

**ANETA MILCZAREK**  
**ALEKSANDRA PIETRAKIEWICZ**

**Koło Naukowe Experience, Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Łódzka**

## **INNOWACYJNE METODY I NARZĘDZIA WYKORZYSTYWANE W ZARZĄDZANIU START-UPAMI NA PRZYKŁADZIE AKADEMICKICH INKUBATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ŁODZI**

### **1. Wstęp**

W obecnej bardzo dynamicznie rozwijającej się gospodarce światowej istnieje wiele sposobów by osiągnąć sukces. Z dnia na dzień słyszymy o coraz śmielszych pomysłach wprowadzanych na rynek przez młodych przedsiębiorców. Jest to efekt stale i dynamicznie rozpowszechniającej się kultury samozatrudnienia. Jest to widoczny trend odejścia od dożywotniego zatrudnienia w korporacji na rzecz realizacji własnego projektu biznesowego. Z roku na rok ilość osób, które decydują się założyć firmę stale wzrasta. Trend ten jest zauważany również w Polsce.

W samym 2012 roku powstało ponad 500 tys. nowych podmiotów gospodarczych<sup>1</sup>. Bariery wejścia niektórych branżach i sektorach są obecnie tak niskie, że czasem wystarczy jedynie pomysł, trochę kapitału i jego skuteczna egzekucja.

Niestety wiele z nowopowstałych firm jest narażone na upadek. W Polsce w 2012 roku co druga młoda firma nie przetrwała pierwszego roku działalności. Jest to w dużej mierze podyktowane przenoszeniem schematów i metodologii stosowanych w dużych przedsiębiorstwach o ugruntowanej pozycji na rynku. Wspomniane metodologie nie sprawdzają się jednak w warunkach, w jakich działają nowe firmy, które cechuje skrajna niepewność i zmienność otoczenia. W efekcie stosowania takich metod małe firmy kosztują, stają się mniej wydajne, dynamiczne i zdolne do jakiegokolwiek uczenia się. Dlatego też, stało się ko-

---

<sup>1</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 14.

nieczne znalezienie nowych sposobów i procesów, które pozwolą obniżyć ryzyko oraz zbudowanie rentownej i skalowalnej firmy od zera. Równocześnie na forum przedsiębiorczości zaistniał nowy, specyficzny rodzaj działalności tak zwany start-up. Do niedawna określeniem tym, definiowano projekty związane z branżą informatyczną bądź technologiczną, cechujące się wysokim ryzykiem realizacji, względnie niskimi kosztami rozpoczęcia działalności oraz teoretycznie wyższym – w porównaniu do standardowych przedsięwzięć – zwrotem inwestycji. Obecnie, start-upem nazywany jest każdy projekt, który spełnia powyższe kryteria. Sukcesy i porażki start-upów zaimplikowały powstanie nowej dziedziny nowoczesnego zarządzania tzw. Zarządzania Przedsiębiorczego – dostosowanego do zmiennych warunków w jakich działają nowe firmy. Idąc dalej w tym kierunku, fazy rozwoju start-upu można podzielić na dwa etapy: poszukiwania oraz egzekucji. Faza egzekucji, charakterystyczna jest dla firmy o mocnej pozycji na rynku, związana jest ze spełnieniem założeń wykonanego wcześniej biznesplanu. Start-up, czyli początkująca firma, nieposiadająca dogłębnej wiedzy na temat wcześniej wspomnianych elementów – dopiero ich poszukuje. Dlatego też faza poszukiwań jest tak istotna. Ze względu na to, zarządzanie przedsiębiorcze skupia się głównie na fazie poszukiwania, gdyż znalezienie skalowalnego, rentownego i powtarzalnego modelu biznesowego jest dla start-upów kluczowe. Głównym założeniem jest nie skupianie się na realizacji biznesplanu. Wynika to z faktu, iż firma będąca w fazie rozwoju nie posiada praktycznej wiedzy na temat swoich klientów oraz rozwiązywanego przez siebie problemu. Na podstawie tych założeń powstało wiele koncepcji związanych z budowaniem wartości w start-upach, min.: Customer Development, Lean Startup, Business Model Canvas, Running Lean, Lean Analytics, DesingThinking czy też Agile Menagment. Każda z wymienionych wyżej metodologii pozwala na zminimalizowanie ryzyka w start-upach, poprzez wcześniejszą identyfikację czynników, które są istotne dla jego rozwoju, zwiększenie elastyczności, i zwinności struktur zarządzania, a przede wszystkim zredukowanie kosztów rozpoczęcia działania. Obecnie dostrzega się wartość tych metodologii również w dużych organizacjach ze względu na to, iż pozwalają one ograniczyć koszty oraz czas budowania nowego produktu.

Opracowanie ma na celu wykazanie możliwości oraz efektywności wdrażania koncepcji zarządzania przedsiębiorczego stosowanego w start-upach do organizacji o ugruntowanej i wieloletniej pozycji na rynku cechującej się zróżnicowaną działalnością. W poniższym opracowaniu zostaną scharakteryzowane wybrane narzędzia i metody zarządzania start-upami. Przedstawiony zostanie również proces wdrażania koncepcji tworzenia Business Model Canvas, Customer Development oraz Lean Start-up w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości w Łodzi.

Historia zarządzania sięga czasów prehistorycznych. Bowiem już wtedy, pojawiały się pierwsze praktyki w zakresie zarządzania organizacją np. grupy zbieraczy i myśliwych, wyłaniały swojego przywódcę, który kierował działaniami. Egipcjanie w swoich działaniach wykorzystywali funkcje zarządzania takie jak organizowanie, planowanie i kontrolowanie. Z kolei starożytni Rzymianie organizowali tak swoje legiony, aby odpowiednio nimi zarządzać zarówno w czasie pokoju jak i wojny. Jednak mimo tej historii przez kolejne wiele stuleci nie poświęcano większej uwagi roli organizacji w ujęciu mikroekonomicznym. Koncentrowano się na zarządzaniu aparatem państwowym. Do czasów ewolucji przemysłowej doświadczenia w tym zakresie były przekazywane w formie zwyczajowo-tradycyjnej, do dziś wykorzystywanej w rzemiośle. Pojawienie się przełomowych wynalazków technicznych, rozrost przedsiębiorstw i koncentracja produkcji przemysłowej w drugiej połowie XIX w. doprowadziło do zwiększenia potrzeby wypracowania zasad zarządzania na szczeblu mikroekonomicznym. Bowiem kluczowe stało się odpowiednie zarządzanie zasobami na szczeblu przedsiębiorstwa. W związku z tym od tego czasu, aż do dziś powstało wiele nurtów związanych z zarządzaniem organizacją. Główne nurty i myśli o organizacji i zarządzaniu zawiera poniższa tabela.

