

Jak tworzyć produkty i usługi, na których zależy klientom.
Punktem wyjścia powinno być zawsze...

WILEY

Tworzenie najlepszych ofert

Produkty i usługi, na których zależy klientom

Alexander
Osterwalder

Yves Pigneur

Gregory Bernarda

Alan Smith

Projekt graficzny

Trish Papadacos

onepress
EXCLUSIVE



Książka
jest kolejną pozycją
z serii obejmującej
*Tworzenie modeli biznesowych,
Projektowanie propozycji
wartości i Testowanie
pomysłów biznesowych*
— międzynarodowe
bestsellery, przetłumaczone
na ponad 40 języków

Tytuł oryginału: Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

Cover image: Pilot Interactive

Cover design: Alan Smith and Trish Papadakos

ISBN: 978-83-283-8525-2

Copyright © 2014 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda and Patricia Papadakos.

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, without either the prior written permission of the Publisher.

Translation copyright © 2022 by Helion S.A.

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 wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/twonaj>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

1. Szablon

- 1.1. Profil klienta 10
- 1.2. Mapa wartości 26
- 1.3. Dopasowanie 40

2. Projekt

- 2.1. Możliwości związane z prototypowaniem 74
- 2.2. Punkty wyjścia 86
- 2.3. Zrozumienie Klientów 104
- 2.4. Dokonywanie wyborów 120
- 2.5. Poszukiwania odpowiedniego modelu biznesowego 142
- 2.6. Tworzenie projektów w istniejących organizacjach 158



3. Testowanie

- 3.1. Co należy testować 188
- 3.2. Testowanie krok po kroku 196
- 3.3. Biblioteka eksperymentów 214
- 3.4. Łączenie elementów w całość 238

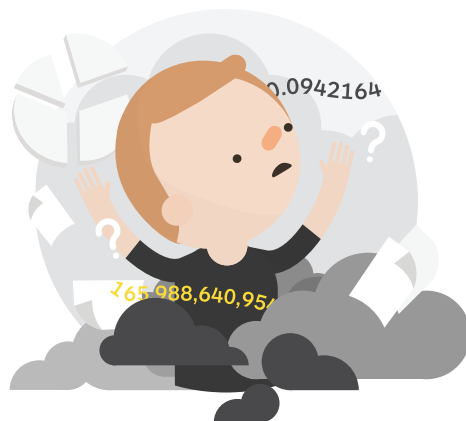
4. Ewolucja

- Koordinuj ustawienia 260
- Mierz i monitoruj 262
- Nieprzerwanie wprowadzaj ulepszenia 264
- Bezustannie aktualizuj swoje działania 266
- Taobao: nowe spojrzenie na (e-)handel 268
- Wnioski 272

- Słowniczek 276
- Zespół redakcyjny 278
- Czytelnicy-recenzenci 279
- Biogramy 280



Opracowywanie propozycji wartości spodoba Ci się, jeżeli...



Masz problemy z faktycznym tworzeniem wartości

Zapewne czasami miewasz wrażenie, że...

- powinny istnieć lepsze narzędzia, które pomogą Ci tworzyć wartość dla klientów i Twojej firmy;
- być może wykonujesz niewłaściwe zadania i czujesz się niepewnie w kwestii kolejnych etapów podejmowanych działań;
- trudno Ci ustalić, czego tak naprawdę chcą Tвої klienci;
- przytłacza Cię ilość informacji i danych, które napływają od (potencjalnych) klientów, i nie wiesz, jak je uporządkować;
- nie radzisz sobie, bo koncentrujesz się na produktach i funkcjach zamiast dogłębnie zrozumieć zagadnienie tworzenia wartości dla klientów;
- nie masz pełnego obrazu okoliczności, które sprawiają, że wszystkie elementy układanki zaczynają do siebie pasować.



Denerwują Cię bezproduktywne spotkania i niedobre zespoły

Zapewne zdarza Ci się pracować w zespołach, których członkowie...

- nie potrafią znaleźć wspólnego języka ani wzajemnego zrozumienia w kwestii tworzenia wartości dla klientów;
- odbywają niezliczone bezproduktywne spotkania i prowadzą bezcelowe rozmowy typu „bla bla bla”;
- pracują, nie dysponując jasno zdefiniowanymi procesami i narzędziami;
- koncentrują się raczej na technologiach, produktach i funkcjach, a nie na klientach;
- uczestniczą w spotkaniach, które wysysają z nich energię i kończą się, nie przynosząc jednoznacznych efektów;
- są niedopasowani.



