

Geoffrey A. Moore

one EXCLUSIVE
STREET

PRZESKOCZYĆ PRZEPAŚĆ



Jak trafić
z nowoczesnym
produktem
do każdego klienta

Zanim przystąpisz do gry na polu nowoczesnych technologii, przeczytaj Przeskoczyć przepaść — ta książka zdecydowanie zwiększy Twoje szanse na odniesienie sukcesu na szybko zmieniającym się rynku, na którym trwa zażorta walka.

— William B. Lawson Sr.,
prezes i dyrektor generalny firmy
Lawson Software

SpeedUp
VENTURE CAPITAL GROUP

Tytuł oryginału: Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers

Tłumaczenie: Michał Lipa
Projekt okładki: Jan Paluch

ISBN: 978-83-246-6295-1

CROSSING THE CHASM. Copyright © 1991, 1999, 2002 by Geoffrey A. Moore. All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews.

Polish edition copyright © 2013 by Helion S.A.
All rights reserved.

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

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

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

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

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

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

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

Wprowadzenie do uzupełnionego wydania	7
Przedmowa	11
Przedmowa do polskiego wydania	15
Podziękowania	17

CZĘŚĆ I ODKRYWANIE PRZEPAŚCI

Wstęp. Skoro Bill Gates może być miliarderem...	21
1 Iluzja marketingu nowoczesnych technologii	25
2 Olśnienie	39

CZĘŚĆ II PRZEKRACZANIE PRZEPAŚCI

3 Lądowanie w Normandii	67
4 Wybierz miejsce desantu	87
5 Zbierz siły	101

6	Określ warunki bitwy	121
7	Rozpocznij inwazję	147
	Zakończenie	167
	Po drugiej stronie przepaści	167
	O autorze	184

1

Iluzja marketingu nowoczesnych technologii

Kiedy piszę te słowa, jest 1998 rok. Jakiś czas temu miała miejsce premiera rynkowa samochodu z napędem elektrycznym. Takie pojazdy produkuje już firma General Motors, a Ford i Chrysler z pewnością niedługo do niej dołączą. Załóżmy, że elektryczne auta działają tak samo jak inne samochody, tylko są cichsze i bardziej przyjazne dla środowiska naturalnego. Pytanie brzmi: kiedy kupisz taki pojazd?

Cykl przyjmowania nowych technologii

Twoja odpowiedź na pytanie zawarte w poprzednim akapicie pozwoli określić, jaki jest Twój stosunek do **cyklu przyjmowania nowych technologii**. Jest to model pozwalający zrozumieć proces rozpowszechniania się nowych produktów. Jeżeli odpowiedziałeś: „Prędej mnie piekło pochłonie”, prawdopodobnie należysz do grupy konsumentów akceptujących dany produkt bardzo późno, zwanych w tym modelu **maruderami**. Jeśli Twoja odpowiedź brzmi: „Kiedy się przekonam, że elektryczne samochody są wystarczająco niezawodne, i kiedy w okolicy będzie odpowiednia liczba punktów serwisowych”, należysz do grupy umiarkowanych entuzjastów, określanych w modelu mianem **wczesnej większości**. Jeżeli powiedziałeś: „Dopiero wtedy, gdy zdecydowana większość ludzi przesiądzie się do elektrycznych samochodów, a jeżdżenie autem na benzynę stanie się bardzo niewygodne”, jesteś zapewne naśladowcą, czyli członkiem **późnej większości**. Z drugiej strony, jeśli chcesz być posiadaczem pierwszego elektrycznego samochodu na Twoim osiedlu, masz zadatki na **innowatora** lub **prekursora**.

Za chwilę scharakteryzuję te grupy bardziej szczegółowo, ale najpierw chciałbym zwrócić uwagę na znaczenie tego podziału. Okazuje się, że nasze podejście do przyjmowania nowych technologii odgrywa największą rolę — przynajmniej z punktu widzenia marketingu — wtedy, gdy natrafiamy na produkty, których używanie zmusza nas do zmiany zachowań lub do modyfikacji innych produktów i usług, z których korzystamy. W języku naukowym takie wywołujące zmiany produkty są określane mianem **innowacji nieciągłych**. Z drugiej strony, określenie **innowacje ciągłe** odnosi się do unowocześniania produktów, które nie zmusza nas do zmiany zachowań.

Na przykład kiedy producent pasków wybielających Crest obiecuje nam bielszy uśmiech, proponuje innowację ciągłą. Nadal musimy czyścić zęby szczoteczką, tak jak czynimy to od dzieciństwa. Kiedy Ford obiecuje, że nowy Taurus zużyje mniej benzyny, kiedy Dell zapewnia, że jego najnowszy komputer ma szybszy procesor i większy dysk, kiedy Sony wprowadza na rynek telewizory o coraz lepszych parametrach obrazu, wszystko to są innowacje ciągłe. Konsument nie musi zmieniać sposobu postępowania, żeby skorzystać z wprowadzonych ulepszeń.

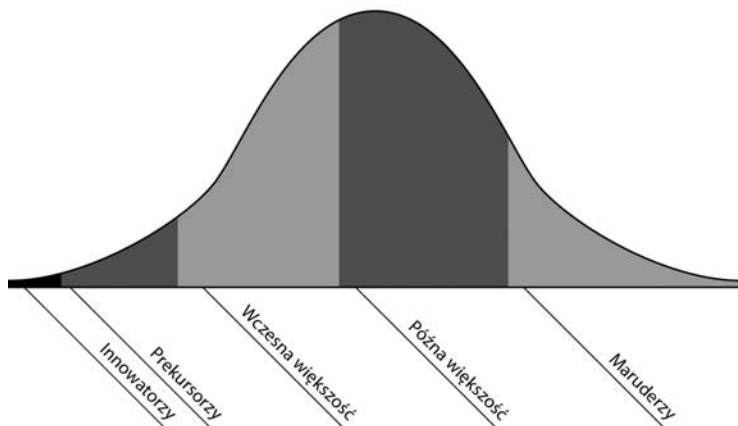
Z drugiej strony, gdyby telewizory Sony działały w rozdzielczości HD, byłyby niezgodne ze współczesnymi standardami nadawania, wskutek czego klient musiałby szukać specjalnych programów nadawanych w wysokiej rozdzielczości. Byłaby to innowacja nieciągła, ponieważ wiązałaby się ze zmianą zwykłych nawyków telewizyjnych. Podobnie gdyby nowy komputer Della był wyposażony w system operacyjny Be, byłby niekompatybilny z większością dostępnego oprogramowania. Użytkownik musiałby na własną rękę szukać programów dedykowanych dla tego systemu, zatem to także byłaby innowacja nieciągła. Gdyby nowy samochód Forda miał napęd elektryczny zamiast benzynowego albo gdyby używanie nowej pasty do zębów polegało tylko na płukaniu nią jamy ustnej, a nie szczotkowaniu, również mielibyśmy do czynienia z produktami niekompatybilnymi z istniejącą infrastrukturą pomocniczą. We wszystkich wymienionych przypadkach wprowadzenie innowacji pociągałoby za sobą poważne zmiany nie tylko w zachowaniach konsumentów, ale także w infrastrukturze. Dlatego właśnie można je określić mianem „nieciągłych”.