Tabela 1. Główne nurty i myśli o organizacji i zarządzaniu

	Charakterystyka	Przesłanie
Główne nurty szkoły klasycznej	<b>Taylorizm:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– optymalizacja procesu zarządzania poprzez efektywne wyeksploatowanie czasu i zredukowanie kosztów, pozwalająca na uzyskanie lepszej wydajności pracy robotników;</li> <li>– wprowadzenie pojęcia specjalizacji kierowniczej dzielące procesy w organizacji na ośmiu wyspecjalizowanych mistrzów funkcjonalnych;</li> <li>– wprowadzenie systemu stawek akordowych;</li> <li>– graficzne metod planowania i kontroli pracy tzw. Wykresy Gantta (L. Gantt);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wypracowanie aktualnych po dzień dzisiejszy hipotez i twierdzeń stosowanych w praktyce zarządzania. Największym dorobkiem nurtu klasycznego jest przyjęcie zasady naukowego badania procesów do zarządzania działalnością. Obecnie działanie opiera się na zasadach:</li> <li>– zasadach hierarchii: podzielenie przedsiębiorstwa na szereg zależnych od siebie szczebli zarządzania – najwyższy szczebel to kierownictwo;</li> <li>– zasada delegowania uprawnień: delegowanie obowiązków w dół oraz do-</li> </ul>
	<b>Szkoła H. Emersona:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stworzenie 12 zasad wydajności, do których zostały zaliczone m.in. szczegółowo określone cele, dys-</li> </ul>	

	<p>cyplina, kompetentna rada, wzorce i normy, instrukcje pisemne, porządek w przebiegu działań;</p> <p><b>Henri Fayol:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 zasad zarządzania organizacją jako całością ( m.in. autorytet, podział pracy, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa i kierownictwa, centralizacja, hierarchia, ład, stabilna praca, ludzkie postępowanie z pracownikami);</li> <li>- typizacja praktyki zarządzania; zróżnicowanie funkcji zarządzania na organizację, planowanie, kontrolę, przewodzenie.</li> </ul>	<p>stępnosc informacji niezbędnej do wykonania czynności;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zasada wyjątków: ma na celu wspieranie zasady delegowania; tylko wyjątkowe sytuacje rozstrzyga kierownictwo, natomiast typowe sytuacje rozstrzygane są na niższych szczeblach;</li> <li>- zasada podziału pracy: wzrost wydajności pracy poprzez podział zadań na działania cząstkowe;</li> <li>- zasada harmonizacji: dbałość o harmonijny dobór składników każdego funkcjonującego zespołu, koordynacja działań konkretnych składników organizacji.</li> </ul>
<p><b>Współczesne kierunki w nauce organizacji i zarządzania</b></p>	<p><b>Douglas Mc Gregor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dwa przeciwstawne modele zachowań organizacji zwane Teorią X (przeciętny pracownik potrzebuje lidera, ma wrodzoną niechęć do pracy, unikanie odpowiedzialności) i Teorią Y (chęć do pracy, rozwinięta samokontrola pracowników, akceptacja odpowiedzialności, podejmowanie inicjatyw).</li> </ul> <p><b>Szkola matematyczna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- budowanie modelu decyzyjnego upraszczającego rzeczywiste zjawiska ekonomiczne na drodze selekcji związków istotnych w punkcie widzenia danego problemu,</li> <li>- planowanie procesów poprzez ich optymalizację.</li> </ul> <p><b>Szkola problemów społecznych</b> <b>CH.I. Barnarda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompleksowe spojrzenie na problematykę zarządzania w organizacji;</li> </ul>	<p>Ukształtowanie 5 nurtów badawczych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- systemowa teoria organizacji: zagadnienia z zakresu analizy organizacji jako systemu społecznego (wartości cele, rola społeczna, techniki zarządzania);</li> <li>- badania operacyjne: działania oparte na stosowaniu modelowania matematycznego, symulacyjnego i heurystycznego w procesie podejmowania decyzji;</li> <li>- analiza systemowa: opiera się na interdyscyplinarnym rozpatrywaniu istotnych procesów zachodzących w organizacji jako jednolitego systemu;</li> <li>- modele dynamiki przemysłowej: sterowanie dyna-</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koncentracja na analizie trzech rodzajów więzi: komunikacja, równowaga, podejmowanie decyzji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>miką produkcji, zatrudnienia oraz zapasów w przedsiębiorstwie za pomocą serwomechanizmów cybernetycznych;</li> <li>– cybernetyka ekonomiczna: stosowanie modeli regulacji i sterowania do sporządzania oraz do projektowania procesów i struktur zarządzania w organizacjach.</li> </ul>
<b>Teorie zarządzania lat 80. XX wieku</b>	<b>Model typu Z (Wiliam Ouchi):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– porównywanie systemów zarządzania stosowanego w tradycyjnych firmach amerykańskich oraz tradycyjnych firmach japońskich;</li> </ul>	Opisywana teoria stała się inspiracją dla wielu teoretyków i badaczy z zakresu teorii zarządzania i organizacji. Poznanie oraz zrozumienie historycznego kontekstu zarządzania pozwala menedżerom uniknąć błędów popełnionych wcześniej.
	<b>Ruch na rzecz doskonałości (Thomas Peters Robert Waterman):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wyróżnienie cech składających się na doskonałość: terminowość, zacieśnione więzi z klientem, popieranie autonomii i przedsiębiorczości, bezpośrednie podejście do kierowania, maksymalizacja wydajności pracy, specjalizacja, prosta struktura organizacyjna.</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja jest definiowana jako „grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć zestaw celów”<sup>2</sup>. R.W. Griffin definiuje zarządzanie organizacją jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>3</sup>. W myśl powyższej definicji, w ramach organizacji wyróżniono cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, kontrolowanie i kierowanie.

