

2012

Jak przygotować dobry Business Model Canvas?



Jacek Pucher

**Autor:**

Jacek Pucher

Institut Logistyki i Magazynowania (LiM)

<http://www.ilim.poznan.pl/>

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

www.parp.gov.pl

Wydanie I

Publikacja bezpłatna

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

Wspieramy e-biznes www.web.gov.pl

Copyright © by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
Warszawa 2012. Wszelkie prawa zastrzeżone. Żaden fragment nie
może być wykorzystywany w jakiegokolwiek formie ani przekładany
na język mechaniczny bez zgody PARP.

Spis treści

Spis treści3

1	Wprowadzenie.....	4
1.1	Business Model Generation – opis książki.....	5
2	Wiedza na dobry początek.....	7
2.1	Model Biznesowy – co to takiego?.....	7
2.2	Business Model Canvas.....	8
2.3	Lean Canvas – zmodyfikowana wersja Business Model Canvas dla start-upów	8
2.4	Gdzie i kiedy przyda się model biznesowy?.....	10
3	Co zawiera Business Model Canvas?.....	11
3.1	9 kluczowych elementów.....	11
3.2	Gotowy szablon Business Model Canvas.....	17
4	Zaczynamy projektowanie Business Model Canvas	18
4.1	Design Thinking.....	18
4.2	Poprawna Burza Mózgów.....	19
4.3	Środowisko pracy	21
4.4	Prototypowanie – dlaczego warto?.....	21
5	Prezentacja modelu biznesowego	23
5.1	Kilka warunków dobrej prezentacji.....	23
5.2	Elevator’s Pitch.....	24
6	Podsumowanie	25
7	Źródła inspiracji.....	26
8	Słownik terminów.....	28

1 Wprowadzenie

Każdy przedsiębiorca, który rozpoczyna działalność gospodarczą staje przed wielkim wyzwaniem **przekucia opracowanego pomysłu w regularny mechanizm generowania wartości**. To wyzwanie dotyczy także wielu już działających firm. Dzieje się tak m.in. dlatego, że przedsiębiorczość to ciągła konkurencja z innymi podmiotami, poszukiwanie nowych ścieżek rozwoju, tworzenia przychodów i osiągania zysków z oferowanych na rynku produktów i usług.

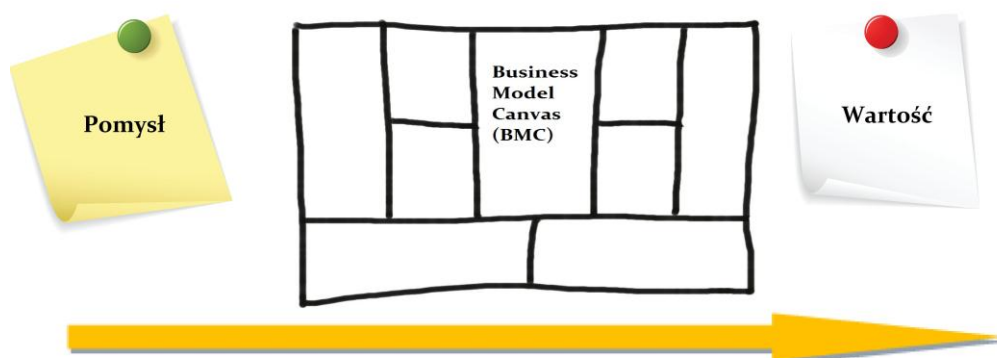
Jak najefektywniej dotrzeć do różnych segmentów klientów? Jak połączyć kluczowe działania i zasoby firmy w celu czerpania zysków z wytworzonej wartości? Jak tworzyć model generowania wartości, który będzie innowacyjny w stosunku do konkurencji? Na te pytania udzielimy odpowiedzi tworząc Business Model Canvas.

W niniejszym opracowaniu omówimy w skrócie innowacyjną metodologię modelowania biznesowego opracowaną przez dwóch Szwajcarów: Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura¹. Prześledzimy mechanizm tworzenia **Business Model Canvas (BMC)**, czyli w dosłownym tłumaczeniu: Płótno z Modelem Biznesowym. Poznamy także różnice pomiędzy Lean Canvas i BMC.

Opiszemy także narzędzia, które umożliwią kreatywne stworzenie poszczególnych elementów modelu biznesowego, a ich równoczesne zastosowanie może sprawić, że uzyskamy jeszcze lepsze wyniki.

Te narzędzia to m.in.:

- opracowana przez firmę IDEO metoda myślenia projektowego (design thinking),
- burza mózgów umożliwiająca wygenerowanie nowych pomysłów
- szybkie prototypowanie.



Rysunek nr 1 Business Model Canvas – od pomysłu do wartości; Źródło: Opracowanie własne

W projektowaniu modelu biznesowego przyda się także znajomość zasad tworzenia przestrzeni do pracy. Twórcze połączenie tych wszystkich elementów i metodyk sprawi, że praca nad modelem będzie ekscytująca, a wyniki i spostrzeżenia mogą rzucić nowe światło na produkt, usługę lub naszą firmę i działania podejmowane na rynku.

¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2012

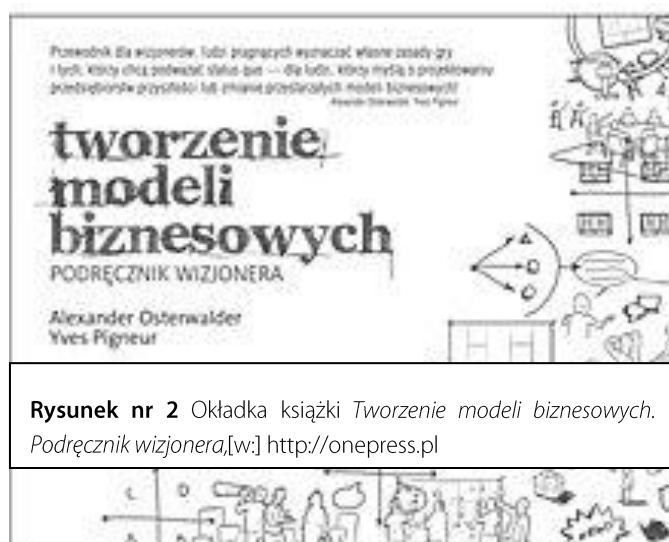
Przygotowany model trzeba jeszcze odpowiednio zaprezentować. Dobra prezentacja to klucz do przekonania:

- **inwestorów** do sfinansowania naszego niepowtarzalnego pomysłu, **pozostałych członków zespołu** do realizacji konkretnej strategii **dystrybucji produktu lub** usługi.

Dlatego ostatnia część opracowania przybliży wskazówki do przygotowania dobrej prezentacji i opisuje na czym polega Elevator's Pitch. Czytelników, których zainteresuje niniejsze opracowanie zachęcam do dalszych poszukiwań, a zwłaszcza lektury głównej publikacji wykorzystanej podczas prac nad naszym podręcznikiem tj. książki Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura pt. „Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera”², z której pochodzą także prezentowane przykłady.

1.1 Business Model Generation – opis książki

W 2010 na rynku wydawniczym ukazała się książka Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura poświęcona tworzeniu modeli biznesowych. Autorzy przyjęli niekonwencjonalne podejście tworząc tę publikację i zaprosili do tworzenia wizjonerskiego podręcznika aż 470 praktyków biznesu z 45 krajów. Historię *Business Model Generation*, bo tak brzmi tytuł oryginału w języku angielskim, rozpoczęły badania prowadzone przez Aleksandra Osterwaldera podczas studiów doktoranckich na Uniwersytecie w Lozannie. Wspólnie z prof. Yvesem Pigneurem poszukiwali oni uniwersalnego, wizualnego języka opisu i prezentacji modeli biznesowych. Podstawową tezę, od której rozpoczęli badania była nieprecyzyjna definicja modelu biznesowego, którą się na co dzień posługujemy. Podczas, gdy dla niektórych model biznesowy to przede wszystkim strategia firmy, dla innych to także kanały dystrybucji, produkt, zysk lub technologia³.



Rysunek nr 2 Okładka książki *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, [w:] <http://onepress.pl>

To wszystko powoduje, że pojawia się potrzeba spójnego zdefiniowania modelu biznesowego. Autorzy postawili tezę, że najlepszym narzędziem do efektywnego projektowania modeli będzie język wizualizacji i na tej bazie powstała koncepcja Business Model Canvas.

Swoje rozważania z pracy doktorskiej oraz opracowany szablon Business Model Canvas Aleksander Osterwalder umieścił w sieci. Stworzona przez niego strona internetowa zaczęła cieszyć się coraz większym zainteresowaniem. Użytkownicy z całego świata pobierali treści, stosowali narzędzia w swoich przedsiębiorstwach i wracali z nowymi przemysleniami. Te wszystkie doświadczenia przełożyły się na

² A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie ...*, op. cit.

