

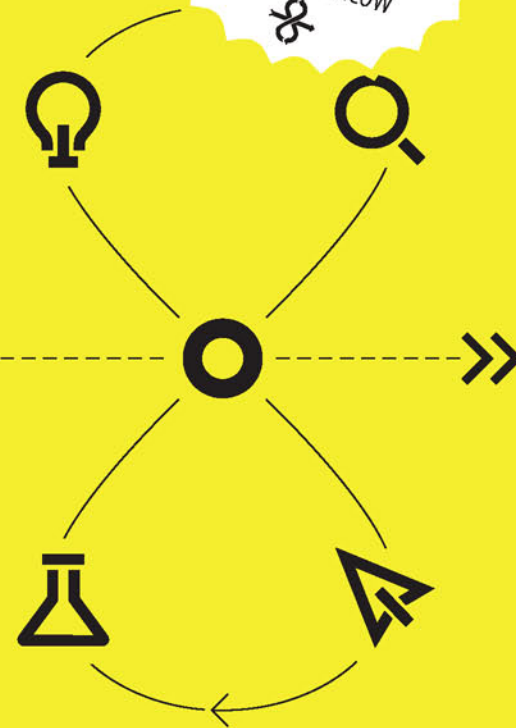
NARZĘDZIA, KOMPETENCJE, MENTALNOŚĆ  
I INNOWACJE, KTÓRE ZAPEWNIĄ FIRMIE SUKCES

ZAWIERA  
OSOBISTE  
DOŚWIADCZENIA  
I PRZEMYŚLENIA  
**30 PROJEKTANTÓW**  
I OPINIOTWÓRCÓW

NOWOCZESNE

PROJEKTOWANIE

> MODEL  
BIZNESOWYCH



Autorzy: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon  
Projektanci: Erik van der Pluijm, Maarten van Lieshout, Jonas Louisse

onepress  
EXCLUSIVE 4

Tytuł oryginału: Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-283-3634-6

Copyright © 2016 by John Wiley & Sons, Inc.

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 © 2018 by Helion SA

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

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

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

Wydawnictwo HELION  
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: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

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

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

# JAK

## SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE</b>	S. 08	Projektuj lepsze firmy; podwójna pętla
<b>&gt; PRZYGOTOWANIE</b>	S. 24	Przygotuj swój zespół, swoje otoczenie oraz sposób pracy
<b>● PUNKT WIDZENIA</b>	S. 46	Bądź buntownikiem, nakreśl wizję, zdefiniuj kryteria projektowania
<b>🔍 POZNANIE</b>	S. 82	Poznaj swoich klientów, kontekst i firmę
<b>💡 GENEROWANIE POMYSŁÓW</b>	S. 124	Naucz się generować pomysły, rozwijać je i dokonywać ich wyboru
<b>🎯 TWORZENIE PROTOTYPÓW</b>	S. 152	Wcielaj pomysły w życie, szkicuj, buduj prototypy
<b>🧪 WERYFIKACJA</b>	S. 180	Wskaż najbardziej ryzykowne założenie, eksperymentuj i wykonuj zwroty
<b>➔ SKALOWANIE</b>	S. 214	Kiedy i jak skalować; poziom gotowości inwestycyjnej
<b>DODATEK</b>	S. 262	Indeks, zespół, podziękowania

**8** | ROZDZIAŁÓW

**48** | ANALIZ PRZYPADKÓW

**20** | NARZĘDZI

**7** | PODSTAWOWYCH KOMPETENCJI

**29** | PROJEKTANTÓW

**36** | TRIKÓW

**> 150** | GRAFIK

# **NIEPEWNOŚĆ, CZYLI TWOJA TAJNA BROŃ**

Otoczenie Twoje i Twojej firmy odznacza się olbrzymią niepewnością. Warto jednak wiedzieć, że ta sama niepewność oferuje niezliczone okazje do projektowania (lub przeprojektowywania) firm zdolnych zmienić zasady gry. Te okazje tylko czekają, aż ktoś je wykorzysta. Trzeba jedynie umieć je dostrzec.

Świat się zmienia. Nowe nawyki konsumentów, nowe technologie i inne trendy powodują, że firmy odnoszące kiedyś sukcesy zaczynają mieć kłopoty. Niepewność i nieprzewidywalność dzisiejszej gospodarki sieciowej decydują o tym, że całe rynki zmieniają swoje oblicze, a także pojawiają się rynki nowe. Co ciekawe, a dla niektórych bardzo przykre, spora część firm będących na czele tej rewolucji jeszcze 20 lat temu nie istniała. To nie tak, że ci nowi gracze rynkowi okazują się bystrzejsi albo że zatrudniają mądrzejszych i bardziej kompetentnych pracowników. Jak to zatem możliwe, że trafiają na żyły złota tam, gdzie mało kto się ich spodziewa? Na to pytanie można odpowiedzieć jednym słowem: projektowanie.

W projektowaniu chodzi przede wszystkim o to, żeby spojrzeć na świat w nowy, lepszy sposób. To proces uporządkowany i powtarzalny, którego można się ponadto nauczyć. Dosłownie każdy może korzystać z niego w celu kreowania niepowtarzalnej wartości. Istotą projektowania nie jest rezygnacja ze wszystkich narzędzi i procesów, którymi posługiwałeś się dotychczas. Jest wręcz odwrotnie. Projektowanie umożliwia licznym początkującym firmom tworzenie nowych modeli biznesowych i nowych rynków, a także pomaga określić, kiedy i jakich narzędzi należy użyć, aby dowiedzieć się czegoś nowego, przekonać innych do obrania nowej drogi i – w ostatecznym rozrachunku – podejmować lepsze decyzje biznesowe.

W projektowaniu chodzi przede wszystkim o to, aby tworzyć warunki sprzyjające rozkwitowi firm oraz ich rozwojowi i dostosowywaniu się do

niepewności i zmian. Lepsze firmy to te, które do rozwiązywania problemów podchodzą w nowy, usystematyzowany sposób, w większym stopniu koncentrują się na działaniu niż na planowaniu czy prognozowaniu. Lepsze firmy łączą projektowanie ze strategią w celu wykorzystania nadarżających się okazji, by kreować wzrost oraz być liderami zmian w niepewnym i nieprzewidywalnym świecie.

