

## The Way to Humanway.pl



Lato 2010 r. w Polsce było wyjątkowo pogodne ale nastroje w Humanway – wręcz przeciwnie. Kuba w milczeniu zastanawiał się nad tym, jaką strategię wyjścia z impasu przyjąć tym razem... Jeszcze miesiąc temu wydawało się, że w końcu udało się poruszyć maszynę sprzedażową, a tutaj znowu przestój... co jest nie tak?

### **Początki**

Wszystko zaczęło się w jednym z pierwszych w Polsce biur coworkingowych, w Poznaniu.

Biura coworkingowe powstały drogą ewolucji z coworkingowych kawiarni, gdzie spotykali się spragnieni towarzystwa i inspiracji freelancerzy – pracujący na własny rachunek specjaliści wykonujący zazwyczaj wolne zawody, np. programiści, marketerzy, dziennikarze. Niestabilne łącza internetowe i podła kawa wygoniły ich z lokali gastronomicznych z powrotem do biur, ale – ponieważ większość z nich doświadczyła pracy w korporacjach – tym razem tworzonych według własnych potrzeb, upodobań i możliwości finansowych. Ponadto, zgromadzenie we wspólnej przestrzeni osób o różnych profilach działalności nie tylko nie przeszkadza w pracy ale wręcz wyzwala innowacyjność i budzi inspiracje, które pojawiają się właśnie w środowisku interdyscyplinarnym, niejednorodnym, na styku różnych branż, podczas rozmów przy wspólnym ekspresie do kawy. Coworkerzy pojawiają się nierzadko w zaniedbanych kamienicach w ścisłych centrach miast i niewielkim kosztem przysposabiają te pozbawione luksusów wnętrza do swoich niewygórowanych wymagań.

Takie właśnie biuro w Poznaniu, nieopodal rynku, latem 2008 r. zakładają członkowie Netguru – firmy zajmującej się szeroko rozumianym *web developmentem*. To jedno z pierwszych takich miejsc w Polsce, dlatego wkrótce w ich siedzibie pojawia się dziennikarz z Newsweeka i pisze o nich artykuł. Na początku 2009 r. tekst z Newsweeka trafia w ręce Jacka i Tomasza, którzy w Poznaniu tworzą polski oddział firmy nugg.ad (pod nazwą Jotte). Nugg.ad zajmuje się marketingiem, a konkretnie predykcyjnym targetowaniem behawioralnym. Jacek i Tomasz pracują w swoich domach ale brak wyraźnego rozgraniczenia między pracą a życiem prywatnym im nie odpowiada, dlatego szukają lokalu. Decydują się skontaktować z Netguru i zapytać o „wolne biurko”. Kierują się premedytacją – wiedzą, że łączy ich branża i że Netguru robi ciekawe rzeczy... Spotkanie przy jednym stole tej piątki – speców od internetowej technologii i speców od internetowego marketingu – istotnie okazuje się bardzo inspirujące...



Źródło: <http://inside.netguru.pl/> (dostęp z 07.01.2011 r.)

### **Pomysł**

Po kilku tygodniach dzielenia biura, Adam, Wiktor, Kuba (Netguru), Jacek i Tomasz (Jotte) wiedzą, że każdy z nich dysponuje wolnymi zasobami czasu i że każdy chciałby te godziny zagospodarować efektywnie i przy okazji ciekawie. Otwarcie szukają pomysłu na nowe przedsięwzięcie biznesowe, przesiadując z laptopami po godzinach w poznańskiej kluboksięgarni „Głośna Samotność”.



fot. fotonefr.pl

Przedmiotem rozmów są potencjalne nisze rynkowe, zwłaszcza niezagospodarowany popyt na produkty lub usługi związane z szeroko rozumianym Internetem. Ktoś zwraca uwagę na nowy interesujący projekt: netPR – polega on na płatnym udostępnianiu klientom nieskomplikowanej aplikacji internetowej, która pomaga specjalistom od *public relations* publikować notatki prasowe na stronach www. W tym samym czasie dyskusje co-workerów zaczynają się koncentrować w obszarze *human resources* (HR) jako zaniedbanym informatycznie kluczowym obszarze działalności praktycznie każdej firmy na rynku. Z tych dwu wątków, w lutym 2009 r., kielkuje pomysł na Humanway.

