

Modele biznesowe dla MŚP



1. Wprowadzenie
2. Wstęp do modeli biznesowych. Istota modelu biznesowego i jego rola w firmie
3. Budowa modelu biznesowego wg Business Model Canvas. Elementy składowe modelu biznesowego
4. Budowa modelu biznesowego wg Business Model Canvas. Przykład
5. Mechaniki modelu biznesowego. Powtarzalne wzorce zaobserwowane w biznesie do wykorzystania we własnej firmie
6. Model biznesowy a przewaga konkurencyjna. 10 typów innowacji i Strategia Błękitnego Oceanu
7. Tworzenie unikalnej propozycji wartości
8. Tworzenie unikalnej propozycji wartości. Design Thinking
9. Planowanie zmiany modelu biznesowego
10. Ocena i analiza modelu biznesowego
11. Eksperymenty i testowanie modelu biznesowego



Wstęp do modeli biznesowych

Istota modelu biznesowego i jego rola w firmie



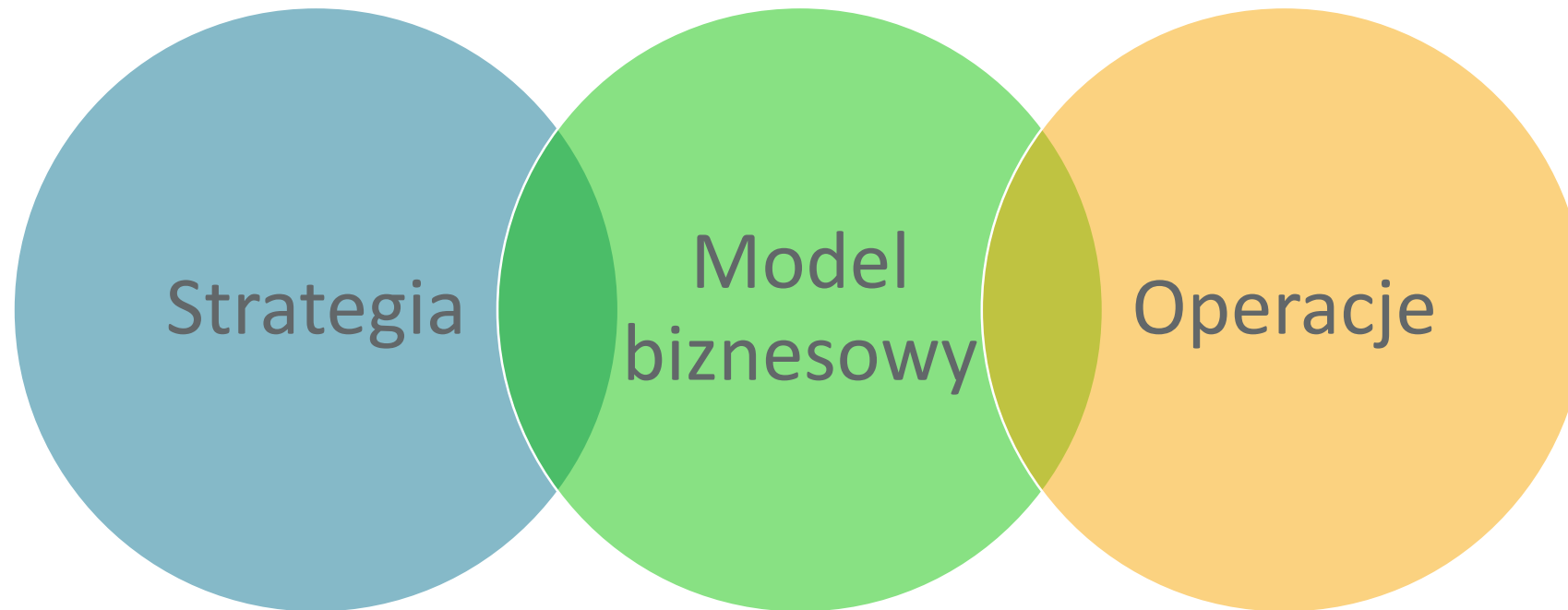
Wstęp do modeli biznesowych



Model biznesowy to opis sposobu funkcjonowania firmy,
odpowiadający na trzy pytania:

1. Jak wartość się tworzy
2. Jak wartość dostarcza się klientowi
3. Jak firma na tworzonej wartości zarabia







1. Jak o modelach biznesowych rozmawiać
2. Jak modele biznesowe projektować
3. Jak modele biznesowe analizować / testować



1. Model biznesowy to opis firmy odpowiadający na pytania: jak wartość się tworzy, jak wartość się dostarcza klientowi, jak na tworzonej wartości się zarabia
2. Każda firma posiada model biznesowy, niezależnie od tego, czy jest on wyartykułowany, czy też nie
3. Świadoma praca z modelem biznesowym może pomóc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, pozyskaniu nowych klientów i rozwoju firmy



Budowa modelu biznesowego wg Business Model Canvas

Elementy składowe modelu biznesowego



Segmenty klientów

Blok Segmenty Klientów definiuje te różne grupy ludzi czy organizacji, do których firma chce dotrzeć i je obsługiwać.

Grupy klientów tworzą osobne segmenty, kiedy:

- ~ Ich potrzeby wymagają różnych ofert
- ~ Dociera się do nich przez różne Kanały Dystrybucji
- ~ Wymagają utrzymywania innego typu Relacji
- ~ Przynoszą znacznie różniącą się wysokość zysku
- ~ Są skłonni płacić więcej za różne składowe oferty



Segmenty klientów - przykłady

Rynek masowy – nie rozróżnia się grup klientów. Oferta, kanały, relacje są takie same dla wszystkich klientów, mających podobne potrzeby.

Rynek niszowy – odnosi się do określonej, wąskiej grupy klientów. Oferta, kanały, relacje, są ściśle do niej przystosowane.

Segmentowany – grupy klientów są nieznacznie zróżnicowane w zakresie potrzeb i problemów.

Zdywersyfikowany – istnieją dwie lub więcej niezwiązanych ze sobą grup klientów, które mają znacznie różniące się potrzeby i wymagania.

Wielostronny – istnieją różne, współzależne od siebie grupy Klientów. Obecność wszystkich jest niezbędna do funkcjonowania modelu.



Oferta

Blok Oferta opisuje zestaw tych produktów i usług, które stanowią wartość dla klienta.

Czym jest nasza oferta:

- ~ Jaką wartość oferujemy klientowi?
- ~ Które problemy klientów pomagamy rozwiązać?
- ~ Które potrzeby klienta zaspokajamy?
- ~ Jakie zestawy produktów i usług oferujemy poszczególnym Segmentom Klientów?



Źródła wartości

Wartość Oferty dla poszczególnych Segmentów Klienta tworzona może być poprzez:

- Nowość,
- Wydajność,
- Personalizacja,
- Getting the job done,
- Design,
- Marka,
- Cena,
- Redukcja kosztów,
- Redukcja ryzyka,
- Dostępność,
- Usability



Kanały

Blok Kanały opisuje, jak firma dociera do swoich klientów i jak dostarcza im swoją ofertę.

Jak analizować kanały:

- ~ Jakimi kanałami nasi klienci chcieliby być obsługiwani?
- ~ Jak docieramy do nich teraz?
- ~ Czy nasze kanały są zintegrowane?
- ~ Które działają najlepiej, najskuteczniej?
- ~ Jak integrujemy je z nawykami Klientów?



Typy i rola kanałów



Typ kanału				
Własny			Obcy	
Bezpośredni		Pośredni		
Siły sprzedażowe	Sklep internetowy	Punkty sprzedażowe	Sklepy partnerów	Hurtownie

Fazy Kanałów				
1. Świadomość	2. Ocena	3. Zakup	4. Dostawa	5. Po sprzedaży
jak powiększamy świadomość o naszej firmie, produktach, usługach?	jak pomagamy klientom ocenić wartość naszej oferty?	jak umożliwiamy klientowi dokonanie zakupu?	jak dostarczamy nasze produktu do klienta?	jakie wsparcie zapewniamy po sprzedaży?



Relacje z klientem

Blok Relacje z Klientem opisuje typy relacji, które firma nawiązuje z danym Segmentem Klientów

Jak analizować relacje:

- ~ Jakiego typu relacji oczekuje od nas dany segment klientów?
- ~ Które do tej pory ustanowiliśmy?
- ~ Ile one nas kosztują?
- ~ Na ile są one zintegrowane z resztą naszego modelu?



Typy relacji z klientem

Kontakt osobisty – oparty na międzyludzkiej interakcji.

Klient może skontaktować się z doradcą w sklepie, przez call-center, email itd.

Concierge – klienta zawsze obsługuje ta sama osoba, która dobrze zna profil i potrzeby klienta.

Samoobsługa – bezpośrednie relacje z klientem nie są utrzymywane.

Klient otrzymuje wszelkie środki do obsłużenia się samemu.

Obsługa zautomatyzowana – połączenie samoobsługi z automatyzacją. Profil klienta daje możliwość śledzenia jego preferencji i rekomendowana kolejnych zakupów.

Społeczności – firmy tworzą społeczności swoich klientów, aby lepiej poznać ich potrzeby. Członkowie społeczności wzajemnie rozwiązują swoje potrzeby, a pozytywne doświadczenia wiążą z firmą/marką.

Współtworzenie – firmy proponują swoim klientom współtworzenie wartości, np. pisanie recenzji czy tworzenie zawartości.



Strumienie przychodów

Blok Strumienie Przychodów reprezentuje wszystkie źródła zarobków z poszczególnych segmentów klientów

Jak analizować strumienie przychodów:

- ~ Jak płacą nasi klienci?
- ~ Jak chcieliby płacić?
- ~ Jaki jest udział danego strumienia w ogóle zarobków?



Typy strumieni przychodów

Sprzedaż aktywów – najczęstszy strumień przychodów. Sprzedaż książek, samochodu, lokówki.

Opłata za korzystanie – przychód zależy od wielkości wykorzystania usługi. Np. rachunek za rozmowę telefoniczną, opłata za ilość noclegów.

Subskrypcja / abonament – opłata za dostęp do usługi, np. za miesięczny karnet na siłownię.

Licencja – przychód powstaje poprzez udostępnienie klientowi możliwości wykorzystania własności intelektualnie.

Wypożyczenie / leasing – czasowe, wyłączone prawo do korzystania z danego dobra.

Opłata brokerska – przychód z tytułu pośrednictwa między dwoma stronami.

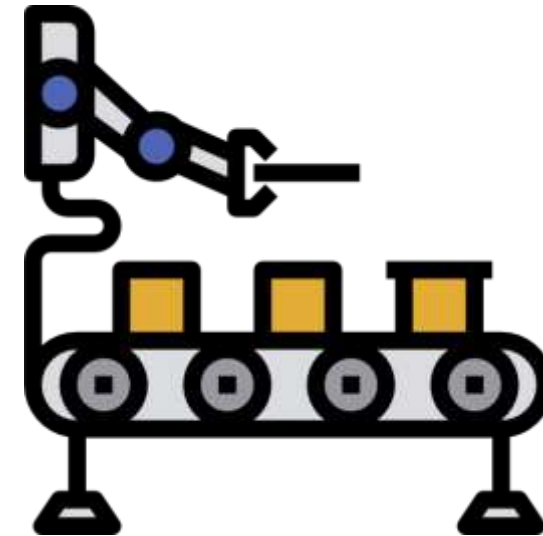


Kluczowe zasoby

Blok Kluczowe Zasoby wymienia najważniejsze aktywa, których model potrzebuje do działania

Jakich zasobów potrzebujemy do:

- ~ wytworzenia oferty?
- ~ prowadzenia dystrybucji?
- ~ utrzymywania relacji?
- ~ generowania przychodów?



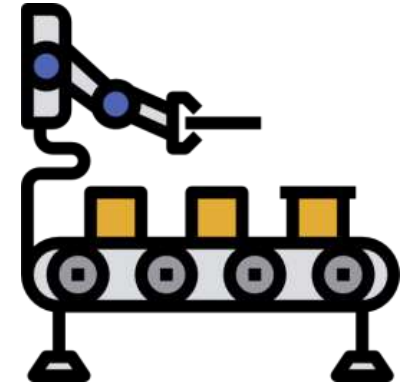
Typy zasobów

Aktywa fizyczne – budynki, maszyny, urządzenia

Aktywa intelektualne – marka, patenty, know-how

Aktywa finansowe – gotówka w kasie, linia kredytowa, rezerwy kapitału

Zasoby ludzkie – szczególnie specjaliści w swoich dziedzinach

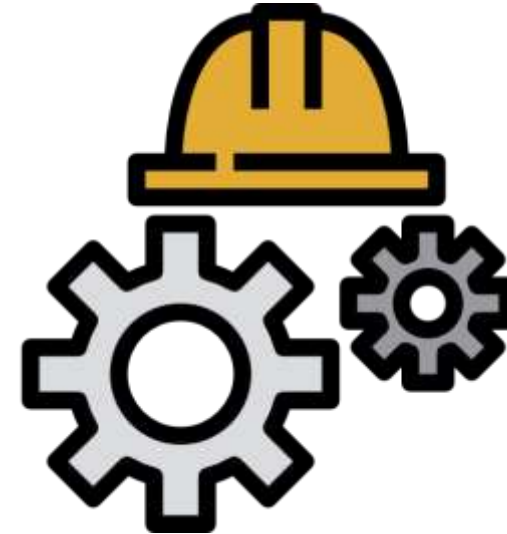


Kluczowe czynności

Blok Kluczowe Czynności opisuje te działania, bez wykonywania których model nie może działać

Jakich czynności potrzeba by:

- ~ Wyjść z Ofertą
- ~ Utrzymać Kanały dystrybucji
- ~ Nawiązać Relacje z klientem
- ~ Generować przychody

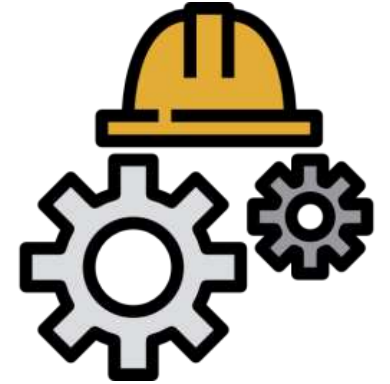


Typy czynności

Produkcja – projektowanie, wytwarzanie, dostawa produktu do klienta (np. firma produkcyjna)

Problem solving – związane z firmami, które „rozwiązują problemy” klientów (firmy konsultingowe, szpitale)

Utrzymywanie sieci / platformy - związane z modelami, które wymagają do działania całej platformy wraz z jej funkcjami (np. Allegro, VISA)



Kluczowi partnerzy

Blok Kluczowi Partnerzy wymienia dostawców, partnerów, których model potrzebuje

Pytania o partnerów:

- ~ Kim są nasi partnerzy?
- ~ Kim są kluczowi dostawcy?
- ~ Które Kluczowe Zasoby otrzymujemy od partnerów?
- ~ Które Kluczowe Aktywności zapewniają partnerzy?



Motywy dla nawiązania współpracy

Ekonomia skali – najczęstszy motyw przy relacji dostawca – klient.
Obniża koszty, jak np. outsourcing

Obniżenie ryzyka / niepewności – nawiązanie współpracy z konkurentem pozwala usunąć niektóre ryzyka, np. BluRay

Skorzystanie z zasobów partnera – korzystanie z wiedzy i możliwości innych podmiotów, bez konieczności rozwoju kolejnych działów w swojej firmie, np. firmy rekrutacyjne



Struktura kosztów

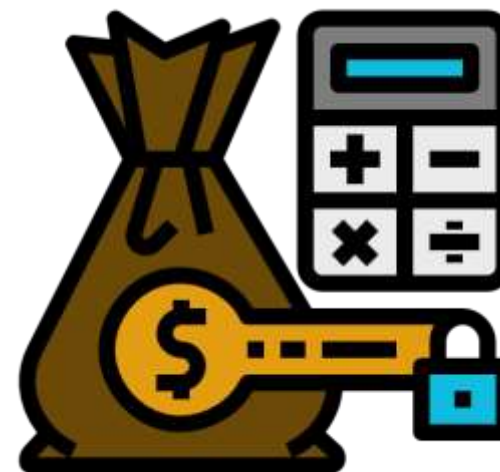
Blok Struktura Kosztów opisuje wszystkie koszty, które generuje działający model biznesowy

Pytania o strukturę kosztów:

- ~ Które koszty są najważniejsze?
- ~ Które Kluczowe Zasoby i Czynności są najdroższe?

2 główne typy polityki kosztowej:

- ~ Skierowana na koszty: zmniejszanie kosztów produkcji, automatyzacja, outsourcing
- ~ Skierowana na wartość: podwyższanie klasy oferty, wysokość kosztów jest drugorzędna



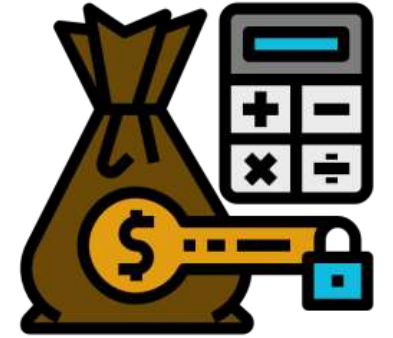
Rodzaje kosztów

Koszty stałe – ich wielkość nie zmienia się wraz z rozmiarem produkcji, np. koszty wynajmu pomieszczeń, czynsz, wynagrodzenia.

