i wymagającej działania bez konkretnego planu. Krótko mówiąc: w startupie najlepiej odnajdą się rzadko spotykani ludzie, których najlepiej określa słowo „przedsiębiorca”. Przedsiębiorcy są chętni do nauki i poznawania nowych rzeczy, są ciekawi, dociekliwi i kreatywni. Charakteryzuje ich chęć *znalezienia* powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. Są wystarczająco zwinni i elastyczni, aby radzić sobie z codziennymi zmianami i funkcjonować bez planu. Muszą być gotowi zajmować się wieloma różnymi rzeczami, nierzadko tego samego dnia. Powinni umieć cieszyć się z każdej porażki, która pozwala wyciągnąć cenne wnioski i rozpocząć nową iterację.

Dyrektor generalny i wiceprezesi Webvana pochodzili z dużych firm i byli ludźmi bardzo doświadczonymi. W rezultacie byli zaskoczeni chaosem panującym w startupie i starali się rozwiązać ten problem, błyskawicznie rozbudowując struktury organizacyjne firmy.

Monitorowanie postępów w odniesieniu do terminu premiery rynkowej lub planu przychodowego jest swego rodzaju fałszowaniem odczytów.

7. Działy sprzedaży i marketingu wykonują plan

Zatrudnianie wiceprezesów i dyrektorów z odpowiednimi nazwami stanowisk, ale z niewłaściwymi kompetencjami tylko dodatkowo utrudnia startupowi życie. Wszystko przez to, że w organizacji pojawiają się wysokiej rangi sprzedawcy i specjaliści od marketingu, którzy przystępują do wykonywania „planu”. Oto, jak zwykle rozwija się ta sytuacja:

Po opracowaniu biznesplanu i uzgodnieniu tradycyjnego modelu wprowadzania nowego produktu na rynek zarząd firmy i jej założyciele wskazują datę premiery rynkowej i akceptowalne tempo wydawania pieniędzy, formułują plan uzyskiwania przychodów i wyznaczają cele pośrednie. Wiceprezes do spraw sprzedaży rekrutuje główny zespół do spraw sprzedaży, opracowuje teksty sprzedażowe i umawia się na spotkania, które mają na celu pozyskanie pierwszych prominentnych klientów, mających potem skłaniać innych do zakupu. Zespół do spraw sprzedaży wykorzystuje również cele przychodowe sprecyzowane w biznesplanie jako punkt odniesienia w pomiarach skuteczności działań związanych z poznawaniem klientów. W tym samym czasie wiceprezes do spraw marketingu przystępuje do projektowania strony internetowej, logo, prezentacji, arkuszy danych i materiałów marketingowych. Zatrudnia agencje PR-owe, których zadaniem jest wygenerować szum związany z nowym produktem. Taktyki te stają się celami marketingowymi, *choć tak naprawdę pozostają tylko i wyłącznie taktykami*. Ludzie odpowiedzialni za marketing zweryfikują skuteczność pozycjonowania, komunikatów, cen i działań związanych z kreowaniem popytu *dopiero wtedy, gdy pierwsze produkty trafią w ręce klientów*.

Przedstawiciele najwyższego kierownictwa i zarząd — przyzwyczajeni do posługiwania się wymiernymi wskaźnikami postępów ocenianych względem planu — koncentrują się na działaniach związanych z realizacją biznesplanu, ponieważ właśnie to potrafią (i sądzą, że właśnie po to ich zatrudniono). Oczywiście w przypadku firm o ustabilizowanej pozycji rynkowej takie podejście ma sens. Może się ono sprawdzić nawet w przypadku niektórych startupów wchodzących na istniejący rynek, ponieważ znają one swoich klientów, jednak w przypadku większości startupów monitorowanie postępów w odniesieniu do terminu premiery rynkowej lub planu przychodowego jest swego rodzaju fałszowaniem odczytów. Takie pomiary odbywają się bez wykorzystania jakichkolwiek faktycznych informacji zwrotnych od klientów, a przecież firma powinna dążyć do poznania swoich klientów i ich problemów, aby mogła zastępować założenia faktami.

Także firma Webvan wyruszyła na taki marketingowy marsz śmierci. W pierwszych sześciu miesiącach działalności pozyskała aż 47 tysięcy klientów, co robi wrażenie. Problem w tym, że 71 procent z 2000 zamówień

dziennie stanowiły kolejne zamówienia tych samych osób. Oznaczało to, że Webvan musiał jak najszybciej znaleźć znacznie więcej nowych klientów i zmniejszyć obecny wysoki wskaźnik migracji. Co gorsza, firma wyraźnie zwiększyła swoje wydatki — decyzja ta została podjęta na podstawie niezwyfikowanych założeń marketingowych, które później okazały się nazbyt optymistyczne.

8. Oczekiwanie sukcesu jako czynnik wywołujący zbyt wczesne skalowanie działalności

Biznesplan, przyjęty w nim plan uzyskiwania przychodów oraz model wprowadzania nowego produktu na rynek wiążą się z przyjęciem założenia, że firma wykona każdy kolejny krok bezbłędnie i bez najmniejszych problemów przejdzie na kolejny etap prac. W podejściu tym nie ma zbyt wiele miejsca na błędy, wyciąganie wniosków, prace iteracyjne czy pozyskiwanie informacji zwrotnej od klienta. Nie mieszczą się w nim rady w stylu: „Nie zatrudniaj ludzi na potęgę, dopóki nie poznasz swoich klientów” albo „Zatrzymaj się na chwilę i zastanów nad informacjami zwrotnymi pozyskanymi od klientów”. Nawet najbardziej doświadczeni menedżerowie czują presję na zatrudnianie nowych ludzi zgodnie z planem i bez względu na uzyskiwane postępy. Taka postawa prowadzi startup do kolejnej katastrofy, a mianowicie *przedwczesnego skalowania działalności*.