Nikt z zespołu nie ma bezpośrednich doświadczeń pracy w obszarze HR. Jednak niektórzy pracowali kiedyś w większych firmach, a także sami prowadzili rekrutacje w mniejszym zakresie – to wystarczy, by wiedzieć że głównymi narzędziami pracy specjalisty od

rekrutacji jest skrzynka mailowa oraz długopis i kalendarz, co czyni jego życie koszmarem...

Zostaje sformułowany cel: stworzenie technologicznego narzędzia do kompleksowego zarządzania procesem rekrutacyjnym. Chodzi o aplikację, która w prosty sposób pozwoli specjalistom w dziale HR zarządzać publikacjami ofert pracy na stronach www., dając mu: komfort (wyrzuca kalendarz, chowa ołówek i kasuje zapchaną skrzynkę mailową) oraz samodzielność (w tym czasie normą jest konieczność angażowania w działania HR działów IT, głównie z powodu konieczności dostarczania ogłoszeń „przetłumaczonych” na różne kody informatyczne).

Jeszcze przy stoliku kawowym w „Głośnej Samotności” tworzy się pierwszy plan działań dla nowego przedsięwzięcia, który zawiera: podział obowiązków w zespole, podstawowe założenia odnośnie produktu oraz wstępny plan marketingowy. Ten ostatni w dużej mierze wykorzystuje schematy stosowane na dojrzałych rynkach gdzie sprzedaje się podobny produkt i składa się z następujących założeń:

- przedmiotem sprzedaży będzie usługa w formule SaaS<sup>1</sup>;
- obok tradycyjnej formy sprzedaży bezpośredniej, wzorem zagranicznych serwisów, większa część sprzedaży ma być realizowana w formule *on-line* i płacona przy pomocy karty kredytowej (na zasadzie „kup teraz”);
- kluczowe jest zdobycie pierwszego, jak największego klienta, któremu konto zostanie na pewien czas (4-6 miesięcy) udostępnione za darmo w zamian za ujawnienie procedur rekrutacyjnych i współuczestnictwo w doskonaleniu aplikacji;
- cena zostaje skalkulowana na podstawie opłat stosowanych za granicą (gdzie ceny wahają się w przedziale 20-150 euro), skorygowana o możliwości budżetowych polskich działów HR; w efekcie pojawia się cena podstawowa (499 zł), w którą wchodzi dostęp dla pięciu użytkowników (4 obserwatorów + 1 koordynator) +199 zł/mies. za każdego kolejnego *usera*.
- od pierwszego kontaktu z klientem do pierwszej zapłaty powinien mijać maksymalnie miesiąc.

### **Prototyp**

Pierwsza wersja aplikacji – prototyp – powstaje w 2-3 tygodnie i na początku marca 2009 r. jest już gotowa. Kuba i Wiktor tworzą kod i obraz aplikacji, wykonawstwem zajmują się programiści zatrudnieni w Netguru. Program tworzony jest z myślą o działach HR dużych firm, w których rekrutacja przebiega permanentnie. Prototyp ma dwie podstawowe funkcjonalności: tworzenie ofert pracy i zbieranie napływających aplikacji w sposób

---

<sup>1</sup> SaaS - *software as a service* – polega na abonamentowej sprzedaży dostępu do oprogramowania dostawcy. Po ustaleniu liczby osób uprawnionych do korzystania z aplikacji (tzw. *userów*) i określeniu zakresu usług, do których mają dostęp, klienci wykupują abonamenty i pracują (najczęściej za pośrednictwem przeglądarki internetowej) na jednym serwerze w ramach odrębnych, wysoce chronionych „systemów”. To typowa usługa w tzw. „chmurze”.

uporządkowany, tj. zgodny ze strukturą opublikowanych ofert. Rdzeń tej aplikacji do dziś pozostaje niezmienny.

