

Robert Kozielski

Rozdział 10

Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw

Modele biznesowe – nowy wymiar konkurencji

Model biznesowy a wyniki finansowe organizacji

Elementy modelu biznesowego

Dobry model biznesowy, czyli jaki?

Ewolucja i rewolucja w modelu biznesowym

Wprowadzenie	321
10.1. Modele biznesowe – nowy wymiar konkurerowania	321
10.2. Model biznesowy a wyniki finansowe organizacji	323
10.3. Elementy modelu biznesowego	324
10.4. Dobry model biznesowy, czyli jaki?	338
10.5. Ewolucja i rewolucja w modelu biznesowym	341
Ćwiczenia	348
Bibliografia	349

Wprowadzenie

Popularność modeli biznesowych wynika z ich praktycznego aspektu oraz możliwości ich zastosowania zarówno w małych, jak i większych organizacjach. Co więcej, modele, które są wykorzystywane w wielkich międzynarodowych korporacjach, mogą być z powodzeniem wdrażane w start-upach, czy lokalnych przedsiębiorstwach. Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie zastosowania modeli biznesowych, sposobów ich budowania oraz palety rozwiązań, które wspomagają ich tworzenie, rozwijanie czy modyfikowanie. Punkt wyjścia stanowi analiza źródeł konkurowania na współczesnym rynku oraz stwierdzenie, że to nie innowacje produktowe czy procesowe, lecz modele biznesowe są sposobem konkurowania w XXI w.

10.1. Modele biznesowe – nowy wymiar konkurowania

Wraz z pojawieniem się Internetu i powstaniem firm internetowych, tzw. dotcomów, zawrotną karierę robi określenie „modele biznesowe”. Mimo że pojęcie ma znacznie dłuższą historię, to spektakularne sukcesy (Yahoo, Dell, Apple, Netscape) i widowiskowe porażki (Webvan, go.com, pets.com itp.) intensyfikują rolę oraz wykorzystanie modeli biznesowych. Wielu bowiem pragnęło odkryć źródła sukcesu i zrozumieć przyczyny porażek. Modele biznesowe miały być narzędziem, które pozwalało poznać sposób konkurowania i metody generowania zysków. W szczególności modele biznesowe są stosowane w małych i średnich firmach, a także w tzw. start-upach. To one opisują sposób podejścia firmy do prowadzenia gry rynkowej, są narzędziem komunikacji z inwestorami, pracownikami, partnerami biznesowymi itp.

Analiza modeli biznesowych organizacji pozwala zidentyfikować przyczyny porażek, a dzięki temu – zabezpieczyć się przed popełnieniem podobnych błędów w przyszłości. Jeden z wniosków, jakie można było wyciągnąć z analizy modeli działania dotcomów, dotyczył tego, że nawet świetny pomysł na biznes nie może zostać

Modele biznesowe a rozwój dotcomów

przeinwestowany i rosnąć zbyt szybko w krótkim czasie. Amerykańska firma Internetowa Webvan, dostawca produktów spożywczych zamawianych online, zainwestowała pieniądze zdobyte na giełdzie (ponad 375 milionów dolarów) w ekspansję geograficzną oraz budowę gigantycznej infrastruktury logistycznej. Przy niezwykle niskich marżach, jakie funkcjonują na tym rynku, firma nigdy nie była w stanie wygenerować odpowiednich przychodów i w ciągu 18 miesięcy od powstania zbankrutowała. Podobny błąd popełniła w początkach XXI w. firma Monnari, w przypadku której wzrost liczby sklepów był zbyt dynamiczny, aby zadbać o właściwą lokalizację, standard działania itp. Rok 2008 był chyba najczarniejszym w historii tej marki. Firma przetrwała, ale do dziś „liże rany”.

Innym powodem upadku nowych firm (w tym internetowych) były zbyt duże inwestycje w reklamę i działania promocyjne, jak stało się w przypadku pets.com, Go.com (własność The Walt Disney Company) czy eToys.com. Wartość akcji tej ostatniej firmy w ciągu kilku miesięcy spadła z 84 dolarów do 9 centów. Czasem powodem upadku były niefortunne koncepty biznesowe (np. Flooz.com), a czasem problemy technologiczne i zarządcze (np. Boo.com¹).

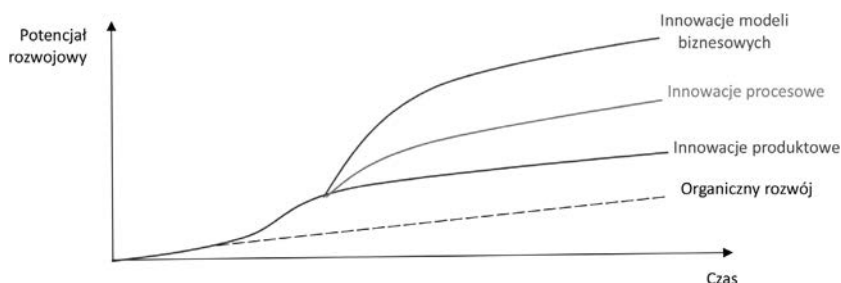
Ponadto, pojęcie modelu biznesowego jest ściśle związane z arkuszami kalkulacyjnymi i upowszechnieniem ich użycia. Model biznesowy pozwala bowiem opisać liczbowo strategię działania oraz wskazać źródła przychodów i kosztów, czyli przynosi informacje, które pozornie wydają się oczywiste, jednak wiele firm wciąż nie do końca wie, czym generuje swoje przychody i jaka jest rentowność różnych produktów. Wiemy na przykład, że wydawcy prasy generują przychody na reklamach i sprzedaży, ale ostatnio coraz częściej także na dostępie do bazy archiwalnych numerów i sprzedaży treści (ang. *content*). McDonalds jest restauracją, ale *gros* swoich dochodów generuje na sprawnym zarządzaniu wartością nieruchomości, którymi dysponuje. Harvard Business School jest instytucją edukacyjną znaną z realizowanych programów MBA oraz innych programów szkoleniowych, jednak Harvard uzyskuje jedynie ok. 20% przychodów z opłat wnoszonych przez studentów programów edukacyjnych, podczas gdy ponad 30% przychodów pochodzi z działalności publikacyjnej, zaś ok. 20% – ze wsparcia darczyńców. Znaczny procent przychodów Harvard Business School uzyskuje też z wynajmu mieszkań [Kozielski 2013].

Modele biznesowe, ich rozwój i modyfikacja stają się nowym wymiarem konkurowania w XXI w. Niektórzy uważają, że to właśnie

1 http://www.cnet.com/4520-11136_1-6278387-1.html?tag=cnetfd.sd (dostęp: 11.09.2009).

w sferze modeli biznesowych leży największy potencjał rozwoju firmy oraz wzrostu jej konkurencyjności i rentowności [Gassmann, Frankerberger, Csik 2014, s. 4] – rys. 10.1.

Modele biznesowe jako kolejny poziom konkurencyjności



Rysunek 10.1. Poziomy innowacji i konkurencyjności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gassmann, Frankerberger, Csik [2014].

Poznanie oraz zrozumienie istoty i metodyki budowania modeli biznesowych pozwala więc, z jednej strony, lepiej zrozumieć biznes i jego uwarunkowania, zaś z drugiej – podejmować w sposób świadomy działania nakierowane na podniesienie konkurencyjności organizacji i zdolności generowania lepszych niż konkurenci wyników rynkowych.

10.2. Model biznesowy a wyniki finansowe organizacji

Model biznesowy w najprostszy sposób wiąże się zarówno ze strategią konkurencyjności bądź sposobem budowania wartości dla klientów (czasem szerzej interesariuszy), jak i metodami generowania wyników finansowych. Firmy osiągają różne poziomy zysku, a i dynamika zmian poziomu opłacalności biznesu jest różna. Najogólniej rzecz biorąc, można przyjąć, że zyskowność biznesu zależy od atrakcyjności sektora, w jakim firma funkcjonuje oraz od jakości realizowanych działań biznesowych, przez które będziemy rozumieli m.in. zdolność firmy do kreowania efektywnych modeli biznesowych oraz sprawnej realizacji. Innymi słowy, inna rentowność dotyczy sektora wydobywczego, a jeszcze inna bankowego. Dodatkowo, firmy, które działają w tym samym sektorze, mogą osiągać różne wyniki biznesowe. Coraz częściej można spotkać się z sytuacją, w której przedsiębiorstwa w mało opłacalnych

sektorach realizują znacznie lepsze wyniki, niż w sektorach, których średnia rentowność jest znacznie wyższa. Na przykład firmy z niski rentownego sektora odzieżowego, które działają w oparciu o innowacyjne modele biznesowe, mogą osiągać znacznie lepsze wyniki niż te, które działają w wysoko rentownych sektorach (np. informatycznym), lecz wykorzystują raczej konserwatywne modele.

