

BUDOWA NOWOCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA Z WYKORZYSTANIEM MODELU BIZNESOWEGO CANVAS

Łukasz Nęcki

Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Modele biznesowe, jako sposób opisu działalności przedsiębiorstwa, na trwałe wpisały się w krajobraz biznesowy. Jedną z bardziej atrakcyjnych koncepcji w określaniu modeli biznesowych jest Business Model Canvas autorstwa Alexandra Osterwaldera. Model ten precyzyjnie opisuje, w jaki sposób organizacje tworzą i dostarczają wartość swoim klientom. Współczesne przedsiębiorstwa muszą adaptować swoje struktury i reorganizować procesy w sposób zapewniający im sukces na rynku.

Celem artykułu jest pokazanie, jak ważny dla przedsiębiorstwa jest dobór odpowiedniego modelu biznesowego, który pozwoli na zbudowanie niezbędnej w dzisiejszych realiach rynkowych przewagi konkurencyjnej oraz pomoże w skutecznym zarządzaniu firmą. Przedstawiony w artykule Model Canvas jest narzędziem, przy wykorzystaniu którego możemy zbudować nowoczesne przedsiębiorstwo.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, Model Business Canvas, przedsiębiorstwo

Wprowadzenie

Definicja modelu biznesowego ogólnie rozumiana jest jako system założeń, pojęć i zależności między nimi pozwalający modelować w przybliżony sposób pewien zakres działalności. W tym przypadku – działalności biznesowej. Może to być zarówno teoretyczny, jak i fizyczny obiekt, którego analiza lub obserwacja umożliwia poznawanie cech innego badanego (modelowanego) zjawiska, procesu lub obiektu. Modele są powszechnie stosowane w biznesie, ponieważ właśnie w nim muszą być podejmowane decyzje. Model, upraszczając i jednocześnie precyzując, a właściwie uzgadniając poprzez wprowadzenie jednolitego rozumienia opisywaną rzeczywistość, pozwala ludziom na podejmowanie słusznych decyzji, umożliwiając tym samym zarządzanie. Celem tworzenia modeli jest poziomowanie wiedzy tak, aby wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego zaczęli z tego samego punktu i mówili o tym samym.

Przez wiele lat przedsiębiorstwa funkcjonowały według modelu producenta, sprzedawcy, polegającego na produkowaniu i sprzedaży dóbr, które potencjalny klient będzie kupował. Innym modelem był model "kija i marchewki", który polega na zaoferowaniu produktu podstawowego po niskiej cenie i sprzedawaniu produktów komplementarnych po cenie wysokiej. Przez lata były to jedne

z najpopularniejszych modeli biznesowych stosowanych przez przedsiębiorców. Rozwój samej koncepcji wielu różnorodnych modeli spowodowany był rozwojem Internetu.

Publikacje dotyczące modeli biznesowych kładą szczególny nacisk na kwestię najważniejszego celu działalności firm, jakim jest generowanie zysku. Takie nastawienie modelu biznesowego gwarantuje, że przedsiębiorstwo będzie wykorzystywało wszystkie pojawiające się szanse i możliwości zwiększenia swojej wartości, a co za tym idzie – wzmocnienia swej pozycji konkurencyjnej³⁴. Model biznesowy to przyjęta przez firmę długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów w celu przedstawienia klientom oferty przewyższającej ofertę konkurencji, przy jednoczesnym zapewnieniu organizacji dochodowości. Dobry model biznesowy ma na celu uzyskanie, a w późniejszym etapie utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Model biznesowy stanowi jeden z trzech głównych determinantów efektywności gospodarczej³⁵.