<sup>2</sup> op. cit., R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 35.

<sup>3</sup> Tamże, ss. 10-22.

Jednym z rodzajów organizacji jest przedsiębiorstwo, które w swoich działaniach nakierowane jest na zysk. Pojęcie przedsiębiorstwa zostało zdefiniowane w art. 55 Kodeksu Cywilnego jako „zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej”<sup>4</sup>. Na podstawie wspomnianego dokumentu można wyróżnić elementy, z których składa się przedsiębiorstwo. Są nimi m.in. oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo, własności w postaci nieruchomości i ruchomości oraz inne prawa rzeczowe, prawa wynikające z umów, wszelkie wierzytelności, środki pieniężne, prawa do papierów wartościowych, koncesje, licencje oraz zwolnienia, patenty i wszelkie prawa własności przemysłowej i intelektualnej, prawa autorskie i pokrewne, tajemnice przedsiębiorstwa oraz księgi i dokumenty związane z działalnością. Przedsiębiorstwa najczęściej klasyfikowane są ze względu na wielkość. Wyróżniamy cztery rodzaje przedsiębiorstw<sup>5</sup>:

- Mikro-przedsiębiorstwa, które zatrudniają do 9 pracowników, ich roczny obrót nie przekracza równowartości 2 milionów euro lub też sumy aktywów bilansu na koniec danego roku nie przekroczyły wartości równej 2 milionów euro.
- Małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, ich roczny obrót nie przekracza równowartości 10 milionów euro lub też sumy aktywów bilansu na koniec danego roku nie przekroczyły wartości równej 10 milionów euro.
- Średnie przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 pracowników, ich roczny obrót nie przekracza równowartości 50 milionów euro lub też sumy aktywów bilansu na koniec danego roku nie przekroczyły wartości równej 50 milionów euro.
- Duże przedsiębiorstwa, będące podmiotami zatrudniającymi powyżej 250 osób.

Zarówno światowa jak i polska gospodarka zdominowana jest przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. W Polsce generują one blisko  $\frac{3}{4}$  polskiego PKB. Aktualnie zauważalny jest fakt ciągłego wzrostu powstawania nowych przedsiębiorstw, jednocześnie przeżywalność nowopowstałych firm przez pierwszy rok wciąż maleje. To wszystko ukazuje, jak ciężkie jest prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Sytuację tę implikuje fakt, iż prowadzenie działalności wiąże się z wieloma obowiązkami i aspektami, które należy wziąć pod uwagę. Jednymi z najważniejszych jest dostosowanie firmy do warunków rynkowych, tworzenie wartości, a także pozyskiwanie klientów.

<sup>4</sup> Ustawa *Kodeks Cywilny* z dnia 23 kwietnia 1964 r., Dz. U. 1964 nr 16 poz. 93, art. 55.

<sup>5</sup> W. Janik, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin 2004, Art. 104-106.

Do najbardziej narażonych na ryzyko rodzajów działalności gospodarczej jest działalność typu start-up. Działalność ta charakteryzuje się bardzo wysokim ryzykiem powodzenia jego realizacji. Steve Blank, inwestor oraz wykładowca uniwersytecki określa start-up jako „tymczasową organizację zajmującą się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego”. Do niedawna nazwa start-up była stosowana jedynie do określania firm technologicznych lub też firm, których podstawą była działalność w Internecie<sup>6</sup>. Obecnie obejmuje ona szeroki zakres działalności wchodzących na rynek charakteryzujących się<sup>7</sup>:

- niskim kosztem rozpoczęcia działalności;
- wyższym niż w przypadku typowych przedsięwzięć ryzyku;
- wyższym w stosunku do typowych przedsięwzięć zwrotu z inwestycji.

Podstawową metodą finansowania projektów w fazie start-up są fundusze Venture Capital oraz Aniołowie Biznesu. Istnieją również takie metody jak Bootstrapping, polegający na uruchomieniu działalności bez środków zewnętrznych czy też Crowdfunding, gdzie to społeczeństwo finansuje projekt (poprzez dobrowolne, finansowe wsparcie projektu). Przykładami projektu, które rozpoczynały jako start-upy mogą być np. Google, Facebook. Dropbox, Photoblog, Brand24 czy też Nasza Klasa.

W połowie XX wieku pojawiły się relacje pomiędzy młodymi firmami a inwestorami, które znane są współcześnie<sup>8</sup>. Dzięki tej współpracy świat start-upów stale się rozwija. Mimo to do tej pory nie udało się znaleźć odpowiedniego przepisu na skuteczne stworzenie start-upu. Założyciele start-upów przez prawie 50 lat próbowali wdrażać w nich normy, narzędzia oraz procesy stosowane w dużych firmach o ugruntowanej pozycji. Niestety tradycyjny model zarządzania stosowany w firmach, jak np. General Motors czy IBM nie jest dostosowany do świata start-upów<sup>9</sup>. Należy zatem uświadomić sobie fakt, że start-up nie jest mniejszą wersją dużej firmy. Ponadto nie istnieje żaden start-up, który byłby w stanie rozwijać się w myśl założeń opisanych w biznesplanie. Jest to uzasadnione tym, że firmy o ugruntowanej pozycji na rynku działają w myśl modelu biznesowego, w którym segmenty klientów, ich problemy lub potrzeby oraz ich rozwiązanie są w firmie doskonale znane. Start-upy natomiast działają w fazie ciągłego poszukiwania. Oznacza to, że muszą one dopiero znaleźć swój powtarzalny, rentowny i możliwy do skalowania model biznesowy. Etap ten wymusza

---

<sup>6</sup> <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec01/>

<sup>7</sup> B. Cooper, P. Vlaskovits, *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*, Brant Cooper and ParicVlaskovits, 2010, ss. 17-30.

