



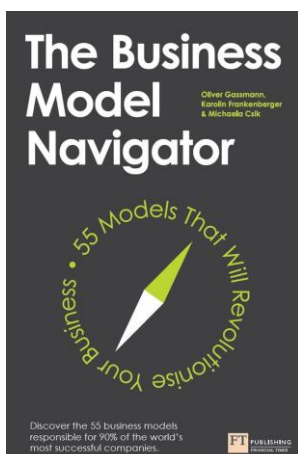
Akredytowane Centrum Szkoleniowe i Egzaminacyjne
The Chartered Institute of Marketing

Na podstawie książki:

**The Business Model Navigator:
55 models That Will Revolutionise
Your Business**

Knowledge to Master

czyli esencja publikacji, zawarta w przyjaznej i przejrzystej formie.
Polecamy, jeżeli pragniesz zgłębić temat przed zakupem książki.



The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business

Olivier Gassmann, Karolin
Frankenberger, Michaela Csik

Informacja o książce

Olivier Gassmann, Karolin Frankenberger oraz Michaela Csik postanowili przyjrzeć się najciekawszym modelom biznesowym i pokazać, jak wypracować własny, rewolucyjny sposób na generowanie przychodów. W książce „The Business Model Navigator” autorzy nie tylko szczegółowo opisali 55 modeli największych światowych marek, ale również przygotowali narzędzia, dzięki którym będziemy mogli zmieniać własne organizacje. Prowadząc czytelnika po tajnikach tworzenia i imitowania modeli, wskazują techniki kreatywne, które mogą wspomóc innowatorów i zwracają uwagę na kwestie nieodłącznie związane z wszelkimi modyfikacjami w funkcjonowaniu firm, jak np. zarządzanie zmianą.

Informacja o autorze

Olivier Gassmann. Profesor Uniwersytetu w Sankt Gallen, dyrektor zarządzający Institute of Technology Management w Global Center for Entrepreneurship and Innovation. Ma na koncie ponad 400 publikacji, a w 2015 roku został nagrodzony Citation of Excellence Award przez Emerald Group.

Karolin Frankenberger. Profesor Uniwersytetu w Sankt Gallen i specjalista w zakresie zarządzania strategicznego. Współpracowała m. in. z firmą McKinsey & Company.

Michaela Csik. Transformation Manager w LafargeHolcim, specjalistka w obszarze innowacji, wdrażania technologii oraz klientocentryzmu.

Gdyby zapytać każdego z nas o wskazanie produktu, który w największym stopniu zrewolucjonizował współczesny świat – odpowiedzi byłyby niezwykle różnorodne. Część respondentów zwróciłaby uwagę na **pierwszy komputer osobisty**, inni na początek ery smartfonów i **apple'owskiego iPhone'a**, ktoś wskazałby **Forda T**, a grupka filmowych maniaków wspomniałaby o **Netflixie**. Każdy z tych produktów miał swój ogromny udział w kształtowaniu gustów i preferencji niezliczonej ilości konsumentów, każdy z nich był innowacyjny, każdy przemodelował ówczesny świat.

Zastanawialiście się jednak kiedyś, ile innowacyjnych, potencjalnie rewolucyjnych, a nierzadko znacznie przekraczających technologicznie wyżej wymienione, produktów nie uzyskało choćby jednego procenta zysków, które przyniósł iPhone czy Ford T? Ile z nich nie przetrwało próby czasu? **Ile idei upadło na etapie samego prototypu?**



Tym, co różni rewolucyjne i dochodowe produkty od tych „tylko” rewolucyjnych – jest **model biznesowy**. W niezwykle konkurencyjnym i zmiennym biznesowym środowisku, to właśnie **innowacyjne podejście do generowania przychodów**, a nie do funkcjonalności przedmiotu czy usługi stanowi klucz do sukcesu. Fantastyczny, designerski i nieprzyzwoicie użyteczny produkt to zdecydowanie za mało. 60% organizacji, które wdrożyły innowacje nie w obszarze procesu czy towaru, a właśnie modelu biznesowego zanotowały wzrost przychodów.