W granicach wyznaczonych określeniami „ciągły” i „nieciągły” mieści się szerokie spektrum innowacji wymuszających zmiany o różnym zakresie. Konsumentci mrożonych obiadów nie musieli kupować nowego rodzaju kuchenek — w przeciwieństwie do amatorów dań przeznaczonych do mikrofalówek — ale za to potrzebowali większych zamrażarek. Pierwsi odbiorcy telewizji kolorowej nie musieli inwestować w nowe urządzenia i uczyć się ich obsługi — w przeciwieństwie do nabywców pierwszych magnetowidów — ale musieli kupić nowe telewizory i dowiedzieć się wielu rzeczy o strojeniu i antenach, nawet jeśli nie wszyscy mieli na to ochotę. Instrukcje dotyczące prania nowoczesnych tkanin, pasy ruchu zarezerwowane dla rowerzystów, specjalne sposoby uzyskiwania międzynarodowych połączeń telefonicznych — wszystko to są przykłady innowacji wymagających od konsumentów wprowadzenia większych lub mniejszych zmian w zachowaniu. Prędzej czy później każda firma musi zażądać od swoich klientów takich zmian. Tak się składa, że w tej dziedzinie wszystkie przedsiębiorstwa mogą się uczyć od podmiotów z branży nowoczesnych technologii.

Podczas gdy w innych branżach wprowadzanie nieciągłych innowacji odbywa się rzadko i z wielkimi obawami, przedsiębiorstwa z sektora nowoczesnych technologii wprowadzają je rutynowo i z taką pewnością siebie, jaka charakteryzuje nowo nawróconego chrześcijanina z czterema asami w ręce. Dlatego od samego początku takie firmy potrzebowaly odpowiedniego modelu marketingu, który byłby skuteczny przy wprowadzaniu na rynek takich produktów. W tych warunkach cykl wprowadzania nowych technologii stał się wyznacznikiem podejścia całej branży do marketingu. (Ludzie zwykle rozbawieniem reagują na informację, że badania, które zaowocowały stworzeniem tego modelu, dotyczyły rozpowszechniania nowych odmian ziemniaków wśród amerykańskich rolników. Niemniej mimo swego pochodzenia model ten doskonale przyjął się na gruncie Doliny Krzemowej).

Model ten odzwierciedla proces penetracji rynku przez każdy nowy produkt technologiczny w kategoriach zdobywania popularności wśród różnych typów konsumentów, którzy się nimi interesują w ciągu całego cyklu jego życia.

Cykl przyjmowania nowych technologii



Jak widać, wykres ma kształt krzywej dzwonowej. Widoczne na nim podziały pokrywają się mniej więcej z kolejnymi odchyleniami standardowymi. To oznacza, że wczesna większość i późna większość mieszczą się w granicach jednego odchylenia standardowego od średniej, prekursorzy i maruderzy znajdują się w granicach dwóch odchyłeń standardowych, a najdalej od normy — w odległości trzech odchyłeń standardowych — plasują się innowatorzy.

Poszczególne grupy różnią się od siebie charakterystyczną reakcją na niecierpliwie innowacje oparte na nowej technologii. Każda z nich ma wyjątkowy **profil psychograficzny**, będący kombinacją cech psychologicznych i demograficznych, które decydują o odmiennych reakcjach rynkowych klientów należących do różnych grup. Zrozumienie tych profili oraz ich wzajemnych relacji jest bardzo ważnym warunkiem powodzenia w dziedzinie marketingu nowoczesnych technologii.

Innowatorzy bardzo aktywnie poszukują na rynku nowych produktów. Czasem znajdują je nawet przed rozpoczęciem oficjalnej kampanii marketingowej. Nowoczesne technologie stanowią bowiem główny przedmiot ich zainteresowania, bez względu na funkcję, jakie mogłyby spełniać nowe produkty. Na ogół ciekawią ich nowe wynalazki i chętnie kupują urządzenia tylko po to, by czerpać przyjemność z odkrywania ich właściwości. W poszczególnych segmentach rynku nie ma zbyt wielu innowatorów, ale mimo to wzbudzenie ich zainteresowania produktem jest kluczem do sukcesu, ponieważ ich zaangażowanie jest sygnałem dla innych uczestników rynku, że produkt rzeczywiście działa i może być przydatny.

Prekursorzy — podobnie jak innowatorzy — kupują nowe produkty na bardzo wczesnym etapie ich cyklu życia, ale nie są miłośnikami technologii. Potrafią sobie jednak

wyobrazić korzyści wynikające ze stosowania nowej technologii, rozumieją je i doceniają, a także umieją je powiązać ze swoimi osobistymi potrzebami. Jeżeli powiązanie jest wystarczająco silne, prekursorzy podejmują decyzję o zakupie. Ponieważ nie korzystają przy tym z referencji specjalistów, lecz opierają się na własnej intuicji i wizji, ich zainteresowanie produktem jest przepustką do większego segmentu rynku nowoczesnych technologii.

Wczesna większość podziela częściowo entuzjazm prekursorów wobec nowej technologii, ale w przypadku tej grupy podstawą decyzji o zakupie jest zwykle silny zmysł praktyczny. Jej członkowie wiedzą, że większość nowych wynalazków okazuje się tylko modnymi gadżetami, i zanim sami dokonają zakupu, chcą się przekonać, czy produkt rzeczywiście przydaje się do czegoś innym ludziom. Zanim wydadzą dużo pieniędzy, pragną zapoznać się z pozytywnymi opiniami znawców. Ponieważ ten segment rynku jest bardzo duży — obejmuje mniej więcej jedną trzecią wszystkich klientów zdobywanych w ciągu całego cyklu życia technologii — wzbudzenie zainteresowania tej grupy jest warunkiem osiągnięcia wysokich zysków i rozwoju firmy.