³ A. Osterwalder, *Tools for Business Model Generation [Entire Talk]*, [w:] <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875>

powstanie innowacyjnej publikacji, z dużą liczbą współautorów, wizualizacji, rysunków i schematów. W 2012 roku książka „Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera” ukazała się także w języku polskim. Do tej pory wydano ją łącznie w 23 językach.

2 Wiedza na dobry początek

W naszym codziennym życiu zdarza się, że myśląc o danej rzeczy lub sprawie wyrażamy ją w różnych słowami i tworzymy własne definicje. Wynika to naszych indywidualnych modeli myślenia, ale często prowadzi do sytuacji wzajemnego niezrozumienia. Doskonale znamy sytuacje, kiedy dwie lub więcej osób mówi o tym samym pojęciu, ale rozumie je w zupełnie inny sposób.

Rysunek 3 Różne definicje modelu biznesowego Źródło: Opracowanie własne



Zdaniem Alexa Osterwaldera taka sytuacja bardzo często przytrafia się członkom zespołów dyskutujących o modelach biznesowych. Jeśli poprosimy ludzi, którzy użyli tego pojęcia, o jego jasne zdefiniowanie, pojawi się problem. Jedni używając pojęcia „model biznesowy” pomyślą o strategii, inni o kanałach dystrybucji, a jeszcze inni o technologiach, produkcie czy przychodach i zyskach⁴. Czym zatem jest model biznesowy?

2.1 Model Biznesowy – co to takiego?

Po wpisaniu hasła „**model biznesowy definicja**” wyszukiwarka Google wyświetla aż 18 500 wyników. Zgodnie z definicją „Podręcznika Wizjonera”:

„Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości.”⁵

Model w ujęciu Osterwaldera w centralnym miejscu stawia propozycję wartości i opisuje jak firma powinna wykorzystać swoje organizacyjne zasoby, żeby móc skutecznie zaproponować wypracowaną wartość na rynku. Sformułowana definicja nie wystarcza – język słów może nie być zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych. Dlatego „Podręcznik Wizjonera” proponuje język wizualizacji umożliwiający naszkicowanie i prezentację modelu biznesowego.

⁴ A. Osterwalder, *Tools for Business Model Generation [Entire Talk]*, [w:] <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875>

⁵ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie ...*, op. cit., s. 18

2.2 Business Model Canvas



Rysunek 4 Business Model Canvas wg Osterwaldera i Pigneur,
Źródło: Opracowanie własne

Ten „szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji” to Business Model Canvas, czyli jak wspomniano wyżej: Płótno Modelu Biznesowego. Jest to wizualny zapis aktualnego, nowo projektowanego lub przebudowywanego modelu biznesowego, który składa się z 9 kluczowych elementów (opisanych szczegółowo w Rozdziale 3) i umożliwia stworzenie modelu do każdego scenariusza (nawet dla swojej kariery lub życia osobistego, jak twierdzi autor „Podręcznika Wizjonera” w swojej najnowszej książce)⁶.

2.3 Lean Canvas – zmodyfikowana wersja Business Model Canvas dla start-upów

Business Model Canvas doczekał się także swojej zmodyfikowanej wersji, opracowanej przez Asha Maurya, absolwenta inżynierii elektrycznej Rochester Institute of Technology, założyciela i CEO firmy Spark59⁷, która doradza młodym firmom technologicznym na wczesnym etapie ich działalności.

⁶ T.Clark, A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model You*, John Wiley & Sons, Hoboken 2012

⁷ [w:] <http://www.spark59.com/>

Dlaczego Lean Canvas? Zdaniem autora tej koncepcji inspiracją do powstania zmodyfikowanej wersji Business Model Canvas była zbyt duża, jego zdaniem, prostota koncepcji Osterwaldera i Pigneura oraz przykłady prezentujące głównie modele biznesowe przedsiębiorstw, które odniosły sukces⁸.

Ash Maurya interesował się, jakie lekcje odrobiły te firmy zanim znalazły się na szczycie (czyli dlaczego i jak ich produkt znalazł odbiorców) i sam wielokrotnie wykorzystywał szablony BMC do generowania modelu biznesowego w procesie doradzania start-upom.

Podjęcie Lean Canvas i modyfikacja BMC miały na celu uczynienie „Płótna” bardziej skoncentrowanym na problemach i ryzykach konkretnej firmy, szczególnie u progu jej działalności. Na tym etapie firma nie jest jeszcze silna organizacyjnie. Drugim istotnym elementem koncepcji Maurya jest przedstawienie modelu w układzie produkt/rynek.

Jego zdaniem wiele startujących firm upada dlatego, że działają w warunkach ekstremalnej niepewności oraz poświęcają czas na budowę źle działających produktów. Budowa poprawnej propozycji wartości wymaga, według koncepcji Lean Canvas, zrozumienia najważniejszych (maksimum trzech) problemów, na które szukamy odpowiedzi tworząc nasz produkt, określenia rozwiązań dla tych problemów i określenia kluczowych mierników działalności, które utrzymają firmę w dobrej kondycji i pozwolą jej utrzymać się na rynku.

Podstawowe różnice pomiędzy kluczowymi elementami BMC i Lean Canvas prezentuje poniższa tabela:

Business Model Canvas	Lean Canvas
Segmenty Klientów	Segmenty Klientów
Propozycje Wartości	Propozycje Wartości
Kanały	Kanały
Relacje z klientami	Główna Przewaga Konkurencyjna
Strumienie Przychodów	Strumienie Przychodów
Kluczowe Zasoby	Kluczowe Mierniki
Kluczowe Działania	Rozwiązania
Kluczowi Partnerzy	Problemy
Struktura kosztów	Struktura kosztów

Tabela nr 1 Różnice pomiędzy Business Model Canvas a Lean Canvas Źródło: Opracowanie własne na podstawie [w:] <http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/>

Czy zatem Lean Canvas jest lepsze? Ash Maurya nie poddaje krytyce metodyki Osterwaldera i Pigneura. Uważa, że należy przyjąć najbardziej naturalny model adekwatny do obecnego położenia firmy, a zastosowanie szablonu do dokumentowania najważniejszych założeń modelu biznesowego jest według niego działaniem jak najbardziej wskazanym. Także wśród ekspertów zajmujących się doradzaniem firmom panują różne opinie i nie można jednoznacznie powiedzieć, że Lean Canvas ma więcej zwolenników.

⁸ A. Maurya, *Why Lean Canvas*, [w:] <http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/>

2.4 Gdzie i kiedy przyda się model biznesowy?

Model biznesowy przedstawiony na jednym arkuszu i w określonej strukturze może się przydać na każdym etapie funkcjonowania firmy, a zwłaszcza w ponownym przemyśleniu jej pozycji na rynku oraz poszukiwaniu nowych sposobów na skuteczniejsze niż konkurencja dostarczanie odbiorcom propozycji wartości. Modelowanie biznesowe przyda się także na etapie projektowania i wdrażania nowych produktów i usług.

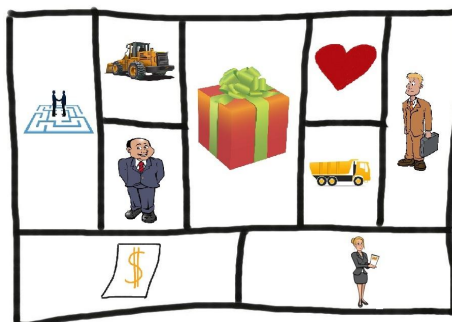
Gdzie jeszcze możemy zastosować BMC? Pod koniec marca ukazała się kolejna pozycja wydawnicza opracowana przez Tima Clarka, który wspólnie z autorami „Podręcznika Wizjonera” proponuje adaptację Business Model Canvas do tworzenia planu rozwoju kariery zawodowej. Dowiedzmy się zatem więcej o modelowaniu biznesowym.

3 Co zawiera Business Model Canvas?

3.1 9 kluczowych elementów

Aby zbudować dobry Business Model Canvas trzeba zwiualizować i przedyskutować w zespole jego dziewięć fundamentalnych elementów składowych:

1. segmenty Klientów
2. propozycje wartości
3. kanały
4. relacje z klientami
5. strumienie przychodów
6. kluczowe zasoby
7. kluczowe działania
8. Kluczowych partnerów
9. strukturę kosztów



Te elementy tworzą razem spójny wizualny język Business Model Canvas, którego gotowy szablon zaprezentujemy w następnym podrozdziale.

SEGMENTY KLIENTÓW

Klienci to klucz do powodzenia modelu biznesowego, ponieważ zrozumienie ich potrzeb, a następnie ich zaspokojenie generuje przychody. Klienci są odbiorcami naszych produktów. Zgodnie z „Podręcznikiem Wizjonera” „żeby lepiej zaspokajając potrzeby klientów, firma może pogrupować ich na segmenty według pewnych wspólnych cech charakterystycznych, podobieństwa zachowań lub innych właściwości”⁹ (np. grupa wiekowa, małe lub duże firmy, kobiety lub mężczyźni, mieszkańcy Poznania lub Warszawy).