Początkująca firma nie jest partnerem do rozmowy dla gigantów na rynku internetowych portali pracy, dlatego na razie nie ma mowy o zintegrowaniu aplikacji z ofertą wyszukiwarek internetowych. Program nie tworzy jeszcze żadnych statystyk, raportów, nie definiuje ról użytkowników ani nie posiada wielu innych użyteczności, które pojawią się dużo później... Zespół pracuje też nad pierwszą listą potencjalnych klientów, wykorzystując osobiste kontakty oraz bardzo prozaiczne źródła informacji: Polskie Książki Telefoniczne, Panoramę Firm, kontakty z portalu GoldenLine.

Na tym etapie rozwoju Humanway bierze udział w wydarzeniu, które w dużej mierze zadecyduje o jego przyszłości: 18 marca 2009 w Warszawie odbywa się Mini Seedcamp.

<http://seedcamp.com/>



Seedcamp to spotkanie początkujących przedsiębiorców technologiczno-internetowych z doświadczonymi biznesmenami, inwestorami i specjalistami w zakresie wszelkich aspektów prowadzenia działalności gospodarczej. To także fundusz załóżkowy gotowy zainwestować w najlepsze projekty prezentowane w ramach największej dorocznej imprezy: Seedcamp Week w Londynie, na którą zapraszani są zwycięzcy Mini Seedcampów realizowanych uprzednio w wybranych europejskich miastach. Najlepsi otrzymują dofinansowanie rzędu 50 tys. euro (za 8% - 10% udziałów w firmie) oraz 3-miesięczny staż firmy w Londynie.

Zespół Humanway prezentuje swój prototyp i dostaje się do czwórki zwycięskich start-upów warszawskiego Mini Seedcampa. Przygoda nie ma dalszego ciągu, ponieważ wkrótce okazuje się, że na wyjazd do Londynu są jednak kolejne eliminacje i tych już Humanway nie przechodzi zwycięsko. Mimo to warszawska wygrana to już ogromny sukces dla firmy, która – o czym warto wspomnieć – formalnie jeszcze nie istnieje i nic jeszcze nie sprzedała.

[http://www.seedcamp.com/pages/mini\\_seedcamps09#Warsaw](http://www.seedcamp.com/pages/mini_seedcamps09#Warsaw)

Seedcamp to przełomowe wydarzenie dla Humanway z kilku powodów:

- zespół, produkt i marka mają okazję „dać się poznać” w branży;
- pojawiają się pierwsi zainteresowani spółką inwestorzy;
- zostają nawiązane kontakty z potencjalnymi kontrahentami, tj. portalami rekrutacyjnymi;
- sukces! każdy lubi stanąć na podium □ poziom optymizmu i wiary w powodzenie przedsięwzięcia sięga szczytu.

Mogłoby się wydawać, że wszystkie z tych zdarzeń pozytywnie wpłyną na rozwój firmy... jednak rzeczywistość okazuje się bardziej skomplikowana.

Pomysł jest znakomicie odebrany w środowisku i tutaj jest pełen sukces. Co do inwestorów – owszem, wizytówki są zebrane w pokaźny plik ale... umieszczone w specjalnej szufladzie. Członkowie zespołu nie widzą bowiem potrzeby zewnętrznego finansowania przedsięwzięcia i nie podejmują rozmów. Są pewni, że mają bardzo dobry produkt, który równie dobrze się sprzeda, zapewniając spółce samofinansowanie w niedalekiej i przewidywalnej przyszłości...

Zespołowi podoba się też pomysł współpracy z portalami „pracowymi”, zwłaszcza z liderem na tym rynku, którego przedstawiciele pełnią w kuluarach Seedcampu rolę mentorów. Zespół Humanway podejmuje rozmowy „w otwarte karty” zakładając, że ich produkt mógłby zostać potraktowany jako dodatkowa usługa dla klientów portalu i rozliczana udziałem w przychodach. Dzięki wygranej w konkursie perspektywa zintegrowania usług staje się całkiem prawdopodobna. To wszystko powoduje, że nadzieje i pozytywne nastroje członków zespołu szczytują bardzo wysoko. Z jednej strony ta fala optymizmu i pewności siebie nie pozwoli im w przyszłości zwątpić w siłę i potencjał przedsięwzięcia, z drugiej – usypia ich czujność...