Zatrudnianie ludzi i wydawanie pieniędzy powinno przyspieszyć dopiero po tym, jak sprzedaż i marketing staną się przewidywalnymi, powtarzalnymi i skalowanymi procesami — nie wtedy, kiedy zgodnie z planem powinny zostać podjęte (albo gdy uda się pozyskać jednego prominentnego klienta, albo sfinalizować kilka transakcji).

W dużych firmach błędy popełnione na tym etapie mają po prostu więcej zer.

W dużych firmach błędy popełnione na tym etapie mają po prostu więcej zer. Microsoft i Google, czyli dwie potęgi, wprowadzają na rynek produkt za produktem. W przypadku Google możemy wymienić takie produkty, jak Orkut, Wave, Deskbar, Dodgeball, Talk czy Finance, natomiast w przypadku Microsoftu byłyby to Kin, Vista, Zune, Bob, WebTV, MSNTV i PocketPC. Wszystkie te produkty są wprowadzane na rynek zgodnie ze sztywnym harmonogramem i z założeniem, że odniosą sukces. Brak reakcji klientów powoduje, że niedługo potem odbywa się szybki i cichy pogrzeb takiego produktu i odpowiadającego zań kierownictwa.

W przypadku firmy Webvan przedwczesne skalowanie działalności doprowadziło do tego, że jej kultura organizacyjna została zdominowana przez inwestorów kierujących się popularną wówczas mantrą „jak najszybciej się rozwijać”. Firma wydała 18 milionów dolarów na opracowanie własnego oprogramowania i 40 milionów dolarów na uruchomienie pierwszego zautomatyzowanego magazynu, jeszcze zanim wysłała do klienta choćby jeden produkt. Przedwczesne skalowanie działalności przyniosło potem katastrofalne skutki, dzięki którym historia ta będzie jeszcze przez kilkadziesiąt lat przedmiotem wykładów w szkołach biznesowych. Szybko się okazało, że faktyczne zainteresowanie klientów nie dorasta do tego przewidzianego w planach. Firma zbyt dużo środków przeznaczyła na budowę infrastruktury. Webvan precyzyjnie realizował plany, nie zwracał jednak uwagi na swoich klientów.

**Nie ma takiego biznesplanu,
który przetrwałby pierwszy kontakt z klientem.**

9. Zarządzanie przez kryzys

jako czynnik rozpoczynający spiralę śmierci

W firmie Webvan skutki wszystkich popełnionych błędów zaczęły być widoczne już w czasie premiery rynkowej. Sytuacja ta rozwija się zwykle następująco:

Dział sprzedaży zaczyna mieć problemy z osiągnięciem wyznaczonych celów wynikowych, więc zarząd zaczyna się niepokoić. Wiceprezes do spraw sprzedaży pojawia się na zebraniu zarządu ciągle jeszcze pełen optymizmu i przedstawia rozsądne wyjaśnienia. Zarząd wyraża ogólne zaskoczenie sytuacją. Wiceprezes wraca na swój punkt dowodzenia, aby zmotywować swoich ludzi do cięższej pracy. Dział sprzedaży prosi inżynierów o opracowanie specjalnych wersji produktu dla specjalnych klientów, ponieważ to jedyny sposób, dzięki któremu coraz bardziej zdesperowanym sprzedawcom udaje się sfinalizować transakcję. Podczas zebrania zarządu panuje coraz większe napięcie. Niedługo potem wiceprezes do spraw sprzedaży traci stanowisko, co ma być jednym z elementów „rozwiązania problemu”.

Szybko zatrudniony zostaje nowy wiceprezes do spraw sprzedaży, który dochodzi do wniosku, że firma nie poznała swoich klientów i nie zrozumiała, w jaki sposób powinna im sprzedawać swój produkt. Uznaje, że pozycjonowanie i strategia marketingowa firmy są błędne, a produktowi brakuje istotnych cech i funkcji. Nowego wiceprezesa zatrudniono po to, aby ratował sprzedaż, więc dział marketingu musi teraz zareagować na poglądy nowej osoby na tym stanowisku, która twierdzi, że wszystkie wcześniejsze dokonania firmy były błędem (przecież właśnie dlatego wyleciał poprzedni wiceprezes, prawda?). Powstaje nowy plan sprzedażowy, dzięki któremu nowy wiceprezes zyskuje kilka miesięcy spokoju.

Czasami wystarczą jedna lub dwie iteracje, aby znaleźć właściwą sprzedażową mapę drogową i właściwe pozycjonowanie, dzięki którym uda się przyciągnąć podekscytowanych klientów. Problem w tym, że w cięższych okresach, gdy trudniej o kapitał, następna runda finansowania może się okazać nieosiągalna.

Problemem Webvana nie była jednak niewłaściwa strategia sprzedaży czy nieodpowiednie pozycjonowanie. Problem polegał na tym, że *nie ma takiego biznesplanu, który przetrwałby pierwszy kontakt z klientem*. Założenia zawarte w biznesplanie firmy stanowiły tylko i wyłącznie szereg niezwyfikowanych hipotez. Kiedy pojawiły się faktyczne wyniki, okazało się, że przypuszczenia zawarte w biznesplanie są błędne. Firma skoncentrowała się na wykonaniu biznesplanu, przez co proces iteracji i poszukiwania modelu biznesowego przybrał tam formę zwalniania kolejnych członków kierownictwa.

Porażka jest nieodłącznym elementem poszukiwań modelu biznesowego.