Nierzadko zdarzało Ci się angażować w śmiałe i obiecujące projekty, które okazały się niewypatami

Zapewne znasz z doświadczenia projekty, które...

- zaczynały się jako szeroko zakrojone, odważne plany, a kończyły jako klęski po bezproduktywnym wydaniu mnóstwa pieniędzy;
- okazały się zestawami działań, w ramach których poświęcano sporo energii na dopracowywanie biznesplanów tak długo, aż zaczynały wyglądać na takie, które faktycznie mogą się sprawdzić;
- były przedsięwzięciami, w ramach których tracono czas na tworzenie szczegółowych arkuszy kalkulacyjnych, które okazały się abstrakcją i były po prostu błędne;
- były operacjami, w ramach których więcej czasu poświęcano na opracowywanie i omawianie koncepcji niż na testowanie ich z klientami i interesariuszami;
- okazały się triumfami opinii nad faktami;
- nie zawierały jasno zdefiniowanych procesów ani narzędzi minimalizujących ryzyko;
- wykorzystywały procesy pasujące do sfery prowadzenia działalności biznesowej, a nie takie, które ułatwiałyby pracę nad nowymi koncepcjami.



Byłeś kiedyś
rozczarowany,
bo dobra
konceptcja
skończyła
się porażką

 Pobierz plakat „Od porażki do sukcesu”.

Tworzenie najlepszych ofert pomoże Ci...



Zrozumieć wzorce tworzenia wartości

Naucz się porządkować informacje o tym, czego chcą Twoi klienci, w sposób, który sprawi, że wzorce tworzenia wartości staną się dla Ciebie wyraźnie widoczne. W rezultacie zaczniesz znacznie efektywniej opracowywać propozycje wartości i zyskowe modele biznesowe, które będą odnosić się bezpośrednio do najpilniejszych i najistotniejszych zadań i bolączek Twoich klientów oraz oczekiwanych przez nich korzyści.

Zyskaj klarowność.



Zacząć wykorzystywać doświadczenie i umiejętności członków swojego zespołu

Wyposaż członków swojego zespołu we wspólny język, aby mogli przewyciężyć „bla bla bla”, zacząć prowadzić rozmowy o bardziej strategicznym charakterze, wykonywać kreatywne ćwiczenia i się dopasowywać. Dzięki temu wasze spotkania zaczną być przyjemniejsze, kipieć energią i przynosić możliwe do praktycznego zrealizowania efekty nie tylko w sferach technologii, produktów i funkcji, ale także w obszarze tworzenia wartości zarówno dla klientów, jak i Twojej firmy.

Zharmonizuj swój zespół.



Unikać marnowania czasu na koncepcje, które się nie sprawdzają

Bezustannie testuj najistotniejsze hipotezy leżące u podstaw Twoich koncepcji biznesowych, aby jak najbardziej ograniczyć ryzyko niepowodzeń. Umożliwi Ci to realizację nowatorskich i odważnych koncepcji bez konieczności obrabowywania banków. Zaczynasz także z jednej strony lepiej dostosowywać procesy tworzenia nowych koncepcji do ich charakteru, a z drugiej uzupełniać nimi już funkcjonujące procesy, które pomagają Ci prowadzić firmę.

Zminimalizuj ryzyko porażki.







Opracowywać, testować i dostarczać to, czego chcą klienci.

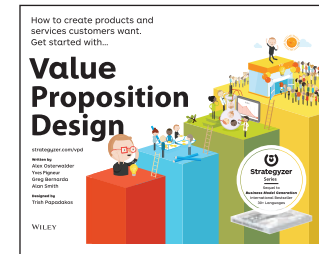
 [Pobierz plakat „Od porażki do sukcesu”.](#)

