

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄŻEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

## Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera

Autorzy: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-3059-2

Tytuł oryginału: [Business Model Generation](#):

[A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers](#)

Format: 240 × 190, stron: 288

**Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera**

- Stworzony przez niesamowitą grupę 470 praktyków z 45 krajów
- Opisuje tradycyjne i najnowocześniejsze modele biznesowe oraz ich dynamikę
- Przedstawia techniki systematycznego tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań

**„Ryzykowne!”, „Skazane na porażkę!”, „To na pewno się nie przyjmie!”**

A jednak! Karta kredytowa, wypożyczalnia samochodów, leasing kserokopiarek czy Google AdWords — odważne rozwiązania, których na początku nikt nie rozumiał i nie wróżył im wielkiego sukcesu. . . Powiedzieć, że dziś mają się świetnie, to za mało! Dzięki temu, że wyszły poza utarte schematy, wręcz wywróciły je do góry nogami, stały się przełomowymi biznesowymi modelami naszych czasów i przyniosły niewyobrażalne zyski!

Wszyscy menedżerowie gorączkowo pracują nad usprawnieniem swojej firmy lub jej produktów. Szukają rozwiązań, które pozwolą im dostać się do czołówki rynkowych graczy lub utrzymać swoją pozycję w świecie ogarniętym manią wdrażania innowacji. Każdego dnia obserwujemy powstawanie niezliczonych nowych modeli i tysięcy nowatorskich rozwiązań, z których większość szybko popada w zapomnienie. Czyżby nie były wystarczająco genialne? Dlaczego jedne modele się przyjmują, a inne nie? Jak pracować z wizjonerskimi ideami, aby zwiększyć ich szanse na sukces?

Za większością porażek dotyczących nowych rozwiązań stoi po prostu ich . . . nieuporządkowanie i niedopracowanie! Ale czy wdrażanie innowacji można w ogóle w jakiś sposób uporządkować? Nadeszła pora, by zmienić sposób myślenia o tworzeniu nowoczesnych modeli biznesowych.

470 menedżerów i specjalistów z 45 krajów, dla których wymyślanie i wdrażanie innowacji to chleb powszedni, pokaże Ci, że ten z pozoru niejasny proces można skutecznie usystematyzować!

Rzuc więc wyzwanie utartym schematom myślenia i przestarzałym rozwiązaniom! Masz okazję wykorzystać wiedzę i doświadczenie najślynniejszych praktyków oraz strategów tej dziedziny, aby nauczyć się, jak metodycznie poszukiwać wizjonerskich pomysłów, opracowywać je i wcielić w życie biznesowe, a także przekuwać w dochodowe projekty!

**Oto przewodnik od wizjonerów dla wizjonerów!**

A zatem koniec z nudną, suchą teorią! Wiedza czysto praktyczna, podana w nowatorski, ułatwiający zrozumienie i zapamiętanie sposób! Liczne rysunki, wzięte z życia ciekawe przykłady i gotowe, sprawdzone scenariusze do wykorzystania od zaraz. Tak wygląda nowoczesny podręcznik dla ludzi biznesowego czynu!

**A zatem do dzieła! Od wizjonera do milionera!**

Do koszyka



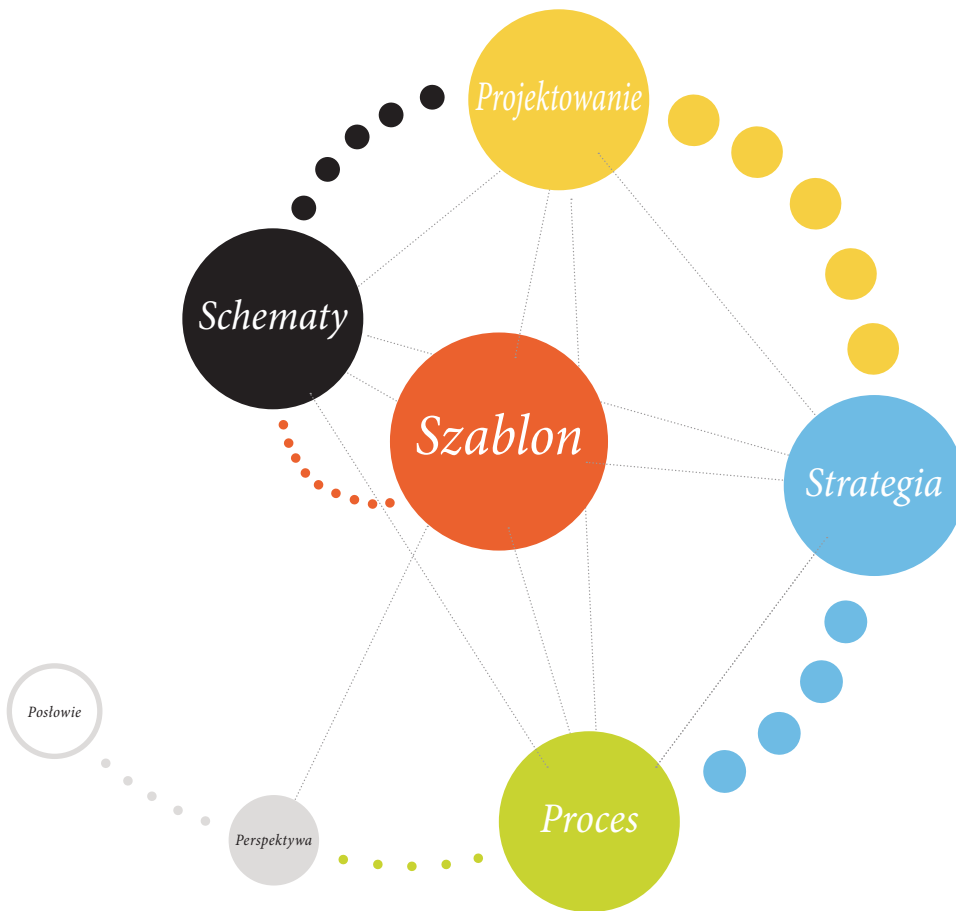
Do przechowalni

Nowość

Promocja

# Spis treści

Książka została podzielona na pięć części: ❶ Szablon modelu biznesowego, czyli narzędzie służące do opisu, analizy i projektowania modeli biznesowych; ❷ Schematy tworzenia modelu biznesowego opracowane na podstawie przemyśleń wiodących ekspertów biznesowych; ❸ Techniki wspomagające projektowanie modeli biznesowych; ❹ Weryfikacja strategii przez pryzmat konkretnego modelu biznesowego; ❺ Podstawowy proces wspomagający projektowanie innowacyjnych modeli biznesowych poprzez połączenie wszystkich koncepcji, technik i narzędzi omówionych w tej książce. ● Ostatni z rozdziałów przedstawia zarys pięciu zagadnień związanych z tworzeniem modeli biznesowych, którym warto by się w przyszłości bliżej przyjrzeć. ○ Całość zamyka posłowie, w którym pokrótce przedstawiono proces powstawania tej książki.





# *Szablon modelu biznesowego*

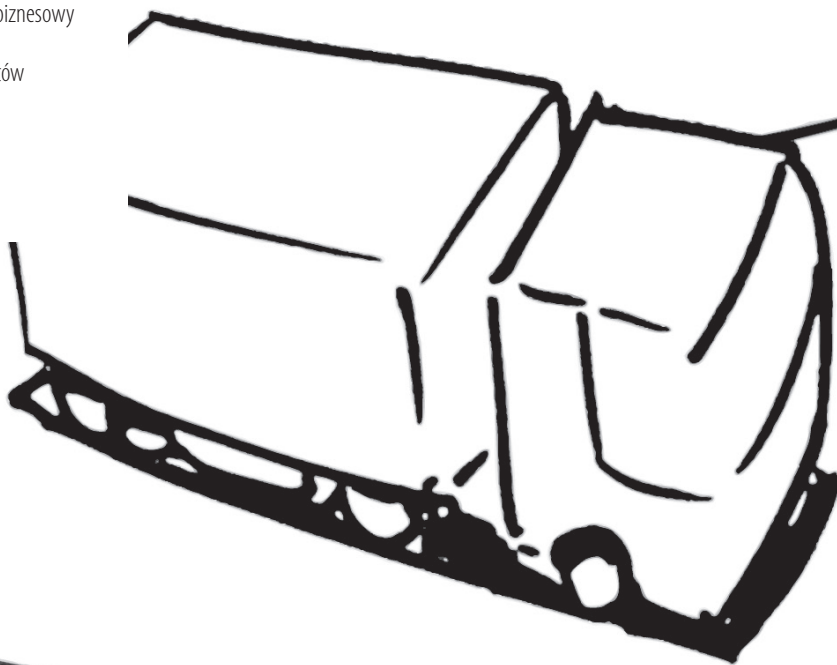
*Wspólny język służący do opisu, wizualizacji,  
oceny i zmiany modelu biznesowego*



18 Definicja: Model biznesowy

20 Dziewięć elementów fundamentalnych

48 Szablon modelu biznesowego



**Def:** Model biznesowy

Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości.

Punktem wyjścia dla każdej produktywnej dyskusji, owocnego spotkania czy warsztatów poświęconych kwestii tworzenia innowacyjnego modelu biznesowego powinno być ustalenie wspólnej definicji modelu biznesowego. Trzeba zatem sformułować koncepcję modelu biznesowego, która byłaby zrozumiała dla wszystkich zainteresowanych — która ułatwiałaby formułowanie opisów i prowadzenie dyskusji. Trzeba zadbać o zapewnienie wszystkim uczestnikom prac wspólnego punktu wyjścia, tak aby rozmowa dotyczyła w istocie tej samej kwestii. Należy zatem dążyć do sformułowania prostego, merytorycznie adekwatnego i zrozumiałego konceptu, ale nie można pozwolić sobie na nadmierne upraszczanie skomplikowanych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Na kolejnych stronach będziemy przedstawiać koncepcję, która umożliwi Ci opisanie i przemyślenie modelu Twojej organizacji. Koncepcja ta znajduje zastosowanie i sprawdza się w wielu firmach i instytucjach na całym świecie, między innymi w IBM, Ericsson, Deloitte czy Public Works and Government Services of Canada.

Założenia tej koncepcji stały się swego rodzaju wspólnym językiem, który umożliwia formułowanie prostego opisu i przekształcanie modeli biznesowych w celu tworzenia nowych alternatyw strategicznych. Bez takiego języka trudno byłoby w sposób systematyczny weryfikować założenia dotyczące własnego modelu biznesowego, a tym samym trudno byłoby z powodzeniem tworzyć innowacje.

W naszym przekonaniu na model biznesowy składa się dziewięć podstawowych elementów, które wpisują się w logikę procesu zarabiania pieniędzy przez firmę. Tych dziewięć elementów dotyka czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej. Model biznesowy to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji.

# *Dziewięć elementów fundamentalnych*



SK

## **1 Segmenty klientów**

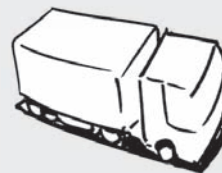
*Organizacja obsługuje jeden lub większą liczbę segmentów klientów.*



PW

## **2 Propozycja wartości**

*Organizacja stara się rozwiązywać problemy klientów i zaspokajać ich potrzeby za pomocą propozycji wartości.*



K

## **3 Kanały**

*Propozycja wartości trafia do klientów za pośrednictwem kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży.*



RzK

## **4 Relacje z klientami**

*Z poszczególnymi segmentami klientów kształtuje się relacje.*



P\$

### 5 Strumień przychodów

*Strumień przychodów stanowi efekt realizacji propozycji wartości.*



KZ

### 6 Kluczowe zasoby

*Kluczowe zasoby to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji poprzednich elementów...*



KD

### 7 Kluczowe działania

*...poprzez wykonywanie pewnej liczby kluczowych działań.*



KP

### 8 Kluczowi partnerzy

*Niektóre działania zleca się firmom zewnętrznym, a niektóre zasoby pozyskuje się spoza przedsiębiorstwa.*