Późna większość podziela wszystkie wątpliwości wczesnej większości i wyraża jeszcze jedną, bardzo ważną obawę: podczas gdy członkowie wczesnej większości są przekonani, że będą potrafili się posługiwać nowym urządzeniem, kiedy wreszcie je kupią, późna większość nie ma tej pewności. Osoby należące do tej grupy czekają więc, aż nowy produkt stanie się standardem, i nawet wtedy oczekują solidnego wsparcia, zatem dokonują zakupu w dużych przedsiębiorstwach o ustabilizowanej pozycji rynkowej. Podobnie jak wczesna większość, ta grupa stanowi mniej więcej jedną trzecią całej populacji nabywców w danym segmencie. Nawiązanie relacji z nią może być źródłem pokaźnych dochodów, ponieważ choć marża zysku mniejsza się, kiedy produkt się starzeje, jednocześnie spadają koszty sprzedaży, a koszty badań i rozwoju są już w praktyce całkowicie zamortyzowane.

Ostatnią grupę stanowią **maruderzy**. To ludzie, którzy z różnych przyczyn — osobistych lub ekonomicznych — nie chcą mieć nic wspólnego z nowoczesnymi technologiami. Nowoczesne produkty kupują tylko wtedy, gdy stanowią one integralną część innego produktu, ukrytą tak głęboko, że klient nawet nie zdaje sobie sprawy z jej istnienia — jak w przypadku mikroprocesora będącego częścią układu hamulcowego samochodu. Na ogół uważa się, że ta grupa klientów nie jest warta zainteresowania.

Podsumowując logikę cyklu przyjmowania nowych technologii, należy podkreślić podstawową tezę: każda społeczność przyjmuje nową technologię etapami, których następstwo odzwierciedla psychologiczne i społeczne profile należących do niej poszczególnych grup klientów. Można uznać, że jest to proces ciągły, w ramach którego definiujemy różne etapy powiązane z konkretnymi grupami. Dodatkowo każda z grup stanowi określoną i przewidywalną część całości.

Model marketingu nowoczesnych technologii

Omówiony profil jest fundamentem modelu marketingu nowoczesnych technologii. Zgodnie z nim sposobem na zbudowanie rynku dla nowoczesnej technologii jest przesuwanie się po krzywej z lewej strony na prawą i skupianie się najpierw na innowatorach (oraz rozwijanie tego segmentu), następnie na prekursorach, wczesnej większości i tak dalej, aż

do maruderów. Firma musi wykorzystywać każdą pozyskaną grupę klientów jako punkt wyjścia do „podbijania” następnej. Pozyskanie innowatorów pozwala sformułować wiarygodny komunikat marketingowy dla prekursorów, a pozyskanie prekursorów umożliwia zwroćenie się do wczesnej większości i tak dalej.

Ważne jest, aby cały ten proces przebiegał bardzo sprawnie. Powinien przypominać przekazywanie pałeczki w biegu sztafetowym albo znane z filmów o Tarzanie przeskakiwanie z jednej kołyszącej się liany na drugą. Trzeba zachować odpowiedni rozpęd i wywołać efekt podążania za modą, który sprawia, że kolejne grupy same chcą przyłączyć się do poprzednich. Zbyt duże opóźnienie może sprawić, że proces marketingowy zacznie przypominać zwisanie na nieruchomej lianie, kiedy jedynym wyjściem jest upadek. (W rzeczywistości nie jest on wcale najgorszym rozwiązaniem. Częściej dochodzi do desperackich prób ponownego „rozhuśtania liany” za pomocą nachalnej promocji, co sprawia, że firma zaczyna wyglądać jak Tarzan bezsilnie i bezskutecznie miotający się na wszystkie strony. W takiej sytuacji drapieźniki zbiegają się ze wszystkich stron i cierpliwie czekają, aż nieszczęsna ofiara spadnie wreszcie na ziemię).

Utrzymywanie rozpędu jest ważne także ze względu na konieczność dotrzymywania kroku pojawiającym się coraz nowszym technologiom. Przenośne elektryczne maszyny do pisania ustąpiły miejsca przenośnym komputerom osobistym, które w przyszłości zostaną zastąpione terminalami internetowymi. Powinieneś wykorzystać swój czas, zanim przyjdzie nowy dzień i Twoja technologia stanie się przestarzała. Na tym polega koncepcja **okna możliwości**. Skutkiem utraty rozpędu może być prześcignięcie przez konkurenta oraz utrata przewagi wynikającej z pozycji lidera technologicznego, a zwłaszcza wysokiej marży zysku w środkowej i późnej fazie cyklu życia produktu, będącej źródłem większości fortun w branży nowoczesnych technologii.

Na tym w istocie polega model marketingu nowoczesnych technologii, będący wizją płynnego rozwijania rynku we wszystkich fazach cyklu przyjmowania technologii. Najbardziej oszałamiającym elementem tej koncepcji, zwłaszcza dla udziałowców przedsiębiorstw technologicznych, jest obietnica zdobycia monopolu na nowym, rozwijającym się rynku. Jeśli przedsiębiorstwo jako pierwsze wejdzie na krzywą wznoszącą i podbije segment wczesnej większości, wtedy ustanowi nowy standard technologiczny i bardzo szybko się wzbogaci, ponieważ na bardzo długi czas stanie się „wyłącznym właścicielem” bardzo dochodowego rynku.

