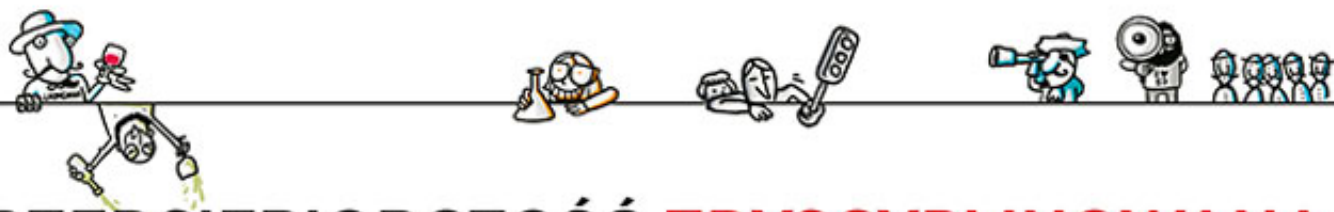


Przedsiębiorczość to nie tylko nastawienie, ale też konkretny zestaw umiejętności.  
Program 24 kroków to praktyczny opis procesu, który pozwala odpowiednio  
ukierunkować energię kreatywną, by w ten sposób zmaksymalizować szanse na sukces i ostateczną siłę oddziaływania przedsięwzięcia.  
— MITCH KAPOR, założyciel Lotus Development Corporation

**OD STARTUPU DO SUKCESU W 24 KROKACH**



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ **ZDYSCYPLINOWANA**

**BILL AULET**

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY MARTIN TRUST CENTER PRZY MIT ENTREPRENEURSHIP

Tytuł oryginału: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-8944-6

Copyright © 2013 by Bill Aulet.  
All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Translation copyright © 2014 by Helion S.A.

All Rights Reserved. This translation published under the license with the original publisher by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, without the prior written permission of the Publisher

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

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

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

Printed in Poland.

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

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

# SPIS TREŚCI

---

**Przedmowa**  
13

**Podziękowania**  
17

**Wprowadzenie**  
19

**24 kroki, sześć motywów przewodnich**  
29

**KROK 0.**  
Początek 33

**KROK 1.**  
Segmentacja rynku 41

**KROK 2.**  
Wybór przyczółka rynkowego 63

**KROK 3.**  
Tworzenie profilu użytkownika końcowego 71

<b>KROK 4.</b> Obliczanie rozmiarów całkowitego dostępnego rynku (TAM) w ramach przyczółka rynkowego	<b>81</b>
<b>KROK 5.</b> Zdefiniuj użytkownika modelowego na przyczółku rynkowym	<b>93</b>
<b>KROK 6.</b> Analiza zastosowania produktu w pełnym cyklu życia	<b>107</b>
<b>KROK 7.</b> Ogólna specyfikacja produktu	<b>117</b>
<b>KROK 8.</b> Liczbowe ujęcie propozycji wartości	<b>131</b>
<b>KROK 9.</b> Wskaż dziesięciu następnych klientów	<b>141</b>
<b>KROK 10.</b> Zdefiniuj swoją podstawową kompetencję	<b>151</b>
<b>KROK 11.</b> Opracuj wykres pozycji konkurencyjnej	<b>163</b>
<b>KROK 12.</b> Opisz jednostkę decyzyjną klienta	<b>173</b>
<b>KROK 13.</b> Mapa procesu pozyskiwania płacącego klienta	<b>183</b>
<b>KROK 14.</b> Obliczanie rozmiarów całkowitego dostępnego rynku (TAM) dla rynków rozwojowych	<b>193</b>

