

NIEKTÓRZY POTRAFIĄ ZROBIĆ LEPSZY INTERES

BY KATARZYNA KRÓLAK-WYSZYŃSKA

Praktyka pokazuje, że świetny model biznesowy dla przeciętnego produktu lub technologii może odnieść większy sukces niż świetny produkt czy technologia z przeciętnym modelem biznesowym.

Dobry pomysł, przełomowa technologia czy koncepcja nowego produktu to za mało, by odnieść sukces. Przykład wręcz legendarny to polski niebieski laser, którego zalety powszechnie uznano za przełomowe, a jego komercjalizacja dała w pierwszych latach zaledwie 2 proc. udziału w rynku. Zabrakło dobrego pomysłu na biznes - modelu biznesowego.

Spójrzmy na Starbucks. Czy podają tu najlepszą kawę na świecie? Włosi i wytrawni kawosze mogą mieć wątpliwości. To nie zmienia faktu, że Starbucks ma rzesze klientów i pomimo kryzysu stale otwiera nowe kawiarnie (choć na niektórych rynkach ogranicza skalę działania). Do Starbucksa przyciąga coś więcej niż kawa - to otoczenie, klimat, możliwość doświadczenia czegoś przyjemnego. Tu mówią o swoich kawiarniach „trzecie miejsce”, czyli kolejna po domu i pracy przestrzeń, w której spędza się czas. Firma stara się zapewnić klientom jak największą wygodę i poczucie oderwania od pośpiechu i stresu. Tutaj zwraca się szczególną uwagę np. na dostęp do internetu, muzykę (firma ma własną wytwórnię muzyczną) czy łatwość znalezienia najbliższej kawiarni (przy współpracy z Apple, oprócz działu Starbucks Entertainment w iTunes Store, powstała aplikacja Quick Order do zlokalizowania najbliższej kawiarni i zdalnego zamówienia w niej ulubionej kawy). Czy Starbucks w takim razie sprzedaje jedynie kawę? Nie. Starbucks sprzedaje przyjemne doświadczenie. Firma potrafiła stworzyć wyjątkowy model biznesowy dla dość przeciętnego produktu.

A wspomniana firma Apple... Na przestrzeni ostatnich 10 lat byliśmy świadkami przerozdenia się niszowego wytwórcy komputerów i oprogramowania w lidera rynkowego, który stworzył upragnioną markę dla masowego odbiorcy (100 mln iPodów sprzedanych w ciągu pierwszych 6 lat, 500 tys. iPadów sprzedanych w pierwszym tygodniu obecności na rynku). Oprócz firmy sprzętowej, software'owej i designerskiej - Apple stał się firmą lifestyle'ową. Posiadacze iPhone'a ułatwiają sobie życie i pracę aplikacjami z App Store'a (przez pierwsze trzy kwartały ściągnięto ponad miliard aplikacji). Co ciekawe, użytkownicy wybaczą firmie niedoskonałości produktów - np. iPod nie odtwarza muzyki z najwyższą jakością, a iPhone nie ma niektórych funkcji standardowych dla telefonów komórkowych. Konkurenci patrzą z zazdrością...

Niewątpliwie na sukces Apple'a złożyło się wiele elementów i nie są to tylko innowacyjne produkty. Osiągnęli to dzięki nowemu modelowi biznesu, który pozwolił klientom realizować różne zadania (czyli osiągać cele czy likwidować bariery) - zarówno funkcjonalne (np. słuchanie muzyki, łatwy dostęp do bardzo taniej muzyki), jak i emocjonalne (np. przynależność do „klubu” ludzi będących na czasie i nowoczesnych). Nikomu wcześniej nie udało się skutecznie zrobić czegoś podobnego. Dzięki temu Apple powiększył 30-krotnie rynek, na którym działa i po raz pierwszy od ponad 20 lat prześcignął Microsoft pod względem kapitalizacji rynkowej.

