

Cindy Alvarez

# LEAN CUSTOMER DEVELOPMENT

Twórz produkty, po które  
klienci będą ustawiać się w kolejkach

redaktor serii: Eric Ries

O'REILLY®

 **one** EXCLUSIVE  
press

Tytuł oryginału: Lean Customer Development

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-9153-1

© 2015 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English edition Lean Customer Development, ISBN 9781449356354 © 2014 Cindy Alvarez.

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

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

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

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

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.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą iStockPhoto Inc.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onypress.pl/user/opinie/lecode>

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

Przedmowa .....	7
Wstęp .....	11
Rozdział 1. <b>Dlaczego model Customer Development jest niezbędny?</b> .....	<b>21</b>
Rozdział 2. <b>Od czego zacząć?</b> .....	<b>37</b>
Rozdział 3. <b>Z kim powinienem rozmawiać?</b> .....	<b>49</b>
Rozdział 4. <b>Czego powinienem się dowiedzieć?</b> .....	<b>79</b>
Rozdział 5. <b>W teren!</b> .....	<b>101</b>
Rozdział 6. <b>Jak wygląda potwierdzona hipoteza?</b> .....	<b>125</b>
Rozdział 7. <b>Jakiego rodzaju minimalnie satysfakcjonujący produkt powinienem zbudować?</b> .....	<b>151</b>
Rozdział 8. <b>Jak działa model Customer Development, gdy masz już klientów?</b> .....	<b>171</b>
Rozdział 9. <b>Model Customer Development w trybie ciągłym</b> .....	<b>203</b>
Dodatek A <b>Skuteczne pytania</b> .....	<b>217</b>



## Rozdział 2.

# OD CZEGO ZACZAĆ?

*Bardzo łatwo można przyjąć błędne założenie, że znamy naszych klientów ze wszystkich spotkań, rozmów telefonicznych oraz raportów na ich temat, które czytaliśmy. Jeśli chcemy naprawdę zrozumieć, w jaki sposób ludzie korzystają z naszych produktów, musimy udać się tam, gdzie pracują, gdzie się bawią, gdzie mieszkają.*

— Braden Kowitz, główny projektant w Google Ventures

*Nie zapisuję tego teraz, aby pamiętać o tym później.*

*Zapisuję to teraz, by pamiętać o tym teraz.*

— hasło z notesów marki Field Notes

Ile pracy będziesz musiał włożyć w metodę Customer Development, zależy od tego, czy usiłujesz zweryfikować zupełnie nowy pomysł biznesowy, zaoferować nowy produkt istniejącej grupie klientów, czy po prostu dodać lub zmienić jedną cechę w istniejącym już produkcie.

Bez względu na to, czy planujesz poświęcić na te działania kilka godzin, czy kilka tygodni, największe korzyści osiągniesz, zapewniając sobie solidny punkt wyjścia.

Chciałabym, abyś wraz ze swoim zespołem wykonał w tym celu trzy ćwiczenia, które łącznie powinny zająć niecałą godzinę (por. rysunek 2.1):



Jakie założenia przyjęliście?

Jaką sformułowaliście hipotezę dotyczącą problemu?

Jak kształtuje się profil Waszego klienta docelowego?

**Rysunek 2.1.** Aby zacząć odpowiadać na te pytania, potrzebujesz tylko czegoś do pisania i odrobiny czasu

- zidentyfikujcie przyjęte założenia,
- wypiszcie hipotezę dotyczącą problemu,
- nakreślcie profil klienta docelowego.

Polecam właśnie te trzy ćwiczenia, ponieważ można stosunkowo łatwo zaangażować w nie cały zespół bez względu na to, czy ktoś jest zagorzałym zwolennikiem modelu Customer Development, czy też aktywnie się mu opiera. Trudno buntować się przeciw stwierdzeniu: „Upewnijmy się, że wszyscy wiemy, co usiłujemy osiągnąć i jak planujemy to zrobić”.