<b>KROK 15.</b>	
Opracuj model biznesowy	<b>199</b>
<b>KROK 16.</b>	
Ustal założenia polityki cenowej	<b>213</b>
<b>KROK 17.</b>	
Oblicz wartość klienta w cyklu życia (LTV)	<b>223</b>
<b>KROK 18.</b>	
Mapa procesu sprzedaży prowadzącego do pozyskania klienta	<b>239</b>
<b>KROK 19.</b>	
Oblicz koszt pozyskania klienta (COCA)	<b>249</b>
<b>KROK 20.</b>	
Zdefiniuj podstawowe założenia	<b>267</b>
<b>KROK 21.</b>	
Sprawdź swoje podstawowe założenia	<b>273</b>
<b>KROK 22.</b>	
Zdefiniuj minimalnie satysfakcjonujący produkt biznesowy (MVBP)	<b>285</b>
<b>KROK 23.</b>	
Wykaż, że „pies zechce jeść karmę dla psów”	<b>295</b>
<b>KROK 24.</b>	
Opracuj plan produktu	<b>305</b>
<b>POSŁOWIE</b>	
<b>313</b>	

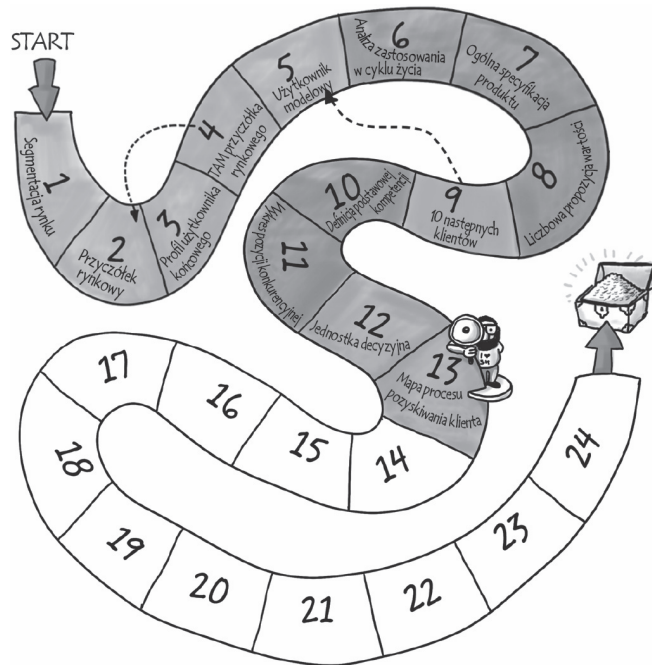
**BIZNES TO COŚ WIĘCEJ NIŻ 24 KROKI**  
313

**SŁOWNICZEK**  
315

**O AUTORZE**  
317

# KROK 13.

## Mapa procesu pozyskiwania płacącego klienta



## W RAMACH TEGO KROKU:

- opiszesz proces, który prowadzi do podjęcia przez klienta decyzji o zakupie Twojego produktu,
- oszacujesz przebieg cyklu sprzedaży Twojego produktu,
- wskażesz potencjalne trudności natury budżetowej, prawnej czy technicznej, które mogą ograniczyć Twoją zdolność do skutecznej sprzedaży produktu.

Jak tylko zobaczą mój  
produkt, od razu będą musieli  
go kupić i sprzedaż  
błyskawicznie poszybuję w górę!



Rzeczywistość wygląda trochę inaczej... Firmy realizują zakupy według określonego procesu i trochę to trwa. Proponuję, żebyś się z tym pogodził i zaczął formułować bardziej realistyczne oczekiwania



*Gdy już ustalisz, kto podejmuje decyzje, powinieneś się również dowiedzieć, jak przebiega proces decyzyjny i z jakich etapów się składa. Dzięki temu będziesz mógł zaprojektować swój produkt tak, by optymalnie wpisywał się w ten proces.*



**D**okonanie opisu jednostki decyzyjnej klienta to ważny krok na drodze prowadzącej do tego, by doszło do wymiany Twojego produktu na określone środki pieniężne. Proces prowadzący do przeobrażenia potencjalnego klienta w płacącego klienta — a więc od pierwszego kontaktu do ostatecznej płatności — nie sprowadza się wyłącznie do przekonania promotora, by zechciał wyrzucić presję na głównego nabywcę ekonomicznego.