Pojęcie modelu biznesowego zostało zapoczątkowane przez innowacje w sektorze IT i w zamyśle model ten jest mniej formalny niż strategia ujęta w formie planu strategicznego³⁶. Model biznesowy jest opisem zestawu wszystkich działań, które firma realizuje, aby wypracować opisane w koncepcie biznesowym wartości dla klientów i wygenerować zysk³⁷. Termin ten jest nie tylko modny, ale także używany jako magiczny zwrot w bardzo różnych, czasem zaskakująco nietypowych okolicznościach³⁸. W najprostszy sposób można powiedzieć, że model biznesowy pokazuje, na czym firma zarabia pieniądze, gdzie są źródła jej przychodów. Każdy właściciel bądź menedżer wyższego szczebla powinien dysponować taką wiedzą jako wiedzą bazową. Badania pokazują, że 62% menedżerów wyższego szczebla miało problemy ze wskazaniem sposobu, w jaki ich firma zarabia pieniądze³⁹. Na podstawie modelu biznesowego można spojrzeć na firmę z punktu widzenia przychodów i kosztów. Przyjąć można, że istnieje sześć głównych sposobów generowania przychodów⁴⁰, takich jak: sprzedaż produktów czy usług, czyli forma najbardziej znana; następnie usługi posprzedażowe stosowane przez dealerów wszelkiego rodzaju urządzeń, które podlegają serwisowaniu; dalej – reklama, która jest głównym źródłem dochodu dla telewizji i radia, ale również i wielu innych branż medialnych; kolejny sposób to sprzedaż kanału komunikacji z klientami, np. w firmach organizujących konferencje; następnie finansowanie produktów, czyli ogólnie stosowana sprzedaż ratalna, kredytowa; piąty sposób – manipulowanie należnościami i zobowiązaniami, czyli pobieranie opłaty znacznie wcześniej

³⁴ A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

³⁵ A. Afuah, C.L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Companies, New York 2001, s. 18-20.

³⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123-124.

³⁷ A. Afuah, *Business Models - A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Boston 2004, s. 2.

³⁸ R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Kraków 2012.

³⁹ J. Linder, S. Cantrell, *Carved in Water – Changing Business Models Fluidly*, Accenture Institute for Strategic Change, 2000, s. 31-33.

⁴⁰ A. Afuah, *Business Models ...*, op. cit., s. 68.

niż płacimy za towary swoim dostawcom, oraz ostatni – prawa autorskie czy własność intelektualna, czyli wszelkiego rodzaju licencje udzielane innym podmiotom. Większość przedsiębiorstw korzysta z więcej niż jednego sposobu jednocześnie w celu maksymalizacji generowanych przychodów.

Wraz z dynamicznym rozwojem handlu elektronicznego w ostatnich latach nastąpiła ewolucja oraz zwiększenie liczby i różnorodności modeli e-biznesowych. Początkowo stosowane modele, takie jak e-sklepy czy e-zamówienia, były odzwierciedleniem tradycyjnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej i wykazywały niewiele innowacyjności w stosunku do pierwowzorów, poza nowym kanałem komunikacji. Najczęściej zawierały jedynie statyczne dokumenty obejmujące elektroniczne katalogi produktów, materiały reklamowe bądź sposoby dostarczania towarów i usług. Bardziej innowacyjne modele, takie jak elektroniczne rynki czy integratorzy łańcucha wartości, łączą ze sobą sprzedawców i klientów, umożliwiając obniżenie kosztów oraz udoskonalając przepływ informacji pomiędzy podmiotami na rynku. Prześledzenie aktualnych trendów rozwoju najnowocześniejszych serwisów pokazuje, że osoby odpowiedzialne za zarządzanie nimi rozwijają modele w kierunku wirtualnych rynków czy sieci powiązań, w których producenci i konsumenci poszukują i łączą się dynamicznie, często w krótkotrwałych związkach, na czas realizacji transakcji biznesowej bądź dla osiągnięcia innych zamierzonych celów biznesowych. Mimo iż biznes elektroniczny utożsamiany jest najczęściej z biznesem internetowym, należy zauważyć, że szersza definicja tego pojęcia mówi o wszelkich procesach biznesowych wykonywanych elektronicznie, a więc obejmuje również działania wykraczające poza obszar Internetu czy sieci komputerowych⁴¹.

Dynamiczne przyspieszenie zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym przedsiębiorców, które obserwujemy od początku drugiej połowy XX wieku, spowodowało i powoduje nadal głębokie zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwami. Nowoczesne przedsiębiorstwo, oparte na informacji i wiedzy, ukierunkowane na klienta, rozpatrywane jest w szerokim kontekście technologicznym, ekonomicznym i społecznym, z uwzględnieniem uwarunkowań, jakie stwarza otoczenie, a także różnorodnych konsekwencji innowacji oraz przejawów oporu przed ich wdrażaniem. Współczesne przedsiębiorstwa muszą ulegać ciągłym zmianom, między innymi poprzez ciągłe uczenie się, rekonfigurację modelu, a czasami nawet odkrywanie na nowo sposobu działania, aby dostarczać wartość długoterminowo i aby móc spełniać ważne potrzeby rynku. Ze względu na różnorodność otoczenia, w którym przyszło funkcjonować przedsiębiorstwom, trudno znaleźć jeden uniwersalny model działania. Trudno również przewidzieć, która koncepcja odniesie sukces w przyszłości. Można jednak poszukiwać odpowiedzi na pytanie, które ze współczesnych koncepcji zarządzania sprzyjają określaniu przez przedsiębiorstwo sposobu działania zapewniającego mu sukces na rynku⁴².