Debiut giełdowy Webvana miał miejsce w 1999 roku, choć co kwartał firma publikowała sprawozdania finansowe, w których dominował kolor czerwony. Zamiast przyznać, że jej plan jest nierealistyczny, i ograniczyć działalność albo wycofać się i przegrupować, firma wydawała olbrzymie sumy, realizując ciągle tę samą błędną strategię. W ten sposób wygenerowała zadłużenie w wysokości 612 milionów dolarów. 7 miesięcy od swojej pierwszej oferty publicznej Webvan złożył wniosek o upadłość.

A teraz czas na małe ironiczne postscriptum: dwie inne firmy z dwóch kontynentów w tym samym czasie dostrzegły tę samą okazję, jednak postanowiły rozwijać się zgodnie z założeniami modelu Customer Development (choć wtedy nikt o nich nie pisał). Firmy Peapod i Tesco odnoszą sukcesy, rozwijają się i generują zyski. Zaczynały powoli i nie opracowywały żadnych planów, które byłyby wykute w kamieniu. Dowiadywały się, czego oczekują ich klienci, rozwijając odpowiedni model biznesowy i model finansowy. Tesco, brytyjska firma, która na początku w charakterze magazynów wykorzystwała swoje markety, dostarcza dzisiaj ponad 85 tysięcy zamówień tygodniowo, a jej przychody przekroczyły 559 milionów dolarów. Peapod to z kolei firma amerykańska, która dostarczała już ponad 10 milionów zamówień 330 tysiącom klientów. Świadomie lub nie, obie te firmy rozwijały się zgodnie z założeniami modelu Customer Development, przewidującego testy i iteracje.

Skorowidz

7-Eleven, 153

A

abonament, 216, 463
 długoterminowy, 485
AdWords, 185, 199, 206, 249,
 260, 273, 334, 443, 447, 468
agencja
 PR, 500, 501
 reklamowa, 162, 383
Airbnb, 507
Alexa, 285
Allegro, 464
Amazon.com, 149, 158, 222,
 510
analitik
 branżowy, 499, 501, 513,
 514, 515, 516
 danych, 419, 427, 428,
 465, 619
analiza
 branżowa, 123
 finansowa, 40
 kohortowa, 482, 603, 617,
 626
 zależności, 229
ankieta
 badająca zadowolenie
 klienta, 192
 internetowa, 273
App Store, 158, 159
AppExchange, 159, 233
Apple, 159, 230, 231

B

Baidu, 85, 126
baza klientów, 62, 71, 164,
 529, 553
Ben & Jerry's, 231
bestbuy.com, 149
biała księga, 203, 239, 369,
 373, 376, 397, 611
bilans, 50, 85, 86
biznesplan, 40, 44, 45, 50, 53,
 54, 56, 77, 95, 100, 566
Blank Steve, 59, 60, 348
branding, 43
branża
 FMCG, *Patrz:* FMCG
 technologiczna, 39, 176
Buffett Warren, 432

C

całkowity koszt własności,
 Patrz: TCO
CAQ, *Patrz:* koszty
 zdobywania klientów
cel pośredni, 49, 50, 51
cena, 114, 115, 149, 168, 234,
 237, 298, 305, 326, 400,
 459, 516, 520, 528, 529,
 586, 633
 konkurencyjnych
 produktów, 237, 238
 maksymalna, 237
cennik, 369, 372, 612

Cirque de Soleil, 171
Cisco, 166
COGS, *Patrz:* koszty
 produktu
Commission Junction, 207
Compete, 285
Consumer Reports, 136
Costco, 153
Craigslist.com, 208
Crunchbase, 143, 655
Customer Development, 62,
 96
 Manifest, 73, 246
 zespół, 90

D

decyzja
 nieodwracalna, 88
 odwracalna, 88
Diapers.com, 158
diler, 152
Donikowski Tina, 290
dostawcy, 230, 231, 585
duopol, 166
dystrybutor, 152, 153
dział
 marketingu,
 Patrz: marketing
 sprzedaży, 50, 52, 53, 56,
 68, 72, 89, 350, 472
zarządzania produktem,
 41

E

E.piphany, 345, 346, 347,
348, 421, 422
eBay, 126, 236, 464
efekt sieciowy, 220, 331, 356,
386, 527, 528, 556, 571
egzekutor sprzedaży,
 Patrz: sprzedaż egzekutor
eHarmony.com, 210
e-mail, 376, 382, 443, 464,
 543, 545, 592, 601, 611
 kaskadowy, 313, 393, 400
Energy Storage, 287, 288
etap
 pomysłu i początków, 39,
 40
 rozpoznania rynku,
 Patrz: rynek rozpoznanie
ewangelista wczesny, 105,
106, 108, 113, 125, 266,
290, 295, 312, 330, 331,
347, 351, 354, 369, 372,
438, 439, 440, 455, 456,
473, 549, 612, 621

F

Facebook, 85, 119, 159, 173,
175, 199, 202, 204, 205,
220, 233, 241, 272, 334,
356, 375, 486
faktoring, 223
Farmville, 159, 160, 173, 233
faza
 rozwojowa, 39
 testów, *Patrz:* test
FedEx, 504
finansowanie przez
 dostawcę, 223
FMCG, 39
Forrester Research, 136, 513
Foxconn, 231
franczyza, 472

G

Gartner Group, 136, 513
Gilt.com, 159
Gmail, 220
Google, 85, 119, 126, 159,
199, 202, 205, 233, 356
 AdWords, *Patrz:*
 AdWords
 Analytics, 275
 Apps, 656
 Forms, 259
 narzędzia bezpłatne, 122
 Play, 158, 159
 Trendy, 143, 655
Google+, 655
gotówka, 70, 84, 85, 528, 529,
535, 539, 541, 558
 oszczędzanie, 91
Groupon, 77, 159, 175
grupa docelowa, 51
Guru.com, 208