<sup>8</sup> M. Bojańczyk, *Managers and owners on the capital market. Crisis in company management*, Warsaw School Of Economics, Warsaw 2010, ss. 116-133.

<sup>9</sup> S. Blank, Szkolenie, *How to build a Start-up*, prowadzone na platformie Udacity pod adresem <https://www.udacity.com/course/progress#!c-ep245>

na start-upie kierowanie się zupełnie innymi zasadami, kompetencjami i narzędziami. Jest to sposób na zminimalizowanie ryzyka oraz zmaksymalizowania szansy na odniesienie sukcesu.

Z początkiem XXI wieku przedsiębiorcy tworzący start-upy internetowe oraz mobilne zaczęli poszukiwać własnych narzędzi i procesów zarządzania, rozpoczynając pracę nad ich tworzeniem. Aktualnie dostrzec można powstanie nowego pakietu narzędzi wyraźnie różniącego się od stosowanych w dużych firmach. W efekcie tego, na przestrzeni lat zmieniono podejście do rozwoju nowych projektów biznesowych – wyłoniło się „zarządzanie przedsiębiorcze”<sup>10</sup>. Pozwoliło to na rozwój metodologii, takich jak:

- Customer Development,
- Zwinne zarządzanie projektami, tzw. Agile,
- Projektowanie modeli biznesowych,
- Design Thinking,
- Lean Startup oraz jej pokrewne Running Lean, Lean Analytics oraz Lean User Experience.

Rozważając nad najlepszą metodologią związaną z przedsiębiorczym zarządzaniem w start-upach, zostaną przedstawione trzy najważniejsze, i zarazem podstawowe, metodologie i narzędzia: Business Model Canvas, Customer Development, Lean Start-up. Ważną cechą wymienionych jest ich wzajemne uzupełnianie się i możliwość stosowania ich elastycznie.

## **2. Wdrożenie wybranych narzędzi i metod zarządzania start-upami w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości w Łodzi**

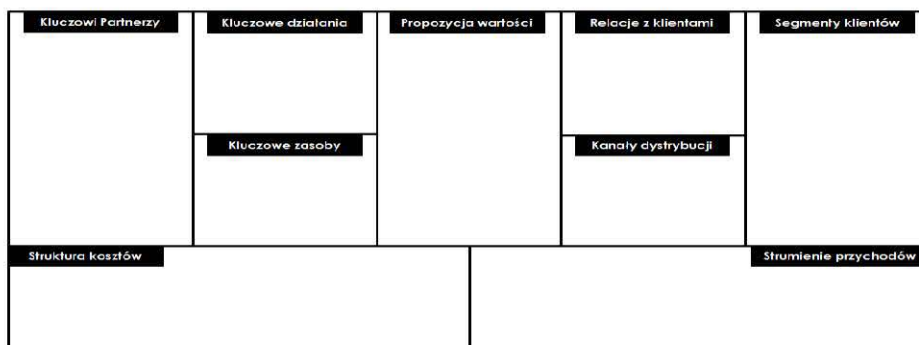
Model biznesowy stał się niejako alternatywą dla tradycyjnego biznesplanu oraz dla zarządzania strategicznego. Głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości w postaci wysokiej jakości produktów i usług dla swoich klientów w zamian za określone wynagrodzenie. Tym samym jest zrozumiałe, iż każda organizacja posiada indywidualny schemat tworzenia, dostarczania i czerpania zysku, który odpowiednio zrealizowany i wdrożony umożliwi jej dalszy rozwój. Jest to cecha wszystkich organizacji – nie tylko tych nastawionych na zysk. Podobną sytuację można dostrzec w organizacjach typu non-profit, w których jest wytwarzana pewna wartość dostarczana klientom w zamian za niematerialne korzyści, tj. wdzięczność, zadowolenia, satysfakcji. Jest to model biznesowy, którego definicję można znaleźć m.in. w książce Alexandra Osterwaldera „Tworzenie modeli biznesowych”, która wskazuje na to, iż „model

<sup>10</sup> op. cit., S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik Start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, s. 16.



biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości<sup>11</sup>. W tradycyjnych przedsiębiorstwach założenia były najczęściej ujęte w biznesplanie, jednocześnie w środowisku start-upów biznesplan nie sprawdza się, ponieważ zamiast poszukiwać swojego modelu biznesowego zakładają pewien schemat, mechanizm, który właściwie jest dla fazy egzekucji<sup>12</sup>.

### Model Biznesowy Canvas



Rys. 1. Szablon modelu biznesowego Canvas

Źródło: opracowanie własne na podstawie  
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Model biznesowy odpowiada za to jaka jest wartość dostarczana przez projekt i jakie będą czerpane korzyści z tej wartości. Szablon modelu biznesowego to Business Model Canvas (rys. 1), który został stworzony na podstawie informacji zwrotnej od 190 przedsiębiorców i dyrektorów z całego świata, w ten sposób model stał się najbardziej dopasowanym narzędziem do potrzeb rynku. Cały model można podzielić na dwie części, lewa dotyczy spraw organizacyjnych, zawiera kluczowe zasoby, partnerów, działania oraz struktury kosztów. W prawej część natomiast, zwanej potocznie „rynkową”, chodzi o to, aby problemy które zawarto z propozycją wartości były równoznaczne z potrzebami klienta.

<sup>11</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

<sup>12</sup> B. Cooper, P. Vlaskovits, *The Lean Entrepreneur. How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets*, WILEY, 2013, ss. 1-6.

Analizując model, jest zauważalny podział na dziewięć elementów. Poniżej krótka charakterystyka każdego z nich<sup>13</sup>.

1. **Propozycja wartości**, czyli produkty, usługi wytwarzane przez start-up, zaspokajające potrzeby klientów.
2. **Segmenty klientów**, czyli określenie grupy docelowej, do jakiej kieruje się proponowaną wartością.
3. **Relacje z klientami**, czyli tworzenie oraz podtrzymywanie relacji z klientami.
4. **Kanały dystrybucji** definiujące kanały dotarcia do klientów.
5. **Strumienie przychodów**, w których znajduje się informacja na temat zysków z propozycji wytworzonej wartości.
6. **Kluczowe działania**, czyli co należy zrobić, by umożliwić sprawne działanie modelu biznesowego.
7. **Kluczowe zasoby** określające charakter aktywów niezbędnych do funkcjonowania modelu,
8. **Kluczowi partnerzy** zawierają informacje o tych partnerach, którzy stają się kluczowi przy wytwarzaniu wartości.
9. **Struktura kosztów** definiująca koszty ponoszone przez organizację.