Rentowność organizacji jest uzależniona od modelu biznesowego

Podane przykłady wskazują na czynniki, które determinują poziom zysków, jakie osiąga organizacja, a są nimi rentowność sektora i przyjęta strategia firmy (model biznesowy). O rentowności sektora decydują takie czynniki, jak: uwarunkowania makroekonomiczne, konkurencja, zmiany w zachowaniach klientów, technologia itp. Dla nas znacznie ważniejsze jest jednak pytanie, z czego wynikają różnice w osiąganych poziomach zyskowności firm w tym samym sektorze oraz jakie są źródła różnic rentowności pomiędzy firmami w różnych sektorach [Kozielski 2013]? Odpowiedzi można znaleźć, analizując m.in. modele biznesowe oraz składowe modeli realizowanych przez firmy.

10.3. Elementy modelu biznesowego

Chociaż niektórzy początków modelu biznesowego doszukują się nawet w czasach rzymskiego imperium [Watson 2005], formalnie pojęcie modelu biznesowego powstało w latach 50. XX w. [Jabłoński 2013, s. 31]. Przez lata ewoluowało, a ostatnie 10 lat to jego prawdziwy rozkwit.

Można się spotkać z różnymi definicjami modelu biznesowego. Czasem jest on opisywany jako unikalna mieszanka trzech kluczowych dla firmy strumieni, tzn. wartości dla partnerów biznesowych i odbiorców, przychodów oraz strumieni logistycznych. Kiedy indziej jest on sprowadzany do określenia sposobów działania organizacji i zasobów wykorzystywanych do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu, czy też rozumiany jako mechanizm zamieniania pomysłów w przychody za rozsądną cenę [Jabłoński 2013, s. 40]. Szerzejsze spektrum podejść do definiowania modeli biznesowych ujęto w tab. 10.1 [Jabłoński 2013, s. 40].

Definicje modelu biznesowego

Generalnie wszystkie definicje można podzielić na dwie grupy: te, które koncentrują się głównie na stronie finansowej oraz te, które w rzeczywistości łączą w sobie proces tworzenia wartości wraz z jego stroną przychodowo-kosztową. Pojawienie się na rynku publikacji A. Osterwaldera i Y. Pigneura sprawiło, że drugie podejście staje się

Tabela 10.1. Wybrane definicje modelu biznesowego

D. Teece	Model biznesu charakteryzuje, jak firma dostarcza wartość klientowi i jak przemienia płatności w zyski.
C. Zott, R. Amit	Model biznesu to system współzależnych działań wychodzących poza firmę, zawierający swoje granice.
A. Williamson	Model biznesu oparty jest na koszcie inwestycji przynoszących firmie korzyści i charakteryzuje się zasadą „więcej za mniej”.
A. Gambardella, A. McGahan	Model biznesowy jest mechanizmem do zamieniania pomysłów w przychody za rozsądną cenę.
M. Yunus, B. Moingeon, L. Lehman-Ortega	Inaczej to system wartości bądź konstelacji wartości. Model socjalnego biznesu zasadza się pomiędzy zyskami a dobroczynnością.
D. Demil, X. Lecocq	Model biznesu określa sposób działania i zasoby, które są wykorzystywane do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu.
D. Mitchel, C. B. Coles	Model biznesu określa powiązane elementy odpowiadające na pytania: co?, jak?, kiedy?, dlaczego?, gdzie?, ile?, odnoszące się do dostarczania klientowi oraz końcowym użytkownikom produktu i usług.
B. Mahadevan	Model biznesowy jest unikalną mieszanką trzech strumieni, które są kluczowe dla firmy: strumienia wartości dla partnerów, strumienia przychodów i strumieni logistycznych.

Źródło: Baden-Fuller, Morgan [2010], Brettel, Strese, Flatten [2012], za: Jabłoński [2013], s. 40.

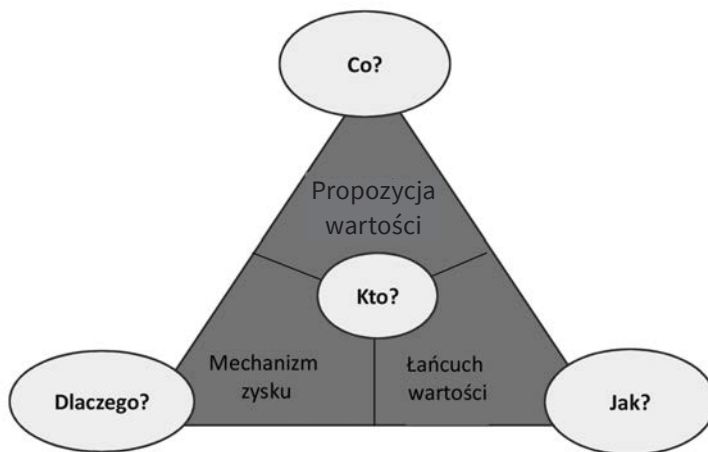
coraz bardziej popularne [Osterwalder, Pigneur 2012]. Zgodnie z nim model biznesowy obejmuje definicję segmentów rynkowych, propozycję wartości, relacje z klientami, kanały, kluczowych partnerów, zasoby i działania oraz opis strumieni przychodów i kosztów.

Wciąż jednak spotkać się można z podejściem, w którym model biznesowy koncentruje się na stronie finansowej oraz opisie sposobu generowania przychodów, niezbędnych kosztach i inwestycjach, czynnikach sukcesu itp. [Debelek 2006, Afuah 2004]. Model biznesowy jest więc tym, co łączy pomysł, ideę firmy z wynikami ekonomicznymi, czyli daje podstawę do urealnienia naszych zamierzeń oraz praktycznej ich weryfikacji. Jakże często ludzie zakładają firmy, a potem okazuje się, że albo ze względu na poziom cen produktów nie jest możliwe uzyskanie oczekiwanych przychodów, albo ze względu na wysokość kosztów nie mogą osiągnąć wymarzonych zysków. Na podstawie modelu biznesowego możemy dowiedzieć się, jak działa firma, jak wygląda łańcuch budowania wartości, jakie są kluczowe czynniki sukcesu. Model biznesowy skupia więc uwagę na rzeczach istotnych i dzięki temu jest doskonałym narzędziem komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i z inwestorami czy udziałowcami.

Jak już wspomniano, istnieje wiele podejść do opisywania modelu biznesowego. Niektóre prezentują dość ogólne spojrzenie, inne zaś są bardziej szczegółowe. W tej części rozdziału zostaną omówione trzy przykłady opisu modelu biznesowego: dwa łączące aspekt budowania wartości dla interesariuszy z kwestiami finansowymi oraz jeden, który w bardziej rozbudowany sposób uwzględnia liczbowy opis generowania wyniku finansowego w organizacji.

Pierwszy przykład opisu modelu biznesowego [Gassmann, Frankerberger, Csik 2014, s. 6] składa się z czterech kluczowych elementów, które tworzą tzw. magiczny trójkąt (rys. 10.2):

1. Klient – kim jest nasza grupa docelowa?
2. Propozycja wartości – co oferujemy naszym odbiorcom?
3. Łańcuch wartości – jak tworzymy nasze wartości (ofertę)?
4. Mechanizm generowania zysków – dlaczego i w jaki sposób generujemy zyski?



Rysunek 10.2. Model biznesowy – magiczny trójkąt

Źródło: Gassmann, Frankerberger, Csik [2014], s. 7.

Paradoksalnie, zaletą opisanego podejścia jest jednocześnie jego wada. Otóż taka propozycja opisu modelu biznesowego ma z pewnością uniwersalny charakter, łączy kwestie strategii konkurencyjności (budowanie wartości) z mechaniką generowania zysków dla organizacji. Jednak duża ogólność opisu sprawia, że w praktyce model może nie znaleźć szerokiego zastosowania i być trudnym w realizacji. Innym

przykładem takiego podejścia jest model zaproponowany przez S. Kaplana [Kaplan 2012].

Rozwinięciem omówionego wyżej podejścia do opisu modeli biznesowych jest propozycja Osterwaldera i Y. Pigneura [Osterwalder, Pigneur 2012]. Obecnie stanowi ona chyba najbardziej powszechny i znany model do identyfikacji elementów modelu biznesowego (rys. 10.3). Punktem wyjścia tego modelu jest definicja klienta, segmentu rynku, zaś kolejnym krokiem – zdefiniowanie propozycji wartości. Propozycja wartości to jeden z kluczowych elementów tego modelu. Adresuje ona potrzeby klienta, oczekiwane korzyści i postrzegane koszty wyboru oferty poprzez zdefiniowanie tzw. mapy wartości. Mapa określa produkty i działania, które, z jednej strony, mają na celu redukowanie barier i obaw klienta, a z drugiej – powinny zapewniać odpowiedni poziom cech jako odpowiedzi na oczekiwane korzyści. Zdefiniowanie klientów i propozycji wartości winno być uzupełnione o wskazanie kanałów, którymi będziemy dostarczać te wartości oraz sposobu komunikacji z klientami, a także sprecyzowanie, jaki charakter relacji pragniemy z nimi nawiązać.

Model biznesowy A. Osterwaldera i Y. Pigneura



Rysunek 10.3. Model biznesowy Osterwaldera i Y. Pigneura

Źródło: Osterwalder, Pigneur [2012], s. 22.