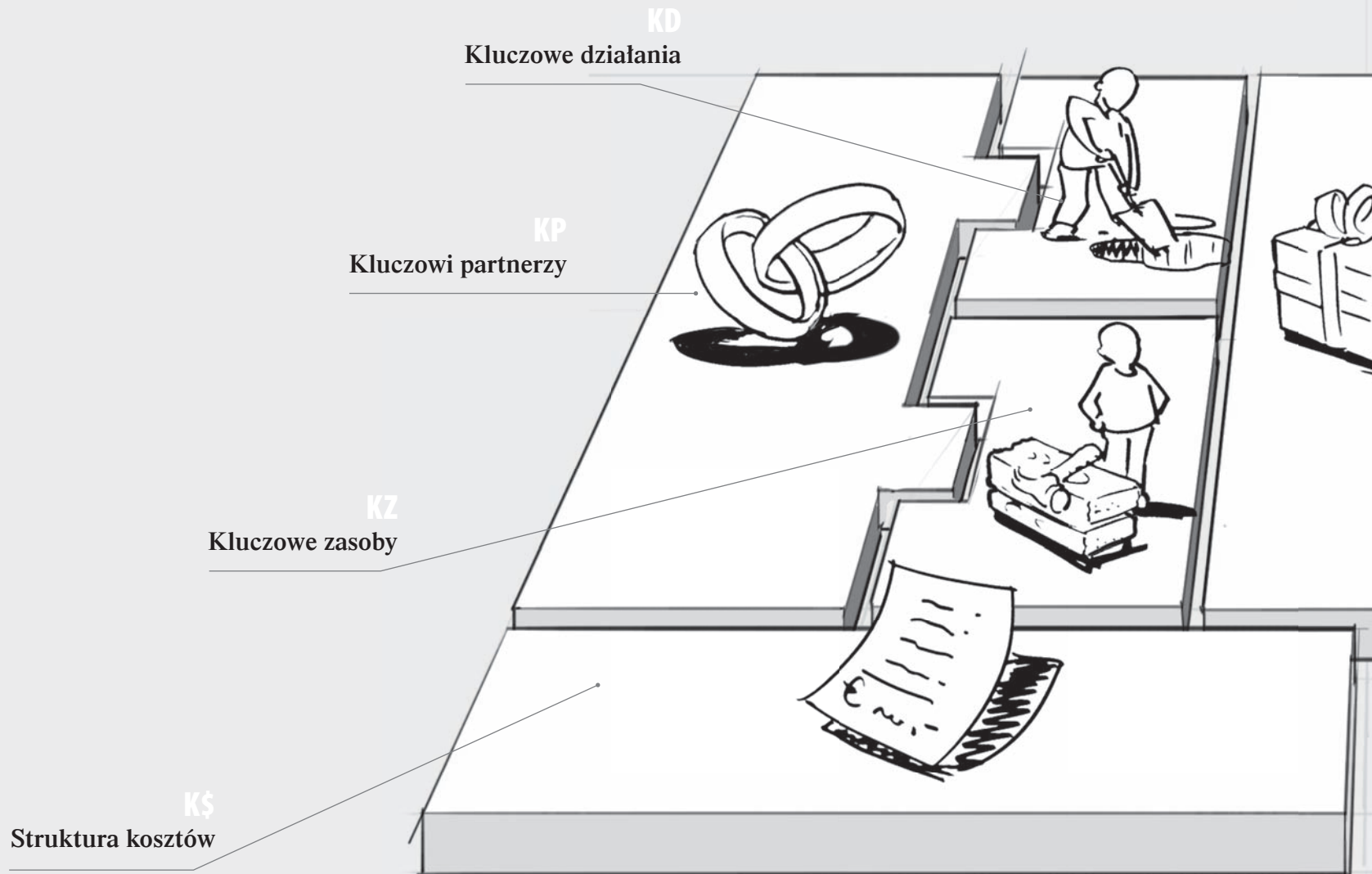


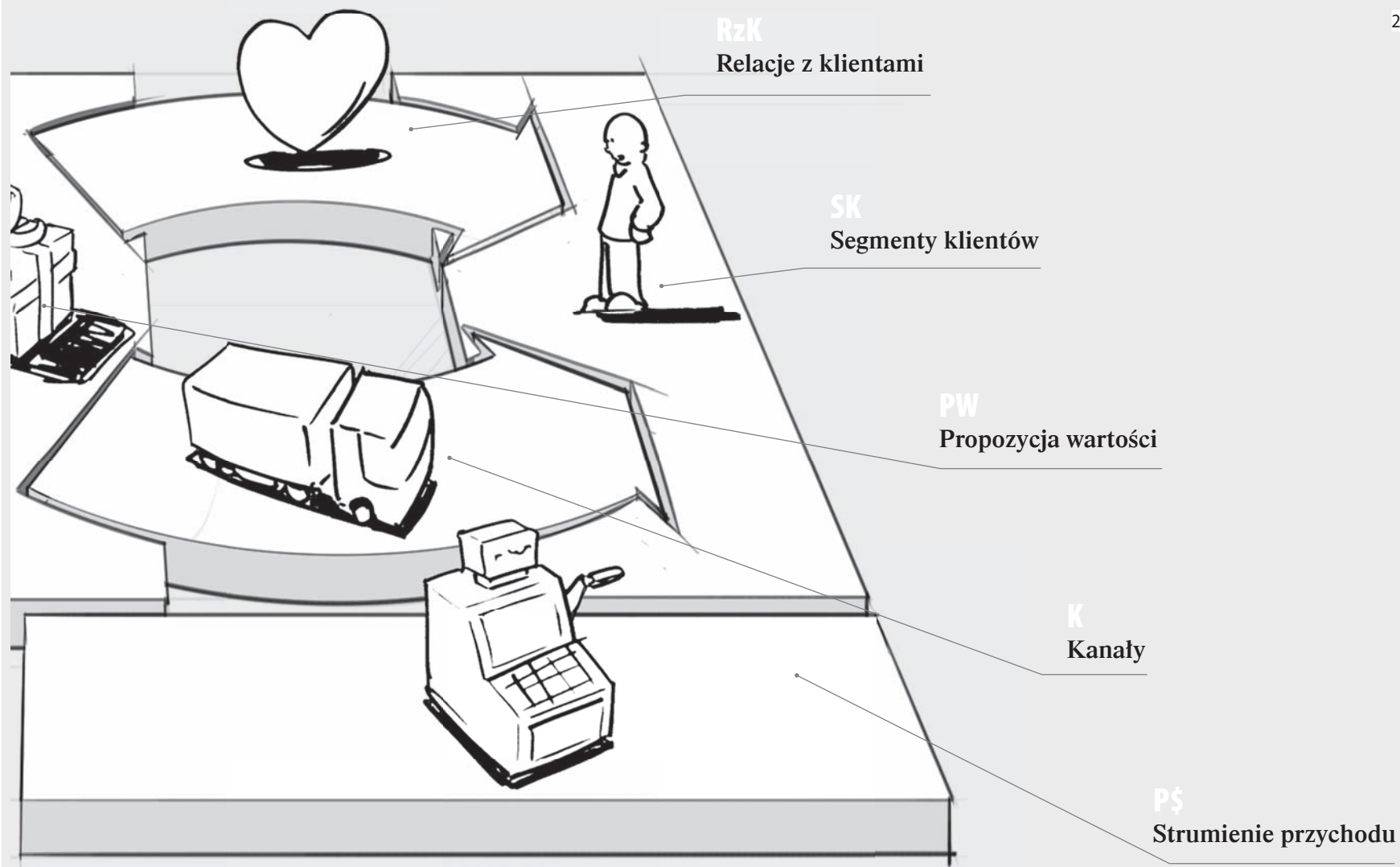
K\$

### 9 Struktura kosztów

*Poszczególne elementy modelu biznesowego wpływają na określoną strukturę kosztów.*







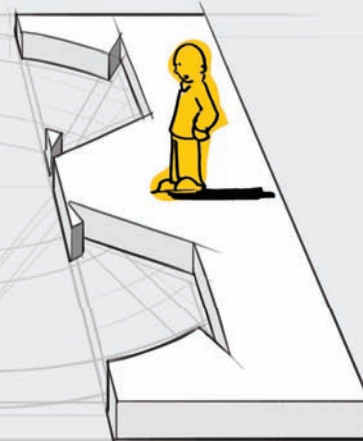
# Segmenty klientów

Ten element modelu wskazuje różne grupy ludzi i organizacje, do których przedsiębiorstwo stara się dotrzeć i które chce obsługiwać.

Klienci stanowią oś każdego modelu biznesowego. Bez (rentownych) klientów żadna firma nie jest w stanie utrzymać się na rynku przez dłuższy czas. Żeby lepiej zaspokajać potrzeby klientów, firma może pogrupować ich na segmenty na podstawie pewnych wspólnych cech charakterystycznych, podobieństwa zachowań lub innych właściwości. W ramach modelu biznesowego zdefiniować można jeden lub kilka segmentów klientów. Mogą być one duże lub małe. Organizacja musi podjąć świadomą decyzję co do tego, które segmenty rynku obsługuje, a których nie. Po rozstrzygnięciu tej kwestii można przystąpić do opracowywania przemyślanego modelu biznesowego, opierającego się na pełnym zrozumieniu konkretnych potrzeb danej grupy klientów.

Daną grupę klientów należy uznać za odrębny segment, jeżeli:

- jej potrzeby wymagają sformułowania szczególnego rodzaju oferty i uzasadniają powstanie takiej oferty;
- dociera się do niej za pośrednictwem osobnych kanałów dystrybucji;
- konieczne jest ustanowienie odmiennego rodzaju relacji;
- grupa wyróżnia się w zakresie struktury rentowności;
- jej członkowie są skłonni płacić za inne aspekty oferty.



# Dla kogo tworzymy wartość? Kim są nasi najważniejsi klienci?

*Poniżej wyszczególnione zostały różne zasady wyodrębniania segmentów klientów. Oto kilka przykładów:*

## **Rynek masowy**

Modele biznesowe tworzone z myślą o rynku masowym nie zawierają rozróżnienia na poszczególne segmenty klientów. Propozycja wartości, kanały dystrybucji oraz relacje z klientami koncentrują się na jednej, dużej grupie odbiorców cechujących się zasadniczo podobnymi potrzebami i problemami. Ten typ modelu biznesowego spotyka się dość często w sektorze konsumenckiego sprzętu elektronicznego.

## **Rynek niszowy**

Modele biznesowe koncentrujące się na rynku niszowym kreślą model obsługi pewnego konkretnego i szczególnego segmentu klientów. Propozycja wartości, kanały dystrybucji i relacje z klientami dostosowane są do szczególnych wymagań przedstawicieli rynku niszowego. Taki model biznesowy spotykamy dość często w relacjach między odbiorcą a dostawcą. Na przykład funkcjonowanie firmy będącej dostawcą części samochodowych zależy w dużej mierze od wartości zamówień składanych przez dużych producentów aut.

## **Segmentacja**

W ramach niektórych modeli biznesowych dokonuje się rozróżnienia na segmenty klientów charakteryzujących się nieco odmiennymi potrzebami i problemami. Na przykład jednostka bankowości detalicznej takiego banku jak choćby Credit Suisse może wyodrębniać dużą grupę klientów dysponujących aktywami o wartości do 100 tysięcy dolarów i mniejszą grupę zamożniejszych usługobiorców, posiadających majątek o wartości netto przekraczającej 500 tysięcy dolarów. Klienci z obu segmentów mają podobne, ale jednak nieidentyczne oczekiwania i problemy. Takie rozróżnienie rzutuje na pozostałe elementy składowe modelu biznesowego Credit Suisse, w szczególności na propozycję wartości, kanały dystrybucji, relacje z klientami, a także strumienie przychodów. Weźmy też przykład Micro Precision Systems, firmy dostarczającej projekty mechaniczne oraz rozwiązania produkcyjne. Dzieli ona swoich klientów na trzy segmenty: zegarki, sprzęt medyczny, automatyzacja przemysłu. Do każdego z tych segmentów kieruje nieco odmienną propozycję wartości.

## **Dywersyfikacja**

Organizacja działająca według modelu zdywersyfikowanego obsługuje dwa zupełnie odrębne segmenty klientów. Każda z tych grup ma inne potrzeby i problemy. Na przykład w 2006 roku Amazon.com zdecydował się zdywersyfikować swoją ofertę detaliczną poprzez wprowadzenie usług typu „cloud computing”, czyli możliwości przechowywania danych online oraz swobodnego korzystania z serwera. Tym samym portal skierował swoją ofertę do zupełnie innego segmentu rynku, a mianowicie do firm internetowych, przedstawiając im zupełnie inną propozycję wartości. Strategiczne uzasadnienie dla tego rodzaju dywersyfikacji stanowić może potężna infrastruktura IT Amazon.com, która zdolna jest obsługiwać jednocześnie działania związane ze sprzedażą detaliczną i nową jednostką świadczącą usługi typu „cloud computing”.

## **Wielostronna platforma (wielostronny rynek)**

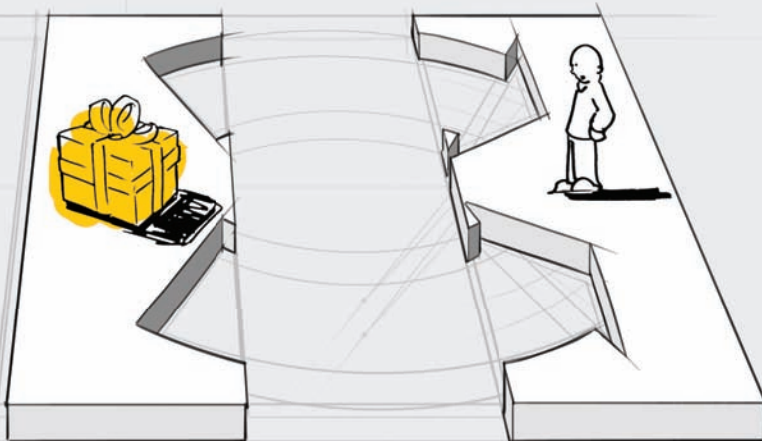
Niektóre organizacje obsługują dwa, a nawet więcej odrębnych segmentów rynku. Na przykład operatorzy kart kredytowych muszą stworzyć szeroką bazę klientów korzystających z ich produktu oraz szeroką bazę handlowców skłonnych akceptować płatności dokonywane danego rodzaju kartami. Również przedsiębiorstwo wydające darmową gazetę musi posiadać szeroką bazę odbiorców, ponieważ tylko wówczas będzie w stanie przyciągać reklamodawców. Jednocześnie potrzebuje odpowiednio szerokiej bazy reklamodawców, żeby sfinansować swoją działalność. Do sprawnego funkcjonowania taka firma potrzebuje obu segmentów (więcej informacji na ten temat znajdziesz na stronie 80).