Świadectwa

Lotus 1-2-3 jest najlepszym przykładem optymalizacji modelu marketingu nowoczesnych technologii. Nikt nigdy nie twierdził, że to najlepszy program do tworzenia arkuszy kalkulacyjnych, jaki kiedykolwiek napisano. Z pewnością nie był też pierwszym narzędziem tego typu, a większość funkcji cenionych przez jego użytkowników została bezpośrednio skopiowana z programu VisiCalc — jego poprzednika przeznaczonego na komputery Apple II. Niemniej Lotus 1-2-3 był pierwszym programem kalkulacyjnym działającym na komputerach typu IBM PC, a jego projektanci zadbali o to, by działał bardzo sprawnie właśnie na tej platformie sprzętowej. Innowatorzy polubili więc Lotusa, ponieważ działał

szybko i sprawnie. Prekursorzy także powitali go z radością, ponieważ umożliwiał przeprowadzanie operacji, których wcześniej nie wykonywał żaden program — spopularyzowany później pod nazwą analizy „what if” („co jeżeli?”). Wczesna większość również polubiła ten program, ponieważ znacznie ułatwiał realizację wielu operacji biznesowych, takich jak tworzenie budżetów, prognozowanie sprzedaży i śledzenie realizacji różnych przedsięwzięć. W miarę jak coraz więcej ludzi zaczynało go używać, coraz trudniej było używać innych narzędzi — w tym papieru i ołówka — i w końcu późna większość także po niego sięgnęła. Ludzie wiedzieli już, jak używać tego narzędzia. Jeżeli ktoś chciał udostępnić innym użytkownikom arkusz kalkulacyjny, musiał on być sporządzony w programie Lotus 1-2-3. Pozycja tego produktu była tak silna, że pod koniec lat 80. znacznie więcej niż połowa komputerów typu IBM PC była w niego wyposażona, mimo że na rynku było wiele konkurencyjnych programów, które po starannym porównaniu cech i funkcji często okazywały się lepsze.

Choć to osiągnięcie wydaje się oszałamiające, wiele innych firm zdobyło równie wysoką pozycję w innych sektorach rynku: Oracle w dziedzinie relacyjnych baz danych, Microsoft w sektorze systemów operacyjnych na komputery PC, Hewlett-Packard w sektorze drukarek laserowych i atramentowych, a IBM w dziedzinie komputerów typu mainframe. Podobnie Netscape króluje wśród przeglądarek internetowych, Autodesk wśród programów typu CAD, ESRI w dziedzinie oprogramowania GIS, Cisco w sektorze routerów, a Intel w dziedzinie mikroprocesorów.

Każda z wymienionych firm posiada udział w rynku przekraczający 50%. Wszystkie potrafiły zapewnić sobie niezagrożoną pozycję co najmniej w segmencie wczesnej większości i cieszyć się trwałym wzrostem, niezwykle wysokimi marżami zysku oraz bardzo dobrymi relacjami z klientami, dla których były preferowanymi dostawcami. Oczywiście, niektóre z nich — na przykład Oracle albo Netscape — przeżywały trudne chwile, ale nawet wtedy klienci często przymykali oko na trudności liderów rynku i dawali im drugą albo nawet trzecią szansę, wywołując niezadowolenie ich rywali, którym nigdy nie okazało takiej łaski.

Nie powinno być dla nikogo zaskoczeniem, że historia tych „produktów flagowych” jest zgodna z modelem marketingu nowoczesnych technologii. W rzeczywistości omawiany model powstał bowiem na podstawie analizy tej historii. Marketing nowoczesnych technologii u progu nowego tysiąclecia opiera się zatem na przykładach firm odnoszących oszałamiające sukcesy rynkowe oraz na opracowanym na ich podstawie abstrakcyjnym modelu i obiecuje świetlaną przyszłość jego adeptom.

Ale jak łatwo się domyślić, to jeszcze nie wszystko. Gdyby to, co napisałem do tej pory, było wystarczającą gwarancją sukcesu, nie musiałbyś czytać dalej.

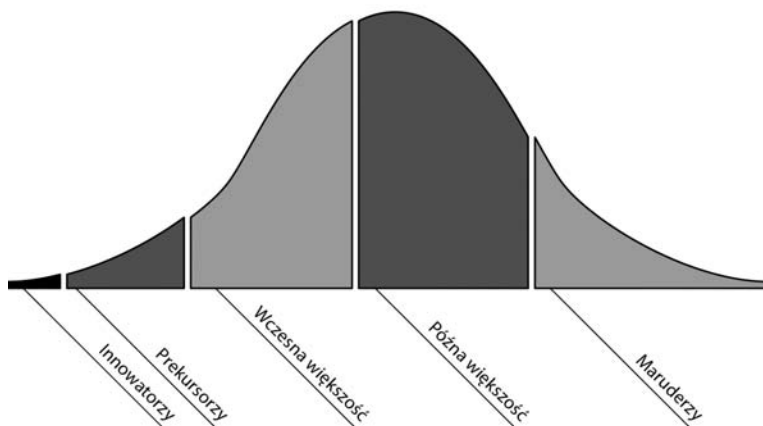
Iluzje i rozczarowania: rozpadliny na wykresie

Nadszedł czas, aby Cię poinformować, że w Dolinie Krzemowej można spotkać wiele osób przekonanych o tym, że model marketingu nowoczesnych technologii nie jest całkiem dobry. Źródłem tego przekonania jest fakt posiadania przez wielu z nas niegdyś bardzo wartościowych akcji przedsiębiorstw, które albo od dawna nie istnieją, albo są tak ni-

sko wyceniane, że za nasze papiery dostalibyśmy marne grosze, oczywiście gdyby jakimś cudem udało się je spieniężyć.

Choć każdy z nas inaczej przeżywał stratę pieniędzy, większość naszych doświadczeń można przełożyć na następującą modyfikację cyklu przyjmowania nowych technologii:

Zmodyfikowany cykl przyjmowania nowych technologii



Jak widać, etapy cyklu nie uległy zmianie, ale między poszczególnymi grupami psychograficznymi pojawiły się rozpadliny. Symbolizują one rozłączność pomiędzy grupami, czyli trudności z zaakceptowaniem nowego produktu przez daną grupę w sytuacji, gdy produkt jest w niej prezentowany tak samo jak w grupie sąsiadującej z nią po lewej stronie. Każda rozpadlina oznacza groźbę utraty rozpędu i możliwości przejścia do następnego segmentu, czyli inaczej mówiąc utraty możliwości dotarcia do ziemi obiecanej i objęcia pozycji lidera w środku cyklu oraz zarabiania na bajecznie wysokich marżach.

Pierwsza rozpadlina

Dwie rozpadliny w wykresie ilustrującym model marketingu nowoczesnych technologii są stosunkowo niewielkie i można by nazwać je zaledwie rysami, a mimo to nawet one stanowią śmiertelne zagrożenie dla nieostrożnych przedsiębiorców. Pierwsza rozpadlina oddziela innowatorów od prekursorów. Pojawia się wtedy, gdy nowatorski produkt wchodzi na rynek, ale nie można jeszcze wskazać jednoznacznych korzyści wynikających z jego używania — jak w przypadku języka esperanto. Entuzjaści technologii uwielbiają go za architekturę, ale nikt poza nimi nie potrafi sobie nawet wyobrazić, jak się go używa.

