

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](mailto: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

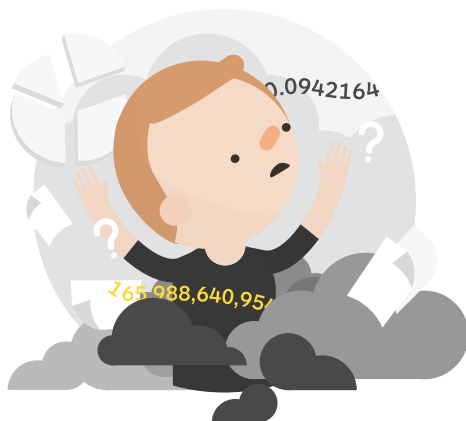
## 4. Ewolucja

- 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 Twoi 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 okazywały się niewypałami

### Zapewne znasz z doświadczenia projekty, które...

- zaczynały się jako szeroko zakrojone, odważne plany, a kończyły jako klęski po bezproduktywnym wydaniu mnóstwa pieniędzy;
- okazywały się zestawami działań, w ramach których poświęcano sporo energii na dopracowywanie biznesplanów tak długo, aż zaczynały wyglądać na takie, które faktycznie mogą się sprawdzić;
- byłyby przedsięwzięciami, w ramach których tracono czas na tworzenie szczegółowych arkuszy kalkulacyjnych, które okazywały 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;
- okazywały 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  
koncepcja  
skończyła  
się porażką

 *Pobierz plakat „Od porażki do sukcesu”.*

# Tworzenie najlepszych ofert pomoże Ci...

VIII  
WSTĘP



## 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 przezwyciężyć „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. Zaczyniesz 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.

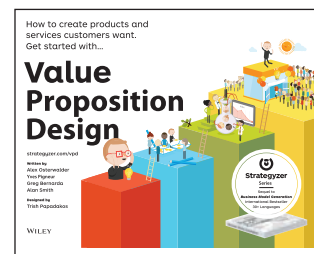
 Pobierz plakat „Od porażki do sukcesu”

# 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**



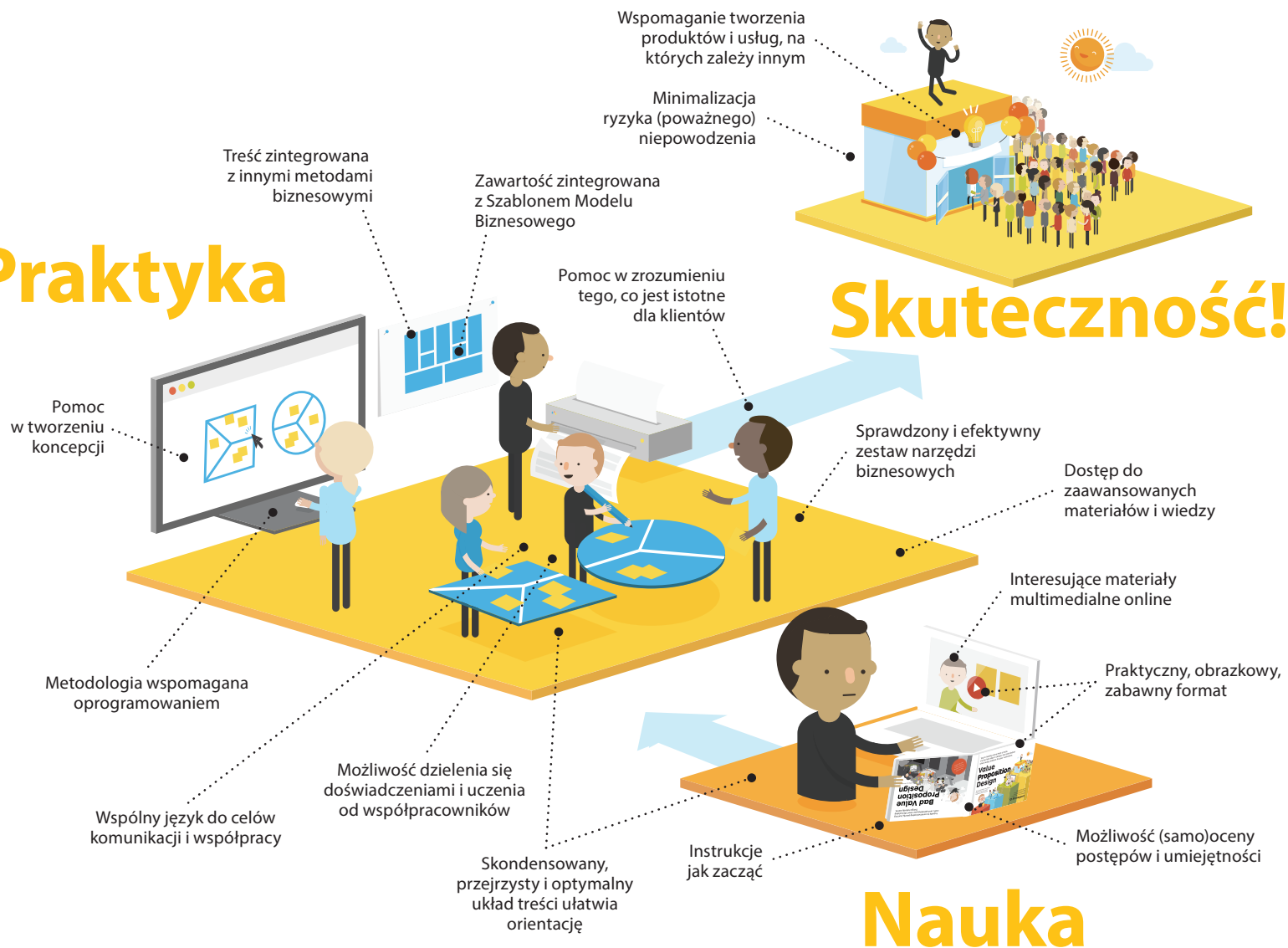
**Strategyzer.com: aplikacja + kursy online**