Ta książka będzie dla Ciebie źródłem narzędzi, kompetencji i nastawienia niezbędnego do wykorzystywania okazji powstałych z niepewności – okazji do projektowania lepszych firm. Zawarliśmy w niej mnóstwo z życia wziętych przykładów osób, które po mistrzowsku opanowały podstawy projektowania. Przedstawiamy również analizy przypadków firm, które uczyniły z projektowania fundament swoich procesów decyzyjnych i dzięki temu wprowadzają zmiany. Jako że projektowanie jest procesem powtarzalnym, zależało nam, aby ta książka była dla Ciebie nie tylko przewodnikiem po tym procesie, ale także przybornikiem, po który będziesz sięgał zawsze wtedy, gdy zaistnieje potrzeba rozszerzenia projektowania z jednego projektu lub jednego produktu na całą firmę. ■

---

**MOŻESZ  
TYLKO ZYSKAĆ.**

---



# ZOSTAŃ PROJEKTANTEM



## SKĄD CAŁY TEN SZUM WOKÓŁ PROJEKTOWANIA?

Projektowanie bardzo szybko staje się jednym z tych niezwykle popularnych określeń, takich jak choćby „innovacje”. Różni ludzie różnie je rozumieją. Bywa stosowane w znaczeniu rzeczownikowym, przymiotnikowym, czasownikowym. Projektowanie to nowe podejście do patrzenia na świat i kreowania nowych okazji do czynienia go lepszym.

Projektowanie to jednocześnie proces i sposób myślenia. To zbiór praktyk mających na celu kreowanie nowej i trwałej wartości z niepewności oraz zmian. Pozwala ludziom i organizacjom zachowywać większą elastyczność i odporność w obliczu nieustannych zmian. Projektowanie ma również swoje ciemniejsze oblicze, którego doświadczamy w sytuacji, w jakiej wszyscy się

od czasu do czasu znajdujemy – sytuacji, w której stajemy oko w oko z nieprzewidywanymi zmianami i nie bardzo wiemy, jak na nie zareagować.

### **WIELKA WŁADZA TO RÓWNIEŻ...**

Dobra wiadomość jest taka, że jesteś już projektantem, a przynajmniej nim bywasz. W rolę projektanta wcielasz się za każdym razem, gdy formułujesz strategię lub podejmujesz decyzję na podstawie jakichś informacji. Są też i gorsze wieści. Duża część narzędzi, z których prawdopodobnie korzystasz w podejmowaniu tych decyzji, nie jest już tak skuteczna i przydatna jak kiedyś, przynajmniej dopóki nie zestawisz ich z innymi narzędziami. Co zatem robią projektanci i z jakich narzędzi korzystają, by podejmować lepsze decyzje?

### **ITERACJA**

Kluczową cechą projektowania – oraz towarzyszących mu narzędzi – jest **iteracyjność**. W ramach tego procesu projektanci tacy jak Ty zaczynają od punktu widzenia. Idą w świat i rozpoczynają obserwacje, aby wyrobić sobie jakieś zdanie na temat tegoż punktu widzenia, opracować możliwości wykorzystania dostrzeganych okazji, zweryfikować te możliwości, a następnie zrealizować te, które ich zdaniem dają największe szanse na końcowy sukces. Co najważniejsze, projektant nigdy nie koncentruje się wyłącznie na skalowaniu realizacji wybranej opcji. Projektowanie to proces o charakterze ciągłym i iteracyjnym, został opracowany z myślą o podejmowaniu długofalowych działań w warunkach niepewności i zmian. ■

## **PROJEKTOWANIE TO USYSTEMATYZOWANE PODEJŚCIE DO POSZUKIWANIA, ROZPOZNAWANIA I POZYSKIWANIA WARTOŚCI.**

# PROJEKTANT: BUNTOWNIK Z MISJĄ.

## SIEDEM KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

### **PUNKTEM WYJŚCIA JEST KLIENT.**

Obserwuj klientów i staraj się ich zrozumieć, a dowiesz się czegoś nowego o ich potrzebach. Pamiętaj, że właściwe odpowiedzi uzyskasz, tylko zadając właściwe pytania.

### **MYŚL I PRACUJ WIZUALNIE!**

Praca wizualna ułatwia dojrzenie całościowego obrazu sytuacji, pełniejsze zrozumienie skomplikowanych zagadnień, przedstawienie rozważań strategicznych w konkretnym kontekście wizualnym, a także wchodzenie w interakcję z odbiorcami.

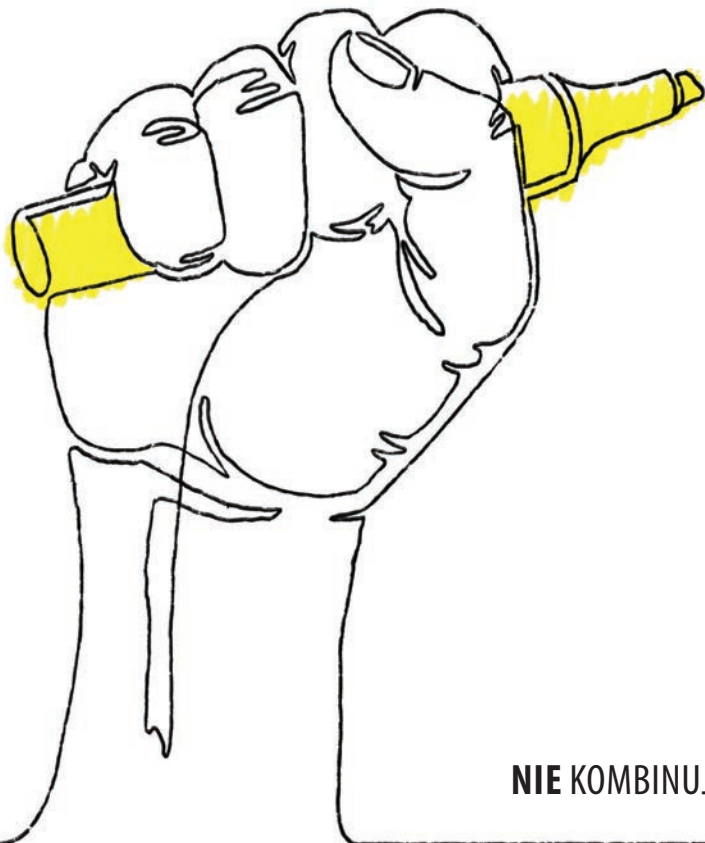
### **NIE DZIAŁAJ SAM. NIE JESTEŚ MĄDRZEJSZY OD WSZYSTKICH INNYCH.**

Postaw na współpracę, by zbierać różne opinie i prześmyślenia. Sojusz umysłów w sali zebrań i na całym rynku pozwoli Ci zidentyfikować okazje, które nie zostały dotąd dostrzeżone.

### **OPOWIADAJ HISTORIE I DZIEL SIĘ DOŚWIADCZENIAMI.**

Opowieści mają wyraźny początek i koniec, zwykle mają też bohaterów, z którymi mogą się utożsamiać odbiorcy. Fajne historie zapadają w pamięć. Fajne historie będą powtarzane przez innych. Fajne historie szerzą się same.