W chwili obecnej do tej kategorii zaliczają się sieci neuronowe. Są dostępne od lat 80. i naśladują działanie mózgu, programując się samodzielnie dzięki wykorzystaniu sprzężenia zwrotnego oraz reguł zwiększania wydajności i skuteczności podczas wykonywania określonych zadań. To bardzo ekscytująca technologia, ponieważ sygnalizuje możliwość

budowania uczących się komputerów i tworzenia rozwiązań, których człowiek nie umiałby samodzielnie zaprojektować od podstaw. Niemniej sieci neuronowe nie odniosły jak dotąd sukcesu rynkowego, ponieważ nie wymyślono jeszcze dla nich żadnego wyjątkowego i atrakcyjnego zastosowania, dzięki któremu stałyby się atrakcyjniejsze niż dotychczasowe narzędzia.

Kolejnym przykładem produktu, który utknął w rozpadlinie między innowatorami a prekursorami, jest oprogramowanie do prowadzenia wideokonferencji. W latach 90. liczne wersje tego wynalazku zostały opracowane przez laboratoria badawcze takich firm jak Xerox, Intel, Picture Tel czy IBM, a twórcy tych narzędzi ręczą za ich skuteczność i atrakcyjność. Rzecz w tym, że poza nimi nikt nie wierzy w ten produkt. Nie chodzi o trudności z szerokopasmowym przesyłem danych. Prawdziwym problemem jest przebieg procesu biznesowego. Specjaliści od marketingu wymyślają przykłady różnych sytuacji biznesowych, w których wideokonferencje mogłyby znaleźć zastosowanie — przyjmowanie wniosków kredytowych, obsługa klientów, komunikacja między menedżerami — ale ludzie uparcie odmawiają korzystania z nich, a specjaliści od marketingu tracą pracę.

Problem rozwojowy w przypadku sieci neuronowych i wideokonferencji polega na tym, że choć każda z tych ekscytujących i w pełni funkcjonalnych technologii stała się podstawą działających produktów kupowanych przez innowatorów, nie udało się zainteresować nimi prekursorów rynku. Jak się przekonamy w następnym rozdziale, kluczem do sukcesu w tym segmencie rynku jest pokazanie ludziom, że nowa technologia umożliwia strategiczny skok naprzód i osiągnięcie czegoś, co nigdy wcześniej nie było możliwe i co ma niezaprzeczalną wartość nawet dla klientów nieinteresujących się technologiami. Symbolem tej korzyści jest zwykle pojedyncze, atrakcyjne zastosowanie dające wyobrażenie o znaczeniu i wartości nowego produktu. Jeżeli specjaliści od marketingu nie znajdą takiego zastosowania, proces rozwoju rynku zatrzyma się na innowatorach, a przyszłość produktu roztrzaska się o dno rozpadliny.

Druuga rozpadlina

Na wykresie widnieje także druga rozpadlina o podobnej szerokości. Mieści się ona między wczesną większością a późną większością. Na tym etapie cyklu życia przyjmowania technologii rynek jest już dość dobrze rozwinięty, a produkt został zaakceptowany przez klientów mainstreamowych. Głównym problemem utrudniającym przejście z segmentu wczesnej do późnej większości jest wymóg opanowania odpowiednich umiejętności technicznych przez ostatecznego użytkownika.

Krótko mówiąc, wczesna większość chce i potrafi w razie potrzeby opanować niezbędne umiejętności, natomiast późna większość jest o wiele mniej skłonna to zrobić. Kiedy rozwój rynku dochodzi do tego etapu, należy jak najbardziej ułatwić przyjmowanie produktu, żeby zapewnić mu dalszy sukces. Jeżeli do tego nie dojdzie, wejście do segmentu późnej większości może się znacznie opóźnić albo nigdy nie nastąpić.

Na tym etapie są obecnie programowalne magnetowidy oraz zaawansowane kserokopiarki biurowe, a także mnóstwo modeli nowoczesnych telefonów oferujących możliwość przekazywania rozmów lub prowadzenia telekonferencji. Ile razy podczas rozmowy telefonicznej powiedziałeś — lub usłyszałeś — zdanie: „Możemy stracić połączenie, kiedy

spróbuję przekazać je na drugi numer, więc gdyby do tego doszło, proszę zadzwonić jeszcze raz”. Problem polega na tym, że osoby, które nie korzystają zbyt często z tej funkcji, mają problemy z zapamiętaniem kolejności czynności, które trzeba wykonać. Użytkownicy nie wykorzystują więc wszystkich funkcji produktu, a firmy na dojrzałych rynkach odkrywają, że coraz trudniej im pokryć koszty przeprowadzonych badań, ponieważ klienci nie dostrzegają korzyści wynikających z używania urządzenia. Przedsiębiorcy narzekają, że produkt spowszedniał, podczas gdy w rzeczywistości to **doświadczenie** korzystania z niego spowszedniało. To wina działu marketingu, zwłaszcza jeśli firma dała mu prawo przeprojektowania interfejsu użytkownika, a co za tym idzie — kształtowania doświadczeń klientów.

Innymi przykładami produktów, które mogą utknąć w rozpadlinie między wczesną a późną większością, są skanery umożliwiające dodawanie zdjęć do prezentacji komputerowych oraz oprogramowanie DTP. Liderami w tych dwóch segmentach rynku są firmy Hewlett-Packard i Adobe, które odniosły duży sukces, podbijając wczesną większość, ale ich produkty nadal odstraszały konserwatyistów należących do późnej większości. Sprzedaż tych urządzeń może wpaść w stagnację, chociaż w rzeczywistości rynek nie jest jeszcze nasycony.

Odkrywanie przepaści

Największą sensacją nie są jednak rozpadliny między innowatorami a prekursorami oraz między wczesną a późną większością. Prawdziwą sensacją jest głęboka i szeroka **przepaść** oddzielająca prekursorów od wczesnej większości. Przejście między tymi dwoma segmentami jest bez wątpienia najbardziej przerażającym i niebezpiecznym krokiem w całym cyklu przyjmowania nowych technologii, a ryzyko jest bardzo duże między innymi dlatego, że mało kto w ogóle dostrzega to przejście.