Osiągaj więcej dzięki profesjonalnym narzędziom i szkoleniom.

Kup książkę

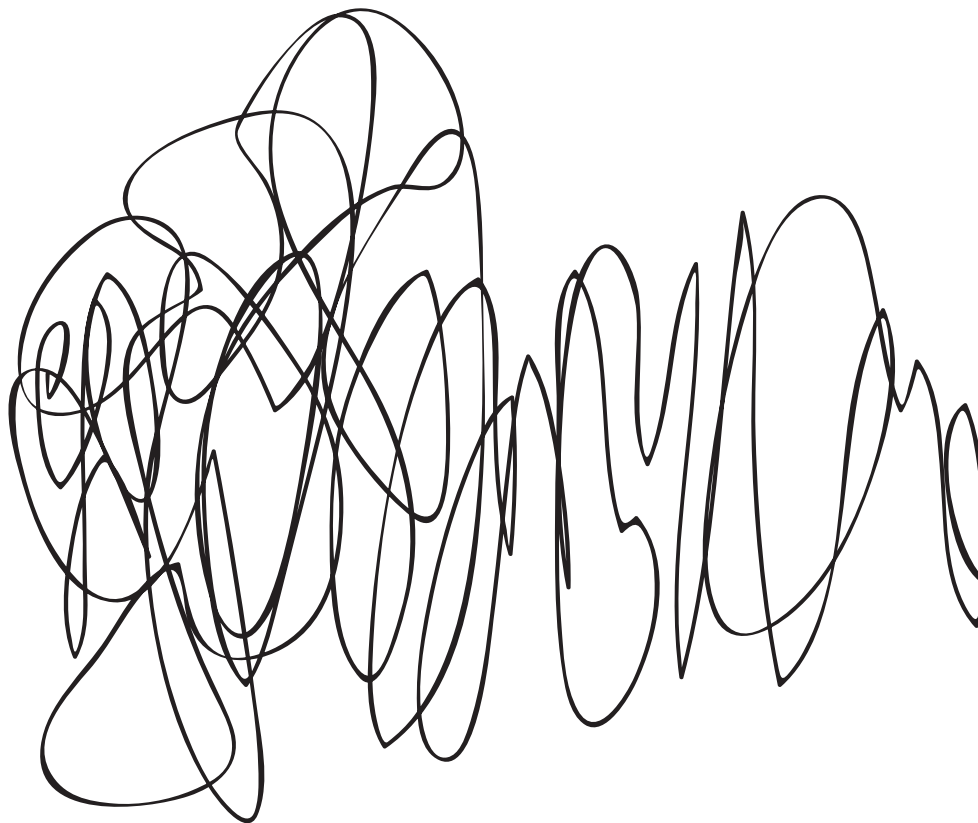
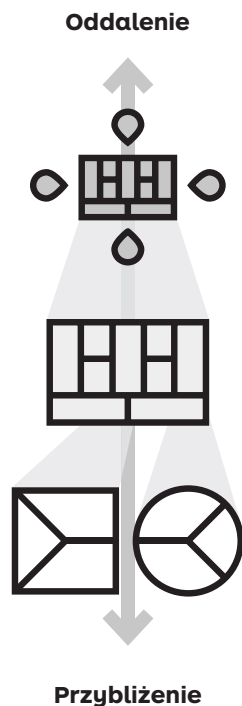
Poleć książkę