### **Pierwszy klient**

Humanway chce wykorzystać falę popularności po Seedcampie: rusza reklama na Google oraz akcja „sprzedaż”. Pomysł jest prosty: szeroko zakrojony mailing do poznańskich firm zakwalifikowanych jeszcze przed Seedcampem do grupy docelowej, następnie spotkania z zainteresowanymi, prezentacja produktu, transakcja *on-line*, przepływ gotówki.

Kiedy w odpowiedzi na akcję mailingową faktycznie odzywa się kilka zainteresowanych firm okazuje się, że nie ma pomysłu na to jak udostępnić aplikację potencjalnym klientom – a one tego właśnie się domagają. Wynika to przede wszystkim z założenia o sprzedaży internetowej: wersja „demo na płycie” po prostu nie istnieje. W tej sytuacji uruchomiona zostaje wersja „demo *on-line*”. Nie różni się od pełnego dostępu i jest początkowo uruchamiana dla klientów bez dokonania żadnych formalności, np. ustalenia terminu, na jaki dostęp jest uruchamiany. Największym błędem okazuje się jednak to, że potencjalni klienci nie są zobligowani do wykonania w ramach tego dostępu prawdziwej rekrutacji – w ten sposób kilku poważnych klientów rezygnuje jeszcze zanim naprawdę się dowie co właściwie mogliby kupić – po prostu nikt im tego umiejętnie nie pokazuje „na żywo”.

Tymczasem krótko po Seedcamp’ie urywają się rozmowy z partnerem portalowym. Wkrótce wiadomo dlaczego – w połowie maja 2009 r. rusza eRecruiter – analogiczny produkt stworzony przez niedoszęłego partnera, który zmienił strategię ze współpracy z firmą zewnętrzną na dywersyfikację własnej oferty. Nowy produkt wchodzi na rynek z pompą godną głównego gracza na rynku. Sytuacja robi się poważna. Porównanie zasobów kapitałowych i pozycji rynkowych konkurentów nasuwa biblijne skojarzenia... Niewielka przewaga czasowa Humanway w wejściu na rynek nie przekłada się na zdobytych klientów, których loga zaczynają z czasem zapelniać stronę z referencjami eRecruitera... „Obleciał nas strach” – mówi o tamtych wydarzeniach Jacek. Mimo nerwowej atmosfery nie decydują się na walkowera, ponieważ po przedyskutowaniu problemu uznają, że rynek powinien być na tyle pojemny by pomieścić dwie, a nawet kilka firm. Zaczynają też



rozumieć, że muszą znaleźć to, co odróżni Humanway od oferty konkurencji i pozwoli w przyszłości zdobyć przewagę rynkową.

Na przełomie maja i czerwca 2009 r. na maila od Humanway odpowiada sieć sklepów „Piotr i Paweł”<sup>2</sup>. Dochodzi do spotkania – okazuje się że duża sieć detaliczna ma problemy z rekrutacją i potrzebuje właśnie takiego rozwiązania, jakie aplikacja Humanway może im dać. Równocześnie kontrahenci z „Piotra i Pawła” okazują się ludźmi odważnymi – nie boją się wdrożenia nowego produktu nieznannej firmy, są gotowi zostać królikiem doświadczalnym dla początkującej marki.

Ale ta odwaga, jak się okazuje, ma swoją cenę – to kilka miesięcy darmowych testów nowej aplikacji w realnej rekrutacji realizowanej przez „Piotra i Pawła”. Wiadomo też, że zaproponowany poziom ceny jest nieakceptowany i będzie poddany bezwzględny negocjacji. Zespół przyjmuje warunki klienta – wreszcie pojawia się szansa na realizację planu rozwoju produktu wspólnie z realnym, intensywnie rekrutującym klientem.

### **Pierwszy kryzys**

Po zgłoszeniu pierwszych klientów optymizm jeszcze się utrzymuje ale z drugiej strony staje się jasne, że większość pierwotnych założeń nie wypaliła. Przede wszystkim wciąż nie ma dopływu gotówki... Projekt nie zarabia, funkcjonuje nieformalnie, nad aplikacją pracują programiści wynagradzani przez Netguru, a działania sprzedażowe finansuje Jotte. Kuba i Jacek nie tracą wiary w swój produkt, ale rozumieją, że proces sprzedaży wygląda inaczej niż to sobie wyobrażali – przede wszystkim jest dłuższy (DUŻO dłuższy...) oraz wymaga wysokiego zaangażowania ich energii i umiejętności. Najsłabszym punktem jest finansowanie: żeby skutecznie sprzedawać potrzebują czasu, a żeby mieć czas to trzeba mieć pieniądze, a Humanway nie przynosi ich wcale. Liderzy przedsięwzięcia są też wciąż zaangażowani w inne projekty, które zapewniają im byt ale uniemożliwiają rzetelne „wzięcie się” za Humanway.