Elementy modelu biznesowego

Czym zatem jest model biznesowy? Jakie są jego składowe? Już spieszmy z odpowiedzią. Tak ochoczo wymieniany w tekście termin możemy opisać w czterech wymiarach:

1. **(who?) klient** – jaka jest grupa docelowa naszego produktu? Czego potrzebuje, jakie są jej pragnienia?
2. **(what?) propozycja wartości** – co mamy do zaoferowania konsumentom? Jaką potrzebę grupy docelowej zamierzamy zaspokoić i jak to zrobimy?
3. **(how?) łańcuch wartości** – jak „wyprodukujemy” naszą propozycję wartości? Jakie mechanizmy, procesy wewnątrz firmy pomogą nam w zaoferowaniu wartościowego dla naszych konsumentów produktu?
4. **(why?) generowanie przychodów** – w jaki sposób nasz model biznesowy będzie przynosił pieniądze do organizacji? Jaka będzie nasza struktura kosztów, a jak zamierzamy pobierać opłaty od naszych klientów?

Przykładem firmy, która zagospodarowała wszystkie cztery wymienione wymiary jest Dell, który w latach 90. i na początku XXI podbił rynek komputerów osobistych dzięki modelowi „produkcji na zamówienie”.

Przedsiębiorstwo z Round Rock chciało trafić przede wszystkim do tych odbiorców, którzy byli szczególnie zainteresowani spersonalizowanym komputerem – **(who?)**. W przeciwieństwie do swoich największych konkurentów, Dell zrezygnował z pośredników w łańcuchu sprzedaży i podejmował bezpośredni kontakt z potencjalnym klientem **(how?)**. Dzięki temu był w stanie zaoferować im dopasowany do potrzeb sprzęt w niższej cenie **(what? why?)**.

Dell pozwalał również swoim klientom budować wymarzony sprzęt na bazie istniejących już komputerów. Wykorzystując koncept „add-on”, firma nie generowała dochodów na nisko marżowych, bazowych modelach (oferowanych w niskich cenach w celu przyciągnięcia klientów), a na dodatkowych funkcjonalnościach, które dokupowali konsumenci **(why?)**. Tego rodzaju model jest stosowany również choćby w branży motoryzacyjnej – do podstawowej wersji przysłowiowego Golfa możemy dołączyć niezliczoną ilość bliżej niezidentyfikowanych akcesoriów.

Jak zbudować swojego Della/Netflixa/Skype'a/Facebooka?

Podjęcie próby wdrożenia innowacji lub budowy zupełnie nowego modelu biznesowego organizacji jest niezwykle inspirującym i kreatywnym zadaniem. Tytułowy „Business Model Navigator” pozwala, na bazie analizy 55 istniejących już konceptów, **przygotować propozycję dla własnej firmy lub produktu**. U podstaw jego działania leży stwierdzenie, że najbardziej efektywne modele biznesowe powstają właśnie poprzez **kreatywne imitowanie istniejących i przebudowywanie ich „na własną modłę”**.

Business Model Navigator możemy podzielić na cztery etapy:

1. Faza Inicjacji

Na samym początku procesu naszym zadaniem będzie analiza środowiska naszej organizacji – żaden model biznesowy nie działa w inkubatorze, a na jego funkcjonowanie ma wpływ bardzo wiele różnych czynników.

Pierwszą kategorią, którą należy poddać analizie są **czynniki związane ze środowiskiem wewnętrznym organizacji**. Bardzo dobrym początkiem będzie

rozpisanie obecnego modelu biznesowego i wskazanie charakterystyk i rynkowych sił, które w największym stopniu oddziałują na jego efektywność.