# Praktyka



# 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

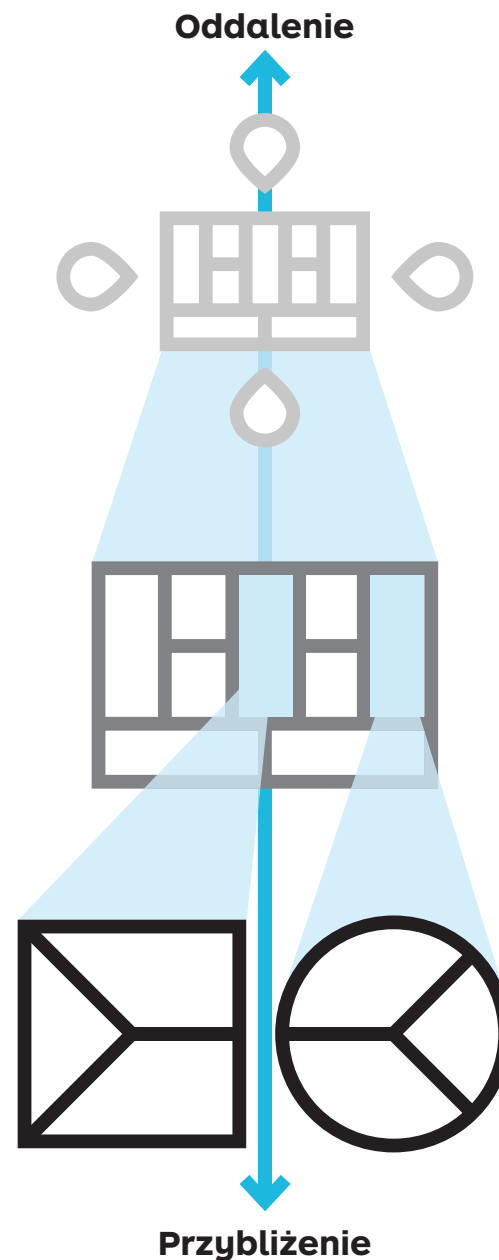
# Zintegrowany zestaw narzędzi

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*.<sup>\*</sup> Obie książki stanowią fundament zestawu sprawdzonych narzędzi biznesowych.

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



<sup>\*</sup> 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.*



XVI

WSTĘP

# Powtórka: Szablon Modelu Biznesowego

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 Szablону 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.