H

Hangouts, 655
Harvey Will, 59, 60, 69
hipoteza, 111, 114, 128, 229,
247, 382, 461, 517, 519,
573, 609, 655
 charakterystyka, 114
 kanał, 148, 155, 235, 616
 przychodowy, 162
 klient, 132, 253, 350, 575
 kluczowe zasoby, 221, 584
 partnerzy, 229
 w generowaniu ruchu,
 232, 495, 585
 poziom cen, 149
 problem, 132, 262, 265
 propozycja wartości, 123,
 350
 przychody i ceny, 234
 relacje z klientami, 179,
 221, 249, 350

rozmiar rynku, 118, 120,
235
streszczenie, 117, 118
strumień przychodów, 242,
320
typ rynku, 163, 164
weryfikacja, 257
 wstępna, 102, 112
historia wprowadzająca, 254,
601, 621
Home Depot, 153
Hotmail, 220

I

Immelt Jeff, 290
Immortal, 60
IMVU, 59, 67
infrastruktura, 222
 zewnętrzna, 229
innovator, 253
integrator systemów, 151
Intel, 154
interfejs użytkownika, 258,
259, 260
Iridium, 99, 100, 113

J

JetBlue, 171, 187, 508
Juniper, 166

K

Kagan, 513
Kaixin, 85
kanał, 114, 355, 520, 527, 586
 dystrybucji, 40, 43, 69,
 111, 114, 150, 151, 152,
 153, 154, 158, 159, 160,
 168, 179, 241, 305, 307,
 308, 350, 358, 405, 492,
 493, 494, 518, 534, 555,
 577, 616
zarządzanie, 411

- finanse, 406, 408
- fizyczny, 148, 149, 182, 188, 361, 366, 368, 435, 527, 531, 577
 - wskaźniki kontrolne, 340
- free-to-paid, 160, 161, 210
- hipoteza, *Patrz:* hipoteza kanał
- internetowy, 131, 148, 155, 157, 158, 159, 205, 214, 354, 361, 438, 528, 531, 537, 577
- łańcuch pokarmowy, 406, 616
- mobilny, 131, 148, 155, 157, 158, 159, 214, 354, 361, 528, 531, 537, 577
- obowiązki, 406, 407
- pośredni, 490
- przychodowy, 162
- weryfikacja, 162
- zniżki, 406, 408, 577
- karta
 - kredytowa, 69
 - podarunkowa, 70
 - wyników, 79, 112, 268, 269, 270, 303, 304, 328, 335, 520, 524, 591, 599, 608, 623
- Kim Chan, 84
- Kissmetrics, 275
- klient, 45, 105, 114, 181, 241, 320, 493, 595
 - aktywizacja, 202, 203, 208, 210, 300, 325, 329, 331, 358, 376, 377, 384, 388, 415, 447, 465, 466, 523, 605, 613
 - narzędzia, 390, 391, 393, 394, 395, 399, 401, 443, 622
 - plan, 387, 390, 391, 401
 - ankieta badająca zadowolenie, 192
- archetyp, 133, 137, 138, 142, 143, 146, 278, 279, 323, 332, 350, 519, 575, 576, 607, 633
- baza, *Patrz:* baza klientów
- biznesowy, 138, 139, 471, 475
- cykl życia, 445
- decydent, 136, 137
- dzień z życia, 133, 139, 142, 144, 145, 146, 278, 279, 323, 332, 575, 576, 607
- entuzjazm, *Patrz:* wskaźnik entuzjazmu
- kontakt, 246, 252, 263, 266, 267, 270, 271, 272, 275, 326, 589
- mainstreamowy, 440, 549, 612
- mapa
 - dostępu, 424, 425, 475, 477, 618
- przepływu pracy, 293, 298, 519, 593, 597, 599, 605, 633
- wpływu, 133, 141, 146, 333, 421, 423, 425, 472, 519, 575, 576, 618, 633
- migracja, 211, 311, 485
- nabywca ekonomiczny, 136, 351, 473, 575, 625
- obsługa, 193
- opiniotwórca, 136, 146, 283, 473, 575, 625, 632
- polecenia, 195, 311, 327, 416, 470, 483, 486, 523, 540, 582, 586, 605
- potrzeby, 133, 135, 206, 261, 326, 328, 516, 575, 576, 577, 591, 592
- pozyskiwanie, 201, 203, *Patrz też:* klient zdobywanie
- bezpłatne, 204
- płatne, 205
- wspólne działania, 230
- problemy, 133, 206, 246, 261, 264, 293, 294, 295, 297, 326, 328, 351, 573, 575, 576, 589, 591, 592, 597, 598, 605
- aktywne, 133
- bierne, 133
- prezentacja, 262, 263, 266, 369, 611
- ukryte, 133
- rekomendacje, 136, 220, 221, 334, 351, 573, 625
- relacje, 111, 179, 196, 350, 355, 382, 527, 528, 555, 580, 582, 624, 634
- hipoteza, *Patrz:* hipoteza relacje z klientami
- rozmowa kontrolna, 192
- sabotażysta, 137, 351, 421, 425, 473, 625
- szybkość aktywizacji, 300
- typ, 133, 135, 440, 575, 576
- umawianie spotkań, 255, 256, 257, 267, 589
- użytkownik końcowy, 135, 137
- wartość, 242
- wizja, *Patrz:* klient zwiększanie wartości
- wizjoner, *Patrz:* ewangelista
- wystarczająco duża liczba, 312

klient

zatrzymywanie, 180, 181,
192, 193, 194, 198, 211,
214, 306, 350, 441, 479,
482, 523, 580, 581, 582,
583

optymalizacja, 626
strategia, 211

zdobywanie, 180, 181,
200, 201, 306, 333, 350,
358, 366, 376, 377, 415,
441, 445, 447, 466, 523,
580, 581, 582, 583, 605,
613, *Patrz też:* klient