Oto nasza propozycja wartości dla Ciebie

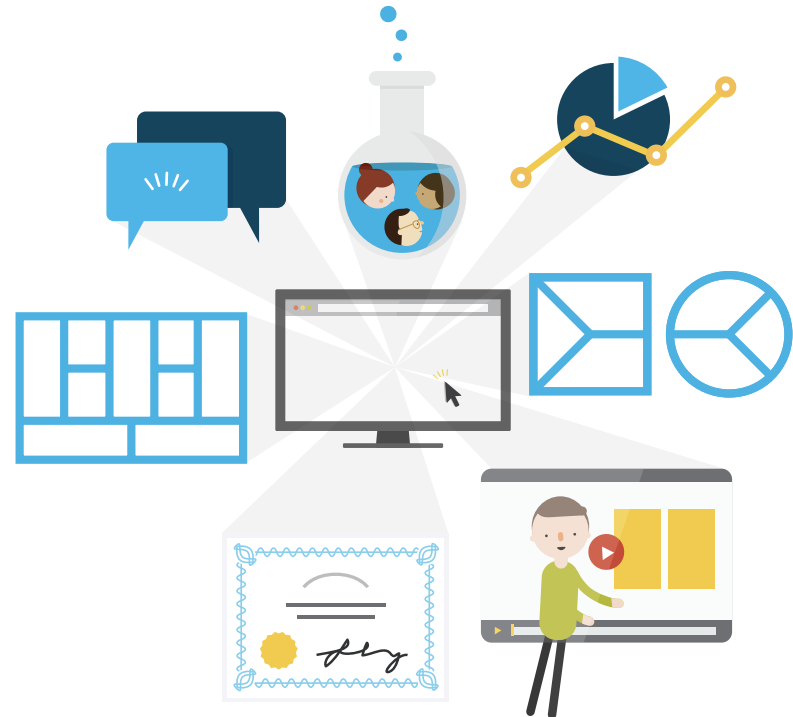
WSTĘP X

Pod logo Strategizer  znajdziesz odwołania do:
 narzędzi i szablonów,
 przykładów,
 plakatów itd.

Materiały te dostępne są na stronie internetowej polskiego wydania książki, pod adresem:
<https://ftp.helion.pl/przyklady/twonaj.zip>