Sekrety dobrego modelu biznesowego

Warto zatem zastanowić się, czym tak naprawdę jest model biznesowy i co w sobie kryje. Otóż opisuje on, w jaki sposób firma działa, co sprzedaje, jak tworzy wartość i jak ją dostarcza klientom

oraz jak na tym zarabia. Mówiąc bardziej szczegółowo, jest to zestaw elementów, które pozwalają odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań dotyczących prowadzonego biznesu, takich jak:

- co firma oferuje; co stanowi największą wartość dla klienta; jak szeroko firma rozumie rynek, na którym działa?
- jakie zadania pomaga zrealizować klientowi dany produkt?
- jakie grupy klientów obsługuje, czym się one charakteryzują, czego klienci potrzebują?
- przez jakie kanały dystrybucji produkt jest dostępny, jak jest dostarczany, jak jest komunikowany?
- jaką politykę cenową firma wybiera, jaki schemat rozliczeń z klientami stosuje?
- jakie są główne źródła przychodów z dostarczanej wartości dla klientów?
- które zasoby firmy są kluczowe, aby dostarczyć tę wartość klientowi; które zasoby można traktować jako nowe źródło biznesu?
- jakie działania i kompetencje są szczególnie istotne dla powodzenia biznesu; co jest najsilniejszą stroną firmy; na czym można opierać rozwój?
- z jakimi partnerami warto współpracować, aby optymalizować działania, ograniczać ryzyko, czy dostarczać największą wartość klientom?
- jaka jest struktura kosztów związanych z prowadzeniem działalności?

Jak widać, model biznesu dotyka zarówno tego, co firma oferuje i komu, jak i tego, co jest niezbędne po stronie zasobów i procesów, aby to wytworzyć i dostarczyć. I jeszcze jedno - jak na tym sensownie zarobić. Innymi słowy - model biznesowy bardziej wyczerpująco opisuje nasz biznes niż tylko produkt. Model biznesu jest dobrym punktem startowym do wprowadzania innowacji. Bowiem innowacja modelu biznesowego może dotyczyć kilku elementów równocześnie i nie ma jednej najlepszej recepty - które to elementy. Punktem wyjścia do zastanowienia się, co nowego, innego możemy wprowadzić jako organizacja, może być dosłownie każdy klocek tej układanki. Przyglądając się firmie American Express w Indiach widzimy wyraźnie, że innowacyjny model biznesowy opiera się na zasobie, jakim jest dobra baza danych. Amex obsługuje wyłącznie segment zamożnych klientów. Jak można się spodziewać - ludzie ci rzadziej niż inni przekraczają limit środków na karcie, więc firma nie zarabia na odsetkach od kredytów. Równocześnie jest to segment klientów stosunkowo nieliczny, co nie podnosi jego atrakcyjności. Źródło biznesu Ameksu tkwi w fakcie, że jest to grupa, która często robi zakupy o wysokiej wartości. Dzięki temu, że wartość zakupów realizowanych kartami Amex może być wyższa niż w przypadku innych kart, firma wynegocjowała wyższą prowizję ze sprzedawcami - 2,5 proc., podczas gdy norma branżowa to 1,5 proc. Umiejętne wykorzystanie bazy danych klientów stało się więc podstawą biznesu i modelu biznesowego American Express.

Warto wyjść poza ramy

Alex Osterwalder, autor książki „Business Model Generation” twierdzi, że powszechna jest skłonność firm do kopiowania istniejących modeli biznesowych. Wszyscy doskonale znamy tę łatwość do robienia rzeczy po staremu i tak, jak robimy to od dawna. Tyle że takie podejście wprowadza ograniczenia i nie pozwala firmie korzystać z nadarzających się okazji. Oto jeden z dowodów. Profesor Henry Chesborough z Uniwersytetu Berkeley przeanalizował 35 projektów technologicznych, które zrodziły się w laboratoriach badawczych Xerox, jednak Xerox zdecydował, że nie będzie dalej wewnętrznie wspierać rozwoju tych technologii. Wśród projektów przebadanych był Ethernet. Wstępnie opracowany jako komponent okablowania kopiarek Xerox, który pozwalał za pomocą jednej wiązki okablowania obsługiwać różne opcje i kontaktować się z różnymi urządzeniami. W ramach cięcia kosztów Xerox postanowił sprzedać technologię ethernetową jego wynalazcy (byłemu pracownikowi centrum badawczego) za jednorazową opłatą 1 tys. dolarów. Nie