pozyskiwanie, popyt
kreowanie

narzędzia, 384, 443,
622, 624

optymalizacja, 464, 465,
466, 467, 624

plan, 378, 379, 380,
382, 384

strategia, 183, 203

zwiększanie wartości, 181,
194, 195, 198, 217, 218,
219, 242, 306, 350, 441,
470, 479, 484, 486, 523,
580, 581, 582, 583

optymalizacja, 480, 481,
482, 483, 626

Kmart, 509

kohorta, 194, 217, 482, 483

konkurencja, 129, 143, 163,
168, 246, 282, 283, 285,
329, 330, 335, 459, 520,
578, 595, 633

streszczenie, 176, 177

współpraca, 230, 231

zróźnicowanie, 40

konsument, 139, 472,

Patrz też: klient

archetyp, 138

Kontagent, 275

koszty, 149

całkowite własności,

Patrz: TCO

efektywność, 333

kanału dystrybucji, 335

operacyjne, 237, 527, 528

produktu, 534

prowadzenia działalności,
237

sprzedaży, 235, 534

struktura, 114

utopione, 550

zdobywania klientów,
333, 335, 336, 445, 520,
527, 528

koszyk produktów, 485

kredyt u dostawcy, 223

L

leasing, 223, 238, 586

LendingTree.com, 158

LinkedIn, 272

lista

adresowa, 495

innovatorów, *Patrz:*

innovator

kontrolna, 565

modelu biznesowego,

Patrz: model

biznesowy lista

kontrolna

mailingowa, 206, 207,
272, 273

wynajem, 236

Logan Prescott, 287

LTV, 445, 464, 489, *Patrz też:*

klient wartość

M

MafiaWars, 160, 173

maksimum

globalne, 250

lokalne, 250

mapa ciepła, 451, 452, 469,
470

Marble Madness, 60

marketing, 41, 42, 49, 50, 52,
53, 54, 68, 71, 72, 104, 349,
374, 385, 472

internetowy, 154, 185, 188

partnerski, 206, 236, 586

partyzancki, 185

szeptany, 204

wirusowy, 204, 205, 207,
220, 221, 351, 356, 374,
385, 443, 486, 582, 583

market-requirements

document, *Patrz:* MRD

MarthaStewart.com, 136, 228

materiały

marketingowe, 366, 367,
368, 370, 372, 373, 374,
534, 611

sprzedażowe, 41, 366, 367,
368, 503, 534, 611

Mauborgne Renee, 84

media społecznościowe, 204

merchandising, 49

metoda

istotnych wskaźników,
530

zwinnego zarządzania
projektami,

Patrz: zarządzanie

projektami zwinne

minimum viable product,

Patrz: MVP

misja, 180, 512, 631

Mixpanel, 275

model

abonamentowy, *Patrz:*

abonament

biznesowy, 50, 51, 56, 57,
78, 92, 93, 95, 241, 324,
352, 437, 438, 552, 555,
566, 572, 576, 586, 609,
634

aktualizacja, 292, 315,
316, 320
klonowanie, 84
lista kontrolna, 521, 522
powtarzalny, 92
skalowalny, 92
szablon, 79, 80, 109,
110, 112, 114, 117,
169, 177, 320, 341,
355, 461, 519, 520,
524, 527, 556, 574,
577, 579, 581, 583,
584, 585
testowanie, 62, 622
trójwarstwowy, 247
cenowy, 237
finansowy, 57, 527, 556,
635
freemium, 93, 161, 398,
399, 400, 463, 555, 586
kaskadowy, 42, 43, 46, 75
Lean LaunchPad, 654
przychodowy, 114
dla płatników, 241
rozwoju produktu, 50
uzyskiwania przychodów,
235, 334, 351, 355
wprowadzania
produktów na rynek,
Patrz: wprowadzanie
produktu na rynek
zarządzania produktem, 38
monopolista, 166
Moore Geoffrey, 364
Motorola, 99
MRD, 104
Music Construction Set, 59
MVP, 68, 107, 108, 111, 113,
115, 123, 125, 127, 129,
206, 209, 275, 292, 299,
317, 328, 356, 571, 574
dopracowany, 131, 246,
299, 301, 302, 309, 358,
361, 404, 443, 600, 615,
622

niedopracowany, 130,
131, 246, 257, 258, 260,
271, 274, 573, 590, 592
tworzenie, 259
streszczenie, 130

N

networking społecznościowy,
205
next-selling, 219, 484
NPD, 513

O

ochrona patentowa, 226, 228
odbiorca
grupa zagregowana, 163
mała grupa, 162
Odnoklassniki, 85
odsprzedawca, *Patrz:*
pośrednik
OEM, 153, 242
okulografia, 451, 452, 470
optymalizacja, 441, 442, 443,
444, 446, 462, 464, 466,
467, 479, 489, 622, 624, 626
narzędzia, 449
organizacja, 471
macierzowa, 472
model franczyzowy, 472
podzielona funkcjonalnie,
472
podzielona według
produktów, 472
Original Equipment
Manufacturers, *Patrz:*
OEM
Osterwalder Alexander, 79,
109
outsourcing, 222, 231
Overstock.com, 228

