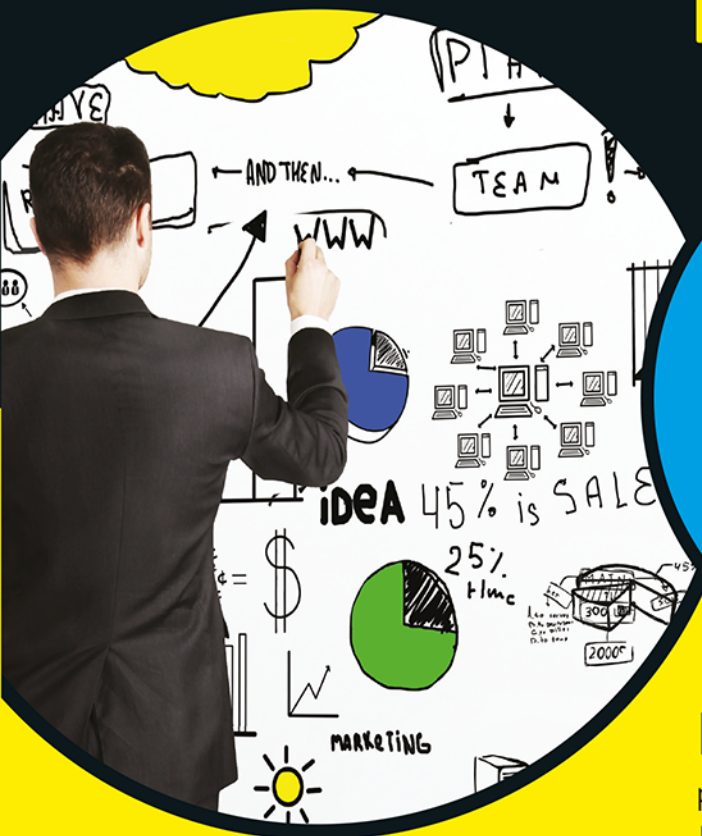


W PROSTOCIE TKWI SIĘ



# Zarządzanie produktem

dla **bystrzaków**



Opracuj skuteczną strategię dla swojego produktu

Uzyskaj informacje zwrotne od klientów i z rynku, żeby zmaksymalizować przychody

Naucz się wywierać wpływ na zespół

**Brian Lawley**

prezes i założyciel 280 Group

**Pamela Schure**

dyrektor ds. produktów i usług w 280 Group

Tytuł oryginału: Product Management For Dummies®

Tłumaczenie: Monika Malcherek

ISBN: 978-83-283-5929-1

Original English language edition Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

All rights reserved including the right of reproduction in whole in part in any form.

This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie © 2017 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie, zarezerwowane.

Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2019 by Helion S.A.

Wiley, the Wiley Publishing logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or other countries. Used by permission. All other trademarks are the property of their respective owners.

Wiley, the Wiley Publishing logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.

Wszystkie pozostałe znaki handlowe są własnością ich właścicieli.

Media and software compilation copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Autor oraz HELION SA 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 HELION SA 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://dlabystrzakow.pl/user/opinie/zaprob>

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: [dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl](mailto:dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl)

WWW: <http://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

---

<b>O autorach .....</b>	<b>15</b>
<b>Podziękowania od autorów .....</b>	<b>17</b>
<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>19</b>
<b>CZĘŚĆ I: PODSTAWY ZARZĄDZANIA PRODUKTEM .....</b>	<b>23</b>
<b>ROZDZIAŁ 1: Witaj w świecie zarządzania produktem .....</b>	<b>25</b>
Po co zarządzać produktem .....	26
Dlaczego zarządzanie produktem ma tak duże znaczenie .....	27
Definicja zarządzania produktem .....	27
Zarządzanie produktem jako strategiczna siła napędowa dla biznesu .....	27
Zarządzanie produktem w skrócie: bieżące obowiązki menedżera produktu .....	30
Zarządzanie produktem przez cały cykl jego życia .....	30
Magiczne sztuczki .....	31
<b>ROZDZIAŁ 2: Wczuj się w rolę: odkryj, na czym polega praca menedżera produktu .....</b>	<b>33</b>
Pierwsze kroki: zapoznanie się z rolą menedżera produktu .....	34
Wczytaj się w opis stanowiska .....	35
Miejsce zarządzania produktem na schemacie organizacyjnym .....	38
Formułowanie manifestu menedżera produktu .....	38
Menedżer produktu a pozostałe stanowiska .....	40
Czym jest marketing produktu .....	40
Rzut oka na zarządzanie programami .....	43
Spojrzenie na zarządzanie projektami .....	44
Pozostałe osoby, z którymi będziesz współpracował .....	46
Samocena: cechy skutecznego menedżera produktu .....	51
Wycucie biznesowe .....	51

Wiedza branżowa i specjalistyczna .....	52
Wiedza techniczna .....	52
Umiejętności interpersonalne .....	53
Umiejętność podejmowania decyzji .....	53
Zdolność do rozwiązywania problemów .....	54
Opanowanie .....	54
Zdolności przywódcze .....	55
Ocena Twoich cech jako menedżera produktu .....	56
Macierze RACI i DACI: podział odpowiedzialności .....	57
Macierz RACI .....	57
Macierz DACI .....	58
Skuteczne wykorzystywanie modeli RACI i DACI .....	60
<b>ROZDZIAŁ 3: Czym jest cykl życia produktu .....</b>	<b>61</b>
Definicja cyklu życia produktu: czym jest, a czym nie .....	61
Fazy i bramki .....	62
Model faza-bramka a metodyka agile .....	63
Wszystko przemija: analiza poszczególnych etapów cyklu życia produktu .....	66
Faza I: narodziny koncepcji .....	66
Faza II: planowanie .....	67
Faza III: rozwój produktu .....	68
Faza IV: kwalifikacja .....	69
Faza V: wprowadzenie na rynek .....	70
Faza VI: maksymalizacja sprzedaży .....	71
Faza VII: wycofanie produktu z rynku .....	71
Szczegółowe omówienie optymalnego procesu	
tworzenia innowacji produktowych (OPP) .....	73
Na czym polega proces .....	73
Omówienie dziewięciu podstawowych dokumentów .....	75

## **CZĘŚĆ II: ODKRYWANIE, OCENIANIE I PLANOWANIE ZNAKOMITYCH PRODUKTÓW I USŁUG ..... 77**

<b>ROZDZIAŁ 4: Generowanie pomysłów na znakomity produkt .....</b>	<b>79</b>
Czym jest proces twórczy .....	80
Poszukiwanie źródeł pomysłów .....	80
Pozwól zespołowi się wykazać .....	81
Generowanie pomysłów: techniki i wskazówki .....	83
Burza mózgów .....	84
Konsultacje z przedstawicielami klientów .....	86
Wykorzystanie mocy map myśli .....	86
Podejście bardziej usystematyzowane: macierz czterech działań .....	88

