

W PROSTOCIE TKWI SIĘŁA



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

WWW: <http://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

O autorach	15
Podziękowania od autorów	17
Wprowadzenie	19
CZĘŚĆ I: PODSTAWY ZARZĄDZANIA PRODUKTEM	23
ROZDZIAŁ 1: Witaj w świecie zarządzania produktem	25
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
ROZDZIAŁ 2: Wczuj się w rolę: odkryj, na czym polega praca menedżera produktu	33
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
ROZDZIAŁ 3: Czym jest cykl życia produktu	61
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

ROZDZIAŁ 4: Generowanie pomysłów na znakomity produkt	79
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

ROZDZIAŁ 5:	Jak zrozumieć, kim jest Twój klient	91
	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
ROZDZIAŁ 6:	Odpowiednie przygotowanie: ocena pomysłów	105
	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
ROZDZIAŁ 7:	Priorytetyzacja i selekcja koncepcji	125
	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

ROZDZIAŁ 8:	Jak planować proces planowania: wybór odpowiedniego podejścia	139
	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
ROZDZIAŁ 9:	Opracowanie uzasadnienia biznesowego	159
	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

ROZDZIAŁ 10:	Tworzenie strategii marketingowej	173
	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
ROZDZIAŁ 11:	Tworzenie planu: potrzeby biznesowe, opis produktu i mapy drogowe	203
	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 WYCOFANIE227

ROZDZIAŁ 12:	Od koncepcji produktu przez fazę jego rozwoju229
	Bez ubarwień o modelu kaskadowym
	w porównaniu z podejściem zwinnym229
	Model kaskadowy: zmierz dwa razy, przytnij raz230
	Agile: Planuj i dostarczaj szybko231
	Tworzenie rejestru w metodyce zwinnej233
	Podejmowanie typowych obowiązków238
	Sekrety „magicznego trójkąta” dla projektu tworzenia produktu239
	Utrzymywanie najlepszych praktyk podczas tworzenia produktu241
ROZDZIAŁ 13:	Przygotowanie do wprowadzenia produktu na rynek: faza kwalifikacji243
	Przyspieszanie fazy kwalifikacji244
	Zapewnianie wewnętrznej i zewnętrznej walidacji jakości244
	Tworzenie planu testów beta245
	Unikanie typowych błędów podczas testów beta246
	Przeprowadzanie programu testów beta247
	Wyznaczanie właściwych celów248
	Konkretne cele248
	Rekrutacja uczestników248
	Decyzja o wprowadzeniu produktu na rynek252
ROZDZIAŁ 14:	Start! Planowanie i skuteczne wprowadzenie produktu na rynek255
	Udana premiera produktu: co robić, a czego unikać256
	Znaczenie pierwszego wrażenia256
	Elementy udanego wprowadzenia produktu na rynek257
	Ustalanie celów258
	Różne rodzaje premier produktu259
	Premiery w metodyce zwinnej, czyli bardzo częste wydania259
	Wystarczy niewiele: „miękka premiera”260
	Niewielki wysiłek: program minimum260
	Na całość: pełna premiera261
	Wybór rodzaju premiery: najważniejsze wnioski261
	Jak bezproblemowo wprowadzić produkt na rynek262

	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
ROZDZIAŁ 15:	Maksymalizacja przychodów i zysków ze sprzedaży	271
	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
ROZDZIAŁ 16:	Schyłek: zastąpienie produktu nowym lub wycofanie go z rynku	299
	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 PRODUKTU307

ROZDZIAŁ 17: Rozwijanie umiejętności przywódczych menedżera produktu309	
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
ROZDZIAŁ 18: Doskonalenie sztuki perswazji317	
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
ROZDZIAŁ 19: Rozwój zawodowy menedżera produktu333	
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: DEKALOGI343

ROZDZIAŁ 20: Dziesięć typowych błędów, których lepiej unikać na etapie wprowadzania produktu na rynek345

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 sukces355

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 produktu367

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
Słowniczek	373

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

Rozdział 5

Jak zrozumieć, kim jest Twój klient

Klienci 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 niezdarny może być istotny, jeśli jesteś menedżerem produktu typu rolki.

Cele	
	Szybkie i bezproblemowe wprowadzanie danych dotyczących sprzedaży, które usatysfakcjonują przełożonych
	Dostęp do informacji o klientach w jak najmniejszym stopniu zakłócający pracę
Rola	
	Handlowiec
Dane demograficzne	
	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
Postawy	
	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
Zachowania	
	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
Spostrzeżenia	
	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

<i>Pytania ogólne</i>
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).
<i>Pytania dotyczące wiedzy specjalistycznej</i>
Jakich umiejętności potrzebujesz, aby...?
Jak podchodzisz do zadania bądź sytuacji x?
<i>Cele</i>
Co chcesz osiągnąć w życiu, w pracy...?
Co dla ciebie oznacza sukces?
Co dla ciebie oznacza postęp?
<i>Postawy i motywacja</i>
Co lubisz robić?
Co cię motywuje do...?
Co sobie cenisz?
<i>Proces</i>
Opisz swój typowy (dzień, tydzień, miesiąc, wizytę u lekarza...).
W jaki sposób...?
W jaki sposób zmieniasz swoje postępowanie?
<i>Środowisko</i>
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)?
<i>Model mentalny</i>
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

Bolączki
Na jakie trudności napotykasz w środowisku x? (Możesz zadać to pytanie na temat różnych interesujących Cię środowisk).
Narzędzia i technologie
Jakie narzędzia/technologie stosujesz, by realizować zadania w (pracy, domu, szkole)? Jakie elementy tych narzędzi/technologii nie działają dobrze?
Relacje i struktura organizacyjna
Z kim pracujesz/komu podlegasz? Kim są twoi podwładni?
Wizja przyszłości
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 osoba 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 osoba 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 przejdiesz 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). Pokróćce 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 podróży 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: radyo@dlabystrzakow.pl
<http://dlabystrzakow.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-5929-1



9 788328 359291