Pozostałe elementy modelu biznesowego Osterwaldera i Pigneura definiują niezbędne zasoby i działania służące do dostarczenia propozycji wartości klientowi, a także opisują potencjalnych „sprzymierzeńców”, czyli partnerów kluczowych. Identyfikacja źródeł przychodów i struktury kosztów zamyka proces opisu modelu biznesowego.

Omówione powyżej podejście jest obecnie powszechnie znanym modelem. Z jednej strony łączy on aspekty rynkowe (klient, propozycja wartości, kanały komunikacji i dystrybucji) z wymiarem finansowym (kluczowe zasoby, źródła przychodów, struktura kosztów), zaś z drugiej – identyfikuje dość precyzyjnie dziewięć elementów tworzących i opisujących sposób budowania i dostarczania wartości oraz generowania zysków.

Spotkać się jednak można z trzecim podejściem, nieco alternatywnym wobec dwóch poprzednich, które oddziela aspekty strategiczne i rynkowe od czystego modelu biznesowego, skoncentrowanego na aspektach finansowych [Kozielski 2013]. W tym podejściu rozróżniany jest koncept biznesowy (opis sposobu konkurowania) i model biznesowy (sposób generowania zysków), które jednak są wewnętrznie spójne oraz współzależne. Koncept biznesowy to opis rynkowej strategii konkurowania, który powinien definiować trzy elementy [Kozielski 2013]:

- spersonalizowanego klienta,
- wyróżniające wartości,
- konkurencyjne pozycjonowanie.

Personalizacja klienta nie jest określeniem przypadkowym. Chodzi bowiem o to, aby – po pierwsze – odróżnić ten opis od prostej definicji segmentu rynkowego, opartej na tzw. marketingu typu STP, a po drugie – „uczłowieczyć” klienta i pokazać go w określonej roli, w której będzie współistnieć z naszym produktem czy marką. Innymi słowy, nie zależy nam tylko i wyłącznie na pokazaniu klienta w kategoriach wieku, wykształcenia, dochodów czy zwyczajów zakupowych, lecz o przedstawienie go w określonej roli i sytuacji, z jednoczesnym pokazaniem problemu (*insight*) i sposobu jego rozwiązania. Przykładami takich określeń mogą być *smart wives* w przypadku marki Textilmarket (jedna z największych obecnie sieci dyskontów odzieżowych w Polsce) czy *Macho* dla marki BMW.

Wyróżniające wartości oraz konkurencyjne pozycjonowanie polegają na pokazaniu tych cech, rozwiązań czy wartości, które firma będzie oferować jako sposób na rozwiązanie problemu klienta lub reakcję na opisaną możliwość biznesową. Co ważne, kluczem w tym przypadku nie jest uruchomienie koncertu życzeń i wskazanie na wszystkie możliwe korzyści, jakie klient może otrzymać, lecz na jedną – tą kluczową. Dość znany, ale bardzo charakterystyczny przykład dotyczy rynku samochodowego: Volvo oferuje bezpieczeństwo, Toyota niezawodność, a Fiat jest tani. Każda z tych marek „zawłaszczyła” pewną wartość i pokazała swoją unikalność rynkową, podobnie jak marka Kruk, która oferuje produkty dla osób ceniących tradycję i indywidualne podejście.

Koncept
biznesowy

O ile koncept biznesowy jest bardziej pomysłem na to, kto będzie naszym klientem i jakie wartości firma powinna oferować, o tyle model biznesowy opisuje sposób generowania zysków. Model biznesowy jest więc opisanym cyframi zestawem wszystkich działań, które firma realizuje oraz jak i kiedy je prowadzi, aby wypracować opisane w koncepcie biznesowym wartości dla klientów i wygenerować zysk [Afuah 2004, s. 2]. Model opisuje za pomocą kosztów wszystkie działania, funkcje i procesy, które podejmuje firma, aby kreować wartość dla klientów. Gdy nałożymy na to opracowaną na podstawie analizy ilościowo-cenowej wielkość przychodów, uzyskujemy możliwy do osiągnięcia poziom zysku. Wspomniany wcześniej arkusz kalkulacyjny, który w sposób przejrzysty pokazuje wszystkie źródła kosztów, przychodów i wymagany poziom inwestycji, pomaga menedżerom w poszukiwaniu nowych, czasem całkiem przełomowych rozwiązań, z jednej strony, dla zwiększenia przychodów, z drugiej – redukcji niektórych źródeł kosztów. Na przykład zastosowany przez Della model biznesowy wyeliminował praktycznie koszty magazynowania produktów poprzez wprowadzenie procedury wytwarzania produktu uprzednio zamówionego. Co więcej, firma uzyskała dodatkowe korzyści finansowe dzięki temu, że nabywca wpłaca cenę produktu przed jego wyprodukowaniem. Zapewnia to nie tylko bezpieczeństwo finansowe, lecz także dodatkowe korzyści płynące z wartości pieniądza w czasie [Kozielski 2013]. Współcześnie model Della jest dość powszechnie wykorzystywany przez wiele małych, a zwłaszcza średnich przedsiębiorstw.

Dobry model biznesowy powinien być jednak nie tylko budowany, lecz także zarządzany. Oznacza to, że w sposób stały należy poszukiwać nowych sposobów zwiększania przychodów, na przykład poprzez znajdowanie nowych, tańszych surowców czy bardziej efektywnych rozwiązań technologicznych. Model biznesowy umożliwia również budowanie prognoz na przyszłość i formowanie wyników firmy w zależności od zmian niektórych elementów modelu. Na przykład zmiana kursu walutowego może wpływać w sytuacji korzystnej na wzrost przychodów, zaś w niekorzystnej – na wzrost kosztów. Daje to szanse identyfikacji głównych ryzyk biznesowych i poszukiwanie możliwości przeciwdziałania. Wreszcie – model biznesowy pozwala na opracowywanie wariantów działania firmy i jej rozwoju, na przykład poprzez zastosowanie techniki *what if*: co się stanie, jeśli wyeliminujemy tę pozycję z kosztów?; co się stanie, jeśli obniżymy cenę?; co, jeśli dodamy nową wartość? – w jaki sposób wpłynie to na wartość dla klientów, poziom przychodów i w efekcie zysków? W praktyce takie działanie

oznacza poszukiwanie nowych rozwiązań dla istniejących procesów oraz nowych źródeł przychodów.

Na podstawie powyższych wskazań model biznesowy można opisać w następujący sposób:

$$Z = (C \times I) - K$$

gdzie:

Z – zysk,

C – cena,

I – liczba sprzedanych produktów,

K – koszty.

Z jednej strony mamy przychody (cena pomnożona przez liczbę produktów), z drugiej – koszty. Obok tych elementów należy uwzględnić jeszcze poziom inwestycji, które powinniśmy ponieść, aby uruchomić dane przedsięwzięcie. Model biznesowy obejmuje więc trzy główne elementy [Kozielski 2013]:

- źródła przychodów,
- nośniki kosztów,
- poziom inwestycji.

Można przyjąć, że istnieje sześć głównych sposobów generowania przychodów [Afuah 2004, s. 68]. Pierwsze, naturalne źródło przychodów stanowi sprzedaż produktów czy usług. Firmy, dodając wartości istotne dla klientów, wyznaczają cenę za swoje produkty czy usługi. Może to się odbywać poprzez:

- model produkcyjny – najbardziej powszechny, w którym producent, np. jakiegoś leku, pobiera opłatę za jego sprzedaż,
- model subskrypcyjny – opłata pobierana jest za możliwość korzystania z produktu, ale klient płaci niezależnie od tego, czy z niego korzysta czy nie; w tej kategorii mieszczą się np. subskrypcja czasopism, abonament telefoniczny,
- model opłaty za usługi – opłata pobierana jest odwrotnie niż w modelu subskrypcyjnym, tzn. za korzystanie z produktu, np. usługa hotelowa *pay-per-view*,
- model oparty na marży charakterystycznej dla pośredników handlowych (hurtowników, detalistów), którzy kupują produkt od producenta, dodają swoją marżę i odsprzedają,
- model prowizyjny – firmy pobierają opłatę za ułatwienie, zorganizowanie stronom jakiejś transakcji, np. brokerzy ubezpieczeniowi, aukcje internetowe (Allegro).

Źródła
przychodów

Drugim istotnym źródłem przychodów przedsiębiorstw mogą być usługi posprzedażowe. Czasem usługi takie są poważniejszym źródłem przychodów firm niż sama sprzedaż. Przykładem mogą być dealery samochodów oferujący liczne usługi dla klientów, takie jak przeglądy gwarancyjne, serwis samochodowy, mycie, czyszczenie, wymiana opon itp. Innym przykładem mogą być firmy sprzedające specjalistyczne maszyny i urządzenia, gdzie montaż, konserwacja, usługi naprawcze, szkolenia pełnią niezwykle istotną rolę.

Reklama stanowi trzecie główne źródło przychodów firm. Oczywiście w naturalny sposób dotyczy to telewizji, radia, prasy, Internetu itp. Niemniej jednak wiele innych przedsiębiorstw czy produktów generuje przychody w oparciu o sprzedaż kanału komunikacji z klientami. Na przykład organizatorzy konferencji często zarabiają na umożliwieniu kontaktu z uczestnikami spotkania. Producenci produktów płacą detalistom za reklamę swoich produktów.