Niektórzy mogą uznać, że tego rodzaju ćwiczenia są zbędne. Przecież wszyscy członkowie zespołu z pewnością znają przyjęte robocze założenia i wiedzą, co starają się osiągnąć. Byłbyś zaskoczony, gdybyś wiedział, jak często okazuje się to *nieprawdą*, nawet w przypadku bardzo zgranych zespołów.

Powyższe ćwiczenia stanowią szybki i skuteczny sposób formułowania hipotez dotyczących tego, w jaki sposób zamierzasz dostarczyć klientom konkretną wartość, jak chcesz na tym zarabiać i do kogo chcesz skierować tę ofertę. Jeśli zależy Ci na czymś bardziej usystematyzowanym i jesteś gotów zainwestować w związku z tym nieco więcej czasu, zamiast powyższych ćwiczeń lub w charakterze ich uzupełnienia możesz wypełnić szablon modelu biznesowego (por. ramka „Szablon modelu biznesowego” w dalszej części tego rozdziału).

## ĆWICZENIE 1. ZIDENTYFIKUJ PRZYJĘTE ZAŁOŻENIA

Oprócz pomysłu na produkt sformułowałeś również dziesiątki założeń. Masz pewne opinie i poglądy na temat tego, jak myśli Twój klient i jak się zachowuje, do czego jest zdolny oraz w jaki sposób podejmuje decyzje. Podobne opinie i poglądy masz w kwestii tego, jak będziesz wytwarzał swój produkt, jakich zasobów i partnerów będziesz w tym celu potrzebował oraz w jaki sposób dostarczysz ten produkt klientom.

Powinieneś poświęcić trochę czasu na zidentyfikowanie wszystkich tych początkowych założeń bez względu na to, czy zakładasz nową firmę, wprowadzasz nowy produkt na istniejący rynek, czy też dodajesz nową cechę do istniejącego produktu. Jeżeli dopiero zaczynasz, możesz mieć poczucie, że wszystkie te założenia to czysta zgadywanka; jeżeli pracujesz natomiast w dużej organizacji, możesz być przekonany, że przyjęte przez Ciebie założenia są słuszne. Tak czy owak musisz wyraźnie te założenia zidentyfikować, abyś mógł przystąpić do ich systematycznej weryfikacji.

### Gotowy... do startu... start!

Przygotuj długopisy i trochę papieru, a następnie ustaw timer na 10 minut. Potem zacznij pisać najszybciej jak potrafisz. Wypisz założenia dotyczące Twoich klien-

tów, produktu i partnerów. Jeżeli wykonujecie to ćwiczenie w grupie (mam nadzieję, że tak właśnie jest), przez wyznaczone 10 minut niczego nie omawiajcie. Nie chodzi o to, żeby wypisać te założenia, które uznacie za słuszne, lecz o to, aby odblokować w głowie te założenia, które dotąd pozostały niewypowiedziane.

Oto lista przykładów, które powinny pomóc Ci wydobyć ukryte dotąd założenia:

- Klienci mają problem z \_\_\_\_\_.
- Klienci są gotowi zainwestować \_\_\_\_\_ w celu rozwiązania tego problemu.
- Interesariusze zaangażowani w wykorzystanie/zakup tego produktu to \_\_\_\_\_.
- Partnerzy zaangażowani w budowę/dystrybucję tego produktu to \_\_\_\_\_.
- Zasoby niezbędne do stworzenia/serwisowania tego produktu to \_\_\_\_\_.
- Gdyby klienci nie kupili/używali tego produktu, to kupiliby/używaliby \_\_\_\_\_.
- Gdy klienci zaczną już korzystać z naszego produktu, odniosą następujące korzyści: \_\_\_\_\_.
- Ten problem dotyczy naszych klientów \_\_\_\_\_.
- Klienci korzystają obecnie z takich narzędzi jak \_\_\_\_\_.
- Decyzje nabywcze klientów pozostają pod wpływem \_\_\_\_\_.
- Klienci mają [nazwę stanowiska] lub [funkcję społeczną].
- Ten produkt będzie przydatny dla naszych klientów, ponieważ \_\_\_\_\_.
- Poziom obeznania klientów z technologią jest \_\_\_\_\_.
- Nastawienie klientów do zmian jest \_\_\_\_\_.
- Potrzebujemy \_\_\_\_\_ na zbudowanie/wytworzenie tego produktu.
- Potrzebujemy \_\_\_\_\_ na osiągnięcie X-procentowego stopnia wykorzystania produktu przez X użytkowników.