Podczas analizy segmentów klientów należy odpowiedzieć w szczególności na następujące pytania:

- **KTO** jest naszym najważniejszym klientem?
- **DLA KOGO** tworzymy wartość w naszej firmie?
- czy nasza firma działa na rynku masowym czy niszowym? A może nasz rynek ma charakter wielostronny (czyli z jednej strony mamy konsumentów jako klientów, a z drugiej odbiorców biznesowych)?
- na jakie **SEGMENTY** powinniśmy podzielić naszych klientów, biorąc pod uwagę ich problemy i oczekiwania?
- jak dzielimy naszych klientów i jaką strategię realizujemy wobec każdej z grup?



Google Adwords i AdSense

Firma Google powstała w 1998 roku i została założona przez dwóch doktorantów Uniwersytetu Stanforda: Larry'ego Page'a i Siergieja Brina. Ich prace badawcze nad wyszukiwarką tekstową doprowadziły do powstania jednej z największych firm świata.

Działanie wyszukiwarki jest darmowe. Google zarabia na reklamach targetowanych czyli skierowanych do konkretnych użytkowników.

Kto jest najważniejszym klientem Adwords? Są to m.in. reklamodawcy, internauci oraz twórcy treści.

Google
ADWORDS

Źródło logotypu: www.google.com

⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie ...*, op. cit., s. 25



PROPOZYCJE WARTOŚCI

Naszym klientom oferujemy produkty lub usługi czyli propozycje rozwiązania ich problemów i generujące dla nich wartość. Dzięki istnieniu naszej oferty klienci nie wybierają oferty konkurencji. Nasze propozycje generujące wartości dla klienta można podzielić na kilka grup:

- **propozycje dotąd niespotykane** – czyli nowości zaspokajające zupełnie nowe potrzeby i tworzące branże, zasady działania lub doświadczenia użytkowników. Przykładem takiego rozwiązania był z całą pewnością w 2007 roku iPhone, który oferował nowe doświadczenia dla użytkowników telefonów komórkowych,
- **wyższa jakość lub skuteczność** np. lepsza jakość obsługi klienta, jakość materiałów zastosowanych do wykonania produktu (to bardzo często argument za wyborem tego, a nie innego modelu samochodu),
- **dostosowanie produktu lub usługi do potrzeb indywidualnych odbiorców** – przykładem mogą być kontrakty zawierane z abonentami sieci telefonii komórkowej,
- **design lub marka** – to wartość w postaci podkreślenia przez klientów przynależności do określonej grupy czy pokazania statusu,
- **cena i koszty** – niższa cena lub koszty eksploatacji w stosunku do konkurencji,
- **dostępność produktu** – czyli skala jego dystrybucji bądź upowszechnienia. Przykładem dostępnego produktu jest coraz częściej telewizor 3D,
- **wygoda i użyteczność** - ciekawym przykładem do porównania są zakupy tradycyjne i zakupy on-line.

Projektując propozycję wartości dla segmentów odbiorców należy zadać następujące pytania:

- jaką wartość dostarcza klientom nasz produkt/usługa/firma/organizacja?
- który z problemów naszych odbiorców rozwiązuje nasz produkt/usługa/firma/organizacja?
- jakie rodzaje produktów i usług proponujemy poszczególnym segmentom klientów?
- które z potrzeb odbiorców zaspokaja nasz produkt/usługa?

KANAŁY

Kanały to sposoby komunikacji naszej firmy z poszczególnymi segmentami klientów, dzięki którym dostarczamy im określoną wcześniej propozycję wartości. Zgodnie z „Podręcznikiem Wizjonera” są to „punkty, w których dochodzi do kontaktu między klientem i firmą i które w istotnym stopniu wpływają na wrażenie, jakie odnosi w związku z tym odbiorca¹⁰. Każdy z kanałów charakteryzują szczególne fazy funkcjonowania, które budują całość doświadczenia klienta naszego produktu lub usługi.



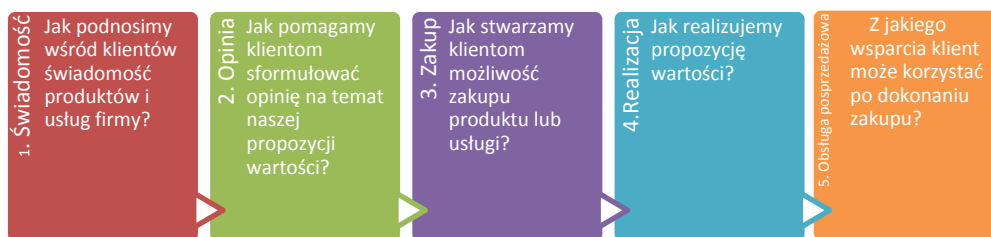
Gazeta Bezpłatna np. Metro

Codziennie rano na przystanku tramwajowym spotykamy sympatycznych ludzi biegnących pomiędzy pasażerami i wręczających im bezpłatne egzemplarze gazety Metro, zawierającej m.in. aktualne informacje z kraju i ze świata oraz reklamy i ogłoszenia.

Jaką wartość dostarcza klientom ten produkt? Odbiorców możemy podzielić na reklamodawców i podróżujących komunikacją. Wartość dostarczana pierwszej grupie to powierzchnia reklamowa w wysokonakładowej i darmowej gazecie. Wartość do klientów komunikacji to bezpłatny dostęp do aktualnych informacji dostępny bezpośrednio podczas podróży do pracy.



¹⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie ...*, op. cit., s. 30



Rysunek nr 5 Faza funkcjonowania kanału wg Osterwaldera i Pigneura,
Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie . . .*, op. cit., s. 31

Kanały możemy podzielić na:

- **własne** – np. firmowa sieć sprzedawców,
- **partnerskie** – np. hurtownicy oferujący nasze produkty,
- **pośrednie** – np. pasaż internetowy,
- **bepośrednie** – to chociażby sprzedaż internetowa.

Aby dobrze zdefiniować kanały w modelu biznesowym należy odpowiedzieć na pytania:

- w jaki sposób chcemy dotrzeć z naszą propozycją wartości do poszczególnych segmentów klientów?
- w jaki sposób docieramy do tych segmentów odbiorców w chwili obecnej?
- czy nasze kanały mają charakter zintegrowany?
- które kanały są najefektywniejsze?
- które kanały są najbardziej efektywne kosztowo?
- jak integrujemy nasze kanały ze standardami współpracy z klientami?

RELACJE Z KLIENTAMI

Podstawowym zadaniem firmy jest pozyskiwanie i zatrzymywanie jej klientów oraz generowanie ciągłego wzrostu sprzedaży. Jest to możliwe tylko dzięki budowie różnych form dobrych relacji z poszczególnymi segmentami odbiorców naszych produktów i usług. Relacje mogą mieć charakter:

- **osobistego wsparcia** poprzez nawiązywanie bezpośrednich relacji z wszystkimi klientami,
 - **dedykowanych opiekunów klienta** dla najważniejszych klientów firmy,
 - **samoobsługi** lub **obsługi zautomatyzowanej**,
 - **budowy społeczności** wokół produktu lub usługi (np. za pośrednictwem mediów takich jak Facebook, Twitter czy Pinterest),
 - **współtworzenia** tj. zaproszenia odbiorców do samodzielnego generowania wartości dla szerokiego grona użytkowników np. poprzez fora dyskusyjne, komentarze, recenzje.



Żeby lepiej zrozumieć relacje z klientami oraz ich rolę w budowaniu modelu biznesowego należy przeanalizować:

Skype

Pomysł na darmowe rozmowy telefoniczne przez internet powstał w zespole szwedzkich i estońskich programistów. System komunikacji oparty na technologii peer-to-peer stał się światowym hitem. W 2005 roku firma porozumiała się z eBay i za 2,6 mld dolarów Skype stał się produktem amerykańskiej platformy e-commerce.

Jakimi kanałami dociera Skype do swoich odbiorców? Główne ścieżki są dwie: strona internetowa skype.com oraz partnerzy firmy: producenci zestawów słuchawkowych. W Polsce kanałem dystrybucji Skype jest także portal onet.pl



Źródło logotypu: www.skype.com

- jakiego typu relacji spodziewają się nasi klienci? Jak te relacje rozkładają się wśród poszczególnych segmentów naszych odbiorców?
- jakie relacje już udało nam się zdefiniować i rozwinąć?
- czy nasze relacje z klientami są zintegrowane z pozostałymi kluczowymi elementami naszego modelu biznesowego?
- jakie koszty budowy relacji ponosimy?