<b>ROZDZIAŁ 5:</b>	<b>Jak zrozumieć, kim jest Twój klient .....</b>	<b>91</b>
	Od rynków do segmentów .....	92
	Definiowanie rynków i segmentów .....	92
	Segmentacja rynku .....	92
	Kreatywne tworzenie person .....	94
	Co powinien zawierać opis osoby .....	94
	Tworzenie person .....	96
	Upewnij się, że bierzesz pod uwagę wszystkie zaangażowane osoby .....	99
	Wizyty u klientów .....	100
	Przestrzeganie zasad podczas wizyt u klientów .....	100
	Wywiady z klientami .....	101
<b>ROZDZIAŁ 6:</b>	<b>Odpowiednie przygotowanie: ocena pomysłów .....</b>	<b>105</b>
	Znaczenie badania rynku oraz wywiadu konkurencyjnego .....	106
	Podział i rodzaje badań rynkowych .....	107
	Od czego zacząć .....	108
	Przeprowadzanie badań rynkowych .....	110
	Dokładny opis procesu badania rynku .....	110
	Zadawanie właściwych pytań .....	112
	Przegląd metod badania rynku .....	113
	Wywiad konkurencyjny .....	115
	Poznanie konkurencji .....	115
	Zbieranie wszelkich możliwych danych na temat konkurencji .....	116
	Śledzenie działań konkurencji .....	120
	Weryfikacja pomysłów i hipotez .....	121
	Prosty proces walidacji .....	121
	Przykładowy proces walidacji produktu .....	122
	Tworzenie prognoz finansowych .....	123
<b>ROZDZIAŁ 7:</b>	<b>Priorytetyzacja i selekcja koncepcji .....</b>	<b>125</b>
	Priorytetyzacja koncepcji .....	125
	Weryfikacja dopasowania	
	za pomocą modelu oceny dopasowania produktu do rynku .....	126
	Korzystanie z szablonów biznesowych .....	128
	Ważenie różnych możliwości .....	132
	Stosowanie modeli scoringowych .....	134
	Jak oceniać różnicowanie: model Kano .....	134
	Ocena efektywnego wykorzystania zasobów.	
	Analiza: wartość kontra wysiłek .....	135
	Wypełnianie macierzy priorytetyzacji .....	136
	Zbieranie opinii: głosowanie kropkami .....	137
	Kupowanie cech .....	138

<b>ROZDZIAŁ 8:</b>	<b>Jak planować proces planowania: wybór odpowiedniego podejścia .....</b>	<b>139</b>
	Najlepsze praktyki w planowaniu .....	140
	Zacznij wcześniej .....	140
	Angażowanie zespołu .....	140
	Traktuj swój plan jako żywy twór .....	141
	Podejmowanie decyzji o stopniu planowania .....	142
	Porównanie planowania zgodnie z koncepcją Lean oraz tworzenia szczegółowych planów .....	142
	Macierz nowych produktów i usług .....	143
	Określenie stopnia planowania odpowiedniego dla kultury organizacyjnej Twojej firmy .....	145
	Weź pod uwagę oczekiwania kierownictwa .....	147
	Ocena ryzyka inwestycyjnego .....	148
	Usprawnianie procesu planowania za pomocą koncepcji Lean i prostego planowania .....	149
	Czym jest podejście Lean .....	149
	Jakie liczby bierzemy pod uwagę? .....	150
	Rzut oka na popularny szablon modelu biznesowego .....	150
	Bądź przygotowany na szybki zwrot .....	152
	Bardziej wnikliwe podejście: szczegółowe planowanie .....	153
	Podejmowanie decyzji o zakresie dokumentacji .....	154
	Wykorzystywanie kluczowych dokumentów oraz związanych z nimi pytań .....	155
	Szacowanie czasu .....	157
<b>ROZDZIAŁ 9:</b>	<b>Opracowanie uzasadnienia biznesowego .....</b>	<b>159</b>
	Uzasadnienie biznesowe dla nowego produktu bądź usługi .....	160
	Znaczenie uzasadnienia biznesowego .....	161
	Zarys uzasadnienia biznesowego .....	161
	Gromadzenie potrzebnych danych .....	162
	Jak złożyć to wszystko w całość: opracowanie uzasadnienia biznesowego .....	163
	Część I: streszczenie .....	163
	Część II: problemy i możliwości .....	163
	Część III: otoczenie rynkowe .....	164
	Część IV: analiza konkurencji .....	166
	Część V: analiza finansowa oraz niezbędnych zasobów .....	167
	Część VI: czynniki ryzyka .....	169
	Części VII – XI: pozostałe kwestie .....	169
	Jak uzyskać przychylność dla swojego uzasadnienia biznesowego .....	172

<b>ROZDZIAŁ 10:</b>	<b>Tworzenie strategii marketingowej .....</b>	<b>173</b>
	Znaczenie strategii marketingowej .....	174
	Zapoznaj się ze strategicznymi narzędziami .....	175
	Strategia wejścia na rynek .....	175
	Modele strategiczne .....	176
	Inne elementy strategii marketingowej .....	182
	Produkt poszerzony .....	182
	Obietnica marki .....	183
	Proces ustalania ceny .....	184
	Segmentacja .....	187
	Pozycjonowanie .....	187
	Wybór nazwy dla produktu .....	191
	Formułowanie przekazu .....	192
	Strategia marketingowa na piśmie .....	194
	Część I: streszczenie .....	195
	Część II: produkt poszerzony .....	196
	Część III: ustalanie ceny .....	197
	Część IV: segmentacja .....	198
	Część V: pozycjonowanie .....	199
	Część VI: przekaz marketingowy .....	199
	Część VII: strategia .....	200
	Część VIII: programy i działania dotyczące wprowadzenia na rynek .....	201
	Część IX: budżet .....	201
	Część X: podsumowanie .....	201
<b>ROZDZIAŁ 11:</b>	<b>Tworzenie planu: potrzeby biznesowe, opis produktu i mapy drogowe .....</b>	<b>203</b>
	Odkrywanie potrzeb biznesowych i tworzenie opisu cech produktu .....	204
	Obszar problemu .....	204
	Obszar rozwiązania .....	204
	Zestawienie potrzeb biznesowych i cech produktu .....	204
	Przejrzyste dyskusje .....	206
	Dokumentowanie potrzeb biznesowych .....	207
	Dlaczego tak ważne jest „dlaczego” .....	207
	Gromadzenie niezbędnych informacji .....	209
	Szczegóły specyfikacji potrzeb .....	213
	Ustalanie priorytetów dla szczegółowych cech oraz potrzeb biznesowych .....	217
	Tworzenie opisu cech produktu .....	219
	Zarys opisu produktu .....	220
	Tworzenie opisu produktu .....	221
	Planowanie ścieżki do sukcesu z mapą drogową .....	225