⁴¹ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber, Warszawa 2001, s. XVIII.

⁴² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

Budowa modelu biznesowego nowoczesnego przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

Koncepcja modeli biznesowych jest stosunkowo młoda, jej miejsce i rola w firmach jest nadal przedmiotem dyskusji. Jednym z istotnych zagadnień jest rozróżnienie modelu biznesowego i modelu procesów biznesowych⁴³. Studia literaturowe pokazują, że koncepcja modelu biznesowego jest na ogół rozumiana jako punkt widzenia firmy przez logikę tworzenia i komercjalizacji wartości, natomiast model procesów biznesowych jest to sposób realizowania interesów przedsiębiorstwa w różnych jego procesach⁴⁴. W literaturze zarządzania wyodrębnionych zostało wiele modeli biznesowych. Wiele z nich zostało z powodzeniem zaadoptowanych do praktycznego zastosowania, w oparciu o które funkcjonują międzynarodowe przedsiębiorstwa. Wyróżnić można następujące modele⁴⁵:

- Model zysku wieloelementowego – przedsiębiorstwo działa w dziedzinie, w której istnieje wiele wariantów produkcji i dystrybucji o różnej rentowności i aby działać w systemach o największej rentowności, niezbędne jest działanie w mniej rentownych systemach; model ten występuje w sektorze spożywczym obsługującym wiele kanałów dystrybucji, np. producenci kawy.
- Model zysku „łącznicy” – przedsiębiorstwo działa na bardzo konkurencyjnym rynku, charakteryzującym się dużym popytem i dużą podażą oraz wysokimi kosztami transakcyjnymi; przedsiębiorstwo występuje w roli „łącznika” kojarzącego obie strony wymiany handlowej; jest to podstawowy model biznesowy witryn internetowych oraz sektora usług doradztwa finansowego i ubezpieczeniowego.
- Model zysku z piramidy wyrobów (firewall) – przedsiębiorstwo oferuje szeroki wybór asortymentu dla różnych kategorii odbiorców (różne preferencje i dochody); zysk czerpany jest przede wszystkim z drogich wyrobów, których jest niewiele na rynku, jednak obecność marki wśród wyrobów o niższej cenie ogranicza wejście konkurencji na dany rynek.
- Model zysku z modelu mnożnika zysków – przedsiębiorstwo wykorzystuje siłę swej marki, wprowadzając na rynek kolejne produkty lub usługi; polega na wielokrotnym wykorzystaniu zysku z danego produktu, znaku towarowego czy wzoru; model ten jest często realizowany w oparciu o przekazywanie licencji lub ograniczonych praw autorskich; model wykorzystywany przez sieci telefonii komórkowej.
- Model zysku z rozwiązań dla klienta (udoskonalenia dla klienta) – przedsiębiorstwo starannie dobiera i selekcjonuje swych klientów, oferując usługi specjalnie dopasowane do potrzeb i wymagań użytkowników; integracja działań z operacjami klienta; model jest wykorzystywany przez platformy internetowe banków.

⁴³ J. Gordijn, H. Akkermans, *Designing and Evaluating E-Business Models*, “IEEE Intelligent Systems”, Volume 16, Issue 4, July 2001, s. 11-17.

⁴⁴ R.S. Aguilar-Saven, *Business process modelling: review and framework*, “International Journal of Production Economics” 2004, Vol. 90, s. 129-149.

⁴⁵ Ibidem, s. 41-42.

W oparciu o elementy warunkujące model biznesu wyróżnić można sześć podstawowych modeli funkcjonujących w praktyce polskich przedsiębiorstw⁴⁶, a są to:

- Tradycjonalista – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne oraz relacja korzyści do ponoszonych kosztów; w ramach długiego łańcucha wartości brak jest unikatowych zasobów i kompetencji, głównym źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych dóbr lub usług. Słabymi stronami modelu są: słaba pozycja przetargowa, brak możliwości tworzenia aliansów strategicznych, ograniczone możliwości wprowadzania zmian oraz niewielkie możliwości przechwytywania wartości w ramach łańcucha wartości. Model jest skuteczny w przypadku dużych firm o ugruntowanej pozycji rynkowej⁴⁷.
- Gracz rynkowy – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne; w ramach łańcucha wartości stosowana jest koncentracja na projektowaniu, wytwarzaniu oraz marketingu i sprzedaży, przy jednoczesnym pozostaniu koordynatorem łańcucha wartości, występują unikatowe zasoby i kompetencje menedżerskie, zaawansowana technologia, marka, wzory użytkowe, maszyny, urządzenia, zasoby finansowe oraz wiedza. Głównym źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych dóbr lub usług oraz inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu.
- Zleceńbiorca (producent na zamówienie) – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne oraz atrakcyjna relacja korzyści do ponoszonych kosztów; w ramach krótkiego łańcucha wartości koncentracja na wytwarzaniu dóbr lub świadczeniu usług na zlecenie; występują unikatowe zasoby maszyn i urządzeń. Głównym źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych dóbr lub usług.
- Specjalista – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne. W ramach krótkiego łańcucha wartości następuje koncentracja na projektowaniu oraz marketingu i sprzedaży, przy jednoczesnym pozostaniu koordynatorem procesu wytwarzania dóbr i świadczenia usług. Występują unikatowe zasoby i kompetencje menedżerskie, zaawansowana technologia, marka, wzory użytkowe oraz wiedza na temat rynku.
- Dystrybutor (pośrednik) – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne oraz zadowalająca relacja korzyści do ponoszonych kosztów. W ramach krótkiego łańcucha wartości (koncentracja na sprzedaży) występują unikatowe zasoby i kompetencje w postaci wiedzy na temat rynku. Głównym źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe.
- Integrator – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne oraz dobre relacje. W tym modelu występuje w ramach łańcucha wartości koncentracja na projektowaniu oraz marketingu i sprzedaży, przy jednoczesnym pozostaniu koordynatorem procesu tworzenia wartości dla ostatecznego użytkownika. Występują też unikatowe zasoby i kompetencje menedżerskie, systemy informatyczne wspomagające za-

⁴⁶ Ibidem, s. 82-93.

⁴⁷ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorców*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.

rządanie, marka, wzory użytkowe oraz wiedza na temat rynku. Dominują relacje partnerskie z uczestnikami łańcucha dostaw. Model ten jest skuteczny w sytuacji możliwości stworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o posiadane zasoby oraz skalę korzyści.

Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwa mogą połączyć kilka różnych modeli, tworząc tym samym nowe innowacyjne rozwiązania. Dzięki temu otwierają się przed nimi nowe możliwości w aspekcie produktowym czy organizacyjnym⁴⁸. Model biznesowy, który ma być zastosowany przez przedsiębiorstwo, uwzględniać musi także otoczenie, jakim są siły konkurencyjne i kooperacyjne, oraz otoczenie powszechne, jako istotne czynniki wpływające na uzyskiwaną efektywność prowadzonej działalności⁴⁹. Działalność przedsiębiorstwa można podzielić na dwa aspekty: pierwszy dotyczy szeroko pojętego wytwarzania produktów lub usług. Drugi aspekt kojarzony jest ze sprzedażą. We współczesnej gospodarce, charakteryzującej się ogromną konkurencją, dynamiką oraz globalizacją, podstawowego znaczenia nabiera konkurowanie poprzez innowacje. Im większe znaczenie innowacji, tym większa szansa na sukces w biznesie. Nowy, innowacyjny model biznesowy może zatem przewidywać zaprojektowanie nowych produktów lub usług zaspokajających dotychczas niezaspokojone potrzeby lub może obejmować nowe, niestosowane dotychczas sposoby oferowania i sprzedaży produktów lub usług. Nowe modele biznesowe opierają się w pewnym stopniu na dotychczas istniejących modelach lub są ich wariacjami⁵⁰. Realizacja i wdrażanie modelu biznesowego jest powszechnie zaniedbywaną kwestią, związane jest to z brakiem wiedzy menedżerów wyższego szczebla, jak również z dużymi trudnościami implementacji nowych systemów i ich wiekiem „niemowlęcym” oraz złym doбором samego modelu. Model biznesowy wdrażany winien być jako plan do konkretnych elementów przedsiębiorstwa, takich jak: struktura, zasoby ludzkie, procesy biznesowe, przepływy informacji, infrastruktura. Wtedy, jako plan, umożliwia projektowanie i realizację struktury firmy i systemów, które stanowią fizyczną i operacyjną formę działalności przedsiębiorstwa. Nazywa się to relacją strategii, organizacji i systemów biznesowych w środowisku, gdzie przedsiębiorstwo stale jest przedmiotem nacisków zewnętrznych, takich jak: konkurencja, zmiany społeczne, zmiany technologiczne, opinii klientów i otoczenia prawnego⁵¹.