Koszty zmienne – rosną wraz ze wzrostem produkcji, np. koszty półproduktów, koszt prądu

Koszty w ekonomii skali – zniżki, jakie otrzymujemy przy zakupie dużej ilości materiału

Koszty w ekonomii zakresu – posiadając szeroką gamę produktów, dział marketingu czy sprzedaży wspiera jednocześnie kilka produktów

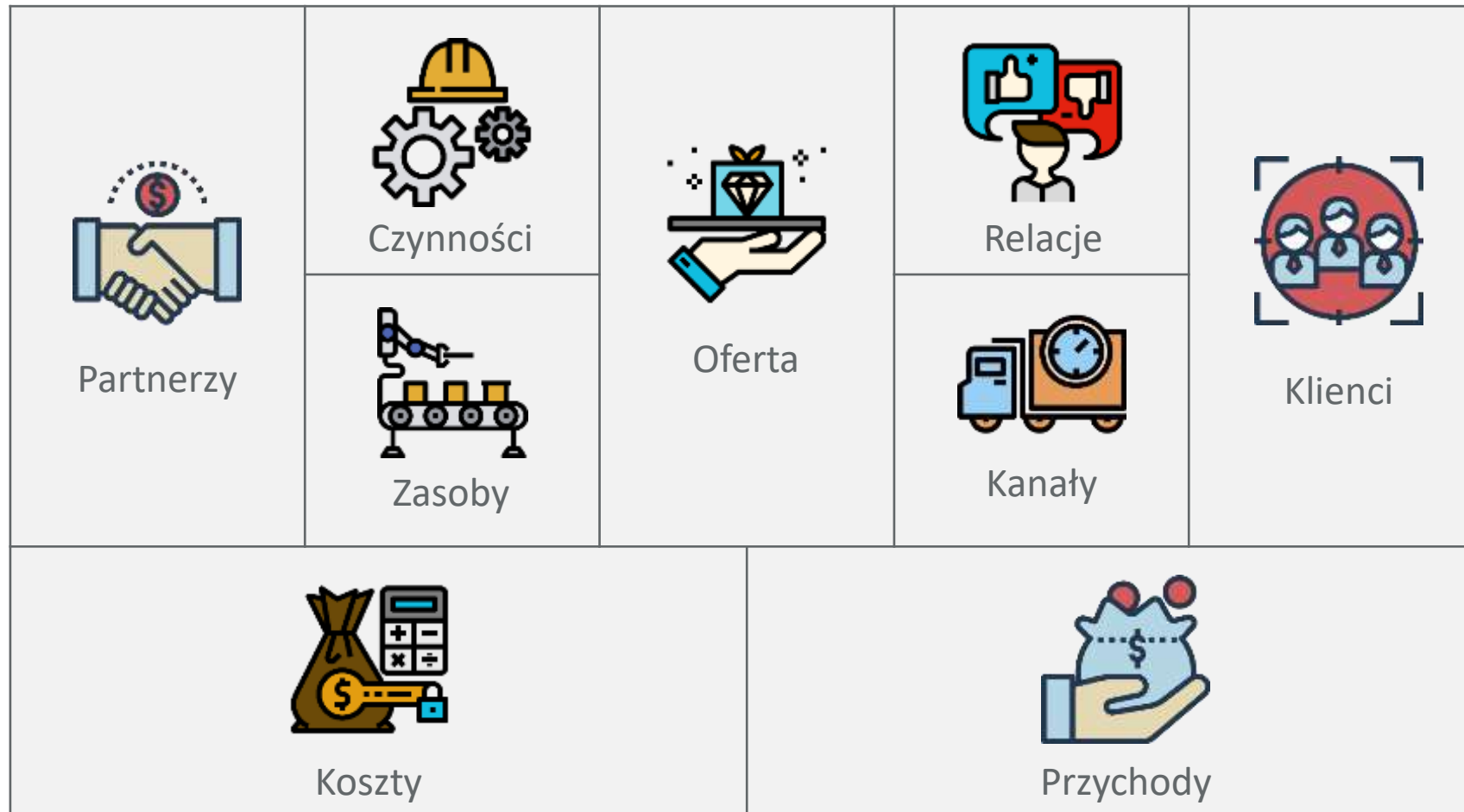


Budowa modelu biznesowego wg Business Model Canvas

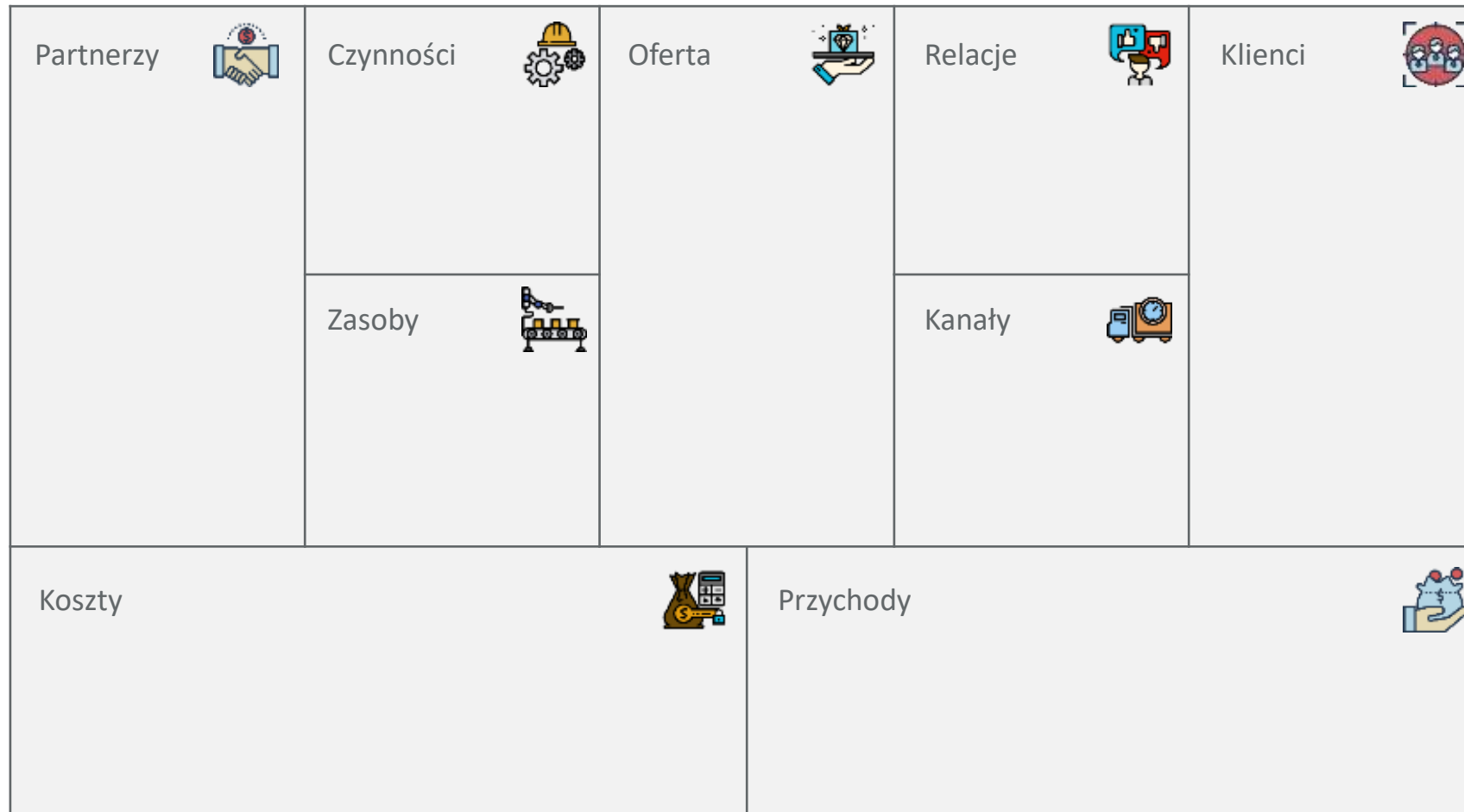
Przykład



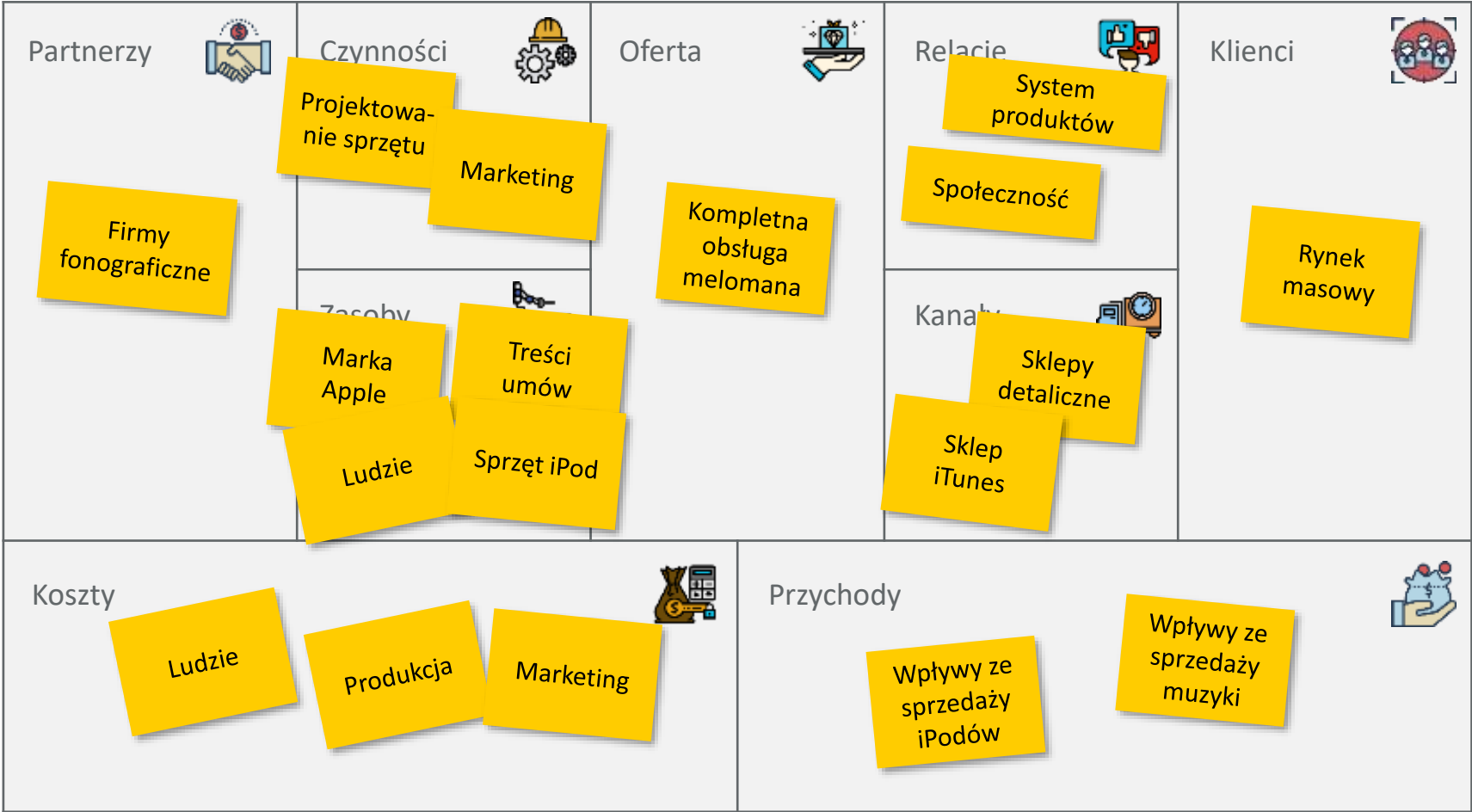
Budowa modelu biznesowego wg Business Model Canvas



Budowa modelu biznesowego wg Business Model Canvas



Model biznesowy iPod'a



- Na model biznesowy składa się 9 elementów.
- Model rozróżnia elementy widoczne dla klienta oraz elementy ukryte – zaplecze organizacyjne firmy.
- Business Model Canvas jest narzędziem do wizualnej pracy nad modelem biznesowym firmy, na każdym etapie jej funkcjonowania.



Mechaniki modelu biznesowego

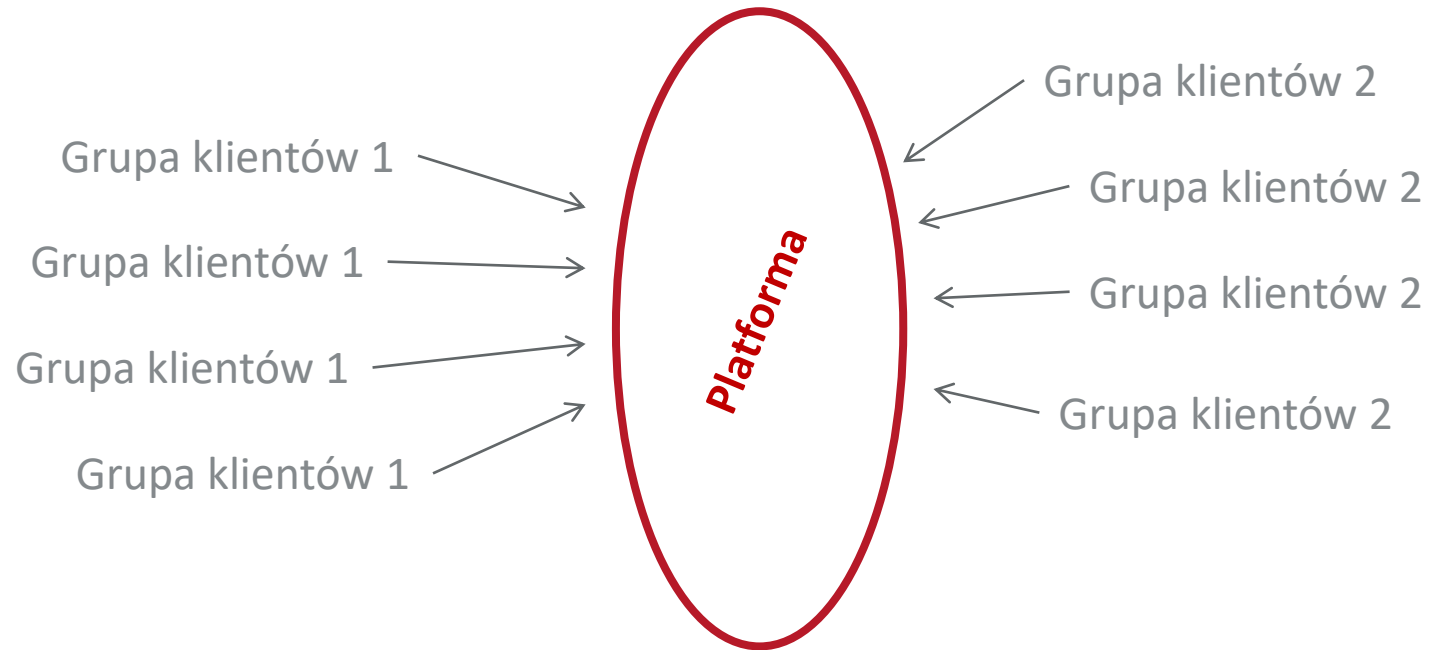
Powtarzalne wzorce zaobserwowane w biznesie
do wykorzystania we własnej firmie

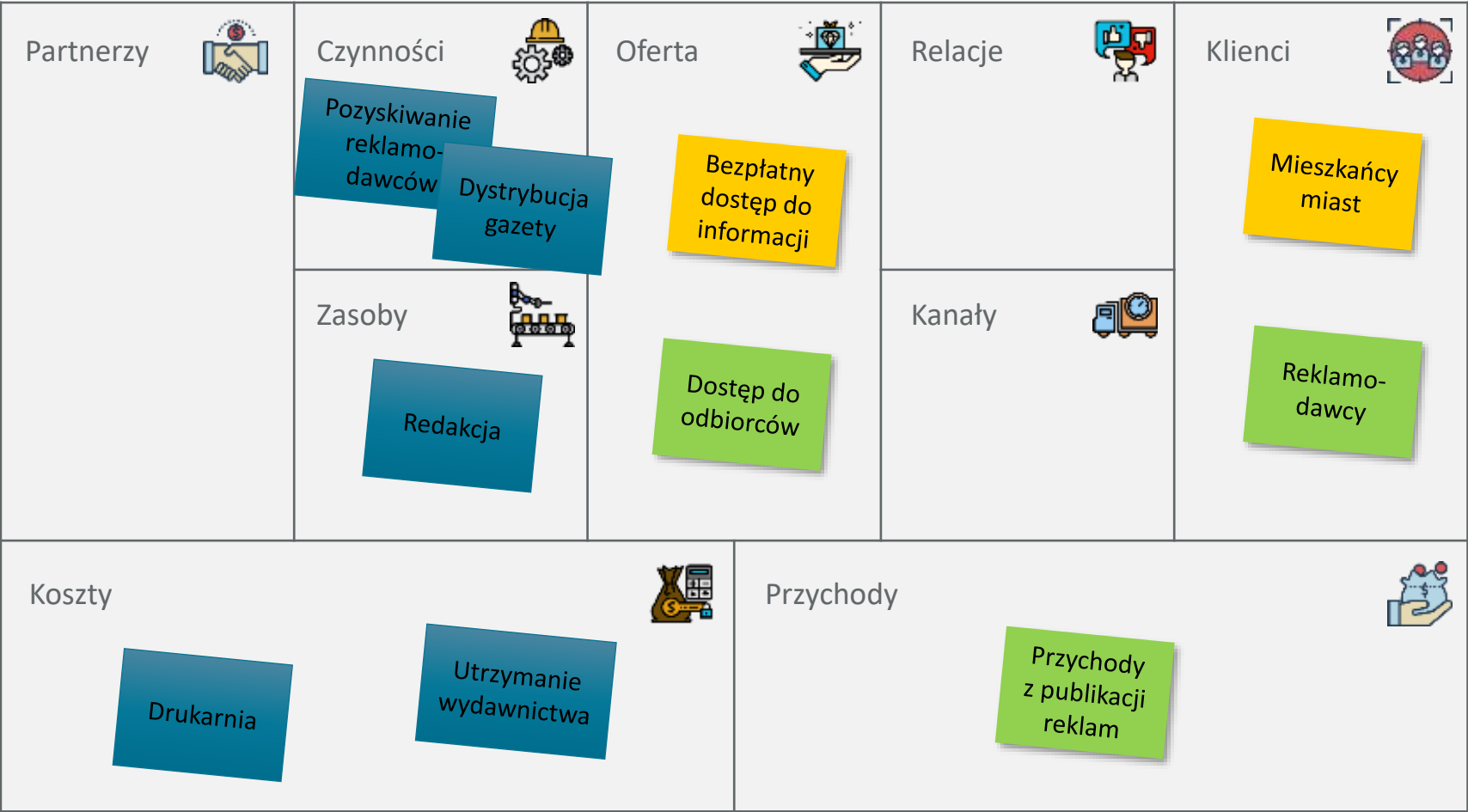


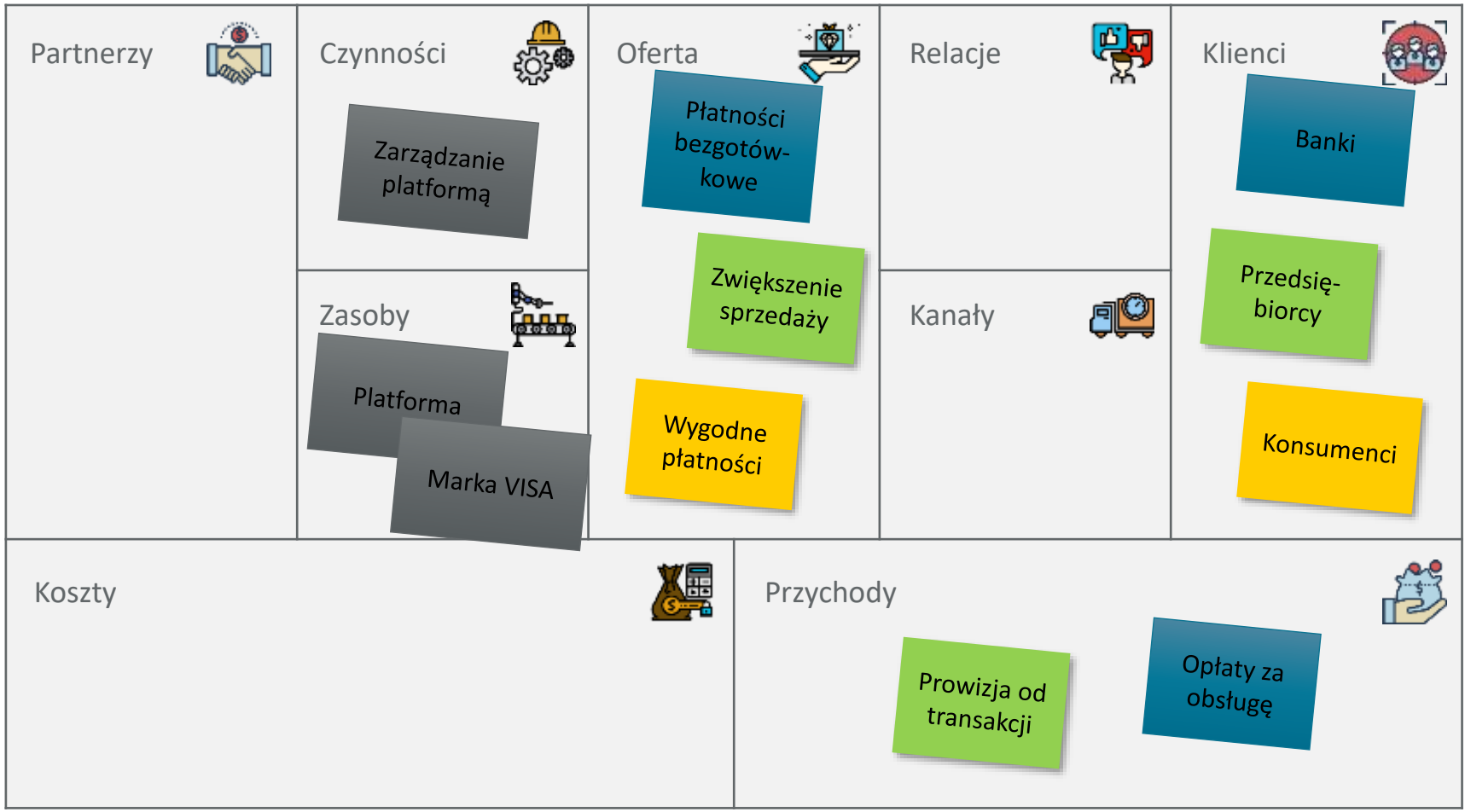
Tak jak w architekturze, w modelach biznesowych schematy służą do opisania pewnych archetypów, które w procesie projektowania biznesu znajdują wielokrotne zastosowanie.