Tworząc mapę procesu pozyskiwania płacącego klienta, osiągniesz kilka celów jednocześnie:

- Zrozumiesz, ile trwa cykl zakupów. Długość tego cyklu ma bardzo istotny wpływ na koszty pozyskiwania nowych klientów. Koniecznie powinieneś zadbać o właściwe planowanie przepływów pieniężnych. Przejście od pierwszego kontaktu do płatności powinno nastąpić na tyle szybko, żebyś Ty mógł prowadzić działalność w sposób zrównoważony.
- Zyskasz podstawy do szacowania kosztu pozyskania klienta. Powinieneś dążyć do sytuacji, w której na dotychczasowych klientach zarabiasz więcej, niż wydajesz na pozyskiwanie nowych. Zdobycie nowych kontrahentów zawsze kosztuje więcej, niż się spodziewamy.
- Identyfikujesz ukryte przeszkody, które mogą utrudniać Ci przeprowadzenie sprzedaży i pozyskanie płatności. Jeżeli z jakiegoś powodu Twoja firma nie ma racji bytu, warto wiedzieć o tym już teraz — jeszcze zanim zaangażujesz się w pełni w prowadzenie działalności, zgromadzisz kapitał i zatrudnisz pracowników.
- Będziesz mógł udowodnić potencjalnym pożyczkodawcom i (lub) inwestorom, że rozumiesz proces nabywczy swojego klienta. W wielu przypadkach bez tego elementu nie da się pozyskać finansowania.

---

## JAK STWORZYĆ MAPĘ TEGO PROCESU?

Na etapie tworzenia mapy procesu pozyskiwania płacącego klienta będziemy się posługiwać wskazanymi poniżej elementami analizy zastosowania w pełnym cyklu życia (z kroku 6.). Żadne dodatkowe informacje na temat tych elementów nie będą Ci potrzebne.

- W jaki sposób klient stwierdzi potrzebę lub okazję do porzucenia swojego status quo i jak rozbudzić w nim poczucie, że potrzebuje czegoś innego (że chce kupić Twój produkt)?
- Jak klient dowie się o Twoim produkcie?

- Jak klient będzie analizować Twój produkt?
- Jak klient wejdzie w posiadanie Twojego produktu?
- Jak klient dokona instalacji Twojego produktu?
- Jak klient zapłaci za Twój produkt?

Na etapie tworzenia mapy procesu pozyskiwania płacącego klienta skupisz się na pewnych szczegółach dotyczących każdego z tych elementów, w szczególności poprzez odwołanie się do informacji na temat jednostki decyzyjnej. Dokonasz również opisu wewnętrznych mechanizmów nabywczych, z których korzysta Twój docelowy klient. Zaprawiony w bojach przedsiębiorca, mający spore doświadczenie w danej branży, zwykle jest w stanie sporządzić taką mapę we względnie krótkim czasie. Przedsiębiorca początkujący ma przed sobą trudniejsze zadanie i wiele będzie się musiał nauczyć na temat prawdziwego świata. Warto więc zasięgnąć opinii jednego z przedstawicieli klienta docelowego, który ma większe doświadczenie w tej kwestii i może dostarczyć Ci bardzo konkretnych i ważnych informacji tego typu.

Pewne elementy mapy będą się zmieniać w zależności od branży, ale jej podstawowe składniki — takie jak pozyskiwanie kontaktów, dostęp do czynników wpływowych, planowanie przed zakupem, zakup oraz instalacja — wyglądają zawsze tak samo. W ramach niektórych elementów można wyróżnić pomniejsze części składowe. Na przykład rozmowa z użytkownikiem końcowym może być elementem niepodzielnym, niewykluczone jednak, że w planie warto uwzględnić również kontakt z jego przełożonym.