Model Biznesowy Canvas

Model Biznesowy Canvas Alexa Osterwaldera wyróżnia dziewięć głównych elementów składających się na model biznesu: segmenty klientów, wartość oferowaną klientom, kanały sprzedaży i obsługi, charakter relacji z klientami, kluczowe procesy, zasoby, partnerstwa, strukturę przychodów i kosztów. Można określić go

⁴⁸ K. Oblój, *Tworzywo skutecznej strategii*, PWE, Warszawa 2002.

⁴⁹ J. Brzóska, *Innowacyjny model biznesowy – podejście praktyczne*, dostęp: <http://dlafirmy.info.pl> (odczyt: 10.06.2013).

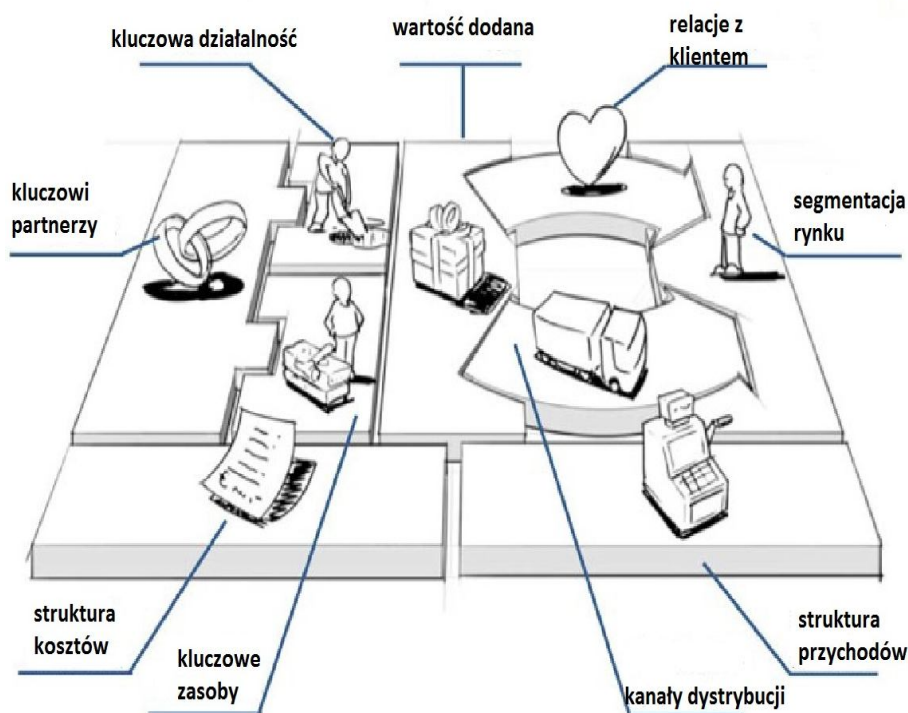
⁵⁰ J. Magretta, *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review”, Maj 2002, s. 3-8.

⁵¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Gliwice 2012.

również mianem szablonu modelu biznesowego, gdzie każdy z dziewięciu bloków to elementy reprezentujące różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wypełnione treścią elementy, wspólnie połączone, opisują produkt lub usługę, którą przedsiębiorstwo dostarcza swoim klientom.

Poniższy rysunek 1 ilustruje podejście przyjęte przez Alexa Osterwaldera, w ramach którego funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Model biznesowy zaproponowany przez Alexa Osterwaldera został zbudowany jako suma zasobów i czynności, które firma organizuje i realizuje celem dostarczenia konkretnej wartości dla konkretnego klienta⁵². Szablon został podzielony na dziewięć zależnych od siebie elementów: kluczowi partnerzy, kluczowe działalności, wartość dodana, relacje z klientem, segmentacja rynku, kanały dystrybucji, struktura kosztów, kluczowe zasoby i struktura przychodów.