Platforma wielostronna skupia co najmniej dwie grupy oddzielnych, a jednocześnie współzależnych grup klientów. Platforma ta oferuje wartość jednej grupie klientów tylko wtedy, kiedy obecna jest druga grupa. Wartość tworzona jest poprzez umożliwienie interakcji pomiędzy dwoma (wszystkimi) grupami.







We wzorcu FREE co najmniej jedna z grup klientów ofertę otrzymuje bezpłatnie. Klienci nie płacący są „finansowani” przez inne segmenty klientów lub przez zastosowany inny dodatkowy wzorzec.





Freemium to połączenie słów FREE i PREMIUM.

W tym schemacie podstawowa funkcjonalność produktu dostępna jest za darmo. Przedsiębiorstwo zarabia na sprzedaży wersji premium, np. dodatkowych funkcjonalności aplikacji czy luksusowych dóbr komplementarnych, którymi zainteresowane jest zdecydowanie mniej osób.

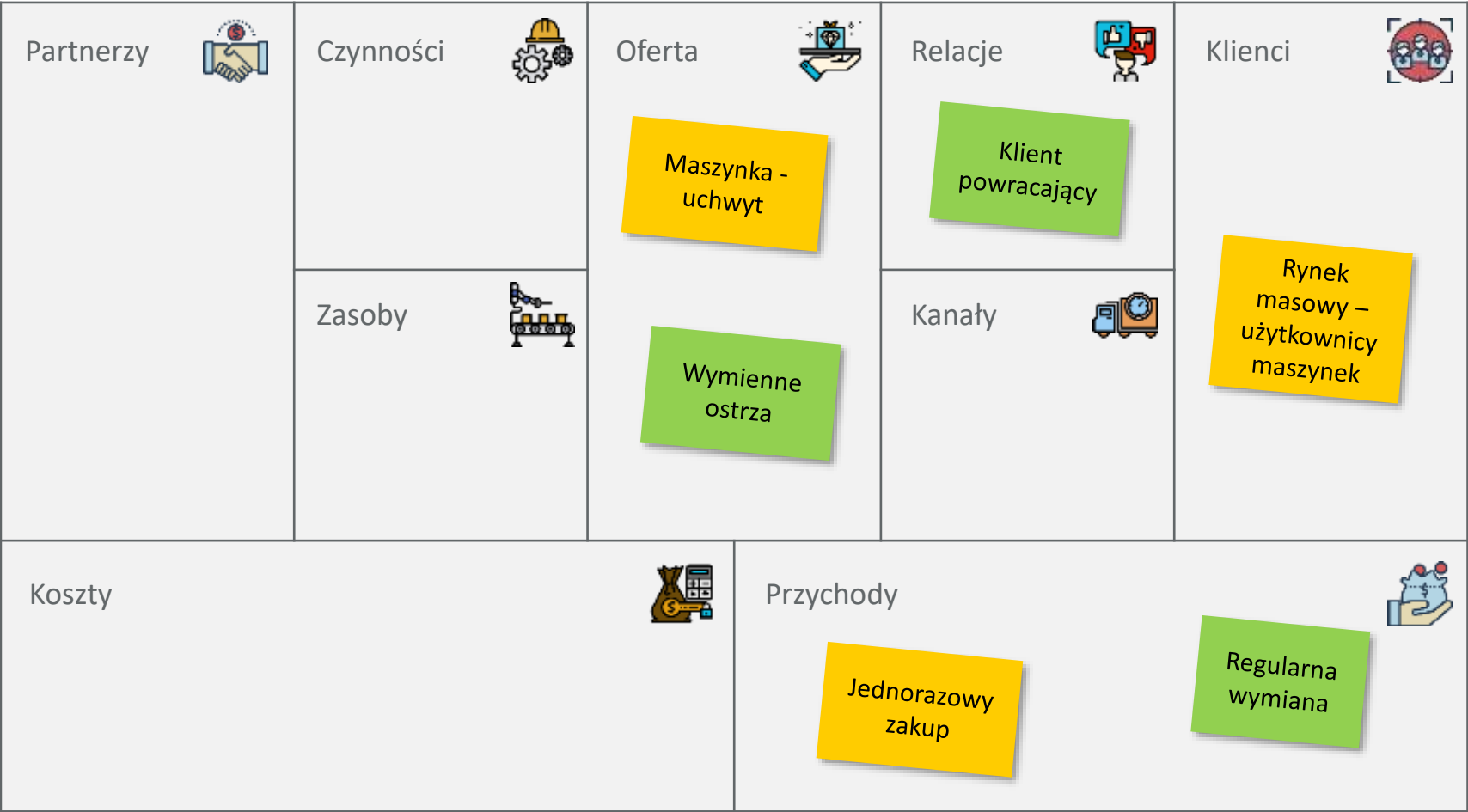
Oferując część funkcjonalności za darmo, firma przyciąga nowych klientów, z których część zostanie płatnymi klientami „premium”.





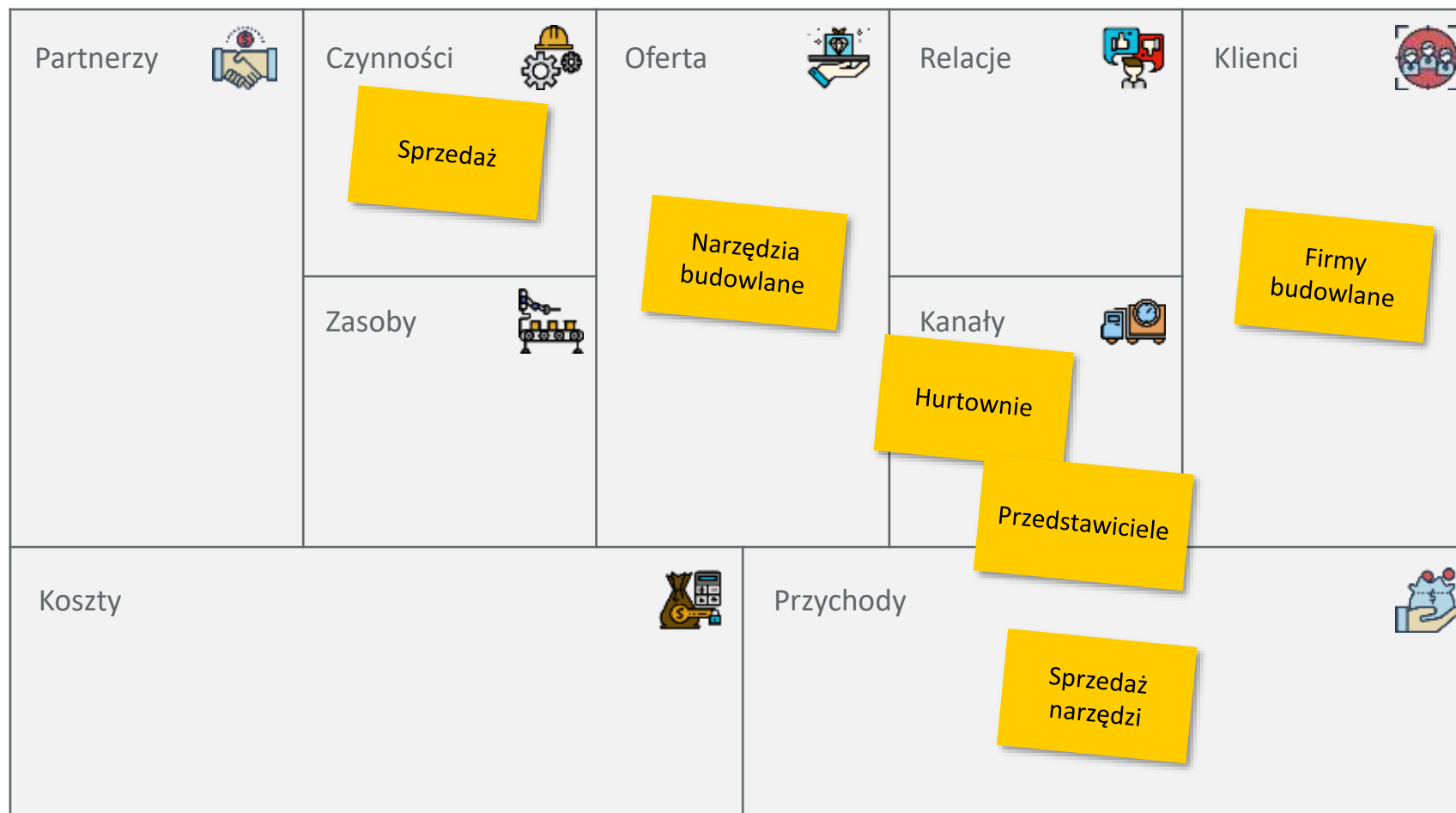
W schemacie tym, zwanym również „przynęta i haczyk”, produkt podstawowy sprzedawany jest po bardzo atrakcyjnej cenie. Przedsiębiorstwo czerpie zyski z regularnej sprzedaży zużywających się materiałów eksploatacyjnych.

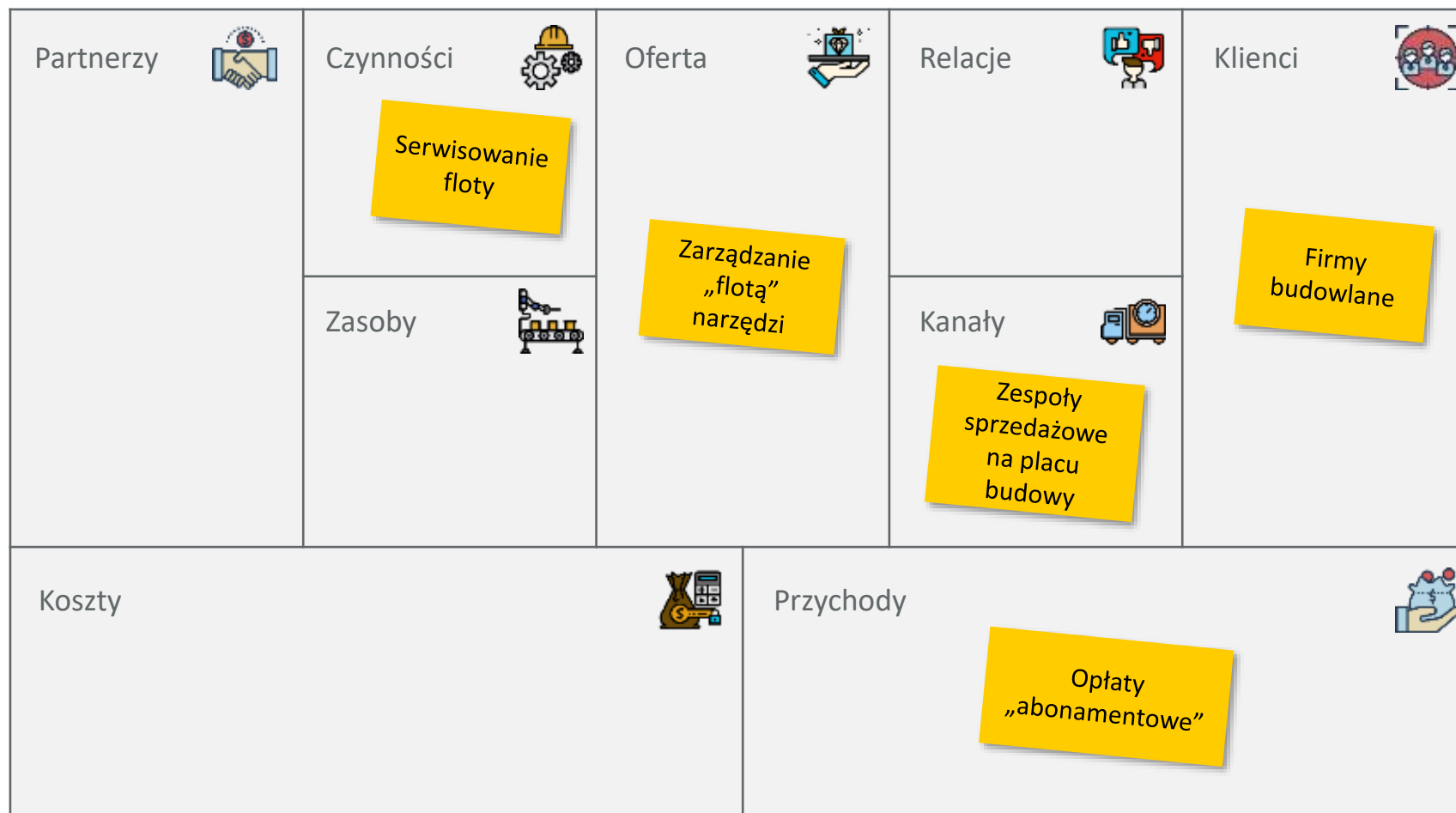




W tym modelu klient nie płaci za nabycie produktu na własność, ale za możliwość korzystania z usługi, którą usługodawca realizuje dzięki posiadanym przez siebie zasobom.



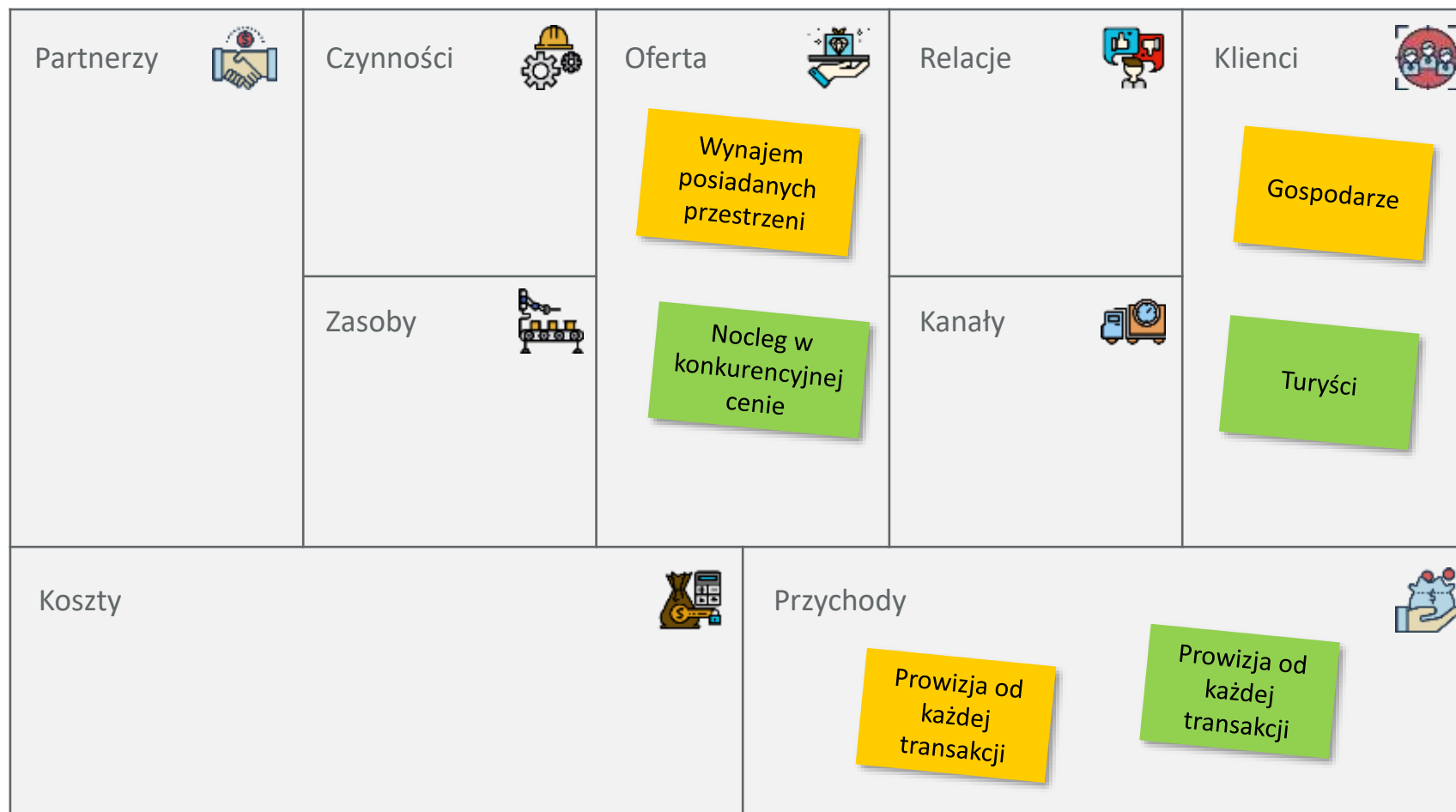




Schemat związany z koncepcją Sharing economy – osoby posiadające dany zasób, odpłatnie udostępniają go osobom, którym tego zasobu brakuje. Posiadacz produktu zarabia, a „klient” płaci mniej, niż w regularnym modelu zakupowym.