To tylko lista bodźców, która ma Ci pomóc rozpocząć proces identyfikowania założeń. Gdy już zaczniesz, będziesz lepiej rozumiał, jakie inne przekonania kryją się jeszcze w Twojej głowie w kwestii budowania, projektowania i dystrybuowania produktu oraz kreowania za jego pomocą konkretnej wartości.

Być może wydaje Ci się, że nie ma szans, abyś już na samym początku potrafił właściwie zdefiniować strukturę kosztów czy kluczowych partnerów. Prawdopodobnie masz rację. W tym kontekście Steve Blank chętnie cytuje boksera Mike'a Tysona, który w sprawie strategii przed walką wypowiedział się następująco: „Każdy bokser ma jakiś plan, przynajmniej dopóki nie przyjmie pierwszego ciosu w szczękę”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ten cytat jest znacznie zabawniejszy niż oryginalna myśl Blanka, która brzmi: „Nie ma takiego biznesplanu, który przetrwałby pierwszy kontakt z klientem” (<http://bit.ly/1iXUUjB>).

Znaczenie tej wypowiedzi Tysona zostało wyjaśnione tutaj: <http://bit.ly/1iXUY2C>.

Nie chodzi o to, żebyś miał rację. Chodzi o to, żebyś wypisał przyjęte założenia. Mają Ci one przypominać, że nie udało Ci się jeszcze ich potwierdzić ani obalić.

Jeżeli wykonywaliście to ćwiczenie zespołowo, poświęćcie kolejne 10 minut na grupowanie karteczek z podobnymi założeniami. Utwórz na przykład kategorię „Klienci mają następujący problem” i umieść w niej wszystkie karteczki z założeniami odnoszącymi się do tej kwestii. Powinieneś się liczyć z tym, że nawet w małej grupie znajdują się założenia, które będą się wzajemnie wykluczać. Identyfikowanie tego rodzaju wewnętrznych rozbieżności pomoże Ci dopracować produkt, jeszcze zanim w ogóle zaczniesz rozmawiać z klientami.

Do zdefiniowanych w ten sposób założeń będziesz wracał przez cały proces Customer Development. Początkowo będą one stanowić punkt odniesienia dla pytań zadawanych klientom, później będziesz do nich zaglądał wraz z pojawianiem się nowych informacji, które mogą pomóc w ich potwierdzeniu bądź obaleniu.

Skoro skończyłeś już tę burzę mózgów, czas opracować pierwszą prostą hipotezę dającą się zweryfikować.

### Szablon modelu biznesowego

Kolejnym narzędziem ułatwiającym identyfikowanie założeń jest szablon modelu biznesowego (por. rysunek 2.2)<sup>2</sup>.










Studenci, którzy biorą udział w zajęciach z przedsiębiorczości prowadzonych przez Steve'a Blanka w Stanfordzie, Berkeley lub online dzięki Udacity, zaczynają od nakreślenia szablonu modelu biznesowego dla ich pomysłu na biznes. Co tydzień aktualizują zawarte w nim informacje na podstawie tego, czego się nauczyli.

Większość organizacji, z którymi rozmawiałam, korzysta z tego szablonu bardziej jak ze źródła inspiracji niż z narzędzia, które należy regularnie co tydzień uzupełniać nowymi danymi. Jeżeli dopiero zaczynasz swoją przygodę z Customer Development, szablon będzie Ci przypominał, że poczyniłeś zapewne mnóstwo różnych założeń również w innych obszarach niż produkt czy klient docelowy.

<sup>2</sup> Szablon do wydruku w dużej rozdzielczości możesz pozyskać ze strony [www.businessmodelgeneration.com/canvas/](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/).