Rys. 1. Struktura Modelu Biznesowego Canvas

Źródło: Commercial Performance Improvement

Najważniejszym elementem podczas tworzenia modelu biznesowego jest segmentacja klientów. To podstawowy element modelu. Definiuje on różne grupy klientów, którym dostarcza się wartość dodaną produkowaną przez przedsiębiorstwo. Klienci to serce każdego modelu biznesowego. To właśnie bez nich i bez ich

⁵² R. Kołodziej, *Business Model Canvas czy Lean Canvas?*, dostęp: <http://cocreation.bbblog.pl/wpis,business,model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html> (odczyt: 09.06.2013).

finansów żadna firma nie może istnieć. Aby lepiej zrozumieć i efektywniej zaspokajać potrzeby klientów, przedsiębiorstwa dzielą ich na grupy różniące się od siebie potrzebami, zachowaniem lub innymi cechami. W modelu biznesowym można zdefiniować jeden lub więcej segmentów klientów. Podstawą wyróżniania segmentów klientów według Business Model Canvas mogą być takie cechy, jak:

- Zaspokojenie potrzeb segmentu klientów wymaga uzasadnionej biznesowo wyróżniającej się oferty.
- Klienci w danym segmencie są osiągalni dzięki użyciu specyficznych kanałów dystrybucji.
- Określony segment generuje szczególne sposoby zachowań i budowania relacji z klientami.
- Każdy z segmentów klientów posiada wyodrębnioną rentowność.
- Klienci z różnych segmentów są w stanie zapłacić inaczej za różne usługi firmy.

Następnym elementem jest wartość dodana dla przedsiębiorstwa, a dokładnie – usługi lub produkty, które dostarcza firma wyróżnionym segmentom klientów, tworzą tzw. wartość dodaną lub propozycję wartości. Wspomniana propozycja wartości jest powodem, dla którego klienci wybierają jedną firmę kosztem drugiej. Wartością dla klienta jest zaspokajanie jego określonych potrzeb lub rozwiązywanie jego problemów. Wartość dodana może być obietnicą wykonania danej pracy za jej nabywcę.

Kolejnym elementem są kanały dystrybucji, które opisują, w jaki sposób firma komunikuje i dociera do segmentu klientów, aby dostarczyć wartość dodaną. Komunikacja, dystrybucja, sprzedaż to punkty spotkania firmy z klientem, dlatego odgrywają ważną rolę w tworzeniu doświadczenia konsumentów. Kanały spełniają kilka funkcji:

- Dostarczają klientowi wiedzę na temat produktów i usług firmy.
- Pomagają klientom ewaluować wartość dodaną firmy.
- Umożliwiają kupno produktów lub usług firmy.
- Dostarczają posprzedażowe wsparcie.

Według konwencji Business Model Canvas kanały mają pięć faz. Dany kanał może zawierać kilka z nich lub wszystkie. Kluczem jest znalezienie odpowiedniej konfiguracji kanałów w celu dostarczenia wartości dodanej na rynek. W pierwszej fazie zadaniem kanału jest dostarczyć klientowi informacje dotyczące produktów lub usług firmy tak, aby był świadomy ich istnienia. W drugiej fazie należy umożliwić klientowi sprawdzenie wartości dodanej. Kolejnym stopniem jest zakup, po którym następuje dostarczenie produktu. Ostatni etap to wsparcie posprzedażowe. Dobry model biznesowy pokrywa wszystkie pięć faz⁵³.

Element nazwany „relacje z klientami” opisuje typ interakcji, jaki firma nawiązuje z wyodrębnionymi segmentami klientów. Relacja według Business Model Canvas może rozciągać się na skali od osobistej, bezpośredniej styczności do całkowicie zautomatyzowanego kontaktu. Wszystko zależy od tego, czego może oczekiwać dany segment klientów.

⁵³ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey 2010, s. 65-66.

Struktura przychodów to element, który opisuje sposób, w jaki firma generuje przychód z poszczególnych segmentów klientów. Jak pisze Osterwalder: „Jeżeli klientów możemy nazwać sercem modelu biznesowego, to struktura przychodów jest jego arterią”. Firma musi zadać sobie pytanie: Za jaką propozycję wartości dany segment klientów naprawdę chce zapłacić? Mechanizmy mogą być różne – mogą opierać się na jednorazowym zakupie klienta lub zakupie wielokrotnym. Innym sposobem generowania strumienia przychodów może być opłata pobierana za używanie usługi bądź produktu. Im więcej i częściej korzysta się z danej usługi, tym więcej się płaci. Najprostszym przykładem są hotele, które każą płacić za spędzone w nich dni. Wypożyczalnia aut może pobierać opłatę za zapisanie się oraz za wykorzystywanie samochodu. Grę komputerową możemy kupić fizycznie w pudełku i płacić dodatkowo za możliwość grania w sieci w innych poziomach⁵⁴.