W tych analizach należy też koniecznie uwzględnić wszelkie obowiązujące przepisy prawa (w tym również stanowione przez organizacje o charakterze quasi-rządowym), które mogą wpływać na Twoją zdolność do sprzedaży swojego produktu. Na etapie opisu jednostki decyzyjnej (czyli w kroku 12.) ustaliłeś, czy jakiegokolwiek organy władzy dysponują prawem weta wobec Twojego produktu (tak będzie, jeśli na pewnym etapie procesu nabywca musi pozyskać zgodę organu regulacyjnego). Podczas tworzenia mapy należy zdefiniować wszelkie normy, które muszą zostać spełnione — przez Ciebie i Twojego nabywcę — aby mogło dojść do sprzedaży. Przykład niezwykle kłopotliwego dla przedsiębiorców unormowania o charakterze prawnym został przedstawiony nieco dalej w tym rozdziale. Poza tym w firmie klienta docelowego mogą obowiązywać pewne określone standardy, z którymi również należy się liczyć. Nawet jeśli nie mają one charakteru norm prawnych, proces przebiega mniej więcej tak samo.

W odniesieniu do każdego z elementów procesu należy udzielić odpowiedzi na pytania:

- Którzy członkowie jednostki decyzyjnej odgrywają tu kluczową rolę?
- W jaki sposób oddziałują na proces? Należy liczyć, że te informacje uzyskałeś już w ramach kroku 12., podczas tworzenia opisu jednostki decyzyjnej. Teraz wystarczy tylko osadzić je na osi czasu i w sposób świadomy oszacować czas trwania poszczególnych etapów.
- Kto dysponuje kompetencjami w sprawach budżetowych (kwoty i rodzaj decyzji)?
- Ile trwa realizacja każdego ze wskazanych etapów? Kolejne składowe procesu należy wypunktować w odpowiedniej kolejności, zaznaczając te, które mogą przebiegać równolegle. (Ten etap analizy należy przeprowadzić bardzo sumiennie, aby w odniesieniu do każdego kroku uzyskać pewność na poziomie 80 procent. Szacunki należy formułować ostrożnie, mając świadomość, że przedsiębiorcy niemal zawsze wykazują się nadmiernym optymizmem przy planowaniu czasu).
- Jakie są dane wejściowe i wyjściowe dla tego kroku?

Dzięki tej analizie będziesz mógł lepiej zrozumieć te aspekty działalności Twojego klienta, które mają związek z Twoim produktem. Nakreślenie mapy tego procesu ma istotne znaczenie, ponieważ będziesz go musiał przejść wiele razy, aby nakłonić do zakupu kolejnych kontrahentów. Można więc powiedzieć, że jest to pewna inwestycja w przyszłość i że później będziesz mógł dzięki temu łatwiej pozyskiwać nowych klientów.

---

## KOMPETENCJE W SPRAWIE WYDATKÓW I ZAKUPÓW

Kluczowe znaczenie na każdym kolejnym etapie tego kroku ma właściwe rozpoznanie kompetencji w sprawie wydatków i zakupów, jakimi dysponuje każdy z uczestników danej fazy procesu. Z pewnością przekonasz się, że każdy z uczestników procesu ma wyznaczony pewien górny limit wydatków, co do których może podejmować samodzielne decyzje bez konieczności konsultowania się z przełożonym. Czasami zgody na wydatkowanie większych kwot udziela jedna osoba, kiedy indziej zaś wymaga to uruchomienia długiego i złożonego procesu z udziałem działu zakupów (a zatem zgodnie z jego procedurami). Ustalenie tych granic pomaga w pracach nad polityką cenową, którą zajmiesz się w ramach jednego z dalszych kroków. Wyznaczenie ceny poniżej maksymalnego pułapu eliminuje

konieczność uwzględniania części graczy, którzy uczestniczyliby w procesie podejmowania decyzji w przypadku większych zakupów. Uwolnienie się od ich oddziaływania pozwala czasem radykalnie skrócić cykl sprzedaży, co z kolei może się stać czynnikiem rozstrzygającym, jeśli chodzi o powodzenie Twojego przedsięwzięcia.