Istnieją również alternatywne wersje tego narzędzia. Ash Maurya, przedsiębiorca i autor książki *Metoda Running Lean*, zmodyfikował narzędzie opracowane przez Alexa Osterwaldera i Yvesa Pigneura, tworząc Szablon Lean (<http://practicetrumpstheory.com/why-lean-canvas/>). Szablon ten znajdziesz na stronie <http://leanstack.com/>.



<b>KP</b>  POROZUMIENIA W KWESTII DYSTRYBUCJI ZAWARTE Z SIECIAMI KOMUNIKACJI PUBLICZNEJ	<b>KD</b>  REDAKCJA I WYDAWANIE GAZETY CODZIENNEJ DYSTRYBUCJA <hr/> <b>KZ</b>  MARKA SIEĆ DYSTRYBUCJI I LOGISTYKA	<b>PW</b>  POWIERZCHNIA REKLAMOWA W DARMOWEJ GAZECIE O DUŻYM NAKŁADZIE <hr/> DARMOWA GAZETA ROZDAWANA WŚRÓD PODRÓŻNYCH W CAŁYM MIEŚCIE	<b>RzK</b>  POZYSKIWANIE ZATRZYMYWANIE <hr/> <b>K</b>  SPRZEDAWCY REKLAM TRANSPORT PUBLICZNY, STACJE KOLEJOWE, PRZYSTANKI AUTOBUSOWE	<b>SK</b>  REKLAMODAWCY <hr/> PODRÓŻUJĄCY PO MIEŚCIE
<b>K\$</b>  TREŚCI, PROJEKT I DRUK CODZIENNEJ GAZETY DYSTRYBUCJA		<b>P\$</b>  DARMOWA GAZETA OPŁATY ZA POWIERZCHNIĘ REKLAMOWĄ		

**Rysunek 2.2.** Szablon modelu biznesowego z książki „Tworzenie modeli biznesowych” autorstwa Osterwaldera i Pigneura

## ĆWICZENIE 2. ZAPISZ SWOJĄ HIPOTEZĘ DOTYCZĄCĄ PROBLEMU

Teraz zajmiesz się zapisaniem hipotezy dotyczącej problemu. Będzie to hipoteza, którą albo potwierdzisz, albo stwierdzisz, że musisz ją zmodyfikować (ta druga opcja jest bardziej prawdopodobna).

Swoją hipotezę zapisz w następującej postaci:

Uważam, że [określony typ ludzi] zмага się z [rodzaj problemu] w związku z [rodzaj zadania].

Lub:

Uważam, że [określony typ ludzi] zмага się z [rodzaj problemu] z uwagi na [jakieś ograniczenie].

Rozbijmy te stwierdzenia na części. Twoja hipoteza powinna odpowiadać na pięć pytań nazywanych dziennikarskimi: kto, co, ile, kiedy i dlaczego.

Na początku mamy typ ludzi doświadczających danego problemu — to odpowiedź na pytanie *kto*, definiująca osoby, z którymi powinieneś rozmawiać. Dalej mamy rodzaj problemu, który odpowiada na pytania *co*, *ile* i *jak*. Wszystkiego tego musisz się dowiedzieć. Rodzaj zadania lub ograniczenie to natomiast odpowiedź na pytanie *dlaczego*, którą również musisz poznać.

Każdy kolejny cykl w procesie uczenia się powinien być tak krótki, jak to tylko możliwe. Za każdym razem, gdy się pomylisz, dowiesz się czegoś nowego o tym, dlaczego się pomyliłeś, a dzięki temu następnym razem będzie Ci odrobinę łatwiej zgadywać.

Zanotuj zidentyfikowane hipotezy i zachowaj na później. Będziesz do nich wracał.