Prawą stroną Business Model Canvas „spinają” **STRUMIENIE PRZYCHODÓW**, które wskazują nasze źródła zysków z generowanej przez nas propozycji wartości.

Są to m.in.:

- **przychody generowane poprzez sprzedaż aktywów** (produktów/usług) firmy,
- **opłaty za korzystanie**, naliczane za faktyczne skorzystanie z usługi,
- **opłata abonencka** – przychody uzyskiwane okresowo, za konkretny czas korzystania z produktu lub usługi,
- **wypożyczenie i leasing** – popularne szczególnie w branży motoryzacyjnej. W tym modelu użytkownik uzyskuje wyłączne prawo do korzystania z konkretnego produktu lub usługi w zamian za ustaloną w umowie opłatę,
- **licencje** – opłaty z tytułu korzystania z wytworzonej przez kogoś innego wartości intelektualnej tj. praw autorskich, praw własności przemysłowej czy patentów,
- **prowinie z tytułu pośrednictwa** otrzymywane w zakresie oferowania przez firmę produktów lub usług innej firmy w zamian za określony udział w przychodach lub zyskach,
- **reklama** – przychody z tytułu reklamy obcych produktów np. firma prowadząca portal informacyjny wyodrębnia przestrzeń reklamową dla innych reklamodawców i pobiera opłaty z tego tytułu.



Strumienie przychodów odpowiadają na bardzo istotne pytania na etapie tworzenia modelu biznesowego. Przy ich pomocy analizujemy następujące zagadnienia:

- za jaką propozycję wartości nasi klienci są gotowi zapłacić?
- za co płacą na obecnym etapie funkcjonowania firmy?
- w jakim modelu płacą nam obecnie, a w jakim chcieliby płacić?
- w jakim stopniu przychody uzyskane ze sprzedaży naszego produktu/usługi wpływają na ogólne przychody firmy?

Znamy zatem oferowaną propozycję wartości oraz przeanalizowaliśmy kanały i relacje z naszymi klientami. Dodatkowo oszacowaliśmy źródła przychodów w projektowanym modelu biznesowym. Nadchodzi teraz czas, aby oszacować nasze firmowe „aktywa” potrzebne do przedstawiania klientom propozycji wartości czyli: kluczowe zasoby, działania, partnerów oraz strukturę kosztów.

KLUCZOWE ZASOBY

W bardzo ciekawej książce pt. „Od dobrego do wielkiego” Jim Collins wskazywał, że wielkie firmy wyróżniają się świetnie funkcjonującymi zespołami¹¹. Tę tezę potwierdza Business Model Canvas, gdzie bardzo ważną rolę pełnią zasoby m.in.:



- **fizyczne** – czyli wszelkiego rodzaju kluczowa infrastruktura, systemy, ale także sieć dystrybucyjna czy sieć punktów sprzedaży,
- **intelektualne** tzn. wszelka zgromadzona wiedza, patenty, licencje oraz znaki towarowe, wzory przemysłowe oraz marka naszej firmy,
- **ludzkie** – świetnie zorganizowany zespół ludzi jest wartością każdego przedsiębiorstwa: od małego start-upu począwszy, a na wielkiej korporacji skończywszy,
- **finansowe** to różnego rodzaju kapitał w postaci gotówki, opcji na akcje czy ciągle otwartej linii kredytowej,
- **platformy lub sieci** czyli rozwiązania kojarzące ze sobą partnerów (np. handlowców, klientów, banki) czy oprogramowanie (np. porównywarka cen i sklepy internetowe).

W zależności od rodzaju i wielkości firmy zasoby mogą mieć charakter wewnętrzny, czyli po prostu stanowić naszą własność. Możemy je także dzierżawić (np. przestrzeń sklepową, magazynową) albo część naszych zasobów może być własnością innego partnera (np. pracownicy biura rachunkowego, które obsługuje naszą działalność).

Aby dobrze przeprowadzić tę część dyskusji nad modelem musimy przede wszystkim odpowiedzieć na pytania:

- wykorzystania jakich zasobów determinuje nasza propozycja wartości?
- jakie kluczowe zasoby musimy użyć w naszych kanałach dystrybucji, budowie relacji z klientami, a także na etapie generowania źródeł przychodów?

KLUCZOWE DZIAŁANIA

Posiadane przez naszą firmę zasoby muszą być zintegrowane z podejmowanymi działaniami o charakterze kluczowym, czyli rodzajem działań, bez których firma nie będzie w stanie poprawnie funkcjonować. Musimy poznać odpowiedzi na następujące pytania:

- jakich kluczowych działań będzie wymagać nasza propozycja wartości?
- podjęcie jakich działań jest konieczne ze względu na posiadane przez nas kanały dystrybucji, relacje z klientami oraz strumienie przychodów?



Kategorie kluczowych działań mogą przyjmować następujące formy:

- produkcji, czyli wytwarzania i dostarczania na rynek dużych wolumenów produktów z zachowaniem odpowiedniego poziomu jakościowego,
- usług skupionych na rozwiązywaniu problemów (m.in. typowej dla firm konsultingowych, organizacji badawczych itp.),
- działań wokół platformy lub sieci związanych z zarządzaniem, utrzymaniem oraz pozyskiwaniem nowych klientów,

¹¹ J. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007

Gillette

Firma nazwana na cześć amerykańskiego wynalazcy, pomysłodawcy i autora patentu dotyczącego bezpiecznej maszyny do golenia.

W 2005 roku firma została przejęta przez koncern Procter&Gamble. Propozycja wartości w postaci unikalnego doświadczenia golenia, w której dużą rolę odgrywają wysokiej jakości ostrza i ergonomiczny uchwyt wymaga zastosowania kluczowych zasobów takich jak patenty, umożliwiające firmie ochronę pomysłów. Drugim kluczowym zasobem jest marka – świadomość słowa Gillette przez lata znacząco wzrosła. We wspomnianej książce Jim Collins wymienił także świetny zespół zarządzający, który przyczynił się na początku XXI wieku do sukcesu tej firmy.

Gillette®

Źródło logotypu: www.gillette.com

które musimy rozważać w zależności od profilu prowadzonej działalności.

KLUCZOWI PARTNERZY



Sprawne funkcjonowanie naszej firmy zależy także od współpracy z zewnętrznymi partnerami, którzy mogą pełnić rolę wspierającą nasze działania (np. prowadzić księgowość oraz udzielać porad prawnych) lub strategiczną (np. zapewniać bezpieczeństwo dostaw). Dlaczego podejmujemy współpracę z partnerami?

„Podręcznik Wizjonera” wymienia trzy główne powody¹²:

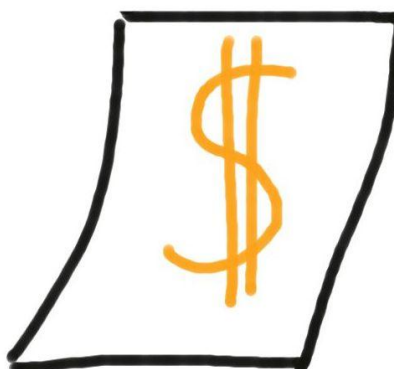
- **podejmowanie współpracy celem optymalizacji i korzyści skali.** Ta sytuacja jest dzisiaj spotykana bardzo często np. poprzez outsourcing lub produkcję w krajach o niższych kosztach pracy,
- **partnerstwo w celu obniżenia poziomu ryzyka** może przejawiać się np. poprzez korzystanie przez konkurujące ze sobą firmy z tych samych standardów. Taka sytuacja ma miejsce chociażby w zakresie kodów kreskowych, gdzie firmy korzystają z tego samego standardu identyfikacji produktów równocześnie konkurując jakością produktu, projektem etykiety oraz unikalnymi działaniami marketingowymi,
- **przejęcie zasobów lub działań** – żadna firma nie zna się w 100% na wszystkim, stąd woli współpracować np. z partnerami posiadającymi specjalistyczną wiedzę, zasoby lub technologie, aby tym samym, w zamian za odpowiednie wynagrodzenie rozwiązywać własne problemy.

Ta część analizy służy identyfikacji kluczowych partnerów, wskazaniu najważniejszych dostawców oraz ocenie, jakie zasoby pozyskujemy od naszych partnerów oraz jakie kluczowe działania realizują oni dla naszej firmy.

Lewą stronę Business Model Canvas spina **STRUKTURA KOSZTÓW**, której zadaniem jest wskazanie wszelkich wydatków ponoszonych przez naszą firmę w związku z realizacją określonego modelu biznesowego oraz odpowiedź na pytania:

- jakie są najważniejsze koszty realizowanego przez nas modelu biznesowego?
- które kluczowe zasoby kosztują nas najwięcej?
- realizacja których kluczowych działań wymaga największych nakładów?