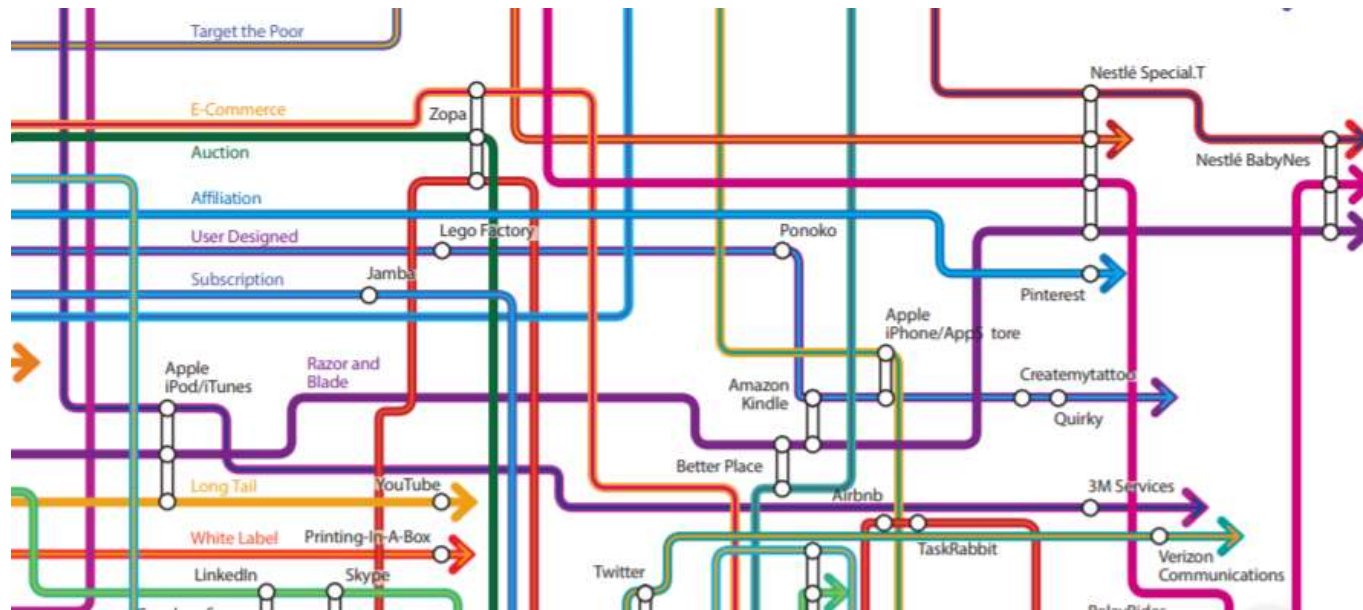
Zarabianie na niewykorzystanych zasobach - AirBnB



Reklamy (ads) Klient treść dostaje za darmo, reklamodawca płaci za dostęp do klientów	Zestawy Pojedyncze produkty można kupić również w “paczce”	Platforma Kojarzenie dostawców z odbiorcami. Im większa ilość transakcji, tym większy zysk	Freemium Podstawowa oferta za darmo, dodatkowe funkcje – odpłatnie	Baza i dodatki Produkt podstawowy z minimalnym zyskiem (lub stratą) by zyskać klienta, zarabia się na dodatkach
Rynek wtórny Sprzedaż odpadów, produktów pobocznych itp. podmiotom zainteresowanym	Serwicyzacja Zamiast produktu zaoferuj usługę	Dobra komplementarne Oferuj produkty/usługi komplementarne	Personalizacja Umożliw dopasowanie produktu do wymagań konkretnego klienta	Interakcja z klientem Dodaj niespodziewaną lub ciekawą funkcję, która podniesie poziom interakcji
Bezpieczeństwo Zadbaj o poczucie bezpieczeństwa klienta	Serwis komplementarny Usługi dodatkowe, które wzbogacą ofertę podstawową	Spółeczności Dostęp do wsparcia, pomocy od społeczności użytkowników	Bezpośrednio Zrezygnuj z pośrednich kanałów sprzedaży i kontaktuj się z klientami bezpośrednio	Obecność pop-up Stwórz ciekawe, lecz okresowe środowisko, w którym zaprezentujesz/sprzedasz swoją ofertę
Dopasowanie wartości Określ wartości, które przyświecają Twojej marce i wyrażaj to konsekwentnie we wszystkich działaniach firmy	Uber dla X Stwórz platformę dla klientów i dostawców danej usługi	Na żądanie Dostarczaj dobra na bieżąco, w miejscu i czasie wybranym przez klienta	Grywalizacja Wprowadź do procesu elementy z gier, np. rywalizację, eksplorację, kolekcję	Standaryzacja zasobów Zmniejszenie kosztów operacyjnych i zwiększenie modularności przez standaryzację zasobów



- Google, wykorzystane wzorce: wykorzystanie danych użytkowników, aukcjonowanie, ukryty zysk, platforma wielostronna
- iPod/iTunes, wykorzystane wzorce: dostawca rozwiązania, maszynka i ostrze, długi ogon
- Spotify: sybskrypcja, freemium, ukryty zysk
- Car2Go: Wynajem zamiast kupna, opłata za wykorzystanie, samoobsługa



- Modele biznesowe składają się w dużej części z powtarzalnych wzorców
- Znane wzorce można traktować jako inspirację i źródło nauki przez analogię
- Nowa kombinacja znanych wzorców może przynieść sukces



Model biznesowy a przewaga konkurencyjna

10 typów innowacji

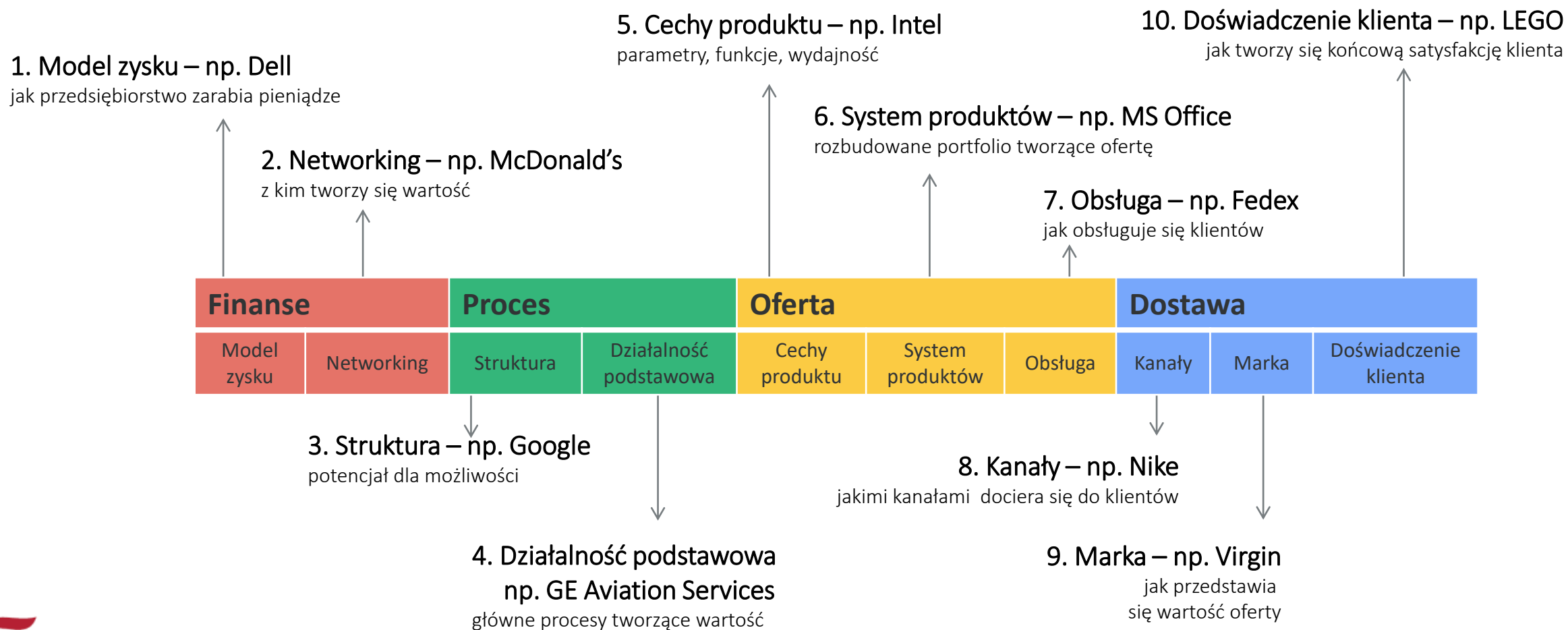


10 typów innowacji

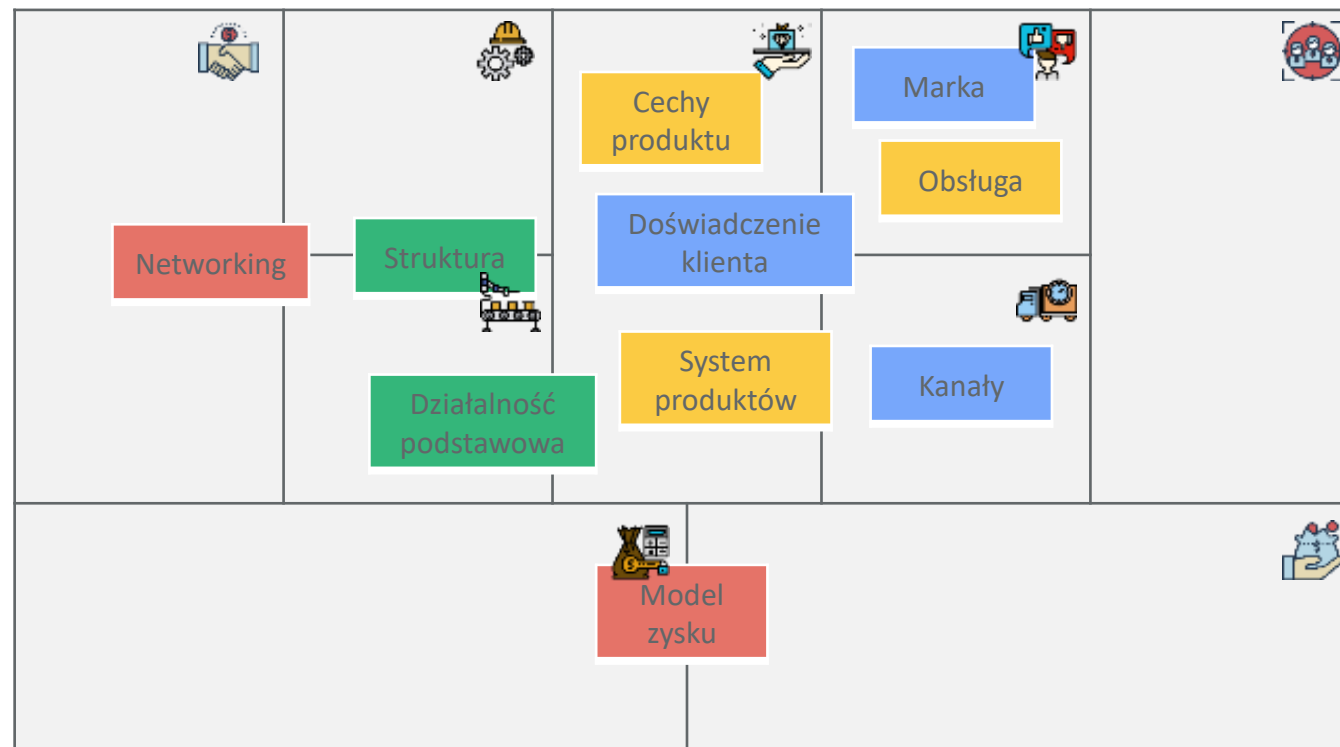
Finanse		Proces		Oferta			Dostawa		
Model zysku	Networking	Struktura	Działalność podstawowa	Cechy produktu	System produktów	Obsługa	Kanały	Marka	Doświadczenie klienta



10 typów innowacji

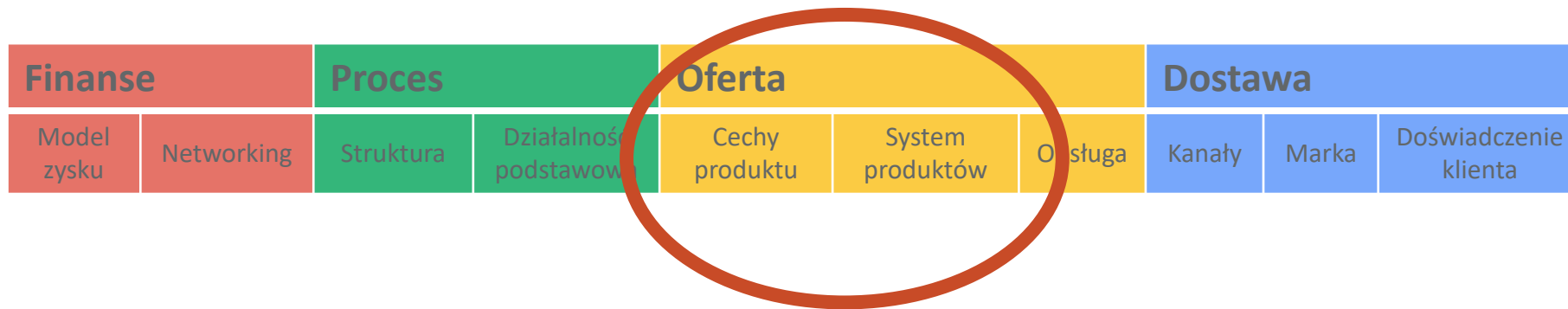


10 typów innowacji



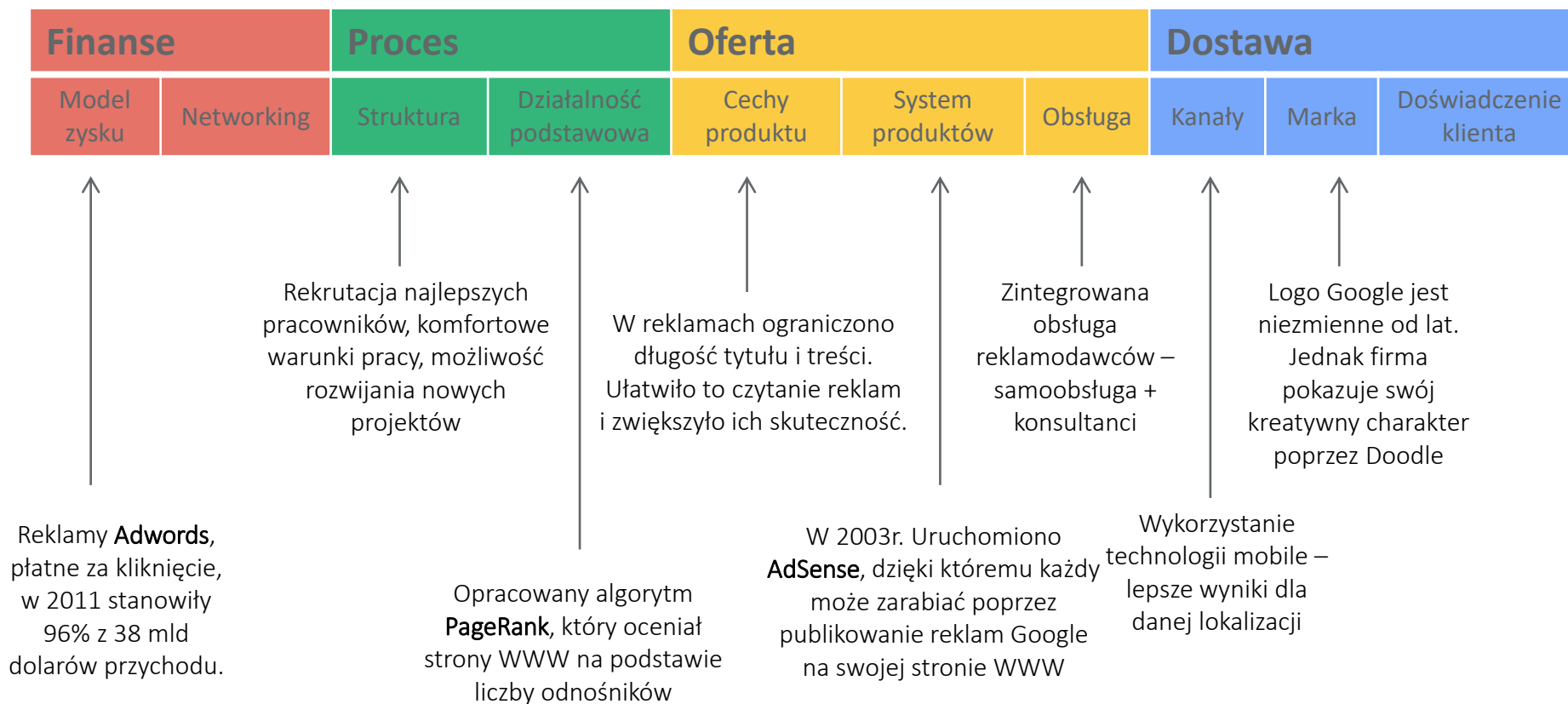
Finanse		Proces		Oferta			Dostawa		
Model zysku	Networking	Struktura	Działalność podstawowa	Cechy produktu	System produktów	Obsługa	Kanały	Marka	Doświadczenie klienta



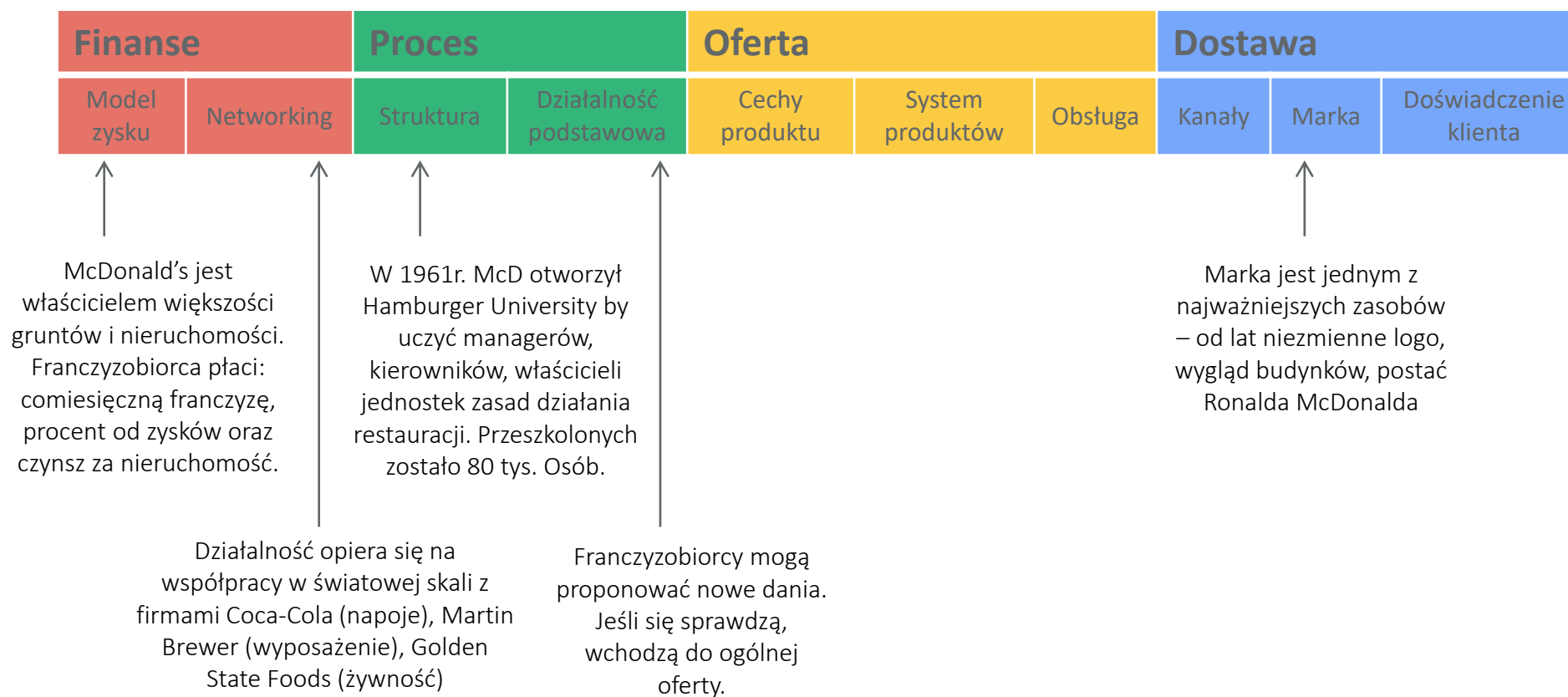


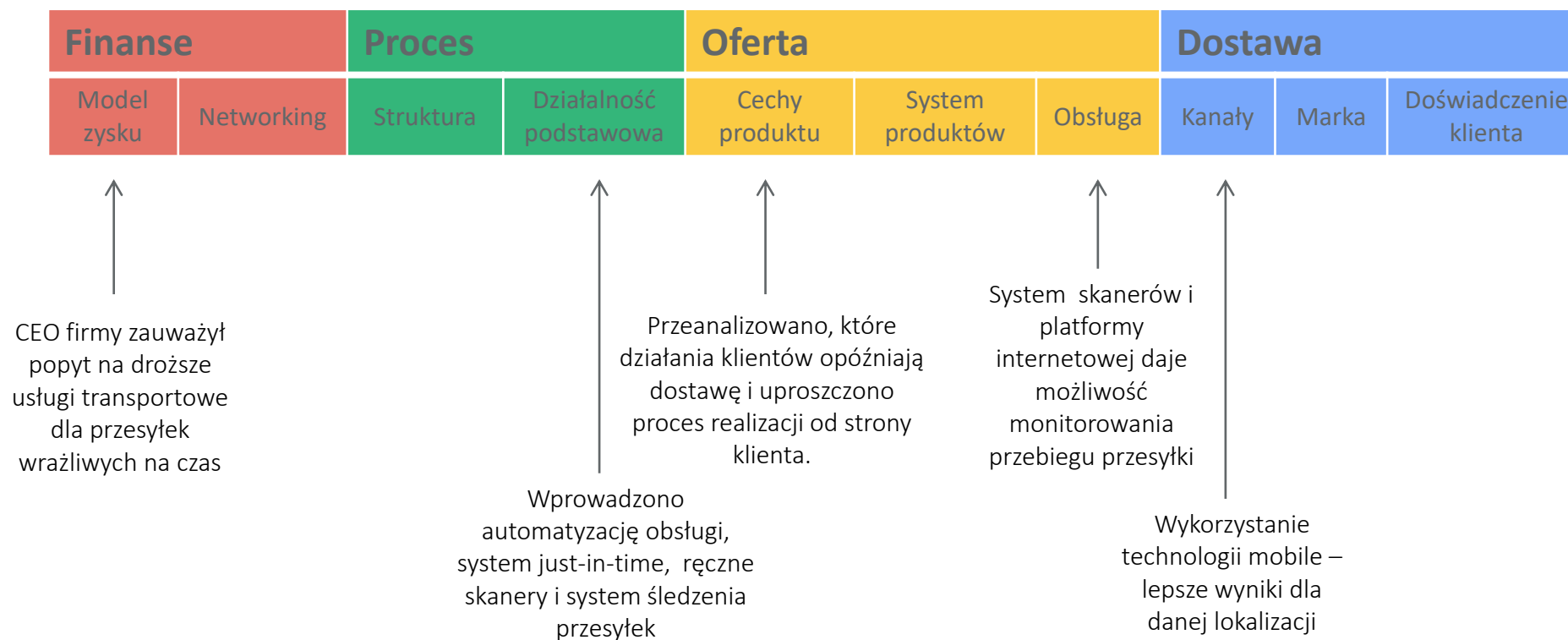
Innowacje produktowe to tylko dwa spośród dziesięciu obszarów!