**NIE KOMBINUJ.**

**ZAPROJEKTUJ  
NIEWIELKIE  
EKSPERYMENTY  
I SIĘ UCZ.**

**CIESZ SIĘ  
Z NIEPEWNOŚCI,  
BO JEST POŻYWKĄ  
DLA TWOJEGO  
MÓZGU.**

Po prostu zabierz się do pracy. Nie usiłuj od razu budować ostatecznej wersji produktu. Nie dodawaj mu cech i funkcji, które nie rozwiązują prawdziwych problemów.

Nawet najdrobniejsza iteracja czy test przyniosą Ci mnóstwo nowych, przydatnych informacji – to wiedza, której nigdy byś nie zdobył, gdybyś od razu wziął się do budowania. Rzeczywistość różni się od tego, co na jej temat przypuszczasz.

W świecie biznesu pewne jest tylko jedno: zmiana. Pogódź się z tym i zacznij wykorzystywać okazje rodzące się z niepewności.

# ZAPROJEKTUJ

## JAK POŁĄCZYĆ INNOWACYJNOŚĆ, BIZNES I STRATEGIĘ

W porządku. Jesteś projektantem, któremu powierzono zadanie zaprojektowania lepszej firmy. Tylko jak taka lepsza firma wygląda? Jak w ogóle zabrać się do projektowania takiej lepszej firmy?

Wiele istniejących firm o ugruntowanej pozycji rynkowej, czyli inaczej rzecz ujmując, nie start-upy, koncentruje się wyłącznie na wprowadzaniu produktów na rynek przy jednoczesnym dążeniu do minimalizacji kosztów, co ma się przełożyć na wyższe marże zysku. W tego rodzaju przedsiębiorstwach strategia jest realizowana w sposób liniowy: przygotowanie i wykonanie. Niestety bardzo często w procesie tym brakuje klienta stanowiącego drugą stronę transakcji, podobnie zresztą jak osoby odpowiedzialnej za projektowanie i rozwijanie produktów oraz usług mających zaspokajać jakąś potrzebę klienta.



**PUNKT WIDZENIA, S. 46**

Projektant nieustannie myśli o kliencie. O ludziach i problemach myśli w pewnych konkretnych kategoriach, w kontekście pewnych konkretnych narzędzi, takich jak generowanie pomysłów, tworzenie prototypów czy weryfikacja. Posługuje się narzędziami, kompetencjami i sposobem myślenia odwołującymi się bezpośrednio do człowieka, by móc dzięki nim znajdować nowe propozycje wartości i modele biznesowe, projektować je i realizować. Wszystko to na podstawie pozyskanych informacji. Projektanci postępują w ten sposób nieustannie, rozpoczynają kolejne iteracje w celu identyfikowania nowych okazji we mgle, jaką jest niepewność.

# LEPSZĄ FIRMĘ.

W tej książce w zupełnie nowym świetle prezentujemy podróż odbywaną przez projektanta. Istotą procesu projektowania jest Twój punkt widzenia, nieodmiennie stanowiący wypadkową poznania, generowania pomysłu, tworzenia prototypu oraz weryfikacji. Proces ten ma charakter iteracyjny i cykliczny.

Wróćmy do naszego pytania o to, jak należy rozumieć lepszą firmę. Lepsza firma to taka, w której najważniejszy jest człowiek i w której wokół człowieka porządkowane są narzędzia projektowania, praktyki i procesy.

W tym celu potrzebujesz reżimu projektowego, rozumianego jako posługiwanie się Twoimi nowymi narzędziami, kompetencjami i sposobem myślenia. Reżim ten ma towarzyszyć wszystkim Twoim decyzjom biznesowym i uzyskiwanym wynikom, a nie tylko codziennym działaniom.

Dzięki temu będziesz miał znacznie jaśniejsze widoki na przyszłość i jako projektant zaczniesz dostrzegać nowe okazje we mgle niepewności.



**POZNANIE**, S. 82



**GENEROWANIE  
POMYSŁÓW**, S. 124



**TWORZENIE  
PROTOTYPÓW**, S. 152



**WERYFIKACJA**, S. 180

Dzisiaj nieustannie poszukuje się nowych klientów, nowych propozycji wartości i nowych modeli biznesowych, z uwzględnieniem ich realizacji i skalowania działalności. Twoim zadaniem jako projektanta jest to umożliwić. Twoim zadaniem jest poszukiwać nowych możliwości prowadzenia zrównoważonej działalności biznesowej oraz nowych możliwości wzrostu, do Ciebie należy także testowanie tychże opcji – wszystko w ramach projektowania. Twoim zadaniem jest mieć na uwadze osobę, dla której coś projektujesz – to fundament, na którym powinien opierać się Twój punkt widzenia.