# CZĘŚĆ III: BUDOWANIE I MAKSYMALIZACJA SUKCESU PRODUKTU — OD ROZWOJU PO WYCOFANIE .....227

<b>ROZDZIAŁ 12:</b>	<b>Od koncepcji produktu przez fazę jego rozwoju .....229</b>
	Bez ubarwień o modelu kaskadowym
	w porównaniu z podejściem zwinnym .....229
	Model kaskadowy: zmierz dwa razy, przytnij raz .....230
	Agile: Planuj i dostarczaj szybko .....231
	Tworzenie rejestru w metodyce zwinnej .....233
	Podejmowanie typowych obowiązków .....238
	Sekrety „magicznego trójkąta” dla projektu tworzenia produktu .....239
	Utrzymywanie najlepszych praktyk podczas tworzenia produktu .....241
<b>ROZDZIAŁ 13:</b>	<b>Przygotowanie do wprowadzenia produktu na rynek: faza kwalifikacji .....243</b>
	Przyspieszanie fazy kwalifikacji .....244
	Zapewnianie wewnętrznej i zewnętrznej walidacji jakości .....244
	Tworzenie planu testów beta .....245
	Unikanie typowych błędów podczas testów beta .....246
	Przeprowadzanie programu testów beta .....247
	Wyznaczanie właściwych celów .....248
	Konkretne cele .....248
	Rekrutacja uczestników .....248
	Decyzja o wprowadzeniu produktu na rynek .....252
<b>ROZDZIAŁ 14:</b>	<b>Start! Planowanie i skuteczne wprowadzenie produktu na rynek .....255</b>
	Udana premiera produktu: co robić, a czego unikać .....256
	Znaczenie pierwszego wrażenia .....256
	Elementy udanego wprowadzenia produktu na rynek .....257
	Ustalanie celów .....258
	Różne rodzaje premier produktu .....259
	Premiery w metodyce zwinnej, czyli bardzo częste wydania .....259
	Wystarczy niewiele: „miękka premiera” .....260
	Niewielki wysiłek: program minimum .....260
	Na całość: pełna premiera .....261
	Wybór rodzaju premiery: najważniejsze wnioski .....261
	Jak bezproblemowo wprowadzić produkt na rynek .....262



	Budowanie zespołu .....	263
	Kamienie milowe i odpowiedzialność .....	263
	Przygotowanie handlowców i innych kluczowych interesariuszy .....	264
	Tworzenie planu wprowadzenia produktu na rynek .....	265
	Znaczenie planu .....	265
	Wypełnianie szablonu planu .....	265
	Weryfikacja planu pod kątem celów .....	269
<b>ROZDZIAŁ 15:</b>	<b>Maksymalizacja przychodów i zysków ze sprzedaży .....</b>	<b>271</b>
	Podstawy marketingu .....	272
	Marketing mix .....	272
	Współpraca z zespołem ds. komunikacji marketingowej i tworzenie materiałów marketingowych .....	276
	Jak dopasować się do lejka sprzedażowego i marketingowego .....	279
	Jak zapewnić handlowcom narzędzia do sprzedaży produktu .....	282
	Zacznij zwracać uwagę na reklamy .....	283
	Prognozowanie: spojrzenie w przyszłość .....	284
	Zbieranie danych .....	284
	Założenia .....	287
	Jak opracować skuteczny plan marketingowy .....	288
	Znaczenie doskonałego planu marketingowego .....	288
	Zarys planu marketingowego: co powinno się w nim znaleźć .....	289
	Ustalanie celów .....	291
	Kryteria oceny skuteczności sprzedaży produktu .....	293
	Śledzenie lejka sprzedażowego: leady, możliwości i współczynniki konwersji .....	293
	Analiza przychodów i rentowności .....	294
	Jak mierzyć udział w rynku .....	294
	Benchmarking: weryfikacja zgodności z planem .....	295
	Zmiana kursu: korekty .....	295
	Większe wsparcie dla handlowców .....	296
	Zmiany w samym produkcie .....	297
	Cięcie kosztów .....	297
<b>ROZDZIAŁ 16:</b>	<b>Schyłek: zastąpienie produktu nowym lub wycofanie go z rynku .....</b>	<b>299</b>
	Podejmowanie decyzji o dalszych losach produktu .....	300
	Weź pod uwagę oczekiwania z wewnątrz i z zewnątrz firmy .....	300
	Zasadnicze kwestie związane z planem wycofania produktu z rynku .....	301
	Problemy związane z zakończeniem cyklu życia produktu zależne od rodzaju produktu .....	301
	Produkty fizyczne .....	301

Oprogramowanie .....	302
Usługi .....	303
Ustalanie różnych dat końcowych .....	303
Elementy planu wycofania produktu .....	304
Najlepsze praktyki stosowane w fazie wycofywania produktu z rynku .....	304

## **CZĘŚĆ IV: JAK STAĆ SIĘ FENOMENALNYM MENEDŻEREM PRODUKTU .....307**

<b>ROZDZIAŁ 17: Rozwijanie umiejętności przywódczych menedżera produktu .....</b>	<b>309</b>
Cechy skutecznego lidera w kontekście zarządzania produktem .....	310
Doskonalenie własnego stylu przywództwa .....	311
Dążenie do efektów i motywowanie ludzi .....	311
Radzenie sobie ze stresem .....	313
Jak myśleć, działać i komunikować się jak lider .....	315
<b>ROZDZIAŁ 18: Doskonalenie sztuki perswazji .....</b>	<b>317</b>
Przypomnienie podstawowych technik perswazji .....	318
Aktywne słuchanie .....	318
Przekonywanie tzw. metodą trzech argumentów .....	319
Jak w krótkich słowach prosić o to, na czym Ci zależy .....	321
Jak zyskać wsparcie kierownictwa .....	321
Naszkicuj swoją mapę wpływów .....	322
Budowanie relacji z kluczowymi graczami .....	323
Mów ich językiem: język kierownictwa .....	323
Jak przekonać do siebie zespół deweloperski .....	324
Budowanie wiarygodności .....	324
Oceń swój zespół i odpowiednio dopasuj swoje postępowanie .....	326
Jak rozpoznać różne typy deweloperów i jak sobie z nimi radzić .....	327
Budowanie dobrych relacji z zespołem .....	329
Jak przekonać do siebie handlowców .....	330
Jak ułatwić pracę handlowcom .....	330
<b>ROZDZIAŁ 19: Rozwój zawodowy menedżera produktu .....</b>	<b>333</b>
Wytuczanie własnej ścieżki kariery:	
wyznaczanie celów i dat ich osiągnięcia .....	334
Ustalanie celów .....	334
Budowanie planu rozwoju zawodowego .....	335
Plany działania na rok, trzy lata i pięć lat .....	337
Przysługi popłacają .....	338

Zdobywanie fachowej wiedzy na temat rynku i nowych technologii .....	339
Pozycja eksperta od rynku i klienta .....	339
Poszerzanie wiedzy technicznej .....	340

## **CZĘŚĆ V: DEKALOGI .....343**

### **ROZDZIAŁ 20: Dziesięć typowych błędów, których lepiej unikać na etapie wprowadzania produktu na rynek .....345**

Zbyt późne planowanie .....	346
Brak planu marketingowego na czas po wprowadzeniu produktu na rynek ....	346
Wprowadzenie na rynek produktu słabej jakości .....	347
Niewystarczające fundusze .....	348
Niedostateczna skuteczność działań marketingowych .....	349
Przyciąganie uwagi klientów do konkurencyjnego produktu .....	349
Zbyt wczesne informowanie .....	350
Brak zachęty do recenzowania produktów i kampanii wizerunkowej .....	351
Opóźnianie komunikacji .....	353
Brak wcześniejszego planu dotyczącego wejścia na rynki międzynarodowe .....	353