Kluczowe zasoby są elementem opisującym zasoby potrzebne do wygenerowania wartości dodanej oraz dotarcia do segmentów klientów za pomocą kanałów dystrybucji. Kluczowe zasoby można podzielić na istniejące fizycznie, czyli maszyny, samochody, punkty sprzedaży, serwery. Są one zazwyczaj bardzo kapitałochłonne. Kolejnym ważnym źródłem są zasoby intelektualne. Marka, patent, prawa autorskie czy dane klientów są bardzo ważnym elementem każdego modelu biznesowego. Zasoby te są trudne do wytworzenia, ale posiadane potrafią zbudować bardzo silną wartość. Microsoft czy SAP opierają swoją siłę na własności intelektualnej wypracowanej przez lata. Zasobem nabierającym coraz bardziej na znaczeniu są też ludzie: zwłaszcza w firmach z branży kreatywnej czy opartej na dystrybucji wiedzy.

Kluczowe czynności scharakteryzowane są jako te, które firma musi wykonywać, aby dostarczyć wartość dodaną, nawiązać relację z klientem oraz wygenerować strukturę przychodów. Kluczowe aktywności można podzielić na produkcję, rozwiązywanie problemów oraz prowadzenie platformy/sieci. Produkcja to nic innego jak projektowanie, tworzenie oraz dostarczanie produktów w określonych ilościach. Rozwiązywanie problemów to aktywność polegająca na wsparciu klienta w zrozumieniu niejasności czy pomoc w nieprzewidzianych sytuacjach.

Pojęcie kluczowych partnerów opisuje sieć dostawców i kontrahentów, którzy sprawiają, że firma funkcjonuje. Mogą to być najważniejsi dostawcy, spółki joint-venture zakładane w celu dostarczenia nowego produktu bądź usługi, strategiczne partnerstwo pomiędzy konkurentami lub strategiczny sojusz z firmą z innej branży. Motywacje do tworzenia partnerstwa mogą być różne. Czasami chodzi o optymalizację i ekonomię skali⁵⁵. Firmy produkujące płyty Blu-ray połączyły swoje siły w celu promocji nowej technologii tak, aby wyparła ona DVD. Jednocześnie cały czas rywalizują ze sobą podczas sprzedaży własnych produktów Blu-ray na rynku⁵⁶.

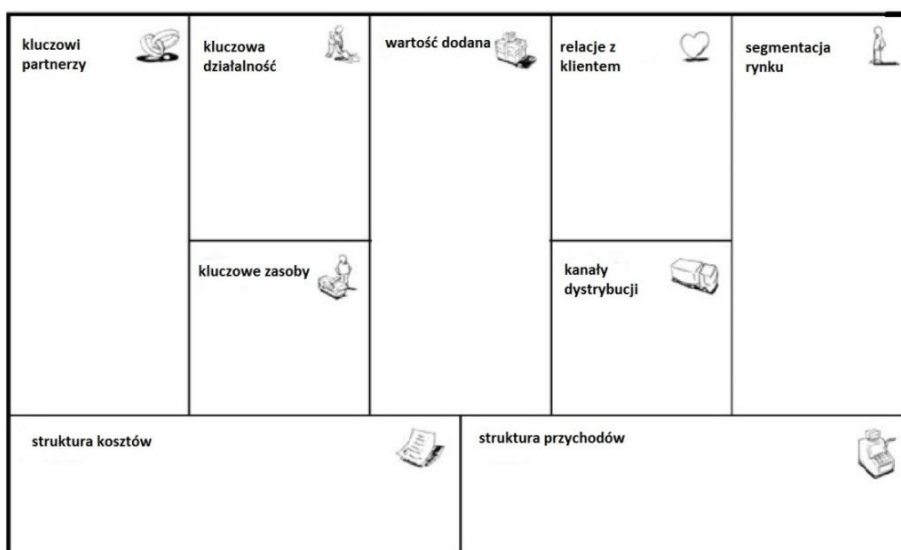
⁵⁴ R. Kołodziej, *Business Model Canvas 2.0*, 10.02.2012, dostęp: <http://cocreation.bblog.pl/wpis,business;model;canvas;2;0,68083.html> (odczyt: 01.06.2013).

⁵⁵ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation ...*, op. cit.

⁵⁶ R. Kołodziej, *Business Model Canvas czy Lean Canvas?*, dostęp: <http://cocreation.bblog.pl/wpis,business;model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html> (odczyt: 31.05.2013).