### Od produktu do hipotezy

Masz już produkt? Niewykluczone, że będziesz musiał cofnąć się aż do hipotezy. Zastanów się nad wartością, którą oferujesz, potencjalnymi odbiorcami tej wartości oraz tym, dlaczego jest im ona potrzebna. Być może przydadzą Ci się poniższe hipotezy dotyczące istniejących produktów (przyznaję, że hipotezy te są w całości zmyślone — nie mam pojęcia, w jaki sposób scharakteryzowałiby te produkty ich właściciele):

- Sądzę, że [operacyjne zespoły techników] doświadczają [marnotrawstwa czasu i pieniędzy] w związku z [przewidywaniem stopnia wykorzystania przepustowości sieci w ich rozwijających się firmach] (Amazon S3).
- Sądzę, że [małe firmy] doświadczają [braku możliwości rozwijania się], ponieważ [tradycyjne platformy marketingu e-mailowego są zbyt drogie i zbyt skomplikowane] (MailChimp).
- Sądzę, że [rodzice] obawiają się [o zdrowie niemowląt], gdy [kładą je spać] (Halo SleepSack).
- Sądzę, że [profesjonaliści] obawiają się [potencjalnie krępującej sytuacji] w związku z faktem, że [nie mają czasu kupić nowej bielizny, gdy stara się znosi lub podrze] (Manpacks).

Masz już produkt i masz już na niego klientów? Najprościej będzie, jeśli zaczniesz obserwować ich zachowania.

Podróżniczy serwis internetowy Hotwire zaczynał od prostego badania polegającego na słuchaniu — zespół zainstalował się w sali konferencyjnej w siedzibie firmy i za pomocą Skype'a kontaktował się ze znajomymi pracowników firmy. W ten sposób zespołowi udało się zidentyfikować największe niedogodności i problemy ich strony internetowej. Serwis Hotwire stosuje rozwiązanie nazywane „rezerwacją w ciemno”. Oferuje klientom bardzo niskie ceny, ale nie podaje z góry nazwy rezerwowanego hotelu. Klient nie wie zatem, który hotel mu przypadnie, a zatem szczególnie ważne jest to, aby wiedział, gdzie jego potencjalny hotel się znajduje.

Członkowie zespołu obserwowali, jak użytkownicy serwisu trudzą się przy jego obsłudze, i szybko doszli do wniosku, że największym problemem jest orientacja geograficzna. „Ludzie nie wiedzieli, jak umiejscowić wyświetlone wyniki na mapie”, wyjaśnia Karl Schultz, projektant interakcji. Co sprytniejsi użytkownicy otwierali w osobnym oknie Mapy Google, a ci mniej sprytni po prostu opuszczali stronę.

Na tej podstawie zespół Hotwire sformułował następującą hipotezę początkową: [Podróżujący] nie są w stanie [poczuć się wystarczająco pewnie, aby zarezerwować noclegi], ponieważ [nie potrafią stwierdzić, gdzie znajdują się oferowane im potencjalne hotele].

### Wyjdź od wąskiej definicji

Jedna szybka uwaga: całe to gadanie o tym, że hipotezy są zwykle błędne, może wzbudzić w Tobie przeświadczenie, iż najlepiej byłoby zacząć do czegoś ogólnego i szeroko zdefiniowanego. Skoro nie za dużo jeszcze wiesz, to przecież nie powinieneś niczego wykluczać, prawda?

Powiem krótko: najważniejsza jest szybkość. Im bardziej zawężysz hipotezę, tym szybciej będziesz robić postępy.

Wyrażam tutaj tę myśl w sposób bezpośredni, ponieważ stanowi ona dokładne przeciwieństwo tego, czego oczekuje większość ludzi. Możesz się teraz zastanawiać: „Jeśli zacznę od konkretów, to czy w ten sposób nie zwiększam tylko ryzyka, że się pomylę?”.

Owszem, ale nie ma w tym nic złego.

Jeśli zaczniesz od bardzo szerokiego zakresu, stwierdzisz występowanie bardzo dużych różnic między poszczególnymi klientami. Niewykluczone, że przeprowadzisz dwadzieścia albo trzydzieści rozmów i nadal nie będziesz wiedział, czy zmierzasz we właściwym kierunku.

Pomyśl o tym w ten sposób: które stwierdzenie szybciej obalisz — że koty lubią wodę czy że zwierzęta lubią wodę?

## ĆWICZENIE 3. NAKREŚL PROFIL KLIENTA DOCELOWEGO

Kim jest Twój klient? Co wiesz o jego możliwościach i potrzebach? W jakich okolicznościach byłby bardziej skłonny kupić Twój produkt?