Tworząc model biznesowy, należy pamiętać o odpowiedniej kolejności jego tworzenia. Rozpoczynając od zdefiniowania propozycji wartości, idąc przez kolejne punkty aż do struktury kosztów, zauważalny jest fakt, iż wszystkie 9 elementów są ze sobą ściśle powiązane. Poniżej przedstawiono zestawienie odpowiedniej kolejności tworzenia opisanego modelu wraz z pytaniami, które warto zadać przy tworzeniu konkretnych z nich (rys. 2).

<p><b>Kluczowi Partnerzy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kim są nasi kluczowi partnerzy oraz dostawcy, dzięki którym tworzymy wartość dla klientów?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">8</p>	<p><b>Kluczowe działania</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jakie działania musisz podjąć, aby Twój model biznesowy sprawnie funkcjonował?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">6</p> <p><b>Kluczowe zasoby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jakich zasobów potrzebujesz, aby Twój model biznesowy sprawnie funkcjonował?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">7</p>	<p><b>Propozycja wartości</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jaka wartość oferujesz swoim klientom?</li> <li>✓ Jaki problem rozwiązuje Twój produkt lub usługa?</li> <li>✓ Jaki problem zaspokaja Twój produkt lub usługa?</li> <li>✓ Jakie wartości oferujemy konkretnym segmentom klientów?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">1</p>	<p><b>Relacje z klientami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ W jaki sposób pozyskujesz, zatrzymujesz i zwiększasz wartość swoich klientów w czasie?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">3</p> <p><b>Kanały dystrybucji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Z jakimi kanałami korzystasz, aby dostarczyć produkty lub usługi swoim klientom?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">4</p>	<p><b>Segmenty klientów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dla kogo tworzymy wartość?</li> <li>✓ Jaki segment klientów uzyskuje wartość?</li> <li>✓ Kim jest nasz klient?</li> <li>✓ Jaki jest archetyp naszego klienta?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">2</p>
<p><b>Struktura kosztów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jakimi są koszty stałe i zmienne Twójemu modelowi biznesowemu?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">9</p>			<p><b>Strumienie przychodów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Za co, ile i w jaki sposób płaca Twój klient?</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">5</p>	

Rys. 2. Kolejność określania elementów modelu biznesowego przez organizację  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

<sup>13</sup> <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

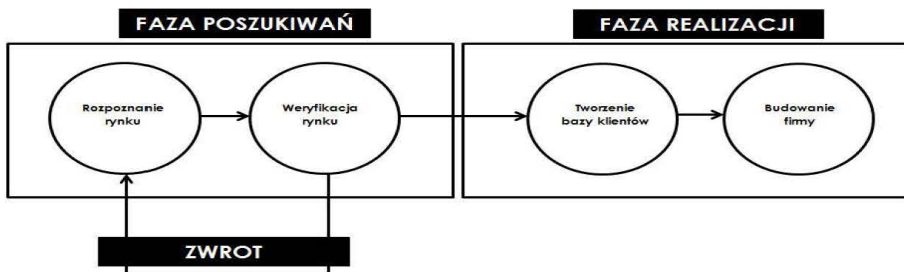
## Customer Development

Jest to czteroetapowy proces poszukiwania skalowalnego, rentownego i powtarzalnego modelu biznesowego. Model Customer Development opiera się głównie na ciągłej interakcji z klientem na każdym etapie rozwoju produktu. Zarówno w fazie pomysłu, prototypu czy też w ostatecznej wersji.

Model Customer Development rozwiązuje problemy w zakresie działań związanych z klientami. Steve Blank rozdzielił te działania związane z klientami na cztery etapy<sup>14</sup>:

1. **Rozpoznanie rynku:** koncentracja na wywiadach bezpośrednich z klientem, poświęconych problemowi, które rozwiązuje projekt.
2. **Weryfikacja rynku:** stworzenie specjalnego arkusza wywiadu, ich analizy oraz bieżącej aktualizacji modelu biznesowego.
3. **Tworzenie bazy klientów:** kreacja popytu u użytkowników finalnych wartości.
4. **Budowanie firmy:** przekształcenie start-upu w firmę, realizującą założenia znajdujące się w biznesplanie.

Poniżej przedstawiono rysunek Model Customer Development (rys. 3). Pierwsze dwa etapy dotyczą fazy poszukiwania swojego modelu biznesowego przez start-up. Trzeci oraz czwarty etap ukazują zaś fazę egzekucji modelu biznesowego jaki został wypracowany we wcześniejszych etapach<sup>15</sup>. Przejście z fazy poszukiwań do fazy egzekucji jest możliwe dopiero po uprzednim, odpowiednim zdefiniowaniu, przetestowaniu oraz pozytywnym zweryfikowaniu modelu biznesowego.



Rys. 3. Poszczególne fazy modelu Customer Development

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Blank, B. Dorf, „Podręcznik Start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, ss. 59-73.

<sup>14</sup> op. cit. S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik Start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, ss. 59-73.

<sup>15</sup> op. cit. J. Wilcox, *What does customer development look like?*

Podsumowując, Model Customer Development jest doskonałym narzędziem sprawdzającym się przy tworzeniu nowych produktów. Dostarcza on informacji od klientów we wczesnym stadium rozwoju firmy, pozwalając tym samym na wprowadzanie szybkich zmian i dostosowanie się do potrzeb rynku.