Poza tym warto również ustalić, czy wydatki na Twój produkt będą pochodzić z rocznego budżetu operacyjnego, czy też z długoterminowego budżetu na wydatki kapitałowe. Dowiesz się, z jakiego budżetu klient zamierza finansować zakup Twojego produktu oraz jak wyglądają stosowne procedury wydatkowania środków. W niektórych firmach zdecydowanie łatwiej i szybciej można uzyskać zgodę na zagospodarowanie środków z budżetu operacyjnego niż z budżetu kapitałowego. W innych firmach czy branżach sytuacja może się przedstawiać dokładnie odwrotnie. Z pozoru rzecz wydaje się banalna, ale w praktyce może zadecydować o tym, czy cykl sprzedaży będzie obejmować trzy, czy dwanaście miesięcy, co z kolei może rozstrzygnąć o sukcesie bądź porażce Twojego nowego przedsięwzięcia (szczególnie jeśli nie uwzględnisz tego czynnika na etapie planowania).

---

## LICZY SIĘ CZAS

Konieczne powinieneś uwzględnić czas potrzebny na przeprowadzenie kolejnych etapów tego procesu. Pierwotne szacunki należy następnie poddać weryfikacji, aby potwierdzić, że zostały sformułowane rozsądnie. Czy uwzględniasz potencjalne opóźnienia? Czy w swoich szacunkach byłeś raczej agresywny, czy raczej zachowawczy?

---

## RYNEK KONSUMENCKI A RYNEK B2B

W przypadku rynku konsumenckiego mapa tego procesu jest zwykle prostsza niż w przypadku sektora B2B, nadal jednak można się na tej podstawie wiele dowiedzieć. Warto spojrzeć na to zagadnienie z perspektywy sprzedawcy internetowego, który poszukuje sposobów na usprawnienie procesu zakupów. Przykładem niech będzie choćby słynny system jednego kliknięcia wdrożony przez firmę Amazon. Przedsiębiorcy potrafią dostrzec problem występujący w trakcie realizacji procesu zakupów

(nabywca porzuca elektroniczny wózek i nie dochodzi do kasy), a następnie starają się spojrzeć na zagadnienie oczami klienta i wprowadzić usprawnienia, dzięki którym większa liczba odwiedzających sklep decyduje się sfinalizować transakcję.

---

## PRZYKŁADY

### Mechanical Water Filtration Systems

Zespół pracujący nad tym produktem chciał zaoferować menedżerom ds. infrastruktury nowy system oczyszczania wody, dzięki któremu centra danych mogłyby lepiej wykorzystywać energię elektryczną. Początkowo planowano, że system będzie oferowany nowo powstającym centrům danych — aby nie trzeba było zastępować już wdrożonych rozwiązań i konkurować z systemami, które już działają. Poza tym członkowie zespołu otrzymywali większą liczbę zapytań od podmiotów zajmujących się budową nowych ośrodków niż od jednostek poszukujących nowego sprzętu. W związku z powyższym wydawało się logiczne, że należy zwrócić się z ofertą do nowo powstających centrów danych.

Po licznych rozmowach zespół opracował mapę procesu pozyskiwania płacącego klienta zarówno dla nowego ośrodka, jak i dla już funkcjonującego centrum danych. W trakcie tej analizy jego członkowie odkryli coś, co skłoniło ich do większego zainteresowania ośrodkami już istniejącymi, a w rezultacie do weryfikacji charakterystyki użytkownika modelowego (rysunek 13.1). Jak wspominaliśmy w kroku 5., do roli użytkownika modelowego zespół wybrał Chucka Karrolla.