Jest ono trudno dostrzegalne, ponieważ w obu segmentach zarówno lista klientów, jak i rozmiar zamówień mogą wyglądać tak samo. Zwykle w każdej z tych grup znajdują się firmy z listy Fortune 500 albo Fortune 2000, składające relatywnie duże zamówienia — o wartości co najmniej kilkudziesięciu, a częściej kilkaset tysięcy dolarów, a czasem nawet większej. W rzeczywistości jednak podstawa relacji handlowych — czyli to, co sprzedawca obiecał klientowi pośrednio lub bezpośrednio i co musi dostarczyć — jest w każdym przypadku inna.

Prekursor kupuje przede wszystkim możliwość wcielenia się w rolę **agenta zmian** w swojej branży (zagadnienie to zostanie omówione bardziej szczegółowo w rozdziale 2.). Taki klient chce zastosować nowe rozwiązanie jako pierwszy i zostawić konkurencję w tyle dzięki obniżeniu kosztów, skróceniu czasu wprowadzania produktów na rynek, udoskonaleniu obsługi klienta czy innym czynnikom przewagi konkurencyjnej. Oczekuje, że nowy sposób postępowania będzie się radykalnie różnił od starego, i jest gotów walczyć o to mimo silnego oporu. Jako prekursor jest także przygotowany na to, że nowe rozwiązanie może mieć wady i niedoróbki charakterystyczne dla każdego nowatorskiego produktu wchodzącego na rynek.

Z drugiej strony, przedstawiciel wczesnej większości oczekuje **zwiększenia produktywności** już prowadzonych operacji i chce w jak najmniejszym stopniu zmieniać utarte sposoby postępowania. Zależy mu na stopniowych zmianach, a nie na rewolucji. Z jego punktu widzenia technologia ma rozwijać, a nie zastępować dotychczasowe metody działania. Nade wszystko jednak nie chce być testerem poszukującym błędów w czymś produkcie. Decydując się na zakup, chce mieć pewność, że produkt działa prawidłowo i można go bez problemów zintegrować z istniejącą bazą technologiczną.

Opisany kontrast stanowi zaledwie wierzchołek góry lodowej, jeśli chodzi o różnice i niezgodności między prekursorami a wczesną większością. Na razie pozwolę sobie na dwa bardzo ważne stwierdzenia: Ze względu na dzielące ich różnice, prekursorzy nie są dobrym źródłem referencji dla wczesnej większości. A ponieważ wczesna większość bardzo się troszczy o to, żeby nie zakłócić działalności swoich firm, referencje mają ogromny wpływ na podejmowane przez jej przedstawicieli decyzje zakupowe. Tu zaczyna się błędne koło. Okazuje się, że jedynym wiarygodnym źródłem referencji dla klienta należącego do wczesnej większości jest inny klient z tej samej grupy, ale żaden poważny członek wczesnej większości nie dokona zakupu bez uprzedniego skonsultowania się z kilkoma solidnymi źródłami referencji.

Uwięzieni w przepaści

Jaka jest przyczyna powstania tego błędnego koła? Po pierwsze, ponieważ produkt **zdołoby popularność** wśród prekursorów, zrobiło się o nim głośno. Przykładami takich produktów w dziedzinie sieci komputerowych są sieci Ethernet o dużej przepustowości, przełączniki optyczne, modemy kablowe i DSL; w sektorze komputerów osobistych — przetwarzanie głosu umożliwiające dyktowanie tekstów, współpraca z telewizją oraz specjalistyczne zastosowania w rodzaju elektronicznej książki; w dziedzinie urządzeń peryferyjnych — palmtopy z dostępem do poczty elektronicznej i internetu, klawiatury z wbudowanymi skanerami oraz myszy żyroskopowe działające w powietrzu; w sektorze oprogramowania dla firm przykładami takich produktów są aplikacje do analizowania danych, marketingu docelowego i zarządzania łańcuchem dostaw, zaś w dziedzinie internetu trójwymiarowe światy tworzone za pomocą języka modelowania wirtualnej rzeczywistości, telefonia internetowa oraz wideokonferencje internetowe. Wszyscy słyszeliśmy o takich produktach, ale żaden ich producent nie osiągnął jeszcze pozycji lidera na mainstreamowym rynku, choć wszystkie one działają dość stabilnie. W dużej mierze wynika to z dużej nieciągłości związanej z przyjmowaniem tych produktów przez organizacje oraz z dotychczasowej nieumiejętności obniżenia tej przeszkody przez specjalistów od marketingu w celu ułatwienia wczesnej większości przyjmowania nowych rozwiązań. W efekcie produkty cieszą się umiarkowanym popytem, znajdując nabywców wśród prekursorów, ale nie budząc zainteresowania w segmencie wczesnej większości, przez co firmy tracą możliwość osiągnięcia naprawdę dużych przychodów ze sprzedaży.

Klasyycznym przykładem tego scenariusza w latach 90. były rozwiązania typu klient-serwer przeznaczone dla firm. Kiedy w 1987 roku The Gartner Group ogłosiła, że taka architektura będzie hitem następnej dekady wśród klientów biznesowych, wszyscy spe-

cjaliści z branży IT ochoczo przytaknęli. Następnie co roku ukazywały się artykuły poświęcone przełomowi technologicznemu w architekturze klient-serwer, pojawieniu się bardzo ważnego oprogramowania do zarządzania relacyjnymi bazami danych i nowych narzędzi graficznego interfejsu użytkownika, ale nabywców znajdowały tylko rozwiązania oparte na centralnym serwerze i współpracujących z nim minikomputerach. Dopiero w 1992 roku — czyli 5 lat po pierwszych zapowiedziach — architektura klient-serwer stała się wystarczająco niezawodna, a w 1995 roku w końcu zdezonizowała technologię sieci z centralnym serwerem.

Dlaczego tak długo to trwało? Wprowadzenie architektury klient-serwer wymagało między innymi istnienia standardowych komputerów wyposażonych w graficzny interfejs użytkownika. W 1987 roku większość maszyn pracowała w systemie operacyjnym DOS. Istniały cztery systemy oparte na interfejsie graficznym, które mogły go zastąpić: Unix, Macintosh, OS/2 i Windows. Firmy IBM i Microsoft ogłosiły, że zamierzają zastąpić DOS-a systemem OS/2. To przedsięwzięcie jednak się nie powiodło, a zarówno Unix, jak i Macintosh przeżywały rozkwit, podczas gdy Windows pozostawał w tyle. W efekcie cały rynek miał duże opóźnienie, dopóki nie pojawił się system Windows 3.0, który stał się nowym standardem. Dopiero potem firma PeopleSoft wprowadziła na rynek pakiet oprogramowania typu klient-serwer do zarządzania zasobami ludzkimi na komputerach wyposażonych w system Windows i rynek zaczął się rozwijać błyskawicznie.

