

MODUŁ
Jak zbudować zrównoważony biznes: Stwórz swój Biznes Plan
KRÓTKI OPIS
Moduł ten wprowadza pojęcie modelu biznesowego canvas, który może być pomocny przy projektowaniu biznesu. Pomoże Ci to jasno zdefiniować Twój biznes, abyś mógł wyjaśnić go partnerom biznesowym i fundatorom: Jaki jest twój podstawowy produkt? Jak jest on zorganizowany? Kim są Twoi partnerzy biznesowi? Jakie są wasze kanały dostaw? itp.
TREŚĆ

Określanie modelu biznesowego

Kiedy zakładasz nową firmę, ważne jest, aby mieć jasny model biznesowy. Jaki jest Twój ogólny pomysł na biznes? Jakie są Twoje kluczowe działania w biznesie? W jaki sposób tworzysz wartość dla swoich klientów? W jaki sposób generujesz zysk? Te pytania powinny być wyjaśnione przed rozpoczęciem działalności gospodarczej. Nie oznacza to, że odpowiedzi nie można zmodyfikować i rozwinąć w późniejszych fazach, ale potrzebne są przynajmniej pewne wstępne odpowiedzi.

Niniejszy moduł pomoże Ci to zrobić za pomocą dziewięciu bloków konstrukcyjnych w Business Model Canvas Osterwaldera (Osterwalder, 2010). Narzędzie to może pomóc Ci stworzyć jasny obraz Twojego biznesu w jednym arkuszu. Może to pomóc lepiej zdefiniować biznes dla siebie, dla potencjalnych partnerów oraz dla banków i potencjalnych instytucji finansujących.

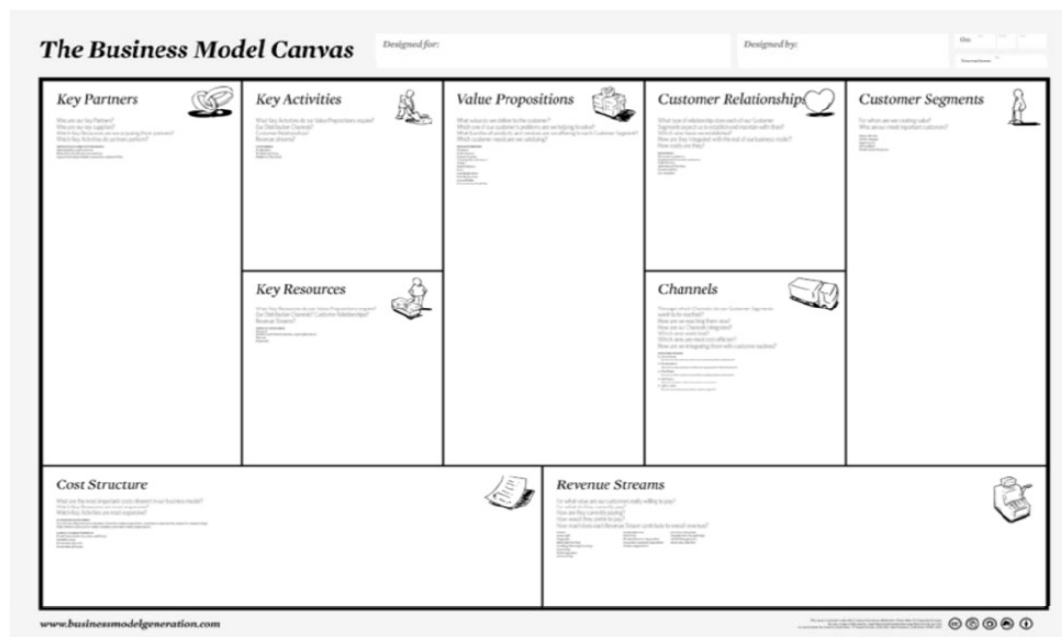


Model biznesowy Canvas

Osterwalder stworzył kanwę opartą na dziewięciu blokach konstrukcyjnych przedstawionych w kanwie modelu biznesowego. Są to:

1. Propozycja wartości dla klienta
2. Segmenty klientów
3. Kanały
4. Relacje z klientami
5. Strumień przychodów
6. Kluczowe zasoby
7. Partnerzy kluczowi
8. Kluczowe działania
9. Struktura kosztów.

