

INNOWACYJNE MODELE BIZNESOWE

BY BEATA MIERZEJEWSKA

Z TOMASZEM RUDOLFEM, WSPÓŁZAŁOŻYCIELEM INNOVATIKI - FIRMY KONSULTINGOWEJ SPECJALIZUJĄCEJ SIĘ W OBSZARZE INNOWACJI I ROZWOJU ORGANIZACJI - ROZMAWIA BEATA MIERZEJEWSKA

Beata Mierzejewska: Podczas odbywającego się niedawno Kongresu Innowacyjnej Gospodarki wiele mówiło się na temat potrzeby tworzenia przez nasze firmy innowacyjnych modeli biznesowych, które będą w stanie podbijać światowe rynki. Czym są te upragnione innowacyjne modele biznesu?

Tomasz Rudolf: Dla mnie model biznesu jest jak układanka stworzona z logicznie powiązanych ze sobą elementów. Połączone puzzle tworzą spójny obraz tego, jaką wartość, jak i dla kogo tworzy organizacja, a także pokazują, w jaki sposób zarabia na tym pieniądze. Świetnie te moduły zobrazował w swoim bestsellerze Business Model Generation Alex Osterwalder, wyróżniając 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. W Innovatice bardzo lubimy model Osterwaldera, bo na jednej kartce papieru lub planszy pozwala zaprezentować obecny model biznesu lub różne inne opcje, które firma może rozważyć.

Każda firma ma jakiś model biznesu (lub kilka), najczęściej w całej branży jest on podobny. W większości przypadków menedżerowie mają z początku trudności z jasnym opisaniem swojego modelu biznesu. Po prostu powszechnie przyjmuje się założenia panujące w danej branży jako pewnik i nikt się nad nimi nawet nie zastanawia. Kiedyś wszystkie banki miały drogie, imponujące oddziały z wielkim skarbcem i jeśli ktoś chciał założyć nowy bank, budował biznes według tego schematu. Pojawienie się modelu biznesu bankowości internetowej czy portali pożyczek społecznościowych każdorazowo zmieniało ten obraz. Twórcy innowacyjnych modeli biznesowych nie boją się kwestionować przyjętego sposobu myślenia i wprowadzają nowe puzzle do układanki - nową grupę klientów, nowy kanał sprzedaży, sposób ustalania cen czy źródło przychodów. To jest dla mnie właśnie fascynujące: że nowe modele biznesowe tworzą się przez mieszanie puzzli z różnych branż, przez co zacierają się między nimi granice. Toyota ma swój bank, Irena Eris ma swoje hotele, a sieci kablowe Aster czy UPC oferują telefony. Firma Tchibo, znana kiedyś tylko z kawy, generuje już ponad połowę przychodów ze swoich sklepów, sprzedając produkty użytkowe w co tydzień zmieniających kolekcjach.

- Jak powstają takie innowacyjne modele biznesu?

- Jeśli dany model się nie sprawdza z jakichś powodów, trzeba się zastanowić, jakie są inne opcje, w którą stronę możemy pójść, jak możemy zmienić naszą grupę klientów, kanały dotarcia, politykę cenową, źródła przychodów. Może to, co oferujemy, powinno być za darmo, a przychody powinniśmy czerpać od reklamodawców? Ostatnie lata pokazały, że pole do kreatywności jest ogromne. Przykładowo - gdy organizuję konferencję, mogę wykorzystać wiele modeli biznesowych. Są konferencje, w których udział bardzo dużo kosztuje uczestników, a nic nie kosztuje występujących. Są takie, które bardzo dużo kosztują występujących, a nic nie kosztują uczestników. I są takie, które bardzo dużo kosztują obie grupy. Są wreszcie takie, których organizatorzy zarabiają na sprzedaży materiałów DVD dla tych, którzy nie byli na samej konferencji.

Jeśli więc ktoś dojdzie do wniosku, że dany model nie przynosi spodziewanych zysków lub nie daje klientowi tego, czego on potrzebuje, może podmieniać poszczególne puzzle i sprawdzić, czy nie będzie to działać lepiej. Na przykład: czy przeniesienie modelu sprzedaży stosowanego przez Avon do naszego biznesu - może to być choćby sprzedaż książek dla dzieci - zadziała? Czy pieluszki, kosmetyki męskie albo usługi prawne można sprzedawać w miesięcznym abonamencie? Oczywiście czasem takie przeniesienie sprawdza się, czasem nie. Dlatego decyzji w tym zakresie nie warto podejmować pochopnie, bez przygotowania przynajmniej zarysu biznesplanu.