W tym etapie analizy warto również zaangażować do twórczej dyskusji **osoby z innych działów firmy** – sprzedaży, finansów czy R&D. Ich spojrzenie na aktualny model organizacji oraz ewentualne wnioski odnośnie oceny jego działania będą nieocenionymi informacjami dla zespołu pracującego nad projektem.

W kolejnym kroku naszym zadaniem będzie **analiza interesariuszy organizacji**. Jak wskazują bowiem przykłady najbardziej innowacyjnych projektów w ostatnich dekadach (iPod, iPhone) – wiele rewolucyjnych produktów nie powstałoby nigdy, gdyby nie wsparcie zewnętrznych partnerów firmy. Musimy zatem przeanalizować:

- **klientów organizacji** – jako końcowych odbiorców produktów i najbardziej surowych weryfikatorów naszych działań – kim są i czego oczekują. Analiza konsumentów w wykonaniu Zary pozwoliła wypracować hiszpańskiej firmie niezwykle efektywny model biznesowy polegający na błyskawicznych zmianach kolekcji ubrań.
- **partnerów** – dostawców, dystrybutorów, doradców, którzy mają nierzadko równie duży wpływ na efektywność naszej pracy, co klienci – wiele organizacji bazuje na pomysłach ze strony partnerów i funkcjonuje w ramach modeli „Open Innovation” czy „Crowdsourcing” – znakomitym przykładem jest program Connect + Develop firmy Procter & Gamble.
- **konkurentów** – mogących być zarówno źródłem inspiracji, jak i punktem odniesienia, do którego organizacja powinna dążyć. Przykładem kreatywnego wykorzystania innowacji rywali jest gazeta Metro, która dzięki drobnym modyfikacjom w modelu „darmowego pisma z reklamami” w kilka lat zdetronizowała twórcę konceptu – dziennik Que.

W fazie ideacji powinniśmy również pokusić się o analizę makrootoczenia, biorąc pod uwagę przede wszystkim:

- czynniki technologiczne,
- megatrendy,
- zmiany regulacji prawnych.



 **START**
22 października
Warszawa

DIPLOMA IN PROFESSIONAL MARKETING
POMYŚL STRATEGICZNIE O SWOIM ROZWOJU

WIĘCEJ
INFORMACJI

2. Faza Pomysłu

Analiza zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego środowiska organizacji powinna wskazać nam **potencjalne szanse i ograniczenia w procesie tworzenia nowego modelu biznesowego**. Na tym etapie powinniśmy wiedzieć już, jakimi zasobami dysponujemy w organizacji, jakie problemy ma nasz obecny model, gdzie możemy szukać potencjalnych luk rynkowych oraz jakiego rodzaju inspiracje dają nam nasi konkurenci.



W tym momencie jesteśmy już gotowi, aby stworzyć „coś własnego”. Metodą, która pozwoli nam wykreować nowy model biznesowy jest „adaptacja wzorców”, polegająca na próbie odniesienia innych, istniejących już konceptów (których kilkanaście przykładów znajdziecie na końcu tekstu) do własnej działalności. Naturalnie **nie zamierzamy ich powielać, ani bezmyślnie naśladować** – naszym celem będzie w tym miejscu wypracowanie w zespołach projektowych zupełnie nowego rozwiązania.

Jak to zrobić? Mamy na to dwa rozwiązania:

- **podejście na zasadzie „podobieństwa”**

W przypadku tego podejścia, próbujemy znaleźć **najpopularniejsze modele biznesowe w naszej branży oraz w sektorach pokrewnych**, a następnie staramy się zaaplikować je do własnego przedsiębiorstwa. Aby skutecznie wykorzystać „podobieństwo” musimy przejść przez poniższe etapy:

1. W pierwszej kolejności naszym zadaniem będzie znalezienie „pokrewnych” sektorów. Przydatne w tym miejscu będzie **wyznaczenie kryteriów**, które pomogą nam znaleźć takie branże. Ot, choćby firma z sektora energetycznego, może skierować swój wzrok w stronę przedsiębiorstw, które oferują niemagazynowalne dobra (usługi), są pozbawione pośredników (telekomunikacja), działają na zmiennym rynku (finanse) i są niezwykle kapitałochłonne (kolejnictwo, lotnictwo).
2. W kolejnym kroku naszym zadaniem będzie wybranie z listy 55 modeli biznesowych sześciu – ośmiu koncepcji, które są **najczęściej wykorzystywane w wyodrębnionych w poprzednim kroku branżach**.
3. Po wyborze modeli, pozostaje nam próba odniesienia ich do własnej działalności. Warto w tym punkcie zanotować, jakich zmian należałoby dokonać, przy np. przyjmowaniu modelu subskrypcyjnego, jakiego rodzaju wyzwania niesie za sobą wdrożenie modelu „Lock in”, itd.

Przykładem tego rodzaju innowacji może być np. przyjęcie przez jedną ze szwajcarskich drukarni modelu „No Frills”, znanego z tanich linii lotniczych (redukcja wszelkich udogodnień do minimum, obniżenie kosztów i jak najniższa cena usług). Przedsiębiorstwo zrezygnowało z używania wielu pras drukarskich i przeniosło cały proces przyjmowania zamówień do internetu. Konsumenci, zadowoleni z niezwykle niskich cen usług drukarni byli w stanie cierpliwie czekać w kolejce (jedna prasa była w stanie obsłużyć zdecydowanie mniej zleceń) na swoje wydruki.

- **podejście na zasadzie „porównania”**

W tym podejściu, więcej będzie zależało od naszej **intuicji**, aniżeli właściwego wyboru koncepcji z pokrewnych branż. U podstaw „porównania” leży bowiem stwierdzenie, że aby dokonać faktycznej innowacji w modelu biznesowym **musimy spojrzeć na „największych”, bez względu na ich związek (lub jego brak) z naszą działalnością.**

1. W pierwszym kroku naszym zadaniem będzie **intuicyjny wybór 6-8 modeli biznesowych, które w szczególnie sposób nam imponują.** Jeśli będziemy mieli trudności ze znalezieniem takiej liczby – możemy również oddać los w ręce fortuny i wylosować kilka wzorców. W tym podejściu liczy się bowiem nasza kreatywna praca nad wybranym modelem.
2. Po znalezieniu kilku modeli, pozostanie nam zadanie jednego, pobudzającego kreatywność pytania – **„Jak firma X (która szczególnie efektywnie korzysta z wybranego modelu) zarządzałaby naszym biznesem?”.** Odpowiedź pozwoli nam znaleźć zastosowanie konceptu w działalności naszej organizacji.

Przykładem działania w ramach „porównania” będą takie pytania, jak np. „Jak McDonalds zarządzałby naszym biznesem?” (model Franczyzy), „Jak Netflix zarządzałby naszym biznesem?” (model Subskrypcji), „Jak Threadless zarządzałby naszym biznesem?” (model User Design). Warto zresztą pozwolić sobie na chwilę kreatywnego myślenia już w tym momencie. Wyobrażacie sobie np. firmę IKEA funkcjonującą w ramach modelu „Freemium”?

Po przygotowaniu kilku nowych modeli dla organizacji (obojętnie, czy na bazie „podobieństwa”, „porównania” czy obu metod), należy przeprowadzić ich selekcję. Przydatna będzie ocena wg modelu NABC:

- **N** – need, czy model będzie odpowiadać na potrzeby i przyzwyczajenia konsumentów?
- **A** – approach, czy mamy zasoby, które pozwolą nam zaoferować nową propozycję wartości?

- **B** – benefits, czy nowy model przyniesie korzyści zarówno dla klientów, jak i samej organizacji?
- **C** – competition, czy model przekona konsumentów, że warto skorzystać z naszej oferty? Jak wygląda nasza konkurencja, jakie są alternatywy?