### **ROZDZIAŁ 21: Dziesięć (plus jedna) map drogowych, które pomogą Ci odnieść sukces .....355**

Mapy drogowe produktu opracowane pod kątem tematu .....	356
Mapy drogowe produktu dostarczanego w regularnych odstępach czasu ....	358
Mapy drogowe opracowane pod kątem najważniejszej cechy produktu .....	359
Mapy drogowe opracowane pod kątem rynku i strategii .....	360
Wizjonerskie mapy drogowe .....	360
Mapa drogowa opracowana pod kątem konkurencji, trendów rynkowych i technologicznych .....	361
Technologiczne mapy drogowe .....	361
Mapa drogowa opracowana pod kątem porównania technologii stosowanych w różnych produktach .....	363
Mapa drogowa opracowana pod kątem platform .....	363
Mapa drogowa produktu w formie diagramu macierzowego .....	364
Mapy drogowe obejmujące wiele linii produktów .....	365

### **ROZDZIAŁ 22: Dziesięć przyczyn niepowodzeń menedżerów produktu .....367**

Mówią więcej, niż słuchają .....	367
Koncentrują się tylko na cechach produktu .....	368
Nie uczą się na bieżąco .....	368

Wyważają otwarte drzwi .....	369
Nie szukają wsparcia .....	369
Są uparci i nigdy nie zgadzają się na kompromis .....	369
Nie odwiedzają klientów .....	370
Nie biorą na siebie odpowiedzialności za produkt poszerzony .....	370
Pracują zwinnie, ale tracą z oczu biznesowy aspekt produktu .....	370
Stają się dozorcami produktu zamiast menedżerami .....	371
<b>Słowniczek .....</b>	<b>373</b>

- ▶▶ Segmentacja klientów
- ▶▶ Tworzenie i wykorzystywanie person
- ▶▶ Skuteczne wizyty u klientów

## Rozdział 5

# Jak zrozumieć, kim jest Twój klient

**K**lienci stanowią podstawę funkcjonowania menedżera produktu. Dostarczają informacji potrzebnych do tworzenia i sprzedaży nowego produktu. Jednak to menedżerowie produktu podejmują decyzję o tym, do jakich klientów kierować ofertę na podstawie wszystkich cech produktu włącznie (choć nie wyłącznie) z korzyściami wynikającymi z jego użytkowania, funkcjami wspierającymi owe korzyści oraz ceną. W tej części skupimy się na określaniu segmentu klientów, a następnie na skutecznym przekazywaniu tej informacji wewnątrz firmy. Kluczowe terminy używane w tym kontekście to „rynki docelowe”, „segmentacja” oraz „persony”. Chodzi o usprawnienie komunikacji zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz. Realizacja tego celu zazwyczaj wymaga bezpośredniego kontaktu z klientami, dlatego poza częścią poświęconą badaniom rynku w rozdziale 6., znajdziesz tutaj dodatkowe informacje o tym, jak najlepiej wykorzystać wizytę u klienta.

# Od rynków do segmentów

Zanim przejdziemy do omawiania segmentów rynku, musisz poznać podstawową terminologię marketingową stosowaną w tym rozdziale, lecz przydatną także podczas lektury całej książki. Podstawowym założeniem jest to, że świat jest pełen potencjalnych klientów. Jednak aby do nich skutecznie dotrzeć i lepiej ich zrozumieć, musisz najpierw podzielić ich na tych, którzy chcą lub potrzebują Twojego produktu, i na tych, którzy mogą rzeczywiście go kupić. To podstawa całej analizy rynkowej oraz działań marketingowych.

## Definiowanie rynków i segmentów



ZAPAMIĘTAJ

Rynki określa się po prostu jako zbiory nabywców. A bardziej konkretnie — w odniesieniu do Twojego produktu — różni klienci przynależą do grup dokonujących określonych wyborów. Każda taka grupa podejmuje decyzję o wejściu w interakcję z produktem i jego zakupie na podstawie określonych kryteriów. Formalny termin określający dany zbiór klientów to **rynek**. Za prosty przykład mogą posłużyć duże gospodarstwa domowe, które zwykle kupują większe ilości mleka niż te małe. Z perspektywy producenta mleka stanowią one dwa różne *segmenty rynku*: duże i małe gospodarstwa domowe. W praktyce dokonywanie segmentacji rynku wymaga uwzględnienia znacznie większej liczby zmiennych. A Twoim zadaniem jako menedżera produktu jest określenie segmentów rynku dla Twojego produktu oraz tego, które zmienne są istotne dla odróżnienia od siebie poszczególnych segmentów.

Rynki, które wyodrębnisz jako te najbardziej interesujące z punktu widzenia Twojego produktu, to **rynki docelowe**. Wracając do przykładu producenta mleka, jeśli sprzedajesz mleko w dużych opakowaniach, Twoim rynkiem docelowym będą duże gospodarstwa domowe. Te mniejsze nim nie są.

Proces określania wartości rynków docelowych nazywamy **segmentacją**. Aby dokonać segmentacji swojego rynku, dzieli się klientów na grupy na podstawie ich *cech wspólnych*. Cechy te to wspólne potrzeby, zainteresowania oraz priorytety.

## Segmentacja rynku

Aby przystąpić do procesu segmentacji rynku, pierwszą decyzją, jaką należy podjąć, jest zwykle to, czy oferta jest skierowana do konsumentów (B2C), czy też do klientów korporacyjnych (B2B).

- ▶▶ **Konsumenci.** Jeśli Twój produkt jest sprzedawany głównie klientom indywidualnym, segmentacji rynku dokonuje się na podstawie następujących wstępnych kryteriów:
  - demograficzne: wiek, płeć i dochód,

- psychograficzne: różne cechy osobowości (np. otwarty, skłonny do rywalizacji bądź typ domatora); wyznawane wartości (np. skupiony na rodzinie czy żyjący chwilą); a także postawy, zainteresowania i styl życia (np. miejski, podmiejski, wiejski),
  - podział pionowy: zainteresowania jak np. hobby, specjalizacja zawodowa, wykształcenie.
- ▶▶ **Klient korporacyjny.** Jeśli Twój produkt oferowany jest głównie klientom korporacyjnym, segmentacji rynku dokonuje się według następujących kryteriów:
- ▶▶ dane o firmie: można podzielić firmy według branży, lokalizacji, rozmiaru, struktury organizacyjnej (spółki z o.o., korporacje, organizacje non profit) oraz wyników finansowych,
  - ▶▶ podział pionowy: segmentacja opiera się zwykle na kryteriach podziału pionowego, ponieważ dotyczą one podstawowej działalności firmy (np. telekomunikacja, budownictwo, wytwarzanie oprogramowania czy ubezpieczenia).

Dodatkowe czynniki, które należy wziąć pod uwagę to:

- ▶▶ **Segmentacja geograficzna:** gdzie znajdują się Twoi klienci? W jakim mieście, regionie, a nawet kraju?
- ▶▶ **Segmentacja kulturowa:** określone zachowania wynikające z kultury czy religii mogą Ci pomóc dokonać podziału na poszczególne grupy nabywców.