Uzgodnienia dotyczące pierwszego programu pilotażowego udało się zakończyć w ciągu niespełna dziewięciu miesięcy, co skłoniło zespół do przyjęcia założenia, że właśnie tak należałoby zdefiniować cykl sprzedaży. Po przeprowadzeniu bardziej ogólnej analizy procesu kreślenia mapy pozyskiwania płacącego klienta członkowie zespołu doszli jednak do wniosku, że tego procesu nie uda się powtórzyć w przypadku innych klientów. Po zakończeniu programu pilotażowego zespół przystąpił do analizy długości procesu pozyskiwania klienta w przypadku nowego centrum danych. Jego członkowie doszli do wniosku, że cykl sprzedaży należy oszacować na dwa i pół roku. Dla początkującej firmy, która musi zapewnić sobie bieżące funkcjonowanie i zмага się z niedoborami gotówki, problemem niskiego morale pracowników oraz kwestią stabilności produktu, to stanowczo zbyt długi okres. Przychody z realizacji programu pilotażowego umożliwiały co prawda opłacenie rachunków i zminimalizowały problem braku gotówki, ale zespół postanowił wrócić do koncepcji zastępowania

Opis procesu pozyskiwania klienta

### NOWY PROJEKT

- Skontaktować się z dyrektorem ds. IT, aby uzyskać dostęp do odpowiedniego specjalisty.
- Skontaktować się ze specjalistą, dyrektorem ds. ekologicznych lub menedżerem ds. infrastruktury, aby uzyskać możliwość wywierania wpływu na inżyniera.
- Skontaktować się z inżynierem odpowiedzialnym za projekt i podjąć współpracę w zakresie tworzenia nowego systemu wodnego. Przedstawić specyfikację produktu, poprosić o rekomendację rozwiązania MWFS.
- Skontaktować się z generalnym wykonawcą i działem zakupów, aby zakup i instalacja przebiegły pomyślnie.

### REINSTALACJA SYSTEMU

- Skontaktować się z menedżerem ds. infrastruktury, aby uzyskać jego wsparcie w rozmowach z menedżerem centrum danych.
- W razie konieczności uzyskać zgodę dyrektora ds. IT oraz dostęp do menedżera centrum danych i odpowiedniego specjalisty.
- Skontaktować się z menedżerem ds. infrastruktury, menedżerem centrum danych oraz działem zakupów, aby zakup i instalacja naszego produktu przebiegły pomyślnie.

### NOWY PROJEKT

Pozyskiwanie kontaktów	Dostęp do czynników wpływowych	Dostęp do inżynierów ds. projektu	Faza projektowania	Faza budowy: rzeczywista sprzedaż na rzecz wykonawcy	Instalacja
1 – 2 miesiące	2 – 4 miesiące	2 – 4 miesiące	6 – 12 miesięcy	12 – 15 miesięcy	1 miesiąc

### REINSTALACJA SYSTEMU

Pozyskiwanie kontaktów	Dostęp do menedżera ds. infrastruktury	Dostęp do czynników wpływowych	Negocjacje z działem zakupów oraz ludźmi odpowiedzialnymi za budżet	Instalacja
1 – 2 miesiące	4 – 6 miesięcy	2 – 4 miesiące	2 – 3 miesiące	1 miesiąc

Rysunek 13.1. Proces pozyskiwania Chucka Karrolla

już funkcjonującego sprzętu. Z uwagi na krótszy cykl sprzedaży takie postępowanie zwiększało szanse pomyślnego wejścia na rynek. Świetni (i doświadczeni) menedżerowi poradziliby sobie być może z tak długim cyklem sprzedaży, ale w przypadku nowych firm i początkujących przedsiębiorców, którzy wprowadzają na rynek swój pierwszy produkt, zwykle jest to pocałunek śmierci.

Średni czas instalacji systemu w przypadku już istniejących centrów danych wynosił niewiele ponad rok, co stanowczo ułatwiało firmie zadanie. (Cykl sprzedaży trwający rok również stanowi spore wyzwanie dla początkującej firmy. Lepiej by było, gdyby udało się go jeszcze bardziej skrócić).