Czwartym źródłem przychodów może być finansowanie produktów, np. większość dealerów samochodów oferuje możliwość zakupu samochodu na kredyt. Źródłem przychodów są wtedy odsetki oraz inne opłaty pobierane przy udzieleniu kredytu.

Kolejnym źródłem generowania dodatkowych przychodów jest manipulowanie należnościami i zobowiązaniami. Firmy mogą pobierać opłatę od swoich klientów w terminie znacznie krótszym niż płacą swoim dostawcom. Taki model wykorzystał już wcześniej wspomniany Dell. W Polsce wciąż jest to praktyka powszechna w przypadku hipermarketów.

Opłata za prawa autorskie czy własność intelektualną może także być źródłem przychodów przedsiębiorstw. Taka sytuacja występuje w sytuacji, kiedy firma farmaceutyczna wynajdzie nową substancję i zamiast produkować własny lek, udzieli licencji do jej wykorzystania innym firmom.

Oczywiście firmy nie korzystają z jednego źródła generowania przychodów, ale wykorzystują ich wiele, czyli łączą różne źródła dla maksymalizacji przychodów i zysków.

Mówiąc o źródłach przychodów, należy wspomnieć o zagadnieniach związanych z kwestią ustalania ceny, bowiem cena często decyduje o liczbie sprzedawanych produktów, a w efekcie wpływa na poziom przychodów. Powszechnie znana jest zasada z teorii ekonomii, według której wraz ze wzrostem ceny spada liczba sprzedawanych produktów i odwrotnie – wraz ze spadkiem ceny rośnie skala sprzedaży. Zasada ta jest tak samo dobrze znana, jak wyjątki od niej – np. paradoks Veblena (tzw. prestiżowy efekt ceny, gdy wraz ze wzrostem ceny rośnie popyt

– dotyczy to dóbr luksusowych) czy spekulacyjny efekt ceny (gdy cena rośnie, klienci zwiększają zakupy w obawie, że za chwilę wzrośnie jeszcze bardziej, a przy spadku ceny wstrzymują się z zakupami w oczekiwaniu na kolejne obniżki).

Przy wyznaczaniu ceny w praktyce firmy biorą zwykle pod uwagę trzy elementy: koszty, ceny produktów konkurencyjnych oraz skłonność nabywców do zapłaty określonej ceny (zwykle zależy to od intensywności popytu – im ludzie bardziej pragną danego produktu, tym bardziej są skłonni więcej zapłacić). Niemniej jednak życie nasuwa wiele dodatkowych pytań: jaki poziom ceny będzie odpowiadał pozycjonowaniu marki i pokazaniu wartości marki czy produktu klientom?, kiedy obniżyć lub podwyższyć cenę?, jak na zmianę ceny zareagują konkurenci?, jak zareagują dostawcy? Znalezienie właściwego poziomu ceny jest zadaniem tyleż trudnym, co ważnym. Zbyt niska cena przy niewielkiej sprzedaży może nie wystarczyć do osiągnięcia odpowiedniego poziomu przychodów, niezbędnych do pokrycia kosztów. Podobnie jest w przypadku zbyt wysokiej ceny.

Drugim kluczowym elementem, który obok przychodów musi się znaleźć w modelu biznesowym, są koszty. Koszty to wynik użycia pracy ludzi, surowców, materiałów, urządzeń itp. oraz działań niezbędnych do ich przetwarzania w procesie budowania wartości dla klientów. Są to nośniki kosztów, które według A. Afuah zależą od czterech grup czynników.

Pierwsza grupa uzależniona jest od sytuacji w sektorze, w którym firma konkuruje oraz uwarunkowań makrootoczenia. Na przykład branże, w których występuje wielu konkurentów, a niewielu dostawców, odznaczają się wyższymi cenami surowców, a więc wyższymi kosztami (odwrotnie niż w sytuacji, gdzie pozycja przetargowa dostawców będzie niższa). Innym istotnym elementem zewnętrznym wpływającym na poziom kosztów mogą być czynniki makrootoczenia – sytuacja gospodarcza, polityka fiskalna, uwarunkowania prawne itp. Wszystko to może wpływać na podwyższanie kosztów funkcjonowania firmy, a tym samym obniżać opłacalność konkurowania.

Druga grupa czynników decydujących o poziomie kosztów dotyczy zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Chodzi przede wszystkim o ich jakość i ilość. Jeżeli firma posiada zasoby o wysokiej jakości i w odpowiedniej ilości, wtedy koszty będą niższe niż w sytuacji, gdy firma będzie zmuszona pozyskiwać je z zewnątrz. Na przykład dobra marka przedsiębiorstwa i wysoka reputacja może ułatwiać pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych, a co więcej, uzyskiwanie ich lepszego oprocentowania i obniżanie kosztów. Posiadanie

Nośniki kosztów jako kluczowy element modelu biznesowego

zaawansowanych technologii czy unikalnego *know-how* może mieć podobny efekt.

Naturalnym nośnikiem kosztów są procesy i działania, które firma musi podjąć, aby budować wartości i dostarczać je klientom. Dotyczy to projektowania, zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, obsługi klienta, obsługi zwrotów itp. W tym miejscu pojawiają się pytania dotyczące rodzajów procesów oraz sposobów i czasu ich realizacji. Na przykład model funkcjonowania firmy Dell zakładał praktycznie rezygnację z magazynowania wyrobów gotowych. Firmy odzieżowe w Polsce świadomie – dzięki korzyściom ekonomicznym – decydowały się na produkcję odzieży w Chinach, godząc się na znaczne wydłużenie czasu realizacji zamówienia (czas dostawy drogą morską).

Ostatnia grupa czynników wpływających na poziom kosztów dotyczy planowanej pozycji przedsiębiorstwa. Po pierwsze, chodzi o zakładane pozycjonowanie firmy w umysłach klientów (wartości oferowane nabywcom, wyróżnienie na tle konkurencji), po drugie – dotyczy to zakładanej polityki cenowej i decyzji o poziomie kosztów.

Istotnym elementem wpływającym na poprawność konstrukcji modelu biznesowego jest ujęcie wszystkich kosztów. Identyfikacja kosztów może się odbywać poprzez analizę dokumentów księgowych czy sprawozdań finansowych. Do tego celu mogą zostać wykorzystane także inne narzędzia, jak np. „łańcuch wartości”. Poziom kosztów determinuje opłacalność biznesu, ale wskazuje także na niezbędny poziom inwestycji, które muszą być poniesione na uruchomienie przedsięwzięcia i jego funkcjonowanie.

Źródła przychodów i koszty są kluczowe dla oceny opłacalności planowanego przedsięwzięcia biznesowego. Analiza przychodów i kosztów może wstępnie wydawać się opłacalna, jednak gdy uwzględnimy wymagany początkowy wkład inwestycyjny (zakup technologii, zakup maszyn, urządzeń itp.), przedsięwzięcie biznesowe może okazać się już mniej atrakcyjne. Dlatego racjonalny model biznesowy musi uwzględniać nie tylko koszt kapitału w strukturze kosztów, lecz także powinien umożliwić ocenę w sposób realny możliwości sfinansowania planowanej inwestycji z różnych źródeł, jak również niezbędny poziom inwestycji, źródła i koszty jej pozyskania.

Firmy mogą finansować planowaną inwestycję na wiele sposobów: z wypracowanych zysków, które – zamiast w postaci dywidendy trafić do akcjonariuszy – zostaną zainwestowane w rozwój firmy; z kapitału obrotowego czy ze środków pochodzących z kredytu bankowego. Często firmy dla sfinansowania większych inwestycji rozwojowych korzystają z zewnętrznych inwestorów – na giełdzie czy poprzez *venture*

capital. Ponieważ kapitał jest zwykle potrzebny na zakup określonych zasobów, czasem istnieje możliwość zbudowania strategicznego partnerstwa z właścicielem tych zasobów, aby dzięki temu pominąć bezpośrednio etap finansowania. Każde z rozwiązań niesie ze sobą określone możliwości, ale też ryzyko. Jedno i drugie wpływa na poziom kosztów pozyskania finansowania.

Ocena możliwości i ryzyka wpływa na wycenę wartości planowanego przedsięwzięcia. Zakup notowanej na giełdzie firmy jest o tyle łatwy, że to giełda wycenia wartość danego biznesu poprzez cenę jego akcji. Inne przedsięwzięcia mogą być wyceniane np. metodą zdyskontowanych przepływów finansowych. Bez względu jednak na źródła finansowania i metody wyceny wartości przedsięwzięcia, kluczowa dla na tym etapie jest wiedza, która pozwala przedsiębiorcy, poza przychodami i kosztami, uwzględnić niezbędne inwestycje, źródła i koszty ich pozyskania w modelu biznesowym.