## 2 Propozycja wartości

**Element określany mianem propozycji wartości opisuje zbiór produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klientów.**

Propozycja wartości to powód, dla którego klienci przedkładają ofertę danej firmy ponad oferty konkurencyjne. Rozwiązuje problemy klientów lub zaspokaja ich potrzeby. Na każdą propozycję wartości składa się określony zbiór produktów i (lub) usług, który umożliwia spełnienie oczekiwań danego segmentu klientów. W tym sensie propozycja wartości stanowi agregat czy też zbiór korzyści oferowanych przez firmę jej klientom.

Niektóre propozycje wartości mają innowacyjny charakter i tworzą nową, przełomową ofertę. Inne mogą pod wieloma względami przypominać oferty konkurencyjne i różnić się od nich tylko pewnymi dodatkowymi cechami bądź właściwościami.



Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Jakiego rodzaju problemy pomagamy klientom rozwiązywać? Które potrzeby klientów zaspokajamy? Jaki zbiór produktów i usług oferujemy każdemu z segmentów klientów?

*Na propozycję wartości składa się pewien określony zestaw elementów zaspokajających konkretne potrzeby danego segmentu klientów. Mogą to być elementy o charakterze ilościowym (np. cena, szybkość obsługi) lub jakościowym (np. projekty, doświadczenie).*

*Poniższe zestawienie zawiera niewyczerpującą listę różnych elementów, które mogą przyczynić się do generowania wartości dla klienta.*

### **Nowość**

Niektóre propozycje wartości zaspokajają zupełnie nowy zestaw potrzeb, z których istnienia klienci nie zdawali sobie wcześniej sprawy z uwagi na brak stosownej oferty. Zjawisko to dotyczy często, ale nie wyłącznie, technologii. Na przykład pojawienie się telefonów komórkowych spowodowało ukształtowanie się zupełnie nowej branży telekomunikacji mobilnej. Jako przykład można by jednak podać również fundusze etycznego inwestowania, które nie mają nic wspólnego z nowymi technologiami.

### **Wydajność**

Poprawa jakości produktu lub skuteczności to tradycyjny sposób generowania wartości. Rozwiązanie to od dawna znajduje zastosowanie w sektorze komputerów osobistych, którego przedstawiciele wprowadzają na rynek coraz mocniejszy sprzęt. Trzeba jednak pamiętać, że wzrost wydajności nie zawsze przynosi oczekiwane skutki. Widać to choćby na przykładzie ostatnich lat: tworzenie szybszych komputerów o większej pamięci i lepszej grafice nie przełożyło się na proporcjonalny wzrost popytu.

### **Dostosowanie do indywidualnych potrzeb**

Dostosowanie produktów czy usług do konkretnych potrzeb danego klienta lub danego segmentu rynku przyczynia się do generowania wartości. W ostatnich latach coraz większą popularnością cieszy się koncepcja szerokiej indywidualizacji produktów i usług oraz współtworzenia oferty przez klientów. Takie podejście umożliwia dostosowanie rozwiązań do konkretnych potrzeb odbiorców przy jednoczesnym zachowaniu korzyści skali.



### Skuteczność

Źródłem wartości może być po prostu to, że produkt czy usługa wspomaga klienta w wykonaniu określonego zadania. Rolls-Royce doskonale to rozumie — klienci z branży lotniczej mogą polegać na tym, że Rolls-Royce wyprodukuje i zapewni serwisowanie silników odrzutowych. Dzięki temu mogą skupić się na swojej działalności, czyli obsłudze połączeń lotniczych. W zamian płacą firmie Rolls-Royce za każdą godzinę pracy dostarczonych przez nią silników.

### Projekt

Projekt to istotny, choć mało wymierny aspekt produktu czy usługi. Produkt może wyróżniać się z uwagi na doskonały projekt. W branży mody czy konsumenckiego sprzętu elektronicznego projekt może stanowić niezwykle istotny element propozycji wartości.

### Marka i status

Źródłem wartości dla konsumenta może być już sam fakt korzystania z określonej marki lub posługiwania się nią. Na przykład noszenie zegarka marki Rolex świadczy o wysokim statusie majątkowym. Sytuacja może jednak kształtować się zgoła inaczej, czego dowodzą choćby snowboardziści, którzy afiszują się z markami z „podziemia”, podkreślając w ten sposób swoją przynależność do określonej grupy.

### Cena

Oferowanie tej samej wartości po niższej cenie to dość powszechny sposób zaspokajania potrzeb segmentów rynku wrażliwych na cenę. Trzeba mieć jednak świadomość, że propozycja wartości bazująca na niskiej cenie powoduje określone skutki dla pozostałych elementów modelu biznesowego. Tanie linie lotnicze, takie jak Southwest, easyJet czy Ryanair, stworzyły specjalne modele biznesowe z myślą o obniżaniu cen połączeń lotniczych. Innym przykładem tego typu propozycji wartości może być Nano, nowy samochód zaprojektowany i produkowany przez indyjski konglomerat Tata. Z uwagi na wyjątkowo niską cenę auto staje się dostępne dla zupełnie nowego segmentu indyjskich klientów. Na rynku, w różnych branżach, coraz częściej pojawiają się też oferty darmowe — począwszy od darmowych gazet i darmowych kont e-mail, a na darmowych usługach telefonicznych i różnych innych rozwiązaniach skończywszy (więcej na temat darmowości na stronie 92).

### Niższe koszty

Ważnym sposobem generowania wartości może być stworzenie klientom możliwości obniżania kosztów działalności. Na przykład Salesforce.com oferuje swoim odbiorcom hostowaną aplikację do zarządzania relacjami z klientami (CRM). Dzięki temu nabywcy nie muszą ponosić wydatków związanych z zakupem, instalacją i utrzymaniem oprogramowania CRM we własnym zakresie.

### Niższe ryzyko

Klienci cenią sobie rozwiązania, które pozwalają im obniżyć ryzyko związane z zakupem danego produktu bądź usługi. W przypadku używanych samochodów jednoroczna gwarancja redukuje niebezpieczeństwo, że w wyniku awarii bezpośrednio po zakupie konieczne będzie przeprowadzenie rozległych napraw. Dokument opisujący poziom realizacji usług pozwala częściowo obniżyć ryzyko również w przypadku nabywania usług IT od zewnętrznego dostawcy.

### Dostępność

Kolejnym sposobem na generowanie wartości jest stworzenie dostępu do produktów czy usług tym klientom, którzy wcześniej nie mogli z nich korzystać. Poszerzenie dostępu do oferty może być skutkiem zmiany modelu biznesowego, pojawienia się nowej technologii lub wystąpienia obu tych czynników jednocześnie. Na przykład firma NetJets spopularyzowała koncepcję częściowej własności samolotów odrzutowych. Wykorzystując innowacyjny model biznesowy, NetJets stwarza klientom indywidualnym i korporacyjnym dostęp do prywatnych odrzutowców, na które większości z nich wcześniej nie było stać. Kolejnym przykładem generowania wartości poprzez wzrost dostępności może być działalność funduszy powierniczych. Ten innowacyjny produkt finansowy stworzył możliwość budowania zróżnicowanego portfela inwestycyjnego również ludziom umiarkowanie majątnym.

### Wygoda i użyteczność

Większa wygoda lub większa łatwość użytkowania może pozytywnie rzutować na wartość danego rozwiązania dla klienta. Wprowadzając na rynek iPoda i uruchamiając iTunes, Apple zaoferował klientom niespotykaną dotąd wygodę przeszukiwania, kupowania, pobierania i słuchania muzyki cyfrowej. Dzięki temu firmie udało się zdominować rynek.



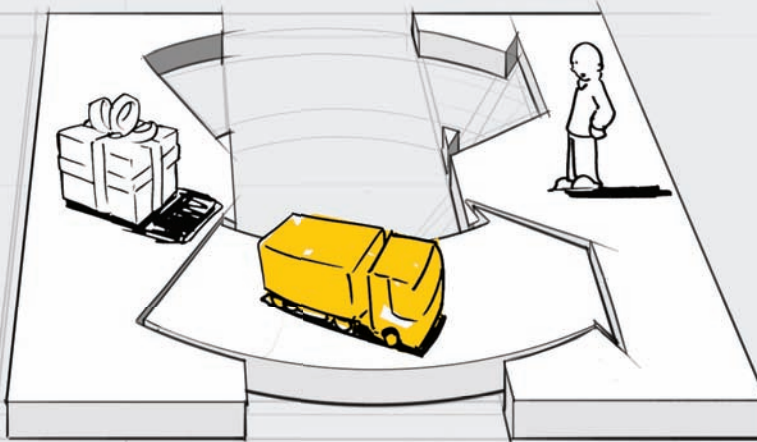
# Kanały

**Kanały to ten element modelu biznesowego, który wskazuje, w jaki sposób firma komunikuje się z poszczególnymi segmentami swoich klientów i w jaki sposób przekazuje im swoją propozycję wartości.**

Od charakteru kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży zależy, w jakiego rodzaju interakcje firma wchodzi ze swoimi klientami. Kanały wskazują punkty, w których dochodzi do kontaktu między klientem a firmą i które w istotnym stopniu wpływają na ostateczne wrażenie, jakie odnosi w związku z tym odbiorca.

Kanały pełnią kilka ważnych funkcji, w tym między innymi:

- *podnoszą świadomość klientów na temat produktów i usług znajdujących się w ofercie firmy;*
- *pomagają klientom sformułować opinię na temat konkretnej propozycji wartości;*
- *umożliwiają klientom nabycie konkretnego produktu bądź usługi;*
- *realizują propozycję wartości dla klienta;*
- *zapewniają klientowi wsparcie już po dokonaniu zakupu.*



Z jakich kanałów powinniśmy korzystać przy nawiązywaniu kontaktów z poszczególnymi segmentami klientów? W jaki sposób nawiązujemy te kontakty w chwili obecnej? Czy nasze kanały są zintegrowane? Które sprawdzają się najlepiej? Które są najbardziej ekonomiczne? Jak wpisują się one w nasze standardowe zasady postępowania z klientami?

*W obrębie kanału wyróżnić można pięć zasadniczo odrębnych faz funkcjonowania; poszczególne kanały mogą obsługiwać niektóre albo wszystkie z tych faz. Wyróżniamy kanały pośrednie i bezpośrednie, a także kanały własne i partnerskie.*

Posługiwanie się poszczególnymi rodzajami kanałów w sposób zapewniający zadowolenie klienta ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia skuteczności realizacji propozycji wartości na rynku. Organizacja może zdecydować się na kontaktowanie się z klientami za pośrednictwem

kanałów własnych, kanałów partnerskich lub obu rodzajów kanałów jednocześnie. Kanały własne mogą mieć charakter kanałów bezpośrednich (takim będą sprzedawcy w siedzibie firmy) albo pośrednich (choćby sklepy detaliczne należące do organizacji lub przez nią prowadzone). Kanały partnerskie to zawsze kanały pośrednie. Mamy tu do czynienia z szerokim wachlarzem możliwości, od dystrybucji hurtowej począwszy, poprzez sprzedaż detaliczną, aż po stronę internetową prowadzoną przez partnera.

Korzystanie z kanałów partnerskich prowadzi do obniżenia marży, stwarza jednak organizacji możliwość poszerzenia zakresu działalności i korzystania z atutów jednostki współpracującej. Kanały własne, w szczególności te bezpośrednie, gwarantują wyższe marże, ale ich utrzymanie i obsługa może rodzić poważne koszty. Cała sztuka polega na tym, by wypracować odpowiednią równowagę między poszczególnymi typami kanałów, by zintegrować je w sposób gwarantujący klientowi doskonale doświadczenie oraz by maksymalizować przychody.

Typ kanału		Faza funkcjonowania kanału				
Własny	Bezpośredni	<b>1. Świadomość</b> Jak podnosimy wśród klientów świadomość produktów i usług firmy?	<b>2. Opinia</b> Jak pomagamy klientom sformułować opinię na temat naszej propozycji wartości?	<b>3. Zakup</b> Jakie stwarzamy klientom możliwości zakupu konkretnego produktu lub usługi?	<b>4. Realizacja</b> Jak realizujemy propozycję wartości?	<b>5. Obsługa posprzedażowa</b> Z jakiego wsparcia klient może korzystać po dokonaniu zakupu?
	<i>Sprzedawcy</i>					
<i>Sprzedaż internetowa</i>						
<i>Własny sklep</i>						
Partnerski	Pośredni					
	<i>Sklepy partnerskie</i>					
	<i>Hurtownik</i>					

# Relacje z klientami

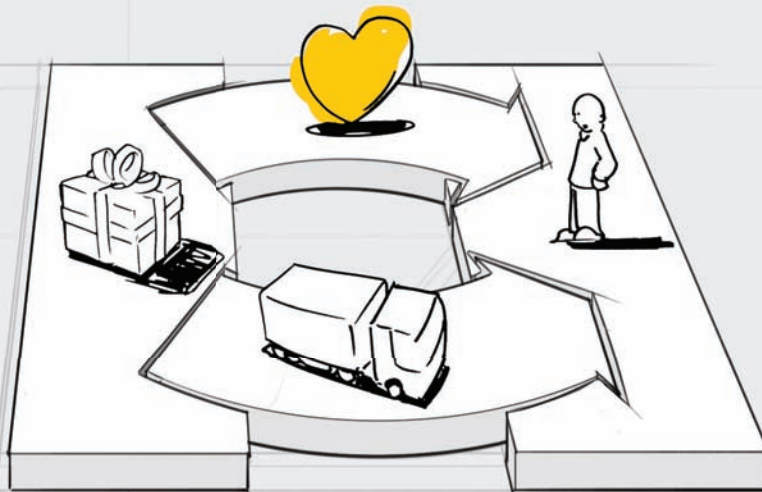
Ten element modelu biznesowego zawiera charakterystykę relacji, jakie łączą firmę z przedstawicielami konkretnego segmentu klientów.

