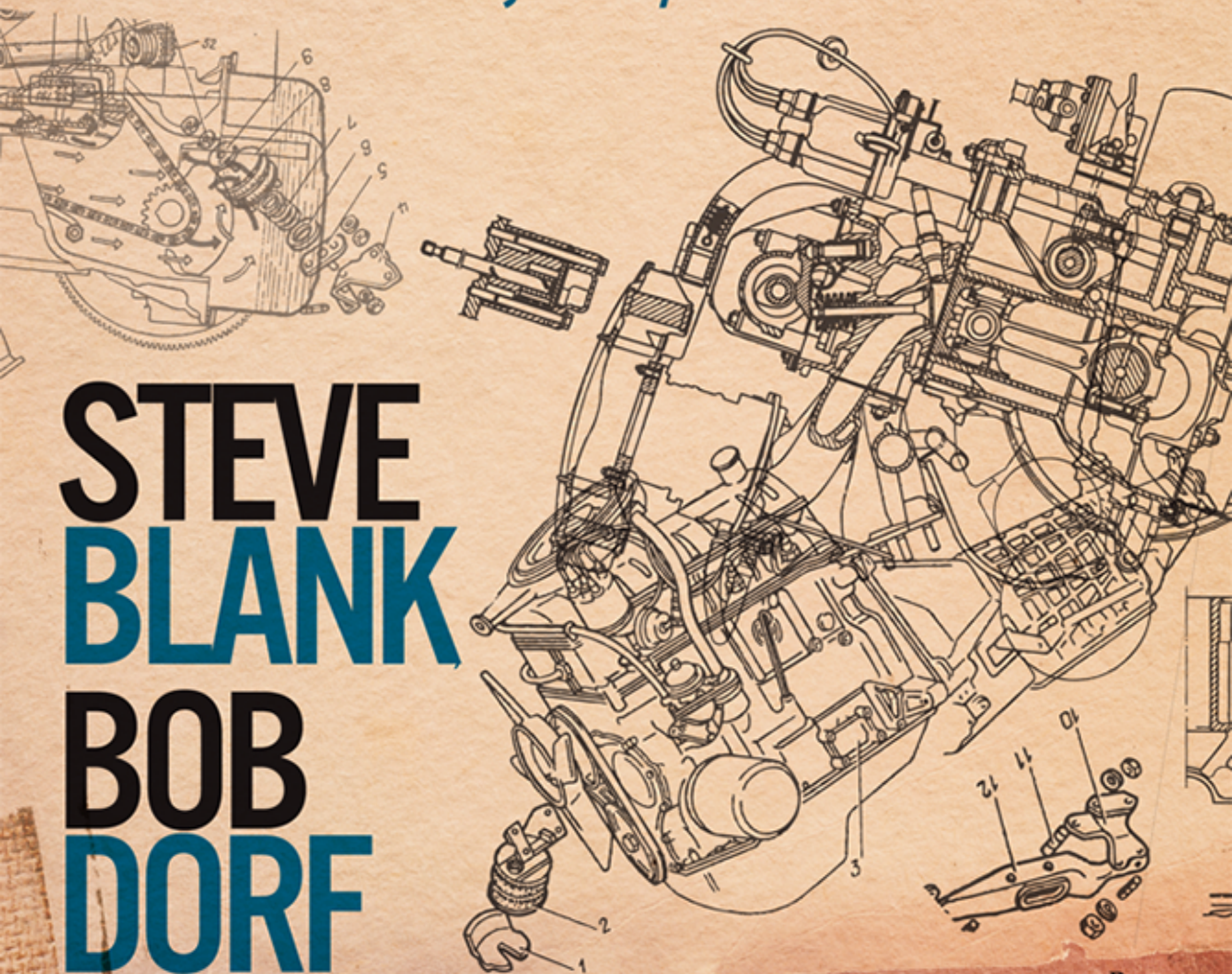


# PODRĘCZNIK STARTU

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://onypress.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: [onypress@onypress.pl](mailto:onypress@onypress.pl)

WWW: <http://onypress.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 rynku .....345

#### 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 kontrolne .....565

Dodatek B Słowniczek ..... 639

Dodatek C Jak zbudować internetowy startup — krótki przegląd ..... 653

Podziękowania .....661

O autorach .....667

Skorowidz .....671

## 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?

---

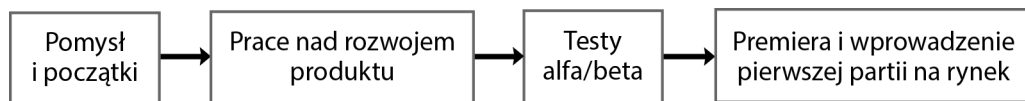
## **Już 24 miesiące po wejściu na giełdę firma Webvan upadła.**

---

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 produkcji, 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 decyzytom. 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.

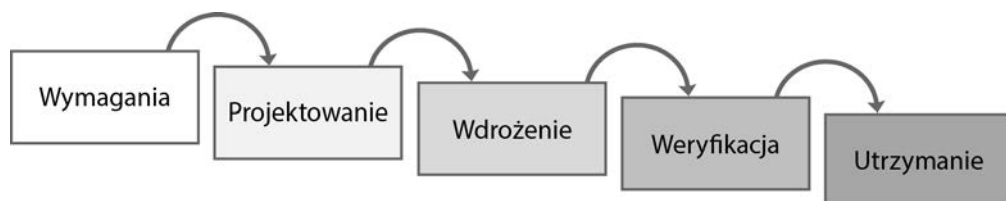


W dwóch kolejnych latach poprzedzających wejście firmy na giełdę prywatnie inwestorzy wyłożyli w dodatkowych rundach inwestowania oszałamiające 393 miliony dolarów.

## 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 produkcji 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 przewidziane 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 zgadywanekę. 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 *sprzedazą* 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

Businessplan, 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 zebrań 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 dostarczyła 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  
analityk  
    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  
 innowator, 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 wczesny  
         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  
 Odnoklaskniki, 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  
satisfakcjonujący, 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
  - pooboczny, 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, 638  
 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
- 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
- ## 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

## V

value-added resellers,  
*Patrz:* VAR  
 VAR, 151  
 Vkontakty, 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  
 poleceń, 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 maszynki 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 bezseną 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](http://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**

  
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/nowości>

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

Cena 99,00 zł

ISBN 978-83-246-6616-4



9 788324 666164