Pewien problem pojawił się w związku z niewielką liczbą zapytań w sprawie instalacji systemu w już istniejących jednostkach. Zespół postanowił więc zweryfikować charakterystykę użytkownika modelowego i przeprowadził zupełnie nowe badania pierwotne dla rynku istniejących centrów danych. Na tej podstawie ustalono, że centra danych pozytywnie odnoszą się do proponowanego rozwiązania, ale wykazują nim zdecydowanie mniejsze zainteresowanie, ponieważ dysponują już działającym systemem.

Zespół postanowił mimo wszystko skupić się na razie na tej grupie nabywców, wychodząc z założenia, że po uzyskaniu dodatnich przepływów pieniężnych można będzie przystąpić do kierowania oferty do nowo powstających ośrodków. Przeprowadzenie powyższej analizy przyniosło więc zespołowi bardzo ważne wnioski.

### **Przepisy prawa jako czynnik utrudniający wejście na rynek — „PayPal dla dzieci”**

Jeden z wybitnych uczestników mojego kursu MBA, Frederic „Freddy” Kerrest, który ukończył wcześniej informatykę na Stanfordzie, rozpoczął studia na MIT z założeniem, że do czasu ich zakończenia rozkręci dobrze prosperującą firmę. Aktywnie szukał różnych możliwości pogłębiania wiedzy i zdobywania nowych doświadczeń związanych z realizacją nowych projektów. Wziął nawet udział w słynnym konkursie MIT \$100K Entrepreneurship Competition.

Na drugim roku studiów przystąpił do metodycznej analizy pomysłów na nową firmę i wybrał coś, co ja nazwałbym w skrócie „systemem PayPal dla dzieci”. Koncepcja skupiała się na wspieraniu handlu internetowego z udziałem dzieci. Jest to obszar charakteryzujący się ograniczeniem w postaci konieczności uzyskania zgody rodzica na zawarcie każdej kolejnej, choćby nawet najmniejszej transakcji (ponieważ do przeprowadzenia zakupu konieczne jest podanie numeru karty kredytowej osoby dorosłej).

Pomysł Freddy’ego opierał się na założeniu, że można by stworzyć system ekspresowych zakupów dla dzieci. W ramach tego systemu rodzic wyznaczałby pewną określoną kwotę (na przykład 50 dolarów), za którą dziecko mogłoby dokonywać zakupów internetowych opłacanych kartą bez konieczności uzyskiwania każdorazowej aprobaty ze strony osób dorosłych.

Rodzice mieliby możliwość zablokowania zakupów pewnych kategorii produktów oraz korzystania z oferty pewnych stron. Po fakcie mogliby też zobaczyć, na co ich dzieci wydawały pieniądze.



Propozycja wartości kierowana do głównego nabywcy ekonomicznego (czyli rodziców) przywoływała między innymi możliwość wpajania dzieciom dyscypliny finansowej oraz umiejętności zarządzania budżetem osobistym.

Bardzo rzetelne pierwotne badania rynku wykazały, że pomysł ma duże szanse na sukces. Potem jednak rozpoczęła się faza opisu procesu pozyskiwania płacącego klienta — i tu wszystko zaczęło się zmieniać.

Freddy zakładał, że jego firma będzie świadczyć usługi na rzecz rodziców i ich dzieci na całym terytorium Stanów Zjednoczonych. Odkrył jednak, że aby prowadzić działalność zgodnie z przyjętymi założeniami — czyli zbierać i redystrybuować pieniądze w zamian za określony odsetek od każdej przeprowadzonej transakcji — jego firma musiałaby zarejestrować działalność bankową lub finansową w każdym stanie z osobna. Aby zatem odnieść sukces, Freddy musiałby zarejestrować swoją firmę jako instytucję finansową w kilkunastu różnych stanach. Pomysł upadł więc ze względu na koszty, czas i wysiłek biurokratyczny, jaki należałoby podjąć w celu jego realizacji. Freddy nie chciał rozkręcać firmy podlegającej w tak dużym stopniu regulacjom rządowym.