Firma powinna precyzyjnie określić, jakiego rodzaju relacje pragnie budować z poszczególnymi segmentami swoich klientów. Relacje te mogą mieć różnych charakter: od bardzo osobistych do w pełni zautomatyzowanych. Firma może budować relacje z klientami, mając na względzie osiągnięcie następujących celów:

- *pozyskiwanie klientów,*
- *zatrzymywanie klientów,*
- *zwiększanie sprzedaży (wzrost wartości transakcji).*

Kiedyś operatorzy telefonii komórkowej kierowali się w swoich działaniach z zakresu budowania relacji z klientami chęcią szybkiego pozyskiwania dużej liczby nowych użytkowników. Służyło temu udostępnianie klientom niemal darmowych aparatów. Gdy rynek się nasycił, operatorzy zmienili strategię i teraz koncentrują się na zatrzymywaniu klientów i zwiększaniu przychodów generowanych przez poszczególnych użytkowników.

Doświadczenie, jakie klient wynosi z kontaktów z firmą, zależy w znacznym stopniu od ukształtowania tego właśnie elementu modelu biznesowego.



# Jakiego rodzaju relacji oczekują od nas przedstawiciele poszczególnych segmentów rynku? Którym spośród tych oczekiwań udało nam się sprostać? Ile nas to kosztuje? W jakim stopniu działania te są zintegrowane z pozostałymi elementami naszego modelu biznesowego?

*Można wyróżnić kilka różnych aspektów relacji z klientami; mogą one współistnieć obok siebie w ramach relacji z jednym konkretnym segmentem klientów.*

## Osobiste wsparcie

Tego rodzaju relacja opiera się na interakcjach międzyludzkich. Nabywca może nawiązać kontakt z prawdziwym opiekunem klienta, który wspiera go podczas procesu dokonywania zakupów lub już po sfinalizowaniu transakcji. Do tego rodzaju kontaktu może dojść w miejscu sprzedaży, ale również za pośrednictwem call-center, poczty elektronicznej lub innej formy komunikacji.

## Dedykowany opiekun klienta

Tego rodzaju relacja wiąże się z przydzieleniem klientowi konkretnego pracownika odpowiedzialnego za udzielanie mu pomocy. Jego to najpełniejsza i najgłębsza forma relacji z klientem, której ukształtowanie wymaga na ogół pewnego czasu. Na przykład w sektorze bankowości private banking dedykowani opiekunowie klienta zajmują się sprawami posiadaczy kont dysponujących sporym majątkiem. Podobne relacje zaobserwować można również w innych branżach — przykładem niech będą choćby menedżerowie klientów kluczowych, którzy utrzymują osobiste relacje z ważnymi odbiorcami produktów swojej firmy.

## Samoobsługa

W przypadku tego rodzaju relacji firma nie nawiązuje żadnych bezpośrednich kontaktów ze swoimi klientami. Zapewnia im tylko wszelkie narzędzia niezbędne do samodzielnego korzystania z oferty.

## Obsługa zautomatyzowana

Ten rodzaj relacji z klientem stanowi połączenie bardziej wyszukanych form samoobsługi z procesem automatyzacji. Na przykład: za pośrednictwem osobistego profilu internetowego klient zyskuje dostęp do zindywidualizowanej oferty. W ramach obsługi zautomatyzowanej istnieje możliwość rozpoznania konkretnego klienta i uwzględnienia jego charakterystyki, a także dostarczenia mu informacji związanych z konkretnymi zamówieniami czy transakcjami. Zautomatyzowana obsługa w swoim najlepszym wydaniu przypomina niemal relacje osobiste (przykładem niech będą tu automatyczne rekomendacje tytułów książek lub filmów, dopasowane do gustów konkretnej osoby).

## Spoleczności

Firmy w coraz większym zakresie wykorzystują potencjał społeczności. Dzięki temu mogą nawiązywać bliższe kontakty z klientami i potencjalnymi klientami. Podejmują również działania sprzyjające kształtowaniu się więzi między

członkami społeczności. Wiele firm utrzymuje przestrzeń dla własnych społeczności, dzięki czemu użytkownicy mogą dzielić się ze sobą wiedzą i pomagać sobie nawzajem w rozwiązywaniu problemów. Społeczności mogą ponadto pomóc firmie lepiej zrozumieć klientów. Równoległe z wprowadzeniem na rynek dostępnego bez recepty preparatu na odchudzanie, o nazwie alli, gigant farmaceutyczny GlaxoSmithKline uruchomił prywatną społeczność internetową.

Firma GlaxoSmithKline chciała zdobyć szerszą wiedzę na temat problemów, z jakimi borykają się dorośli mający nadwagę, aby móc skuteczniej zarządzać oczekiwaniami klientów.

## Współtworzenie

Coraz więcej firm wykracza dziś poza ramy tradycyjnej relacji sprzedawca – nabywca i zaczyna współtworzyć wartość we współpracy z klientami. Amazon.com zachęca swoich klientów do zamieszczania recenzji, a tym samym generowania wartości dla innych miłośników książek. Niektóre firmy korzystają z pomocy klientów przy tworzeniu nowych, innowacyjnych produktów. Inne, na przykład YouTube.com, starają się nakłaniać ludzi do udostępniania kolejnych treści szerokiej publiczności.

# Strumienie przychodów

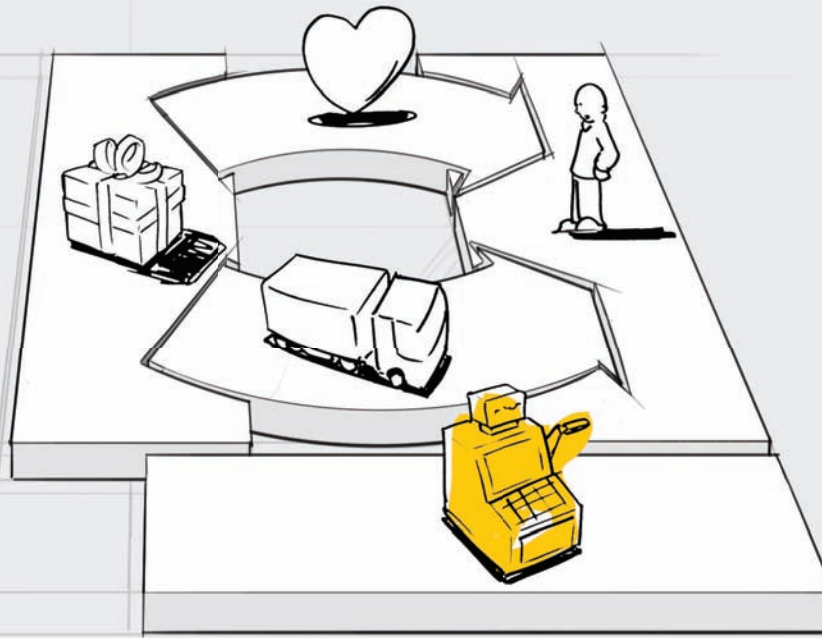
**Strumienie przychodów to ten element modelu biznesowego, który symbolizuje ilość środków generowanych przez firmę w związku z obsługą każdego z segmentów rynku (żeby ustalić poziom zysków, należy odjąć koszty od przychodów).**

Jeżeli uznamy, że klienci stanowią serce modelu biznesowego, wówczas strumień przychodów należy uznać za jego układ krwionośny. Firma musi więc zadać sobie pytanie: za jaką wartość klienci z poszczególnych sektorów gotowi będą zapłacić? Znalezienie właściwej odpowiedzi na to pytanie umożliwia firmie wygenerowanie jednego lub więcej strumieni przychodów dla każdego z segmentów klientów. Każdy ze strumieni przychodów opierać się może na nieco innym mechanizmie cenowym — może

to być sztywny cennik, stawki negocjowane lub aukcja; ceny mogą zależeć od sytuacji na rynku lub od wolumenu sprzedaży albo wynikać z chęci odpowiedniego sterowania popytem.

Model biznesowy może uwzględniać dwa różne rodzaje strumieni przychodów:

1. *Przychody transakcyjne wynikające z płatności dokonywanych przez jednorazowych klientów.*
2. *Okresowe przychody wynikające z wielokrotnych płatności związanych z realizacją propozycji wartości bądź zapewnieniem wsparcia posprzedażnego.*



# Za jaką wartość Twoi klienci gotowi są zapłacić? Za co płacą obecnie? W jaki sposób dokonują płatności w chwili obecnej? Jak woleliby płacić? Jak duży jest udział poszczególnych strumieni przychodów w ogólnych przychodach firmy?

*Strumienie przychodów generować można na kilka różnych sposobów.*

## **Sprzedaż aktywów**

Najłatwiej zrozumieć ten strumień przychodów, którego źródłem jest sprzedaż prawa własności do określonego fizycznego produktu. Amazon.com sprzedaje książki, muzykę, sprzęt elektroniczny i wiele innych artykułów. Fiat sprzedaje samochody, którymi nabywcy mogą jeździć i które mogą odsprzedać, a nawet zniszczyć wedle własnego uznania.

## **Opłata za korzystanie**

Tego rodzaju strumień wartości pojawia się w związku z korzystaniem z określonego rodzaju usługi. Im częściej klient z czegoś korzysta, tym więcej za to płaci. Operator telefoniczny może naliczać klientowi opłatę na podstawie czasu trwania połączeń. Hotel wystawia rachunek uwzględniający liczbę nocy, które klient spędził w pokoju. Firma kurierska pobiera opłatę za każdą paczkę, którą przetransportuje z jednego miejsca na drugie.

## **Opłata abonencka**

W tym przypadku strumień przychodów znajduje swoje źródło w stałym dostępie do pewnej usługi. Klub fitness oferuje swoim klientom miesięczny albo roczny abonament, w ramach którego udostępnia im przyrządy do ćwiczeń. Użytkownicy World of Warcraft Online, internetowej gry komputerowej, mogą dołączyć do grona graczy po uiszczeniu opłaty miesięcznej. Usługa Nokia Comes with Music zapewnia użytkownikom dostęp do biblioteki muzycznej, pobierając z tego tytułu abonament.

## **Wypożyczenie i leasing**

Strumień przychodów z tego typu działalności pojawia się wtedy, gdy pewna osoba zyskuje na ustalony okres wyłączne prawo do korzystania z danego rodzaju zasobu w zamian za określoną opłatę. Strona będąca właścicielem dobra zyskuje korzyść w postaci okresowych przychodów. Strona wypożyczająca owo dobro również korzysta, ponieważ zamiast pełnych kosztów posiadania danej rzeczy ponosi tylko okresowe koszty związane z jej użytkowaniem. Dobrym przykładem

tego typu rozwiązania jest model firmy Zipcar.com. Firma umożliwia klientom z północnoamerykańskich miast wypożyczanie samochodów na godziny. Oferta Zipcar.com skłoniła wiele osób do rezygnacji z zakupu własnego auta i wypożyczenia pojazdów w miarę potrzeb.

## **Udzielanie licencji**

W tym przypadku strumień przychodów pojawia się dlatego, że klient zyskuje możliwość korzystania z chronionej prawem własności intelektualnej. W zamian za tę możliwość uiszcza opłatę licencyjną. Licencja zapewnia posiadaczowi prawa możliwość generowania strumienia przychodów bez konieczności wytwarzania produktu ani świadczenia usługi. Licencje to zjawisko powszechne w branży medialnej — właściciele treści zachowują prawa autorskie, sprzedają natomiast osobom trzecim uprawnienie do korzystania z nich na zasadach licencji. Podobne zjawisko występuje w sektorze technologicznym: właściciele patentów przekazują firmom uprawnienia do korzystania z opatentowanej technologii w zamian za opłatę licencyjną.



### **Prowizje z tytułu pośrednictwa**

Ten strumień przychodów pojawia się w przypadku występowania usług pośrednictwa realizowanych na rzecz jednej lub więcej stron. Na przykład operatorzy kart kredytowych pobierają opłatę stanowiącą odsetek wartości poszczególnych transakcji dokonujących się między handlowcem a klientem. Maklerzy i agenci pośrednictwa w handlu nieruchomościami pobierają prowizję za każdym razem, gdy uda im się skojarzyć sprzedawcę i nabywcę.