10 typów innowacji



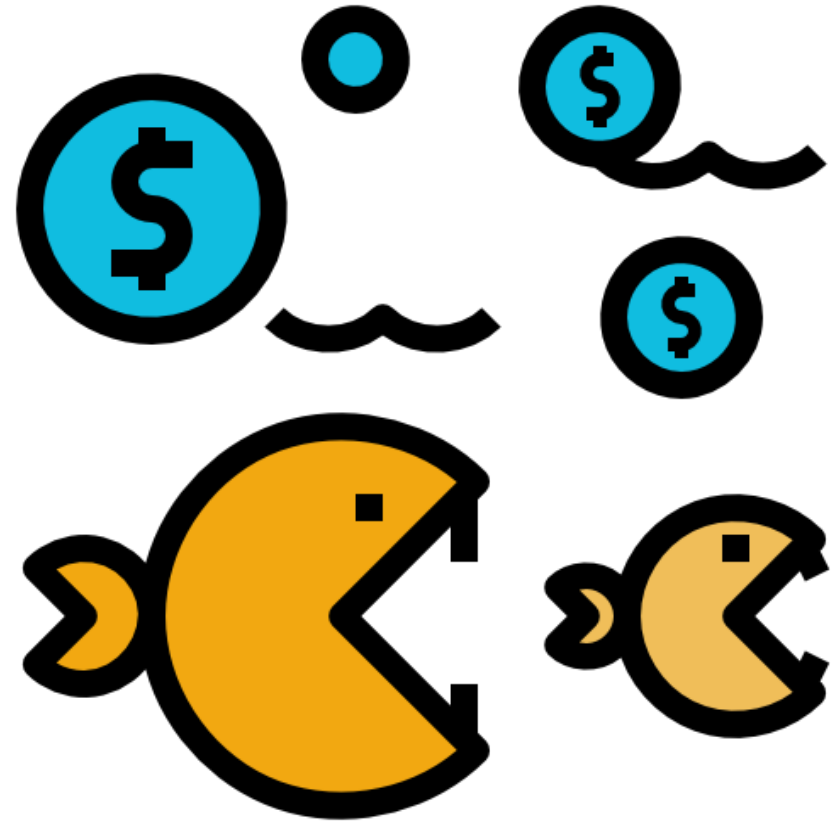


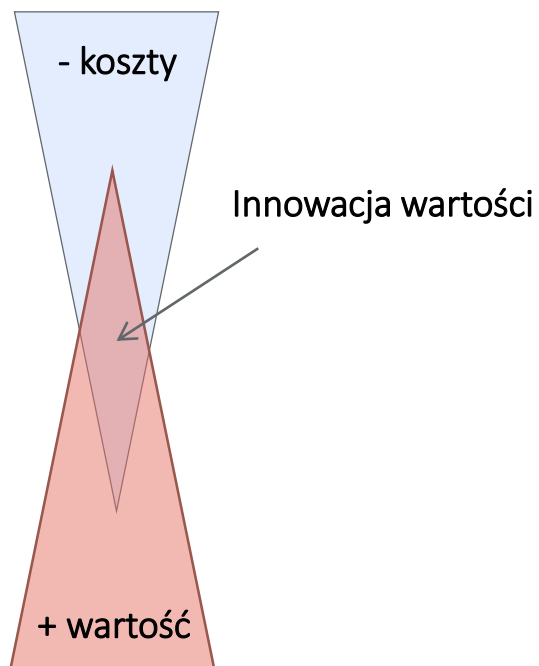
Model biznesowy a przewaga konkurencyjna

Strategia Błękitnego Oceanu



Podstawowym założeniem strategii jest wykreowanie nowej przestrzeni rynkowej, zamiast konkurowania w tradycyjnie ukształtowanym rynku. Poprzez istotne odróżnienie się od konkurencji, przestaje ona być bezpośrednim zagrożeniem. Wykreowanie tzw. Innowacji wartości umożliwia szukanie klientów na nowych rynkach.





Eliminacja	Zwiększenie
Które z czynników tradycyjnie istotnych dla Twojej branży możesz wyeliminować?	Które czynniki należy podnieść znacznie powyżej standardu branżowego?
Zmniejszenie	Tworzenie
Które czynniki należy obniżyć znacznie poniżej standardu branżowego?	Jakie czynniki dotychczas nieuwzględniane przez branżę należy wprowadzić do oferty?

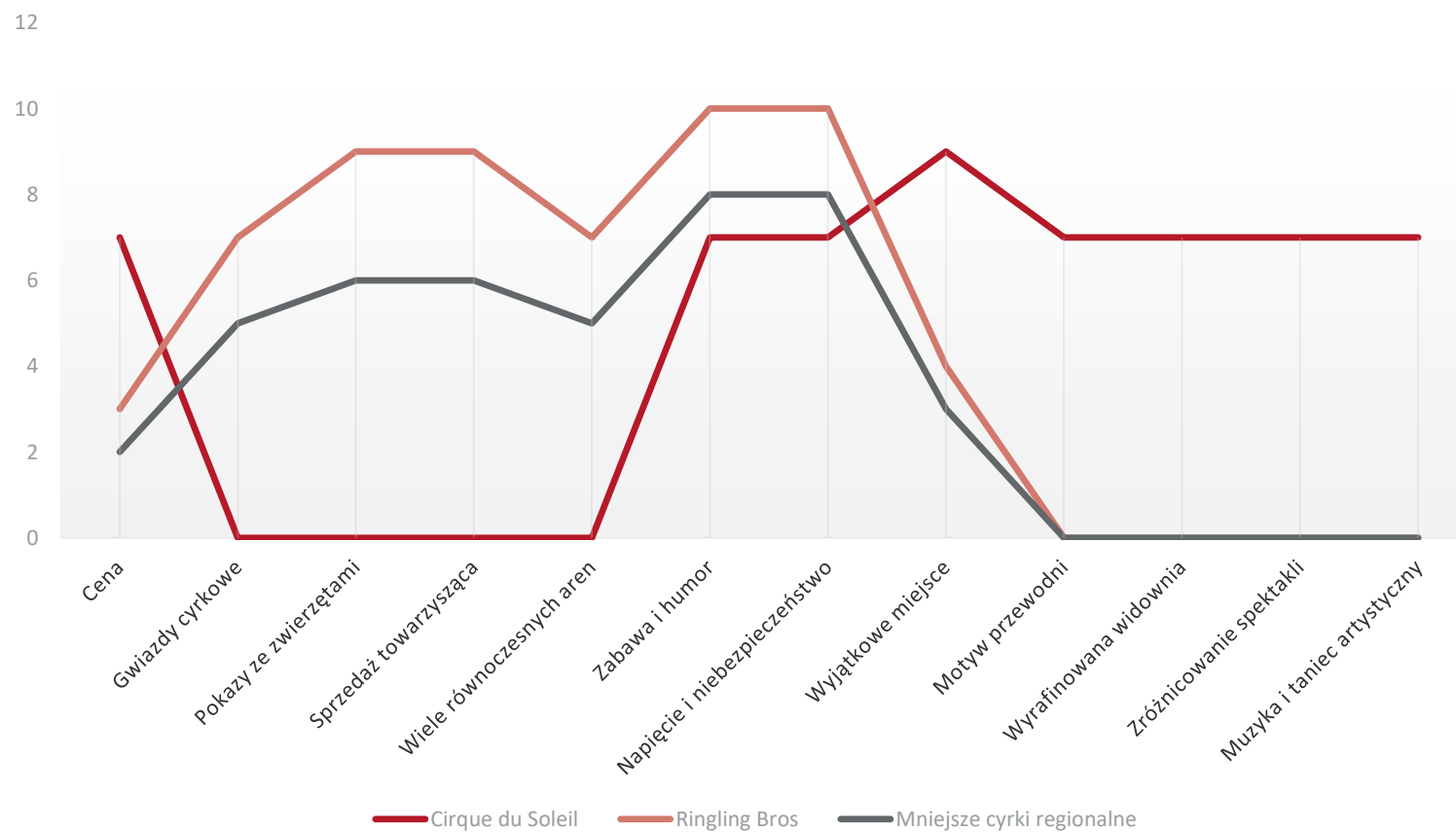




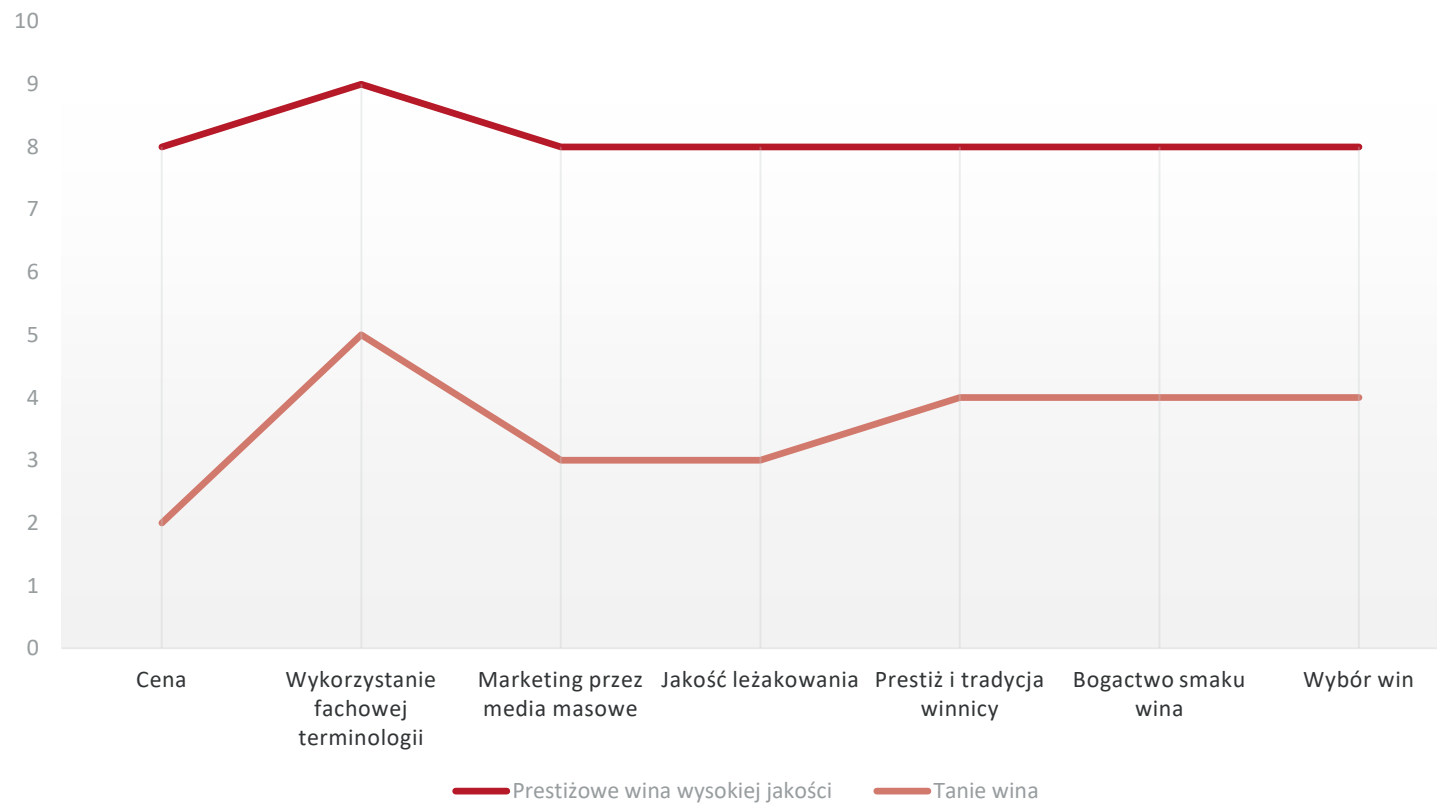
Eliminacja	Zwiększenie
Gwiazdy Sztuczki ze zwierzętami Sprzedaż jedzenia Wiele scen	Niepowtarzalna lokalizacja
Zmniejszenie	Tworzenie
Humor Dreszczyk emocji / ryzyko	Motyw Dopracowany klimat Wielość występów Muzyka i taniec artystyczny



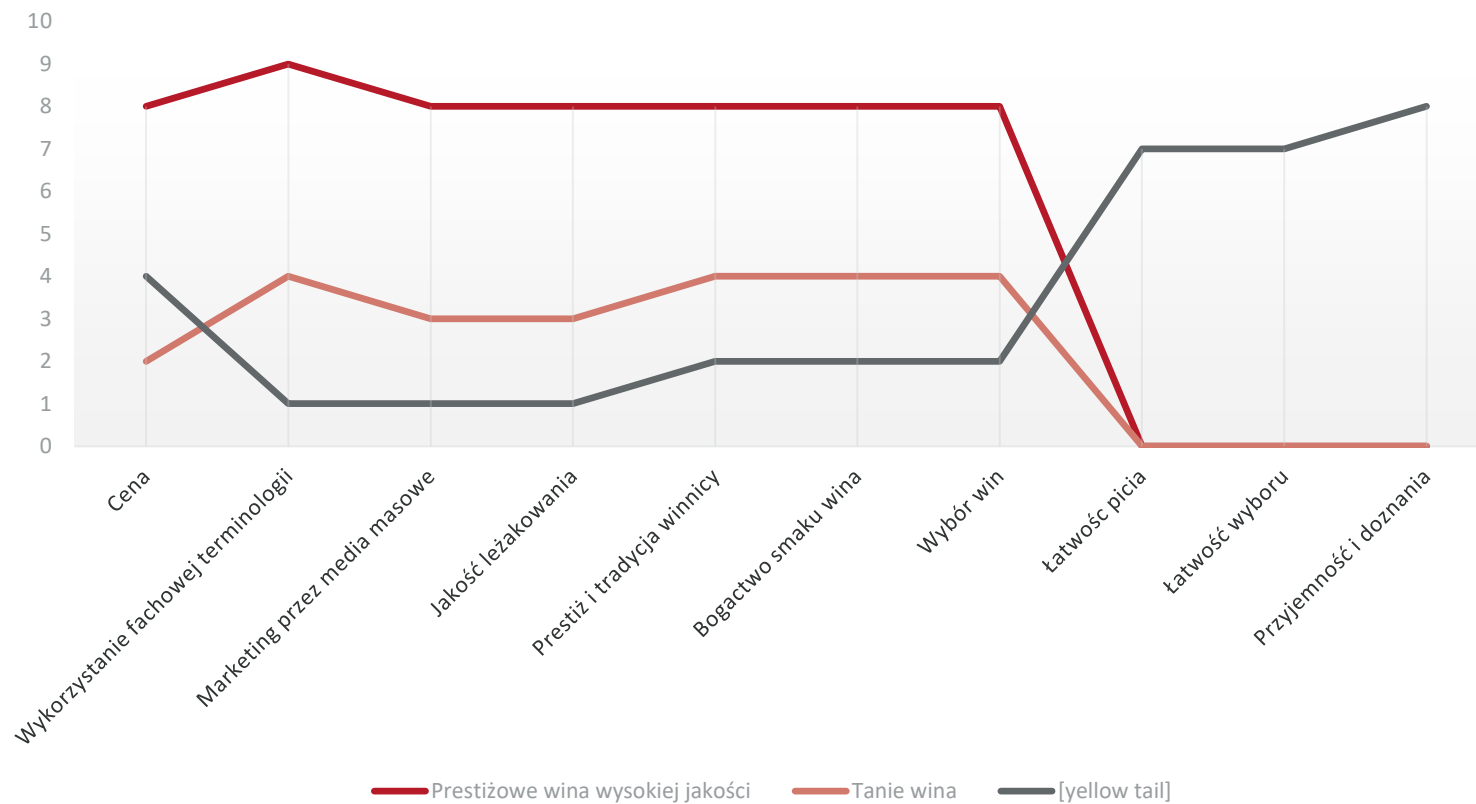
Kanwa strategii Cirque du Soleil



Kanwa strategii [yellow tail]



Kanwa strategii [yellow tail]



Tworzenie unikalnej propozycji wartości



Nie myl „obszaru problemu”
z „obszarem rozwiązań”



Kto jest klientem?

Kim jest, ile ma lat,
czym się zajmuje?

Co w aktualnych
rozwiązaniach mu
odpowiada?

Jakie ma prace do
zrobienia?

Jakie korzyści chciałby
osiągnąć?

Co mógłby powiedzieć
o swoich potrzebach?



„Klienci nie chcą 4 calowego wiertła,
tylko 4 calowy otwór.”

