

Projekt Interdyscyplinarny Model biznesowy

dr inż. Marcin Luckner
mluckner@mini.pw.edu.pl

Wersja 1
3 listopada 2020

Dlaczego tworzymy biznes?

- U podstaw biznesu stoi pomysł, coś co chcielibyśmy robić.
- Jeżeli chcemy czerpać jakieś korzyści z pomysłu, albo chcemy, aby przyniósł on korzyści innym musimy przekształcić pomysł w mechanizm ich generowania.
- Służy temu model biznesowy.

Model biznesowy

- Model biznesowy był rozumiany intuicyjnie, bez formalnej definicji.
- Opisywał przejście od pomysłu do regularnego mechanizmu generowania wartości.
- Niektóre firmy rozumiały przez model biznesowy strategię firmy.
- Inne uwzględniały w modelu kanały dystrybucji, produkt, zysk, technologię.
- Powstała potrzeba spójnego zdefiniowania modelu biznesowego.

Przydatność modelu biznesowego

- Model biznesowy przydaje się na etapie projektowania i wdrażania nowych produktów i usług.
- Jeżeli jest przygotowany syntetycznie i przejrzyste może być też wykorzystywany do:
 - przeanalizowania aktualnej pozycji na rynku,
 - poszukiwania sposobów na konkurowanie z rywalami,
 - szukania nowych sposobów dostarczania klientom wartości.

Definicja modelu biznesowego

Model biznesowy

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

[1]

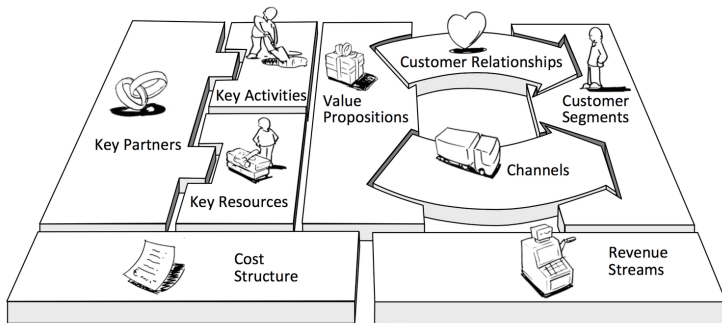
Geneza Business Model Canvas

- Aleksander Osterwalder w ramach doktoratu pod opieką prof. Yves Pigneura pracował nad określeniem uniwersalnego wizualnego opisu i prezentacji modeli biznesowych.
- Rozważania ze swojego doktoratu umieścił w sieci i spotkał się żywym zainteresowaniem i uwagami do przedstawionych propozycji.
- Efekt tej dyskusji przedstawił w książce *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* [1] uwzględniając wszystkich 470 współautorów.

Elementy BMC

1. Segmenty klientów.
2. Propozycja wartości.
3. Kanały.
4. Relacje z klientami.
5. Strumienie przychodów.
6. Kluczowe zasoby.
7. Kluczowe działania.
8. Kluczowi partnerzy.
9. Struktura kosztów.

Idea BMC



Rysunek 1: Business Model Canvas [1]

Struktura BMC

- BMC skupia się wokół wartości.
- Jednocześnie wyodrębnia dwa bloki.
- Blok środków pokazujący:
 - głównych dostawców,
 - niezbędne działania,
 - potrzebne zasoby,
 - koszt tego wszystkiego.
- Blok klienta pokazujący:
 - głównych klientów,
 - relacje z nimi,
 - sposób dostarczania wartości,
 - czerpane z tego zyski.
- Dodatkowo zestawia ze sobą zyski i koszty.

Segmenty klientów

- Klienci są kluczem do powodzenia modelu biznesowego.
- Zrozumienie potrzeb klientów i ich zaspokojenie generuje przychody.
- W celu lepszego zaspokojenia potrzeb klientów dzielimy ich według pewnych wspólnych cech.
 - grupa wiekowa,
 - rozmiar firmy,
 - płeć,
 - miejsce zamieszkania.

Analiza segmentów klientów

- Podczas analizy segmentów klientów odpowiadamy na następujące pytania:
 - Kto jest naszym najważniejszym klientem?
 - Dla kogo tworzymy wartość?
 - Czy nasza firma działa na rynku masowym czy niszowym?
 - Jak problemy i oczekiwania naszych klientów przekładają się na segmentyzację?
 - Jakie strategie zastosujemy wobec klientów z danych segmentów.

Propozycje wartości

- Klientom oferujemy produkty lub usługi rozwiązujące ich problemy.
- Dzięki generowanej wartości wybierają nas, a nie konkurencję.
- Propozycje generujące wartość dla klienta można podzielić na:
 - nowe propozycje,
 - wyższa jakość i skuteczność,
 - dostosowanie do potrzeb indywidualnych odbiorców,
 - design lub marka,
 - cena i koszty,
 - dostępność produktu,
 - wygoda i użyteczność.