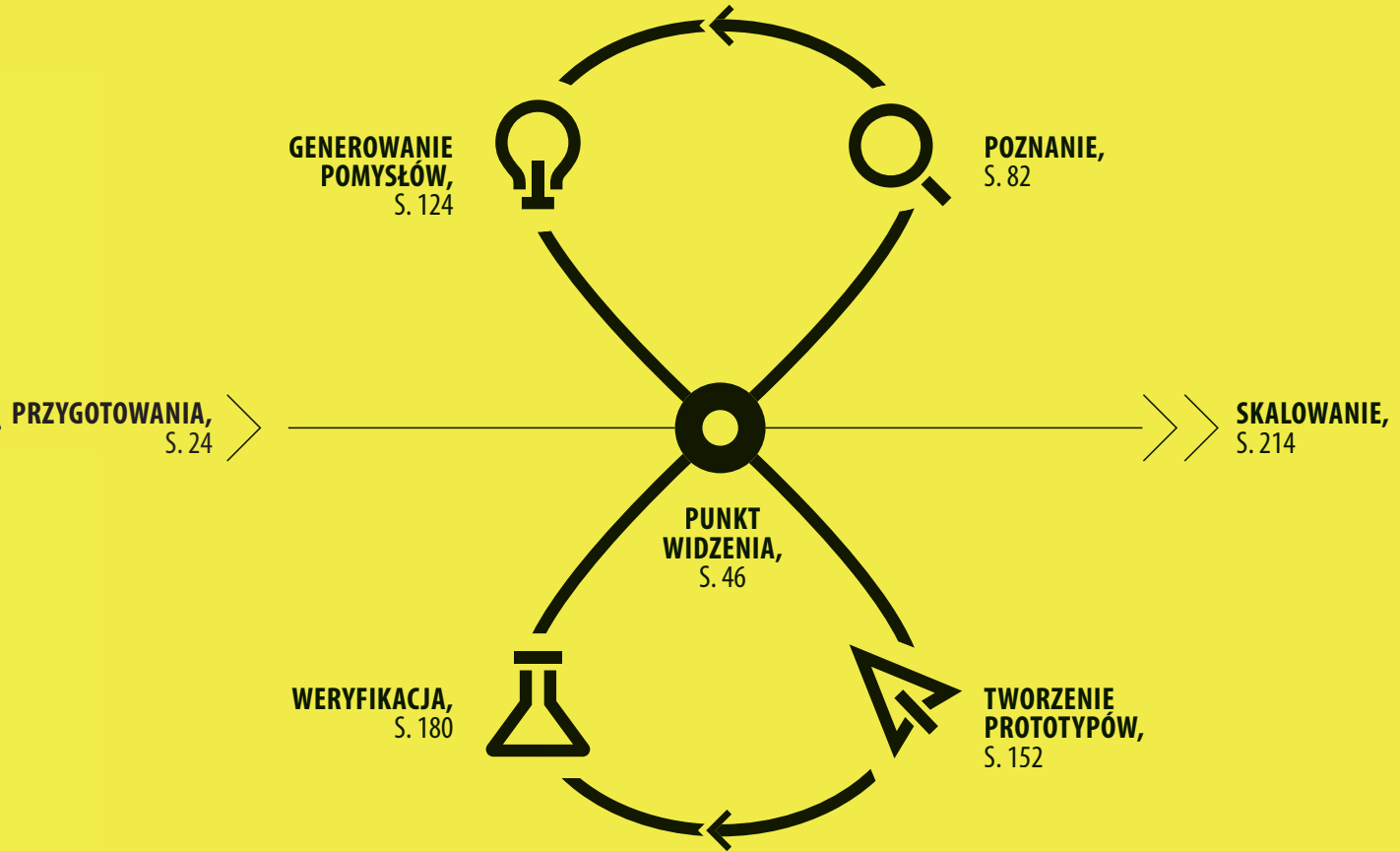
# PODWÓJNA PĘTLA.

## PODRÓŻ PROJEKTANTA

Koncepcja podwójnej pętli zasadza się na prostym spostrzeżeniu: każdy projekt, produkt, firma, zmiana czy pomysł zaczyna się od jakiegoś punktu widzenia. Może się on opierać na faktach, ale może też opierać się na założeniach. Bez względu na to, jaki masz punkt widzenia, aby wykorzystać go do wywołania trwałych zmian, będziesz musiał ciężko pracować i świadomie dążyć do celu.

Podwójna pętla uwzględni Twój punkt widzenia, jednocześnie wzbogacając proces projektowania o element ciągłości oraz wspomnianego wcześniej reżimu. Oznacza to, że Twój punkt widzenia zawsze opiera się na pewnym poznaniu, świadomości, z której rodzą się nowe pomysły, dodatkowo ubogacające Twój punkt widzenia. Pomysły są następnie przekuwane na prototypy i weryfikowane pod kątem ich efektywności. W ten sposób zyskujesz kolejne informacje na temat Twojego punktu widzenia, a to pozwala Ci skuteczniej realizować wybrane pomysły.

Każda podróż projektanta ma swój początek oraz swój... cel. W przypadku tej konkretnej podróży początkiem są przygotowania, widoczne po lewej stronie pętli projektowej. Bez przygotowania samego siebie, ale i Twojego zespołu, otoczenia i narzędzi, z których będziesz korzystał, nie może być mowy o udanej podróży. Po prawej stronie pętli znajduje się cel podróży, czyli skalowanie. W tej książce skalowanie odnosi się do dwóch kwestii. Po pierwsze, zajmiemy się rozważaniami na temat skalowania wykonania Twojego pomysłu lub wprowadzanej zmiany; początkiem tych rozważań jest Twój punkt widzenia. Po drugie zaś, skalowanie będzie w tej książce dotyczyć samego procesu projektowania. Bądź co bądź to książka o projektowaniu lepszych firm, projektowanie jest jej motywem przewodnim i to właśnie projektowanie będziemy skalować. ■



# PODWÓJNA PĘTLA. UJĘCIE OGÓLNE



## **PUNKT WIDZENIA, S. 46**

Projektowanie rzecz ludzka. Podróż projektanta umożliwi Ci pozyskiwanie kolejnych informacji związanych z Twoim punktem widzenia.



## **POZNANIE, S. 82**

Każda podróż projektanta zaczyna się od klienta, kontekstu i Twojej firmy. Ta świadomość ma kluczowe znaczenie dla zaprojektowania czegoś, co będzie lepsze.



## **GENEROWANIE POMYSŁÓW, S. 124**

Nie ma jednego właściwego rozwiązania. Krok generowania pomysłów umożliwi Tobie i Twoim współpracownikom odblokowanie wyobraźni i wspólne rozwijanie Waszych pomysłów.



## **PRZYGOTOWANIA, S. 24**

Projektowanie to sport zespołowy, którego nie można skutecznie uprawiać bez właściwego przygotowania.





### ▲ TWORZENIE PROTOTYPÓW, S. 152

Prędzej czy później Twoje pomysły muszą ujrzeć światło dzienne. W tworzeniu prototypów chodzi o to, by Twoje pomysły nabrały realnych kształtów i byś mógł się dzięki nim uczyć.

### ➤ SKALOWANIE, S. 214

Podróż projektanta ma charakter iteracyjny, cykliczny i została opracowana z myślą o skalowaniu małych projektów do postaci norm kulturowych obowiązujących w całej organizacji.

### ⚖ WERYFIKACJA, S. 180

Pomysły to nic innego jak myśli oparte na założeniach. Żeby dowiedzieć się, które z nich są naprawdę wartościowe, musisz sprawdzać swoje pomysły i wykonywać pomiary wyników tych testów.

**JESTEŚ TU  
PO TO,  
BY STWORZYĆ  
COŚ NOWEGO.**

# TWOJE NARZĘDZIA

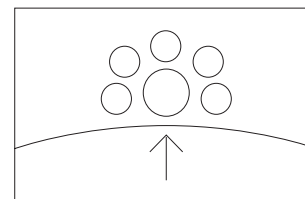
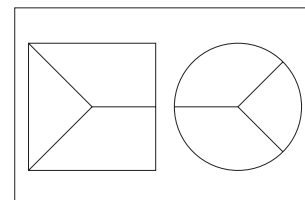
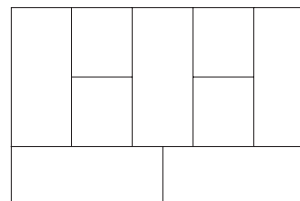
Twoim pierwszym zadaniem jako projektanta jest otworzyć się na świat i obserwować klientów w ich środowisku naturalnym. Podchodząc do tej kwestii, wyzbądź się wszelkich uprzedzeń na temat tego, co Twoi klienci starają się osiągnąć i jak uporządkowany jest świat. Po prostu patrz i słuchaj.