Trzeba podkreślić, że nie zawsze minimalizacja kosztów jest najlepszym rozwiązaniem. Jeśli nasz produkt lub usługa są czymś, za co klienci będą w stanie zapłacić relatywnie dużo pieniędzy w zamian otrzymując produkt luksusowy lub usługę najwyższej jakości, to wówczas minimalizacja kosztów nie powinna być sednem budowanego przez nas modelu. Powinien on wówczas koncentrować się na oczekiwanej przez odbiorców wartości.



¹² A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie ...*, op. cit., s. 43

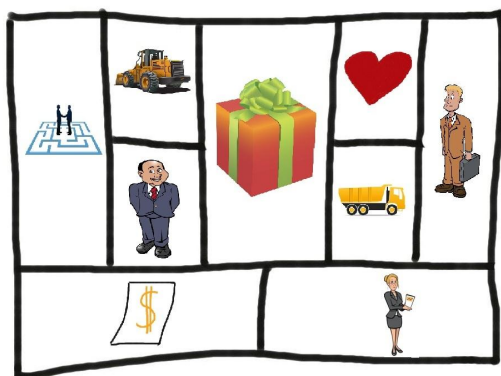
Analizując strukturę kosztów powinniśmy rozpatrzyć następujące ich rodzaje:

- **koszty stałe** – czyli wydatki pojawiające niezależnie od ilości produkowanych produktów czy świadczonych usług. Może to być np. czynsz za wynajem biura czy stała opłata abonamentowa za korzystanie z telefonu,
- **koszty zmienne**, które są zależne od ilości produkowanych produktów lub świadczonych usług. Wyższe wolumeny oznaczają wyższe koszty,
- **koszty wynikające z korzyści skali** – bardzo często pojawiają się np. gdy zlecamy usługę wydruku materiałów reklamowych. Większa ilość wydrukowanych egzemplarzy obniża koszt jednostkowy pojedynczej sztuki,
- **koszty wynikające z korzyści zakresu** np. jeśli mamy dużą firmę oferującą wartość dla różnych segmentów klientów to wówczas możemy wykorzystać te same działania marketingowe lub kanały dystrybucji bez generowania dodatkowych kosztów.

3.2 Gotowy szablon Business Model Canvas

Opisane powyżej elementy zbieramy w jeden czytelny szablon modelu biznesowego. Aleksander Osterwalder pisze w „Podręczniku Wizjonera”, że Business Model Canvas wygląda jak płótno malarskie podzielone na 9 części.

Aby ułatwić zadanie autor zamieścił na stronie:



http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

gotowy szablon modelu do wydrukowania. Zgodnie ze wskazówkami wydruk powinien zostać wykonany na możliwie największym dostępnym arkuszu. Pracę nad modelem, oprócz wizualnego szablonu, mogą wspomóc także:

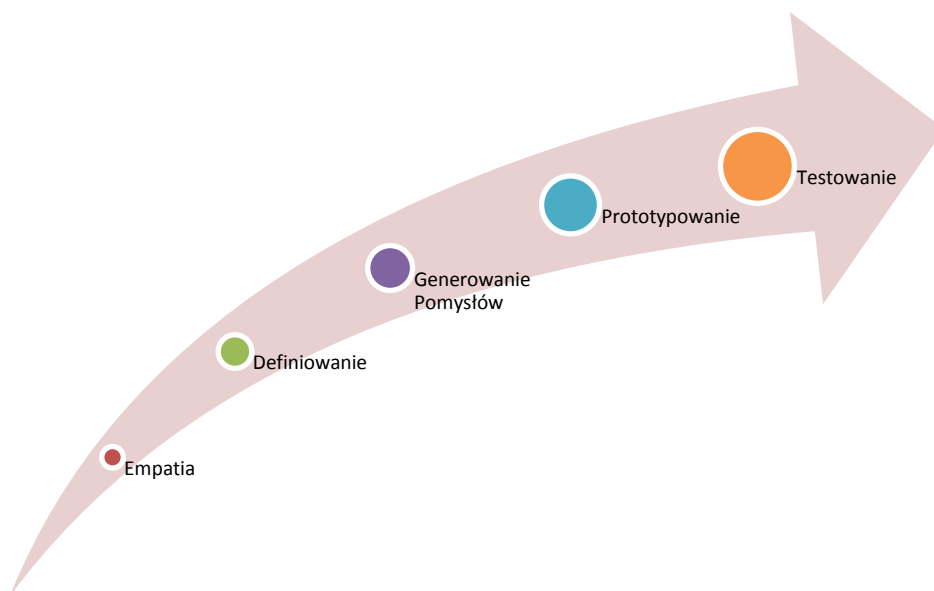
- metodyki stymulujące pracę kreatywną,
 - odpowiednio zorganizowana przestrzeń (wolna od barier dla komunikacji między uczestnikami projektującymi model),
- znajomość zasad pracy w zespole (choćby poprawnej burzy mózgów),
 - myślenie rękoma czyli szybkie prototypowanie przydatne szczególnie do ciągłego poprawiania modelu i wypracowywania jego innowacyjnej formuły.

4 Zaczynamy projektowanie Business Model Canvas

Jak to się dzieje, że w Dolinie Krzemowej każdego roku powstaje tyle ciekawych produktów technologicznych, które podbijają nie tylko rynek amerykański, ale również cieszą się sympatią wielu użytkowników na całym świecie? Zapewne wielu twórców firm technologicznych (i nie tylko) zadaje sobie pytanie: dlaczego mnie nie udało się tego wymyślić? Co takiego powoduje, że w Dolinie Krzemowej jest to możliwe? Jednym z czynników tego sukcesu jest, oprócz oczywiście wielu składników finansowych i kulturowych, odpowiednie środowisko pracy i zastosowanie metod myślenia i działania, które powodują, że modele biznesowe firm Doliny Krzemowej podbijają globalny rynek.

4.1 Design Thinking

Jednym z sekretów sukcesu jest filozofia design thinking tj. myślenie projektowe lub inaczej metodologia tworzenia produktów lub usług. U jej podstaw leży myślenie zespołowe, multidyscyplinarność oraz koncentracja na potrzebach użytkownika.



Rysunek nr 6 Fazy procesu Design Thinking, Źródło: [w:] www.dschool.stanford.edu

Filozofię myślenia projektowego wyróżnia 5 podstawowych faz:

1. **WZBUDZANIA EMPATII** – czyli obserwacji użytkowników i ich zachowań. Ta faza obejmuje zadawanie pytań o przyczyny zachowań i zjawisk, a także polega na ciągłej obserwacji oraz rozmowach z użytkownikami (prowadzeniu wywiadów). To, czego należy unikać to niezwłoczne poszukiwanie rozwiązań obserwowanych problemów. Wyniki analizy zapisuje się po prostu bez żadnych głębszych ocen,
2. **DEFINIOWANIA** - celem przeprowadzenia tego etapu jest wykorzystanie wcześniejszych analiz do głębszego zrozumienia potrzeb konkretnego użytkownika oraz otaczającej go przestrzeni, która służy nam do projektowania. Na bazie tych dwóch czynników tworzy się własny punkt widzenia w zakresie rozwiązywanego problemu,
3. **GENEROWANIA POMYSŁÓW** – jest to faza tworzenia zupełnie nowych rozwiązań dla zidentyfikowanych problemów. Uzyskuje się je w wyniku prowadzonych sesji burz mózgów, których zasady powinny stymulować wychodzenie poza oczywiste i znane do tej pory rozwiązania problemów,

4. **PROTOTYPOWANIA** czyli faza obejmująca m.in. myślenie rękoma. Zgodnie z filozofią design thinking efektem wcześniejszych prac powinien być fizyczny prototyp rozwiązania. Do jego stworzenia można użyć wszelkich dostępnych materiałów, chociażby papieru kolorowego, plasteliny, taśmy klejącej.

Prototyp może przyjąć formę:

- a. karteczek samoprzylepnych naklejonych na ścianę lub tablicę,
 - b. scenek odegranych przez członków zespołu,
 - c. fizycznego przedmiotu,
 - d. odpowiednio zaaranżowanej przestrzeni,
 - e. interfejsu użytkownika,
 - f. storyboardu.
5. **TESTOWANIA** – czyli prezentacji działania prototypu w rzeczywistym środowisku. Celem tej fazy jest zebranie opinii użytkowników i poprawa stworzonego rozwiązania. Testowanie powinno być przeprowadzane wielokrotnie (tzw. ponowne iteracje) w celu wprowadzenia poprawek i zwykle kończy się nowymi wynikami obserwacji użytkowników.

Stawianie użytkownika w centrum procesu projektowania oraz wielokrotne poprawianie wypracowanych rozwiązań sprawiają, że design thinking jest efektywną kosztowo metodą weryfikacji, czy nasze produkty lub usługi mają szansę na sukces już po wejściu na rynek. Jeśli nasz prototyp zostanie negatywnie oceniony, to wówczas oszczędzamy sporo w porównaniu z porażką, jaką moglibyśmy ponieść, gdyby przedmiotem krytyki był gotowy produkt, w którego rozwój firma sporo zainwestowała.