Projektowanie propozycji wartości

- Projektując propozycję wartości odpowiadamy na następujące pytania:
 - Jaką wartość dostarcza klientom nasz produkt/usługa?
 - Jaki problem rozwiązuje?
 - Jakie rodzaje produktów i usług kierujemy do poszczególnych segmentów klientów?
 - Które z potrzeb odbiorców zaspokajają nasz produkt?

Kanały

- Kanały to sposoby komunikacji firmy z poszczególnymi segmentami klientów.
- Są to punkty styku klienta z firmą, które w istotnym stopniu wpływają na odbiór firmy.
- Każdy kanał charakteryzują następujące fazy funkcjonowania:
 1. Świadomość,
 2. Opinia,
 3. Zakup,
 4. Realizacja,
 5. Obsługa pozakupowa.
- Kanały można dodatkowo podzielić na
 - własne,
 - partnerskie,
 - pośrednie,
 - bezpośrednie.

Fazy funkcjonowania kanału

- Zróznicowanie kanałów ma na celu maksymalizację zysku i poprawę doświadczenia klienta.
- Poszczególne fazy funkcjonowania mogą być różne dla różnych kanałów, a nawet nie wszystkie muszą być obecne.

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

Rysunek 2: Fazy funkcjonowania kanału [1]

Definiowanie kanałów

- Definiując kanały odpowiadamy na następujące pytania:
 - W jaki sposób chcemy dotrzeć z naszą propozycją wartości do klienta?
 - W jaki sposób docieramy do poszczególnych segmentów aktualnie?
 - Czy nasze kanały są zintegrowane?
 - Które kanały są najefektywniejsze?
 - Które kanały są najefektywniejsze kosztowo?
 - Jak integrujemy nasze kanały ze standardami współpracy z klientami?

Relacje z klientami

- Podstawowym zadaniem firmy jest pozyskiwanie i utrzymywanie klientów.
- Przekłada się to na wzrost sprzedaży.
- W tym celu należy budować dobre relacje z poszczególnymi segmentami klientów.
- Relacje mogą mieć charakter:
 - osobistego wsparcia,
 - dedykowanych opiekunów klienta,
 - samoobsługi,
 - budowy społeczności,
 - współtworzenia.

Zrozumienie relacji z klientami

- Chcąc lepiej zrozumieć relacje z klientami odpowiadamy na następujące pytania:
 - Jakiego typu relacji spodziewają się nasi klienci?
 - Jak typy relacji rozdzielają się między segmentami?
 - Jakie relacje udało nam się zdefiniować i rozwinąć?
 - Czy relacje są zintegrowane z kluczowymi elementami naszego modelu biznesowego?
 - Jakie koszty budowy relacji ponosimy?

Strumienie przychodów

- Strumienie przychodów wskazują źródła zysków.
 - sprzedaż aktywów,
 - opłaty za korzystanie,
 - opłata abonencka,
 - wypożyczanie i leasing,
 - licencje,
 - prowizje,
 - reklama.

Analiza strumieni przychodów

- Analizując strumienie przychodów odpowiadamy na następujące pytania:
 - Za jaką propozycję wartości klienci są skoryzy zapłacić?
 - Za co klienci płacą obecnie?
 - W jakim modelu płacą obecnie?
 - W jakim modelu chcieliby płacić?
 - W jakim stopniu produkt/usługa wpływa na ogólne przychody firmy.

Mechanizmy cenowe

- W ramach poszczególnych rodzajów strumieni przychodów występować mogą różne mechanizmy ustalania ceny.
- Wybór takiego mechanizmu może istotnie wpływać na zdolność do generowania przychodów.

Mechanizmy cenowe

Stałe menu cenowe		Ceny dynamiczne	
Z góry określone ceny ustalone na podstawie zmiennych statystycznych		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.

Rysunek 3: Mechanizmy cenowe [1]

Kluczowe zasoby

- Wśród kluczowych zasobów umieszczamy:
 - infrastrukturę,
 - wiedzę,
 - ludzi,
 - finanse,
 - sieci powiązań.
- Musimy odpowiedzieć na pytania:
 - Użycia jakich zasobów wymaga propozycja wartości?
 - Jakie zasoby są niezbędne do realizacji innych elementów modelu?

Kluczowe działania

- Wykorzystanie zasobów wiąże się z działaniami niezbędnymi do realizacji modelu.
- Kategorie kluczowych działań mogą przyjmować formę:
 - produkcji,
 - usług,
 - promocji,
 - utrzymania.
- Musimy odpowiedzieć na pytania:
 - Podjęcia jakich działań wymaga propozycja wartości?
 - Jakie działania są niezbędne do realizacji innych elementów modelu?