Zawsze, kiedy możliwe jest odróżnienie od siebie dwóch grup klientów na tyle, że konieczna jest zmiana sposobu sprzedaży czy komunikacji, mamy do czynienia z dwoma odrębnymi segmentami rynku.

Aby wprowadzić tę wiedzę w życie, wypełnij diagram z rysunku 5.1, wykorzystując dane o znanym Ci produkcie.

Segment docelowy (nazwa lub opis)		
Potrzeby		
Cele i motywacja		
Zachowania zakupowe (zwłaszcza wyzwalacze zakupowe, ang. <i>buying triggers</i> )		
Wartości i postawy		
Styl życia		

**RYСУNEK 5.1.**  
Arkusz segmentacji

# Kreatywne tworzenie person

Dzielenie na segmenty klientów działających w podobny sposób jest przydatne. Nadawanie segmentowi bardziej ludzkich cech jest pomocne, ponieważ samo określenie segmentu bywa suche i bezosobowe. Aby nieco uatrakcyjnić i pogłębić ten opis, można tworzyć **persony**. Najlepiej zdefiniować personę jako archetyp klienta czy też typowego przedstawiciela danego segmentu.

Każdej personie nadaje się imię po to, aby mogła reprezentować określoną grupę klientów w bardziej interesujący i realistyczny sposób. Kiedy tworzone przez Ciebie persony nabierają ludzkich cech, zespoły produktowe i marketingowe tworzą lepsze oferty skierowane do reprezentowanej przez tę personę grupy.

Kiedy nadasz swoim personom imiona, nazwiesz je na przykład Adrian i Zuzanna, z zespołu zaczną dochodzić stwierdzenia w rodzaju: „Adrian nie kupiłby tego w ten sposób” albo „Zuzanna mogłaby uznać ten interfejs za mało przejrzysty”. Wraz z pojawieniem się imion zespół może lepiej wczuć się w potrzeby klienta, a przez to lepiej zrozumieć cele projektowe i marketingowe. Co ważne, persony pomagają zespołowi unikać narzucania klientowi własnej wizji świata.

## Co powinien zawierać opis persony

Opisy persony zawierają podane poniżej informacje. Wykorzystaj rysunek 5.2, by na jego podstawie stworzyć własny przykład.

- ▶▶ **Cel:** co stara się osiągnąć dana persony? Określ cel z punktu widzenia klienta, a nie produktu: „Adrian chce dokonać zakupu jak najszybciej”.
- ▶▶ **Rola:** jaka jest rola persony w procesie doboru określonego produktu? Przejdź do części opisującej rolę persony, aby poznać więcej szczegółów związanych z tym tematem. Na przykład: „Michał jest nabywcą tego produktu”.
- ▶▶ **Dane demograficzne:** wiek, wykształcenie, zarobki oraz sytuacja rodzinna mogą mieć istotny wpływ na sposób postrzegania produktów. **Zapamiętaj:** bierzemy tu pod uwagę jedynie te informacje, które mają znaczenie dla produktu. Na przykład to, że dana persony lubi korzystać z kart kredytowych, które umożliwiają korzystanie z usługi cashback, może mieć znaczenie przy zakupie paliwa, ale jej stan cywilny już raczej nie.
- ▶▶ **Postawa:** jaką postawę reprezentuje Twoja persony? Czy uważa siebie za osobę mądrą, a może czytaną bądź niezdarną? Postawa powinna mieć odniesienie do danego produktu. Na przykład fakt postrzegania siebie jako osoby niezdarnej może być istotny, jeśli jesteś menedżerem produktu typu rolki.



<b>Cele</b>	
	Szybkie i bezproblemowe wprowadzanie danych dotyczących sprzedaży, które usatysfakcjonują przełożonych
	Dostęp do informacji o klientach w jak najmniejszym stopniu zakłócający pracę
<b>Rola</b>	
	<b>Handlowiec</b>
<b>Dane demograficzne</b>	
	30 – 45 lat, mężczyzna, mieszka w Krakowie, wyższe wykształcenie, zarobki: 97 000 zł rocznie ze sprzedaży oprogramowania dla przedsiębiorstw
	Korzystał z aplikacji Salesforce w swoim poprzednim miejscu pracy
	Zna i korzysta z Windowsa w pracy, ale w domu woli Maca
	MacBook, Firefox, Mac Office 2011, wi-fi w pracy i w domu, iPhone
<b>Postawy</b>	
	Nie ufa stronom wykorzystującym jakiegokolwiek dane osobowe
	Nie dostrzega osobistych korzyści wynikających z użytkowania oprogramowania CRM (do zarządzania relacjami z klientem), ale jest to wymagane przez kierownictwo
	Ceni sobie styl i elegancję
<b>Zachowania</b>	
	Często korzysta z iPhone'a do wyszukiwania informacji w internecie
	Często kupuje najnowsze gadżety i programy
	Uwielbia się chwalić swoimi umiejętnościami związanymi z korzystaniem z technologii
<b>Spostrzeżenia</b>	
	Przyzwyczajony do ciągłego panowania nad sytuacją
	Jako handlowiec lubi wywierać wpływ na innych, zawsze w drodze – nigdy nie podejmie biurowej pracy w standardowych godzinach

### RYSUNEK 5.2.

Przykładowa persona  
— Sebastian

- ▶▶ **Zachowanie:** czy w zetknięciu z nowymi technologiami Twoja persona jest typem odkrywcy i potrafi sama domyślać się, jak działają urządzenia, czy jest raczej ostrożna i zawsze czyta instrukcje obsługi?
- ▶▶ **Inne spostrzeżenia:** ta kategoria obejmuje „wszystkie pozostałe kwestie, które mają znaczenie”. O jakich innych cechach osoby powinien wiedzieć zespół? Jeśli na przykład korzystanie z Twojego produktu wiąże się z koniecznością podawania danych wrażliwych, czy Twoja persona doświadczyła kradzieży tożsamości? Czy niefrasobliwie podchodzi do haseł, stosując wszędzie „hasło123”?

# Tworzenie person

Choć proces tworzenia person jest przydatny, bywa też bardzo czasochłonny. Nie oznacza to jednak, że nie jest wart wysiłku. Oto proces, od którego możesz zacząć.

## Proto-persony

Jeśli brakuje czasu na stworzenie persony, Twój zespół może wykorzystać posiadaną już wiedzę na temat bazy klientów. **Proto-persona** nie jest weryfikowana ani poparta rzeczywistymi danymi. Stanowi odzwierciedlenie przekonań i założeń, które mogą być wypaczone bądź niekompletne. Dla celów projektów krótkoterminowych i tych o niskiej wartości koncentracja na potrzebach typowych klientów może okazać się wystarczająca.

## Tworzenie i walidacja person

W przypadku projektów o większym znaczeniu, poświęć więcej czasu i energii na stworzenie wiarygodnej persony.