Czasem firmy próbują intuicyjnie, krok po kroku, metodą prób i błędów testować różne zmiany w swoim modelu biznesu. Wchodzą na nowe rynki, sprawdzają nowe kanały sprzedaży, zmieniają ofertę i politykę cenową. Często duże korporacje mają mniejszą skłonność do ryzyka i rezygnują z pomysłów na bardziej radykalne zmiany dopóki ktoś inny ich nie wprowadzi. Musi pojawić się zewnętrzny gracz, który przełamie schematy i pokaże wszystkim nowy sposób zarabiania pieniędzy.

- Czy można wskazać przykład modelu biznesowego, który początkowo wszyscy kontestowali, uważając, że nie ma prawa zadziałać, a dziś widzimy, że się on świetnie sprawdza?

- Dobrym przykładem jest segway. Urządzenie to miało zrewolucjonizować transport, wszyscy mieliśmy jeździć na segwayach po ulicach i okazało się, że nic z tego nie wyszło. Coraz więcej osób zaczęło już wieszczyć koniec tego wynalazku. Ale - wbrew pozorom - dziś ten biznes działa coraz lepiej. Dlaczego? Bo przemyślano na nowo jego model i zmieniono w nim pewne elementy. Początkowo grupą docelową mieli być wszyscy, a scenariusz użycia określany był jako „każda sytuacja, gdy chcesz się przemieścić”. Trudno jednak wyobrazić sobie, jak miałyby to zadziałać - w USA dystanse do przemierzenia są przecież długie, chodników nie ma, jazda segwayem po ulicy wydaje się dziwna, więc pozostawało chyba jedynie przemieszczanie się po kampusach uniwersyteckich i centrach handlowych. Ale jak dotrzeć do centrum handlowego? Na segwayu? Z segwayem w bagażniku? Te i wiele innych wątpliwości wzbudzał początkowy model biznesowy tego produktu. Później doprecyzowano jednak grupę docelową - mają to być pracownicy ochrony obiektów handlowych i innych obiektów wielkopowierzchniowych. Do rewolucji w środkach transportu zatem nie doszło, natomiast powiodło się przekształcenie tego modelu biznesowego przez określenie innej grupy docelowej i zmianę źródeł przychodów z B2C na B2B- ze zwykłych klientów na firmy ochroniarskie. Pojawiły się jasne korzyści dla klientów, produkt w tej grupie sprzedaje się dużo lepiej niż firma początkowo zakładała. Segwaye znajdują też zastosowanie w turystyce - w grupowym zwiedzaniu miast. Ale są to bardzo specyficzne rynki, niszowe, w przypadku których działa zasada, że im precyzyjniej się je zdefiniuje, tym większa jest szansa na zaoferowanie klientowi unikalnej wartości. Nie próbujemy być „wszystkim dla wszystkich”, tylko wybieramy bardzo jasny scenariusz użycia i konkretną grupę docelową, dla której to, co oferujemy, jest rzeczywiście znaczące.

- Jak znaleźć coś, co sprawi, że model biznesowy będzie wyróżniał firmę?

- Samo to, żeby model biznesowy był innowacyjny, nie jest celem. Celem jest zaoferowanie unikalnej wartości dla klienta w możliwie najbardziej zyskowny dla firmy sposób, taki, żeby klienci nie mieli motywacji, aby pójść gdzie indziej, żeby dostawcy i partnerzy też zyskiwali na współpracy. My stanęliśmy przed tym wyzwaniem, projektując ostatnio model biznesu dla naszej amerykańskiej spółki iCanPilot (www.icanpilot.com). Widząc rosnącą chęć firm do wykonywania wszystkiego we własnym zakresie i standaryzacji procesów, stworzyliśmy „facylitatora w pudełku”

- software, który pozwala zespołom na całym świecie na prowadzenie różnych strategicznych projektów bez potrzeby angażowania konsultantów. Dajemy sprawdzony proces, krótkie filmy z udziałem doświadczonego eksperta i narzędzia wspierające samodzielną pracę zespołu. Zastanawialiśmy się, jakie warunki zaproponować naszym partnerom - doświadczonym konsultantom, których wiedzę będziemy przekształcać w produkt. W jakim modelu biznesowym oferować produkty klientom - czy sprzedawać je w abonamencie (Software as a Service), czy w modelu licencji jednorazowej? Czy oferować je bezpłatnie i umieścić na stronie, pobierając pieniądze za reklamy? A może kierować sprzedaż tylko i wyłącznie do konsultantów, którzy będą nasze produkty sami wykorzystywać w swojej pracy, rozszerzając w ten sposób swoją ofertę o kolejną opcję? Możliwych modeli są dziesiątki, a wybór nie jest zawsze oczywisty. Mój znajomy z centrali 3M dzielił się obserwacją, że czasem wypracowanie właściwego modelu zajmuje nawet 7 lat! Nie każda firma może tyle czekać.