Ostatnim krokiem będzie przygotowanie przez zespoły projektowe prototypów wybranych modeli. Zalecamy w tym miejscu działanie w ramach filozofii Design Thinkingu i otwarte dyskusje nad stworzonymi propozycjami. Pozwoli to zarówno wdrożyć ewentualne poprawki, jak również wyeliminować nieudane modele i wybrać ten, który spotka się z największą aprobatą.

3. Faza Integracji

Kolejny etap możemy bez zawahania nazwać „szlifowaniem diamentu”. W tej fazie, naszym zadaniem będzie bowiem wyłącznie dopracowywanie modelu wyłonionego w poprzednich krokach modelu. Efektem działań powinien być concept gotowy do wdrożenia w tryby naszej organizacji.

To właśnie w tym kroku do głosu dochodzą cztery pytania, o których wspominaliśmy przy omawianiu elementów modelu biznesowego. Naszym zadaniem będzie bowiem, na bazie projektu, który wypracowaliśmy, rozważyć:

- **Who:**
 - Kim są nasi docelowi klienci?
 - Jakie grupy interesariuszy możemy wyróżnić?
 - Jakie potrzeby mają konsumenci?
 - Jakimi kanałami możemy do nich dotrzeć?
- **What?**
 - Jaki problem naszych odbiorców zamierzamy rozwiązać?
 - Jak robimy to w tym momencie? Czego nam brakuje?
 - Jaką propozycję wartości zamierzamy zaoferować?
 - Czym będzie różniła się od oferty konkurencji?
- **How?**
 - Jakie zasoby będą niezbędne do zaoferowania propozycji wartości?
 - Jakie działania będą niezbędne do zaoferowania propozycji wartości?
 - Jakiego rodzaju nowych zasobów potrzebujemy?
 - Jakich kompetencji nam brakuje?
 - Kim są nasi najważniejsi partnerzy?
 - Kim są nasi najważniejsi dostawcy i dystrybutorzy?

- o Jakiego rodzaju wartość wnoszą do łańcucha i w jaki sposób im się odwdzięczamy?
- **Why?**
 - o Jakiego rodzaju koszty poniesiemy po wprowadzeniu nowego modelu?
 - o Jakie będą finansowe ryzyka? Jak sobie z nimi obecnie radzimy?
 - o Jakie będą nasze źródła dochodów?
 - o Jak i ile klienci płacą nam obecnie? Jak będzie to wyglądać w przyszłości?
 - o W jaki sposób ułatwimy im cały proces?

4. Faza Implementacji

Odpowiedź na powyższe pytania pozwoli nam zarówno zbudować nowy model finansowy, jak i zatroszczyć się o to, aby jego wdrożenie i „pielęgnacja” przebiegała w bezpieczny, bezproblemowy sposób. Finalną częścią naszej pracy będzie **przygotowanie właściwego prototypu modelu biznesowego i przetestowanie go w rynkowych warunkach.**

Na tym etapie będziemy musieli przekonać do nowej koncepcji nie tylko klientów, ale również pozostałych interesariuszy – partnerów, dostawców czy właścicieli firmy. Niezwykle pomocne będzie zatem stworzenie prototypu, który może przyjąć rozmaite formy – od szczegółowej prezentacji, przez biznesplany czy aktywność nowego modelu na niewielkiej grupie konsumentów. Naszym **celem będzie zebranie możliwie jak największego feedbacku** od jak największej liczby grup interesariuszy.