Jeśli jesteś w stanie opisać każdy z tych dziewięciu elementów, będziesz miał jasny obraz swojej firmy. Chodzi o to, że posiadanie wszystkiego w jednym arkuszu umożliwia uzyskanie dobrego przeglądu wszystkich elementów Twojej firmy.



Źródło: *Business Model Canvas: nine business model building blocks*, Osterwalder, Pigneur & al. 2010

Kanwa obejmuje zarówno stronę klienta lub popytu, jak i stronę podaży. Strona popytu jest przedstawiona po prawej stronie i obejmuje segmenty klientów, relacje z klientami i kanały. Strona podaży jest przedstawiona po lewej stronie i obejmuje kluczowych partnerów, kluczowe działania i kluczowe zasoby. Propozycja wartości jest przedstawiona w środku, ale zazwyczaj jest postrzegana jako należąca do strony popytu. Na dole znajdują się czynniki finansowe: Struktura kosztów (w zależności od podaży) oraz Strumień przychodów (w zależności od popytu).

Propozycja wartości dla klienta jest kluczowym czynnikiem dla każdego modelu biznesowego. Opisuje ona wartość Twojego produktu lub usługi dla klienta i wyjaśnia, dlaczego klient wybierze właśnie Twój produkt, zamiast zwrócić się do konkurencji. W tym miejscu należy wyjaśnić, dlaczego nasz produkt jest lepszy niż inne istniejące na rynku alternatywy. Niektóre Propozycje Wartości mogą być innowacyjne i reprezentować nową lub przełomową ofertę. Inne mogą być podobne do istniejących ofert rynkowych, ale z dodanymi nowymi cechami i atrybutami.

W polu Segmenty klientów musisz określić, kim są Twoi docelowi klienci. Segment klientów można zdefiniować według lokalizacji (lokalnej, regionalnej, krajowej lub globalnej), według grupy wiekowej, grupy dochodowej lub cech psychograficznych.

Blok Budowy Kanałów opisuje sposób komunikacji i dotarcia do zdefiniowanych powyżej segmentów klientów. Kanały są punktami kontaktu z klientem, które odgrywają ważną rolę w jego doświadczeniu. Obejmują one zarówno kanały marketingowe, jak i kanały dostarczania produktów i usług. Komunikacja z klientami obejmuje podnoszenie świadomości klientów na temat produktów i usług firmy oraz umożliwienie im uzyskania informacji zwrotnej na temat Propozycji Wartości.

Kanały obejmują również kanały, poprzez które klient może nabyć określone produkty i usługi oraz dostarczanie klientom Propozycji Wartości. Przykładem kanałów może być World Wide Web lub fizyczny o określonej lokalizacji.

W skład tego bloku wchodzi również świadczenie usług posprzedażowych.

Relacje z klientami obejmują relacje z klientami we wszystkich fazach transakcji:

- Pozyskiwanie klientów
- Utrzymanie klienta
- Zwiększanie sprzedaży (up-selling)

Relacje z klientami mogą być zarówno osobiste, jak i zautomatyzowane. Ważne jest, aby określić, czy firma chce się skupić na klientach jednorazowych, czy na tych, którzy mogą dokonać kilku powtarzających się transakcji w czasie. Dla niektórych modeli biznesowych relacje z klientem stanowią istotną część postrzeganej propozycji wartości dla klienta.