- Jak firma może zmienić swój model biznesu?

- Są tu dwie drogi - „renowacja” obecnego modelu lub zbudowanie nowego „obok” i stopniowe przechodzenie od jednego do drugiego.

Wybierając pierwszą z opcji, można zacząć od istniejącego modelu biznesowego i starać się stopniowo go przekształcać. Praktyka pokazuje jednak, że bardzo trudno jest zmienić istniejący model biznesowy. Jeśli mamy ukształtowane procesy, ludzi, którzy funkcjonują w określonym środowisku - to jest bardzo trudne zadanie, bo najczęściej nowy model wymaga od nich nowych kompetencji. I ktoś w organizacji na takiej zmianie może zyskać, a ktoś stracić, a to zawsze wywołuje opór i niepokój. Jeśli zmiany, które rozważamy, mają charakter ewolucyjny, to oczywiście warto przeprowadzać symulacje i sprawdzać, czy model biznesowy, którym się posługujemy, nie mógłby stać się lepszy.

Zacząć można nawet od prostej wizualizacji na kartce papieru. Ostatnio robiliśmy takie ćwiczenie dla jednego z naszych klientów i widać było od razu, po zapisaniu pomysłu i przełożeniu na liczby, ilu musimy mieć klientów, w jakiej cenie musimy sprzedawać produkt i ile mieć takich transakcji rocznie, żeby przejście na inny model biznesu w ogóle było opłacalne. Rozpisanie kilku modeli na kartce już daje pierwszy ogląd, czy coś warto robić, czy nie. A dopiero potem można testować pomysły: z klientami, z partnerami, zastanawiać się, czy oni też by taki model zaakceptowali, czy ta wartość, którą byśmy poprzez ten model oferowali, byłaby dla nich znacząca.

Druga opcja to budowa nowego, najczęściej radykalnie innego, modelu obok istniejącej struktury. Jeśli jesteśmy właścicielem spółki, która myśli o nowym modelu biznesowym, trzeba się zawsze zastanawiać, czy jest sens rozwijania tego pomysłu z obecnie pracującymi dla nas ludźmi, z istniejącymi zasobami, czy trzeba zbudować od nowa, poza obecnymi strukturami, zespół z kompetencjami potrzebnymi w dokładnie takim modelu biznesowym, jaki projektujemy. Jeśli zakładamy, że jesteśmy firmą doradczą i chcemy wejść w software - pojawia się pytanie, czy my mamy odpowiednie kompetencje. Czy nie lepiej zbudować zespół, który od początku do końca zna się na softwarze, ma niezbędne kompetencje i wie, jak taką firmę od początku do końca zbudować? By zdrowo się rozwijać, dziecko w łonie matki nie pyta o dostępne zasoby, tylko bierze wszystko to, czego potrzebuje. Tak powinno być też przy inkubacji nowych przedsięwzięć i modeli biznesowych.

- Jakie problemy dominują w budowaniu innowacyjnych modeli biznesowych?

- Do niedawna główną barierą było to, że nie znano narzędzi, które pozwalałyby każdemu w sposób prosty wizualizować modele biznesu i przeprowadzać symulacje różnych scenariuszy.

Teraz tych narzędzi jest coraz więcej i myślę, że ktoś, kto jest zainteresowany tematem, znajdzie narzędzia, które podpowiedzą mu, jakie pytania należy sobie zadawać.