Można zaryzykować stwierdzenie, że nie wiesz dokładnie, kim jest Twój klient docelowy. Nawet jeśli sam zmagasz się z danym problemem, prawdopodobnie nie wiesz, kto oprócz Ciebie tworzy Twój rynek docelowy.

Zacznij od zadania następujących pytań:

- Na czym polega ten problem?
- Kto zмага się z tym problemem?

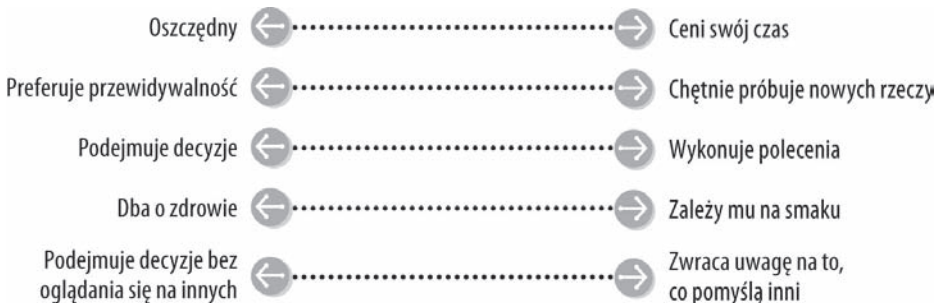
Prawdopodobnie wskazałeś dość szeroką grupę odbiorców, jak choćby matki albo aktywnych zawodowo profesjonalistów. Rzeczywiście ludzie należący do tych grup mogą reprezentować odbiorców, którzy *prędzej czy później* okażą zainteresowanie Twoim produktem. Jak wynika jednak z cyklu adopcji nowych technologii, nie wszyscy ci ludzie od razu kupią Twój produkt lub zaczną z niego korzystać. Dlatego musisz znaleźć ludzi, którzy natychmiast wykażą zainteresowanie Twoją ofertą, i właśnie na nich skoncentrować swoje działania. Znajdziesz

ich po lewej stronie wykresu ilustrującego cykl adopcji nowych technologii (por. rysunek 2.3).



**Rysunek 2.3.** Cykl adopcji innowacji: jedynie innowatorzy i uczestnicy wczesnego rynku są gotowi wypróbować niedoskonałe lub nieukończone produkty — klienci, którzy oczekują niezawodnych rozwiązań, nie są dobrym materiałem na rozmówców na etapie prowadzenia prac zgodnie z metodą Customer Development<sup>3</sup>

Pracując z wieloma zespołami produktowymi, przekonałam się, że zwykle trudno jest określić, od czego należy zacząć. Nieźle sprawdza się jedno ćwiczenie, polegające na naniesieniu dwóch przeciwstawnych cech na dwa krańce skali (por. rysunek 2.4) i zadaniu dwóch pytań: Czy to ma znaczenie? Jeśli tak, to w którym miejscu tej skali powinniśmy umiejscowić naszych klientów?



**Rysunek 2.4.** Skala cech pokazuje próbkę cech mogących mieć pozytywny lub negatywny wpływ na gotowość klienta do rozwiązania problemu z wykorzystaniem Twojego rozwiązania

O istotności danej cechy decyduje to, w jakim stopniu oddziałuje ona na decyzje podejmowane przez klienta. Jeżeli sądzisz na przykład, że Twój klient docelowo jest raczej oszczędny, będzie to sprzeczne z pomysłem oferowania mu produktu mającego wszystkie możliwe funkcje i wysoko wycenionego.

<sup>3</sup> Źródło: <http://en.wikipedia.org/wiki/File:DiffusionOfInnovation.png>.

Wielkim atutem tej osi cech jest fakt, że ma ona charakter wizualny. Polecam naszkicowanie takich osi na dużej tablicy w obecności całego zespołu, aby wszyscy mogli na bieżąco zgłaszać swoje opinie i przemyślenia. Z moich doświadczeń wynika, że w ten sposób udaje się włączyć do procesu bardziej zróżnicowane punkty widzenia. Inżynierowie, projektanci czy sprzedawcy, którzy mogą nie zechcieć przeczytać długiego dokumentu, znacznie chętniej wezmą udział w tego rodzaju krótkim ćwiczeniu.