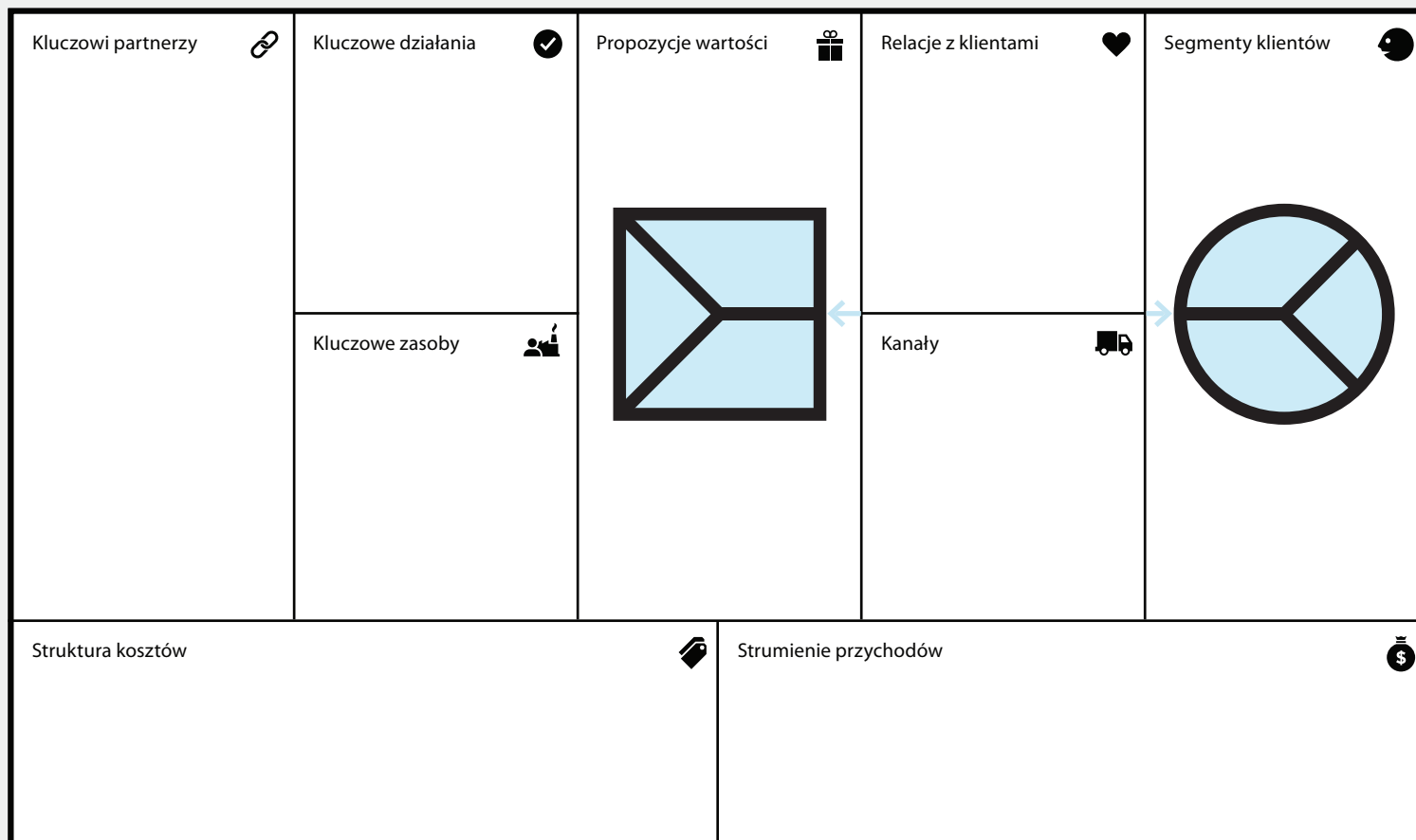
# Szablon Modelu Biznesowego

Opracowany dla:

Opracowany przez:

Data:

Wersja:



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 książkę

Poleć książkę



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.

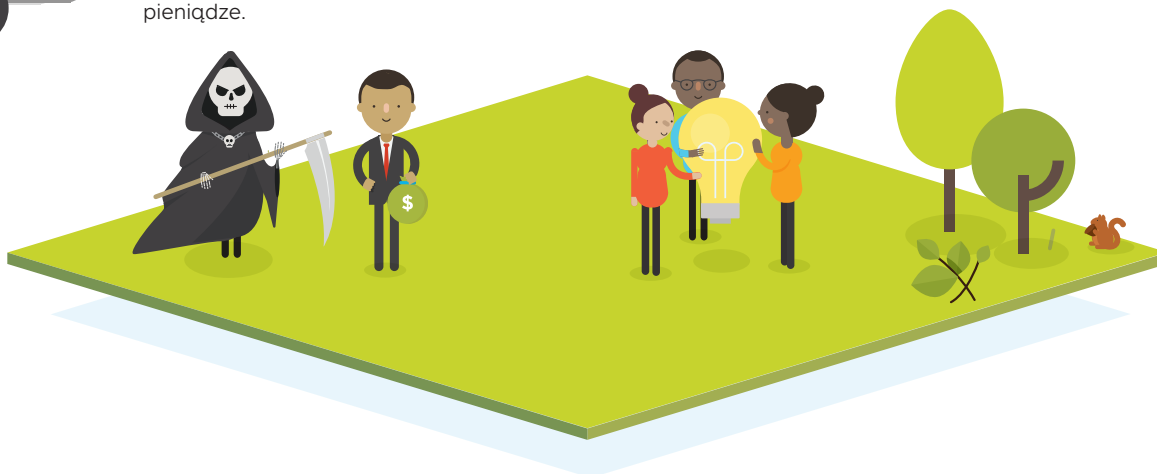
Przedsiębiorca rozpoczynający działalność napotyka inne ograniczenia niż lider projektu zajmujący się nową operacją w ramach istniejącej organizacji. Narzędzia opisane w tej książce odnoszą się do obu tych kontekstów. W zależności od punktu początkowego stosuje się je jednak w inny sposób, aby móc wykorzystywać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