Freddy przyjął to do wiadomości i przystąpił do poszukiwania nowych pomysłów i partnerów biznesowych. Odwołując się do swoich wcześniejszych doświadczeń z rynkiem oprogramowania (dobre rozeznanie na rynku to ważny punkt wyjścia do działalności przedsiębiorczej), założył firmę o nazwie Okta. Pomaga ona przedsiębiorcom w zarządzaniu aplikacjami internetowymi. Freddy radzi sobie bardzo dobrze.

W tym przypadku czynnikiem hamującym w procesie pozyskiwania płacącego klienta okazała się nie długość cyklu sprzedaży, ale stopień jego skomplikowania oraz pewne wymogi, na które przedsiębiorca nie zwrócił wcześniej uwagi.

---

## PODSUMOWANIE

Mapa procesu pozyskiwania płacącego klienta pozwala stwierdzić, w jaki sposób jednostka decyzyjna dokonuje rozstrzygnięć dotyczących zakupu produktu. Na tej podstawie można też wskazać pewne dodatkowe przeszkody, które mogą utrudniać prowadzenie sprzedaży. W związku z wydłużonym cyklem sprzedaży, zaskakującymi przepisami prawa czy innymi przeszkodami może się okazać, że aby prowadzić sprzedaż, nie wystarczy tylko zaspokoić potrzeb użytkownika modelowego. Ten krok pozwoli Ci się upewnić, że zidentyfikowałeś już wszystkie potencjalne pułapki czyhające na Ciebie w procesie sprzedaży.



# 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>

# ZRÓB SOBIE **STARTUP**

Dobry pomysł na biznes to dopiero początek długiej drogi do sukcesu. Aby przekuć ideę w praktykę, potrzebujesz pasji i umiejętności. Pasję na pewno już masz, teraz pora na zdobycie kwalifikacji, które każdy zdyscyplinowany przedsiębiorca musi posiadać, by odnieść sukces.

Ten praktyczny przewodnik pozwoli Ci spojrzeć kompleksowo na proces wprowadzania produktu lub usługi na rynek. Lista kolejnych kroków, które należy podjąć, nie tylko znacznie zwiększy Twoje szanse na udany debiut, ale też pomoże wskazać umiejętności potrzebne całemu Twojemu zespołowi – zwłaszcza w kluczowym, wczesnym okresie życia firmy.

Prezentowany tutaj model pozwoli nieustraszonym przedsiębiorcom (takim jak Ty!) szybko i skutecznie wypracować najlepsze rozwiązania. Czy jest to Twoje pierwsze, czy kolejne przedsięwzięcie, w tej książce znajdziesz narzędzia, które pomogą Ci stworzyć coś, co ludzie zechcą kupić i czego będą potrzebować – a to zaprowadzi Cię prosto do finansowego sukcesu. Społeczeństwo czeka, więc do roboty!

**BILL AULET** jest dyrektorem zarządzającym Martin Trust Center przy MIT Entrepreneurship, a także starszym wykładowcą w Sloan School of Management przy MIT. Zanim podjął pracę w MIT, przez 25 lat gromadził doświadczenia biznesowe. Najpierw pracował w IBM-ie, a potem powoływał do życia kolejne przedsiębiorstwa. Stworzył i prowadził takie firmy jak Cambridge Decision Dynamics oraz SensAble Technologies. Pracuje na całym świecie z przedsiębiorcami, małymi i dużymi firmami oraz rządami i promuje wśród swoich klientów ideę przedsiębiorczości opartej na innowacjach.



książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 23126



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
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/nowosci>

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: 54,90 zł

ISBN 978-83-246-8944-6



9 788324 689446

**WILEY**