Kluczowi partnerzy

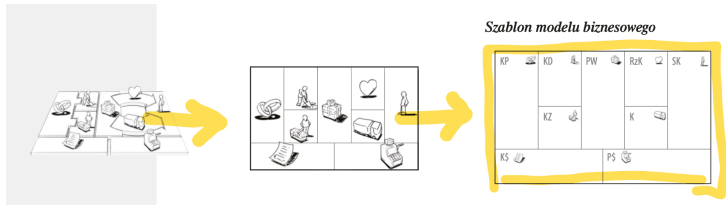
- Sprawne działanie firmy zależy od dobrej współpracy z zewnętrznymi partnerami.
- Partnerzy mogą pełnić rolę wspierającą lub strategiczną.
- Głównymi powodami podjęcia współpracy z partnerami są:
 - optymalizacja kosztów,
 - outsourcing.
 - obniżenie poziomu ryzyka,
 - tworzenie standardów.
 - pozyskanie zasobów lub działań.
 - zdobywanie know-how. standardów.

Struktura kosztów

- Zadaniem struktury kosztów jest wskazanie wszystkich wydatków ponoszonych w modelu biznesowym.
- Analiza powinna obejmować
 - koszty stałe,
 - koszty zmienne,
 - koszty wynikające z korzyści skali,
 - koszty wynikające z korzyści zakresu.
- Musimy odpowiedzieć na pytania:
 - Jakie są najważniejsze koszty modelu biznesowego?
 - Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej?
 - Realizacja których kluczowych działań wymaga największych nakładów?
- Pamiętajmy, że minimalizacja kosztów nie jest głównym celem modelu.
 - Główny cel jest definiowany przez propozycję wartości.

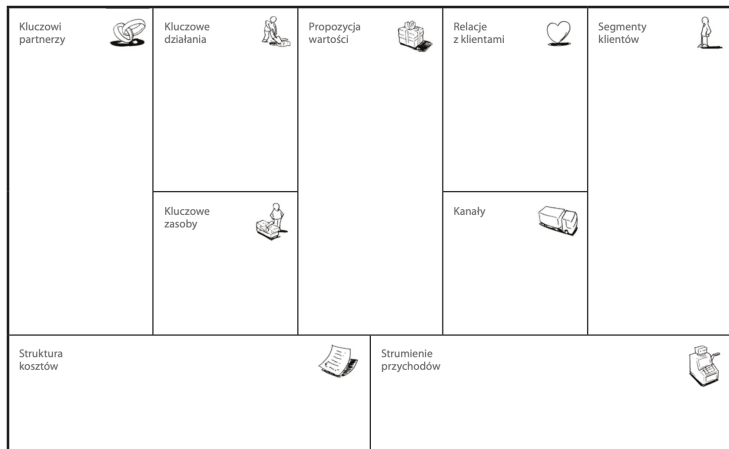
BMC w praktyce

- W celu zastosowania BMC w praktyce musimy zwizualizować zależności pomiędzy elementami charakterystycznymi dla naszego pomysłu.
- W tym celu nanosimy elementy na szablon.
- Najczęściej odbywa się to w ramach grupowej burzy mózgów.



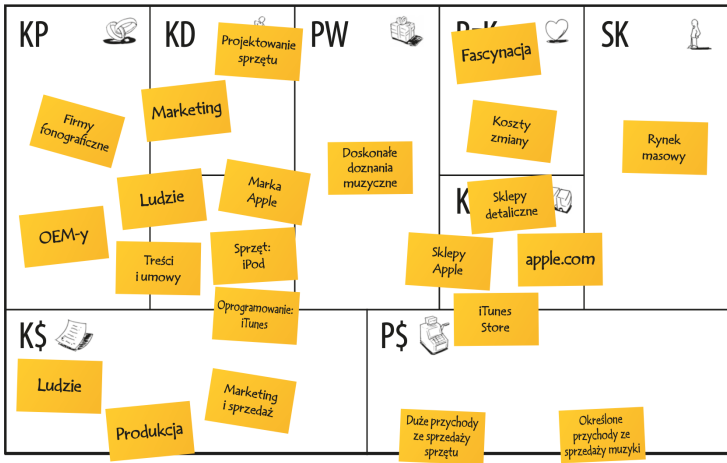
Rysunek 4: Tworzenie modelu [1]

Szablon BMC



Rysunek 5: Szablon BMC [1]

Przykład BMC



Rysunek 6: Przykład zastosowania BMC [1]

Bibliografia I



A. Osterwalder and Y. Pigneur.

Tworzenie modeli biznesowych: Podręcznik wizjonera.

Helion S.A., 2012.



J. Pucher.

Jak przygotować dobry Business Model Canvas?

PARP, 2012.