### Lean Start-up<sup>16</sup>

Godnym uwagi narzędziem związanym z zarządzaniem przedsiębiorczym jest także Lean Start-up, zwinne i tanie testowanie produktu. Model Lean Start-up pozwala na szybsze, tańsze i bardziej efektywne rozwijanie produktu. To przeniesienie metodologii leanmanufacturing znanej z firmy Toyota na grunt młodych firm. Lean Start-up zalicza się do zwinnych metodyk zarządzania projektami. Efektywnie eliminuje marnotrawstwo czasu i pieniędzy w projektach. Dla start-upów dotychczasowe metody zarządzania opierające się na planowaniu i prognozowaniu przy stabilnych warunkach nie są możliwe do zrealizowania, ponieważ są one stale w fazie poszukiwania i szukają swojej pozycji na rynku.

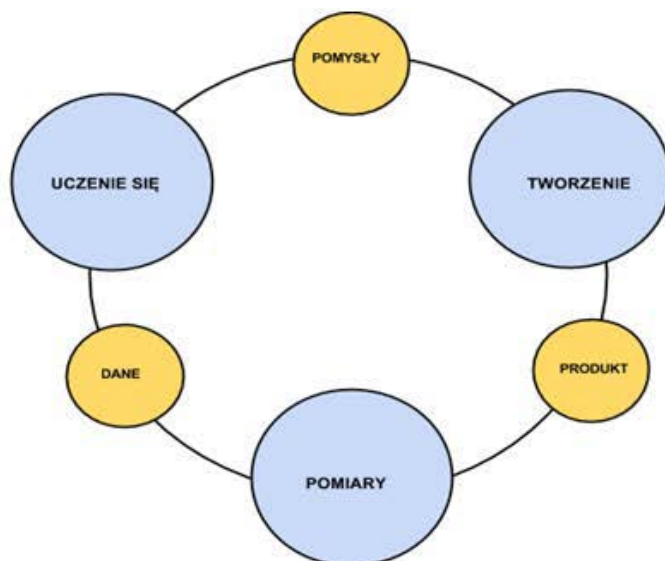
Metoda Lean Start-up opiera się na pięciu założeniach<sup>17</sup>:

1. **Przedsiębiorcy są wszędzie** – koncepcja ta mówi, że Lean Start-up może być zastosowany w każdej branży i w każdym sektorze, gdyż wg Erica Riese – twórcy pojęcia Lean start-up, start-up to „– ludzka instytucja, której celem jest tworzenie nowych produktów i usług w warunkach skrajnej niepewności”.
2. **Przedsiębiorczość jest formą zarządzania** – start-up stanowi instytucje zatem wymaga zastosowania nowego modelu zarządzania dostosowanego do warunków skrajnej niepewności.
3. **Proces weryfikowanego uczenia się** – start-upy powstają po to, aby uczyć się budowania rentownej firmy. Weryfikują każdy z elementów wizji swojego projektu.
4. **Tworzenie – pomiary – uczenie się** – podstawową działalnością start-upów staje się przekształcanie pomysłów w gotowe produkty. Niezbędne jest monitorowanie oraz pozyskiwanie informacji, dzięki którym możliwe jest zweryfikowanie słuszności swojego postępowania bądź dokonanie zwrotu, w przypadku gdy obrana droga okazuje się niesłuszną.
5. **Księgowość innowacyjna**. Skupienie uwagi na monitorowaniu postępów, porządkowaniu działań i wyznaczaniu celów pośrednich implikuje możliwość udoskonalenia przez przedsiębiorcę swojego start-upu. Dlatego też tak ważna jest zmiana paradygmatu dotyczącego księgowości.

<sup>16</sup> op. cit. E. Ries, *Metoda Lean Startup*, ss. 9-16.

<sup>17</sup> Tamże, ss. 9-16.

Najważniejszym aspektem w metodologii Lean Start-up jest pętla sprzężenia zwrotnego TWORZENIE – POMIARY – UCZENIE SIĘ (rys. 4).



Rys. 4. Pętla sprzężenia zwrotnego tworzenie – pomiary – uczenie się  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Ries, „Metoda Lean Start-up”,  
Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 69.*

We wcześniejszych rozważaniach dokonano charakterystyki wybranych metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorczego. Poniżej opisano efektywność funkcjonowania jednej z kilku metod zarządzania wdrożonej w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości w Łodzi.

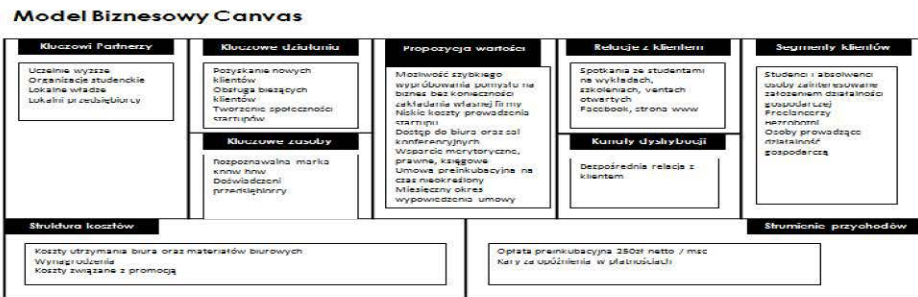
W 2004 roku na rynku pojawiły się Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, dzięki którym każda osoba ma szansę zrealizować własny pomysł na biznes w możliwie najtańszy i przystępny sposób na rynku. Obecnie Fundacja posiada 50 nowoczesnych biur w 24 miastach w Polsce, wspierając ponad 2020 projektów w całej Polsce, z czego w Łodzi 37.

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości w ramach programu preinkubacji umożliwiają korzystanie ze swojej osobowości prawnej, zapewniają pełne prowadzenie księgowości, obsługę prawną, doradztwo w zakresie prowadzenia firmy, a ponadto dostęp do przestrzeni biurowych<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> <http://www.inkubatory.pl/>

Wiodącą zaletą AIP jest możliwość przetestowania pomysłu biznesowego w realnych, rynkowych warunkach bez konieczności zakładania własnej działalności gospodarczej. Obniża to początkowe koszty działalności gospodarczej, jednocześnie dając możliwość realizacji własnego projektu. Umowa preinkubacyjna jest podpisywana na czas nieokreślony z miesięcznym okresem wypowiedzenia umowy. Miesięczna opłata za korzystanie ze wsparcia Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości wynosi 250 zł netto, jest również możliwość zawieszenia działalności na okres 3 miesięcy i wtedy opłata wynosi 50 zł netto miesięcznie.