P

partnerzy, 114, 229, 490, 491,
496, 555, 556, 585, 627
kluczowi, 111
w generowaniu ruchu,
232, 494, 495, 496, 585,
628
patent, 226
pay-per-use, 236
Peapod, 57
PengYou, 85
PERT, 49
Photobucket, 220
pieniądze, 223, 303, *Patrz też:*
gotówka
płatność online, 70
płynność finansowa, 44
poczta elektroniczna, *Patrz:* e-
mail
polecenia, *Patrz:* klient
polecenia
popyt, 111, 323
kreowanie, 114, 149, 160,
174, 175, 182, 355
krzywa, 549, 550
naturalny, 126, 571
pośrednik, 149, 151, 152, 153
pozycjonowanie, 40, 56, 362,
363, 364, 365, 369, 394,
467, 499, 578
audyt, 500, 502
firmy, 499, 505, 506, 507,
508, 510, 511, 512, 515,
610, 629, 631, 632
produktu, *Patrz:* produkt
pozycjonowanie
prawa autorskie, 225
prezentacja
problemu, *Patrz:* klient
problemy prezentacja
produktu, *Patrz:* produkt
prezentacja

prezentacja
 rozwiązania, 297, 298,
 299, 301, 302, 306, 369,
 599, 611
 sprzedażowa, 369, 504, 611
 problem
 ocena znaczenia dla
 klientów, 246
 zrozumienie wśród
 klientów, 246
 proces kaskadowy, *Patrz:*
 model kaskadowy
 producent oryginalnego
 wyposażenia, *Patrz:* OEM
 produkt, 114, 363, 573, 599,
 655
 aktualizacja, 580
 biznesowy, 140
 fizyczny, 117, 248, 330,
 436, 531
 internetowy, 66, 109, 115,
 117, 130, 155, 158, 160,
 196, 248, 280, 331, 444,
 449, 531
 wskaźniki kontrolne, 340
 konkurencyjny, *Patrz:*
 konkurencja
 lista cech, 126
 lokowanie, 162
 minimalnie
 satysfakcjonujący, 68
 mobilny, 66, 109, 117,
 130, 155, 158, 160, 196,
 233, 248, 280, 331, 444,
 449, 531
 plan wyceny, 335
 pomysł, 40
 porady, 193
 pozycjonowanie, 43, 319,
 357, 359, 364, 365, 499,
 503, 504, 505, 506, 507,
 508, 509, 515, 629, 630,
 632

premiera, 39, 43, 46, 47
 prezentacja, 51, 369, 611
 przepakowywanie, 319
 rozwój, 39, 41
 specyfikacja, 39, 51
 danych, 369
 techniczna, 371
 wersja demonstracyjna,
 41, 393, 601, 611
 wirusowy, 220
 wizja, 571
 wprowadzanie na rynek,
Patrz: wprowadzanie
 produktu na rynek
 z potencjałem *wirusowości*,
 386
 zestawienie z rynkiem,
Patrz: zestawienie
 produktu i rynku
 prognoza
 przepływów pieniężnych,
 85
 przychodów i wydatków,
 40
 przychodów netto, 335
 program
 lojalnościowy, 191, 192,
 211, 580, 582
 marketingowy, 42
 propozycja wartości, 111, 114,
 115, 123, 124, 130, 163,
 275, 291, 320, 350, 355,
 382, 459, 461, 467, 499,
 527, 528, 553, 554, 555,
 571, 590, 634, 635, 654, 655
 hipoteza, *Patrz:*
 hipoteza
 propozycja wartości
 prototyp, 250, 258, 371, 611
 przewaga pierwszego
 uczestnika rynku, 38
 przychód, 53, 54, 111, 149,
 234, 241, 528, 529, 539,
 549, 586, 608

brutto, 335
 netto, 335, 534, 540, 541,
 577, 608
 z kanału dystrybucji, 336
 z marketingu
 partnerskiego, 236
 z wynajmu list
 mailingowych, 236
 za rekomendacje, 236
 public relations, 204
 pulpit kontrolny, 417, 418,
 428, 443, 617, 622

Q

Quora.com, 202, 204, 286
 Qzone, 85

R

rachunek
 przepływów pieniężnych,
 50, 86
 zysków i strat, 50, 85, 86
 rada doradcza, 107, 321, 358,
 361, 429, 430, 432, 556,
 604, 620
 mapa drogowa, 429
 wynagrodzenia, 432
 reguła 30/10/10, 123
 reklama, 162, 199, 273, 545
 bezpłatna, 185, 187, 580
 internetowa, 162, 185
 pay-per-click, 205, 272
 płatna, 185, 186, 187, 580
 w mediach, 206
 reklamodawca, 162, 241
 rekomendacja krzyżowa, 232
 relacje
 z klientem, *Patrz:* klient
 relacje
 z kluczowymi dostawcami,
 230, 231
 RenRen, 85

retencja, 180, *Patrz też:* klient
zatrzymywanie
return on investment, *Patrz:*
ROI
Ries Eric, 60, 64, 69
Rocket Science, 59
ROI, 239, 373, 626
rozwój, 38
równanie wartości, 298
rynek, 246, 282, 595
 B2B, 138, 471, 476, 478,
 612, 658
 wskaźniki kontrolne, 340
B2C, 612
badanie, 123, 136, 282,
 283, 284, 285
docelowy, 119, 120
dostępny
 całkowity, *Patrz:* TAM
 obsługiwany,
 Patrz: SAM
fizyczny, 180, 181
internetowy, 121, 142,
 148, 162, 180, 196, 240
istniejący, 83, 164, 165,
 168, 169, 176, 366, 371,
 506, 539, 549, 566, 569,
 578, 630
 koszty wejścia, 167
jednostronny, 240
mapa, 172, 173, 333, 519
mobilny, 121, 142, 148,
 162, 180, 196
 wskaźniki kontrolne, 340
niestabilny, 167
nisza, 71, 128, 171, 508,
 509
nowy, 83, 164, 165, 169,
 170, 174, 176, 366, 372,
 507, 511, 550, 566, 578,
 630
poboczny, 121, 174
pokrewny, 569