Obserwacja, czyli pierwsze narzędzie projektanta, wywodzi się z kompetencji, które wszyscy już posiadamy. Kiedy ostatnio znalazłeś czas, żeby po prostu popatrzeć na swoich klientów i ich posłuchać? Spróbuj. Gwarantujemy, że dowiesz się czegoś nowego.

## WYWIERANIE WPŁYWU

Przyglądając się i słuchając, zwracaj uwagę na wszelkie prawidłowości, ale także na ciekawe i nieoczekiwane działania, zdarzenia czy sytuacje. Staną się one pożywką dla powstania anegdot, które będziesz mógł wykorzystać w celu zainteresowania Twojego menedżera i pozostałych członków zespołu ludzkimi historiami towarzyszącymi Twojemu produktowi. Jeśli nigdy dotąd nie korzystałeś w prezentacjach z anegdot ani opowieści z życia klientów, przygotuj się na sporą niespodziankę.

Wszyscy lubią historie i reagują na nie większym zaangażowaniem i zainteresowaniem niż na zbiór suchych danych. W następnym rozdziale znajdziesz narzędzie stworzone właśnie z myślą o układaniu historii mających wywrzeć na odbiorcy konkretny pożądany wpływ.



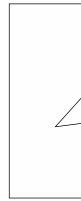
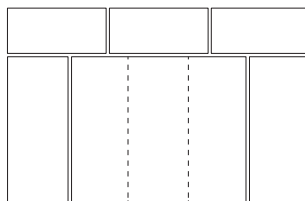
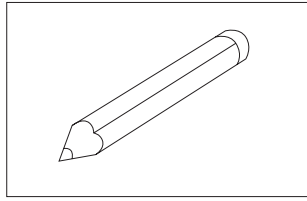
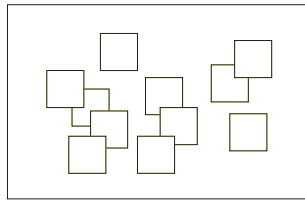
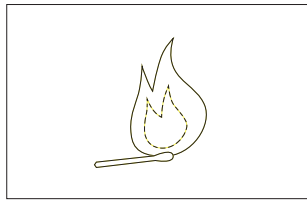
## PRZESTARZAŁE? NIE!

Kiedy przywykniesz już do obserwowania klientów i przysłuchiwania się im, powinieneś sięgnąć po nowe narzędzia – narzędzia projektowania. Od razu wyjaśniamy, że absolutnie **nie** powinieneś rezygnować z posługiwania się narzędziami, do których zdążyłeś wcześniej przywyknąć. Z pewnością nie uda Ci się zmienić firmy z dnia na dzień, równie mało prawdopodobne jest zatem, że przekonasz wszystkich swoich kolegów, iż stosowane przez nich narzędzia są przestarzałe. Prawdopodobnie zresztą takie nie są. Dokładnie tak samo, jak wówczas, gdy zacząłbyś korzystać z nowego zestawu narzędzi przy okazji jakichś prac remontowych w domu, wzbogacić swój przyborek o kilka nowych narzędzi projektowania (przecież nie zabrałbyś się do mierzenia ściany za pomocą śrubokręta, prawda?).

## PRZYDATNE NARZĘDZIA PROJEKTOWANIA

Na początek zastosuj narzędzia obserwacji. Są to narzędzia pozwalające poznawać pragnienia, potrzeby, bolączki i ambicje innych ludzi. W Twoim przyborku mogłyby się również znaleźć narzędzia związane z zadawaniem pytań i przedstawianiem problemu w różnych kontekstach. Cóż, nie możesz oczekiwać, że dowiesz się o klientach wszystkiego, wyłącznie ich obserwując. Oprócz obserwacji w skład narzędzi projektowania wchodzi również narzędzia generowania pomysłów, narzędzia tworzenia





prototypów i narzędzia weryfikacji, jak również narzędzia podejmowania decyzji. Koncepty te mogą być już świetnie znane innym członkom Twojego zespołu, którzy już od jakiegoś czasu zajmują się projektowaniem. Tak czy owak, zamieściliśmy w tej książce całe bogactwo niesamowicie przydatnych narzędzi, dzięki którym Twoje działania związane z projektowaniem biznesowym przejdą na zupełnie nowy poziom.

## NIE SPIESZ SIĘ

Gdy zdobędziesz pewność w posługiwaniu się wybranymi z prezentowanych przez nas narzędzi, zauważysz, że Twoje stare narzędzia coraz częściej nabierają charakteru wspierającego lub rezerwowego. Niewykluczone, że zaczniesz stosować nowe narzędzia (projektowania) razem z tymi starymi, ponieważ uznasz, że wzajemnie się uzupełniają. Możesz na przykład sięgnąć po dane rynkowe, by uwiarygodnić anegdoty zebrane w terenie. Wyobraź sobie, jakie daje to możliwości! Zacznij od małych kroków i powoli opanuj posługiwanie się nowymi narzędziami, które w pierwszej chwili mogą Ci się wydać dziwne i mało komfortowe. Nie martw się. Po kilkukrotnym użyciu narzędzi projektowania stwierdzisz, że idzie Ci to lepiej. Jesteśmy przekonani, że dzięki tym nowym okularom projektanta zobaczysz świat w zupełnie innych barwach. ■

## NIE MA (JESZCZE) KULTURY POSŁUGIWANIA SIĘ NARZĘDZIAMI

Księgowych i lekarzy uczy się posługiwania narzędziami, biznesmenów szkoli się natomiast w zakresie działalności operacyjnej. Przedstawiciele świata biznesu sądzą, że potrafią być innowacyjni, tak naprawdę jednak brakuje im właściwych po temu kompetencji i narzędzi.

Apple i Amazon nieustannie modyfikują swoje modele biznesowe i robią to skutecznie, są jednak i takie firmy, które wykazują się całkowitą nieporadnością. Ich tradycyjne struktury hierarchiczne nijak mają się do procesów związanych z projektowaniem czy innowacyjnością. Nie da się tego ująć w rachunku zysków i strat żadnego z działów, więc nikogo to nie obchodzi. Oczywiście firmy te wprowadzają innowacje w swoich produktach, mają jednak spore problemy z wykraczaniem poza innowacyjność produktową i tradycyjnie rozumiane badania i rozwój.

Obecnie w szkołach biznesowych coraz częściej wyklada się innowacyjne podejście do modeli biznesowych, a wraz z tym omawia się narzędzia projektowania i innowacyjności. To jednak ciągle dopiero początek.