**Książka TNO
+
Zasoby online**

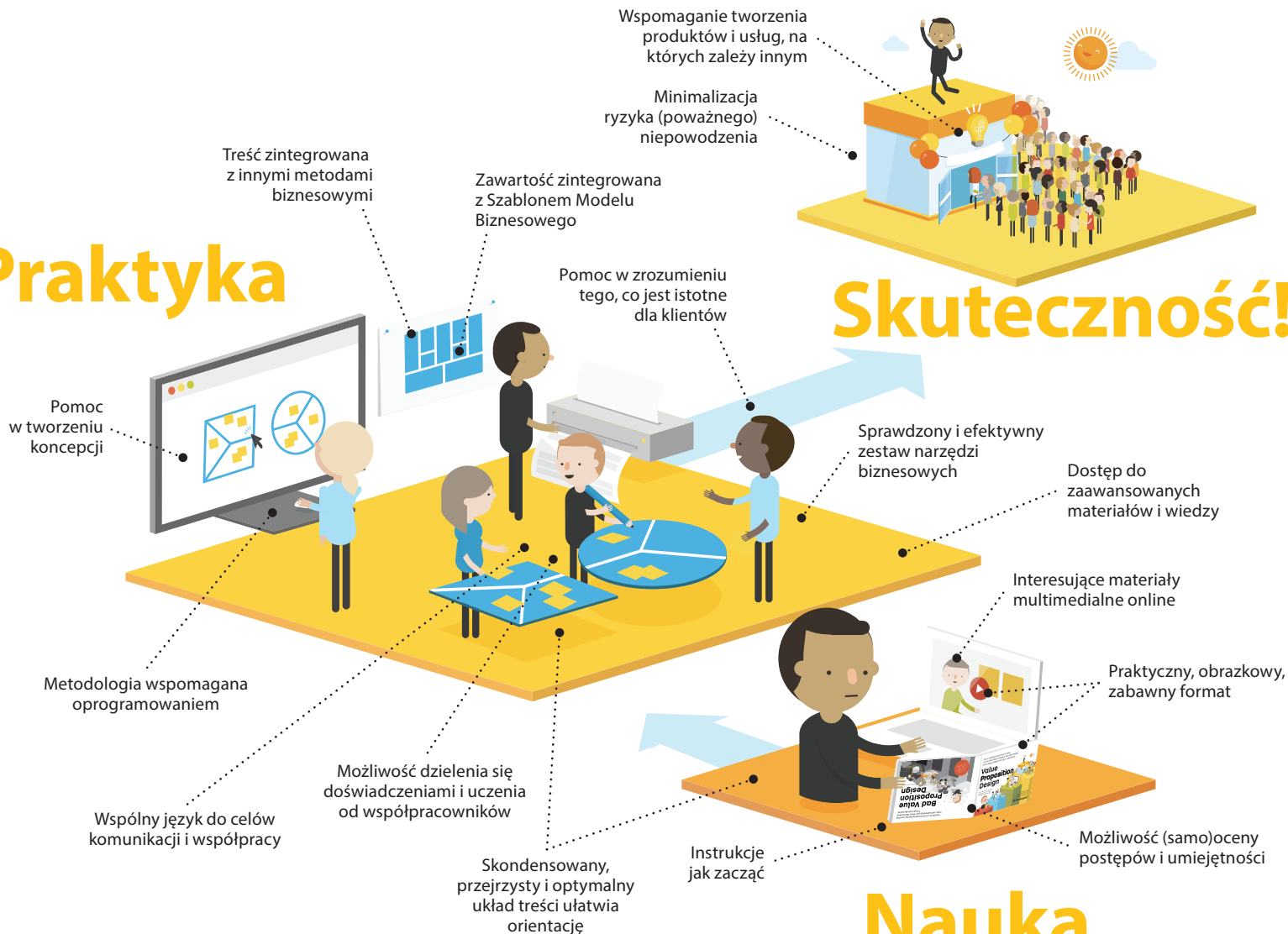


Strategyzer.com: aplikacja + kursy online
Osiągaj więcej dzięki profesjonalnym narzędziom i szkoleniom.

Praktyka

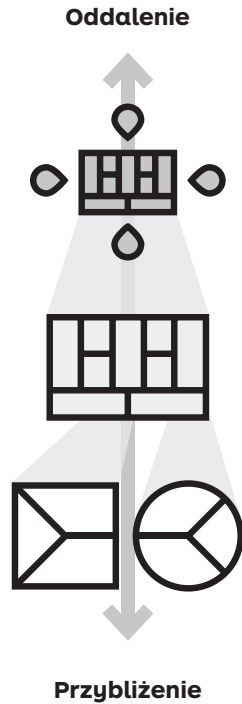
Skuteczność!

Nauka



Narzędzia i procesy, których dotyczy książka *Tworzenie najlepszych ofert*

XII
WSTĘP



Szablon

Narzędzia

Projektowanie / Testowanie

Kwerenda

Sednem *Opracowywania propozycji wartości* jest stosowanie określonych **narzędzi** podczas żmudnej **kwerendy** w poszukiwaniu propozycji wartości, na których zależy klientom, a następnie doprecyzowywanie ich zbieżności z potrzebami klientów w ramach **postkwerendy**.

Książka *Tworzenie najlepszych ofert* zawiera prezentację sposobu wykorzystania **Szablону Propozycji Wartości** do **projektowania** i **testowania** doskonałych propozycji wartości w toku iteracyjnego poszukiwania tego, na czym zależy klientom. Opracowywanie propozycji wartości to niekończący się proces, w trakcie którego powinny one stale **ewoluować**, aby były atrakcyjne dla klientów.



Postępy

Zarządzaj przebiegiem żmudnego i nieliniowego procesu opracowywania propozycji wartości i ograniczaj poziom ryzyka, systematycznie wykorzystując odpowiednie narzędzia i procesy.