Sytuacja jest coraz bardziej nerwowa – pojawiają się nieporozumienia, głównie na tle podziału odpowiedzialności za stan rzeczy. Dyskusja przypomina spór o jajko i kurę: czy to sprzedaż kuleje mimo dobrego produktu, czy nedorobiony produkt wstrzymuje sprzedaż? czy nie ma sprzedaży bo jest słaby produkt, czy nie ma lepszego produktu bo jest słaba sprzedaż i nie ma jak finansować rozwoju produktu? Mimo sporów zespół nie popada w impas, ale dołujące nastroje są tym bardziej dotkliwe że następują po okresie nadrozbudzonych nadziei i oczekiwań po Seedcampie...

Do końca czerwca 2009 r. zespół Humanway podejmuje kluczową decyzję o pozyskaniu zewnętrznego finansowania – szuflada z wizytówkami z Seedcampu zostaje ponownie otwarta. Na potrzeby przyszłego inwestora zespół pracuje nad Biznes Planem:

1. Z 4-osobowego zespołu wyłaniają się dwaj liderzy: Jacek (z Jotte) i Kuba (z Netguru), którzy poświęcą cały swój czas na rozwój Humanway. Pozostali „powracają” do dotychczasowych zajęć, służąc jako konsultanci przy podejmowaniu trudniejszych i kluczowych dla rozwoju projektu decyzji. Wpływ na tę decyzję ma też perspektywa

---

<sup>2</sup> Piotr i Paweł to family business założony w 1990 r., jedna z największych w Polsce sieci delikatesów. W 2011 sieć miała 76 sklepów w 45 miastach Polski, zatrudniała ok. 4 tys. osób. Od 2003 prowadzi też sprzedaż w Internecie (źródło: Wikipedia)

rozmów z inwestorami, którzy, jak wiadomo, wysoko cenią jasny podział obowiązków i pełne zaangażowanie zespołu.

2. Poważnej weryfikacji ulega poziom stosowanych cen: w większych firmach przemnożenie liczby *userów* przez 199 zł/mies. daje „kosmiczne” kwoty, których budżety działów HR nie przewidują – aplikację do zarządzania procesem rekrutacji kupują bowiem jako nowość – z oszczędności lub zabierają innym działom...
3. Likwidacji ulega opcja sprzedaży *on-line* – polski rynek okazuje się jeszcze za mało dojrzały na zachodnie rozwiązania.
4. Znacznemu wydłużeniu ulega zakładana długość cyklu sprzedaży – z 30 dni na kilka miesięcy;
5. W lipcu 2009 r. pojawia się pierwsza dodatkowa osoba zatrudniona do działu sprzedaży Humanway, we wrześniu – kolejna.
6. 31 lipca 2009 r. formalnie powstaje Humanway jako spółka z o.o. Jacek obejmuje funkcję prezesa i odpowiedzialność za sferę sprzedaży i marketingu, Kuba zostaje wiceprezesem z kompetencjami w obszarze rozwoju produktu. Decyzje podejmują wspólnie, ewentualnie konsultują się z Wiktoorem i Tomaszem, którzy zachowują udziały w spółce.
7. W związku z pojawieniem się groźnej konkurencji, wyróżnikiem produktu Humanway ma być teraz jego niezależność od portali rekrutacyjnych. Dzięki temu można dokonać niezależnej oceny efektywności usług oferowanych przez te portale i skuteczniej zarządzać nie tylko samą rekrutacją, ale także budżetem, jaki na nią przeznaczamy. Jednak ostatnia z wymienionych zalet aplikacji nie jest jeszcze znana nawet jej autorom...