Przeanalizujmy inny przykład. Jednym z najgorętszych tematów na początku lat 80. była sztuczna inteligencja (AI), czyli możliwość stworzenia myślącej maszyny. Wszyscy o tym pisali, a wiele prestiżowych organizacji klienckich nawiązywało współpracę z takimi modnymi firmami jak Teknowledge, Symbolics i Intellicorp. Lista ich klientów wyglądała jak spis pracowników firm z listy Fortune 100. Pionierzy AI, tacy jak Tom Kehler, prezes Intellicorp, byli rozechwytywani przez prasę, w tym przez magazyny „Inc.”, „High Technology” i „Time”, a nawet pojawiali się na pierwszej stronie dziennika „Wall Street Journal”. Między innymi potrafili wykorzystać ten ogromny entuzjazm opinii publicznej, by wprowadzić swoje firmy na giełdę.

Koniec końców, określenie „sztuczna inteligencja” trafiło na śmietnik historii. Choć była to — i wciąż jest — bardzo frapująca technologia, ciesząca się ogromnym uznaniem prekursorów, którzy dostrzegali jej potencjał jako narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji przez ludzi, nigdy nie przyjęła się jako produkt mainstreamowy. Dlaczego? Kiedy trzeba było zainteresować nią wczesną większość, pojawiło się zbyt wiele przeszkód: niekompatybilność z mainstreamowym oprogramowaniem, niemożność łatwego zintegrowania jej z istniejącymi systemami, brak ustalonej metodologii projektowania oraz brak ludzi przeszkolonych w zakresie wdrażania nowych rozwiązań. Wobec tego sztuczna inteligencja utknęła w martwym punkcie przed wejściem do segmentu wczesnej większości z braku spójnych działań marketingowych ukierunkowanych na obniżenie barier wejścia, a po jakimś czasie zaczęto mówić, że ta technologia okazała się niewypałem. Kiedy tylko do tego doszło, sama nazwa stała się tabu.

Dlatego choć technologia AI nadal prężnie się rozwija — przykładem mogą być tak popularne zastosowania jak systemy eksperckie i programowanie obiektowe — nikt nie używa określenia „sztuczna inteligencja” w komunikatach marketingowych. Takie firmy jak Intellicorp zrezygnowały z podtrzymywania wizerunku pionierów sztucznej inteligencji, który kiedyś z determinacją budowały.

Podsumowując, kiedy promotor nowoczesnego produktu chce przejść z segmentu składającego się z wizjonerskich prekursorów i podbić następny segment — pragmatycznej wczesnej większości — w praktyce **nie ma żadnych źródeł referencji ani żadnego wsparcia na rynku, który oczekuje zarówno bardzo wiarygodnych referencji, jak i solidnego wsparcia.**

To rzeczywiście głęboka przepaść, do której wpadło wiele nieświadomych, początkujących firm. Mimo powtarzających się przypadków występowania efektu przepaści, specjaliści od marketingu nowoczesnych technologii nie zwracają jeszcze należytej uwagi na ten problem. Niniejsza książka ma ich do tego skłonić. Ostatecznym preludium do realizacji tego celu, mającym wywołać dodatkowe zrozumienie problemu przepaści, niech będzie poniższa przypowieść o tym, jak bardzo niekorzystnie może się rozwinąć sytuacja.

Przypowieść o marketingu nowoczesnych technologii

W pierwszym roku sprzedaży produktu — głównie wersji alfa i beta — młoda firma z sektora nowoczesnych technologii pozyskuje kolejnych klientów, w tym przede wszystkim entuzjastycznie nastawionych innowatorów i kilku wizjonerskich prekursorów. Wszyscy są zadowoleni i podczas pierwszego przyjęcia gwiazdkowego zorganizowanego w siedzibie firmy rozbrzmiewają radosne toasty wznoszone plastikowymi kubeczkami.

W drugim roku na rynek trafia wreszcie ostateczna wersja produktu, a firma pozyskuje jeszcze kilku klientów z grupy prekursorów i podpisuje kilka intratnych kontraktów. Przychody rosną zgodnie z planem i wszyscy są przekonani, że nadszedł czas, aby zwiększyć skalę działalności. Nalegają na to zwłaszcza inwestorzy, którzy zauważyli, że w biznesplanie firmy na następny rok przewidziano 300-procentowy wzrost przychodów. (Jak uzasadniono tę prognozę? Oczywiście, za pomocą modelu przyjmowania nowych technologii! Czyż firma nie znajduje się na gwałtownie wznoszącej się części krzywej? Nikt nie chce stracić klientów na rzecz rywali w tak ważnym momencie. Trzeba działać, dopóki okno możliwości jest otwarte, i kuć żelazo, póki gorące!). W tym roku przyjęcie gwiazdkowe odbywa się w eleganckim hotelu, plastikowe kubeczki ustąpiły miejsca kryształowym kieliszkom, a toasty spełniane są drogim winem. Motto imprezy nawiązujące do Dickensa brzmi: „Wielkie oczekiwania”.

Na początku trzeciego roku firma znacznie zwiększa liczbę pracowników działu handlowego, podpisuje imponujące kontrakty reklamowe, otwiera biura regionalne i wzmacnia dział obsługi klienta. W połowie roku okazuje się jednak, że przychody ze sprzedaży są rozczarowująco niskie. Wprawdzie udało się pozyskać kilku dużych klientów, ale po bardzo długich negocjacjach zakończonych znaczną obniżką cen. Wielkość przychodów ze sprzedaży zdecydowanie nie odpowiada oczekiwaniom, a tempo wzrostu wydatków znacznie przewyższa tempo wzrostu dochodów firmy. Co więcej, dział badań i rozwoju utknął w miejscu, realizując kilka specjalnych projektów wynikających z umów zawartych z pierwszymi klientami.