Ewolucja

Postkwerenda

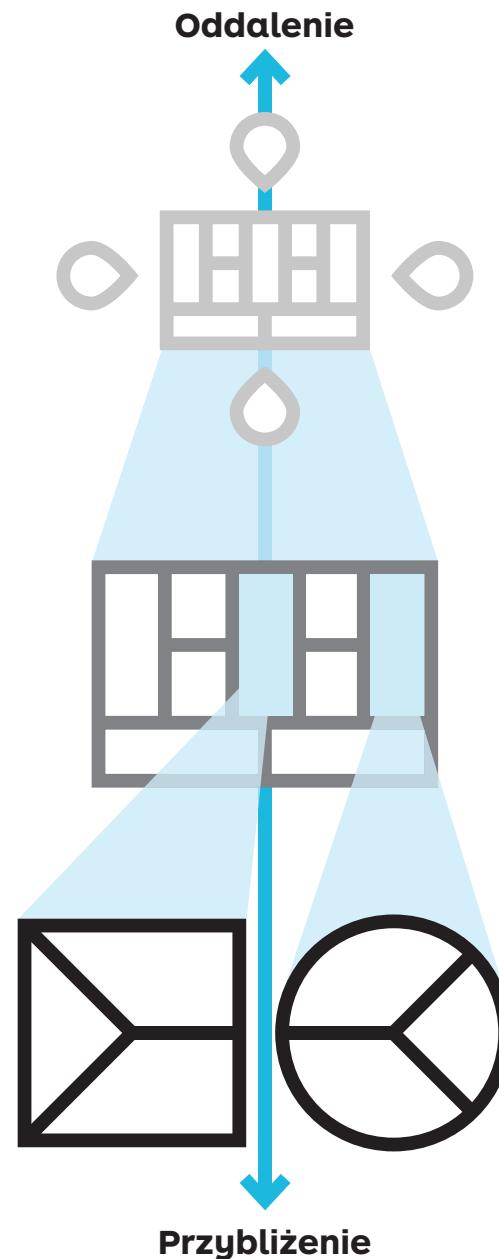
Zintegrowany zestaw narzędzi

XIV
WSTĘP

Centralne miejsce zajmuje w naszej książce Szablon Propozycji Wartości. Jest to narzędzie, dzięki któremu propozycje wartości są wyraźnie widoczne i namacalne, co sprawia, że ich omawianie i zarządzanie nimi staje się łatwiejsze. Szablon Propozycji Wartości doskonale integruje się z Szablonem Modelu Biznesowego i Mapą Otoczenia, czyli z dwoma narzędziami, które szczegółowo omawiamy w innej książce z tej serii, zatytułowanej *Tworzenie modeli biznesowych*.^{*} Obie książki stanowią fundament zestawu sprawdzonych narzędzi biznesowych.

Szablon Propozycji Wartości to uszczegółowienie jednego z dwóch elementów Szablonu Modelu Biznesowego.

^{*} Osterwalder i Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, 2011.



Mapa Otoczenia pomaga
zrozumieć kontekst,
w jakim działamy.

Szablon Modelu Biznesowego
pomaga *tworzyć wartość,*
jaką generujemy dla firmy.

Szablon Propozycji Wartości
pomaga w *tworzeniu wartości*
dla klientów.



Powtórka: Szablon Modelu Biznesowego



XVI

WSTĘP

Włącz propozycję wartości do opłacalnego modelu biznesowego, aby móc przechwytywać wartość dla swojej organizacji. Aby to zrobić, możesz skorzystać z Szablону Modelu Biznesowego, będącego narzędziem do opisu sposobów, na jakie Twoja organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość. Szablon Modelu Biznesowego i Szablon Propozycji Wartości doskonale się ze sobą integrują — drugi szablon jest czymś w rodzaju wtyczki, która umożliwia koncentrowanie się na szczegółach procesu tworzenia wartości dla klientów.

Znajdujące się na tej i kolejnej stronie powtórzenie wiadomości dotyczących Szablónu Modelu Biznesowego zawiera informacje wystarczające do tego, abyś mógł przeczytać tę książkę i zacząć samodzielnie tworzyć świetne propozycje wartości. Jeśli interesują Cię te zagadnienia, skorzystaj z zasobów online lub kup inną książkę z tej serii, zatytułowaną *Tworzenie modeli biznesowych*^{*}.

Segmenty klientów

to grupy osób i/lub organizacji, do których dana firma lub organizacja chciałaby dotrzeć poprzez opracowanie adresowanych do nich propozycji wartości.

Propozycje wartości

bazują na pakiecie produktów i usług, które tworzą wartość dla klientów należących do segmentu.

Kanały

— to kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży, za których pośrednictwem propozycje wartości trafiają do klientów.

Relacje z klientami

to nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z klientami należącymi do poszczególnych segmentów i narzędzia służące do tego celu.

Strumienie przychodów

to efekt skutecznego zapoznania z propozycją wartości klientów należących do określonego segmentu i sposób, w jaki organizacja przechwytuje wartość za pomocą ceny, którą skłonni są zapłacić klienci.

Kluczowe zasoby

to najistotniejsze aktywa niezbędne do tworzenia i dostarczania wcześniej opisanych elementów.

Kluczowe działania

to najistotniejsze działania niezbędne organizacji, aby mogła prawidłowo funkcjonować.

Kluczowi partnerzy

to sieć poddostawców i partnerów, którzy wnoszą do organizacji zewnętrzne zasoby i działania.

Struktura kosztów

to po prostu wszystkie koszty, jakie generuje stosowanie modelu biznesowego.

Zysk

oblicza się, odejmując sumę kwot ze struktury kosztów od sumy kwot ze wszystkich strumieni przychodów.

^{*} Osterwalder i Pigneur, Tworzenie modeli biznesowych, 2011.