Struktura kosztów opisuje wszystkie koszty, które generuje model biznesowy. Tworzenie i dostarczanie wartości dodatkowej, utrzymywanie relacji z klientem i generowanie przychodu powodują koszty. Można je łatwo obliczyć po zdefiniowaniu kluczowych zasobów, kluczowych aktywności i kluczowych partnerów. Modele biznesowe napędzane redukcją kosztów skupiają się na minimalizacji kosztów wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Wykorzystują wartość dodaną niegenerującą wysokich kosztów, znaczną automatyzację relacji z klientem.

Wszystkie opisane elementy tworzą Business Model Canvas, czyli szablon tworzenia modeli biznesowych. Podczas pracy nad szablonem można używać przyklejanych karteczek, na których wypisuje się hasła i umieszcza w odpowiednich miejscach szablonu. Opisany w ten sposób model biznesowy jest intuicyjny i łatwy w prezentacji. Przedstawione w artykule podejście cechuje też duża elastyczność, dzięki której można opisywać modele biznesowe funkcjonujące w różnych branżach. Kolejną jego zaletą jest umiejscowienie propozycji wartości w centrum. W takim ujęciu wysiłki organizacji skupiają się na dostarczeniu klientowi tego, czego naprawdę chce lub potrzebuje. W modelu tym na jednej kartce papieru lub planszy można zaprezentować obecny model biznesu lub różne inne opcje, które firma może rozważyć. Na rysunku 2 przedstawiono tabelę, dzięki której można graficznie stworzyć Model Biznesowy Canvas dla danego przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Tabela do tworzenia Modelu Biznesowego Canvas

Źródło: Commercial Performance Improvement

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo posiada swój model biznesowy lub nawet kilka takich modeli, najczęściej modele te są podobne dla danej branży. Większość menedżerów ma trudności z jasnym opisaniem modelu biznesowego, jaki stosuje zarządzane przez nich przedsiębiorstwo. Po prostu powszechnie przyjmuje się założenia

panujące w danej branży jako pewnik i nikt się nad nimi nawet nie zastanawia. Pojawienie się modelu biznesu internetowego zmieniło ten obraz. Twórcy innowacyjnych modeli biznesowych nie boją się kwestionować przyjętego sposobu myślenia i wprowadzają nowe rozwiązania dla nowych grup klientów, nowe kanały sprzedaży, sposób ustalania cen czy źródło przychodów. Oznacza to, że nowe modele biznesowe tworzone są przez mieszanie praktyk i doświadczeń z różnych branż. Celem nie jest to, żeby model biznesowy był tylko innowacyjny, lecz aby oferował unikalną wartość dla klienta w możliwie najbardziej zyskowy dla firmy sposób.

Literatura

1. Afuah A., *Business Models - A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Boston 2004.
2. Afuah A., Tucci C.L., *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Companies, New York 2001.
3. Aguilar-Saven R.S., Business process modelling: review and framework, "International Journal of Production Economics" 2004, Vol. 90.
4. Brzóska J., Innowacyjny model biznesowy – podejście praktyczne, dostęp: <http://dlafirmy.info.pl>
5. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorców*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
6. Gordijn J., Akkermans H., Designing and Evaluating E-Business Models, "IEEE Intelligent Systems", Volume 16, Issue 4, July 2001.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
8. Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber, Warszawa 2001.
9. Kołodziej R., Business Model Canvas czy Lean Canvas?, dostęp: <http://cocreation.bblog.pl/wpis,business,model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html>
10. Kozielski R., *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Kraków 2012.
11. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. Linder J., Cantrell S., *Carved in Water – Changing Business Models Fluidly*, Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
13. Magretta J., Why Business Models Matter?, "Harvard Business Review", Maj 2002.
14. Obłój K., *Tworzywo skutecznej strategii*, PWE, Warszawa 2002.
15. Osterwalder A., *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*, 2004.
16. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey 2010.
17. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Gliwice 2012.
18. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
19. The Business Model Canvas, 05 July 2008, dostęp: nonlinearthinking.typepad.com

MODERN DESIGN COMPANY USING THE BUSINESS MODEL CANVAS

Abstract: Business models as a way to describe business activities permanently etched into the landscape business. One of the most attractive concept in defining the business model is the business model canvas by Alexander Osterwalder. This model accurately describes how organizations create and deliver value to their customers. Today's companies need to adapt their structures and processes to reorganize in a way that ensures the success of the market. The purpose of this article is to show how important the company is choosing the right business model that allows us to build the necessary in today's market realities of competitive advantage, and help in the effective management of the company. Model described in this paper canvas is a tool using which we can build a modern company.

Keywords: business model, business model canvas, business