### **Reklama**

W tym przypadku strumień przychodów zasilają opłaty z tytułu reklamy określonego produktu, usługi lub marki. Tradycyjnie na przychodach reklamowych polegała przede wszystkim branża medialna oraz organizatorzy różnego rodzaju wydarzeń publicznych. Ostatnio zaczynają one odgrywać coraz większą rolę w funkcjonowaniu innych obszarów gospodarczych, w szczególności sektora usług i branży oprogramowania.

*W ramach poszczególnych rodzajów strumieni przychodów występować mogą różne mechanizmy ustalania ceny. Wybór takiego mechanizmu może istotnie wpływać na zdolność do generowania przychodów. Wyróżnić można dwa podstawowe rodzaje mechanizmów cenowych, opierające się na cenach sztywnych i dynamicznych.*

## Mechanizmy cenowe

<b>Stale menu cenowe</b> Z góry określone ceny ustalone na podstawie zmiennych statystycznych	<b>Ceny dynamiczne</b> Zmienne ceny zależne od warunków rynkowych
<i>Cena katalogowa</i> Poszczególne produkty, usługi lub innego rodzaju propozycje wartości mają swoje ustalone ceny.	<i>Negocjacje (targowanie się)</i> Cena negocjowana przez dwóch lub więcej partnerów zależy od ich względnej siły przetargowej i (lub) umiejętności negocjacyjnych.
<i>Cena zależna od właściwości produktu</i> Cena zależy od liczby i jakości poszczególnych elementów składowych propozycji wartości.	<i>Zarządzanie zasobami</i> Cena zależy od stanu zapasów i momentu zakupu (metoda stosowana typowo w odniesieniu do dóbr o ograniczonej i malejącej dostępności, takich jak miejsca w hotelach czy samolotach).
<i>Cena zależna od segmentu rynku</i> Cena zależy od rodzaju i charakterystyki segmentu klienta.	<i>Sytuacja rynkowa</i> Cena ustalana jest w sposób dynamiczny w zależności od podaży i popytu.
<i>Cena zależna od wolumenu transakcji</i> Cena zależy od ilości nabywanych dóbr.	<i>Aukcja</i> Cena ustalana jest poprzez składanie kolejnych ofert przez konkurujące ze sobą strony.



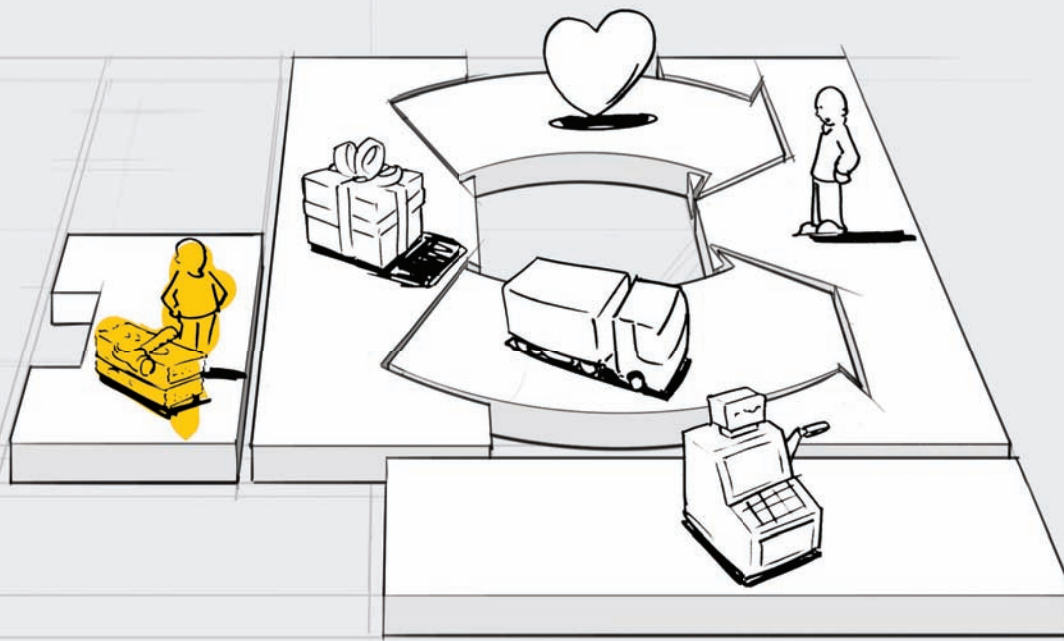
## 6 Kluczowe zasoby

**Kluczowe zasoby to ten z elementów modelu biznesowego, który wskazuje najważniejsze zasoby niezbędne do jego prawidłowego funkcjonowania.**

W każdym modelu biznesowym występują pewne kluczowe zasoby. Zasoby te umożliwiają firmie tworzenie i przedstawianie klientowi propozycji wartości, docieranie na konkretne rynki, podtrzymywanie relacji z segmentami klientów i generowanie przychodów.

W zależności od rodzaju modelu biznesowego różne zasoby mogą mieć dla firmy kluczowe znaczenie. Producent mikrochipów do prowadzenia swojej działalności potrzebuje niezwykle kosztownej infrastruktury, natomiast projektant tych samych chipów opiera się przede wszystkim na kapitale ludzkim.

Kluczowymi zasobami mogą być zasoby fizyczne, finansowe, intelektualne albo ludzkie. Mogą one stanowić własność firmy lub przedmiot dzierżawy, ale mogą też należeć formalnie do kluczowego partnera.



# Jakich kluczowych zasobów wymaga nasza propozycja wartości? Jakich zasobów wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?

*Można dokonać podziału kluczowych zasobów na następujące kategorie:*

## **Zasoby fizyczne**

Ta kategoria obejmuje fizyczne aktywa, takie jak infrastruktura produkcyjna, budynki, pojazdy, urządzenia, systemy, sieć punktów sprzedaży czy sieć dystrybucji. Działalność firm prowadzących sprzedaż detaliczną, takich jak choćby Wal-Mart czy Amazon.com, w znacznym stopniu opiera się na zasobach fizycznych, które często wymagają niemałych nakładów kapitałowych. Pierwsza z wymienionych firm stworzyła sieć sklepów i odpowiednią infrastrukturę logistyczną. Druga z nich również musiała zadbać o infrastrukturę logistyczną, a oprócz tego pozyskać zaawansowane rozwiązania IT i przestrzeń magazynową.

## **Zasoby intelektualne**

Zasoby intelektualne takie jak marka, wiedza autorska, patenty i prawa autorskie, sojusze z partnerami oraz bazy danych klientów odgrywają coraz większą rolę przy budowaniu silnych modeli biznesowych. Groma-

dzenie zasobów intelektualnych nie jest proste, ale raz pozyskane, przedstawiają one sobą znaczącą wartość. Dla firm wytwarzających dobra konsumenckie, takich jak Nike czy Sony, marka często stanowi jeden z kluczowych zasobów. Firmy takie jak Microsoft czy SAP polegają w znacznej mierze na oprogramowaniu i pokrewnej mu własności intelektualnej, nad której stworzeniem pracowały wiele lat. Działalność firmy Qualcomm, projektującej i wytwarzającej chipsety dla szerokopasmowych urządzeń mobilnych, opiera się na opatentowanych projektach mikrochipów, stanowiących źródło opłat licencyjnych.

## **Zasoby ludzkie**

Żadne przedsiębiorstwo nie może funkcjonować bez ludzi, a w niektórych modelach biznesowych odgrywają oni szczególnie istotną rolę. Zasoby ludzkie mają kluczowe znaczenie między innymi w branżach wymagających dużej wiedzy i kreatywności. Kapitał ludzki ma ogromne znaczenie między innymi dla firm farmaceutycznych, choćby dla firmy Novartis — jej model biznesowy w znacznej

mierze opiera się na armii doświadczonych naukowców i dużej grupie wykwalifikowanych sprzedawców.

## **Zasoby finansowe**

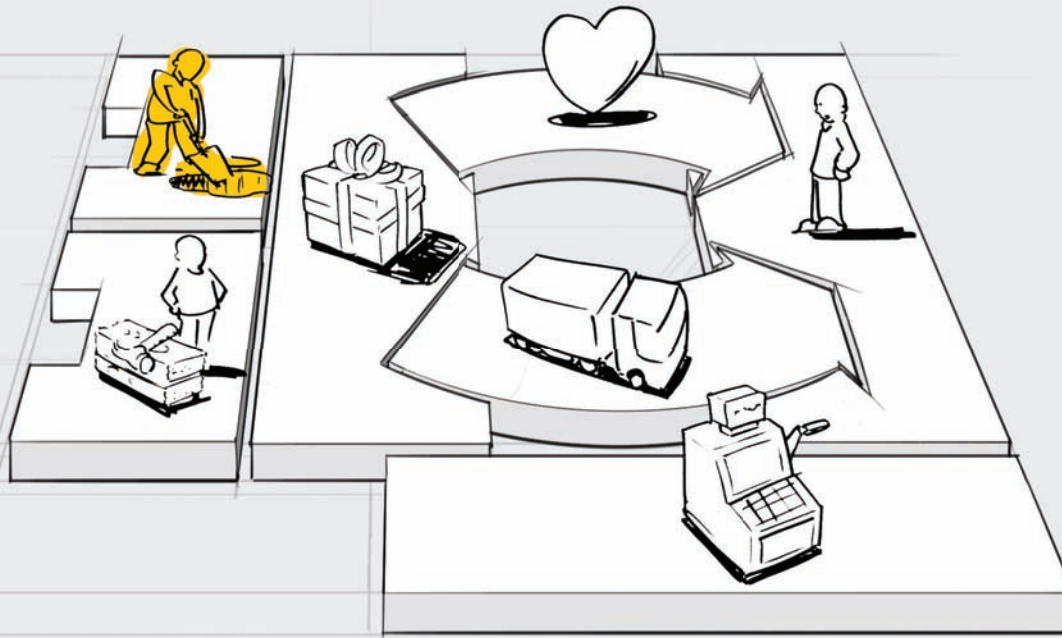
Warunkiem realizacji niektórych modeli biznesowych jest uzyskanie określonych zasobów finansowych i (lub) gwarancji finansowania — a więc gotówki, linii kredytowych czy pewnej ilości opcji na akcje niezbędnych przy procesie rekrutacji kluczowych pracowników. Przykład zastosowania dźwigni finansowej możemy zaobserwować w modelu realizowanym przez firmę Ericsson, producenta urządzeń telekomunikacyjnych. Ericsson ma możliwość pożyczania środków z banków i rynków kapitałowych. Następnie część tych środków przeznaczana na finansowanie sprzętu sprzedawanego klientom. To rozwiązanie zwiększa prawdopodobieństwo, że zamówienie zostanie złożone w firmie Ericsson, a nie u jej konkurentów.

# Kluczowe działania

Na ten element modelu biznesowego składają się **najważniejsze działania, które firma musi podejmować, żeby jej model sprawnie funkcjonował.**

W każdym modelu biznesowym występuje określona liczba kluczowych działań. To najważniejsze zadania, które firma musi realizować, żeby z powodzeniem działać. Podobnie jak kluczowe zasoby działania te są niezbędne do tworzenia i przedstawiania klientowi propozycji wartości, podtrzymywania relacji z klientami i generowania przychodów. Co więcej, tak samo jak to było w przypadku kluczowych zasobów, charakter kluczowych działań zależy od specyfiki danego modelu biznesowego. W przypadku producentów oprogramowania, choćby firmy Microsoft, do kluczowych działań zaliczać się będzie tworzenie aplikacji.

W przypadku firmy Dell, będącej producentem komputerów osobistych, za kluczowe działanie uznamy z pewnością zarządzanie łańcuchem dostaw. Dla firmy konsultingowej, takiej jak McKinsey, kluczowym działaniem będzie natomiast rozwiązywanie problemów.



# Jakich kluczowych działań wymaga nasza propozycja wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?

*Można dokonać podziału kluczowych działań na następujące kategorie:*

## **Produkcja**

Tego rodzaju działania wiążą się z projektowaniem, wytwarzaniem i dostarczaniem produktu w znacznych ilościach i (lub) z zapewnieniem jego najwyższej jakości. Taka działalność dominuje w modelach firm produkcyjnych.

## **Rozwiązywanie problemów**

Kluczowa aktywność tego rodzaju polega na formułowaniu nowych rozwiązań dla indywidualnych problemów poszczególnych klientów. Rozwiązywanie problemów to działalność typowa dla firm konsultingowych, szpitali i innych organizacji usługowych. Realizacja tego typu modelu biznesowego wymaga między innymi zarządzania wiedzą i ciągłej organizacji szkoleń.

## **Platforma lub sieć**

W modelach biznesowych, w przypadku których kluczowym zasobem jest platforma, najważniejsze działania koncentrują się właśnie na aktywności związanej z funkcjonowaniem platformy bądź sieci. Funkcję platformy pełnić mogą różnego rodzaju sieci, serwisy kojarzące partnerów, oprogramowanie, a nawet marki. Żeby realizować swój model biznesowy, firma eBay musi nieustannie rozwijać i podtrzymywać swoją platformę, czyli w tym przypadku stronę internetową eBay.com. Model biznesowy firmy Visa wymaga podejmowania działań związanych z platformą transakcyjną kart kredytowych Visa®, z której korzystają handlowcy, klienci i banki. Microsoft realizuje model biznesowy, w którym kluczową rolę odgrywa zarządzanie interfejsem łączącym aplikacje innych producentów z platformą systemu operacyjnego Windows®. Kluczowe działania tego rodzaju dotyczą zatem zarządzania platformą, zapewnienia ciągłości usługi i promocji własnych rozwiązań.