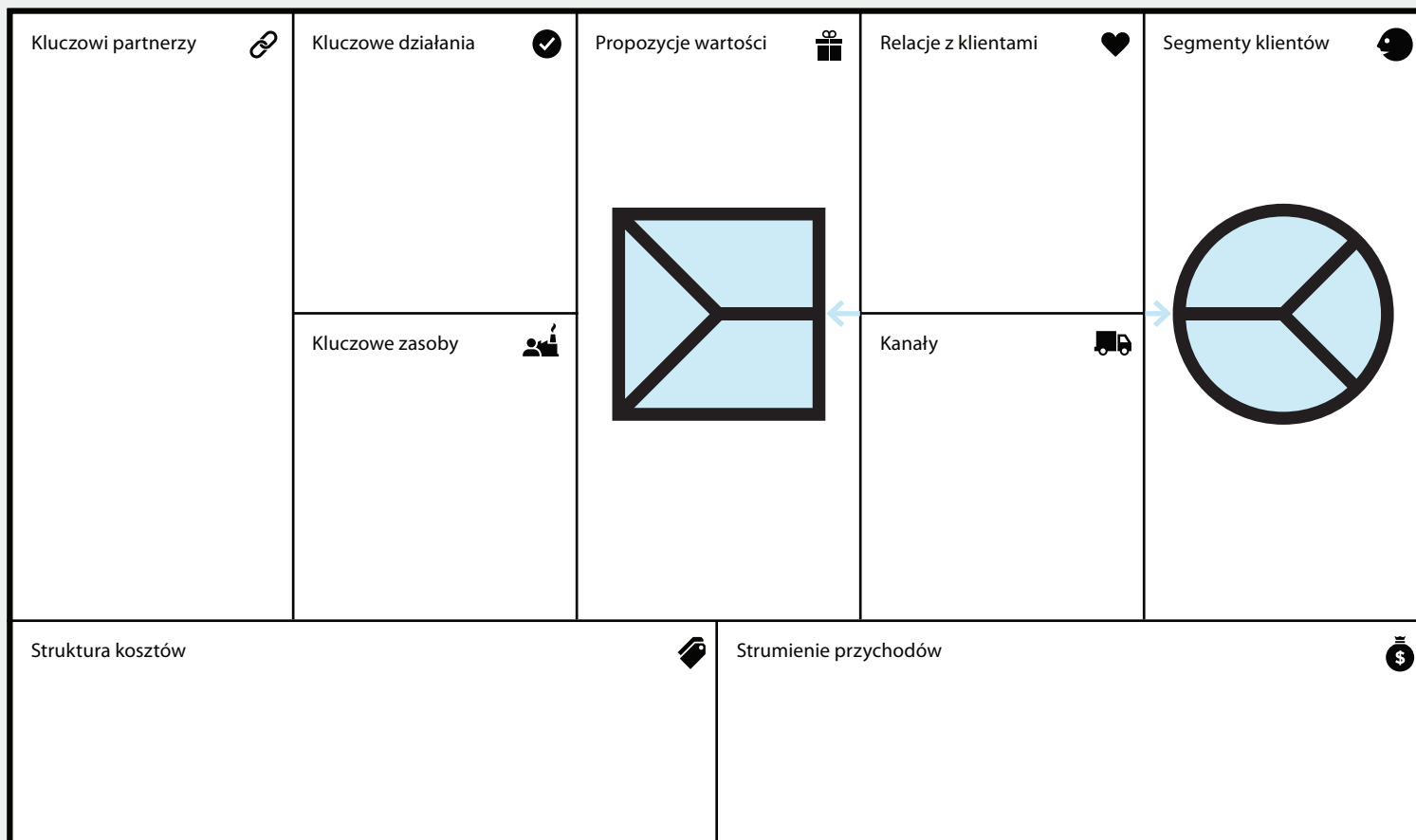
Szablon Modelu Biznesowego

Opracowany dla:

Opracowany przez:

Data:

Wersja:



CC BY SA ND BY SA ND BY SA ND BY SA ND | **DESIGNED BY:** Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

 **Strategyzer**
strategyzer.com

 Pobierz szablon w formacie PDF.

Kup książki

Pole książki



XVII

WSTĘP

Komu przyda się Tworzenie najlepszych ofert...



XVIII

WSTĘP

Samodzielnie tworzysz coś od podstaw czy funkcjonujesz w ramach już istniejącej organizacji? W zależności od ujmowanego w sposób strategiczny środowiska, w którym działamy, pewne zagadnienia bywają dla nas łatwiejsze, a inne trudniejsze.