- ▶▶ Zdecyduj, jaki jest główny cel tworzenia persony. Zastanów się zwłaszcza nad tym, które role są dla Ciebie szczególnie ważne, oraz czy główne cele dotyczą marketingu, czy raczej rozwoju produktu.
- ▶▶ Przeprowadź badania użytkowników wśród rzeczywistych klientów. W tabeli 5.1 znajdziesz pomocną listę kategorii pytań, od których można rozpocząć badania. Przedstawienie kompletnej listy jest niemożliwe ze względu na różne zastosowania person. Nie poprzestawaj na podanych kategoriach, jeśli nie ma wśród nich takich, które dotyczą cech potrzebnych do stworzenia Twojej persony. Zwróć uwagę, że pytania stosowane przy tworzeniu person są pogłębioną wersją tych, które dotyczyły atrybutów pozwalających na określenie segmentu odbiorców.
- ▶▶ Dokonaj kondensacji i syntezy danych. Szukaj reprezentacji poszczególnych cech takich jak wiek czy zarobki. Pytania, które zadajesz klientom, przyczyniają się do ich naturalnego podziału na grupy.
- ▶▶ Sprecyzuj swoje persony i dodaj odpowiednie szczegóły do ich opisu, by uczynić je bardziej wiarygodnymi. Te ostatnie szlify ożywiają personę.

**TABELA 5.1.** Przykładowe pytania zadawane podczas badania rynku służące do zdefiniowania osoby

<b><i>Pytania ogólne</i></b>
Gdzie mieszkasz? Czy określiłbyś miejsce swojego zamieszkania jako miasto, przedmieścia czy wieś?
Do jakiej grupy wiekowej należysz?
Jakie masz zainteresowania? (Opracuj listę zainteresowań, które podkreślą różnice pomiędzy klientami).
Jak się zachowujesz, kiedy...?
Wolisz robić x czy y?
Gdzie pracujesz?
Od jak dawna...? (wykonujesz tę pracę, masz to hobby, mieszkasz w tym miejscu itp.; pozostałe pytania są uzależnione od produktu).
<b><i>Pytania dotyczące wiedzy specjalistycznej</i></b>
Jakich umiejętności potrzebujesz, aby...?
Jak podchodzisz do zadania bądź sytuacji x?
<b><i>Cele</i></b>
Co chcesz osiągnąć w życiu, w pracy...?
Co dla ciebie oznacza sukces?
Co dla ciebie oznacza postęp?
<b><i>Postawy i motywacja</i></b>
Co lubisz robić?
Co cię motywuje do...?
Co sobie cenisz?
<b><i>Proces</i></b>
Opisz swój typowy (dzień, tydzień, miesiąc, wizytę u lekarza...).
W jaki sposób...?
W jaki sposób zmieniasz swoje postępowanie?
<b><i>Środowisko</i></b>
Opisz swoje środowisko (pracę, dom, szkołę).
Czy znajdują się w nim następujące przedmioty? (Załącz odpowiednią listę przedmiotów w zależności od Twojego produktu).
Czy jest jeszcze coś, co ma kluczowe znaczenie dla Twojego środowiska (pracy, domu, szkoły)?
<b><i>Model mentalny</i></b>
Jakiego rodzaju (ludzie, działania, czynności) dobrze się sprawdzają w środowisku x?

**TABELA 5.1.** Przykładowe pytania zadawane podczas badania rynku służące do zdefiniowania osoby — ciąg dalszy

<b>Bolączki</b>
Na jakie trudności napotykasz w środowisku x? (Możesz zadać to pytanie na temat różnych interesujących Cię środowisk).
<b>Narzędzia i technologie</b>
Jakie narzędzia/technologie stosujesz, by realizować zadania w (pracy, domu, szkole)? Jakie elementy tych narzędzi/technologii nie działają dobrze?
<b>Relacje i struktura organizacyjna</b>
Z kim pracujesz/komu podlegasz? Kim są twoi podwładni?
<b>Wizja przyszłości</b>
Jeśli mógłbyś użyć magicznej różdżki, co zmieniłbyś w...?

Początkowo menedżerowie produktu tworzą wiele person dla jednego produktu. Z czasem, wraz z doświadczeniem i w miarę wykorzystywania ich przez zespół, liczba person zwykle spada i wynosi od trzech do sześciu.



Określając osobę, szukasz podobieństw jedynie tam, gdzie mają one odniesienie do Twojego produktu. Oto przykładowa osoba, Tomek. Dzięki badaniom rynku odkrywasz, że spośród jego różnorodnych atrybutów i cech można wyodrębnić to, że jest absolwentem wyższej uczelni, żonatym mężczyzną w średnim wieku z dwójką nastoletnich dzieci, jeździ subaru kombi, zarabia 120 000 rocznie, korzysta z komputerów typu Mac i PC. Bardzo uproszczona osoba stworzona w oparciu o te dane została opisana następująco:

- ▶▶ Wyższe wykształcenie, 40 lat, zarobki: 120 000 rocznie.
- ▶▶ Używa komputerów typu Mac i PC.

Jeśli Twój produkt wymaga określenia zużycia paliwa, użyłbyś następujących danych:

- ▶▶ Wyższe wykształcenie, żonaty, zarobki: 120 000 rocznie.
- ▶▶ Dwoje nastoletnich dzieci.
- ▶▶ Jeździ subaru kombi.

Precyzyjnie dobieraj cechy, które mają znaczenie w odniesieniu do Twojego produktu.

# Upewnij się, że bierzesz pod uwagę wszystkie zaangażowane osoby

Kusząca jest myśl, że persona to głównie użytkownik. Należy jednak stworzyć różne osoby w zależności od tego, kto jest zaangażowany w proces podejmowania decyzji zakupowej. Przyjrzyjmy się zakupowi rodzinnego samochodu. Każdy z rodziców ma do odegrania inną rolę; jeden będzie prawdopodobnie głównym kierowcą, natomiast drugi będzie się koncentrował na aspekcie finansowym, ale będzie mniej jeździł. A co z dziećmi? Weź pod uwagę ich wpływ na decyzję zakupową, jeśli rodzice wzięli je ze sobą. Najbardziej rozpowszechnione role są następujące:

- ▶▶ **Użytkownik:** Persona *użytkownika* to osoba, która będzie korzystać z produktu. W przypadku złożonego procesu sprzedaży B2B można mieć do czynienia z dwiema osobami użytkownikami, jedną reprezentującą osobę, która będzie pracowała z produktem, oraz drugą, którą będzie użytkownik nadzorujący pracę. Obie uznaje się za osoby użytkowników.

Bywa, że menedżerowie produktu poświęcają zbyt wiele czasu na tworzenie osoby użytkownika, a zapominają bądź nie poświęcają wystarczająco wiele uwagi pozostałym. Pamiętaj, że jeżeli nie weźmiesz pod uwagę potrzeb wszystkich osób, sprzedaż będzie znacznie mniej prawdopodobna.

- ▶▶ **Nabywca (ang. *buyer*):** archetyp klienta reprezentujący całą grupę nabywców. Pamiętaj, aby rozbić proces zakupowy na poszczególne elementy. Możesz mieć chociażby do czynienia z dyrektorem technicznym (CTO) jako nabywcą działającym w porozumieniu z menedżerem działu. Musisz wziąć pod uwagę obie te osoby, zwłaszcza jeśli interesują je różne aspekty procesu zakupowego.