Teodore Lewitt

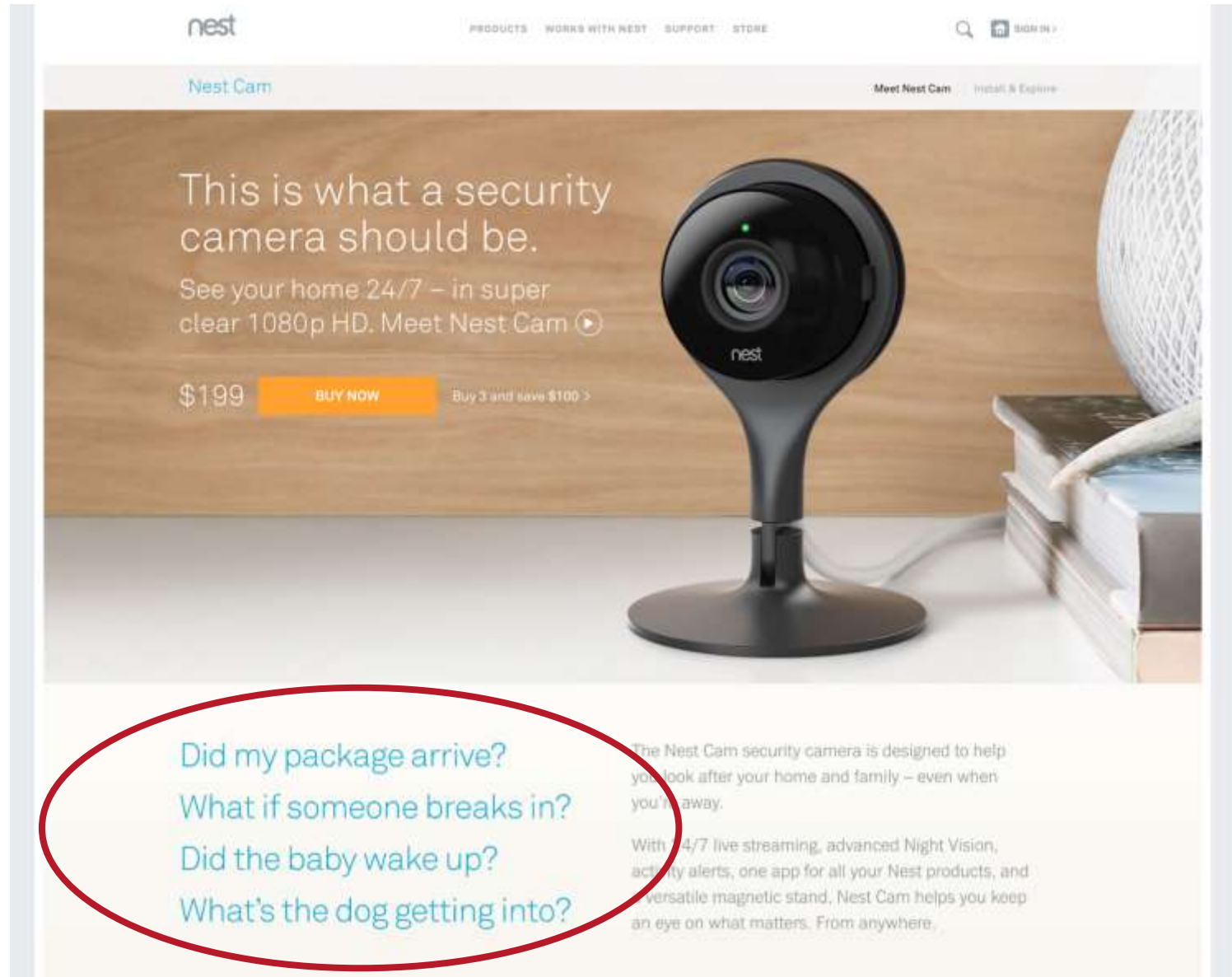
„Gdybym spytał klientów czego chcą,
powiedzieli by że szybszego konia.”

Henry Ford



Drop Cam

Nie sprzedajemy funkcjonalności,
ale rozwiązanie konkretnych problemów.



The image is a screenshot of the Nest Cam product page. At the top, the Nest logo is on the left, and navigation links for PRODUCTS, WORKS WITH NEST, SUPPORT, and STORE are on the right. Below the navigation, the page title 'Nest Cam' is on the left, and links for 'Meet Nest Cam' and 'Install & Explore' are on the right. The main content area features a large image of the Nest Cam on a stand. To the left of the camera, the text reads: 'This is what a security camera should be. See your home 24/7 – in super clear 1080p HD. Meet Nest Cam'. Below this, the price '\$199' is shown next to an orange 'BUY NOW' button, with a link 'Buy 3 and save \$100 >'. Below the main image, a list of questions is circled in red: 'Did my package arrive?', 'What if someone breaks in?', 'Did the baby wake up?', and 'What's the dog getting into?'. To the right of this list, descriptive text about the camera's features is visible.

nest

PRODUCTS WORKS WITH NEST SUPPORT STORE

Nest Cam

Meet Nest Cam Install & Explore

This is what a security camera should be.

See your home 24/7 – in super clear 1080p HD. Meet Nest Cam ▶

\$199 **BUY NOW** Buy 3 and save \$100 >

Did my package arrive?
What if someone breaks in?
Did the baby wake up?
What's the dog getting into?

The Nest Cam security camera is designed to help you look after your home and family – even when you're away.

With 24/7 live streaming, advanced Night Vision, activity alerts, one app for all your Nest products, and a versatile magnetic stand, Nest Cam helps you keep an eye on what matters. From anywhere.



Pożądane korzyści

Co klient chciałby oszczędzić
Co w obecnych rozwiązaniach klient lubi
Co ułatwiłoby życie klientowi
Jak klient mierzy skuteczność
Co zwiększyłoby szanse akceptacji

Bóle klienta

Co dla klienta jest za drogie
Z czym się źle czuje
Dlaczego aktualne rozwiązania nie wystarczają klientowi
Jakie wiążą się z tym negatywne konsekwencje
Jakiego ryzyka boi się klient

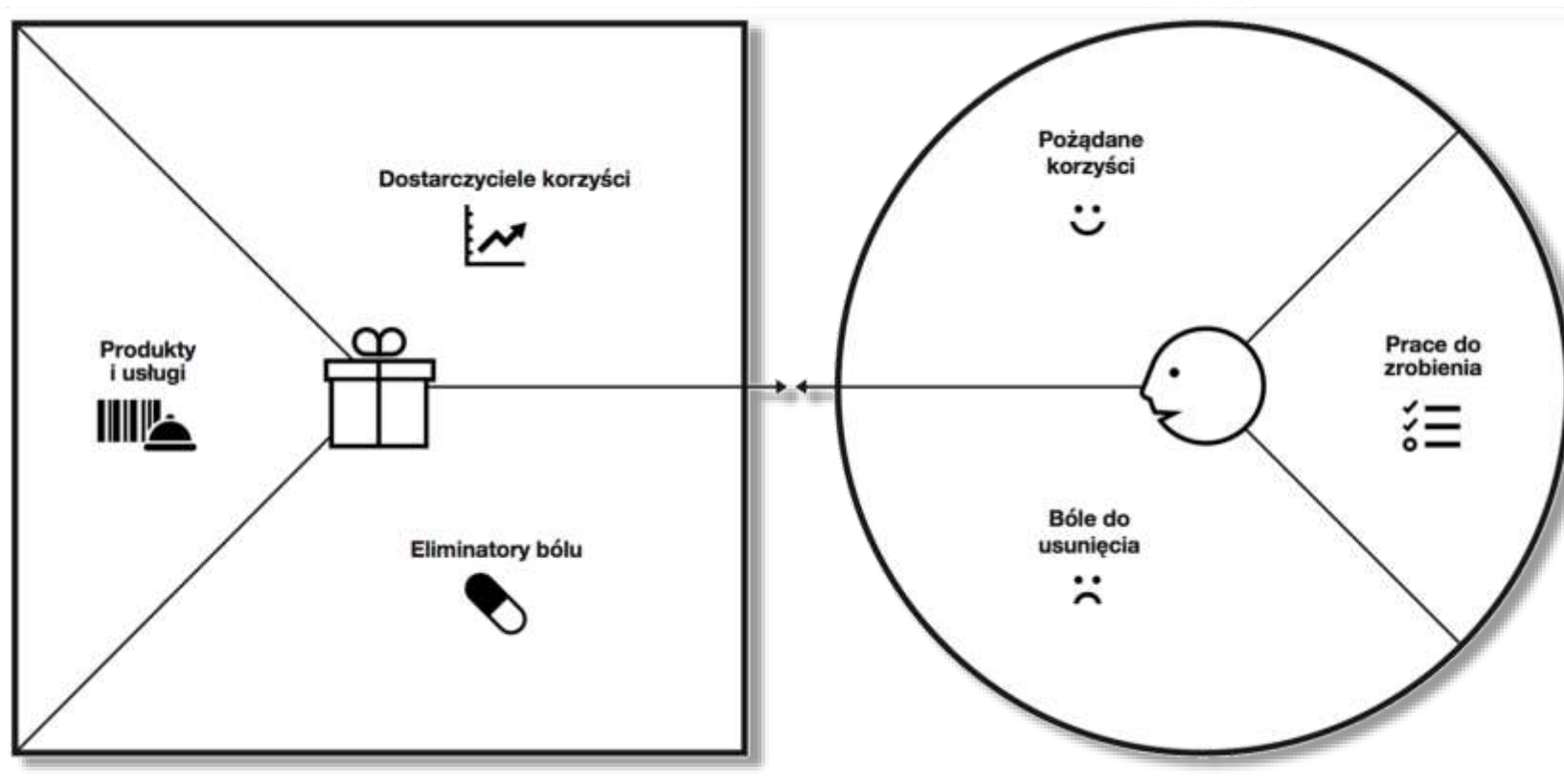
Prace klienta do zrobienia

Jakie prace do zrobienia ma klient:

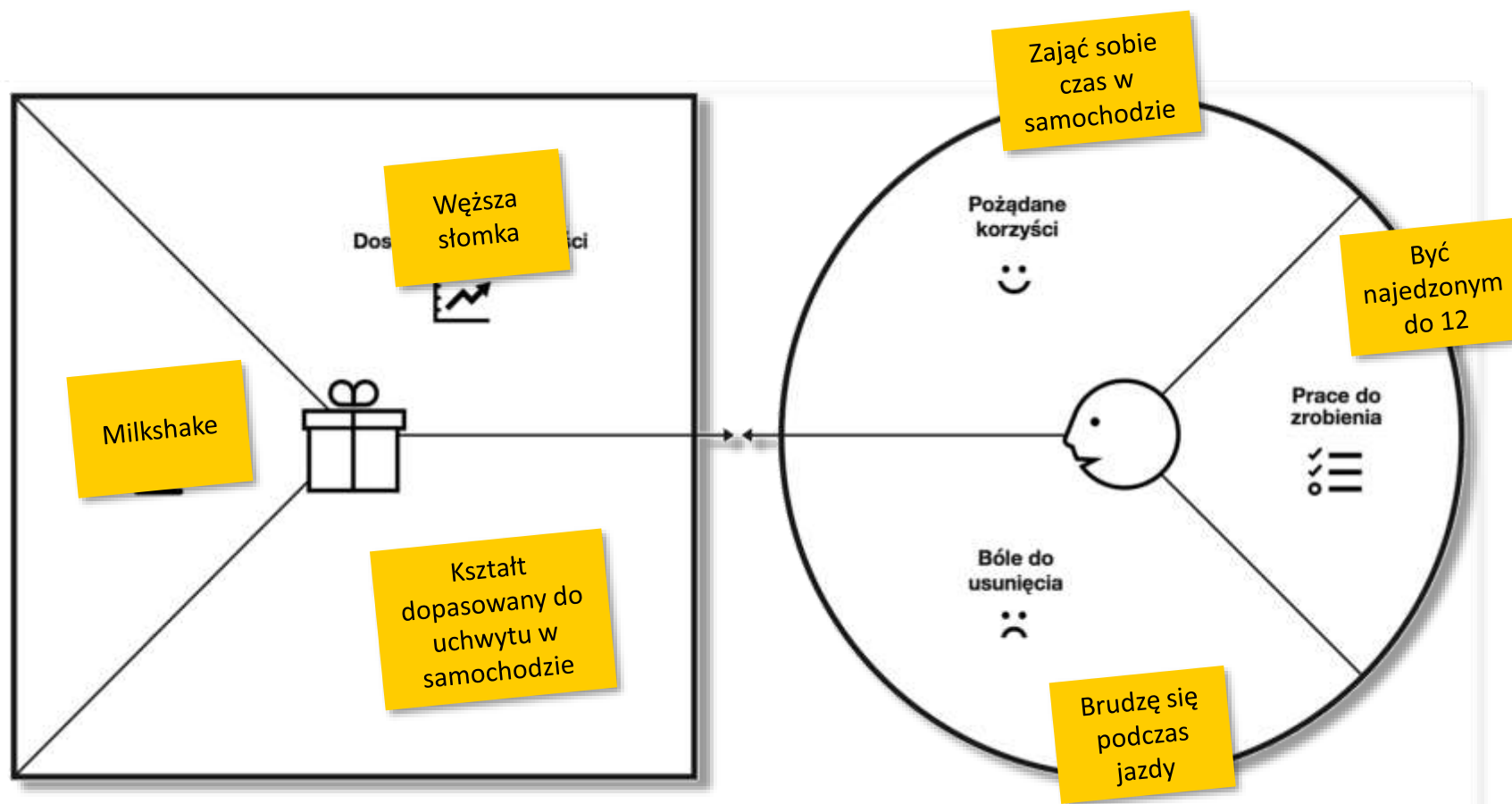
- Funkcjonalne (np. wykonać konkretne zadanie)
- Społeczne (np. wyglądać dobrze, zyskać status)
- Emocjonalne (czuć się bezpiecznie, bawić się)



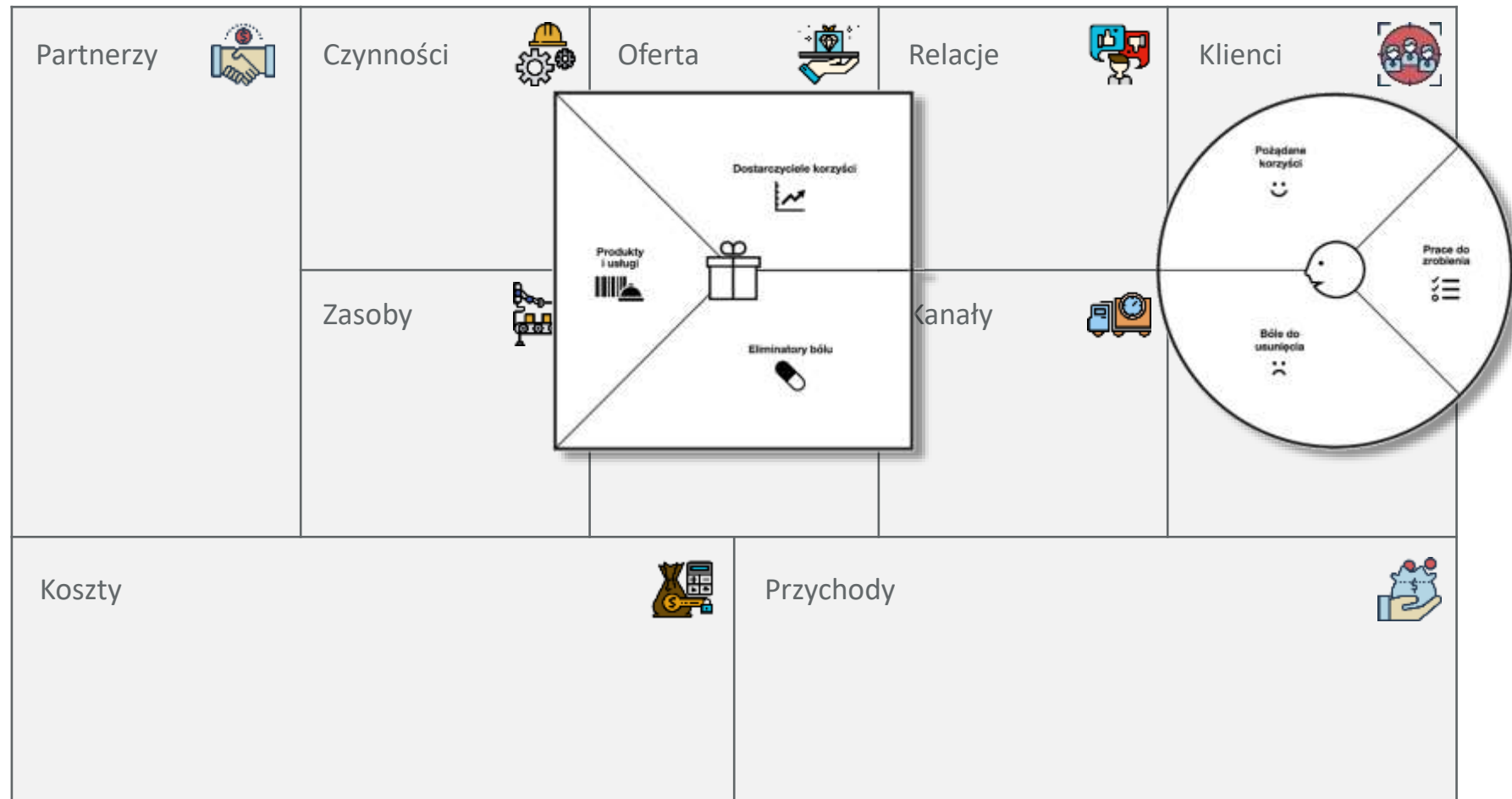
Value Proposition Canvas



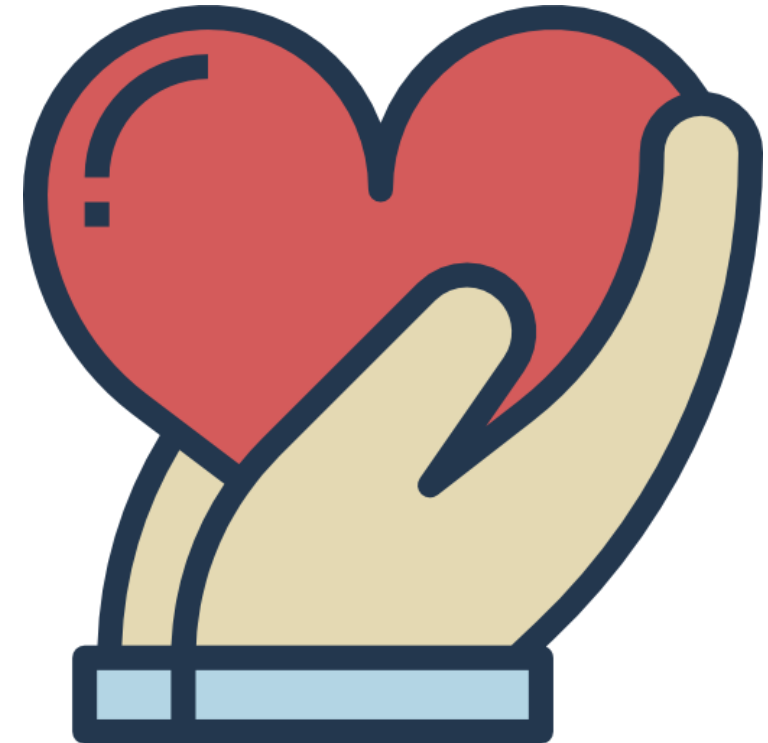
Value Proposition Canvas



Value Proposition Canvas



- Pasuje do dobrego modelu biznesowego
- Skupia się na pracach, bólach i korzyściach ważnych dla klientów
- Rozwiązuje niezaspokojone prace, bóle, potrzeby
- Celuje w niewiele prac, ale rozwiązuje je świetnie
- Rozwiązuje nie tylko prace funkcjonalne, ale również społeczne i emocjonalne
- Rozwiązuje problem, który ma wiele osób lub taki, za który klienci będą w stanie dużo zapłacić
- Wyróżnia się od konkurencji w przynajmniej jednym ważnym aspekcie