Przedsiębiorca rozpoczynający działalność napotyka inne ograniczenia niż lider projektu zajmujący się nową operacją w ramach istniejącej organizacji. Narzędzia opisane w tej książce odnoszą się do obu tych kontekstów. W zależności od punktu początkowego stosuje się je jednak w inny sposób, aby móc wykorzystywać różnorodne atuty i pokonywać równie różnorodne przeszkody.

Główne wyzwania

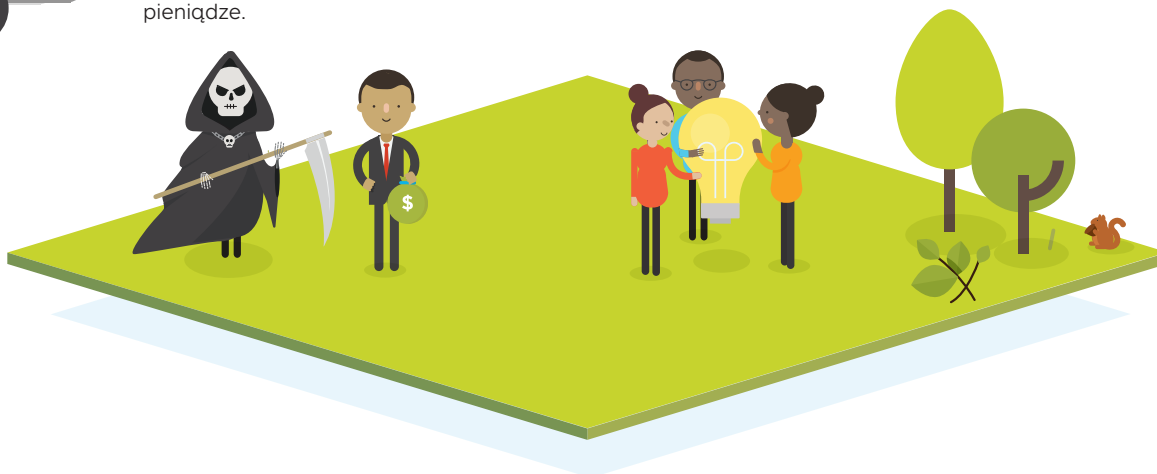
- Udowadniaj, że Twoje koncepcje mogą się sprawdzać nawet przy ograniczonym budżecie.
- Zarządzaj zaangażowaniem inwestorów (jeżeli myślisz o rozwijaniu swoich koncepcji).
- Weź na siebie ryzyko związane z tym, że zanim opracujesz odpowiednią propozycję wartości i model biznesowy, mogą się skończyć pieniądze.

Nowe przedsięwzięcia

Osoby lub zespoły osób dążące do tworzenia świetnych propozycji wartości i modeli biznesowych od zera.


Podstawowe możliwości

- Korzystaj z procesów szybkiego podejmowania decyzji i zwinności, aby zapewnić sobie przewagę.
- Wykorzystuj motywację „uznawania za swoje” jako siłę napędową swoich sukcesów.



Funkcjonujące organizacje

Działające w ramach już istniejących przedsiębiorstw zespoły, które starają się udoskonalać istniejące lub opracowywać nowe koncepcje, propozycje wartości i modele biznesowe.

 Pobierz plakat „Innowacje w już istniejących organizacjach”.

Podstawowe możliwości

- Rozwijaj istniejące propozycje wartości i modele biznesowe.
- Wykorzystuj istniejące zasoby (sprzedaż, kanały, markę, itd.).
- Twórz portfele modeli biznesowych i propozycji wartości.



Główne wyzwania

- Zdobywaj poparcie członków najwyższych władz organizacji.
- Uzyskuj dostęp do istniejących zasobów.
- Zarządzaj kanibalizacją.
- Przewycięzaj awersję do ryzyka.
- Modyfikuj zastate i powolne procesy.
- Generuj znaczące sukcesy, aby mieć wpływ na zmianę oblicza firmy.
- Zarządzaj ryzykiem zawodowym innowatorów.



Postępuj się książką *Tworzenie najlepszych ofert, aby...*

XX
WSTĘP

...móc wymyślać i udoskonalać propozycje wartości. Narzędzia, które poznasz, są skuteczne w sferze zarówno zarządzania istniejącymi propozycjami wartości (oraz modelami biznesowymi) i ich modyfikowania, jak i tworzenia nowych. Postępuj się propozycją wartości i modelem biznesowym, aby móc znajdować wspólny język z innymi osobami w zakresie tworzenia wartości dla Twojej organizacji. Używaj ich do ciągłego wymyślania i udoskonalania propozycji wartości odpowiadających profilom klientów — to przedsięwzięcie, które nie kończy się nigdy.