resegmentacja, 71, 82, 84,
 121, 164, 165, 166, 169,
 170, 171, 173, 175, 176,
 372, 508, 539, 550, 566,
 569, 630
 niskokosztowa, 508
 niszowa, 508, 509
rozmiary, 40, 41, 111,
 117, 118, 120, 235, 330,
 335, 520, 527, 550, 569,
 586, 608, 633
 hipoteza, *Patrz:* hipoteza
 rozmiar rynku
rozpoznanie, 62, 65, 67, 69,
 99, 102, 103, 108, 114,
 117, 164, 192, 209, 274,
 319, 323, 339, 341, 353,
 517, 523, 529, 557, 558,
 566, 593, 597, 608, 609
sklonowanie, 164, 165,
 507, 566, 578, 630
typ, 81, 83, 111, 163, 164,
 165, 176, 295, 365, 499,
 505, 527, 528, 566, 578,
 579, 630
weryfikacja, 62, 67, 68, 69,
 92, 137, 204, 209, 316,
 323, 335, 345, 348, 350,
 353, 356, 360, 361, 372,
 401, 435, 437, 438, 459,
 517, 523, 529, 557, 558,
 559, 566, 611, 615, 616,
 617, 618, 619, 620, 621,
 622, 623, 630, 637, 638
 etapy, 355, 357
 założenia, 349
wielostronny, 162, 199,
 240, 411, 436, 444, 463,
 489, 523, 531, 543, 544,
 577
wymagania, 41
zestawienie z produktem,
 Patrz: zestawienie
 produktu i rynku

S

Salesforce.com, 233, 242
SAM, 119, 120, 329, 330, 569
Satmetrix, 276
Sears, 509
SEO, 204, 205, 354, 382
served available market,
 Patrz: SAM
serwer internetowy, 656
serwis
 podróżniczy, 236
 społecznościowy, 159,
 160, 221, 252, 272, 311,
 331, 374, 375, 385, 463,
 495, 611
Serwis Salesforce, 159
Siebel, 175
skalowanie działalności, 54,
 55, 68, 277, 324, 355, 357,
 360, 461, 500, 517
sklep
 internetowy, 157
 tematyczny, 158
Skype, 126, 220
słowa kluczowe, 122, 468
Snapple, 175
sojusz
 strategiczny, 230
Southwest Airlines, 171, 509
specyfikacja
 rozwiązania, 371
 techniczna produktu,
 Patrz: produkt
 specyfikacja techniczna
 wymagań rynkowych,
 Patrz: MRD
sprzedaż, 54, 114, 236, 362,
 457, 586, 615, 616, 617, 618
 back-end, 236
 bezpośrednia, 150, 154,
 411, 540, 541
 egzekutor, 361, 402, 403,
 614

- sprzedaż
 koszty, 235, 534
 krzywa wzrostu,
 Patrz: popyt krzywa
 mapa drogowa, 68, 351,
 352, 357, 358, 405, 419,
 420, 421, 427, 471, 476,
 477, 478, 490, 520, 618,
 626
 elementy, 406, 407, 408
 narzędzia, 367, 374, 375
 pośrednia, 307, 601
 prezentacja, *Patrz:*
 prezentacja
 sprzedażowa
 prognoza wielkości, 234
 skalowanie, 44
 strategia, 424, 618
 średnia wielkość
 zamówienia, 485
 testowa, 68, 357, 455,
 456, 458, 460, 623, 628
 wartość progowa, 461
 wiązana, 182, 219, 581,
 583
 wysyłkowa, 154
 startup na sprzedaż, 119
 Stewart Martha, 136, 228
 strategia
 błękitnego oceanu, 84,
 170
 niskich kosztów
 operacyjnych, 170
 niskokosztowa, 165, 172,
 173, 508
 zróżnicowania, 170
 strażnik technologii, 372
 strona
 internetowa, 156, 374,
 375, 390, 391, 393, 394,
 395, 396, 397, 398, 399,
 452, 462, 467, 592, 611,
 653, 654, 656, 657, 659
 optymalizacja,
 Patrz: optymalizacja
 statystyka, 285
 o niskim poziomie
 zaangażowania, 310
 o wysokim poziomie
 zaangażowania, 311
 struktura organizacyjna,
 Patrz: organizacja
 subskrypcja, 236, 238, 311,
 399, 463, 586
 Sun Tzu, 170
 system
 logistyczny, 42
 płatności, 369, 372, 612
 zarządzania zapasami, 42
- ## T
- TAM, 119, 120, 329, 330,
 569
 TCO, 239
 telefonia mobilna, 99
 Tesco, 57
 test, 80, 81, 114, 115, 187,
 246, 247, 338, 359, 382,
 444, 588
 A/B, 449
 aktywizacji klientów, 401
 alfa/beta, 39, 43, 47, 50,
 62
 analiza wyników, 313, 314
 błędy, 274
 hipotezy, 250
 podziału, 373, 449, 470
 procesu nabywczego, 106
 rozwiązania, 300, 301,
 601
 tak/nie, 241, 312, 349,
 436, 570, 572, 574, 576,
 577, 579, 581, 583, 584,
 585, 587, 588, 589, 590,
 592, 596, 599, 602, 607,
 636, 638
- ## U
- umowa, 226
 długoterminowa, 550
 regulująca własność, 228
 serwisowa, 550
 wzór, 369, 372, 612
 UPS, 510
 up-selling, 182, 195, 219,
 484, 581, 583
 urządzenie
 internetowe, 143
 mobilne, 143
 Userfly, 451
 Usertesting, 451
 użytkownik, 199, 241
 rejestracja, 131
- taktyk aktywizacyjnych,
 210
 tekstu, 453, 468
 użyteczności, 450
 z udziałem klientów, 246,
 499, 520, 600, 601
 związany
 z pozyskiwaniem
 klienta, 206, 520
 związany
 z zatrzymywaniem
 klienta, 214, 520
 There.com, 59, 64
 TiVo, 511
 total addressable market,
 Patrz: TAM
 Total Cost of Ownership,
 Patrz: TCO
 Toyota Prius, 175
 Trendy Google,
 Patrz: Google Trendy
 Twitter, 159, 204, 205, 272,
 334, 356, 375, 486, 658

