

NOWATORSKIE MODELE BIZNESOWE

BY RAFAŁ DUDKOWSKI, TOMASZ RUDOLF

Jak znaleźć nieodkrytą, jeszcze drogę dla własnego biznesu, zbudować jego nowy, innowacyjny model? Jak usprawnić lub przekształcić w prosty i przystępny sposób istniejącą organizację, by rzucić wyzwanie konkurentom? I... czy można zarobić 1,6 miliona dolarów w tydzień, rozdając muzykę za darmo?

Zarządzanie modelem biznesowym nie jest niczym nowym, już w XV wieku Johannes Gutenberg udowodnił, jak ważne to działanie, wymyślając model biznesowy dla ruchomej czcionki – epokowego produktu. Jednak dla naszych czasów skala i dynamika takiego myślenia jest znamienita. Dziś wydarzenia na rynku sprawiają, że zmuszeni jesteśmy w sposób przemyślany dostosować model przedsiębiorstwa do nowych wyzwań.

Podczas gdy doskonałość operacyjna, nowe technologie i innowacje produktowe wciąż mają znaczenie jako źródła przewagi konkurencyjnej, w obecnym świecie nie są już czynnikami wystarczającymi do osiągnięcia sukcesu. Firmy funkcjonują w otoczeniu zdominowa-

nym przez rozmaite logiki prowadzenia biznesu – czyli modele biznesowe. Jeżeli przyjrzymy się takim sektorom, jak linie lotnicze, telekomunikacja czy produkcja oprogramowania, zobaczymy, że współistnieją w nich modele różnorakie, które posiadają odmienne elementy składowe, konkurujące ze sobą na podstawie innych cech tych elementów. Na przykład w transporcie lotniczym możemy wyróżnić tradycyjnych przewoźników (np. narodowych – LOT), linie charterowe (np. Condor Airlines), linie low-cost (np. WizzAir), linie obsługujące tylko klientów biznesowych (np. VLM Airlines) czy też firmy wynajmujące samoloty dla korporacji (np. Net Jets).

Głównym zadaniem działu marketingu w firmie jest wyróżnienie się spośród działań i ofert konkurencji, zdobycie uwagi klienta, przekonanie go do zakupu produktu lub usługi danej firmy i w efekcie utrzymanie relacji z nim. Jednocześnie coraz trudniej wyróżnić się samym produktem, którego produkcja jest często zlecona u tych samych wytwórców z Chin. Konkurowanie ceną doprowadza w końcu do wojny cenowej, zmniejszenia się marży i rentowności. Z kolei działania promocyjne, choć często widowiskowe, mają z reguły doraźny wpływ na wzrost sprzedaży czy lojalność klienta. W tej sytuacji konkurowanie przenosi się z poziomu samego konkretnego produktu czy usługi na poziom systemu, który pozwala na ciągły rozwój firmy poprzez odkrywanie nowych grup klientów z niezaspokojonymi potrzebami i zaspokajanie ich w nowatorski sposób – czyli innowacje na poziomie modelu biznesowego.

Trend na nowatorstwo

Nowym trendem w marketingu jest osiąganie przewagi konkurencyjnej właśnie dzięki nowatorskim modelom biznesowym. Innowacje w modelu biznesowym pozwalają łamać przyjęte normy i stereotypy funkcjonujące w określonej branży, których często jesteśmy więźniami.

Jest wiele przykładów firm, które zmieniły tradycyjne branże, dzięki opracowaniu innowacyjnych modeli biznesowych. Twórcy portalu aimiestreet.com uznali, że tradycyjny model dystrybucji muzyki jest przestarzały. Utwory muzyczne do ściągnięcia z tego portalu są oferowane początkowo