Zdefiniuj swoje Value Proposition

Nasz pomaga,



produkt / usługa



segment klientów

którzy chcą, poprzez



jobs to be done

ograniczenie, usunięcie



bóle

i

(opcjonalnie lepiej, niż)

wzrost, umożliwienie



korzyści



produkt konkurencji



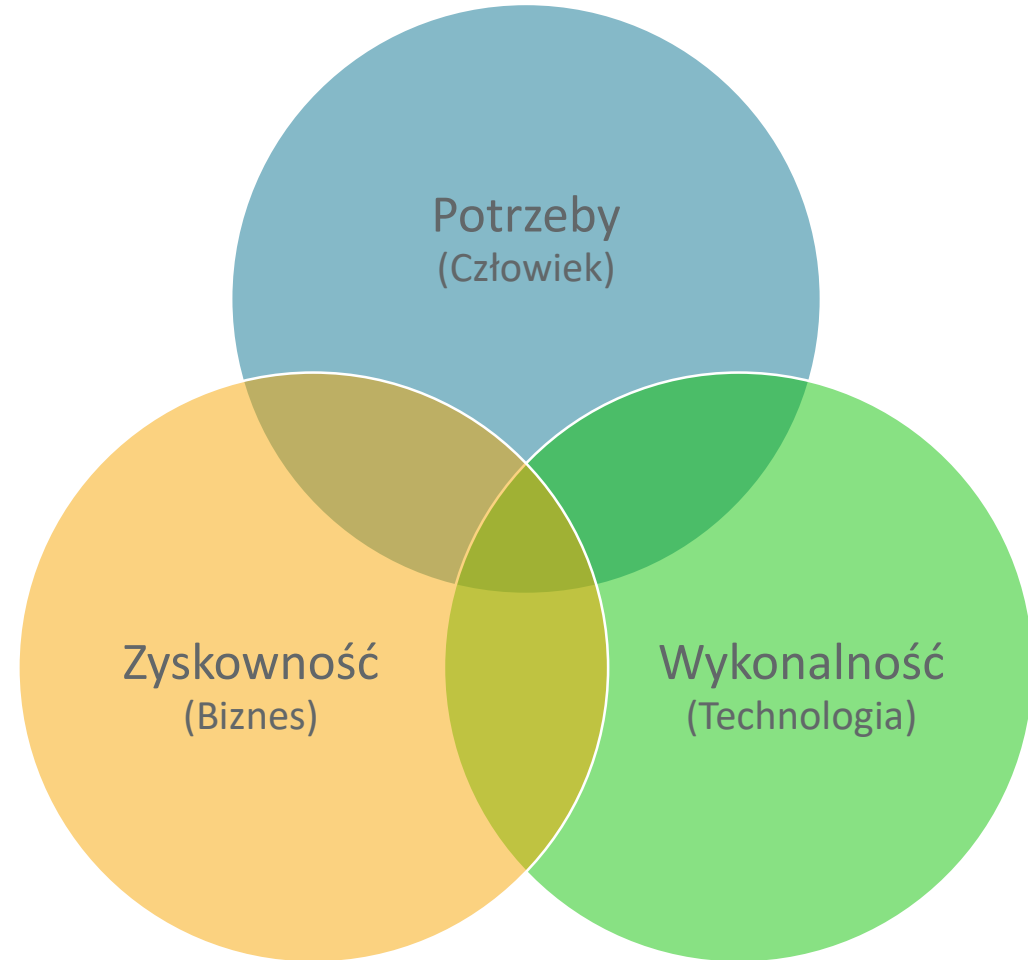
Tworzenie unikalnej propozycji wartości

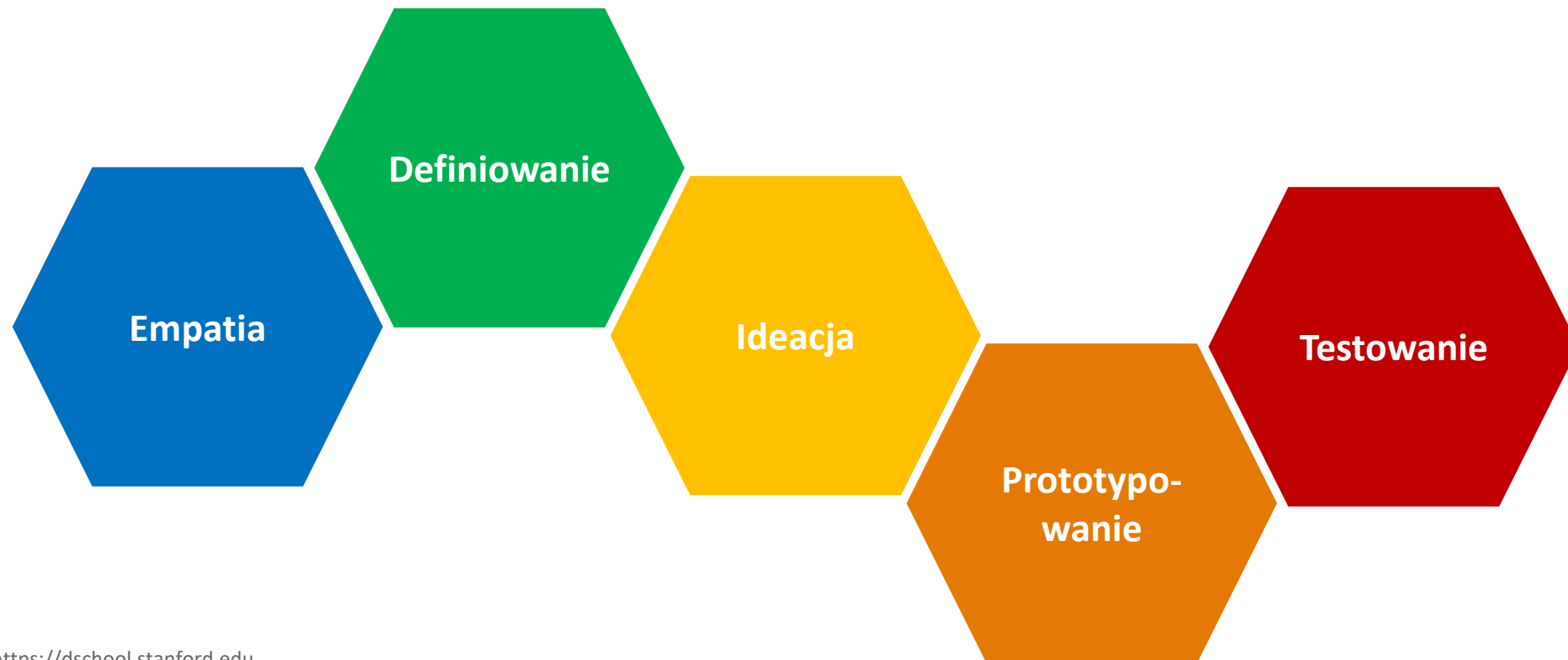
Design Thinking



Design Thinking to to podejście do tworzenia rozwiązań integrujące:

- ludzkie potrzeby,
- wymagania biznesu
- możliwości technologiczne.





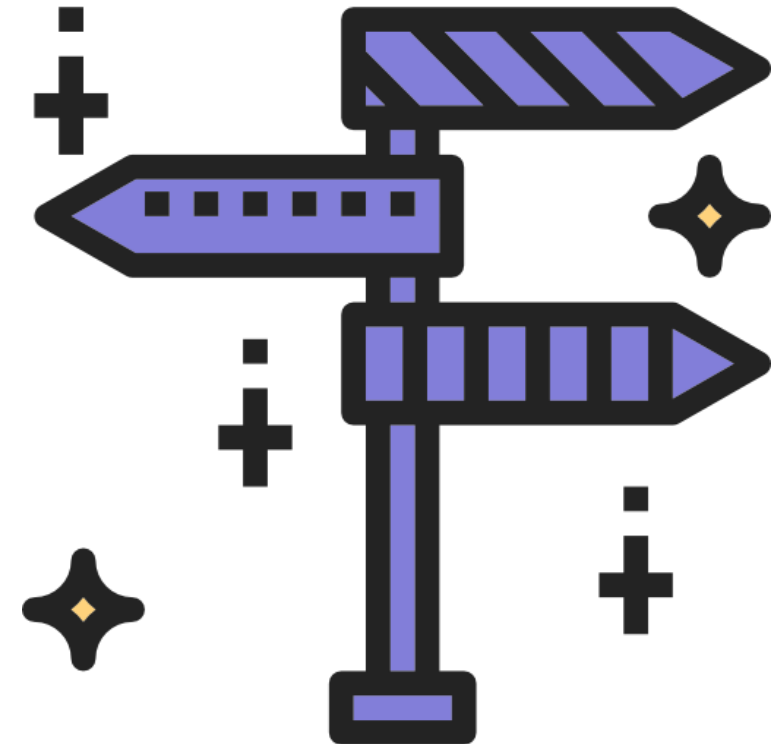
Etapy procesu Design Thinking



$$16x + 4 = 8x + 8y$$
$$y = ?$$



- Nie jest możliwe precyzyjne sformułowanie problemu.
- Nie istnieje punkt „rozwiązania problemu”.
- Rozwiązania nie są właściwe lub niewłaściwe, ale przydatne lub nieprzydatne.
- Każdy wicked problem jest niepowtarzalny.
- Każda próba rozwiązania jest niepowtarzalna, ponieważ testowane rozwiązanie może wpłynąć na (zmienić) problem.



Wicked problem





- Najważniejszym zadaniem przedsiębiorcy jest zrozumieć swojego klienta i jego potrzeby
- Skutecznym narzędziem do analizy klienta jest koncepcja „prac do zrobienia” (jobs to be done)
- Prace do zrobienia można zapisać na Value Proposition Canvas, które jest integralną częścią modelu biznesowego.
- Skutecznym sposobem pracy nad poznawaniem klientów i tworzeniem modelu biznesowego, jest proces Design Thinking.



Planowanie zmiany modelu biznesowego



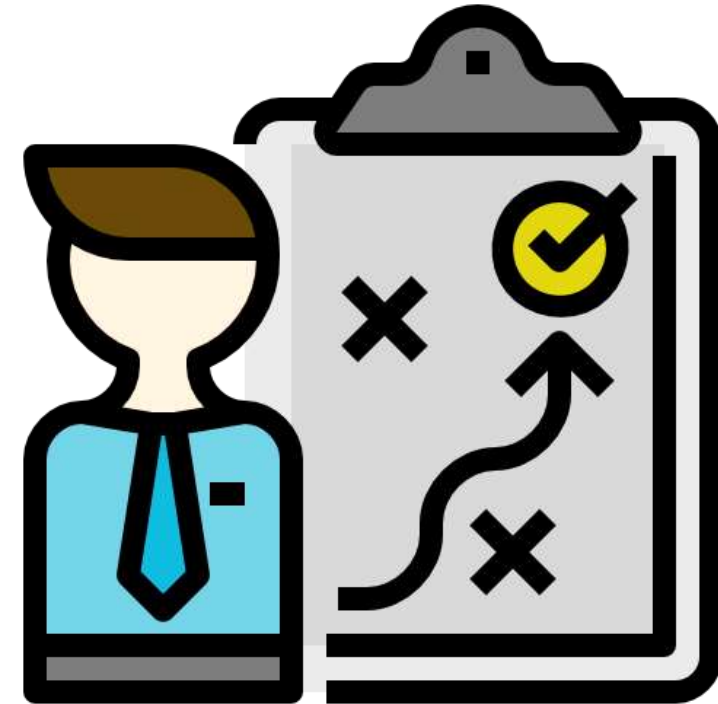
- Zmiana dominującej logiki w danym sektorze
- Wprowadzenie nowej technologii
- Zmiana preferencji klientów

Zadaj sobie pytania:

- Po co moja firma została założona?
- Jaką wartość firma dostarczała klientom?
- Czy teraz ma to taki sam sens, jak miało w przeszłości?



1. Zdefiniuj główne różnice pomiędzy aktualnym a nowym modelem biznesowym. Jeden do trzech głównych elementów (nowa oferta, grupa klientów, sposób zarabiania, technologia).
2. Określ działania, które trzeba podjąć, aby wprowadzić pożądane zmiany (zatrudnienie nowych pracowników, nowy partnerzy, nowe technologie, pozyskanie inwestycji).
3. Określ kolejność działań na wykresie mapy drogowej



Osiedlowy sklep spożywczy chce rozwinąć swoją ofertę o sprzedaż przez internet z dostawą do domu lokalnych klientów.

- Jakie działania trzeba podjąć?
- W jakiej kolejności?
- Kto będzie za to odpowiedzialny?



	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Klienci							
Kanały							
Relacje							
Oferta							
Zasoby							
Czynności							
Partnerzy							
Koszty							



	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Klienci					Klienci online!		
Kanały					Sklep online		
Relacje					Promocja otwarcia na zakupy online		
Oferta							
Zasoby			Zakup licencji na sklep (Ania)		½ etatu na obsługę sklepu		
Czynności	Przegląd platform e-commerce (Tomek)			Wprowadzenie produktów do sklepu			
Partnerzy				Firma transportowa, Firma SEO			
Koszty			Licencja				



Ocena i analiza modelu biznesowego



Co znaczy „dobry” model biznesowy?



Tworzący wartość

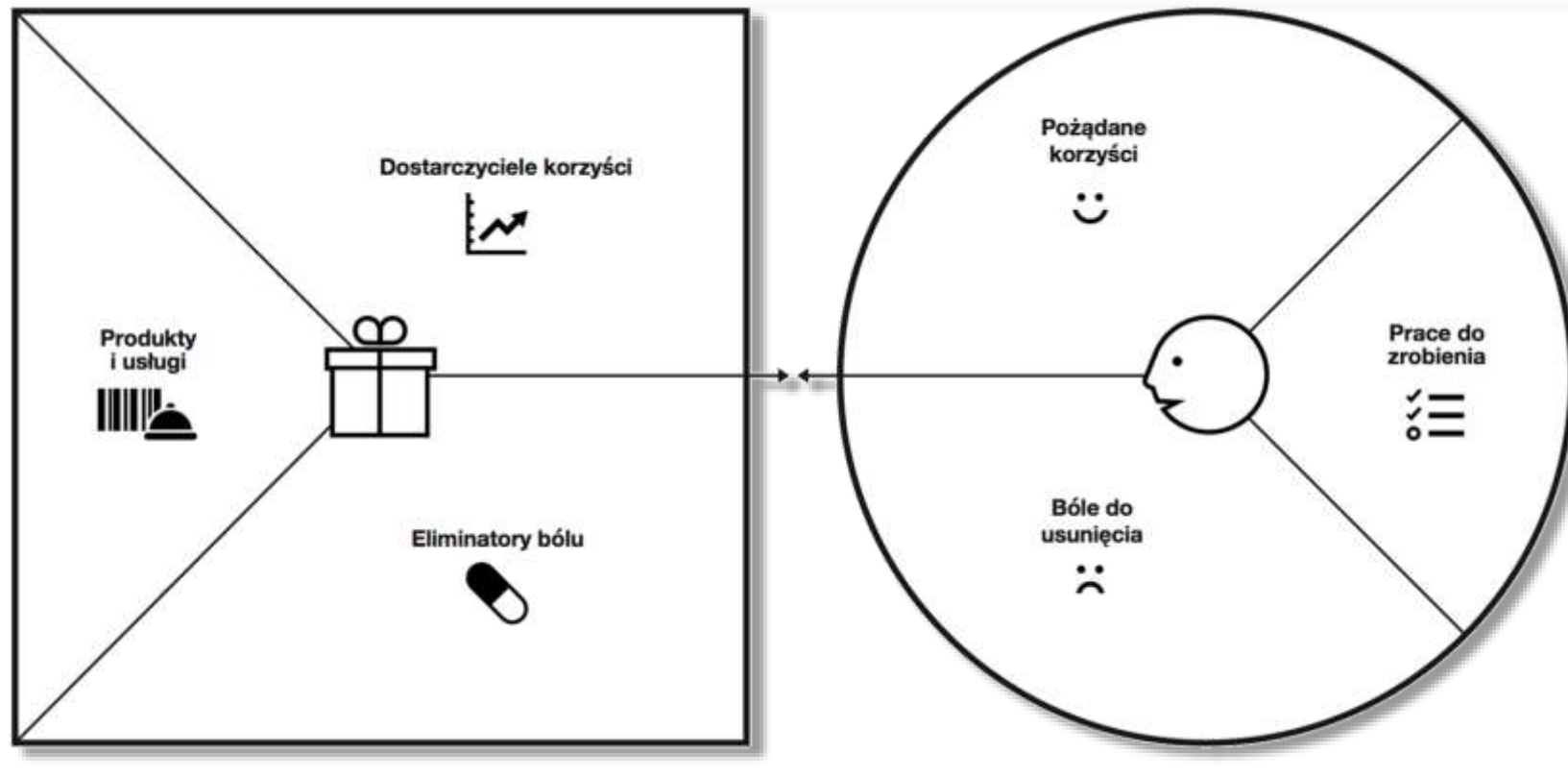


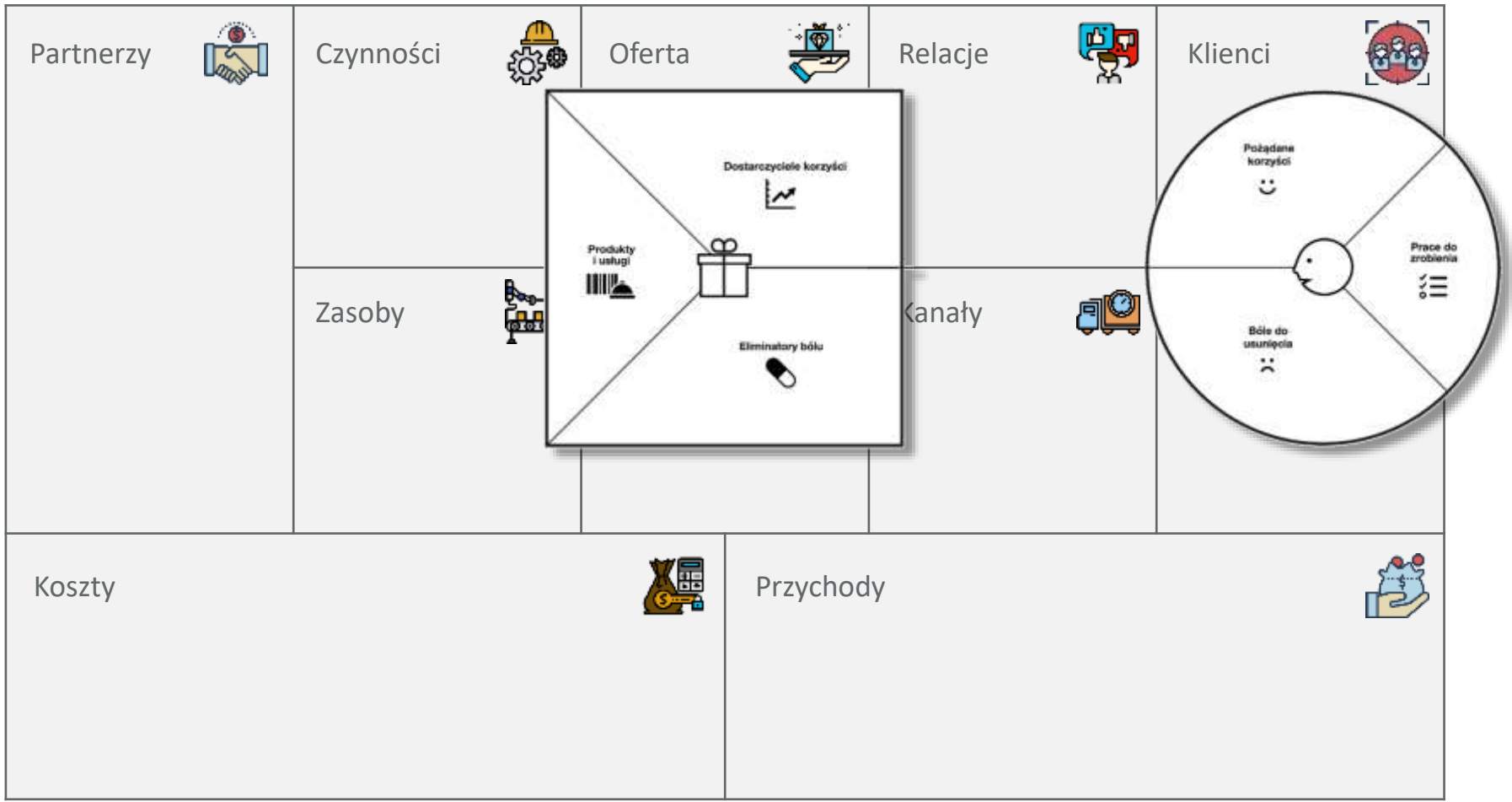
Wykonalny



Trwały

Poziom mikro - Value Proposition Canvas





Czynniki polityczne:

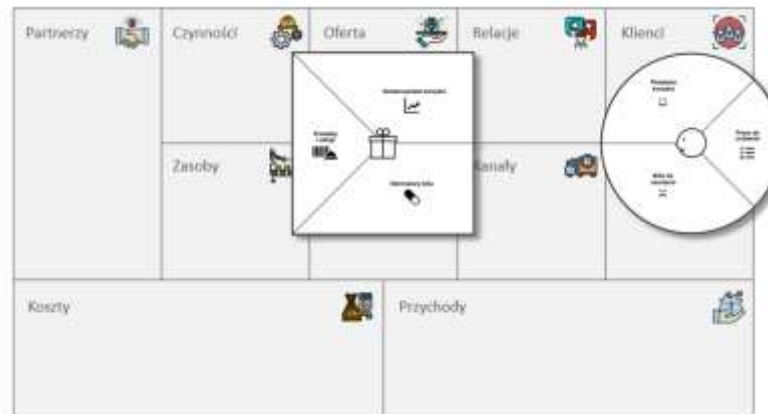
- Zmiany polityki
- Konflikty polityczne
- Cła i podatki

Czynniki ekonomiczne:

- Ogólny stan gospodarki
- Stopy procentowe, inflacja
- Poziom PKB i inwestycji

Czynniki ekologiczne:

- Klimat i jego zmiany
- Położenie geograficzne
- Zasoby naturalne



Czynniki społeczne:

- Demografia
- Zmiana preferencji klientów
- Aspekty kulturowe, religijne

Czynniki legislacyjne:

- Przepisy i regulacje
- Wymogi i standardy
- Zasady firmy, kraju, UE

Czynniki technologiczne:

- Technologie przełomowe
- Technologie konkurencji
- Trendy B+R





Legislacja:

- Wprowadzenie darmowych podręczników!