była to bowiem technologia wspierająca model biznesowy firmy (Xerox poszukiwał wówczas jedynie pomysłów zwiększających szybkość drukowania i kopiowania, bo zarabiał głównie na tonerze i papierze). Już kilka lat później Ethernet stał się uniwersalnym elementem wyposażenia sieci lokalnych (LAN), który sprzedawany był przez liczną sieć partnerów - sklepy detaliczne oraz przedstawiciele typu Value-Added-Reseller. Po pięciu latach od wspomnianej transakcji firma 3Com, którą stworzył wynalazca Ethernetu, weszła na giełdę. Pozwoliło to jej właścicielowi cieszyć się sporym zwrotem z inwestycji. Taki sukces Ethernetu możliwy był tylko dzięki temu, że wyszedł poza ramy dość skostniałego modelu biznesowego Xeroksa. Równocześnie można przypuszczać, że gdyby nie ograniczone myślenie Xeroksa o sposobie robienia biznesu (zarabianie na tuszu i papierze), sam Xerox mógłby osiągnąć znacznie więcej.

Oczywiście nie wszystkie technologie z puli „odrzuconych” przez Xeroksa odniosły sukces. Niestety, przed uruchomieniem inwestycji trudno o twarde dowody na przyszły sukces rynkowy. Z mojego wieloletniego doświadczenia wynika, że jednym z największych wrogów innowacji są słowa: „Udowodnij to”. Bez gotowości do eksperymentowania, testowania i doskonalenia wstępnych koncepcji trudno jest coś udowodnić. Choć na szczęście istnieją sposoby zmniejszające niepewność - np. przez określenie ważnych i niezaspokojonych potrzeb klientów, a potem przez tworzenie produktów, które odpowiadają na te właśnie potrzeby. Jeśli jednak chcemy zobaczyć, jaki jest wpływ innowacyjnego modelu biznesu na wyniki firmy, wróćmy do przeszłości. Badania innowacyjnych firm pokazują, że to ryzyko się opłaca.

Wnioski z rankingu innowatorów

W rankingu najbardziej innowacyjnych firm przygotowanym w 2008 r. przez BusinessWeek i BCG większość budowała swój sukces na innowacjach produktowych i procesowych. Jest to zrozumiałe, bo innowacja modelu biznesowego stanowi większe wyzwanie dla firmy niż nowe produkty czy procesy. Dane dowodzą, że obydwie typy innowatorów osiągają zwrot z inwestycji powyżej średniego dla branży całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy, jednak innowatorzy modelu biznesowego zarobili szczególnie dużo - ponad cztery razy więcej niż innowatorzy, którzy oparli się na nowych produktach lub procesach. Ponadto innowacje modelu biznesowego dostarczają bardziej zrównoważone i stabilne rezultaty - nawet na przestrzeni 10 lat innowatorzy modelu biznesowego pokonują konkurentów oraz innowatorów produktowych i procesowych. Jaki z tego wniosek? Tworząc nowy produkt, warto zastanowić się nad nowymi kanałami dystrybucji, dotarciem do nowej grupy klientów, nowym sposobem zarabiania na naszej ofercie czy unikalnych kompetencjach.

Chcąc zrobić lepszy interes, z dobrym modelem biznesowym, warto zacząć od przedyskutowania następujących kwestii: jakie zadania mogłyby dodatkowo realizować produkty naszej firmy; w jaki sposób można by ułatwić klientom dostęp do produktu; które z dzisiejszych zasobów czy kompetencji firmy można przekuć na nowe produkty i nowe źródło dochodów; do czego szczególnie potrzebni są partnerzy. I ostatnie - na czym przede wszystkim chcemy zarabiać.

Katarzyna Królak-Wyszyńska
chief opportunity explorer, Innovatika