Z wielką fascynacją przyglądam się, w jaki sposób inni uczą się o kształtowaniu i wykorzystywaniu narzędzi projektowania, innowacyjności i strategii, rozumianych jako nowe czynniki determinujące działalność biznesową.

**Alexander Osterwalder**, współzałożyciel firmy Strategyzer, autor książek *Tworzenie modeli biznesowych* oraz *Projektowanie propozycji wartości*

# PRZE- PUSTKI

## ZALEŻY CI NA SZYBKICH ODPOWIEDZIACH?

Przygotowaliśmy dla Ciebie specjalne przepustki, dzięki którym nie będziesz musiał stać w kolejce do własnej przyszłości. Przepustki te dadzą Ci dostęp do odpowiednich narzędzi, kompetencji lub analiz przypadków. Korzystaj z doświadczeń innych ludzi we własnych działaniach bez zbędnej zwłoki.

LOT NR  
BM 1106 03.21 130 18E

STALY KLIENT  
ODPRAWA  
BRAMKA  
MIEJSCE

## CHCĘ ZAPROJEKTOWAĆ STRATEGIĘ

Potrzebuję planu działania, by móc poprowadzić mój zespół do **pożądanego stanu przyszłego**.

KROKI:	STRONY:
» Przeanalizuj dotychczasowy model biznesowy, poznaj też swoich klientów, obserwując ich i zadając im pytania.	86
» <b>Sformułuj punkt widzenia</b> , tworząc wizję w 5 śmiałych krokach oraz dokonując jej przekształcenia w opowieść. Przekonaj się, czy zrobisz w ten sposób wrażenie na swoich odbiorcach.	58
» Poszukaj pomysłów na nowe możliwości związane z modelem biznesowym.	142
» Opracuj prototypy nowych propozycji wartości.	152

LOT NR  
BM 1106 03.21 130 18E  
ODPRAWA  
BRAMKA  
MIEJSCE

## CHCIAŁBYM SIĘ ZAJĄĆ PLANOWANIEM DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ

Chciałbym **przestać skupiać się wyłącznie na arkuszach kalkulacyjnych** i wspólnie z moim zespołem zająć się planowaniem działalności biznesowej.

KROKI:	STRONY:
» Sporządź mapę kontekstu, w którym obecnie działasz.	110
» Przeanalizuj obecny model biznesowy.	114
» Poznaj swoich (przyszłych) klientów.	98
» <b>Zweryfikuj wizję Twojej firmy</b> .	56
» Zaprojektuj przyszłe możliwości dotyczące modelu biznesowego.	142
» Przedstaw pomysły, na podstawie których powstaną prototypy.	152

LOT NR  
DB BIZ8  
DATA  
05MAR  
BRAMKA  
G13  
MIEJSCE  
19B  
PRZEPUSZCZKA  
KARTA POKŁADOWA

4.11  
GODZINA 20:00 SALA 03 RZĄD 15 MIEJSCE 21

## ZALEŻY MI NA ZDECYDOWANEJ WIZJI, KTÓRĄ BYŁOBY ŁATWO ZARAŻAĆ INNYCH

Chciałbym, aby cały nasz zespół zyskał **drogowskaz**, którym mógłby się kierować w swoich działaniach.

- KROKI:**
- » Sformułuj swój punkt widzenia i wraz z zespołem przygotuj wizję na okładkę. **STRONY: 64**
  - » Zweryfikuj tę wizję wewnątrz organizacji i poza nią. **STRONY: 180**

4.1  
GODZINA 20:00 SALA 03 RZĄD 15 MIEJSCE 22

## CHCIAŁBYM PRACOWAĆ JAK START-UP

Oto w jaki sposób najszybciej i najmniejszym możliwym kosztem wprowadzić produkt na rynek: **licz się od start-upów**.

- KROKI:**
- » Przygotuj swój **punkt widzenia**. **STRONY: 48**
  - » Poznawaj: obserwuj i pytaj! **STRONY: 86**
  - » Przedstaw pomysły na różne modele biznesowe. **STRONY: 142**
  - » Naszkicuj ogólny i szczegółowy prototyp. **STRONY: 172**
  - » Weryfikuj, weryfikuj i jeszcze raz weryfikuj. **STRONY: 180**
  - » Podczas całej podróży snuj opowieści. **STRONY: 72**

## CHCĘ WYKONAĆ ANALIZĘ SWOT MOJEJ FIRMY

Jak w przypadku mojej firmy kształtują się **słabe i mocne punkty, zagrożenia oraz okazje?**

- KROKI:**
- » Poznaj kontekst, w jakim działa Twoja firma. **STRONY: 110**
  - » Przeanalizuj swój model biznesowy. **STRONY: 86**
  - » Wskaż mocne i słabe strony firmy. **STRONY: 116**

• NIEPOWTARZALNA OKAZJA – PRZEPUSTKA –

## CHCIAŁBYM ROZWIJAĆ SWOJĄ FIRMĘ I STAWIAĆ NA INNOWACJE

W tej kwestii nie da się iść na skróty, znajdziesz tu jednak kilka przepustek, dzięki którym nie będziesz musiał stać w kolejce do swojej przyszłości.

- KROKI:**
- » Wykonaj podwójną pętlę. **STRONY: 16**

**SKORZYSTAJ Z PRZEPUSTKI ALBO PRZYGOTUJ SIĘ NA PODRÓŻ W PEŁNYM WYMIARZE.**



1871, 219, 222  
8Works, 227

## A

Abrella, 208, 209  
Adobe, 227  
akcelerator przedsiębiorczości, 220, 221, 223  
Amazon, 219  
ambasador, 29, 217  
Apple, 108  
Atherton Evan, 169  
Audi Innovation Research, 35  
Auerbach Markus, 35  
Auping, 57  
Autodesk, 164, 217, 218, 238, 239

## B

badania marketingowe, 109  
Bass Carl, 164, 165  
Beane Billy, 242  
Bilal Mohammed, 237  
Black Sue, 54  
Blank Steve, 242, 243, 244  
BNP Paribas, 34, 50, 109  
Borst George, 133, 135  
buntownik, 12, 27, 48  
Bupa, 131  
Business Models, 241  
Butterfield Stewart, 187  
Buttin Emmanuel, 34, 51

## C

Capdepon Andres, 94  
Commodore, 189  
Conti Maurice, 165, 166, 217  
Cross Scott, 194  
człowiek biznesu, 35