4.2 Poprawna Burza Mózgów



Zdjęcie nr 1 Zespół IDEO podczas Burzy Mózgów, Źródło: [w:] www.openideo.com

Czy burza mózgów może zostać przeprowadzona w niepoprawny sposób? Odpowiedź brzmi „Tak”. Wiele burz mózgów kończy się niepowodzeniem głównie ze względu na fakt, iż uczestnicy tych sesji już na wczesnym etapie rozpoczynają krytykę i ocenę rozwiązań zgłoszonych przez innych członków zespołu. To powoduje, że znika miejsce dla odważnych i często nowatorskich pomysłów.

Firma IDEO zaprezentowała na swoich stronach internetowych zasady prowadzenia sesji burz mózgow. Jakie materiały potrzebujemy do udanej sesji? Przede wszystkim dobrze przygotowaną przestrzeń umożliwiającą przyjęcie postawy otwartej (np. kolorowe pomieszczenie z wygodnymi krzesłami pozbawione stołów i biur), zestaw samoprzylepnych karteczek (w różnych kolorach), pustą ścianę lub tablicę sucho ścierną (która posłuży nam do przyklejania karteczek podczas sesji), zestaw pisaków/markerów dla poszczególnych członków zespołu oraz przede wszystkim kilka elementów wprowadzających pozytywną postawę (może to być np. jakaś anegdota na początek sesji, woda mineralna lub batoniki energetyczne).

Sesja burzy mózgow powinna mieć określone ramy czasowe (np. 20-30 minut) i powinna obejmować jeden temat-wyzwanie sformułowane w postaci pytania: „Jak moglibyśmy...”, „Jak powinna wyglądać...” itp.

Jakie zasady obowiązują podczas poprawnie przeprowadzonej sesji burzy mózgow? Jest to kilka wskazówek, które warto zapamiętać¹³:

1. Powstrzymywanie się od wczesnej krytyki i ocen – konieczne zwłaszcza na pierwszym etapie sesji. Członkowie zespołu powinni mieć ok. 5-8 minut na zapisywanie pomysłów na karteczkach i przyklejanie ich do ściany. Na pewno pojawi się wówczas chęć dopytania o pomysł, oceny, ale nie należy tego robić, ponieważ takie działanie osłabi przyływ odważnych pomysłów i osłabi koncentrację zespołu.

2. Zachęta do odważnych pomysłów – brak krytyki na wczesnym etapie burzy mózgow powinien być wzmacniany zachęcaniem uczestników sesji do dzielenia się odważnymi, nawet z pozoru abstrakcyjnymi czy radykalnymi pomysłami. Odważne pomysły mogą np. służyć do zupełnie nowatorskiego spojrzenia na dotychczasowe produkty, usługi lub technologie.

3. Budowanie na pomysłach innych – po zakończeniu etapu zgłaszania pomysłów warto, żeby zebrać karteczki opisujące te same lub podobne pomysły i zacząć na nich budować. Eksperti z IDEO zachęcają, żeby używać łączników takich jak „i” zamiast „ale”. Może się to nie udać podczas pierwszych sesji burzy mózgow organizowanej w zespole, ale przykłady pokazują, że z czasem przychodzi doświadczenie i burze mózgow stają się efektywniejsze.

4. Koncentracja na temacie sesji – duża w tym rola prowadzącego sesję. Po generowaniu pomysłów i zebraniu podobieństw dyskusja zmierza w kierunku wyboru optymalnych rozwiązań. Warto, aby w prowadzonej dyskusji pamiętać o użytkowniku-odbiorcy naszych produktów lub usług i przede wszystkim o sformułowanym na początku pytaniu-temacie naszej sesji.

5. Jeden temat w określonym czasie – oczywiście nasz model biznesowy czy projekt ma wiele wątków, natomiast sesja burzy mózgow powinna dotyczyć konkretnego pytania, postawionego wyzwania i sformułowanego na początku tematu.

6. Wizualizacja, wizualizacja i jeszcze raz wizualizacja – podobnie jak w Business Model Canvas, tak samo w burzy mózgow wizualizacja jest najważniejszym elementem. IDEO w trakcie stosuje nie tylko różne kolory karteczek, ale również różne kolory pisaków i markerów. Nie należy przejmować się brakiem talentu do rysowania – w trakcie burzy mózgow liczą się pomysły, a nie talent plastyczny. Obrazki, rysunki, zdjęcia zgromadzone na komputerze bardzo się przydadzą.

7. Celowanie w ilość – czyli szybkie tworzenie największej możliwej liczby pomysłów. W dobrej sesji burzy mózgow w czasie 60 minut powstaje ok. 100 pomysłów.

Burze mózgow będą użyteczną częścią każdej rozmowy o modelu biznesowym, ponieważ oprócz opisywania obecnych elementów modelu możemy podczas poszczególnych sesji odkryć zupełnie nowe

¹³ *The Rules of Brainstorming*, [w:] <http://www.openideo.com/fieldnotes/openideo-team-notes/seven-tips-on-better-brainstorming>

propozycje wartości, zauważyć innowacyjne możliwości dystrybucji naszego produktu lub usługi oraz zwrócić uwagę na potrzebę nawiązania współpracy z partnerami, których do tej pory nie dostrzegaliśmy.

4.3 Środowisko pracy

Niezwykle ważne w projektowaniu modelu jest także otoczenie i środowisko pracy. W ubiegłym roku członkowie zespołu d.school Scott Doorley i Scott Witthoft opublikowali książkę pt. „Make Space. How to Set Stage for Creative Collaboration”¹⁴, w której opisują wyniki wieloletnich badań i prac dotyczących projektowania optymalnej przestrzeni wspierającej kreatywne podejście do pracy.

Zdaniem Davida Kelley’ego, jednego z założycieli firmy IDEO, przestrzeń pracy odgrywa niesamowitą rolę w kulturze firmy. Drewniane chatki animatorów pracujących dla studia Disney-Pixar, metalowa rura do zjeżdżania w siedzibie Google w Szwajcarii powodują, że członkowie zespołów czy pracownicy otwierają się na nowe pomysły i tym samym w sensie ogólnym podnoszą konkurencyjność swojej firmy. Obecnie w wielu biurach ustawienie biurek, rodzaj mebli, kolor ścian negatywnie wpływa na pracę zespołową i oddziela poszczególnych członków zespołu.

Do pracy nad modelem biznesowych przyda się pomieszczenie bez stołów i tradycyjnych krzeseł biurowych. Dlaczego? Chodzi o wprowadzenie atmosfery skłaniającej do działania i kreatywnego myślenia. Co warto zakupić (ceny wg stanu na wrzesień 2012):

- **kilka puf** w kształcie kostki w różnych kolorach – koszt 1 sztuki to ok. 65 PLN,
- **flipchart** – ceny zaczynają się już od 220 PLN,
- **markery/pisaki w różnych kolorach** – ceny zestawów zawierających 4 sztuki markerów w różnych kolorach zaczynają się od 9,90 PLN,
- **karteczki samoprzylepne** – koszt zestawu zawierającego 5x80 różnych kolorów karteczek to ok. 15-20 PLN. Karteczki mogą być kwadratowe albo podłużne. Osterwalder sugeruje, że przyklejanie i odklejanie karteczek pomoże w testowaniu różnych wariantów modelu (np. sprawdzenie w jaki sposób usunięcie jednego segmentu klientów może wpłynąć na propozycję wartości itp.¹⁵).

Pozostaje jeszcze wydruk gotowego arkusza Business Model Canvas. Jeśli wybierzemy format A0 o wymiarach 1189x841 mm to wówczas koszt wydruku wyniesie ok. 20-30 PLN. Szablon można zawsze wyświetlić na ścianie przy pomocy projektora i wpisywać poszczególne spostrzeżenia na komputerze. Po zakończeniu prac zrobić zdjęcie opracowanego szablonu lub zapisać go w pamięci komputera.

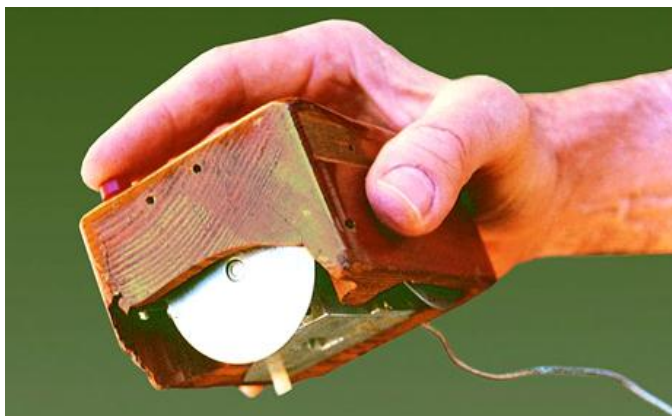
4.4 Prototypowanie – dlaczego warto?