## Podstawowe możliwości

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



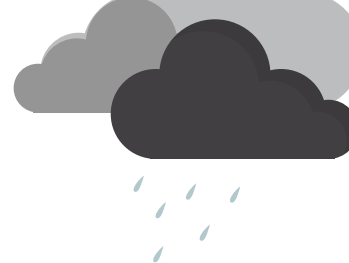
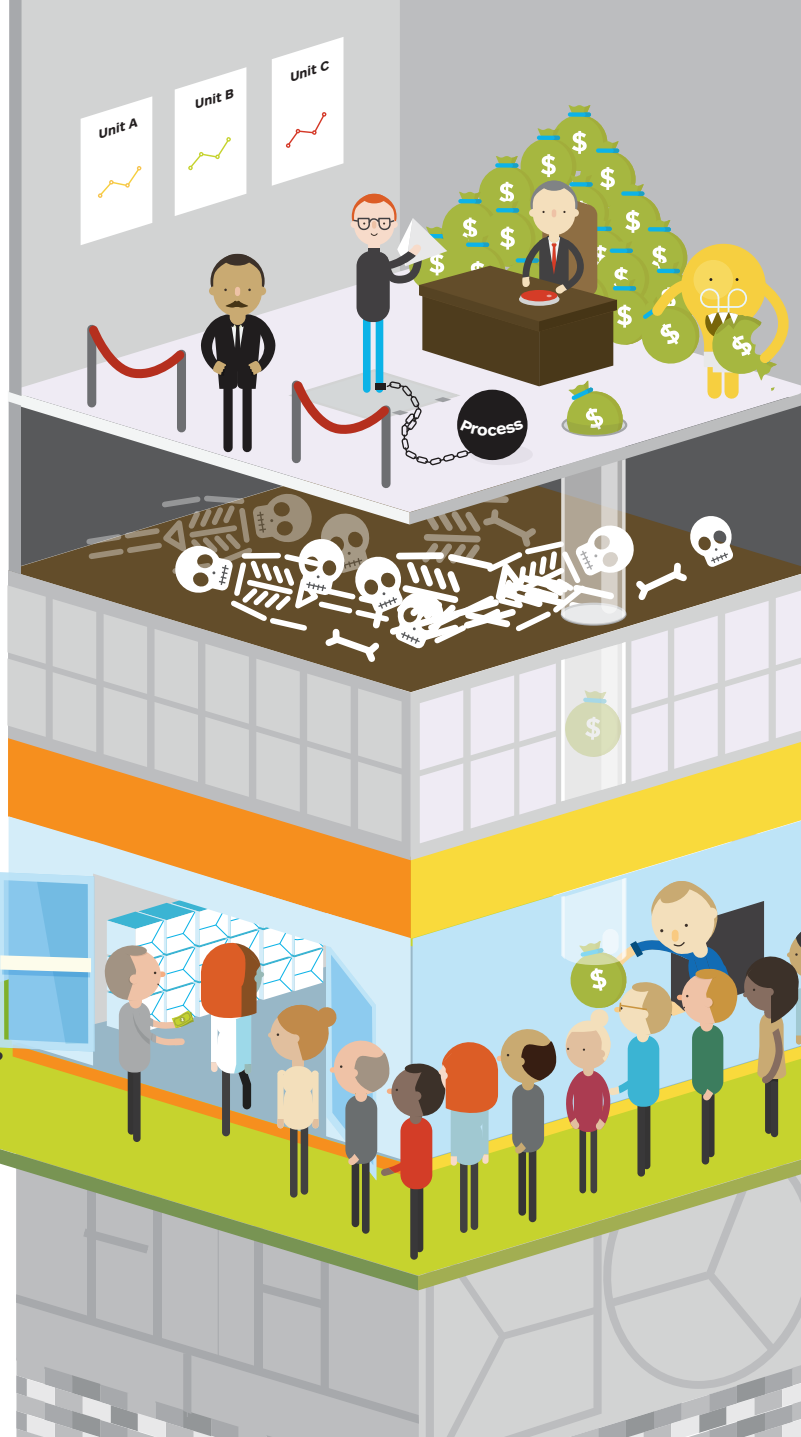
## Funkcjonujące organizacje

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.