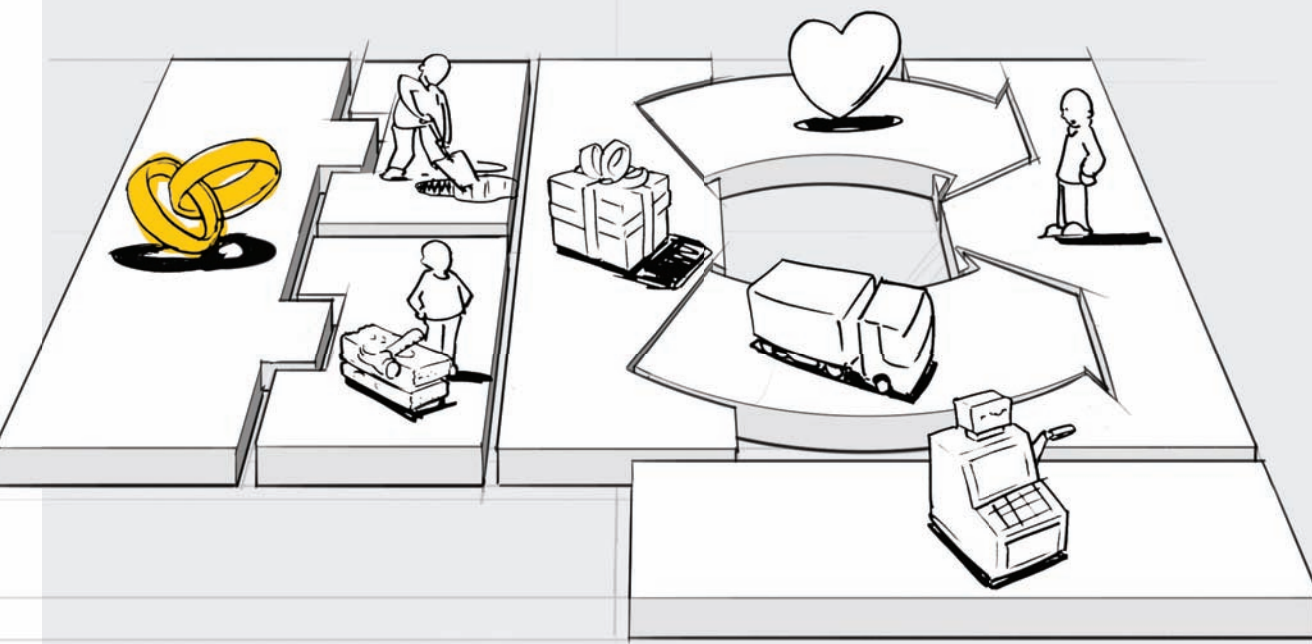
# Kluczowi partnerzy

**Kluczowi partnerzy to element modelu biznesowego opisujący sieć dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie firmy.**

Firmy decydują się na partnerstwo z wielu różnych powodów, a tego rodzaju współpraca często staje się kamieniem węgielnym modelu biznesowego. Firmy zawierają sojusze strategiczne, żeby zoptymalizować swój model biznesowy, obniżyć koszty lub uzyskać dostęp do zasobów.

Można wyróżnić cztery rodzaje partnerstwa:

1. *Sojusz strategiczny firm niebędących konkurentami.*
2. *Współkonkurencję, czyli partnerstwo strategiczne konkurentów.*
3. *Wspólne działania zmierzające do stworzenia nowych jednostek biznesowych.*
4. *Współpracę między dostawcą a nabywcą, mającą na celu zapewnienie bezpieczeństwa dostaw.*



# Kogo należy uznać za kluczowego partnera? Kto zasługuje na miano kluczowego dostawcy? Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów? Jakie kluczowe działania realizują nasi partnerzy?

*Przydatne może okazać się wyróżnienie trzech powodów, dla których firmy decydują się na partnerstwo:*

## **Optymalizacja i korzyści skali**

Najbardziej podstawowe formy partnerstwa czy też relacje między dostawcami a nabywcami mają na celu optymalizację alokacji zasobów i działań. Posiadanie wszystkich zasobów i samodzielna realizacja wszystkich działań okazuje się z punktu widzenia firmy nieracjonalna. Partnerstwo zawierane z myślą o optymalizacji czy korzyściach skali na ogół ma na celu obniżenie kosztów i często wiąże się z korzystaniem z usług outsourcingowych czy wspólnej infrastruktury.

## **Obniżanie poziomu ryzyka i niepewności**

Partnerstwo może być sposobem na obniżenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności w konkurencyjnym środowisku w warunkach niepewności. Nie ma nic niezwykłego w tym, że te same dwie firmy zawierają

sojusz strategiczny w jednym obszarze, kontynuując walkę konkurencyjną w innym. Na przykład Blu-ray to format zapisu danych na dysku optycznym opracowany przez grupę wiodących światowych producentów konsumpcyjnego sprzętu elektronicznego, komputerów osobistych oraz mediów. Grupa podjęła współpracę mającą na celu wprowadzenie na rynek formatu Blu-ray, ale jej poszczególni członkowie nadal konkurują ze sobą w obszarze sprzedaży poszczególnych produktów wykorzystujących tę technologię.

## **Przyjęcie konkretnych zasobów lub działań**

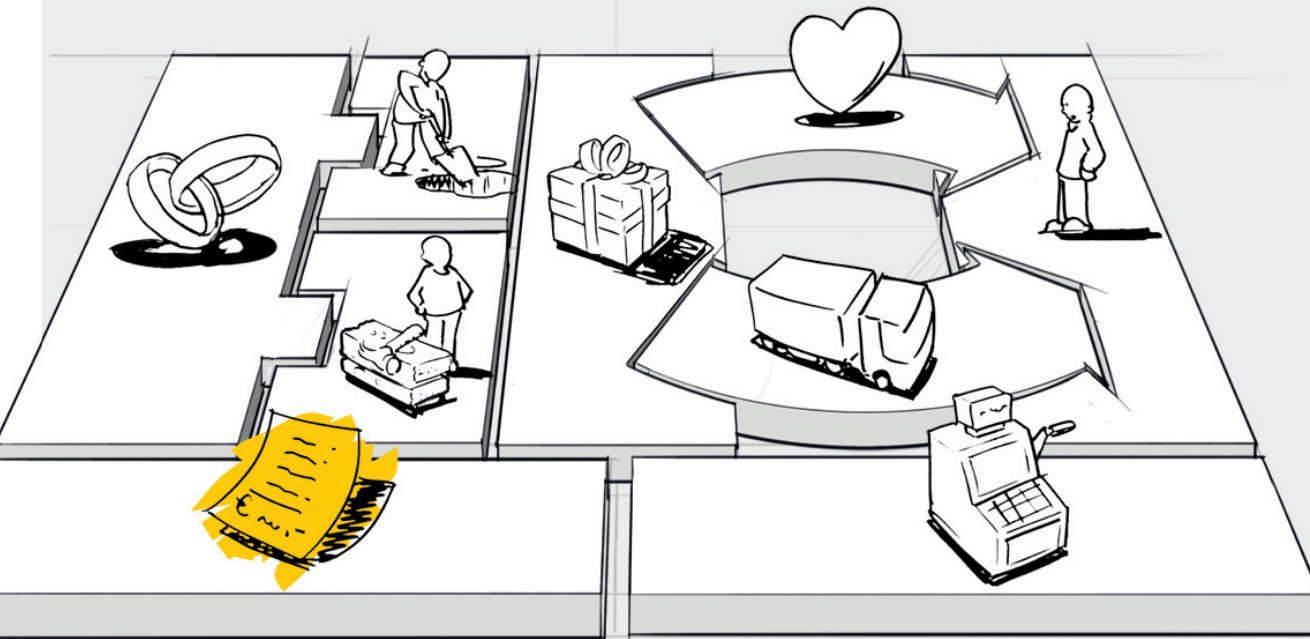
Tylko nieliczne firmy są w posiadaniu wszystkich niezbędnych zasobów i realizują we własnym zakresie wszystkie działania składające się na ich model biznesowy. W większości przypadków organizacje poszerzają zakres własnych możliwości, przenosząc ciężar związany z dostarczaniem określonego rodzaju zasobów czy wykonywaniem pewnych zadań na inne jednostki.

Tego rodzaju współpraca może mieć na celu uzyskanie dostępu do wiedzy, licencji lub klientów. Na przykład producenci telefonów komórkowych mogą zakupić licencję na system operacyjny dla swoich aparatów, zamiast opracowywać oprogramowanie na własną rękę. Firma ubezpieczeniowa, zamiast budować własny zespół ds. sprzedaży, może powierzyć sprzedaż polis niezależnym agentom.

# Struktura kosztów

**Struktura kosztów obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesowego.**

Ten element opisuje najważniejsze koszty poniesione w związku z działalnością prowadzoną w ramach danego modelu biznesowego. Tworzenie i dostarczanie wartości, podtrzymywanie relacji z klientami i generowanie przychodów — każde z tych działań powoduje powstawanie kosztów. Takie koszty można stosunkowo łatwo obliczyć, kiedy już wskaże się kluczowe zasoby, kluczowe działania i kluczowych partnerów. W niektórych modelach biznesowych koszty odgrywają większą rolę, w innych zaś mniejszą. Na przykład tanie linie lotnicze stworzyły modele biznesowe skoncentrowane przede wszystkim na utrzymywaniu struktur niskokosztowych.



# Jakie najważniejsze koszty generuje nasz model biznesowy? Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej? Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?

*Wydaje się oczywiste, że w ramach każdego modelu biznesowego należy dążyć do minimalizacji kosztów. Niemniej są modele biznesowe, w przypadku których utrzymywanie niskich kosztów odgrywa szczególnie istotną rolę. Dlatego też warto dokonać rozróżnienia na dwie ogólne kategorie struktur kosztów występujących w modelach biznesowych, a mianowicie na struktury skoncentrowane na kosztach i struktury skoncentrowane na wartości (wiele firm przyjmuje rozwiązania pośrednie):*

## **Struktury skoncentrowane na kosztach**

Podstawowe założenie modelu biznesowego skoncentrowanego na kosztach głosi, że należy obniżyć koszty wszędzie, gdzie tylko się da. Takie podejście ma na celu stworzenie i utrzymanie struktury możliwie niskokosztowej. Cel ten osiąga się poprzez obniżanie kosztu propozycji wartości, maksymalną automatyzację działań oraz rozległy outsourcing. Jako przykłady organizacji realizujących model biznesowy skoncentrowany na utrzymywaniu niskokosztowej struktury podać można tanie linie lotnicze, takie jak Southwest, easyJet czy Ryanair.

## **Struktury skoncentrowane na wartości**

Niektóre firmy w mniejszym stopniu przejmują się poziomem kosztów związanych z funkcjonowaniem danego modelu biznesowego, większą wagę przywiązując do generowania odpowiedniej wartości. W przypadku tego rodzaju modeli biznesowych mamy na ogół do czynienia z wysoce atrakcyjną propozycją wartości i wysokim poziomem indywidualizacji usług. Do tej kategorii zaliczyć można luksusowe hotele, zapewniające swoim gościom szereg różnych udogodnień i wysoki poziom obsługi.

*Na strukturę kosztów wpływać mogą następujące elementy*

## **Koszty stałe**

Są to koszty utrzymujące się na tym samym poziomie bez względu na ilość wytwarzanych dóbr czy świadczonych usług. Przykładem mogą być płace, czynsze oraz koszty utrzymania zakładów wytwórczych. W niektórych firmach, w szczególności prowadzących działalność produkcyjną, koszty stałe stanowią istotny składnik ogólnych kosztów działalności.

## **Koszty zmienne**

Są to koszty, które zmieniają się proporcjonalnie do ilości wyprodukowanych dóbr lub świadczonych usług. W niektórych rodzajach działalności, na przykład przy organizacji festiwali muzycznych, tego typu koszty stanowią spory odsetek ogólnych kosztów działalności.

## **Korzyści skali**

Są to korzyści pojawiające się w związku ze wzrostem wolumenu produkcji. Na przykład większe firmy czerpią korzyści z faktu, że dokonują hurtowych zakupów. Ten i inne czynniki powodują, że średni koszt jednostkowy wytwarzanego dobra spada wraz ze wzrostem wolumenu produkcji.

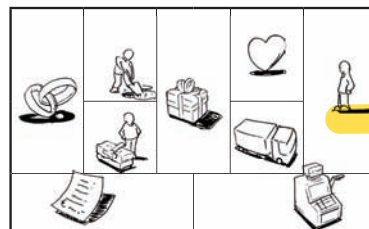
## **Korzyści zakresu**

Są to korzyści wynikające z faktu poszerzenia zakresu działalności. Duże przedsiębiorstwa mogą na przykład wykorzystywać te same działania marketingowe czy kanały dystrybucji do wzmacniania pozycji rynkowej wielu różnych produktów.