Problemem wciąż jest to, że większość firm nie zastanawia się w ogóle nad alternatywnymi modelami biznesu. A właśnie strategiczne myślenie o modelu biznesu i jego ewolucji jest czynnością, która powinna być podstawowym obowiązkiem każdego prezesa. Często wszyscy w branży akceptują następujący tok myślenia: „Jak to jak sprzedajemy? Tak jak zawsze, przez kanał sprzedaży X. Przecież wszyscy w naszej branży tak sprzedają”. I nikt się nie zastanawia, czy można inaczej. Wszyscy sprzedający samochody robią to dokładnie tak samo. I nagle pojawia się ktoś, kto mówi: „A ja będę wynajmował samochody!”. Następnie powstaje cała masa firm takich jak Sixt, Hertz czy Avis, które je wynajmują. Do czasu aż pojawi się innowator, który zauwarzy, że wynajmowanie drogich luksusowych samochodów, jak np. Ferrari, ma większy sens, gdy robi się to na minuty. Bo istnieje cała masa ludzi, których nie stać na całonocny wynajem, którzy najczęściej chcą się tylko przejechać, żeby poczuć, jak to jest. Więc nawet na kilkadziesiąt minut można wynająć samochód. I to ma gigantyczną wartość postrzeganą, w sumie w ciągu dnia możemy zarobić dużo więcej, niż gdybyśmy wynajmowali samochód np. na całą dobę. A rynek będzie dużo większy. Pojawiają się zatem takie firmy, jak Katalog Marzeń (www.katalogmarzen.pl), które sprzedają tego typu przeżycia.

Trzecim problemem jest brak większych ambicji i globalnych aspiracji. Ktoś, kto ma aptekę i jeden lokal, akceptuje, że ma ten jeden lokal i nie myśli o otwarciu apteki internetowej i wysyłaniu towarów do klientów w całej Polsce albo na całym świecie. Ktoś uczy gry na pianinie, nie zastanawia się nad tym, czy mógłby założyć internetową szkołę gry na pianinie albo stworzyć produkty wideo pokazujące, jak uczyć się grać, które mógłby sprzedawać na całym świecie, zarabiając nie na minutach czy dniach pracy, tylko na produktach, na licencjach. To najczęściej jest bariera psychologiczna nie do pokonania. Ludzie sprzedają swój czas i nie wiedzą nawet, jak zacząć sprzedawać produkty. Firmy usługowe nie wiedzą, jak przejść na produkty, produkcyjne jak przejść na usługi. Ta bariera mentalna jest ogromna.

- Co zatem powinna zrobić firma, która zauważy, że spadają jej przychody albo że jej biznes już nie działa tak dobrze jak wcześniej?

- To jest dobre pytanie i problem, który będzie coraz powszechniejszy, bo coraz szybciej cykle życia branż będą się skracać. Coraz częściej będzie się trzeba zastanowić, co dalej. Jak w przypadku każdej zmiany, trzeba upewnić się, czy wszyscy są przekonani, że w ogóle jest jakiś problem i potrzeba zmian. Przynajmniej decydenci powinni być tu zgodni. Bez tego trudno będzie zachęcić do zaangażowania, do jakichkolwiek kolejnych wysiłków. I to można oczywiście zrobić na podstawie analizy danych. Można zobaczyć, w jaki sposób ewoluuje branża na świecie, porozmawiać z klientami - przede wszystkim tymi, którzy odchodzą do innych firm, by w nowy sposób realizować to samo zadanie. A zatem pierwszy krok to przyznać się przed sobą, że coś trzeba zrobić.

Drugim krokiem jest wygenerowanie opcji - najlepiej generować je w jakiś ukierunkowany sposób: albo bazując na kluczowych kompetencjach, które posiadamy - czyli zastanawiając się, co możemy zrobić z istniejącymi zasobami, jakie nowe modele biznesowe mamy na wykorzystanie tych zasobów - albo pozostając przy obecnych klientach, przemyśleć, w jakich innych modelach biznesowych moglibyśmy ich obsługiwać. Możemy też - mając jakiś produkt jako punkt wyjścia - zastanowić się, w jakich innych modelach biznesowych może on być oferowany, czyli traktując różne punkty naszego modelu biznesowego jako początek, zastanawiać się, jakie mogłyby być inne sposoby realizacji tego samego celu.

Natomiast jeśli jesteśmy z czegoś znani, można na tym budować, można wejść w nowy model biznesowy - jeśli Zielona Budka czy Grycan są firmami znanymi z produkcji lodów i sprzedaży ich w lodziarniach czy kawiarniach, to mogą wejść w model biznesowy sprzedaży lodów w supermarketach. Jest to dosyć duża ewolucja modelu biznesowego, bo w niedługim czasie z właściciela jednego lokalu stajemy się wielkim przedsiębiorcą działającym w skali krajowej. Możemy też wejść we franczyzę lub inne modele biznesowe. I te opcje trzeba wygenerować.