Poniższa lista powinna Ci pomóc rozpocząć to ćwiczenie, a dalej będziesz już dodawał kryteria charakterystyczne dla Twojej branży lub profilu działalności.

Kierujesz ofertę do konsumentów? Wykorzystaj poniższe cechy jako punkt wyjścia do własnej burzy mózgów:

- pieniądze a czas,
- wykonawca decyzji a decydent,
- większa kontrola a większa wygoda,
- brak kompetencji technicznych a duża orientacja w nowinkach technicznych,
- częste zmiany produktu a zakupy długookresowe,
- preferowanie przygód a preferowanie przewidywalności,
- preferowanie wzlotów i upadków a preferowanie regularności.

Twoja oferta jest kierowana na rynek biznesowy? Zaczynij od poniższych cech:

- brak kompetencji technicznych a duża orientacja w nowinkach technicznych,
- niewielka autonomia a duża autonomia,
- konserwatywna kultura organizacyjna a postępową kulturą organizacyjną,
- awersja do ryzyka a nagradzanie zachowań ryzykownych,
- preferowanie stabilności a preferowanie umiejętności podnoszenia się po porażkach,
- preferowanie gotowych rozwiązań a preferowanie najlepszych możliwych rozwiązań.

Dzięki zastosowaniu tego rodzaju przeciwstawnych cech możesz stworzyć zaskakująco kompleksowy profil klienta docelowego, gdybyś jednak chciał go jeszcze dodatkowo uzupełnić, możesz poszukać odpowiedzi na kilka pytań o charakterze ogólnym, na przykład:

- Czym dana osoba przejmuję się najbardziej?
- Jakie sukcesy lub jakie nagrody motywują ją w największym stopniu?
- Jakie zajmuje stanowisko lub jaką pełni funkcję?
- W jaki sposób osoba ta sama zaklasyfikowałaby się społecznie (nastolatek, matka, osoba często podróżująca służbowo, emeryt, sportowiec itp.)?

Pewnie część czytelników zastanawia się teraz, po co wykonywać całą tę pracę. Dlaczego nie można od razu zacząć rozmawiać z klientami? Inni za to zachodzą w głowę, po co w ogóle rozmawiać z klientami, skoro udało się samodzielnie opracować zupełnie przekonujące profile klienta docelowego.

Zadaniem tego profilu jest utworzenie szkieletu późniejszych rozmów z klientami. Po kilku takich rozmowach będziesz mógł wziąć te założenia i o każdym z nich powiedzieć: „To wydaje się prawdą, *ponieważ...*” lub „To wydaje się nieprawdą, *ponieważ...*”.

### Dane demograficzne to nie klienci

Zapewne zwróciłeś uwagę, że nigdzie nie wspomniałam nawet o tradycyjnych danych demograficznych, takich jak wiek, płeć, przynależność rasowa, dochód gospodarstwa domowego czy stan cywilny.

Takie informacje to po prostu słaby substytut tego, co tak naprawdę powinieneś wiedzieć: Czy ktoś to kupi? Kim są ci ludzie? Jakie czynniki obecne w ich życiu skłonią ich do zakupu tego produktu?

Duncan Watts, główny badacz w firmie Microsoft, pisze: „Gdy marketerzy myślą o konkretnej grupie demograficznej, tak naprawdę układają historyjkę na temat [hipotetycznych] konkretnych jednostek... Tymczasem w rzeczywistości istnieje zróżnicowana grupa ludzi o najróżniejszych potrzebach i motywacjach, którzy ponadto wchodzą ze sobą w trudne do przewidzenia interakcje. Te [hipotetyczne] historie [...] maskują całą tę złożoność, czyli de facto zastępują cały skomplikowany system »reprezentatywną jednostką«, a następnie starają się wydedukować zachowania tej jednostki, jak gdyby była ona człowiekiem z krwi i kości. To poważny błąd”.