Model biznesowy, który pokazuje źródła przychodów, identyfikuje główne nośniki kosztów i ich poziom oraz określa poziom niezbędnych inwestycji, ich źródła i koszty jest dopiero właściwym uzupełnieniem konceptu biznesowego – wspólnie budują one przesłanki powodzenia planowanego przedsięwzięcia, stając się drogowskazem do planowania i realizowania działań operacyjnych.

mBank – innowacyjny model biznesowy

mBank należy do grona tych nielicznych firm w Polsce, który powstał jako niewielki start-up w Łodzi – nieco na uboczu stolicy i wielkiej bankowości. Na początku budowany przez grupę pięciu osób, stworzył nową kategorię rynkową w Polsce – bankowość internetową. Dzisiaj, po 15 latach działalności, jest synonimem odwagi biznesowej, a jednocześnie unikalnego, jak na tamte czasy, modelu biznesowego. Obecnie to duża organizacja, szczególnie po rebrandingu i ujednoliceniu marek BRE i Mulitbanku. Niemniej jednak mBank można z powodzeniem w pierwszym okresie rozpatrywać w kategoriach małej firmy.

Początek działalności projektu mBank to przełom w polskiej bankowości detalicznej. I ma to związek nie tylko z pierwszą ofertą wyłącznie wirtualnej bankowości detalicznej, lecz przede wszystkim z całkiem nowym konceptem i modelem biznesowym. Jego istota polegała na prowadzeniu banku detalicznego, który wzoruje się na modelu sieci detalicznych. Dla Sławomira Lachowskiego, twórcy i pierwszego prezesa

mBank – od
małej firmy do
lidera rynko-
wego

mBanku, początkowym wzorcem była amerykańska sieć Wal-Mart – największa sieć handlowa i jednocześnie jedna z największych korporacji świata. Propozycja mBanku była zgodna z logiką sieci detalicznych, a składały się na nią trzy elementy. Po pierwsze, radykalne obniżenie marży odsetkowej przy starcie projektu mBank – marża mBanku wynosiła 4% na tle 12% marż obowiązujących w tradycyjnym sektorze bankowym. Po drugie, mBank oferował ograniczoną liczbę produktów – na początku swego istnienia zaledwie dwa. Miało to na celu obniżenie kosztów wprowadzenia produktów i oferowanie ich na odpowiednim poziomie jakościowym. Po trzecie, mBank rozpoczął działalność z wyjątkowo atrakcyjnymi stawkami oprocentowania depozytów: konto osobiste eKONTO (początkowe 15,5% w skali roku) oraz rachunek *a-vista* eMAX (przy oprocentowaniu 16,5%). Był to prawdziwy przełom w sektorze bankowym – konkurenci oferowali wówczas oprocentowanie lokat na poziomie poniżej 10%.

Sukces mBanku zadał kłam twierdzeniom branżowych ekspertów, że w Polsce jest jeszcze zdecydowanie za wcześnie na bankowość internetową, chociażby z uwagi na konieczność zaangażowania dużych środków finansowych na starcie nowego projektu, których zwrot musiałby następować w zbyt długim okresie.

Biznes mBanku definiowano w różny sposób. Poza najprostszym, tj. bank internetowy, kategoria biznesowa budowana przez nowego gracza była określana jako bank drugiego wyboru, „podręczna portmonetka” czy supermarket bankowy. Z założenia miał to być bank o jasnych, prostych dla klienta zasadach funkcjonowania, z podstawowymi produktami, przejrzystą i bardzo konkurencyjną strukturą opłat, przyjazną i zrozumiałą komunikacją. Tej filozofii podporządkowano tworzony koncept oraz model biznesowy.

Pracując nad koncepcją biznesową, twórcy mBanku (czyli „grupa szalonych zapaleńców wierzących w nierealne marzenia” – jak mógłby ich oceniać ówczesny tradycyjny świat „marmurowej bankowości”) postawili sobie za cel „stworzenie oferty zmieniającej całkowicie standardy bankowości detalicznej”, postanowili bowiem zbudować taki bank, z którego sami chcieliby korzystać.

Prekursorski charakter konceptu mBanku sprawił, że zdefiniowanie źródeł przychodów, centrów kosztów, jak i niezbędnego poziomu inwestycji nie było zadaniem łatwym. W opisie modelu finansowego przygotowanego wstępnie w 2000 r. dla zarządu BRE Ewa Głowacka, współtworząca model finansowy mBanku, napisała:

Ze względu na fakt, iż bankowość elektroniczna w Polsce znajduje się w początkowej fazie rozwoju, a na etapie tworzenia biznesplanu nie istniały wiarygodne badania rynku, model finansowy mBanku może być obciążony znacznym błędem wynikającym zarówno z szacunkowej liczby klientów i liczby/wartości dokonywanych przez nich transakcji, jak i niezbędnych nakładów na nowe technologie w kolejnych latach (ze względu na nieprzewidywalność rozwoju technologicznego). Pionierski charakter projektu mBanku w Polsce powoduje brak możliwości weryfikacji poczynionych założeń.

Z powyższych przyczyn model finansowy mBanku rodził się stopniowo długo (w porównaniu do ekspresowego tempa realizacji całego projektu) i był wielokrotnie doszlifowywany. Ostatecznie model biznesowy przyjął formę jak na rys. 10.4.



Rysunek 10.4. Model biznesowy mBanku

Źródło: dane uzyskane z mBanku.

Model biznesowy mBanku opierał się na dwóch głównych filarach: niskich kosztach oraz potrzebie wygenerowania w przewidywalnie krótkim czasie odpowiedniej skali klientów lub masy środków finansowych będących na rachunkach klientów mBanku. Przyjęcie takiej filozofii budowania modelu mBanku skutkowało od strony przychodów tym, że podstawą modelu finansowego były dwa elementy krytyczne: liczba pozyskanych klientów/rachunków oraz wartość zgromadzonych środków. W symulacjach, które posłużyły jako źródło do przygotowania bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku *cash flow* mBanku oparto się na prognozie liczby rachunków i ich średniego salda,

przyjętego na poziomie wyższym od średniego salda ROR w Polsce, co było uzasadnione oferowanymi poziomami oprocentowania rachunków w mBanku.

Pomimo faktu, że liczba pozyskanych klientów była niezwykle ważna dla wyceny z punktu widzenia bazy klientów (a tym samym wyceny banku według liczby klientów), dla modelu biznesowego najistotniejsze znaczenie miała wartość zgromadzonych depozytów. W przypadku pozyskania mniejszej liczby klientów niezbędne byłoby utrzymanie wyższego od zakładanego początkowo średniego salda. W takiej sytuacji możliwe byłoby zachowanie wyniku odsetkowego na tym samym poziomie, natomiast koszty ponoszone przez bank byłyby niższe, co miałoby pozytywny wpływ na wynik finansowy.

Planowane liczby klientów w kolejnych latach kilkakrotnie przewyższały istniejący wówczas rynek elektronicznych usług bankowych, oferowanych przez nieliczne instytucje finansowe w Polsce. Jednak, oceniając podobne inicjatywy banków zagranicznych, zakładano – nawet przy scenariuszu pesymistycznym – agresywne plany akwizycji klientów jako możliwe do zrealizowania.

Z perspektywy kilku lat można z całą pewnością stwierdzić, że cel został osiągnięty z nawiązką. W 2000 r. model optymistyczny zakładał, że po pięciu latach działalności pierwszy wirtualny bank w Polsce będzie miał 423 985 klientów, tymczasem miał ich okrążył milion.

Kluczowym elementem modelu mBanku była restrykcyjna polityka kosztowa oraz dążenie do ograniczania kosztów na każdym etapie procesu tworzenia wartości, jak również w każdym obszarze działania banku. Rezygnacja z placówek jako czynnika kapitałochłonnego i kosztochłonnego była podstawą „cudu” mBanku i kluczem do „zarabiania na tym, co darmowe”.

W 2000 r. w pierwszym budżecie największe koszty przewidziano na marketing i PR (ponad 50%!), następnie na IT, jak również na opłaty pocztowe i telefoniczne oraz amortyzację.

– Taka alokacja, z naciskiem na strategię marketingową, nie była wówczas wcale oczywista z punktu widzenia banków tradycyjnych – mówi Ewa Głowacka. – W kolejnych latach nakłady na marketing stopniowo malały na rzecz kosztów utrzymania i rozwoju systemów IT.

Bardzo ważnym elementem modelu *low cost* były niskie koszty osobowe (stało się to możliwe do osiągnięcia również dzięki temu, że część osób pracujących nad mBankiem była „budżetowo” przypisana do MultiBanku) oraz niewielkie nakłady na logistykę. Tworząc model

biznesowy mBanku, wykorzystano efekt synergii wewnętrznej – większość nakładów na IT i logistykę była kosztami krańcowymi, jakie poniesiono wcześniej w projekcie MultiBanku.

Opisany model biznesowy mBanku przypomina model dyskontowy. Nie tylko technologia i stworzenie nowej przestrzeni rynkowej (bankowość internetowa – błękitny ocean), lecz także dyskontowy sposób konkurencyjności były unikalnymi źródłami sukcesu rynkowego mBanku oraz skutecznego modelu biznesowego.

Ocena modelu biznesowego mBanku może się wydawać przystająca bardziej do dużych organizacji. Ponadto mBank miał zaplecze w postaci zasobów starszego brata (BRE Bank, Commerz Bank). Niemniej jednak pamiętać należy, że bank stworzony został przez pięć osób, a formuła zakładała, że będzie to instytucja niszowa. Sukces ośmielił do znacznie szerszych działań.