Strumienie przychodów oznaczają strumienie przychodów dla firmy. Przychody są generowane poprzez płatności od klientów. Płatności te mogą być generowane poprzez zakup określonych produktów lub usług, ale możliwe są również inne modele płatności. Nowe innowacyjne modele biznesowe powstały poprzez stworzenie nowych sposobów generowania przychodów z produktów lub usług już istniejących na rynku.

Kluczowe zasoby to najważniejsze aktywa, które są potrzebne do założenia i prowadzenia firmy. Może istnieć wiele bardzo różnych rodzajów kluczowych aktywów. W prawie każdym rodzaju działalności gospodarczej kluczowym aktywem będą środki finansowe. Kluczowe zasoby będą jednak często obejmować również określone umiejętności, prawa własności intelektualnej lub patenty. Dostęp do niedrogiej siły roboczej z odpowiednimi umiejętnościami również może być kluczowym zasobem.

Do kluczowych partnerów należą dostawcy, jak również inne osoby, od których zależy prowadzenie działalności gospodarczej. W niektórych przypadkach kluczowymi partnerami mogą być również konkurenci. Sposób, w jaki współpracujesz z kluczowymi partnerami oraz Twoja relatywna siła w stosunku do nich może mieć znaczenie dla Twoich szans na utrzymanie zyskownego biznesu. Kluczowi partnerzy mogą pomóc nam we wprowadzeniu się na nowe rynki, ale mogą również być w stanie ograniczyć nasze zyski poprzez stosowanie nieuczciwych cen.

Kluczowe działania obejmują kluczowe operacje, dzięki którym Twój model biznesowy działa. Rodzaje i organizacja kluczowych działań różnią się znacznie w zależności od firmy. W firmie produkcyjnej, zajmującej się produkcją cegieł i zaprawy, kluczowa działalność może obejmować standardowe rutynowe operacje, jako najważniejszą działalność. W innych firmach w centrum uwagi będzie obsługa klienta lub badania i rozwój. Organizacja i struktura firmy musi odzwierciedlać różne rodzaje kluczowych działań.

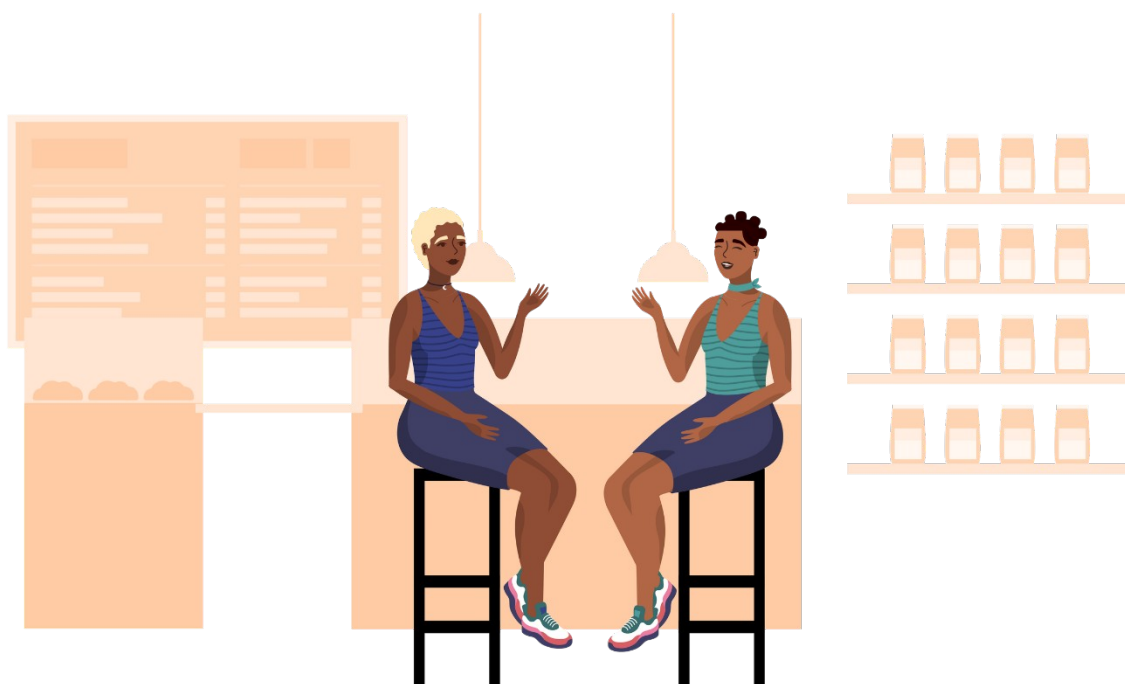
Struktura kosztów obejmuje wszystkie koszty ponoszone w związku z działalnością firmy. Obejmuje to koszty kluczowych działań, jak również koszty dostaw, relacji z klientami, kanałów dostaw itp. Ważnym aspektem kosztów jest to, czy muszą być one pokryte z góry i czy są zależne