Co wspólnego mają ze sobą kawałek drewna, kilka metalowych płytek, mały karton, buteleczka dezodorantu kulkowego, kawałek taśmy itp. To właśnie wymienione materiały służyły na różnych etapach projektantom tworzącym pierwsze prototypy myszki komputerowej, której braku wielu użytkowników komputerów nie może sobie dzisiaj wyobrazić¹⁶. Aby powstał ostateczny kształt tego

¹⁴ S. Doorley, S. Witthoft, *Make Space. How to Set the Stage for Creative Collaboration*, John Wiley & Sons, Hoboken 2012

¹⁵ A. Osterwalder, *Tools for Business Model Generation [Entire Talk]*, [w:] <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875>

¹⁶ B. Johnson, *Mouse still makes a point at 40*, [w:] <http://www.guardian.co.uk/technology/2008/dec/09/mouse-40>



Zdjęcie nr 2 Pierwszy prototyp myszki komputerowej zaprojektowanej przez Douglasa Engelbarta, Źródło: [w:] <http://www.guardian.co.uk/technology/>

produktów potrzeba było wielu projektów, porażek i w końcu osiągnięto sukces. Absolutnym rekordzistą w tym zakresie jest James Dyson, który potrzebował aż 5127 prototypów¹⁷, aby zaproponować rewolucyjny odkurzacz. W wyniku prototypowania i kolejnych iteracji powstają na końcu nowatorskie produkty i usługi, które zmieniają rynek.

Czasem kilka rzeczy, które mamy pod ręką i zbudowanie czegoś „fizycznego” pozwala użytkownikom na ocenę i daje

bardzo cenną informację zwrotną. Dlatego warto podczas prac nad modelem biznesowym wykorzystać materiały dostępne w domu (papier kolorowy, taśmę klejącą itp.) i tworzyć prototypy podczas dyskusji dotyczących np. tworzenia propozycji wartości, analizy obecnych kanałów dystrybucji, projektowania relacji z klientami oraz w rozmowie o kluczowych działaniach podczas dostarczania naszej propozycji wartości.

¹⁷ B. Sutton, *5127 Failed Prototypes: James Dyson and his Vacuum Cleaner*, [w:] http://bobsutton.typepad.com/my_weblog/2009/02/5127-failed-prototypes-james-dyson-and-his-vacuum-cleaner.html

5 Prezentacja modelu biznesowego

Podczas zorganizowanego we wrześniu 2012 roku festiwalu Design Thinking w Poczdamie do wygłoszenia przemowy zaproszono Hasso Platnera, założyciela firmy SAP oraz głównego sponsora dwóch inicjatyw d.school, które powstały na Uniwersytecie w Stanfordzie i Poczdamie¹⁸. Mówił on m.in. o tym, że pierwszym modelem biznesowym jego firmy był przychód liczony na pracownika, a tym co liczyło się najbardziej było tworzenie oprogramowania rozwiązującego potrzeby odbiorców. W jego wystąpieniu pojawiła się także uwaga o korporacyjnych prezentacjach, które zwykle zawierają 50 slajdów z dużą ilością tekstu i są prezentowane podczas długich, zabierających wiele czasu spotkań, gdzie przyptywy kreatywności ujawniają się po słowach „Dziękuję za uwagę.” lub propozycji prowadzącego, żeby zrobić 5 minut przerwy. Jak zatem dobrze prezentować, aby naszym modelem biznesowym zainteresować nie tylko członków zespołu, ale także inne zespoły firmy, zarząd lub przedstawiciela funduszu, który zastanawia się czy zainwestować w nasz pomysł?

5.1 Kilka warunków dobrej prezentacji

Na Youtube znajduje się wiele materiałów wideo pokazujących występy Steve'a Jobsa – założyciela oraz wieloletniego dyrektora generalnego firmy Apple i osobę powszechnie uważaną za arcy mistrza prezentacji. Zasady doskonałej prezentacji zostały przedstawione przez Carmine Gallo w książce pt. „Steve Jobs. Sztuka Prezentacji – jak świetnie wypaść przed każdą publicznością”¹⁹. Wg Gallo „przekonujące scenariusze prezentacji mają zawsze dziewięć elementów wspólnych”²⁰:

- **krótkie i przyciągające uwagę nagłówki**, które powodują wzrost skupienia słuchaczy i sprawiają, że odbiorcy zaczynają przywiązywać wagę do tego, co mamy im do powiedzenia (nie zaleca się prezentacji ze slajdami prezentującymi kolejne punkty),
- **emocjonalne zaangażowanie** – dobry mówca zawsze zdradza podekscytowanie tematem, który przedstawia i angażuje się emocjonalnie w przekazywane treści,
- **trzy główne myśli**, które chcemy przekazać odbiorcom i dzięki którym jesteśmy w stanie zbudować trwały przekaz. Słuchacze zapamiętają przekaz jeśli będzie on na tyle zwięzły, aby został przetworzony w pamięci krótkoterminowej,
- **metafory i analogie** – w prezentacjach Steve'a Jobsa bardzo często pojawiał się wątek walki dobra ze złem. Popularne są także metafory sportowe mówiące, że „wszyscy gramy w tej samej drużynie” albo „rozłożyłem przeciwnika na łopatki”,
- **wątki demonstracyjne**, pokazujące działanie produktu lub usługi na przykładzie doświadczenie konkretnego użytkownika,
- **obecność kluczowych partnerów** czyli firm z którymi współpracujemy,
- **opinie i rekomendacje klientów** oraz osób trzecich czyli prezentacja informacji zwrotnej od zadowolonych odbiorców naszych produktów i usług. Najlepszym rozwiązaniem jest bezpośrednia obecność odbiorców i oddanie im głosu podczas wystąpienia,
- **klipy wideo** – krótkie (maksymalnie 3-minutowe) historyjki filmowe pokazujące naszych użytkowników w akcji,
- **demonstracja i omówienie** – jest to element prezentacji skupiony na pokazaniu użytkownikom naszego prototypu i omówieniu jego praktycznego działania.

Jednak najważniejszym kluczem do dobrej prezentacji jest dokładnie przygotowany scenariusz (eksperci zalecają, by prezynter poświęcił 90 godzin na przygotowanie godzinnej prezentacji zawierającej 30 slajdów) oraz opowiedzenie ciekawej opowieści (tzw. story), która będąc przewodnim motywem

¹⁸ H. Plattner, *Design Thinking - Helping to Reinvent Enterprise Computing*, [w:] <http://tele-task.de/archive/lecture/overview/6600/>

¹⁹ C. Gallo, *Steve Jobs. Sztuka prezentacji. Jak świetnie wypaść przed każdą publicznością*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2011

²⁰ Tamże, s. 27

wzbudzi zainteresowanie użytkowników i zaprezentuje nasz pomysł na biznes lub ideę w unikalny sposób.

5.2 Elevator's Pitch

A jeśli nasz pomysł na model biznesowy czy propozycję wartości mielibyśmy przedstawić w 10 słowach lub zapłacić kwotę 10 000 złotych za minutę prezentacji? Jak wówczas wyglądałaby nasza prezentacja?

W Stanach Zjednoczonych dość popularną formą prezentacji są tzw. „Elevator's Pitch” czyli zwięzłe krótkie przedstawienie pomysłów przed inwestorami. Nazwa tej formy wystąpienia nawiązuje do sprzedawania pomysłu podczas krótkiej jazdy windą. Czasem ta „chwila” powoduje, że nasz pomysł znajduje inwestorów lub klientów. W taki sposób codziennie wiele start-upów sprzedaje swoje pomysły i otrzymuje pieniądze na ich rozwój.

Jakie najważniejsze założenia powinna mieć krótka prezentacja naszej propozycji wartości? Powinna w czterech zdaniach przedstawiać odpowiedzi na następujące pytania²¹:

- czym zajmuje się nasza firma lub zespół?
- jaki problem rozwiązuje nasz produkt lub usługa?
- jakie czynniki nas wyróżniają?
- jakie korzyści z wykorzystania naszego produktu/usługi odniosą klienci?

W wielu przypadkach inwestorzy nie zaczynają oceny firmy od analizy liczb, ale oceniają przydatność pomysłu i dopiero potem zaczynają analizować szczegóły. Jeśli chcemy przekonać odbiorców do naszego modelu biznesowego, musimy być świadomi na każdym etapie jego tworzenia, że nasi odbiorcy, zwłaszcza w obliczu nowości, poszukują znaczeń, a nie szukają szczegółów. Pytania o szczegóły pojawiają się na późniejszym etapie.