- ▶▶ **Specjalista ds. zakupów:** ta persona może kierować się zupełnie odmiennymi kryteriami przy podejmowaniu decyzji o zakupie produktów czy wyborze ofert. Na przykład dział zakupów może otrzymywać premie w zależności od zniżek wynegocjowanych u dostawców bądź nalegać na terminy płatności przekraczające 30 dni. Musisz prawidłowo udokumentować te dane i przygotować handlowców na wymagania tego typu klientów. Pamiętaj także o tym, że ta persona ma wpływ na przygotowanie strategii cenowej oraz opcji finansowania. Przy jej tworzeniu poproś o współpracę handlowców.

Zarówno w kontekście rynku B2B, jak i B2C specjalista ds. zakupów może być także partnerem dystrybucyjnym. *Partnerem dystrybucyjnym* może być organizacja sprzedająca Twój produkt w twoim imieniu. To kanał dystrybucyjny dla Twojego produktu. Tę rolę dla wielu różnych producentów pełnią zwykle sklepy internetowe bądź stacjonarne. Jeśli sprzedajesz swój produkt poprzez konkretny kanał dystrybucji, współpracujesz ze specjalistą ds. zakupów na poziomie dystrybutora oraz na poziomie handlu detalicznego. Określ cechy każdego z nich, aby mieć pewność, że Twój produkt łatwo trafi do odbiorców.



OSTRZEŻENIE

- ▶▶ **Opiniotwórca:** rola opiniotwórcy polega na prezentowaniu innego punktu widzenia na zakupy dóbr o dużej wartości. Nabywcy zwykle kupują tańsze produkty, nie martwiąc się nazbyt o koszty; jeśli kupisz ryżę papieru, który nie spełni Twoich oczekiwań, ponieważ okaże się on zbyt cienki, koszt związany z popełnieniem tego błędu będzie minimalny. Jednak wielu ludzi bardziej ostrożnie podchodzi do zakupu zaawansowanej technologicznie drukarki, zasięga opinii zaufanych osób, dlatego w tej sytuacji mogą chcieć zapoznać się z opinią znanego opiniotwórcy. Zwykle są to analitycy, blogerzy, którzy działają na określonych rynkach czy nawet stronach jak Trip Advisor, gdzie zamieszczane są recenzje.

## Wizyty u klientów

Odwiedzanie klientów to doskonały sposób na pogłębienie wiedzy na ich temat. W wielu przypadkach jesteś proszony o wyjaśnienie, jak w danej sytuacji postąpiłby klient. Wyobrażenie o siedzibie klienta oraz o tym, co tak naprawdę dzieje się w jego firmie, to dla menedżerów produktu bardzo cenna wiedza. Odwiedzają oni klientów we wczesnej fazie tworzenia produktu, aby upewnić się, czy produkt na tym etapie spełnia ich oczekiwania, a następnie po wdrożeniu produktu. Czasem wizyta jest konieczna, ponieważ produkt nie działa zgodnie z planem. Włącz wizyty u klientów do swojego planu działań związanych z zarządzaniem produktem.

Menedżerowie produktu są zwykle mile widzianymi gośćmi w siedzibie klienta, ponieważ są oni postrzegani jako osoby mające realny wpływ na ostateczny kształt produktu. Jednakże często to dział handlowy odpowiada za relacje z klientami biznesowymi. Zawsze pytaj dział handlowy o zgodę na odwiedzenie klienta oraz informuj osobę odpowiedzialną za relacje z tym klientem o każdej formie kontaktu, jaki z nim nawiądziesz.

## Przestrzeganie zasad podczas wizyt u klientów



ZAPAMIĘTAJ

Podczas wizyt u klientów Twoje zachowanie musi być bez zarzutu. Oto kilka prostych wskazówek, które pozwolą Ci wywrzeć dobre wrażenie na kliencie podczas spotkania:

- ▶▶ **Bądź na czas.** Przyjedź na miejsce kilka minut wcześniej, żeby zaparkować, znaleźć właściwy budynek, a także — o ile to konieczne — przejść do innego budynku na spotkanie.
- ▶▶ **Ubiierz się odpowiednio.** W zależności od tego, gdzie pracujesz, nieformalny strój może być normą. Nawet jeśli klient ma na sobie szorty, jest bez butów i nosi podarty T-shirt, Twój strój powinien być elegancki. Jeśli otoczenie jest

nieformalne, to oznacza marynarkę i codzienne spodnie. W bardziej formalnym otoczeniu dobrze sprawdzają się garnitury. W typowym otoczeniu biznesowym kobiety często ubierają się nieco staranniej niż mężczyźni.

- ▶▶ **Bądź przyjazny.** Zadaj klientowi kilka osobistych pytań, zanim przejdziesz do właściwego tematu spotkania. Rozpoczęcie spotkania od nieformalnej pogawędki przekona ich, że obchodzą Cię także jako ludzie, a nie tylko klienci. Kiedy zaczyna się od przyjemnych tematów, ludzie są bardziej odprężeni i otwarci.
- ▶▶ **Trzymaj się ustalonego czasu wizyty.** Jeśli poprosiłeś o półgodzinne spotkanie, wyjdź po trzydziestu minutach.
- ▶▶ **Podziękuj.** Jak najszybciej wyślij maila lub kartkę z podziękowaniem za spotkanie. (Kartka na dłużej zapada w pamięć). Pokrótko opisz to, o czym rozmawialiście, i opowiedz o działaniach podjętych w wyniku tej rozmowy.

## Wywiady z klientami

Dobrym pomysłem jest uczestniczenie w spotkaniach z klientami wspólnie z innymi członkami zespołu, takimi jak chociażby projektanci doświadczenia użytkownika czy programiści. Jeśli weźmiesz ze sobą inżynierów, wybierz tych, którzy wiedzą, że nie można mówić o rozwiązaniach, które planowane są dopiero w przyszłości (klient może bowiem błędnie zakładać, że są to zobowiązania co do produktu, który zostanie im dostarczony), oraz tych, którzy naprawdę chcą usłyszeć opinie klienta.



WSKAZÓWKA

Wykorzystaj wizyty u klienta jako nagrodę dla deweloperów, którzy przykładają się do pracy. Pozwoli im to odbyć podróz na koszt pracodawcy oraz da im okazję do wyrwania się z rutyny i wyjścia poza biuro.

Wizyty u klientów to doskonały sposób na uzyskanie informacji zwrotnej. Przynosi to długofalowe korzyści zarówno klientowi, jak i Tobie. Postępuj zgodnie z następującymi wskazówkami, aby jak najlepiej wykorzystać tę rozmowę:

- ▶▶ **Trzymaj się procesu.**  
Uwzględnij w nim następujące elementy:
- ▶▶ **Cel.** Jaki jest cel tej wizyty? Czego chcesz się dowiedzieć? Pamiętaj, że w trakcie rozmowy mogą zostać ujawnione nowe informacje. Na tym etapie daj się prowadzić klientowi i wsłuchuj się w nowe informacje, nie trzymając się sztywno opracowanego scenariusza rozmowy. Zależy Ci na skutecznym badaniu rynku. W rozdziale 6. znajdziesz szczegółowe wytyczne na ten temat.
- ▶▶ **Przygotowanie.** Przed spotkaniem przygotuj listę pytań i pamiętaj, aby zabrać ją ze sobą. (Zapoznaj się z sugestiami zawartymi w ramce poniżej). Jeśli podczas rozmowy okaże się, że niektóre pytania nie mają sensu, nie zadawaj ich.