Odbywają się liczne zebrania (jako że w młodej firmie nadal obowiązuje uczestniczący styl zarządzania). Sprzedawcy narzekają na niekompletność linii produktów oraz na zbyt wysoką cenę i zbyt dużą liczbę niedoróbek w dostępnych wyrobach. Zwracają uwagę, że

klienci oczekują czegoś innego. Inżynierowie bronią się, mówiąc, że wypełnili specyfikację i dotrzymali harmonogramu wprowadzania poszczególnych produktów na rynek, ale ich wywody zostają skwitowane ponurym pomrukiem przez dział obsługi klienta. Menedżerowie narzekają, że sprzedawcy nie docierają do wystarczająco wysoko postawionych osób w firmach potencjalnych klientów, nie potrafią roztoczyć odpowiedniej wizji i nie są wystarczająco agresywni. Żaden z problemów nie zostaje rozwiązany, za to w kulisach zaczynają się tworzyć koterie.

Dane dotyczące sprzedaży w trzecim kwartale są druzgocące. Zaczyna się batożenie niewolników. Zarząd i inwestorzy dobierają się do skóry założycielowi i prezesowi firmy, którzy z kolei przykręcają śrubę wiceprezesowi ds. sprzedaży, a ten bierze w obroty swoich podwładnych. Zapadają pierwsze decyzje personalne: wiceprezes ds. marketingu musi szukać nowej pracy. Czas na „prawdziwe zarządzanie”. Firma potrzebuje więcej kapitału, ale jego zwiększenie oznacza katastrofalne rozwodnienie udziałów znajdujących się w rękach pierwszych inwestorów, a zwłaszcza współzałożycieli firmy i najważniejszych inżynierów. Niektórzy się buntują, ale zostają uciszeni. Mija sześć miesięcy. „Prawdziwe zarządzanie” nie przynosi żadnych efektów. Ludzie zaczynają uciekać z firmy, więc trzeba wynająć konsultantów. Rotacja pracowników rośnie. Inwestorzy uznają, że w tej sytuacji potrzebny jest specjalista od restrukturyzacji przedsiębiorstw. Następują zwolnienia grupowe, po których rotacja rośnie jeszcze bardziej. I tak dalej. Kiedy przedstawienie dobiega końca, kolejna spółka dołącza do grona firm-cieni zaludniających Dolinę Krzemową, które dzięki finazyjnym operacjom księgowym w funduszach inwestycyjnych venture capital nie są całkiem martwe, ale też nie potrafią zdecydować się na godne odejście.

Być może ten przykład jest wyolbrzymiony — zarzucano mi już skłonność do przesady. Niemniej nie ma żadnej przesady w stwierdzeniu, że co roku setki nowych firm dysponujących interesującymi technologiami i fantastycznymi produktami oraz osiągających na początku obiecujące przychody wpadają w tarapaty i znikają z rynku. Oto dlaczego:

To, co pracownicy firmy uważali za wzrost sprzedaży prowadzący prosto na szczyt krzywej, było w rzeczywistości zaledwie pierwszym sygnałem zainteresowania **wczesnego rynku**, a nie zapowiedzią wejścia na **rynek mainstreamowy**. Firma poniosła porażkę, ponieważ jej menedżerowie nie potrafili zrozumieć, że sprzedaż produktu prekursorom nie gwarantuje zainteresowania wczesnej większości, nawet jeśli nazwa przedsiębiorstwa na czeku jest identyczna. Dlatego w momencie największego zagrożenia, kiedy firma stała na skraju przepaści, jej szefowie stracili umiar w swoich oczekiwaniach i zaczęli intensywnie inwestować w rozwój, zamiast oszczędnie gospodarować zasobami.

Wszystko to jest rezultatem iluzji marketingu nowoczesnych technologii, polegającej na przekonaniu wynikającym z obserwacji modelu marketingu, że nowe rynki otwierają się przed firmą w sposób ciągły i niezakłócony. Aby uniknąć ryzyka spadnięcia w przepaść, należy osiągnąć stan oślnienia, zgłębiając tajniki cyklu przyjmowania nowych technologii w celu skorygowania błędów modelu i stworzenia solidnej podstawy rozwoju strategii marketingowej.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Nie skacz! Działaj zgodnie ze sprawdzonym planem!

Wyciąż sobie, że wprowadzasz na rynek nowy produkt technologiczny i odnosisz spektakularny sukces. Teraz Twoim zadaniem jest przekuć „wczesny sukces rynkowy” na realny zysk i możliwość dalszego rozwoju firmy. Musisz zatem wykonać solidny skok i znaleźć się w głównym nurcie.

Jednak oba rynki oddziela **PRZEPAŚĆ**.

RYNEK WCZESNY

miłośnicy nowinek i specjaliści
skłonni jak najszybciej wykorzystać
zalety nowego wynalazku

RYNEK MAINSTREAMOWY

konsumenci, którzy chcą
korzystać z dobrodziejstw
nowoczesnych technologii, ale
wola uniknąć problemów, które
mogą się pojawiać na początkowym
etapie ich rozwoju

PRZEPAŚĆ

Od czego zacząć?

Przed wszystkim zapomnij o tradycyjnym marketingu i stwórz nowy plan działania, nawet jeśli wydaje Ci się sprzeczny ze zdrowym rozsądkiem. A zatem zamiast sprzedawania produktu naucz się nawiązywać relacje z klientami i tworzyć z nimi partnerski układ.

Po co?

By zmniejszyć szok związany z nowością. Zmiany w dziedzinie nowoczesnych technologii zachodzą tak szybko, że na dłuższą metę nie wytrzymamy ich tempa, gdybyś skupił się wyłącznie na transakcjach.

Jak to zrobić?

Najlepszym sposobem na przygotowanie się do pracy w szybko zmieniającym się, bardzo konkurencyjnym świecie współczesnego marketingu jest stworzenie nowego modelu działania poprzez budowanie trwałych i przynoszących owoce relacji rynkowych. Ta książka pokaże Ci, jak ten model działa w praktyce i jak możesz go użyć do własnych celów, by Twoje dzieło nie pozostało tylko zabawką małej grupki geeków.

Geoffrey A. Moore jest partnerem zarządzającym w firmie TCG Advisors, działającej w San Mateo w Kalifornii, oraz partnerem w firmie Mohr Davidow Ventures z siedzibą w Menlo Park w Kalifornii. Napisał bestsellerowe książki: *Inside the Tornado*, *The Gorilla Game* i *Living on the Fault Line*.

PARTNER: MERYTORYCZNY

SpeedUp
VENTURE CAPITAL GROUP

książki klasy business

W katalogowej 12290



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p i e s e

Nowe i najciekawsze propozycje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki na zamówienie online:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/newosci>

Hellen SA
ul. Podkuczki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 22 238 90 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://www.onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-246-6295-1



9 788324 662951