od skali.

Kluczowym aspektem przy tworzeniu rentownego biznesu jest analiza relacji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi. Zaletą modelu biznesowego jest to, że umożliwia on przegląd wszystkich elementów modelu biznesowego na jednym arkuszu.

Przykład: Model biznesowy dla kawiarni

Anna chce założyć własną kawiarnię, w której będzie mogła serwować kawę dla swoich znajomych, ponieważ ta grupa docelowa jest trochę wąska, rozszerza ją na miejskich podekscytowanych kawoszy. Stworzy więc sklep, w którym będzie serwować kawę dla swoich znajomych i innych egzotycznych kawoszy przechodzących obok.



Propozycja wartości polega na dostarczeniu unikalnych doświadczeń związanych z kawą, gdzie ludzie mogą spróbować nowych rodzajów kawy. W tym celu musi mieć sklep w centrum miasta, gdzie może serwować kawę. Relacja z klientem ma charakter masowej personalizacji, ponieważ oferowana usługa jest podobna dla wszystkich klientów. Kluczowymi zasobami są więc sklep, młynki do kawy i być może Wi-Fi, aby przyciągnąć więcej klientów. Kluczowe działania będą polegały na znalezieniu i zamówieniu odpowiedniej kawy oraz serwowaniu jej klientom w sklepie. Kluczowymi partnerami będą dystrybutorzy kawy, właściciel terenu (od którego można wynająć sklep) i być może dystrybutor żywności, jeśli będzie ona serwowana. Głównymi pozycjami kosztów będą: kawa, żywność, czynsz, praca i koszty ogólne. Przychody będą pochodzić ze sprzedaży kawy i jedzenia.

Przykład Business Model Canvas dla kawiarni

<i>Partnerzy kluczowi</i>	<i>Kluczowe działania</i>	<i>Propozycje wartości</i>	<i>Relacje z klientami</i>	<i>Segmenty klientów</i>
Dystrybutorzy	Prowadzenie		Masowe	Miejskie osoby

kawy egzotycznej właściciel gruntu Dystrybutor żywności i napojów	sklepu Znajdź i zamów wyjątkową kawę	Wyjątkowe doświadczenie z kawą Szeroki wybór gatunków kawy	dostosowanie do potrzeb klienta	pijące egzotyczną kawę
	Kluczowe zasoby Młynki do kawy unikalne lokalizacje w miastach miejskich Wi-Fi		Kanały Butik w centrum miasta	
Struktura kosztów Ziarna kawy Żywność czynsz za lokalizację Praca			Strumienie dochodów Wyjątkowe filiżanki kawy Żywność	

Różne rodzaje ogólnych modeli biznesowych

Anna rozwija swój model biznesowy wokół unikalnych doświadczeń związanych z kawą, oferowanych miłośnikom egzotycznych napojów. Następnie, wszystkie pozostałe czynniki są rozwijane w celu dostarczenia propozycji wartości dla wybranej grupy klientów.