Społeczne:

- Niski poziom czytelnictwa w Polsce
- Coraz częstsze zakupy w internecie

Technologiczne:

- Rozwój publikacji cyfrowych – ebooki, audiobooki



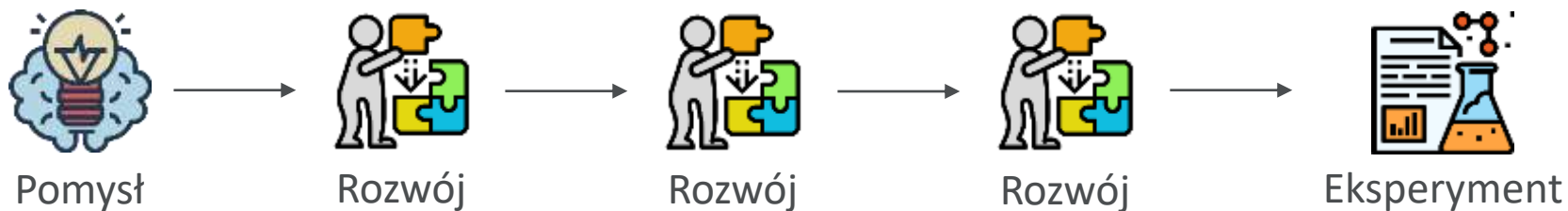
- Ile kosztuje klienta przejście do konkurencji?
- Na ile skalowalny jest model?
- Czy model generuje powtarzające się przychody?
- Ile musisz wydać zanim zarobisz?
- Ile pracy wykonują inni?
- Na ile model jest chroniony przed skopiowaniem?



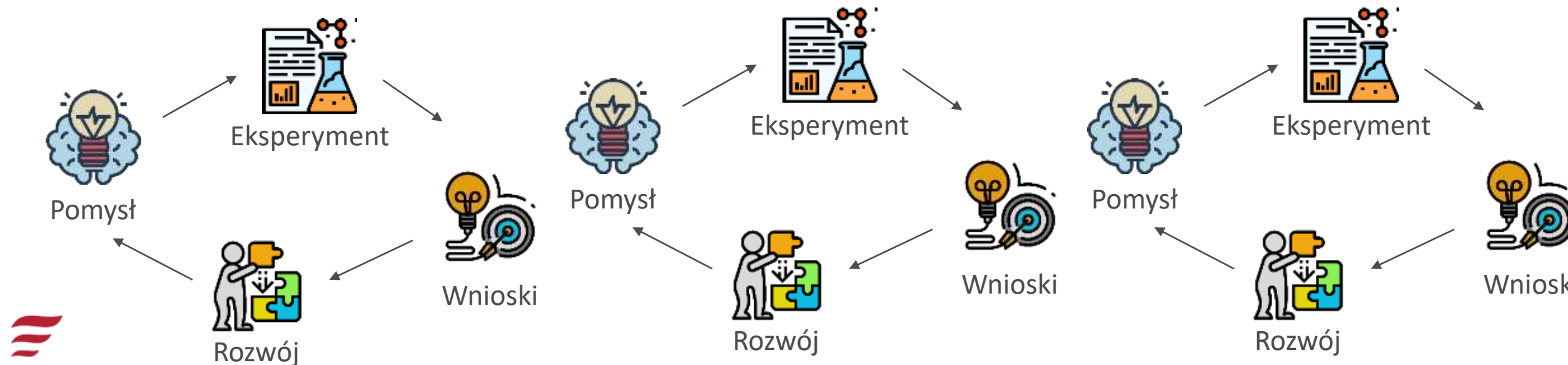
Eksperymenty i testowanie modelu biznesowego



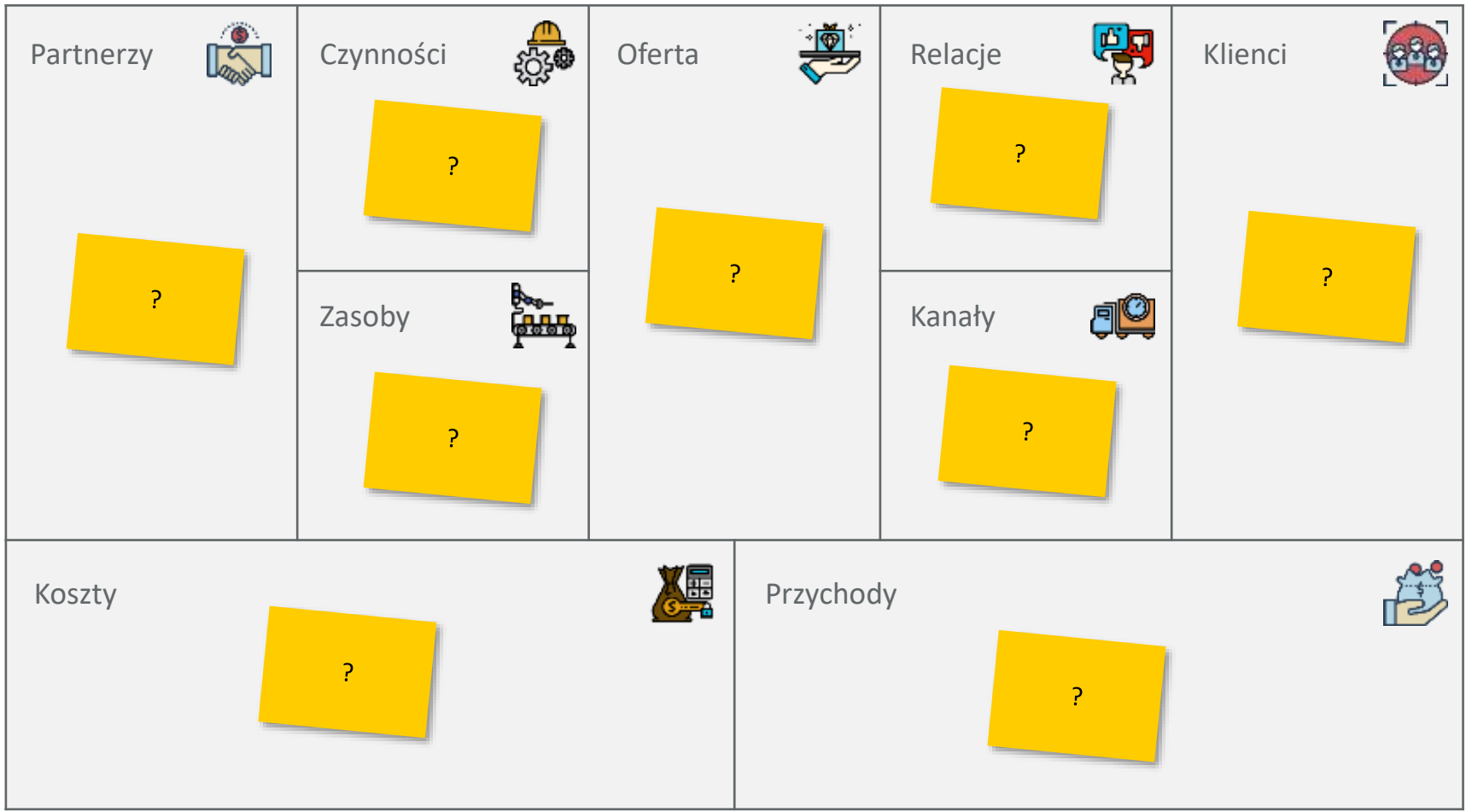
Stały model biznesowy

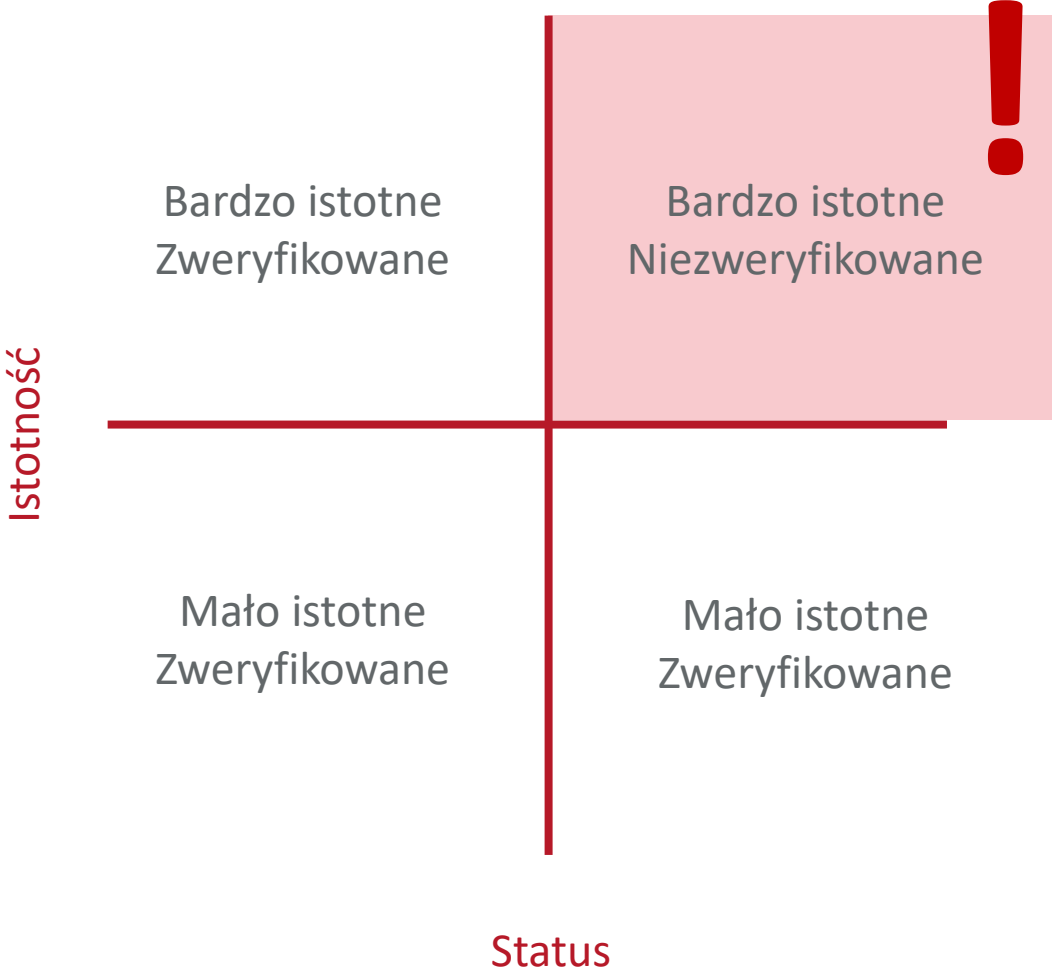


Zwinny model biznesowy

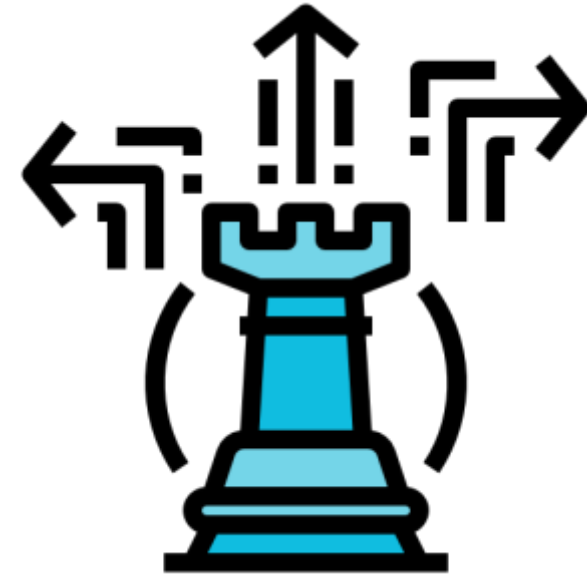








- Klienci biznesowi potrzebują kompleksowego oprogramowania do...
- Mieszkańcy dużych miast mają problem z...
- Młodzi rodzice potrzebują...
- Kierowcy chętnie skorzystają z usługi polegającej na...
- Wprowadzenie aplikacji mobilnej / sklepu internetowego podniesie sprzedaż naszej firmy
- Uruchomienie programu lojalnościowego poprawi wizerunek naszej marki
- Przejście ze sprzedaży produktu na sprzedaż usługi przyciągnie do nas klientów konkurencji



Sposoby weryfikowania hipotez (znane z Lean Startup)



Explainer video



Landing page



Wizard of Oz



Tablica eksperymentów (na podst. Javelin Experiment Board)

Narzędzie do usystematyzowanego opisywania założeń biznesowych, planowania eksperymentów i ulepszania swojego pomysłu.

Po zdefiniowaniu grupy docelowej i problemu, określamy najbardziej ryzykowną hipotezę – założenia, które muszą mieć potwierdzenie w rzeczywistości, aby przedsięwzięcie miało sens biznesowy.

Wynik zaplanowanego eksperymentu mówi nam, czy nasz pomysł na biznes znajdzie klientów i przyniesie zyski.

	1	2	3	4	5
Klient					
Problem					
Rozwiązanie					
Ryzykowne założenie					
Metoda i kryterium sukcesu					
Rezultat					
Wnioski					



Tablica eksperymentów (na podst. Javelin Experiment Board)

Narzędzie do usystematyzowanego opisywania założeń biznesowych, planowania eksperymentów i ulepszania swojego pomysłu.

Po zdefiniowaniu grupy docelowej i problemu, określamy najbardziej ryzykowną hipotezę – założenia, które muszą mieć potwierdzenie w rzeczywistości, aby przedsięwzięcie miało sens biznesowy.

Wynik zaplanowanego eksperymentu mówi nam, czy nasz pomysł na biznes znajdzie klientów i przyniesie zyski.



	1	2	3	4	5
Klient	Osoba robiąca zakupy odzieżowe w pojedynkę				
Problem	Sama nie potrafi podjąć decyzji o zakupie				
Rozwiązanie					
Ryzykowne założenie	Nie potrafi podjąć decyzji o zakupie				
Metoda i kryterium sukcesu	Wywiady 5 / 10				
Rezultat	0 / 10 !! Stop				
Wnioski	Wielu panów nie znajduje ubrań pasujących				

Tablica eksperymentów (na podst. Javelin Experiment Board)

Narzędzie do usystematyzowanego opisywania założeń biznesowych, planowania eksperymentów i ulepszania swojego pomysłu.

Po zdefiniowaniu grupy docelowej i problemu, określamy najbardziej ryzykowną hipotezę – założenia, które muszą mieć potwierdzenie w rzeczywistości, aby przedsięwzięcie miało sens biznesowy.

Wynik zaplanowanego eksperymentu mówi nam, czy nasz pomysł na biznes znajdzie klientów i przyniesie zyski.

	1	2	3	4	5
Klient	Osoba robiąca zakupy odzieżowe w pojedynkę	Mężczyźni 18 – 40 lat, klienci sklepów odzieżowych			
Problem	Sama nie potrafi podjąć decyzji o zakupie	Nie znajdują ubrań pasujących na nich (wymiary)			
Rozwiązanie					
Ryzykowne założenie	Nie potrafi podjąć decyzji o zakupie	Ma problem ze znalezieniem pasujących ubrań			
Metoda i kryterium sukcesu	Wywiady 5 / 10	Wywiady 7 / 10			
Rezultat	0 / 10 !! Stop	7 / 10 Potwierdzone			
Wnioski	Wielu panów nie znajduje ubrań pasujących	Wszyscy pytani mają smartfony			



Tablica eksperymentów (na podst. Javelin Experiment Board)

Narzędzie do usystematyzowanego opisywania założeń biznesowych, planowania eksperymentów i ulepszania swojego pomysłu.

Po zdefiniowaniu grupy docelowej i problemu, określamy najbardziej ryzykowną hipotezę – założenia, które muszą mieć potwierdzenie w rzeczywistości, aby przedsięwzięcie miało sens biznesowy.

Wynik zaplanowanego eksperymentu mówi nam, czy nasz pomysł na biznes znajdzie klientów i przyniesie zyski.

	1	2	3	4	5
Klient	Osoba robiąca zakupy odzieżowe w pojedynkę	Mężczyźni 18 – 40 lat, klienci sklepów odzieżowych	Mężczyźni 18 – 40 lat, klienci sklepów odzieżowych		
Problem	Sama nie potrafi podjąć decyzji o zakupie	Nie znajdują ubrań pasujących na nich (wymiary)	Nie znajdują ubrań pasujących na nich (wymiary)		
Rozwiązanie			App WWW + Mobile dopasowująca ubrania po wymiarach		
Ryzykowne założenie	Nie potrafi podjąć decyzji o zakupie	Ma problem ze znalezieniem pasujących ubrań	Czy będą chcieli z niej korzystać		
Metoda i kryterium sukcesu	Wywiady 5 / 10	Wywiady 7 / 10	Makieta 5 / 10		
Rezultat	0 / 10 !! Stop	7 / 10 Potwierdzone	6 / 10 Potwierdzone		
Wnioski	Wielu panów nie znajduje ubrań pasujących	Wszyscy pytani mają smartfony	Najwięcej rejestracji z Kaliforni		



Dziękuję za uwagę

Hubert Dyba

Konsultant innowacji