Zasoby czasu i energii zespół dzieli na trzy podstawowe działania: rozmowy z potencjalnymi inwestorami, rozwój produktu i sprzedaż. Co do produktu – eksperyment z „Piotrem i Pawłem” zdaje egzamin i aplikacja się rozwija – nie tylko pod potrzeby konkretnego klienta. Zostaje podpisana umowa o charakterze barterowym – w zamian za pomoc w rozwoju produktu (np. ujawnienie procedur rekrutacyjnych) i umieszczenie loga na stronie Humanway, klient użytkuje aplikację przez pół roku bezpłatnie.

Wzmocniony dział sprzedaży wymaga narzędzi wspomagających jego działania. Jacek i Kuba decydują się na zapisywanie realizowanych czynności, z czego zaczyna się tworzyć coś na kształt „podręcznika procedur”. Pierwsza zapisana procedura to skrypt rozmowy z klientem – przygotowanie kilku wariantów rozmowy i standardowych odpowiedzi na powtarzalne obiekcje klientów. Pomysł na tworzenie procedur pozwala od początku zapanować nad organizacyjną sferą działań.

W czerwcu 2009 r. w wyniku kolejnych akcji mailingowych pojawia się drugi klient – sklepy obuwnicze Deichmann, scenariusz się powtarza: tygodnie testów, zero gotówki, dużemu klientowi się nie odmawia... Zostaje podjęta kluczowa decyzja o nieudostępnianiu kolejnym zainteresowanym klientom wersji testowej aplikacji (co, według zarządu, prowadzi do wielotygodniowych „przestojów”) lecz o oparciu sprzedaży na prezentacji wersji demonstracyjnej programu.

## Inwestor

Rokowania co do pozyskania zewnętrznego inwestora są dobre: projekt ma renomę w środowisku dzięki wygranej na Seedcampie, członkowie zespołu są znanymi specjalistami na rynku. Zostają podjęte rozmowy z kilkoma funduszami. Umowa z Vivex Investment zostaje podpisana we wrześniu 2009 r. Powody wyboru tego inwestora są nieskomplikowane: Vivex proponuje satysfakcjonujące warunki w oczekiwanym przez współników terminie, poza tym inwestorów i zespół Humanway łączą wspólne kontakty w branży, networking. Inwestor przejmuje niecałe 40% udziałów i liczy na zwrot inwestycji w ciągu 3-4 miesięcy. Takie są bowiem założenia nowego Biznes Planu.

<http://www.vivex.pl/index.php?pMenuG=10>



Z notatki prasowej Vivex:

*Jacek, prezes Humanway – „Po pozyskaniu inwestora, szczególny nacisk zamierzamy położyć na aktywną sprzedaż naszego rozwiązania. W tym momencie zespół handlowy firmy liczy trzy osoby i będzie sukcesywnie rozbudowywany o kolejnych specjalistów”. Jak dodaje Kuba, pełniący funkcję wiceprezesa: „Pozyskane środki pozwolą nam na szybszy rozwój, zarówno pod względem technologicznym, jak i organizacyjnym. Firma obsługuje już proces rekrutacji dla znaczących klientów, a inwestycja daje szansę na działanie na dużo większą skalę. Planujemy również nowe działania marketingowe, jak na przykład organizację konferencji netHR”.*

*Z punktu widzenia Vivex Investment jako inwestora, HumanWay oferuje połączenie dwóch kluczowych czynników – profesjonalnego zespołu oraz interesującego modelu biznesowego. „HumanWay został stworzony przez zespół z dużym doświadczeniem zarówno we wdrażaniu aplikacji B2B, jak i ich komercjalizacji. Dostrzegamy znaczącą szansę rozwoju produktu, ta nisza wydaje nam się wyjątkowo interesująca” – komentuje project manager Vivex Investment.*

Ci „znaczący klienci”, o których wspomina Kuba, to Piotr i Paweł oraz Deichmann, obaj jeszcze nie płacą.

Wejście inwestora stanowi zasadniczy przełom z kilku powodów:

- Kuba i Jacek poświęcają się całkowicie Humanway (umowa zapewnia im bezpieczeństwo finansowe),
- firma zatrudnia kolejnych handlowców,
- zostaje dopracowany Biznes Plan, wciąż dość optymistyczny, ale przychody i ceny są już potraktowane ostrożniej niż w początkowej prognozie,
- inwestor co miesiąc żąda sprawozdania z realizacji planów i deklaracji zamierzeń na kolejny okres.