W październiku 2014 roku w AIP Łódź nastąpiła zmiana Managera AIP Łódź. Nowy Manager wytyczył nowe cele operacyjne oraz działania do zrealizowania. Rozważania dotyczyły dziewięciu kluczowych aspektów AIP Łódź, zostały one zawarte w Business Model Canvas (rys. 5).



Rys. 5. Model Biznesowy AIP w Łodzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozmowy z menedżerem AIP w Łodzi.

W ramach propozycji wartości, określono problemy związane z prowadzeniem i zakładaniem działalności gospodarczej w Polsce. Jako segmenty klientów określono osoby bezrobotne, freelancerów oraz studentów łódzkich uczelni, który kończą swoją naukę (III-V rok studiów). Jednak głównie postanowiono skoncentrować się na studentach. W dotarciu do klienta skoncentrowano się na kanałach bezpośrednich, jakimi są wykłady, szkolenia warsztaty poświęcone tematyce przedsiębiorczości. Cały proces dotarcia do klientów miał wspierać portal społecznościowy Facebook oraz strona internetowa [www.inkubatory.pl](http://www.inkubatory.pl)

Za kluczowy kanał uznano bezpośredni kontakt z klientem. W ramach przychodów w szablonie modelu biznesowego zamieszczono podstawową opłatę abonamentową. Natomiast w kosztach – te związane z działalnością operacyjną regionu. Kluczowe działania były związane z pozyskiwaniem nowych klientów, obsługą bieżących oraz tworzeniem społeczności firm zrzeszonych pod AIP. Kluczowymi zasobami organizacji były rozpoznawalna marka, know-how oraz

doświadczeni przedsiębiorcy. Za kluczowych partnerów uznano uczelnie wyższe, organizacje studenckie, lokalne władze oraz sektor biznesowy.

Nowa kadra menedżerska zastała inkubator ze stanem 26 aktywnych firm. Zadaniem której było zwiększenie ilości firm działających pod Inkubatorami AIP w Łodzi do 40 w okresie listopad-styczeń. W tym celu postanowiono się skoncentrować na dotarciu do studentów III-V roku, którzy kończą studia i są zainteresowani prowadzeniem własnej działalności. W tym celu założono szereg działań związanych z poprawieniem obecnej sytuacji. Kadra postanowiła skupić się na bezpośrednim kontakcie z potencjalnymi klientami za pomocą organizacji różnego rodzaju wydarzeń (warsztaty, szkolenia, konferencje) związanych z tematyką przedsiębiorczości. Działania były tak dobierane, aby docelowo zachęcały do założenia własnej firmy. W efekcie zorganizowano prawie 30 wykładów na uczelniach wyższych. Czas pracy kadry inkubatora wydłużył się z 30 godzin tygodniowo do 50 godzin, w związku z koniecznością prowadzenia wykładów.

Efektem tych działań było przeprowadzenie 20 spotkań informacyjnych, na które przyszły osoby zainteresowane założeniem firmy oraz działalnością inkubatora. Ostatecznie na dołączenie do Inkubatora zdecydowały się tylko 4 osoby, a okres został zamknięty z 30 firmami. Niestety nie udało się spełnić oczekiwanych przez kadrę zarządzającą założeń.

W związku z tym faktem kadra postanowiła wdrożyć metody zarządzania stosowane przez start-upy, czyli Customer Development oraz Lean start-up. W myśl tych metodologii kadra inkubatora wyszła „w teren” i zaczęła rozmawiać ze swoimi potencjalnymi i obecnymi klientami. W efekcie rozmowy zostały przeprowadzone z blisko 50 osobami. Wywiady polegały na bezpośrednim kontakcie z klientem (podczas indywidualnego spotkania lub telefonicznie). Celem wywiadów w myśl metodologii Customer Development było zwiększenie wiedzy na temat problemów potencjalnych klientów oraz sposobów ich rozwiązania. Dodatkowo postanowiono zweryfikować kim są klienci organizacji oraz jakie kanały dotarcia do nich są najbardziej efektywne.

Przeprowadzenie wywiadów z klientami zajęło blisko 2 tygodnie. W efekcie kadra AIP Łódź zebrała bardzo ciekawe informacje na temat swoich klientów. Okazało się, że jedynie 15% osób, które założyły firmę w ramach AIP to studenci. Co więcej cechował ich bardzo długi czas konwertowania w klienta. Średnio student zakładał firmę po 12 miesiącach od daty pierwszego spotkania. Co zaskakujące okazało się, że 85% osób, które założyły firmę w ostatnim czasie to freelancerzy i osoby bezrobotne po studiach. Osoby te zazwyczaj dowiadywały się o Inkubatorach AIP ze strony internetowej oraz od swoich znajomych, którzy założyli już firmę w AIP. Co ciekawe czas od pierwszego spotkania do finalnego podpisania umowy był zdecydowanie krótszy i wynosił średnio 1 miesiąc. Wybór AIP jako formy prowadzenia działalności był w 90% podyktowany zdecydowanymi ułatwieniami związanymi z procesem zakładania działalności jak i jej

obsługą. W 10% był to wybór podyktowany dostępem do infrastruktury (co-work oraz salki konferencyjne w całej Polsce). Kadrze udało się również zidentyfikować kanały pozyskiwania nowych klientów. Okazało się, że jedynie 20%, które założyły działalność w ramach AIP dowiedziało się o działalności Inkubatorów z przeprowadzonych wykładów, 20% z rekomendacji firm, które już funkcjonują natomiast 60% z kanałów zdalnych w postaci strony internetowej oraz kanałów social media.