Następnie trzeba je wyselekcjonować według jakichś kryteriów. Które pomysły jesteśmy w stanie sfinansować? Które są bliskie naszemu obecnemu pozycjonowaniu? Do czego mamy serce? W których możemy rzeczywiście być najlepsi na świecie - jeśli mamy takie ambicje? Wreszcie - które stworzą odpowiedni model biznesowy: sprzedawalny i generujący największą wartość dla akcjonariuszy? Jeśli mamy cel, żeby wyjść z zyskiem z przedsięwzięcia za dziesięć lat, to wybieramy takie modele, które gwarantują nam to w najwyższym stopniu. Jeśli znaleźliśmy obiecujący model biznesowy, trzeba go zweryfikować i rozwinąć, sprawdzić, czy się domyka, pójść do klientów, dowiedzieć się, czy wartość, którą im oferowaliśmy, jest dla nich cenna, czy byliby skłonni za coś takiego płacić. Trzeba też pójść do partnerów i sprawdzić, czy mamy kogoś, kto nam pomoże pomysł zrealizować, a potem po prostu spróbować to zrobić. Nie należy jednak zakładać, że model biznesowy, który sobie wymyślimy, będzie stworzony i stały na zawsze. To tak jak z dziećmi, które nie rodzą się od razu dorosłe - na pewno trzeba być gotowym na to, że nasz model będzie ewoluował.

Podsumowując - po pierwsze trzeba się upewnić, że jesteśmy gotowi na zmianę i że jest nam ona potrzebna. Po drugie, należy wygenerować różne opcje i wybrać te, które - biorąc pod uwagę nasze kryteria i to, co dla nas jest ważne - mają sens. I przejść od słów do czynów, prototypować wybrane rozwiązania oraz ciągle doskonalić i sprawdzać, czy nasze cele są realizowane.

- Jakie trendy można dostrzec w zmianach modeli biznesowych? W którą stronę innowacje modeli biznesowych będą się rozwijały?

- W Polsce przykładem ciekawego modelu biznesowego jest firma Tax Care, która opanowuje branżę dotychczas bardzo rozczłonkowaną. W przeszłości trudno było bowiem doszukiwać się jednej silnej marki, pod którą działałyby biura rachunkowe. Był to biznes „garażowy”, niezwykle rozdrobniony, a każdy podmiot liczył kilku-kilkunastu pracowników. Grupa Getin zbudowała model biznesowy, który tworzy wartość dla klienta i zarabia, generując zarazem potencjał dla dodatkowych źródeł przychodów dla innych biznesów tej grupy. Jest to przykład odważnej próby wprowadzenia innowacji na dosyć statycznym rynku, na którym niewiele się działo, dojrzałym i - wydawałoby się - niezbyt atrakcyjnym (skoro każda księgowa może lokalnie taniej oferować swoje usługi i ma relacje lokalnie z przedsiębiorcami, których obsługuje). A jednak w przypadku Tax Care dało się wprowadzić masową usługę, która ma szansę przyjąć się na rynku obsługi małych i średnich firm, i myślę, że jest to taki przykład modelu biznesowego, który jest bardzo budujący. W każdej branży możemy poszukiwać takich modeli.

- Innowacje modelu biznesowego w Grupie Getin idą jeszcze dalej: od początku czerwca do oferty IdeaBanku wprowadzona została usługa „jednego okienka”. Możliwa jest ona właśnie dzięki współpracy w ramach Grupy Getin SA banku (IdeaBank) oraz firmy księgowej (Tax Care). Osoby zainteresowane założeniem działalności gospodarczej będą mogły zrobić to w banku, przy okazji zakładania firmowego konta. Ta inicjatywa istotnie zmienia tradycyjnie rozumiany model biznesowy w usługach bankowych. Jestem głęboko przekonana, że w najbliższym czasie będziemy mogli obserwować wiele takich zmian w branżach lub na rynkach, które uchodzą za tradycyjne czy ustabilizowane. Myślę, że rynek

**przyniesie jeszcze niejeden pretekst do dyskusji na temat innowacji modeli biznesowych.
Tymczasem dziękuję bardzo za rozmowę.**

ARTYKUŁ UKAZAŁ SIĘ W NUMERZE 3/2011 MAGAZYNU E-MENTOR,
WYDAWANEGO PRZEZ SZKOLĘ GŁÓWNAJ HANDLOWĄ W WARSZAWIE (WWW.E-MENTOR.EDU.PL).