Podział obowiązków pozostaje bez zmian ale Jacek wreszcie ma czas na spotkania z klientami, a Kuba – na pracę nad ulepszeniem aplikacji. Obaj zamierzają też promować firmę poprzez zorganizowanie konferencji przeznaczonej dla działów HR. Chcą się uczyć, szukają wiedzy o metodach sprzedaży software'u w modelu abonamentowym, nawiązują nowe kontakty, dyskutują o przyczynach zastoju w firmie i kierunkach rozwoju ich produktu.

### **Pierwszy przełom**

W styczniu 2010 r. Humanway podpisuje 3 umowy: z Piotrem i Pawłem, Deichmanem oraz Empik School (60 szkół językowych w Polsce). Sprzedaż w trybie abonamentowym zapewnia pierwsze regularne wpływy gotówki od klientów. Firma zatrudnia dwóch programistów, postęp w rozwoju produktu jest zauważalny także dla kolejnych klientów, którzy w pierwszym półroczu pojawiają się w średnim tempie dwóch na miesiąc.

W tym czasie ujawniają się błędy popełniane dotychczas przy sprzedaży aplikacji. Pierwszym jest przejście na system sprzedaży poprzez prezentację wersji demo. Ten ruch wystraszył potencjalnych klientów, którzy przestali interesować się ich ofertą. Mimo długiego okresu próbnego aplikacja zdała egzamin w Piotrze i Pawle oraz Deichmannie i firmy te przystępują do finalizacji zakupu. To daje dowód na skuteczność umożliwienia klientom przetestowania aplikacji w trakcie rzeczywistej rekrutacji. Wartość i przydatność programu jest widoczna podczas obsługi sporej liczby aplikacji, a w wersji demo tego nie widać. Błąd zostaje naprawiony, ulepszona wersja testowa uwzględniająca doświadczenia Piotra i Pawła oraz Deichmanna trafia na rynek w marcu 2010 r. wraz z umową, którą podpisuje każdy klient, który chce przeprowadzić 14-dniowy darmowy test aplikacji w ramach prawdziwej rekrutacji. Ponieważ na rynku pojawiają się kolejni nowi konkurencji (np. Talent Finder), zainteresowane firmy przeprowadzają mini-przetargi i testują kilka aplikacji naraz – po kilku wygranych w takich zawodach nareszcie potwierdza się teza o wyższości ich produktu nad innymi tego typu...

Drugie istotne odkrycie przychodzi znienacka, podczas współorganizowanej przez Humanway konferencji dla specjalistów *Human Resources* z branży sprzedaży detalicznej: netHR Retail, która odbywa się 30 marca 2010 r. w Warszawie.

Jedna z prelegentek, omawiając rekrutację w firmie Empik School wspomaganą aplikacją HumanWay uświadamia Jackowi i Kubie, jak bardzo skuteczne jest ich narzędzie. Zastosowanie programu pozwoliło obniżyć koszty rekrutacji o ponad 50% w pierwszym okresie korzystania z aplikacji w porównaniu z analogicznym okresem poprzednim, kiedy z niej nie korzystali, zaś w kolejnym okresie spodziewają się koszty te zredukować o 86% w porównaniu z okresem bazowym:

<http://vimeo.com/10994207> (od 6:50)

Na tej samej konferencji jest prezentacja handlowca z HumanWay:

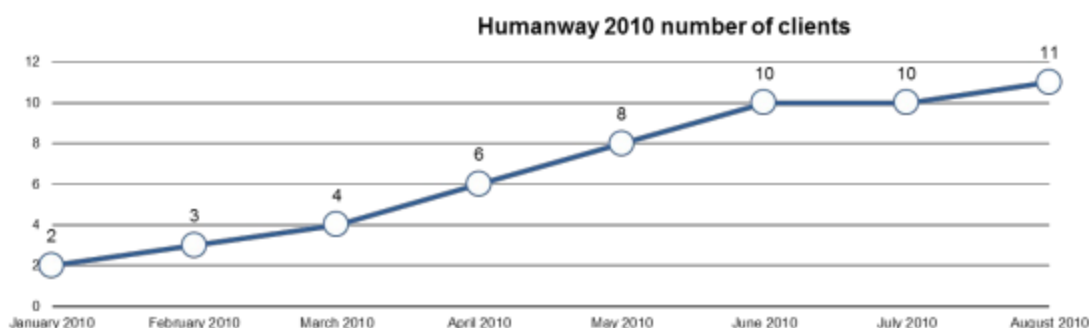
<http://vimeo.com/10977485>

Porównanie obu daje pojęcie o różnicy w podejściu do produktu.