### Model Biznesowy Canvas

Kluczowi Partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientem	Segmenty klientów
Uczelnia wyższa Organizacje studenckie Lokalne władze Lokalni przedsiębiorcy	Pozyskanie nowych klientów Obsługa bieżących klientów Tworzenie społeczności startupów	Możliwość szybkiego wypróbowania pomysłu na biznes bez konieczności zakładania własnej firmy Niskie koszty prowadzenia start-upu Dostęp do biura oraz sal konferencyjnych Wsparcie merytoryczne, prawne, księgowo-umowa preinkubacyjna na czas nieokreślony Miesięczny okres wypowiedzenia umowy	Spotkania ze studentami na wykładach, szkoleniach, ventach otwartych Facebook, strona www, polecenia	Studenci i absolwenci osoby zainteresowane założeniem działalności gospodarczej <b>Freelancerzy</b> <b>Bezrobotni</b> Osoby prowadzące działalność gospodarczą
	<b>Kluczowe kanały</b> rozpoznawalna marka Know how Doświadczeni przedsiębiorcy		<b>Kanały dystrybucji</b> Bezpośrednia relacja z klientem Strona www	
<b>Struktura kosztów</b> Koszty utrzymania biura oraz materiałów biurowych Wynagrodzenia Koszty związane z promocją				<b>Strumienie przychodów</b> Opłata preinkubacyjna 250zł netto / msc Kary za opóźnienia w płatnościach

Rys. 6. Zaktualizowany Model Biznesowy AIP w Łodzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozmowy z menedżerem AIP w Łodzi.

W związku z pozyskanymi informacjami postanowiono zaktualizować dotychczasowy model biznesowy (rys. 6). W ramach segmentów klientów postanowiono w głównym stopniu skierować ofertę do freelancerów oraz osób bezrobotnych, które są już po studiach. Zmianie uległy również kanały oraz sposób nawiązywania relacji z klientami. Kadra odeszła od czasochłonnych wykładów oraz kontaktu bezpośredniego na rzecz działań w Internecie. Co więcej postanowiono również hipotezę, że poświęcenie 3 godzin na pomoc klientom, którzy dopiero dołączyli pozwoli na zwiększenie współczynnika poleceń.

Raz jeszcze wyznaczono cele na najbliższe miesiące, tj. luty-maj. Założono, że podjęcie wspomnianych działań pozwoli na zwiększenie ilości firm do 40. W tym okresie przeprowadzono jedynie 3 wykłady dotyczące przedsiębiorczości. Resztę energii kadra skoncentrowała na kreowaniu wizerunku AIP w sieci za pomocą portalu Facebook oraz dzięki zmianie strony internetowej i kierowaniu całego ruchu na nią.

W efekcie do połowy maja przeprowadzono 19 spotkań informacyjnych z czego 8 zakończyło się podpisaniem umowy. Śmiała teza dotycząca poleceń, okazała się trafną. Bowiem 3 osobom z 8, które podpisały umowę Inkubatory zarekomendowała osoba znajoma, która prowadziła już firmę. Pozostałe osoby znalazły Inkubator dzięki kanałowi social media oraz stronie internetowej.



Pozwoliło to w efekcie na wypełnienie celów i zmniejszenie marnotrawstwa czasu związanego z podejmowaniem nieefektywnych działań.

### 3. Podsumowanie

Wdrożenie metodologii zarządzania stosowanych w start-upach pozwoliło Kadrze Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości w Łodzi na zmniejszenie marnotrawstwa alokowanego w działania promocyjne czasu i zdecydowanie przyczyniło się do wzrostu sprzedaży. Studium przypadku dowodzi zatem hipotezy dotyczącej efektywności wdrażania tychże metodologii nie tylko w start-upach, ale i w organizacjach o ugruntowanej pozycji. Ponadto potwierdza również fakt, że planowanie i budowanie młodej organizacji jedynie według założeń zawartych w biznesplanie, nie zawsze jest opłacalne. Warto w tym zakresie zastosować szczerze metody zarządzania i zamiast wdrażać całość rozwiązania oddawać je etapowo, weryfikować i wyciągać wnioski. Taki sposób zarządzania umożliwi zarówno początkującej jak i dojrzałej firmie pozyskiwanie informacji o faktycznym zapotrzebowaniu na produkt lub usługę na rynku. Jest to możliwe dzięki bezpośredniemu kontaktowi z klientem jeszcze na etapie pomysłu i formułowania założeń biznesowych. W końcu to informacja zwrotna od klientów jest najważniejsza i często decyduje o sukcesie lub porażce firmy. Miejmy nadzieję, że metodologie stosowane w start-upach w dalszym ciągu będą się rozwijać, dając tym samym szereg narzędzi ograniczających ryzyko wejścia na rynek nowych projektów.

### Literatura

- [1] **Blank S., Dorf B.:** *Podręcznik Start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- [2] **Bojańczyk M.:** *Managers and owners on the capital market. Crisis in company management*, Warsaw School Of Economics, Warsaw 2010.
- [3] **Cooper B., Vlaskovits P.:** *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*, Brant Cooper and Paric Vlaskovits, 2010.
- [4] **Cooper B., Vlaskovits P.:** *The Lean Entrepreneur. How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets*, WILEY, 2013.
- [5] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, przekład Michał Rusiński.
- [6] **Janik W.:** *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości Administracji w Lublinie, Lublin 2004.
- [7] **Osterwalder A., Pigneur Y.:** *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- [8] **Ries E.:** *Metoda Lean Start-up*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

- [9] **Stabryła A.:** *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1995.
- [10] **Wajda A.:** *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.

Akty prawne

- [1] Ustawa „Kodeks Cywilny” z dnia 23 kwietnia 1964 r., Dz. U. 1964 nr 16 poz. 93.

Inne źródła

- [1] Blank S., Szkolenie, *How to build a Start-up*, prowadzone na platformie Udacity pod adresem <https://www.udacity.com/course/progress#!/c-ep245>
- [2] <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>
- [3] <http://inkubatory.pl>
- [4] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- [5] *Regulamin programu AIP*, zamieszczony na stronie [www.inkubatory.pl](http://www.inkubatory.pl)
- [6] Ries E., wystąpienie na Stanford University pt. *Evangelizing for Lean Start-up*, zamieszczone pod adresem <https://www.youtube.com/watch?v=zGXAVw3vF9A>
- [7] Wilcox J., *What does customer development look like?* wpis zamieszczony na blogu pod adresem <http://customerdevlabs.com/2012/05/17/how-to-do-customer-development/>