Kiedy masz już gotowy produkt i wytwarzasz go w tysiącach albo wręcz milionach sztuk, na podstawie danych demograficznych możesz zidentyfikować pewne ciekawe prawidłowości, na razie jednak jesteś jeszcze bardzo daleko od tego punktu.

Oprzyj się pokusie poszukiwania dużych ilości ogólnych informacji, takich jak raporty analityków, dane spisowe czy raporty z badań rynku. Chcesz zbudować naprawdę genialny produkt? Zacznij od precyzyjnych i bardzo szczegółowych informacji... w małych dawkach.

## NASTĘPNY KROK: ZNAJDŹ KLIENTÓW DOCELOWYCH

Skoro dysponujesz już profilem klienta docelowego, możesz zacząć rozglądać się za klientami, z którymi mógłbyś porozmawiać. Dzięki rozdziałowi 3. dowiesz się, kim oni są, gdzie możesz ich znaleźć oraz jak się z nimi skontaktować i umówić na spotkanie.

### Najważniejsze wnioski

- Wspólnie z zespołem poświęćcie trochę czasu na wypisanie przyjętych założeń, abyście mogli je pozytywnie lub negatywnie zweryfikować. Może Ci się wydawać, że wszyscy są w tej kwestii zgodni, najprawdopodobniej jednak nie masz racji.
- Zapisz swoją hipotezę dotyczącą problemu: „Sądzę, że [dany typ ludzi] doświadcza [rodzaj problemu] w związku z [rodzaj zadania]”.
- Twoja hipoteza powinna być jak najbardziej konkretna. Im bardziej wąsko ją zdefiniujesz, tym szybsze poczynisz postępy w jej weryfikacji.
- Wspólnie z zespołem nakreślcie profil klienta docelowego, posiłkując się osią cech.





# 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>

# ZNAJ KLIENTA SWEGO

Jak tworzyć produkty, które ludzie będą chcieli kupować? Bez względu na to, czy jesteś właścicielem niewielkiej firmy, czy pracownikiem wielkiego koncernu, zadajesz sobie to samo pytanie. Jeśli szukasz niezawodnej metody badania potrzeb i preferencji klientów, dzięki której zaoszczędzisz wiele miesięcy pracy oraz mnóstwo pieniędzy, zapraszamy do świata **Lean Customer Development**.

To metoda idąca o krok dalej niż tradycyjne techniki marketingowe. Nie tylko pomoże Ci poznać **potrzeby i preferencje klientów** oraz zgłębić **user experience**, ale i zweryfikuje tę wiedzę na drodze eksperymentów naukowych. Dzięki odpowiedniemu połączeniu otwartych wywiadów oraz szybkich i elastycznych technik badawczych dowiesz się, jak zachowują się Twoi potencjalni klienci, jakie problemy usiłują rozwiązać, a także co ich frustruje, a co jest przedmiotem ich zachwytów.

Dowiedz się, jak zmieniać zachowania konsumentów, tworzyć wielkie produkty i budować trwałą firmę.

**Cindy Alvarez** — menedżerka produktu, specjalizująca się w budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na znajomości własnych klientów. Obecnie jest dyrektorem ds. user experience i projektu produktu w firmie Yammer. Współpracowała z początkującymi i dość zaawansowanymi startupami oraz z firmami z listy Fortune 500 przy integracji procesu Customer Development z kulturą organizacyjną danej firmy i dotychczasowym procesem rozwoju produktu.

## Książki z serii *Lean*

To seria, której redaktorem jest Eric Ries, założyciel ruchu Lean Startup. Niniejsza książka kładzie nacisk na podstawowe aspekty metodologiczne i zawiera praktyczne przykłady, opracowane z myślą o deweloperach, menedżerach i innych członkach zespołu Twojego startupu. Dzięki niej poznasz skuteczne narzędzia i przyjmiesz sposób myślenia sprzyjający podejmowaniu szybkich i mądrych decyzji.

O'REILLY®

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 30034

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

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

one  
press

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

Helion 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: 39,90 zł

ISBN 978-83-246-9153-1

9 788324 691531