▶▶ **Podczas spotkania podzielcie się rolami.**

Nie mamy na myśli odgrywania tandemu dobrego i złego policjanta. Umówcie się przed spotkaniem, który z was będzie zadawał pytania, a który przejmie rolę obserwatora. Jeśli nie będziesz w stanie wytypować obserwatora, który mógłby do Ciebie dołączyć, mimo wszystko udaj się na spotkanie.

▶▶ **Prowadzący.** Osoba zadająca pytania. Jej zadaniem jest prowadzenie rozmowy w jak najbardziej naturalny sposób.

▶▶ **Obserwator.** Ta osoba prowadzi notatki, przysłuchując się rozmowie. Czasem bywa tak, że obserwator zauważa, iż rozmowa schodzi na niewłaściwe tory i jakaś kluczowa kwestia jest pomijana. Obserwator może wówczas albo sam zadać pytanie, albo przekazać prowadzącemu karteczkę. Z reguły wtrącenie jakby od niechcenia pytania w tonie: „A tak przy okazji...” sprawia, że rozmowa przebiega bardziej gładko i naturalnie. Po poruszeniu istotnej kwestii obserwator musi powrócić do swojej roli słuchacza.



WSKAZÓWKA

Ważne jest, aby osoba prowadząca rozmowę czyniła ją tak naturalną, jak to tylko możliwe, jednakże musi pamiętać o określonym wcześniej celu. Oczywiście w przeciwieństwie do większości zwykłych rozmów powinieneś mieć jakiś namacalny dowód tego, co zostało omówione. Aby najlepiej połączyć ze sobą te dwa cele, weź ze sobą notatnik i, uzyskawszy zgodę klienta, w miarę możliwości rób notatki. Większość klientów wyraża na to zgodę pod warunkiem, że notatki te ujawnione zostaną jedynie najbliższemu współpracownikom.

Do sporządzania notatek nie używaj jednak laptopa: ta fizyczna bariera w postaci ekranu, nie wspominając już o dźwięku klawiatury i myszy, może bardzo rozpraszać i utrudniać rozmowę.



WSKAZÓWKA

## DOBRE PYTANIA, JAKIE MOŻNA ZADAĆ KLIENTOWI

Próba dotarcia do prawdziwych potrzeb klienta to wyzwanie polegające na konieczności zrozumienia zarówno tego, co klient mówi, jak i tego, co ma na myśli. Poniżej znajdziesz listę skutecznych pytań. Niektóre z nich można zadać w każdych okolicznościach, niektóre są bardziej przydatne, gdy chodzi o zupełnie nowy produkt, a pozostałe mają większy sens, gdy badamy jedynie możliwości rozwoju czy rozszerzenia już istniejącego produktu.

Kiedy klient odpowie na pytanie, co najmniej raz czy dwa zapytaj go: „Dlaczego?”, aby uzyskać pełniejszą odpowiedź. Pytanie: „Dlaczego?” doskonale sprawdza się niemal w każdych okolicznościach. Pamiętaj jedynie o tym, by zgodnie z zasadą nie zadawać go więcej niż pięć razy, aby nie zacząć przypominać dwulatka.



Pozostałe słowa, od których warto rozpoczynać pytania, to: „co”, jak na przykład w pytaniu: „Co by się zmieniło, gdybyś miał...?”, oraz „jak”. Wiele z poniższych pytań zaczyna się właśnie od tych słów.

- ▶▶ Jak to robicie obecnie?
  - ▶▶ Jak zmieniłaby się wasza praca, gdybyście mieli x [naszą kompetencję, funkcję, produkt, usługę lub rozwiązanie]?
  - ▶▶ Jak wiele moglibyście zaoszczędzić lub jak wzrosłyby wasze zyski dzięki x?
  - ▶▶ Opowiedz nam o problemach, z jakimi macie do czynienia w codziennej pracy.
  - ▶▶ Co najbardziej lubisz w x? Czego najbardziej nie lubisz w x?
  - ▶▶ Co jest najbardziej frustrujące w [wykonywaniu określonego zadania, używaniu naszego produktu, rozwiązywaniu problemów itp.]?
  - ▶▶ Podaj mi przykład...
- To doskonałe pytanie, które pomaga wyjaśniać to, czym ludzie rzeczywiście się zajmują. Im więcej uzyskasz konkretnych informacji o tym, jak wykonywane jest zadanie, tym lepiej dla Ciebie. Obserwacja ludzi podczas wykonywania pracy jest także skuteczną techniką. Rób notatki, a kiedy skończysz, zapytaj ich, dlaczego wykonywali określone czynności.
- ▶▶ Gdyby produkt x był dziś dostępny na rynku, kupiłbyś go? Ile byś za niego zapłacił?
  - ▶▶ W jaki sposób oceniasz to, czy mijający dzień/miesiąc/rok był udany?
  - ▶▶ Jeśli chodzi o omówione przez nas problemy, które z nich są najważniejsze do rozwiązania?
  - ▶▶ Gdybyś miał magiczną różdżkę i mógł zmienić jedną rzecz związaną z x lub sposobem rozwiązywania problemów, co by to było?

Powyższe pytania świetnie sprawdzają się też w życiu codziennym. Postanów sobie, że będziesz wersją któregoś z nich zadawać co najmniej raz dziennie. Zaskoczy Cię to, jak wiele można się dzięki temu dowiedzieć o problemach w domu i w pracy. A poza tym będziesz się czuł bardziej swobodnie, kiedy będziesz musiał je zadać podczas spotkania z klientem.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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  
**Helion** 

# Podręcznik zarządzania produktem

W Stanach Zjednoczonych menedżer produktu jest uznawany za czwartą najważniejszą osobę w firmie. Jednak tylko nieliczna grupa menedżerów produktu przeszła formalne szkolenie zawodowe. Jeśli planujesz objąć to stanowisko lub obecnie je zajmujesz, ta książka zapewni Ci solidne podstawy, czyli koncepcje, praktyki i narzędzia, których potrzebujesz, by rozwijać swoją karierę.

## W książce:

- Zasady zarządzania produktem
- Fazy cyklu życia produktu
- Skuteczne badania rynku
- Analiza konkurencji
- Efektywne wprowadzanie produktu na rynek

**Brian Lawley** jest prezesem i założycielem 280 Group, czołowej firmy konsultingowej i szkoleniowej specjalizującej się w zarządzaniu produktem.

**Pamela Schure** jest dyrektorem ds. produktów i usług w 280 Group. Pracowała jako menedżer produktu, marketingu produktu oraz w dziale marketingu między innymi w Apple i Adaptec.



dla  
**bystrzaków**

Zamówienia telefoniczne:

 0 801 339900  0 601 339900

**septem**  
septem.pl

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

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

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-5929-1



9 788328 359291