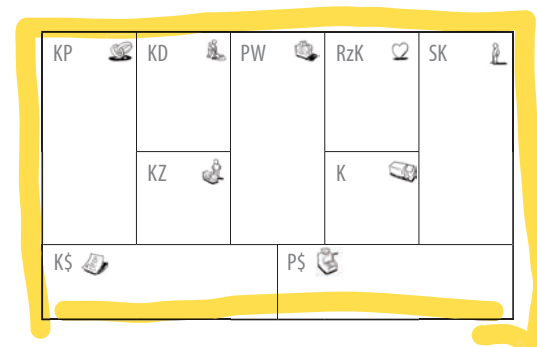


Tych dziewięć elementów modelu biznesowego składa się na przydatne narzędzie, które my nazwaliśmy szablonem modelu biznesowego.

*Szablon modelu biznesowego*



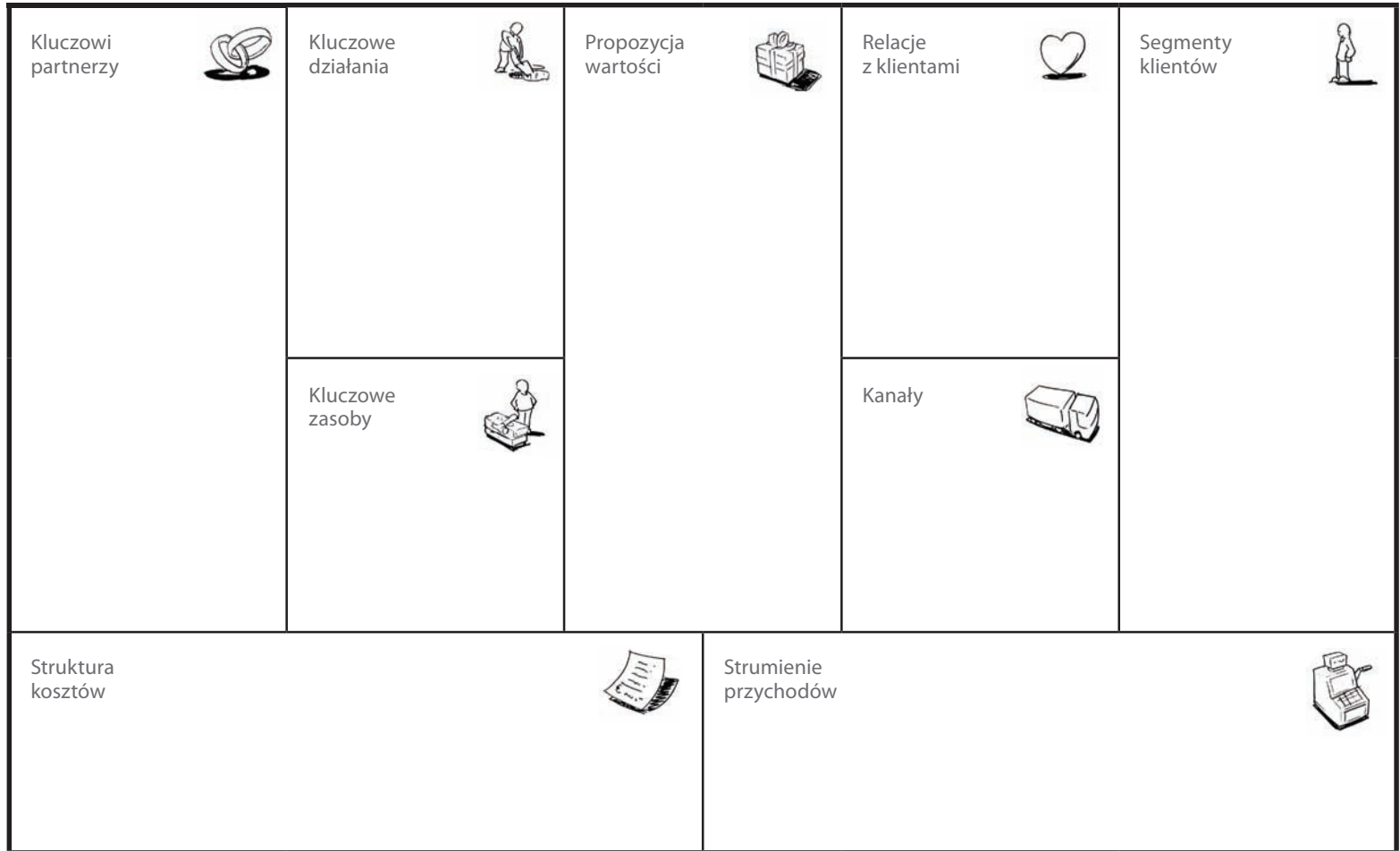
*Szablon modelu biznesowego*



To narzędzie przypomina płótno malarskie podzielone na dziewięć części. Na tak przygotowanym płótnie możesz zacząć kreślić obraz nowego lub już istniejącego modelu biznesowego.

***Narzędzie to sprawdza się najlepiej, gdy wydrukuje się je na dużym arkuszu — grupa ludzi może wówczas przystąpić do wspólnego nanoszenia i omawiania poszczególnych elementów modelu biznesowego*** (do tego celu można wykorzystać przyklejane karteczki lub pisaki). To praktyczne rozwiązanie, które sprzyja zrozumieniu i omawianiu istoty sprawy, a także kreatywności i analizie.

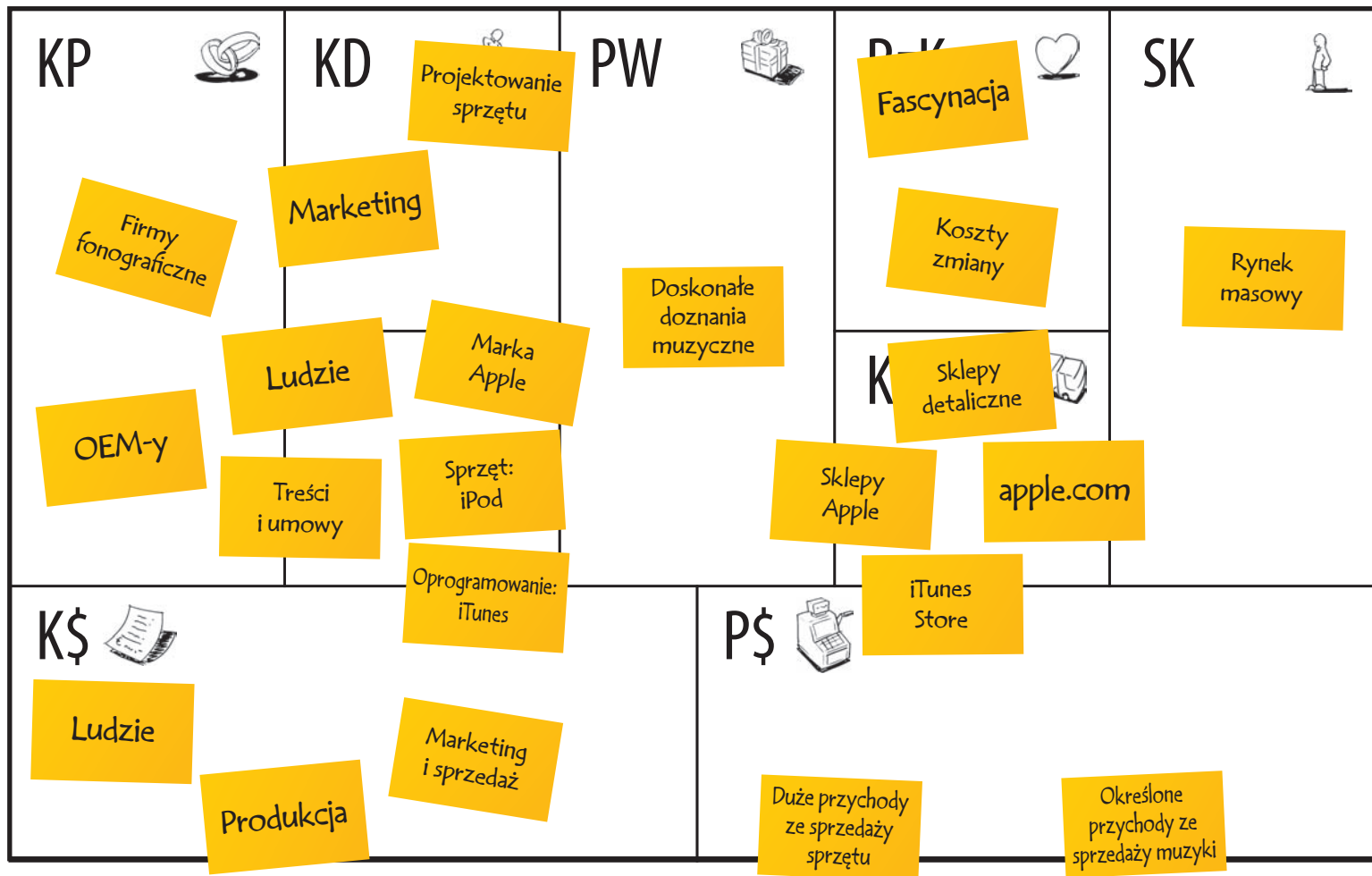


*Szablon modelu biznesowego*

① NARYSUJ  
SZABLON NA  
ARKUSZU

② UMIEŚĆ  
ARKUSZ  
NA ŚCIANIE

③ NAKREŚL  
SCHEMAT  
SWOJEGO  
MODELU  
BIZNESOWEGO



# Przykład: Model biznesowy firmy Apple — iPod i iTunes

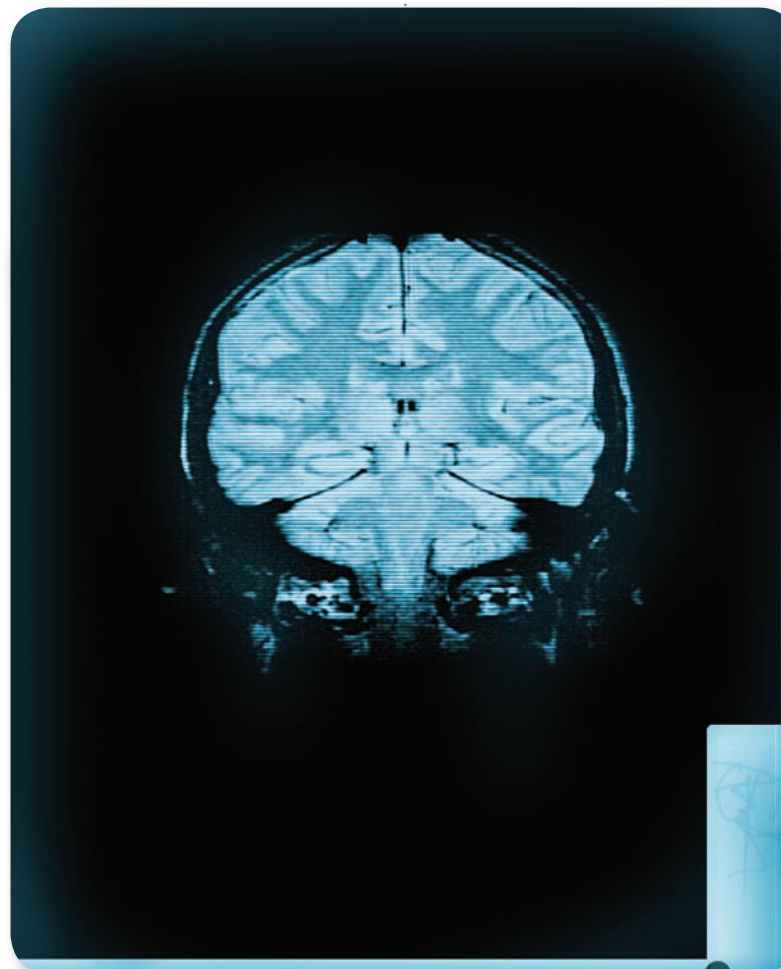
W 2001 roku firma Apple wprowadziła na rynek swoją legendarną już markę iPod, pod którą krył się przenośny odtwarzacz. Na urządzeniu tym działa oprogramowanie iTunes, które umożliwia użytkownikowi przenoszenie muzyki i innych treści z iPoda na komputer i odwrotnie. Dzięki temu oprogramowaniu można ponadto w prosty sposób korzystać ze sklepu internetowego firmy Apple, gdzie użytkownicy mogą nabywać i skąd mogą pobierać treści.

To niesamowite połączenie urządzenia, oprogramowania i sklepu internetowego szybko zrewolucjonizowało branżę muzyczną i zapewniło firmie Apple dominującą pozycję na rynku. Ale przecież Apple to nie pierwsza firma, która zaproponowała klientom przenośny odtwarzacz multimediów. Konkurencyjna firma Diamond Multimedia, oferująca klientom urządzenia marki Rio, radziła sobie na rynku zupełnie dobrze, dopóki nie została zdeklasowana przez Apple.