użytkownikom za darmo, a ich cena wzrasta aż do 98 centów za utwór, proporcjonalnie do liczby ściągnięć. Innymi słowy to użytkownicy sami decydują o popularności, a w ten sposób o cenie produktu. Z kolei zipcar.com zmienił tradycyjny model funkcjonowania rynku wynajmu samochodów. Ich koncepcja, która zyskuje coraz więcej zwolenników w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Wielkiej Brytanii, polega na współdzieleniu samochodu (ubezpieczenie i koszt paliwa wliczony w cenę wynajmu) przez grupę zarejestrowanych użytkowników, co wpływa na atrakcyjną cenę takiej usługi. Firma odzieżowa Zara wprowadziła innowacyjny model biznesowy, polegający na wymienianiu kolekcji ubraniowych w bardzo krótkich odstępach czasu. Firma Skype zrewolucjonizowała podejście do tradycyjnych usług telekomunikacyjnych. Jak wiemy, podstawowe usługi głosowe, wideo i przesyłania plików udostępniane są za darmo, zaś dodatkowe usługi premium są płatne. Na koniec warto przytoczyć przykład firmy Bosch, będącej czołowym producentem urządzeń mechanicznych, która całkowicie zmieniła swój model biznesowy, wprowadzając serię urządzeń IXO – bardziej poręcznych i prostszych w obsłudze, przy zastosowaniu nowej technologii – adresowaną do osób, które do tej pory nie korzystały z takich urządzeń (np. kobiety pragnące dekorować mieszkania).

Przykłady znanych marek wyraźnie pokazują, że coraz więcej firm dostrzega, że innowacja w dziedzinie modelu biznesowego staje się kluczowym czynnikiem wyróżniającym firmę. Dodatkowo tradycyjne narzędzia analizy szefa marketingu, takie jak analiza potrzeb klienta czy analiza sektora, muszą zostać uzupełnione o nowe narzędzie pozwalające odpowiedzieć na dzisiejsze wyzwania. Dlatego przedstawiamy w artykule podstawowe informacje dotyczące modelu biznesowego, jego elementów składowych. Sugerujemy, jak marketingowcy powinni patrzeć na swoje działania przez jego pryzmat.

Sprawdź swój model biznesu!

Przez pojęcie model biznesowy należy, w największym skrócie, rozumieć filozofię i działania firmy. Model biznesowy odpowiada na trzy podstawowe pytania:

- Co? – czyli jaką wartość nasza firma generuje dla klientów
- Kto? – jakich klientów obsługujemy
- Jak - w jaki sposób ta wartość

dla klienta jest przez nas osiągana. Model biznesowy opisuje, co firma oferuje swoim klientom, w jaki sposób dociera do nich z ofertą i jak utrzymuje z nimi relacje, jakie zasoby angażuje w celu dostarczenia oferty, czyli jakie działania w tym celu podejmuje, z kim wchodzi w partnerstwa i finalnie, w jaki sposób zarabia na nich.

Model biznesowy powinien być opisany na podstawie dziewięciu elementów składowych zilustrowanych poniżej:

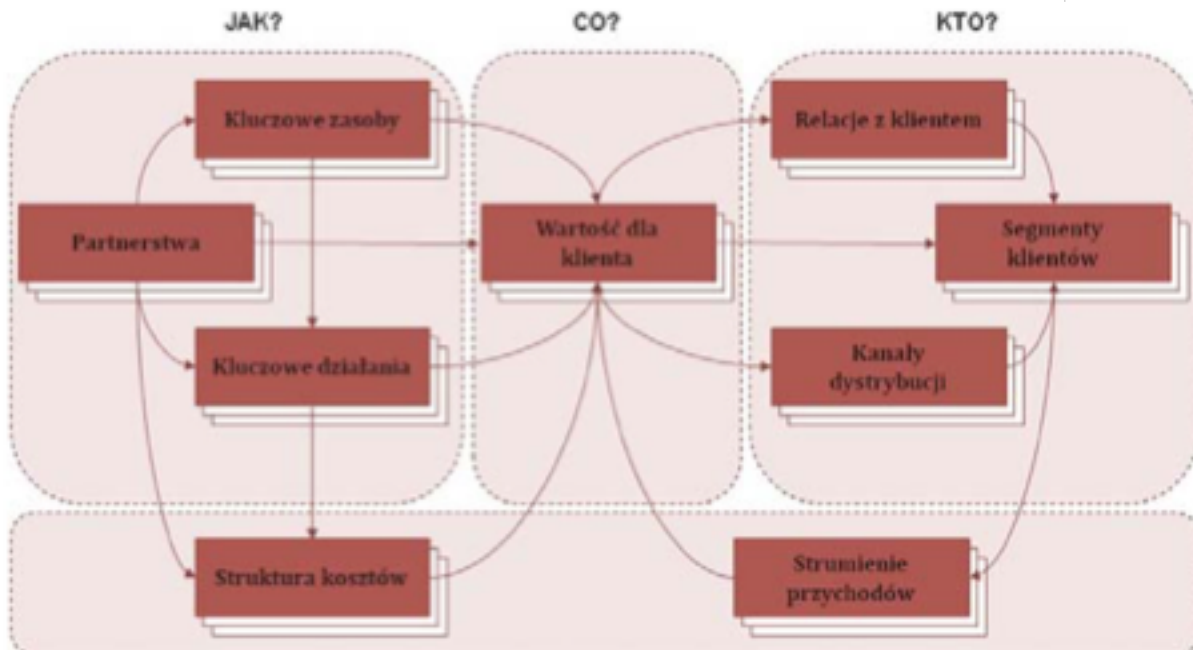
Wartość dla klienta

Chodzi o swoiste cechy lub zadania realizowane przez produkty lub usługi, które zaspokajają potrzeby klientów w obsługiwanych przez firmę segmentach. Mogą to być takie cechy jak nowatorstwo, różnorodność funkcji, wygoda, dostępność, możliwość „uszywania na miarę” rozwiązania, design czy wartości czysto emocjonalne, takie jak status – jak np. w przypadku zegarków firmy Patek.

Segmety klientów

To grupy klientów obsługiwanych przez firmę, o odrębnej charakterystyce potrzeb, dla których produkty i usługi wykonują określone zadania. Na przykład w 2006 roku firma Amazon, która specjalizowała się dotąd w usłudze dla klientów indywidualnych, czyli zakupach przez internet, zadresowała swoją ofertę do zupełnie nowego segmentu klientów – oferując przestrzeń magazynową online i hosting na serwerach dla klientów biznesowych.

rys. 1. Składowe modelu biznesu



Kanale dystrybucji

Przez te kanały firma komunikuje się z klientami i dostarcza przez nie wartość dla klienta. Mogą to być np. sprzedaż bezpośrednia (np. przez internet, jak amazon.com) czy też pośrednia (własne sklepy, np. Sony) lub też własne kanały (np. sieć akwizytorów, tak jak Avon) lub partnerskie (np. sklepy partnerskie, np. marka Puma w sklepach Decathlon).

Relacje z klientem

Różne rodzaje relacji są utrzymywane w celu pozyskania i utrzymania klienta. W szczególności to działania związane z dotarciem do klienta, jego utrzymaniem i zwiększaniem przychodów z jego obsługi. Firmy coraz częściej stosują roz

maite rozwiązania integrujące, np. firma GlaxoSmithKline wprowadziła lek Alii poprzez o portal społecznościowy, na którym klienci komunikowali swoje potrzeby związane z nowym środkiem do walki z nadwagą. Z kolei oferta Lego Factory, która była wynikiem działania społeczności internetowej, jest adresowana do klientów, którzy nie chcą kupować zestawu klocków „zpółki”, lecz

chcą mieć możliwość zaprojektowania go zgodnie ze swoimi potrzebami.

Strumienie przychodów

Mowa tu o sposobie, w jaki firma generuje przychody z dostarczania wartości dla klientów, innymi słowy to model przychodowy. Strumienie przychodów mogą być generowane poprzez rozmaite firmy: sprzedaż produktów, opłaty za korzystanie z prenumeraty, opłaty licencyjne czy też przychody z reklamy. Na przykład wspomniana już firma Skype działa według modelu Freemium – podstawowe usługi są za darmo, zaś usługi dodane są płatne.

Kluczowe zasoby

To zasoby materialne i niematerialne, angażowane przez firmę w celu stworzenia wartości dla klienta. Kluczowe zasoby mogą mieć formę materialną – np. sklepy i magazyny w sieciach detalicznych, takie jak REAL; dobra intelektualne – Microsoft czy SAP posiadają własność intelektualną w postaci marki, z kolei kapitał ludzki w postaci wykwalifikowanej rzeszy naukowców będzie dominował np. w firmach z branży farmaceutycznej – takiej jak Novartis, zaś zasoby finansowe w Banku takim jak PEKAO S.A.