10.4. Dobry model biznesowy, czyli jaki?

Mówiąc o modelu biznesowym, warto wspomnieć przynajmniej o trzech aspektach: etapach tworzenia modelu biznesowego, kryteriach oceny modelu biznesowego oraz przyczynach i możliwościach zmiany modelu biznesowego.

Osterwalder i Y. Pigneur proponują pięcioetapowy proces tworzenia modelu biznesowego [Osterwalder, Pigneur 2012], który obejmuje następujące etapy²:

1. Mobilizacja – przygotowanie zespołu do zaprojektowania modelu biznesowego. Głównym celem tej fazy jest wskazanie potrzeby stworzenia nowego modelu i ustalenie wspólnego języka, prowadzącego do wykreowania odpowiedniego projektu. Na tym etapie najbardziej potrzebni są właściwi ludzie, z różnorodnymi pomysłami, wiedzą, doświadczeniem i znajomością branży. To właśnie ten etap pomaga przejść drogę od pomysłów zrodzonych w trakcie „burzy mózgów” do określenia wstępnej linii projektu.
2. Analiza – ten etap ma na celu rozpoznanie otoczenia, w którym będziemy chcieli implementować projekt, dalsze gromadzenie pomysłów i opinii oraz konsultacje z doradcami i ekspertami. To czas

Budowa modelu biznesowego

2 Na podstawie abstraktu *Tworzenie możliwości biznesowych* – www.knowledgegarden.pl (dostęp: 12.02.2015).

na analizy z udziałem klientów, badania marketingowe i wszystkie inne działania pozwalające zgromadzić konkretne dane dotyczące modelu biznesowego. Elementem, na który trzeba uważać najbardziej, jest ryzyko zbyt dużego zaangażowania się w badawczą działalność i „paraliż analityczny”, czyli moment, w którym badania dominują nad projektem i nie pozwalają mu wyjść poza fazę prototypu. W tym momencie warto zwrócić uwagę na przygotowaną wcześniej mapę uczuć klienta, zwaną mapą empatii, aby jak najlepiej dostosować produkt do grupy docelowej.

3. Projektowanie – po badaniach i analizie czas na pierwsze prototypy produktu i testy. W tym miejscu pojawia się zagrożenie „uczepienia się” jednego z pomysłów, nie dając szansy innym, często bardziej wartościowym niż mogłoby to się wydawać „na pierwszy rzut oka”. Trzeba też pamiętać o byciu otwartym na konstruktywną krytykę zewnętrznych ekspertów czy zainteresowanych sponsorów i wciąż traktować projekt jako stale rozwijającą się opcję, a nie domyślny produkt.
4. Implementacja – nadszedł moment na wprowadzenie projektu w życie. Najważniejsze w tym momencie jest zaangażowanie całego zespołu do pracy nad nowym modelem biznesowym i podkreślanie, jak bardzo pomoc wszystkich członków projektu jest potrzebna w tym kluczowym momencie. Konieczne jest nieustanne słuchanie ewentualnych uwag i wprowadzanie odpowiednich modyfikacji do projektu.
5. Zarządzanie – projekt nie kończy się na wprowadzeniu go w życie, ale wymaga stałego wysiłku i ciągłego monitorowania rynku. Dobrze jest, kiedy cały zespół pracujący nad projektem, a nie tylko ściśle kierownictwo, zwraca uwagę na pojawiające się uwagi i sugestie dotyczące jego poprawienia czy usprawnienia. Nowe, dobre pomysły mogą pojawić się na każdym szczeblu organizacji. Na koniec warto uświadomić sobie, że w dzisiejszych czasach nowe rozwiązania pojawiają się szybko, lecz równie gwałtownie mogą zniknąć z rynku. Modele biznesowe mają krótki okres ważności, wymagają stałych modyfikacji i przekształceń – wynika to z gwałtownego rozwoju, przede wszystkim technologicznego. Projekt, nad którym firma pracuje latami, może nagle okazać się zupełnie nieaktualny i niedostosowany do współczesnych warunków rynkowych.

Budując model biznesowy, trudno jest podjąć decyzję, czy konstrukcja, którą stworzymy, ma szansę stać się przełomowym rozwiązaniem, dającym szansę skutecznego konkurowania i generowania zysku.

Jednym ze sposobów redukcji ryzyka jest test sześciu pytań [Debelk 2006]:

1. Czy jesteśmy w stanie pozyskać wartościowych klientów (bez bardzo wysokich nakładów finansowych)?
2. Czy jesteśmy w stanie oferować wartościowe rozwiązania dla klientów, które budują przewagę konkurencyjną?
3. Czy jesteśmy w stanie dostarczać wysokomarżowe produkty bądź usługi, które mają wysoką jakość dla odbiorców?
4. Czy jesteśmy w stanie budować satysfakcję klientów i wysoki standard obsługi?
5. Czy jesteśmy w stanie utrzymać pozycję rynkową?
6. Czy jesteśmy w stanie, przy relatywnie niskim ryzyku, uzyskiwać środki pozwalające na dalsze inwestycje?

Analizując powyższe pytania, można wskazać trzy grupy czynników decydujących o sukcesie modelu biznesowego. Pierwsza dotyczy możliwości zidentyfikowania i dotarcia do zyskowej grupy klientów z wartościowymi dla nich rozwiązaniami. mBank skierował swoje działania do młodych odbiorców, podobnie jak obecnie robi to SmartBank. To grupa perspektywiczna, a w czasach, gdy startował mBank, wyraźnie ilościowo rosła (wyż demograficzny).

Drugą grupę omawianych czynników tworzy łatwość i efektywność sprzedaży. Dotyczy to zarówno kosztów dotarcia do klientów, jak i poziomu ich lojalności czy podatności na działania promocyjne. Wszystkie te czynniki wpływają na możliwości akwizycji, a następnie retencji klientów.

Ostatnia, trzecia grupa czynników wiąże się z trwałością modelu i możliwościami jego stosowania oraz eksploatacji w dłuższym okresie. Dobry model biznesowy pozwala generować wysokie marże, umożliwia *cross-selling*, daje sposobność adaptacji na innych rynkach czy w innych sferach biznesu, a przede wszystkim pozwala osiągać relatywnie trwałą przewagę konkurencyjną. Jak zostało wspomniane na początku, współcześnie poziom konkurowania przenosi się ze sfery produktów i procesów na poziom modeli biznesowych. Unikalność oraz uniwersalność zastosowania modelu biznesowego w różnych sferach biznesu pozwala traktować budowanie przewagi rynkowej w sposób odpowiedzialny.

Nie zawsze jednak firma będzie w stanie tworzyć modele biznesowe, które spełniają powyższe warunki. Co więcej, często zmiany rynkowe i ewolucja uwarunkowań konkurencyjnych wymuszają podejmowanie działań, które będą zmierzać do modyfikacji modelu biznesowego bądź zbudowania go od nowa. Warto wiedzieć, jak do tego podejść i jakie są możliwości redefiniowania modelu biznesowego.

10.5. Ewolucja i rewolucja w modelu biznesowym

Powszechnie znane jest stwierdzenie, że jedyna pewna rzecz we współczesnym świecie to zmiana. Presja, jaką tworzy środowisko biznesowe na organizację, wpływa na nią zarówno w warstwie operacyjnej, jak i strategicznej. W szczególny sposób dotyczy to modeli biznesowych. Niezależnie od tego, czy model biznesowy będzie się koncentrować na sferze finansowej, czy na synergicznym połączeniu warstwy strategicznej z kosztowo-przychodową, zmiany uwarunkowań rynkowych wymuszać będą dyskusję nad adekwatnością modelu do nowych, zmieniających się warunków konkurencji.

Zmiany, które w sposób szczególny wywierają presję na modele biznesowe, dotyczą m.in. intensyfikacji działań rynkowych firm konkurencyjnych, wzrostu wymagań klientów, skracania się cykli życia produktów i marek, ekspansji nowych technologii, spadku kosztów dostępu oraz upowszechniania się rozwiązań opartych na nowych technologiach (druk 3D, *augmented reality*, robotyka, automatyka, Internet rzeczy itp.), trendów społecznych, pojawiania się nowych grup odbiorców (np. generacja Y, Z czy *silver tsunami*) i innych. W konsekwencji firmy coraz silniej rozważają zmianę, modyfikację i budowę modelu biznesowego od nowa, a możliwości i kierunków zmian jest wiele oraz są w dużym stopniu efektem upowszechniania się Internetu i technologii cyfrowych. W tab. 10.2 zamieszczono wybrane przykłady różnych rozwiązań. Niektóre z nich mogą stanowić samoistne modele, a inne mogą być ciekawym dodatkiem bądź inspiracją do redefinicji modeli istniejących. Dotyczy to zarówno sfery przychodowej, jak i kosztowej, a także inwestycyjnej.

Tabela 10.2. Wybrane przykłady modeli biznesowych

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Model oparty na produktach dodatkowych	Ryanair, SAP	Produkt podstawowy wyceniony jest na niskim, konkurencyjnym poziomie, ale produkty dodatkowe dają możliwość generowania zysków. Finalnie klient, czasem nawet nieświadomie, płaci więcej niż w przypadku innych rynkowych ofert.	Zakłady serwisowe samochodów – przegląd podstawowy tanio, dodatkowe usługi drożej.