²¹ Tamże, s. 93

6 Podsumowanie

Celem tego podręcznika było przekazanie czytelnikowi wskazówek, jak należy przygotować dobry Business Model Canvas. Podejście prezentowane w publikacji Alexa Osterwaldera i Yvesa Pigneura jest samo w sobie innowacyjne i wprowadza rewolucję w myśleniu o rozwoju naszej firmy.

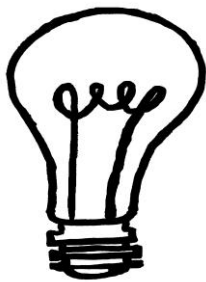
Język wizualizacji staje się coraz bardziej popularny. Wagi tego nurtu w myśleniu o rozwoju biznesu nie można pominąć. Szkicowanie, rysowanie, mówienie obrazem były do tej pory domeną działalności marketingowej.

Rozwój filozofii myślenia projektowego, odpowiedniego prowadzenia burz mózgów, a także zagospodarowania przestrzeni przeniósł język wizualizacji także na inne aspekty pracy.

Dlatego na samym końcu nie pozostaje nic innego niż życzyć czytelnikom powodzenia w pracy nad modelami biznesowymi, efektywnego działania i satysfakcji po testowaniu kolejnych, rozrysowanych na płótnach BMC modeli.

Warto również pamiętać o często cytowanym w biznesie wspaniałym zdaniu jednego z wielkich niemieckich strategów – generała Helmutha von Moltke: „Żaden plan bitwy nie przetrwa pierwszego kontaktu z przeciwnikiem”. Dlatego niezmiernie ważne jest ciągle testowanie i udoskonalanie wypracowanego modelu.

7 Źródła inspiracji



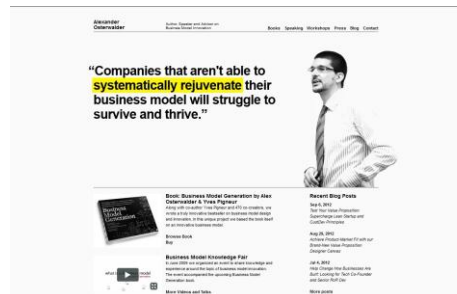
Podczas pracy związanej z tworzeniem modelu biznesowego ważne są szerokie źródła inspiracji, które dadzą zespołowi tworzącemu model wiedzę i energię do kreowania innowacyjnych rozwiązań. Przed przystąpieniem do nowych wyzwań zachęcamy przejrzeć:

1. <http://www.businessmodelgeneration.com/>

Strona internetowa podręcznika Business Model Generation, na której można znaleźć podstawowe materiały dotyczące książki oraz uzyskać informacje m.in. o warsztatach i wykładach z modelowania biznesowego prowadzonych przez Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura. Wielką wartością tego źródła jest Business Model Innovation Hub – specjalne forum wymiany wiedzy i doświadczeń dla społeczności ekspertów oraz entuzjastów modelowania biznesowego.

2. <http://alexosterwalder.com/>, <http://www.businessmodelalchemist.com/>

Blog dr Alexandra Osterwaldera zawierający m.in. materiały wideo i zdjęcia oraz teksty jego wystąpień (m.in. na Stanford eCorner). Na blogu znajduje się także wiele ciekawych wpisów prezentujących nie tylko aktualne przemyślenia autora, ale także dobre praktyki konstruowania modeli biznesowych oraz użyteczne wskazówki pomocne przy poprawianiu własnych wyników podczas tworzenia, prototypowania i wdrażania modeli biznesowych.



Rysunek nr 7 Blog A.Osterwaldera

[w:] <http://alexosterwalder.com>

3. <http://dschool.stanford.edu/>

Strona internetowa Hasso Plattner Institute of Design Thinking, utworzonego w 2003 roku na Uniwersytecie Stanforda, szerzej znanego jako d.School. Stworzona w ramach Wydziału Inżynierii Mechanicznej szkoła kształci studentów z filozofii myślenia projektowego (design thinking). W jej skład wchodzi m.in. laboratorium prototypowania innowacyjnych rozwiązań, a zaprojektowana przestrzeń budynku ma za zadanie wspierać na każdym kroku myślenie kreatywne, pracę zespołową i wizualizację treści. To czyni design thinking bardzo bliskim metodzie generowania modeli biznesowych Osterwaldera i Pigneura. Język Business Model Canvas również stawia na wizualizację. Na stronie internetowej szkoły można dowiedzieć się o całej filozofii myślenia projektowego, odbyć krótki kurs z samej metodyki (tzw. Crash Course) oraz poczytać o wynikach projektów, przy których zastosowano design thinking. Ze względu na ogromną przydatność tej metodyki także w tym podręczniku poświęcamy jej więcej miejsca w Rozdziale 4.

d.Manifesto

Każda osoba odwiedzająca stanfordzki d.school może zabrać ze sobą chusteczkę z manifestem szkoły. Wybór chusteczki jako narzędzia komunikacji nie jest przypadkowy. Jak wiemy wiele cennych pomysłów powstaje podczas rozmów w inspirujących miejscach i bardzo często chusteczka jest jedynym przedmiotem na którym można je zapisać. Ideą d.Manifesto jest stworzenie najlepszej szkoły designu kształcącej ludzi myślących na wielką skalę, wykorzystanie design thinking w pracy zespołowej, wspieranie współpracy ekspertów różnorodnych dziedzin i wreszcie mierzenie się z wielkimi projektami z wykorzystaniem szybkiego prototypowania.



Więcej: www.ds.school.stanford.edu

5. <http://www.openideo.com/>



Rysunek nr 8 Logo Open Ideo
[w:] <http://www.openideo.com>

Open IDEO jest platformą dla społeczności otwartych innowacji, stworzoną przez jedną z najbardziej znanych firm projektowych na świecie. Łączy ona doświadczonych projektantów firmy IDEO ze społecznością Internetu (osobami reprezentującymi różne specjalności) w celu tworzenia innowacyjnych rozwiązań m.in. poprawiających życie ludzi i firm

na całym świecie. Na stronie pojawiają się tzw. challenges czyli wyzwania projektowe, nad którymi pracują internauci z całego świata. Tworzą oni wirtualne zespoły i proponują rozwiązania dla postawionych problemów przechodząc przez ścieżkę inspiracji, tworzenia pomysłów i oceny.

W prowadzeniu dyskusji i wspieraniu zespołów pomagają na każdym etapie eksperci z IDEO. Ponadto każdy uczestnik społeczności ma prawo do komentowania pomysłów i oceny proponowanych rozwiązań przez innych użytkowników wg ustalonych globalnie kryteriów. Współpraca ze światową społecznością innowatorów może być użyteczną inspiracją podczas tworzenia modeli biznesowych.

8 Słownik terminów

Business Model Canvas (BMC) – jest to szablon do przeprowadzania procesu modelowania biznesowego, złożony z dziewięciu pól oznaczających 9 kluczowych elementów modelu biznesowego, rozrysowany na jednym, dużym arkuszu papieru. Business Model Canvas został opracowany na podstawie badań prowadzonych w Szwajcarii przez A. Osterwaldera i Y.Pigneura.

Lean Canvas – zmodyfikowana graficzna wersja Business Model Canvas opracowana przez Amerykanina Asha Maurya. Zawiera także 9 pól, takich samych jak w szablonie BMC, ale nazwy kilku pól zostały dostosowane do koncepcji opracowanej przez Maurya.

Design – zgodnie ze słownikiem języka polskiego design jest „wyglądem czegoś, co powstało na podstawie projektu z myślą o wytwarzaniu kolejnych egzemplarzy, przy czym ilość wytworzonych egzemplarzy nie ma znaczenia – liczy się sam zamiar powielania. W tym znaczeniu design przejmuje całą paletę stylów od wizualnych dziedzin sztuki, a więc może być design klasyczny, nowoczesny, futurystyczny itp.”

Design Thinking - filozofia myślenia projektowego rozwinięta naukowo na Uniwersytecie Stanforda przez Roberta McKima, który prowadził badania nad kreatywnością i myśleniem wizualnym. Komercyjnym zastosowaniem tej metody zajęła się stworzona przez m.in. naukowców Stanforda firma IDEO. Podczas realizacji jednego ze zleceń dla firmy SAP ideą design thinking zainteresował się Hasso Plattner, który dofinansował powstanie pierwszej na świecie szkoły uczącej tworzenia rozwiązań z zastosowaniem myślenia projektowego.

Elevator's Pitch – przemyślana i krótka (trwająca od 30 sekund do 2 minut) prezentacja produktu, usługi, rozwiązania. Przedmiot prezentacji powinien być przedstawiony w taki sposób, aby można było całość zrozumieć w bardzo krótkim czasie (w trakcie jazdy windą – stąd użycie słowa elevator) Stosowana najczęściej jako forma prezentacji pomysłów lub prezentacji zespołów tworzących firmy start-up przed przedstawicielami Funduszy Venture Capital.