V

value-added resellers,
Patrz: VAR
 VAR, 151
 Vkontakte, 85

W

Walmart, 148, 153
 Walton Sam, 509
 Wanamaker John, 413
 Webvan, 37
 Wegbreit Ben, 348
 wersja
 demonstracyjna, 250, 371
 animowana, 399
 Wilson Fred, 123, 529
 własność intelektualna, 222,
 225, 227, 228, 584
 licencja, 228
 WordPress, 654
 wprowadzanie produktu na
 rynek, 38, 53, 54, 324, 554
 błędy, 45, 46
 wskaźnik, 358, 413, 414, 418,
 428, 465, 569, 603, 617, 658
 aktywizacji, 415, *Patrz:*
 klient aktywizacja
 entuzjazmu, 309, 315,
 316, 324, 327, 328, 520,
 603, 605
 istotny, 518, 519, 526,
 527, 530, 531, 532, 538,
 539, 543, 544, 546, 551,
 617
 kontrolny, 340
 konwersji, 276, 527, 528,
 635
 migracji, 54, 193, 216,
 546

optymalizacyjny, 622
 polecień, 416
pozyskiwania klientów, 415,
 622
 stosowany w startupach,
 86
 wirusowości, 487, 488,
 520, 626
 wyjść, 485
 wzrostu wirusowego,
 Patrz: wskaźnik
 wirusowości
 zachowań klientów, 603
 zatrzymania klientów, 216
 zwiększania wartości
 klientów, 486
 Wskaźnik Orędownictwa
 Netto, 276, 296
 współpraca konkurentów, 230,
 231
 Wufoo, 259
 wycena, 608
 ilościowa, 238, 586
 konkurencyjna, 238, 586
 model maszyny do
 golenia, 238, 586
 na podstawie wartości,
 237, 586
 na rynku B2B, 239
 portfelowa, 238, 586
 produktowa, 238
 wykres PERT, *Patrz:* PERT
 wyprzedaż błyskawiczna, 159
 wyszukiwarka internetowa,
 205
 wywiad, 501, 593, 601
 zogniskowany, 41, 64, 104,
 281
 kompleksowy, 451

Y

Yandex, 85
 Yankee, 513
 Yelp, 202
 YouTube, 220, 233, 356

Z

Zagat, 202
 zamykający transakcję, 90
 Zany Golf, 60
 Zappos, 511
 zarządzanie
 produktem, 38
 projektami, 49
 zwinne, 60, 70, 75, 108
 przez kryzys, 55
 zasoby, 114
 finansowe, 222, 223, 584
 fizyczne, 222, 584
 kluczowe, 111, 221
 ludzkie, 222, 224, 584
 zestawienie
 problemu, 104
 produktu i rynku, 104,
 113, 323, 324, 325, 356,
 475, 605
 znak towarowy, 225
 zwrot, 292, 296, 324, 353,
 360, 465, 518, 525, 566,
 597, 609, 633, 637, 638
 z inwestycji, *Patrz:* ROI
 Zynga, 159, 160, 233
 zysk, 111

To nie jest początek końca,
ale raczej koniec początku.

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**

Ta książka nie jest lekturą do poduszki na jedną bezsenłą noc. Nie należy pochłaniać jej bezrefleksyjnie, by następnie odłożyć na półkę i już do niej nie wrócić. Wręcz przeciwnie — jeśli chcesz skorzystać z tego niezwykłego podręcznika, studiuj go po trochu, systematycznie i wracaj do niego regularnie. Niech stanie się Twoim najlepszym przyjacielem na najbliższe sześć do trzydziestu miesięcy... ponieważ właśnie taki czas musisz dać sobie i swojemu przedsięwzięciu, by stało się rentowną firmą, zdolną do odniesienia rynkowego sukcesu.

Dla ułatwienia pracy z podręcznikiem został on podzielony na cztery części. Z pierwszej dowiesz się, czym jest Customer Development. Poznasz też jego manifest, czyli katalog czternastu zasad, którymi powinny kierować się startupy przystępujące do wdrażania tej metodologii zarządzania, opracowanej specjalnie dla nich. Następna część opisuje proces przełożenia wizji założycielskiej na szablon modelu biznesowego, a następnie na szereg hipotez weryfikowanych przy udziale klientów. W części trzeciej znajduje się opis programu testów pozwalających zorientować się, jaka jest potencjalna rentowność Twojej firmy. Autorzy przygotowali też dla Ciebie listy kontrolne, pomocne przy sprawdzaniu postępów na kolejnych etapach związanych z realizacją procesu Customer Development.

STEVE BLANK to lider innowacyjnych rozwiązań w zakresie metodologii rozwijania startupów i nauczania przedsiębiorczości. Steve jest autorem metodologii Customer Development, która stała się punktem wyjścia do utworzenia ruchu Lean Startup. Wykłada przedsiębiorczość na Uniwersytecie Stanforda, Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley oraz Uniwersytecie Columbia. Jego blog www.steveblank.com to lektura obowiązkowa wszystkich przedsiębiorców.

BOB DORF jest przedsiębiorcą. Swoją pierwszą dochodową firmę założył w wieku zaledwie dwudziestu dwóch lat. Potem założył sześć kolejnych. Jak sam podsumowuje, były to „dwa wielkie sukcesy, dwa udane projekty i trzy świetne firmy do generowania odpisów podatkowych”. W wolnym czasie Bob prowadzi w Columbia Business School wykłady poświęcone modelowi Customer Development i skutecznemu budowaniu startupów.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 14331

Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
<http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
<http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
<http://onepress.pl/novosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 99,00 zł

ISBN 978-83-246-6616-4



9 788324 666164