Tabela 10.2 (cd.)

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Model afiliacyjny	Amazon Store, Pinterest	Idea tkwi w umiejętności zachęcenia innych do sprzedaży i promocji naszych produktów. Ci zaś korzystają, gdy transakcja dojdzie do skutku. Przykładem są modele <i>pay-per-sale</i> .	Systemy afiliacyjne w Polsce dotyczące nawet małych sklepów internetowych.
Akido	Body Shop, Cirque du Soleil, Nintendo	To model zapożyczony ze sztuk walki. Silna strona przeciwnika staje się narzędziem walki przeciwko niemu. Model polega na generalnym oferowaniu czegoś całkowicie odmiennego od tego, co oferowane jest na rynku.	Standar – specjalistyczny sklep oferujący garnitury dla małych chłopców.
Aukcja	eBay, Zopa	Model polega na sprzedaży za najwyższą zaproponowaną cenę. Gra oparta nieco na hazardzie może przynosić zyski obu stronom.	Firmy aukcyjne – Allegro.
Barter	Pay with a Tweet, Magnolia Hotels	Transakcja nie ma charakteru wprost finansowego. Strony wymieniają się wartościami, które mają dla nich znaczenie.	Ogromne możliwości współpracy między firmami z sektora MSP.
Bankomat	Groupon, PayPal	Model polega na sprzedaży produktów, za które klienci płacą z góry. Dla klientów zwykle wiąże się to z niższą ceną, a dla firmy z mniejszym ryzykiem oraz poprawą płynności finansowej.	Firmy szkoleniowe.
Cross-selling	Tchibo, Aldi	Model polega na sprzedaży produktów spoza normalnej oferty firmy, np. firmy odzieżowe sprzedają kosmetyki, buty, a czasem bilety na koncerty.	Sprzedaż produktów dodatkowych w restauracjach.
Crowdfunding	Pebble Technology, Brainpool	Model pozyskania finansowania na projekty, często start-upy, przez Internet. Gdy projekt uzyskuje finansowanie na oczekiwanym poziomie, jest realizowany, a inwestorzy uzyskują korzyści, zwykle proporcjonalnie do wkładu.	Polskie projektu crowdfundingowe.
Lojalność klientów	Clubcard, Payback	Wzrost realizowany jest poprzez budowanie lojalności i uzyskiwanie dzięki niej wyższej sprzedaży, niższych kosztów itp. System polega na zbudowaniu zaangażowania klientów poprzez zestaw korzyści i działań.	Systemy sprzedaży oparte na znajomości i lojalności klientów – powszechnie stosowany przez MSP.

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Cyfryzacja	Wikipedia, Napster	Model polega na zmianie istniejących produktów i usług w wersje cyfrowe. Dzięki nim uzyskiwane są korzyści dostępu i czasu. Z założenia wersja cyfrowa nie powinna obniżać wartości.	Systemy e-learningowe.
Sprzedaż bezpośrednia	Dell, First Direct	Dzięki pominięciu pośredników z jednej strony możliwe jest obniżenie kosztów, z drugiej – standaryzacja komunikacji, obsługi klientów itp.	Firmy odzieżowe wykorzystujące e-commerce.
e-Commerce	Zappos, Dollar Shave Club	Tradycyjne produkty są oferowane przez Internet, dzięki czemu koszty spadają, a dostępność produktów dla klientów rośnie. Ponadto firma może integrować procesy sprzedaży i dystrybucji z innymi procesami wewnętrznymi w firmie.	Jak wyżej.
Sprzedaż doświadczeń	Harley Davidson, Red Bull	Wartość produktu jest rozbudowana poprzez dostarczenie unikalnego doświadczenia klientowi w kontakcie z firmą czy produktem. Wyższa wartość stymuluje popyt i obniża wrażliwość cenową odbiorcy.	Restauracje, muzea.
Jedna stawka	SBB, Netflix	Cena ustalana jest na stałym, jednolitym poziomie bez względu na poziom użycia czy wykorzystania produktów. Prosta polityka cenowa z jednej strony i stałe przychody z drugiej to korzyści tego modelu.	Obecnie rzadko spotykana formuła w Polsce.
Częściowa własność	Hapimag, HomeBuy	Klienci stają się częściowymi właścicielami jakiegoś zasobu (niezależnie od stopnia użytkowania).	Platformy crowdfundingowe.
Franchising	Subway, Natur House	Franchisodawca przekazuje prawo do marki, <i>know-how</i> itp., a jego dochody są wyliczane jako udział w przychodach franchisobiorcy.	Firmy odzieżowe, systemy okienne.
Freemium	Hotmail, Spotify	Podstawowa wersja produktu oferowana jest darmo z założeniem, że część klientów zostanie przekonwertowanych na wersję premium, na której w rzeczywistości firma zarabia.	e-learning
Od push do pull	Toyota, Zara	Model polega na decentralizacji działań, a przez to uzyskaniu wyższej adaptacyjności firmy i nakierowaniu procesów na klienta. To zaś pozwala szybciej reagować na wymagania klienta i przyjmować rolę <i>trendsettera</i> , przez co możliwe jest uzyskanie wyższej ceny i marży.	Rzadko stosowany model w Polsce w sektorze MSP.

Tab. 10.2 (cd.)

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Ukryte przychody	JCDecaux, Google	Główne źródło przychodów stanowi „trzecia strona”, która finansuje wzrost liczby klientów/użytkowników poprzez niższą cenę. Przykładem jest utrzymywanie się np. stacji telewizyjnych z reklam.	Wiele firm internetowych, które działają w modelu <i>freemium</i> .
Marka składowa	DuPont Tefflon, Intel	Model polega na włączeniu znanego produktu w skład produktu podstawowego, a następnie endorsowaniu marką produktu składowego. Wartość marki endorsującej wpływa na wzrost wartości produktu podstawowego (wyższe ceny).	Rozwiązania co-brandingowe.
Wykorzystanie danych o klientach	Amazon, Verizon Communication	Model polega na gromadzeniu danych o klientach dla własnych celów, a następnie udostępnianiu ich innym podmiotom (sprzedaż).	Firma Dunhumby.
Licencje	IBM, ARM	Model zakłada stworzenie określonej wartości intelektualnej (np. <i>know-how</i>), a następnie udostępnienie prawa do jej wykorzystywania innym firmom w zamian za opłatę.	Systemy okienne.
Zamknięcie	Gillette, HP	W takim modelu klienci mają wysokie koszty wyjścia z relacji poprzez fakt, że produkt podstawowy, który został relatywnie tanio kupiony, musi być użytkowany wraz z produktami (usługami) uzupełniającymi, które mają wysokie ceny. Zmiana dostawcy wiąże się jednak z wysoką inwestycją.	Firmy informatyczne w Polsce, także MSP.
Długi ogon	YouTube, iTunes	Firma skupia się na niszach rynkowych i indywidualizacji produktu. Niskie marże na pojedynczych niewielkich przychodach dają w skali wysokie zyski.	Standar
Więcej	BASF, Porsche	<i>Know-how</i> i inne zasoby są nie tylko wykorzystywane w organizacji, lecz także udostępnione odpłatnie innym podmiotom.	Firmy informatyczne.
Masowa indywidualizacja	Factory 121, Dell	Rozwój modułowych form tworzenia produktów i usług pozwala je zaadaptować do tworzenia zindywidualizowanych produktów i oferowania ich po niskich cenach. Takie podejście pozwala na połączenie wartości dla odbiorcy z możliwością generowania pozytywnego wyniku finansowego.	Znana formuła i powszechnie stosowana przez MSP.

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Bez falbanek	Ford, Aldi	Model zakłada oferowanie produktu w wersji podstawowej przy minimum kosztów dodatkowych. Obniżka kosztów prowadzi do obniżenia ceny i wzrostu sprzedaży.	Firmy internetowe, agencje badawcze.
Orchestrator	P&G, Nike	Firma koncentruje się na tych etapach procesu tworzenia wartości, w których dysponuje kluczowymi kompetencjami. Pozostałe funkcje są outsourcowane. Koncentracja na kluczowych kompetencjach i dobór właściwych podwykonawców pozwala obniżyć koszty przy jednoczesnej wysokiej wartości dla klientów.	Duża niechęć w Polsce w MSP do stosowania tego modelu.
Opłata za użytkowanie	Car2Go, Google	Opłata za produkt pobierana jest w zależności od stopnia jego użycia. Klient ma swobodę korzystania, co czasem prowadzi do wyższej opłaty (w przypadku intensywnego użycia) niż w przypadku ofert innych firm.	Brand24
Płać, ile chcesz	Radiohead, Panera Bread Bakery	Kupujący płaci cenę, jaką sam ustala, nawet zero. Czasem firma ustala opłatę minimalną. Korzyścią dla klientów jest odczuwany wpływ na poziom ceny, sprzedawca poszerza bazę swoich klientów.	Rzadko stosowane w MSP.
Opłata za wynik	Xerox, BASF	Opłata nie jest oparta na określonej cenie, lecz wskazana jako procent (opłata) za uzyskiwane wyniki, efekt. Ryzyko w pewnym stopniu rozłożone jest na obie strony transakcji.	Interaktywne agencje reklamowe.
Wynajem zamiast kupna	Blockbuster, Rent a Car	Zamiast kupna produktu, który wiąże się zwykle z wyższymi nakładami, kupujący nabywa prawo używania produktu za określoną opłatę.	Mało rozpowszechniony model w Polsce wśród MSP.
Samoobsługa	Accorhotels, IKEA	Obniżka ceny budowana jest poprzez przekazanie części kosztów procesu budowania wartości na klientów.	Mało rozpowszechniony model w Polsce wśród MSP.
Sklep w sklepie	Deutsche Post, Bosch	Zamiast działania w innym sektorze, firma znajduje partnera, który ma korzyści dotarcia do klientów firmy. Może to także doprowadzić do poszerzenia bazy klientów poprzez integrację oferty.	Znane modele w sieciach i galeriach handlowych, tzw. <i>store in store</i> – szanse dla mniejszych firm.