Wymyślaj

Wymyślaj nowe propozycje wartości ze skutecznie funkcjonującymi modelami biznesowymi, bo tego chcą inni.



A decorative graphic consisting of a thin black horizontal line at the top left. Below it, two thick arrows point to the right: a blue one on top and a green one below it. Further to the right, a single thick yellow arrow points to the right, starting from the left edge of the text area.

Udoskonalaj

Zarządzaj, mierz, stawiaj pod znakiem zapytania, udoskonalaj
i odnawiaj istniejące propozycje wartości i modele biznesowe.



XXII

WSTĘP

Oceń poziom swoich umiejętności w zakresie opracowywania propozycji wartości

Ustal, czy dysponujesz odpowiednim nastawieniem oraz umiejętnościami, aby móc systematycznie odnosić sukcesy w sferze opracowywania propozycji wartości. Zrób to teraz i po przeczytaniu książki, aby ustalić, jakie zrobiesz postępy.



Wiedza z zakresu przedsiębiorczości

Lubisz wypróbować wszystko, co nowe. Ryzyko porażki nie jest dla Ciebie zagrożeniem, ale szansą na to, aby nauczyć się czegoś nowego i móc robić postępy. Bez problemu nawigujesz w labiryncie zagadnień z zakresu strategii i taktyki.



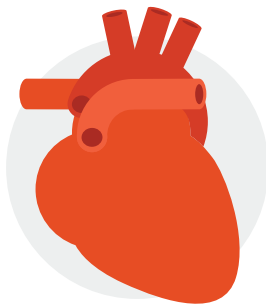
Umiejętności w zakresie korzystania z narzędzi

Systematycznie postępujesz się Szablonem Propozycji Wartości, Szablonem Modelu Biznesowego i innymi narzędziami oraz procesami w poszukiwaniu doskonałych propozycji wartości i modeli biznesowych.



Umiejętności z zakresu myślenia projektowego

Eksplorujesz wiele alternatyw przed wybraniem i doprecyzowaniem określonego kursu. Nieliniowy i iteracyjny charakter tworzenia wartości nie stanowi dla Ciebie problemu.



Empatia wobec klientów

Zawsze przyjmujesz ich punkt widzenia. Z wstąpieniem się w potrzeby klientów radzisz sobie nawet lepiej niż ze sprzedawaniem im produktów lub usług.



Umiejętności z zakresu przeprowadzania eksperymentów

Systematycznie poszukujesz dowodów na poparcie swoich koncepcji i takich, za pomocą których możesz testować swoje wizje. Aby ustalać, co jest skuteczne, a co nie, eksperymentujesz już na najwcześniejszych etapach swoich działań.

Przekonaj swoich współpracowników do opracowywania propozycji wartości



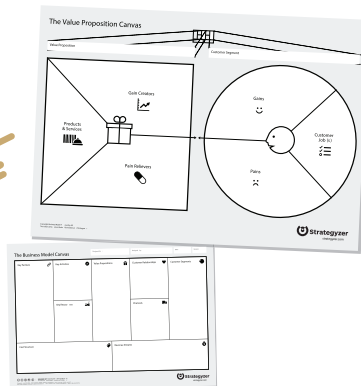
XXIV


WSTĘP





Może zatem
wypróbowałibyśmy
**Szablon Propozycji
Wartości**
(i Szablon Modelu
Biznesowego)
w ramach kolejnego
projektu?



 Pobierz pokaz slajdów zawierający 10 argumentów przemawiających za skorzystaniem z Szablону Propozycji Wartości i Szablónu Modelu Biznesowego.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA
Helion

Jak wyrzucić pieniądze, nieefektywnie się komunikować i poświęcać całe krótkie życie na to, aby wytwarzać coś, czego nikt nie chce!

Opracowywanie sposobów w niewłaściwy i propozycji wartości

Tim E. Marnotrawca



WILEY

Helion
helion.pl
HELION SA
ul. Kościuski 1c
44-100 Gilwice
tel.: 32 230 98 63
helion@helion.pl

KOD KORZYŚCI
Sięgnij po więcej!



ISBN 978-83-283-8525-2



Cena: 89,00 zł