Jednak model biznesowy może być skoncentrowany również na dowolnym innym zestawie elementów składowych. Operatorzy telefonii komórkowej stanowią przykład tworzenia nowych modeli biznesowych poprzez alternatywne sposoby tworzenia strumieni przychodów z wykorzystaniem nowych modeli cenowych. Niektórzy operatorzy stworzyli nową działalność, oferując nowy system cenowy bez opłat abonamentowych, w którym opłatę za minutę połączenia trzeba było uiszczyć z góry. Inni oferowali usługi według stawek zryczałtowanych, w przypadku których wszystkie koszty musiały być pokrywane z abonamentu.

Nowe modele biznesowe mogą być inicjowane również od strony podaży. Możesz być w pozycji konkretnego kluczowego zasobu, na przykład patentu lub fizycznej lokalizacji, a zadanie będzie polegało na znalezieniu sposobu, w jaki ten zasób można rozwinąć, aby stał się opłacalnym biznesem. Inne przykłady przedstawiono poniżej:

Przykłady epicentrów dla rozwoju modeli biznesowych

Kierowanie się zasobami	Jak korzystać z danego zasobu lub kompetencji
Kierowanie się usługami	Jak wprowadzić na rynek nowy produkt lub usługę
Kierowany przez klienta	Wykorzystanie określonej potrzeby klienta
Kierowanie się finansami	Wprowadzanie nowych sposobów płatności lub finansowania istniejących produktów/usług
Kanał napędzany	Korzystaj z określonego kanału sprzedaży i dostawy, np. online.

WYTYCZNE/PORADY

- Zaczynaj od pomysłu na biznes. Twój pomysł nie musi być zupełnie nowy, pod warunkiem, że odpowiada na potrzebę konkretnego rynku.
- Zidentyfikuj swoje zasoby - Jakie są Twoje zasoby w zakresie wiedzy, umiejętności, sieci kontaktów i środków finansowych. W jaki sposób pasują one do Twojego pomysłu na biznes i jak możesz je wykorzystać, aby Twój biznes stał się opłacalny?
- Określ procesy biznesowe - Musisz mieć pojęcie o działaniach niezbędnych do funkcjonowania Twojego modelu biznesowego. Zdecyduj, czy każdy proces powinien być wykonywany wewnątrz firmy, czy zlecony partnerowi biznesowemu.
- Zdecyduj, jakiego rodzaju partnerów biznesowych potrzebujesz. W jakim stopniu będziesz zależny od innych partnerów biznesowych? Czy masz odpowiednich partnerów w swojej sieci?
- Zapewnij spójność pomiędzy dziewięcioma elementami - Nie wypełniaj po prostu dziewięciu elementów jeden po drugim. Upewnij się, że są one silnie powiązane i wzajemnie się wspierają.
- Zostaw miejsce na innowacje - Nie traktuj swojego biznesplanu jako statycznego dokumentu. Często go przeglądaj i w razie potrzeby wprowadzaj zmiany.

ZASOBY/NARZĘDZIA ZEWNĘTRZNE

<https://www.speedytemplate.com/forms/business-model-template-3.pdf> - Tworzenie modelu biznesowego

<https://www.strategyzer.com/expertise/business-models> - Co to jest model biznesowy?

<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> - Co to jest model biznesowy

<https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-strategy/what-are-some-examples-of-a-business-model> - Czym są modele biznesowe?

<https://www.youtube.com/watch?v=s-TWYN6F6LU> - Tworzenie Business Model Canvas

<http://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>

<https://www.youtube.com/watch?v=ZFQ7N-vWDSM> - WEBINAR: Wprowadzenie do innowacji

modelu biznesowego

<https://www.youtube.com/watch?v=0X4XOdnL1Bs> - Jak opracować nowy model biznesowy w 1 godzinę lub mniej

https://www.youtube.com/watch?v=DL6myRFdC_g - 9 najbardziej udanych współczesnych modeli biznesowych