Tab. 10.2 (cd.)

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Subskrypcja	Netflix, Salesforce	Model polega na stałej opłacie. Klienci uzyskują korzyści niższej ceny za użytkowanie produktu, a sprzedawca ma zrównoważone i przewidywalne przychody.	Powszechnie stosowany model w Internecie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gassmann, Frankerberger, Csik [2014], s. 344.

Wskazane w tabeli rozwiązania to przykłady działań, które mogą być zastosowane do zmiany, ewolucji, rozbudowy czy tworzenia nowych modeli biznesowych. Niektóre z nich pojawiły się wraz z rozwojem Internetu (np. cyfryzacja, *e-commerce*), inne są tak stare, jak świat (np. wynajem zamiast kupna, bez falbanek), a jeszcze inne są modyfikacją tradycyjnych metod w cyfrowym świecie (masowa indywidualizacja, jedna stawka).

W procesie redefiniowania modelu biznesowego warto wziąć pod uwagę kilka wskazówek, które pomogą w projektowaniu oraz wdrażaniu modelu biznesowego. Niektóre z nich wymieniono poniżej [Kaplan 2012]:

1. Szersza perspektywa – tworząc model biznesowy, warto przyjmować szerszą perspektywę, a nie tylko uwarunkowania własnej organizacji.
2. Zderzenia światów – warto konfrontować różne punkty widzenia, opinie, postawy i wymieniać się argumentami.
3. Pomiędzy silosami – najlepsze modele biznesowe nie powstają w wybranych departamentach firmy, lecz ponad nimi.
4. Sieć współpracy – wzmocnieniem poprzedniej rekomendacji jest tworzenie interfunkcjonalnych zespołów, z udziałem pracowników różnych działów firmy.
5. Klienci w firmie – istotnym warunkiem dobrego modelu biznesowego jest włączenie klientów w proces tworzenia przy zastosowaniu metodyki *design thinking*.
6. W krainie opowieści – wykorzystanie idei *storytellingu* w trakcie pracy nad modelem biznesowym przyczynia się do podniesienia wartości efektu finalnego.
7. Ponad normę – współczesna walka rynkowa często wymaga łamania zasad obowiązujących w sektorze. Gotowość akceptacji niestandardowych rozwiązań przyczyni się do zbudowania modelu o wyższej wartości.

Redefinicja modelu biznesowego

8. Kreatywni górą – warto pamiętać, że tworzenie modeli biznesowych jest często nie tylko postępowaniem technicznym, lecz także procesem opartym na zdolności kreatywnego myślenia i otwartości na innowacyjne rozwiązania.
9. Przekraczać oczekiwania – nie należy zadowalać się łatwymi rozwiązaniami.
10. Magazyn inspiracji – kluczem do budowy efektywnego modelu biznesowego jest inspirowanie pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań oraz magazynowanie tych inspiracji i ich rozwijanie.
11. Drobne zmiany to za mało – ta rekomendacja jest również związana z wcześniejszymi wskazaniem. Często nie chodzi bowiem o drobne usprawnienia, ale o stworzenie rozwiązania przełomowego.
12. Ciągły eksperyment – najlepsze testowanie nowych rozwiązań i uczenie się tego, co zrobić, opiera się na eksperymentowaniu.
13. Zderzenie z rynkiem – nowe rozwiązania muszą być zderzone z rynkiem. Konfrontacja z prawdziwym światem jest najlepszym testem dla nowego rozwiązania.
14. Klient jako sprzedawca – w proces tworzenia nowych modeli biznesowych powinni być zaangażowani klienci. Jeśli jednak model tworzony jest z myślą o klientach, klienci również powinni być częścią procesu komercjalizacji.
15. Czas to pieniąż – warto pamiętać, że praca nad nowym modelem biznesowym nie może trwać bez końca. Współcześnie w „usieciewionym” świecie konkurenci również pracują nad nowymi rozwiązaniami.

Jak widać z powyższych rekomendacji, trzy elementy są kluczowe: innowacyjność połączona z kreatywnością, współpraca wszystkich zaangażowanych osób w firmie z klientami, a także konsekwentne dążenie do celu. W efekcie realizacja wytycznych związanych z tworzeniem innowacyjnych modeli biznesowych możliwa jest – zdaniem s. Kaplana [Kaplan 2012] – gdy w zespole występują osoby odznaczające się określonymi cechami. Kluczowe są trzy role. Pierwsza to pomysłodawcy, czyli osoby, które są kreatywne, myślą niestandardowo, widzą szerszej i nie boją się ryzykować. Druga grupa, określana jako etnografowie, przenosi punkt widzenia klientów do organizacji i reprezentuje ich interes. Posiadane przez te osoby umiejętności to empatia, wrażliwość rynkowa, obserwacja. Trzecia grupa to twórcy modelu, czyli osoby, które przekładają zebrane pomysły, obserwacje, koncepcje na formę opisową, liczbową i procesową. Efektywny zespół wymaga synergicznej współpracy między osobami posiadającymi cechy opisane powyżej. Podnosi to szanse na stworzenie efektywnego modelu biznesowego.

Mimo że model biznesowy jest współcześnie pojęciem modnym, jest on również koncepcją, która ma użyteczny charakter. Co więcej, nie jest on zarezerwowany wyłącznie dla firm komercyjnych. Modele biznesowe są z powodzeniem stosowane w organizacjach publicznych czy w tzw. trzecim sektorze – akcja Czerwonego Krzyża „Bardzo dobre maniery” czy projekt fundraisingowy „Fani Mani” są tego najlepszym przykładem.

Tworzenie modelu biznesowego, jego ocena i redefiniowanie nie jest działaniem jednorazowym, ale – podobnie jak myślenie o strategii i przewadze konkurencyjnej – stałym procesem. Nie jest także zarezerwowane wyłącznie dla międzynarodowych korporacji, gdyż każda firma, nawet najmniejsza, ma swój model biznesowy, nawet jeśli tego tak nie nazywa. Każda firma powinna także myśleć o rozwoju modelu biznesowego, gdyż zaniedbanie w tym obszarze może skutkować porażką. Omówione w tym rozdziale metody oraz narzędzia budowania i zarządzania modelem biznesowym nie wyczerpują pełnej listy, nie są również pełnym opisem tych idei, lecz jedynie wskazaniem obszarów, o których warto pamiętać i które winny być przedmiotem zainteresowania przedsiębiorców pragnących zredukować ryzyko porażki i zwiększyć szanse na sukces rynkowy.

Ćwiczenia

1. Opisz model biznesowy własnej firmy bądź wybranej organizacji z wykorzystaniem podejścia A. Osterwaldera i Y. Pigneura.
2. Które z omówionych w tab. 10.2 rozwiązań wykorzystał mBank w momencie startu w 2000 r.?
3. Nazwij spersonalizowanego klienta oraz wyróżniające wartości dla wybranej małej firmy usługowej, która działa na rynku B2B, np. firmy szkoleniowej bądź doradczej.
4. Wskaż trzy rozwiązania opisane w tab. 10.2, które opierają się na idei ekonomii skali.

Bibliografia

- Afuah A. [2004], *Business Models – a Strategic Management Approach*, McGraw Hill, Boston.
- Baden-Fuller Ch., Morgan M. s. [2010], *Business Models as Models*, “Long Range Planning”, no. 43, s. 156–171.
- Brettel M., Strese S., Flatten T. C. [2012], *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – an Entrepreneurial Perspective*, “European Management Journal”, no. 30, s. 85–98.
- Debelek D. [2006], *Entrepreneur Press: Business Models – Made Easy*, Entrepreneur Press, Madison.
- Gassmann O., Frankerberger K., Csik M. [2014], *The Business Model Navigator*, FT Publishing, New York.
- Jabłoński M. [2013], *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Kaplan s. [2012], *The Business Model Innovation Factory – How to Stay Relevant When the World is Changing*, Wiley, London.
- Kozielski R. [2013], *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. [2012], *Tworzenie modeli biznesowych – podręcznik wizjona*, Helion, Warszawa.
- Watson D. [2005], *Business Models*, The Serious Investor Groups, London.