Jak firmie Apple udało się zdobyć tak silną pozycję na rynku? Odpowiedź brzmi: dzięki lepszemu modelowi biznesowemu. Firma Apple zaproponowała użytkownikom doskonałe doświadczenie muzyczne poprzez jednoczesne wykorzystanie charakterystycznego urządzenia, jakim jest iPod, oraz oprogramowania iTunes i sklepu internetowego. Firma Apple przedstawiła klientom propozycję wartości, w ramach której mogli w krótkim czasie znaleźć konkretny utwór muzyczny w wersji cyfrowej, nabyć go i wysłuchać. Żeby móc sformułować tego rodzaju propozycję wartości, firma Apple musiała wynegocjować odpowiednie rozwiązania z wiodącymi firmami nagraniowymi, aby przy ich współpracy stworzyć największą bibliotekę muzyczną na świecie.

Co w tym wszystkim najciekawsze, Apple generuje największe zyski w związku ze sprzedażą iPodów, a istnienie zintegrowanego sklepu muzycznego zapewnia firmie ochronę przed konkurentami.

**LEWA PÓLKULA**  
logika



**PRAWA PÓLKULA**  
emocje

LEWA STRONA  
wydajność

KP	KD	PW	RzK	SK
	KZ		K	
K\$		P\$		

PRAWA STRONA  
wartość



# JAK KORZYSTASZ Z TEJ METODY?

Sektor publiczny ma często trudności z korzystaniem z rozwiązań stosowanych w sektorze prywatnym. Wykorzystałem szablon modelu biznesowego, żeby pomóc pracownikom wydziału spojrzeć na własną pracę jako na działalność usługową. Zdefiniowałem dzięki temu

modele bieżący i pożądaný.

Doprowadziło to do podjęcia zupełnie nowej debaty na temat charakterystyki działalności i wprowadzania innowacji.

*Mike Lachapelle, Kanada*

Świadczę usługi konsultingowe dla małych firm według modelu freemium. Model ten zakłada, że podstawowe usługi są darmowe.

Wielu ludzi uważa, że to zupełnie nielogiczne. Dzięki szablónowi modelu biznesowego mogę

w prosty sposób wyjaśnić finansowy sens tego rozwiązania.

*Peter Froberg, Dania*

Pomagam właścicielom firm w planowaniu zmian i wycofywaniu się z dotychczasowej działalności ich przedsiębiorstw. Sukces w tej dziedzinie zależy od zapewnienia firmie długoterminowej żywotności i rozwoju. Kluczową sprawą okazuje się zatem stworzenie programu tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych. Szablon pomaga zrozumieć własny model biznesowy i wprowadzać do niego innowacje.

*Nicholas K. Niemann, Stany Zjednoczone*

Korzystam z szablonu modelu biznesowego w Brazylii, aby pomagać artystom, organizatorom wydarzeń kulturalnych i projektantom gier w kreowaniu innowacyjnych modeli biznesowych w branżach związanych w kulturą i kreatywnością. Wykorzystuję to narzędzie w ramach programu Cultural Production MBA na FGV oraz w Innovation Games Lab przy COPPE/UFRJ Business Incubator.

*Claudio D'Ipollito, Brazylija*

Na ogół uważa się, że problem modelu biznesowego dotyczy organizacji prowadzących działalność komercyjną. Tymczasem z mojego doświadczenia wynika, że opisywane w tej książce szablony doskonale sprawdzają się również w sektorze non profit. Korzystaliśmy z tego narzędzia przy

## PROJEKTOWANIU I POZYSKIWANIU POPARCIA

członków kadry zarządzającej na etapie kształtowania nowego programu non profit. Jest to rozwiązanie na tyle elastyczne, że umożliwiło nam uwzględnienie celów tego społecznego przedsięwzięcia, sformułowanie precyzyjnej propozycji wartości oraz wyznaczenie zasad jej realizacji.

*Kevin Donaldson, Stany Zjednoczone*

Szkoda, że nie znałem tej metody już wiele lat temu. Bardzo by się przydała przy realizacji trudnych i skomplikowanych projektów cyfryzacji materiałów drukowanych, realizowanych przez branżę wydawniczą. Dzięki niej

poszczególni uczestnicy projektu mogliby zapoznać się z ogólnym zarysem modelu, (dużym) znaczeniem własnych ról i wzajemnymi zależnościami.

Pozwoliłoby to uniknąć wielu godzin wyjaśniania, kłótni i nieporozumień.

*Jille Sol, Holandia*

Moja bliska przyjaciółka szukała pracy.

**Wykorzystałem szablon do oceny jej własnego modelu biznesowego.**

Okazało się, że dysponuje świetnymi kompetencjami i propozycją wartości, ale nie potrafi wykorzystać strategicznych partnerów i budować odpowiednich relacji z klientami. Zmiana spojrzenia doprowadziła do odkrycia nowych możliwości.

*Daniel Pandza, Meksyk*

Wyobraźmy sobie sześćdziesięciu studentów pierwszego roku, który nie wiedzą o przedsiębiorczości absolutnie nic. Po niespełna pięciu dniach dzięki szablonowi modelu biznesowego potrafili z przekonaniem i w precyzyjny sposób prezentować zupełnie sensowne pomysły.

Wykorzystali to narzędzie w odniesieniu do wszystkich aspektów tworzenia nowego przedsiębiorstwa.

*Guilhem Bertholet, Francja*

Wykorzystuję narzędzie w postaci szablonu modelu biznesowego, żeby zapoznać początkujących przedsiębiorców z różnymi branżami z zasadami

## PRZEKŁADANIA PLANÓW BIZNESOWYCH NA PROCESY BIZNESOWE

niezbędne do prowadzenia działalności operacyjnej. Daje mi to pewność, że w odpowiednim stopniu skoncentrują się oni na klientach, co stanowi warunek optymalizacji poziomu rentowności.

*Bob Dunn, Stany Zjednoczone*

Wspólnie z partnerem wykorzystaliśmy szablon modelu biznesowego, żeby **opracować biznesplan** na potrzeby ogólnokrajowego konkursu organizowanego przez „The Economic Times, India”. Szablon ten umożliwił mi przeprowadzenie analizy wszystkich aspektów funkcjonowania początkującej firmy i opracowanie planu, który inwestorzy mogliby uznać za jednocześnie dobrze przemyślany i atrakcyjny.

*Praveen Singh, Indie*

Poproszono nas o przeprojektowanie obsługi językowej jednej z międzynarodowych organizacji pozarządowych. Szablon modelu biznesowego istotnie ułatwił mi **wykazanie związków między potrzebami, z jakimi ludzie stykają się na co dzień**

**w pracy, a obsługą**, która odbierana była jako nadmiernie wyspecjalizowana, którą brano pod uwagę dopiero po fakcie i która nie zaliczała się do priorytetów.

*Paola Valeri, Hiszpania*

Jako trener do spraw nowych firm wspieram zespoły w tworzeniu nowych produktów i projektowaniu zasad działalności. Dzięki szablonowi modelu biznesowego łatwiej mi było

uświadomić zespołom konieczność holistycznego podejścia do działalności biznesowej i uchronić ich członków przed uleganiem skłonności do nadmiernego polegania na szczegółach. Przyczynia się

to do większych sukcesów ich przedsięwzięć.

*Christian Schüller, Niemcy*

## Szablon modelu biznesowego pomógł mnie i moim współpracownikom ustalić wspólny język i wspólne ramy pracy.

Korzystałem z tego narzędzia przy poszukiwaniu nowych okazji do rozwoju, przy ocenie zastosowania nowych modeli biznesowych przez konkurentów oraz przy przekazywaniu wewnątrz organizacji informacji na temat możliwości przyspieszenia rozwoju technologii, rynku oraz innowacji dotyczących modelu biznesowego.

*Bruce MacVarish, Stany Zjednoczone*

Dzięki szablonowi modelu biznesowego kilka holenderskich organizacji zajmujących się ochroną zdrowia **przekształciło się z instytucji finansowanych ze środków publicznych w przedsiębiorstwa zajmujące się generowaniem dodatkowej wartości.**

*Huub Raemakers, Holandia*

Wykorzystałem to narzędzie w pracy z menedżerami wysokiego szczebla pewnej notowanej na giełdzie firmy, by pomóc im zrestrukturizować łańcuch wartości w związku z zaistnieniem nowych regulacji prawnych. Kluczowym czynnikiem sukcesu okazało się określenie możliwości przedstawienia klientom nowej propozycji wartości i zdefiniowania na tej podstawie nowych zasad wewnętrznego funkcjonowania firmy.

*Leandro Jesus, Brazylia*

## WYKORZYSTALIŚMY 15 TYSIĘCY PRZYKŁĘJANYCH KARTECZEK I PONAD 100 METRÓW SZAREGO PAPIERU.

Dzięki temu zaprojektowaliśmy przyszłą strukturę organizacyjną globalnej firmy produkcyjnej. Kluczową rolę we wszystkich tych przygotowaniach odegrał szablon modelu biznesowego. Zdecydowaliśmy się na to narzędzie ze względu na jego praktyczność, prostotę i logiczne ujęcie zależności przyczynowo-skutkowych.

*Daniel Egger, Brazylia*

Wykorzystałem szablon, żeby sprawdzić

## W PRAKTYCE

moje nowe przedsięwzięcie o nazwie Mupps — platformę umożliwiającą artystom tworzenie w krótkim czasie własnych aplikacji muzycznych na iPhone'a i telefony z systemem Android. I co? Zastosowanie tego narzędzia utwierdziło mnie w przekonaniu, że sukces jest w zasięgu ręki. Muszę zatem zniknąć, mam sporo roboty!

*Erwin Blom, Holandia*

Szablon modelu biznesowego okazał się niezwykle przydatny przy gromadzeniu pomysłów i rozwiązań dla projektów związanych z e-handlem. Wielu moich klientów to małe i średnie przedsiębiorstwa, a szablon modelu biznesowego pomógł im

## precyzyjnie sformułować aktualnie realizowany model

i zrozumieć oraz przeanalizować wpływ działalności w zakresie e-handlu na ich organizację.

*Marc Castricum, Holandia*

Zastosowałem to narzędzie, aby pomóc firmie zmobilizować kluczowych pracowników do określenia wspólnych celów i priorytetów strategicznych na potrzeby procesu planowania i zrównoważonej karty wyników. Dzięki temu rozwiązaniu wskazano też inicjatywy precyzyjnie wpisujące się w nowe priorytety strategiczne.

*Martin Fanghanel, Boliwia*

## „Ryzykowne!”, „Skazane na porażkę!”, „To na pewno się nie przyjmie!”

A jednak! Karta kredytowa, wypożyczalnia samochodów, leasing kserokopiarek czy Google AdWords — odważne rozwiązania, których na początku nikt nie rozumiał i nie wróżył im wielkiego sukcesu... Powiedzieć, że dziś mają się świetnie, to za mało! Dzięki temu, że wyszły poza utarte schematy, wręcz wyróciły je do góry nogami, stały się przełomowymi biznesowymi modelami naszych czasów i przyniosły niewyobrażalne zyski!

Wszyscy menedżerowie gorączkowo pracują nad usprawnieniem swojej firmy lub jej produktów. Szukają rozwiązań, które pozwolą im dostać się do czołówki rynkowych graczy lub utrzymać swoją pozycję w świecie ogarniętym manią wdrażania innowacji. Każdego dnia obserwujemy powstawanie niezliczonych nowych modeli i tysięcy nowatorskich rozwiązań, z których większość szybko popada w zapomnienie. Czyżby nie były wystarczająco genialne?

### Dlaczego jedne modele się przyjmują, a inne nie? Jak pracować z wizjonerskimi ideami, aby zwiększyć ich szanse na sukces?

Za większością porażek dotyczących nowych rozwiązań stoi po prostu ich... nieuporządkowanie i niedopracowanie! Ale czy wdrażanie innowacji można w ogóle w jakiś sposób uporządkować? Nadeszła pora, by zmienić sposób myślenia o tworzeniu nowoczesnych modeli biznesowych.

470 menedżerów i specjalistów z 45 krajów, dla których wymyślanie i wdrażanie innowacji to chleb powszedni, pokaże Ci, że ten z pozoru niejasny proces można skutecznie usystematyzować!

Rzuć więc wyzwanie utartym schematom myślenia i przestarzałym rozwiązaniom! Masz okazję wykorzystać wiedzę i doświadczenie najślynniejszych praktyków oraz strategów tej dziedziny, aby nauczyć się, jak metodycznie poszukiwać wizjonerskich pomysłów, opracowywać je i wcielać w życie biznesowe, a także przekuwać w dochodowe projekty!

Oto przewodnik od wizjonerów  
dla wizjonerów!

A zatem koniec z nudną, suchą teorią!  
Wiedza czysto praktyczna, podana  
w nowatorski, ułatwiający zrozumienie  
i zapamiętanie sposób! Liczne rysunki,  
wzięte z życia ciekawe przykłady i gotowe,  
sprawdzone scenariusze do wykorzystania  
od zaraz. Tak wygląda nowoczesny  
podręcznik dla ludzi biznesowego czynu!

A zatem do dzieła!  
Od wizjonera do milionera! ←

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 6 2 1 4

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

Zamówienia telefoniczne:  
0 801 339900  
0 601 339900

one  
p r e s s

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
44-100 Gliwice, skr. poczt. 462  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

WILEY

ISBN 978-83-246-3059-2



Cena 69,00 zł