## D

Dale Karin, 55  
dane statystyczne, 242  
Davidge Alex, 131  
de Jong Rens, 39  
de Keyzer Peter, 113  
de la Rive Box Ivo, 226  
de Zeeuw Patrick, 221, 223  
DMBA, 219, 233, 234, 236, 237, 238  
Dole Adam, 237  
Doyer Maaïke, 99  
Dropbox, 155, 156  
Duarte Nancy, 73, 74  
Durling Joy, 227  
działanie ciągłij/pchaj, 36

## E

eBay, 187  
efekt pamięci zbiorowej, 37  
eksperyment, 196, 202, 203  
ilościowy, 210  
jakościowy, 210  
metoda, 206  
szablon, *Patrz:* szablon eksperymentu  
testowanie konkurencji, 211  
wynik, 197  
Eneco Quby, 218, 226  
epicentrum, 142

## F

Finn Kevin, 129  
Fitzpatrick Rob, 89, 99  
Flickr, 187  
Ford Corey, 228  
Founder Centric, 89  
Francioni Emanuele, 188, 189, 190

## G

Google, 219  
Gosparc, 188, 189, 190, 191, 192

## H

Hamers Ralph, 63  
Hansteen-Izora Muki, 105  
Hastings Reed, 182  
Hendricks Ruud, 221, 223  
Hill Dorothy, 63  
hipoteza, 204, 246  
klasyfikowalna, 205  
wzorzec, 204  
historia, 12, 49, 51, 53, 67, 72, 168  
moment olśnienia, 75, 78  
odbiorca, 74, 78  
projektowanie, 74  
szablon, *Patrz:* szablon opowieści  
HIVE, 227  
Houston Drew, 155, 156

## I

ING Bank, 60, 61, 62, 63  
Intel Labs, 105  
inteligencja emocjonalna/liczbowa, 51  
Investment Readiness Level, *Patrz:* IRL  
IRL, 217, 242, 243, 244, 246

## K

karteczka samoprzylepna, 38, 106, 171, 186, 251  
Kelly SallyAnn, 54  
klient, 12, 18, 66, 85  
kategoryzowanie, 104, 120  
korzyści potencjalne, 106, 107  
podróż, 100, 101, 102, 103  
potencjalny, 86, 246  
profil, 101, 107  
safari, *Patrz:* safari po klientach  
zadawanie pytań, 88  
komunikat, 39  
koncepcja podwójnej pętli, *Patrz:* pętla podwójna  
konsultant zewnętrzny, 52, 53  
kontekst, 26, 49, 57, 68, 84, 85, 108, 109  
szablon, *Patrz:* szablon kontekstu  
kosztów minimalizacja, 14  
Kowalski Jeff, 165

**L**

lean, 29  
 Lean Startup, 197, 206  
 lista kontrolna, 41, 43, 59, 65, 69, 75, 101, 107, 111,  
 117, 141, 143, 145, 147, 173, 175, 201, 205, 207, 245  
 Lokitz Justin, 238

**M**

Maasik Mart, 225  
 Maastricht University Medical Center, 55, 115, 117  
 macierz  
   innowacyjności, 134, 136, 146, 147  
   kreatywności, 129  
 Mains Kim, 227  
 mapa podróży klienta, 100  
 marker, 38, 106, 251  
 Matter, 218, 228  
 Mattias Edström, 209  
 Maurya Ash, 197, 204, 206  
 McEwan Ross, 224  
 Merrylees Gordon, 224  
 metoda  
   Lego Serious Play, 149, 177  
   Running Lean, 197  
 Mindpearl, 55  
 model  
   biznesowy, 27, 114, 115, 137  
   konkurencji, 85  
   concierge, 206  
 moderator, 34, 36, 37  
 moderowanie wizualne, 35, 37  
 Morgan Jacob, 250  
 MVP, 245, 247

**N**

Netflix, 182  
 niepewność, 9, 13, 85, 87, 108, 111, 216, 219, 232,  
 233

**O**

Oakland A, 242, 243  
 OneTab, 194  
 opinia, 88  
 opowieść, *Patrz:* historia  
 optymizm, 35  
 Osterwalder Alexander, 21, 106, 115, 117

**P**

pamięć zbiorowa, 37  
 Panasonic, 129  
 PayPal, 187  
 pętla podwójna, 16, 18  
 Pink Daniel, 233  
 podejście krytyczne, 35  
 podróż  
   klienta, *Patrz:* klient podróż  
   projektanta, *Patrz:* projektant podróż  
 Pollock Sue, 237  
 pomysł, 16, 155  
   generowanie, 18, 26, 48, 126, 127, 128, 129, 137,  
   142, 149  
   narzędzia, 128, 138, 142, 146, 170, 171, 172,  
   173, 175, 200, 204, 206  
   redagowanie, 129  
   ściana pomysłów, 144  
   świeże spojrzenie, 142  
   tricki, 148  
   w epicentrach, 142  
 skalowanie, 216  
 weryfikacja, 19, 26, 129, 182, 183, 184, 184, 196,  
 247  
   negatywna, 196, 197  
   pozytywna, 196, 203  
   szablon, *Patrz:* szablon weryfikacji  
   tricki, 210  
   zwrot, 183, 184, 189, 190, 193  
 Power Purchase Agreement, 115  
 poziom gotowości inwestycyjnej, *Patrz:* IRL  
 praca  
   wizualna, 12  
   wspólna, *Patrz:* współpraca

problem, 88  
 produkt  
   wersja ostateczna, 13  
   wprowadzanie na rynek, 14  
 projektant, 14, 35, 38, 87, 251  
   podróż, 16, 28, 48, 182  
   poznanie, 83, 86, 88, 98  
   przygotowania, 26  
   punkt widzenia, *Patrz:* punkt widzenia  
   zadania, 15  
 projektowanie, 10, 11, 14, 15, 18, 32, 216, 231, 232,  
 233  
   kryteria, 49, 70, 71  
   narzędzia, 11, 20, 29, 40, 42, 58, 64, 68, 74, 76,  
   100, 106, 110, 116, 140, 146, 170, 171, 172,  
   173, 175, 200, 204, 206  
   poznanie, 84  
   proces, 26, 27, 36  
   skalowanie, *Patrz:* skalowanie  
   przygotowania, 26  
   strategia, 233, 234  
 tryb  
   analityczny, 127, 129  
   decyzyjny, 127  
   kreatywny, 126, 127, 128, 138  
 prototyp, 16, 19, 31, 127, 144, 154, 155, 156, 157, 202  
   aplikacji, 175  
   interaktywny, 175  
   procesu, 174  
   produktu, 174  
   sprawdzanie funkcjonalności, 156  
   strony internetowej, 175  
   szkic, 158, 172, 173  
   testowanie z udziałem klienta, 156  
   tworzenie, 158, 159, 162, 169, 196  
   materiały, 170, 171  
   techniki, 160  
   tricki, 176  
   wersja, 211  
   z papieru, 174  
 przepustka, 22, 23  
 punkt widzenia, 48, 50, 109  
 pytanie, 88, 89, 99, 198  
 zapalnik, 134, 135, 146