Kluczowe działania

Najważniejsze działania realizowane przez firmę w celu wdrożenia modelu biznesowego. Działania te dotyczą etapu tworzenia wartości dla klienta, dotarcia do klienta, utrzymania relacji z klientem i tworzenia przychodów. Kluczowe działania różnią się w zależności od modelu biznesowego, jakim operuje firma. Dla firmy takiej jak Microsoft kluczowym działaniem będzie rozwój oprogramowania, dla producenta komputerów, takiego jak Dell – zarządzanie łańcuchem dostaw, zaś dla firmy prawniczej White & Case – rozwiązywanie problemów prawnych klienta.

Partnerstwa

Partnerzy i interesariusze, z których wsparcia firma korzysta w celu generowania wartości dla klienta. Firmy angażują się w partnerstwa po to, aby zoptymalizować swój model biznesowy i osiągnąć ekonomię skali, zredukować ryzyko działalności biznesowej czy też zdobyć dostęp do unikalnych zasobów. Dla przykładu: firmy z branży telekomunikacyjnej tworzą oprogramowanie w konsorcjach, np. Symbian, z kolei Blu-ray – nowy format dysku optycznego – został stworzony przez firmy z branży elektroniki użytkowej, które na co dzień konkurują ze sobą.

Struktura kosztów

To oczywiście charakterystyka kosztów związanych z prowadzeniem działalności w ramach modelu biznesowego.

Jak widać na rys.1, w tradycyjnym ujęciu marketing koncentrował się na prawym zakresie działań (na styku Co?-Kto?). Poprzez narzędzia analizy marketingowej definiowane były segmenty klientów, ustalano właściwości produktu, określano jego cenę, politykę promocji i kanały dystrybucji. W nowym spojrzeniu na marketing i jego rolę należy uwzględnić również obszar Jak? Istotną jest bowiem wiedza, jak zaangażowanie zasobów, partnerów i realizacja kluczowych działań wpływa na tworzenie wartości dla klienta (produkt lub usługa) i umożliwia wyróżnienie się oferty firmy na rynku. Rolą marketingowców jest nie tylko udział w tworzeniu modelu biznesowego, ale także umiejętne

zarządzanie tym modelem. Nie jest to łatwe zadanie, ponieważ w każdej sytuacji model biznesowy można zaprojektować na wiele różnych sposobów.

Implikacje dla menedżerów

Menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za tworzenie i zarządzanie modelem biznesowym firmy, powinni zarządzać nim w sposób aktywny. Mając wieloletnie doświadczenie doradcze, wykorzystujemy podejście służące systematycznemu spojrzeniu na model biznesowy i poszukiwaniu możliwości innowacji na jego podstawie. Innowacja w modelu biznesowym powinna zacząć się od analizy sytuacji, gdzie obecnie znajduje się model biznesowy firmy w stosunku do swojego potencjału i następnie powinny zostać określone działania służące lepszemu wykorzystaniu tego potencjału. Innowacja powinna być przeprowadzona w trzech krokach:

1. Wizualizacja

W pierwszym kroku należy utworzyć zespół składający się z menedżerów reprezentujących różne działy firmy (w tym kluczowa rola działu marketingu), którzy mają różne punkty widzenia dotyczące istniejącego w firmie modelu biznesowego. Ten zespół, mając jasną definicję modelu biznesowego, wizualizuje – opisuje w czytelny sposób obecnie funkcjonujący model biznesowy firmy – na podstawie jego dziewięciu składowych. Menedżerowie rozpoczynają pracę od „rozłożenia” modelu biznesowego na czynniki składowe – należy zwizualizować i opisać szczegółowo kolejne elementy modelu biznesowego firmy.

2. Ocena

W drugim kroku zespół dokonuje oceny każdego z dziewięciu elementów składowych modelu biznesowego – opisuje jego mocne i słabe strony, jak również identyfikuje możliwości i zagrożenia. Krótko mówiąc, robi klasyczną analizę SWOT. Ocena również powinna obejmować powiązania między poszczególnymi dziewięcioma składowymi modelu biznesowego. Na koniec wyciągane są wnioski dotyczące oceny modelu biznesowego.