Kuba i Jacek rozumieją tę lekcję, wiedzą już, że muszą przetłumaczyć ofertę ich firmy z języka funkcji systemu na język korzyści biznesowych. Ich aplikacja jest narzędziem do rozwiązywania problemów organizacyjnych i sposobem na redukcję kosztów i tak odąd będzie brzmiał podstawowy przekaz marketingowy Humanway. Dzięki własnemu klientowi znajdują faktyczny wyróżnik ich produktu, za pomocą którego mogą wreszcie skutecznie wytłumaczyć szefom działów HR – a tak naprawdę CFO, którzy podejmują ostateczną decyzję o zakupie produktu Humanway – za co ci płacą i co dostają w zamian. Przy okazji komunikacja jest zrozumiała, bo wreszcie obie strony mówią tym samym językiem!

## Drugi kryzys

Drugi przestój przychodzi wczesnym latem 2010 r.



Źródło: Humanway.

Mimo przełamania impasu finansowego po wejściu inwestora, podpisaniu pierwszych umów oraz pozytywnej zmiany strategii sprzedaży – liczba klientów znowu staje w miejscu i ani drgnie... Przez cały kwartał, czyli do końca wakacji 2010 r., mimo usilnych wysiłków zespołu pojawia się zaledwie jeden nowy klient!

Kuba i Jacek wiedzą, że przyczyną może być częściowo sezon urlopowy ale przyczyn szukają też w Humanway. Problemem nie są już pieniądze (bo już są), zasoby ludzkie (bo też są: 3 osoby w dziale sprzedaży + 3 programistów), słaby produkt (bo już jest dobry – mija rok, odkąd nieustannie pracują nad jego rozwojem, stali klienci są zadowoleni). Stosują promocje aby zdobyć klientów, ocierają się o marketingowy kicz: rabaty, pakiety kliknięć na jobrapido.pl, dodatkowe ogłoszenia na GoldenLine, wreszcie – iPod dla „klienta miesiąca”... wszystko bez efektu.

Kryzys jest niespodziewany ale bardzo dotkliwy, zwłaszcza w sensie psychologicznym – ledwo wydostali się z pierwszego „dołka”, już wpadają w kolejny, którego przyczyny są w dodatku niejasne. Jednak i tym razem Kuba i Jacek nie myślą o zawieszeniu działalności, wciąż z powodu głębokiego przekonania że ich produkt jest bardzo dobry tylko niedobrze „leży na półce”. Oprócz tego wiąże ich już zobowiązanie wobec inwestora. Istotną rolę spełnia też fakt, że obaj doświadczyli pracy etatowej (Kuba – webdesigner, Jacek – korporacyjny konsultant), do której bardzo nie chcą wracać. Nieposiadanie również w sferze prywatnej większych zobowiązań ułatwia sprawę. W efekcie: z uporem analizują własne poczynania i, ucząc się na własnych błędach, szukają źródła niepowodzeń. Kolejny wniosek, jaki wyciągają ze swojej historii to ten, że nawet zdobycie finansowania,

pierwszych klientów i oferowanie produktu na dużo wyższym poziomie niż prototyp także nie gwarantuje tego, że biznes będzie samodzielnie „się kręcił”...

\*\*\*

Kuba spojrzął na zegarek i zaczął szykować się do wyjścia na pobliski Dworzec Centralny. W Poznaniu czekają na niego Jacek, pozostali udziałowcy Humanway i sesja strategiczna. To będzie długa dyskusja, burza mózgów, może nawet spór – ale to dziś wieczorem powstanie plan działań, który zdecyduje o najbliższej przyszłości Humanway...

*Agnieszka Skala*  
*Warszawa, luty 2011 r.*