**Q**

Quby Smart Energy, 226  
Qwikster, 182

**R**

RBS, 218, 224  
Rich Ann, 227  
Ries Eric, 183  
Roam Dan, 38, 173  
Roos Aart, 57  
Rose Alison, 224  
Rubinsky Gabriel, 130  
Ruth Babe, 26

**S**

safari po klientach, 102, 120  
SallyAnn, 54  
scenariusz, 27, 34  
    lista kontrolna, *Patrz:* lista kontrolna  
    zebrania, 39, 40  
SEB LAB, 219, 225  
Seeley Vicky, 54  
Shah Jigar, 114  
Shedroff Nathan, 232  
Sheppard Moscow LLC, 54  
Sibbet David, 35, 37, 58, 64, 110  
Siemens Healthcare, 54  
skalowanie, 16, 19, 29, 216, 217, 218, 219, 231  
    kontinuum, 218  
    pomysłu, *Patrz:* pomysł skalowanie  
Slack, 187  
Søgaard Andreas, 208  
Solomon Lisa Kay, 234, 241  
Sonemel Enis, 54  
Spotify, 105, 108  
Startupbootcamp, 218, 221, 223  
strategia liniowa, 14  
Strategic Futures, 168  
Strategyzer, 21, 106  
Studio Zeitgeist, 109  
SunEdison, 114, 115  
szablon, 38

eksperymentu, 196, 203, 204, 205  
kontekstu, 37, 70, 110, 111, 112  
kryteriów projektowania, 70  
lean, 197  
modelu biznesowego, 27, 29, 69, 71, 114, 115,  
    116, 117, 128, 129, 134, 138, 139, 142, 199, 246  
    forma wizualna, 118  
najbardziej ryzykownego założenia, 200, 204  
opowieści, 73, 74, 75  
podróży klienta, 101, 102  
propozycji wartości, 69, 71, 106, 107, 138, 246  
weryfikacji, 206, 207, 208  
wizji, 29  
    na okładkę, 37, 64, 65  
    w 5 krokach, 58, 67, 69, 70

**T**

Tabarki Farid, 109  
tablica nastrojów, 63, 66  
test podziału, 211  
testowanie, 13  
The Grove Consultants International, 37, 58, 64, 110  
The Mom Test, 89, 198  
TheSumOf, 129  
Thomasson David, 166  
Tom Tom, 189  
Toyota Financial Services, 133, 146  
Twitch.tv, 186  
Twitter, 109, 120

**U**

Uber, 119, 219  
University of Dundee, 54

**V**

van Berlo Ad, 87  
van Delden Richard, 93, 94  
van Merode Frits, 55, 115  
VanBerlo Group, 87

**W**

Walmart, 219  
Wavin, 92, 93, 95  
Wavin Academy, 95  
Wesselink Marc, 185  
wizja przyszłości, 48, 49, 56  
    deklaracja, 56, 58, 59  
    elementy, 56  
    motyw, 58  
    na okładkę, 63, 63, 65  
    tablica nastrojów, *Patrz:* tablica nastrojów  
    tworzenie, 52, 56, 57  
Wrigley William, 186  
współpraca, 12, 27, 35, 38  
Wyatt Paul, 194  
wykres podróży klienta, 27  
wzorec hipotezy, *Patrz:* hipoteza wzorec

**Z**

założenie, *Patrz też:* hipoteza  
    najbardziej ryzykowne, 205, 207, *Patrz też:*  
    szablon najbardziej ryzykownego założenia  
zebranie, 38, 39  
    scenariusz, *Patrz:* scenariusz zebrania  
zespół, 26, 27, 28, 242  
    funkcje, 30, 31  
    interdyscyplinarny, 30  
    siedziba, 32, 33  
    statut, 42  
    tworzenie, 31  
    tworzenie scenariusza, 40  
zmiana, 13

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

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

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

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

## NIKTÓRE Z ZAGADNIENÍ PORUSZONYCH W KSIĄŻCE:

- -- Zespół projektowy, jego tworzenie i przygotowanie do działania
- -- Kontekst działania firmy i jego kluczowe czynniki
- -- Metody projektowania modeli biznesowych
- -- Narzędzia i tricki do generowania pomysłów i budowy prototypów
- -- Metody weryfikacji pomysłów

## ZAPROJEKTUJ SUKCES SWOJEJ FIRMY!

Ciągła zmienność i nieprzewidywalność. Nowe technologie. Nowe trendy. Gusty klientów, za którymi nie sposób nadążyć. Wczorajszy hit jutro popadnie w zapomnienie. Prototyp, który tydzień temu był budowany w garażu, dziś jest wdrażany do produkcji. Mnóstwo pewniaków, które miały być żyłą złota, stało się rozczarowaniem i bolesną stratą. Z drugiej strony imponujące sukcesy odnoszą ci, o których miesiąc temu nikt nie słyszał. Czy w tych warunkach da się prowadzić biznes? Czy w ogóle istnieje jakiś sposób, aby zapanować nad tym szaleństwem?

Owszem, istnieje. Nazywa się projektowanie i pozwala na podejmowanie lepszych decyzji biznesowych poprzez tworzenie nowych modeli biznesowych, proces obserwacji istniejących rynków, a także rozwiązywanie problemów i określanie potrzebnego zestawu narzędzi. O takim projektowaniu jest ta książka — bezcenny przybornik dla każdego, kto chce zaprojektować sukces swojej firmy. Znajdziesz tu zbiór technik i metodyk, dzięki którym zaprojektujesz lepszą firmę, a także przemyślenia mistrzów biznesu i studia przypadków.

**Patrick van der Pijl** i **Justin Lokitz** należą do kadry zarządzającej Business Models Inc. Ich pasją jest pomaganie innym firmom w budowaniu innowacyjnych modeli biznesowych i przyszłościowych strategii działania. **Lisa Kay Solomon** zajmuje się strategiami przywódczymi w California College of the Arts oraz na Singularity University. **Maarten van Lieshout** oraz **Erik van der Pluijm** zaangażowali się w utworzenie firmy Thirty-X. Zajmują się integrowaniem tworzenia strategii z projektowaniem i programowaniem. **Jonas Louise** zajmuje się wykorzystywaniem metod myślenia wizualnego i osiągnięć neuropsychologii w projektowaniu i rozwiązywaniu złożonych problemów.

książkiklasybusiness

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

 Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
 **0 601 339900**

**onepress**

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint<sup>PL</sup>**



ISBN 978-83-283-3634-6



Cena 59,00 zł