3. Innowacja

W trzecim kroku, na bazie wniosków z drugiego kroku, menedżerowie starają się stworzyć pomysły na to, jak obecny model biznesowy może być zmieniony lub bardziej radykalnie opracować zupełnie nowy model biznesu. Na tym etapie nawet najbardziej oryginalne pomysły powinny być brane pod uwagę, bowiem mogą stanowić ciekawy impuls do zmiany. Na koniec dokonana powinna być zamiana powysłów w konkretne inicjatywy i projekty wdrożeniowe, które będą efektem innowacji.

Patrz na firmę całościowo

Innowacja w modelu biznesowym polega na spojrzeniu na każdy komponent modelu na nowo, w celu znalezienia nowych możliwości generowania wartości dla klienta. Innowacja w dziedzinie modelu biznesowego powinna zatem być realizowana dwutorowo: po pierwsze – znalezienie możliwości wzrostu poprzez stworzenie zupełnie nowego modelu biznesowego, po drugie – poprzez modyfikowanie obecnie istniejącego modelu biznesowego firmy. Firma, aby osiągnąć sukces, powinna nie zaniedbywać żadnego z tych działań. Działanie i zmiana w myśleniu może zaowocować stworzeniem zarówno zupełnie nowego modelu biznesowego, jak również fundamentalną zmianą w

obecnie funkcjonującym modelu. Opisane przez nas trzyetapowe podejście do innowacji w modelu biznesowym wnosi dyscyplinę i przejrzystość w dziedzinę innowacji, jego dodatkową zaletą jest fakt, że wszyscy pracownicy firmy mają możliwość spojrzenia na całościowe funkcjonowanie firmy. Dodatkowo wyzwala od przywiązywania się do istniejącego modelu biznesowego firmy, jako jedyne możliwego w danych realiach rynkowych. Dzięki temu podejściu menedżerowie mają możliwość spojrzenia na każdy element modelu biznesowego jako potencjalne źródło innowacji. To podejście stymuluje nowe myślenie, zerwanie ze stereotypami, lepsze wykorzystanie wiedzy o trendach rynkowych i zasobach technologicznych dla stworzenia nowej wartości dla klienta.

Wisienka na torcie

Pora odpowiedzieć na pytanie, jak zarobić

1,6 mln dolarów na innowacyjnym modelu biznesu. W 2008 roku amerykański muzyk rockowy – Trent Reznor, zmęczony wyzyskiem producentów muzycznych, wydał płytę, która była dostępna zupełnie za darmo w internecie. Dla wielu było to posunięcie godne szaleńca. Przypadek muzyka pokazuje jednak, że można zarobić na muzyce, dając ją zupełnie za darmo. Wystarczy oprzeć model biznesu na dwóch elementach: utrzymywać kontakt z fanami oraz dać powód do zakupu. Brzmi bardzo prosto? Zastanawiasz się, jak to możliwe? Jak zaoferować coś za darmo i zarobić 1,6 mln dolarów?

Cena nie jest najważniejsza, dopóki utrzymujesz kontakt z fanami i dajesz im powód do zakupu. Skuteczna komunikacja pozwala stworzyć bazę lojalnych i zaufanych odbiorców produktu i skłonić część z nich do zakupu bardziej zaawansowanej formy produktu. Polega to na tym, że ściągniesz za darmo utwór, a przy kolejnym kontakcie, zachęcony różnorodnością oferty, kupisz bilet na koncert lub będziesz chciał być posiadaczem ekskluzywnej kolekcji płyt CD. Możliwość otrzymania czegoś za darmo pozwoliła muzykowi zgromadzić dużą liczbę zainteresowanych, którzy w kolejnym etapie budowania relacji pozwolili na wygenerowanie znacznego strumienia przychodów.

Informacje o autorach:

RAFAŁ DUDKOWSKI

ekspert w firmie Innovatika, specjalizuje się w strategicznym zarządzaniu innowacjami oraz tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych.

TOMASZ RUDOLF

dyrektor zarządzający w firmie Innovatika, specjalizuje się w doradztwie i coachingu procesów innowacji.