XIX

WSTĘP

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

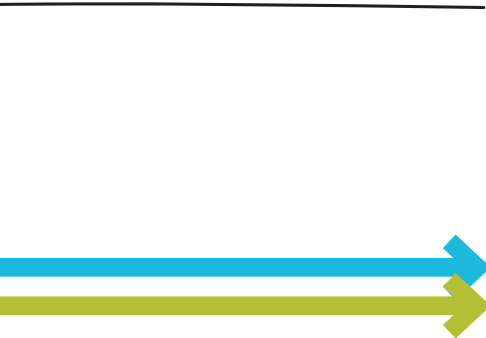
XX  
WSTĘP

...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.



# Udoskonalaj

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

# 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 zrobisz postępy.



## Wiedza z zakresu przedsiębiorczości

Lubisz wypróbowywać 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.



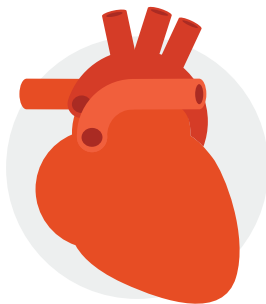
## Umiejętności w zakresie korzystania z narzędzi

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



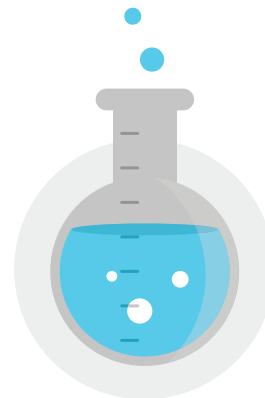
## Umiejętności z zakresu myślenia projektowego

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 wstęchiwaniem 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

Jestem...

zmartwiony,  
bo koncentrujemy się  
na produktach i funkcjach  
zamiast tworzyć wartość  
dla klientów

zdziwiony,  
bo okazuje się, że sfery  
rozwoju produktu, sprzedaży  
i marketingu są u nas  
w kontekście tworzenia  
nowych propozycji wartości  
wyjątkowo słabo  
powiązane

pełen obaw,  
bo nie dysponujemy  
metodologią śledzenia  
własnych postępów  
w sferze prac nad tą nową  
propozycją wartości  
i modelem biznesowym

zaskoczony,  
bo bardzo często –  
mimo tego, że mamy  
dobre pomysły i intencje  
– tworzymy coś,  
czego nikt nie chce

naprawdę rozczarowany,  
bo na ostatnim spotkaniu  
było tyle szumu wokół  
propozycji wartości  
i modeli biznesowych,  
a jednak nie  
doprowadziło  
to do żadnych  
konkretnych ustaleń

zawiedziony,  
bo prezentacja na  
temat nowej propozycji  
wartości i modelu  
biznesowego była  
kompletnie  
niezrozumiała

zaszkokowany,  
bo zmarnowaliśmy mnóstwo  
zasobów, gdy doskonała koncepcja  
z ostatniego biznesplanu  
okazała się kląpą  
po prostu dlatego, że jej  
nie przetestowaliśmy

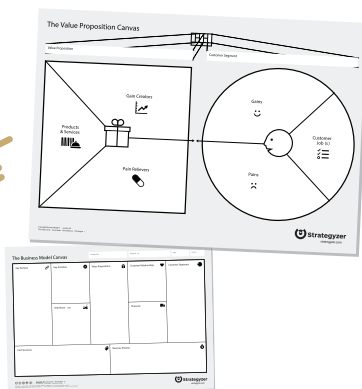
zdenerwowany,  
bo w procesie rozwoju  
produktu posługujemy się  
metodologią, która  
jest niewystarczająco  
skoncentrowana na  
potrzebach klienta

zdumiony,  
bo zainwestowaliśmy  
masę pieniędzy  
w badania i rozwój (R&D),  
a na opracowywanie  
prawidłowych propozycji  
wartości i modeli  
biznesowych nie  
przeznaczaliśmy  
zupełnie nic

zdezorientowany,  
bo nie mam pewności,  
czy wszyscy członkowie  
naszego zespołu właściwie  
rozumieją, czym tak  
naprawdę jest dobra  
propozycja wartości



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**

czego nikt nie chce!

**Tim E. Marnotrawca**



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c  
44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
helion@helion.pl

**KOD KORZYŚCI**  
Sięgnij po więcej! ►



ISBN 978-83-283-8525-2



**Cena: 89,00 zł**