Jak pokazują biznesowe przykłady – w niektórych przypadkach potrzeba co najmniej kilku prototypów i testów, aby uzyskać ostateczny kształt nowego modelu i wdrożyć go w rynkowe działania. **Nestle Nespresso**, oferujące ekspresy do kawy i specjalnie dopasowane do nich kapsułki, podjęło pierwszą próbę udoskonalenia swojej koncepcji po 18 latach funkcjonowania. Kolejnych 12 zajęło jej właściwe dopracowanie i rynkowe testy. Liczby pokazują jednak, że było warto. W latach 2000-2013 firma rosła w tempie 35% rocznie, a jej przychody na koniec tego okresu wyniosły 3 miliardy dolarów.



POMYŚL STRATEGICZNIE O SWOIM ROZWOJU DIPLOMA IN PROFESSIONAL MARKETING

MARKETING & DIGITAL STRATEGY

- Analiza środowiska biznesowego
- Strategia i plan marketingowy
- Zachowania konsumentów w cyfrowej rzeczywistości
- Kanały cyfrowe - pomiar i efektywność



INNOVATION IN MARKETING

- Innowacje - proces, metody, warunki powodzenia
- Marketing a innowacje - relacje, implementacja
- Zarządzanie zmianą

RESOURCE MANAGEMENT

- Strategiczne zarządzanie zasobami
- Rachunkowość zarządcza
- Project management



MANAGING BRANDS

- Marka - elementy, architektura i kapitał
- Zarządzanie portfelem marek
- Pomiar marki - wskaźniki, proces, efektywność

DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE

- Projektowanie doświadczenia klienta
- Badania, trendy, insighty
- Mapowanie customer journey



DIGITAL OPTIMISATION

- Optymalizacja konwersji - strategia
- Selekcja oraz dobór kanałów digitalowych
- Pomiar w środowisku cyfrowym

WIĘCEJ INFORMACJI

Przeszkody na drodze do innowacji w modelu biznesowym

Teoria ma jednak to do siebie, że znacząco traci na wartości po próbie przełożenia jej na praktykę. Nie inaczej jest z modelem biznesowym – próba innowacji w tym obszarze będzie oznaczać konieczność sprostania kilku niezwykle wymagającym wyzwaniom:

- niechęć do przyjęcia modelu spoza sektora, w którym funkcjonuje organizacja,
- problem z myśleniem w kategorii innowacji w modelu biznesowym, a nie w produkcji czy technologii,
- przekonanie, że nowy model może zrodzić się tylko w głowie pojedynczego geniusza, a nie podczas pracy zespołowej,
- brak narzędzi do systematycznej i metodycznej pracy nad modelem,
- przekonanie o tym, że nowy model musi być „radykalny” i wywracać cały świat biznesu do góry nogami,
- pewność, że nowy model biznesowy musi opierać się wyłącznie na technologicznych innowacjach.

Jak zatem zarządzać zmianą?

Zarówno praca nad nową koncepcją, jak i jej implementacja nie jest możliwa bez **zarządzania zmianą**. Nawet najbardziej innowacyjny i przełomowy model może bowiem przegrać z wewnętrzną niechęcią zespołu do jakichkolwiek modyfikacji organizacyjnego „status quo”. Najczęstszymi obawami pracowników firmy są:

- obawa o brak kompetencji w nowych warunkach,
- obawa o likwidację stanowiska lub całego działu,
- obawa o rynkowy los organizacji i przekonanie o ponoszeniu nadmiernego ryzyka,
- obawa o utratę dotychczasowych wpływów w organizacji,
- obawa o nadmierne zamieszanie i chaos w pracy.

Warto zatem zawczasu zaplanować działania, które pozwolą „stłumić” ww. przekonania. W pierwszej kolejności naszym zadaniem będzie nakreślenie i **jasne komunikowanie wizji organizacji** po przewidywanych zmianach. W początkowym etapie wielkim wsparciem dla zarządzających zmianą będą **„quick wins”**, czyli małe, pozytywne impulsy związane z wprowadzanymi modyfikacjami. Może to być zadowolony klient, udane negocjacje z partnerem czy pozytywna opinia zarządu. Tego rodzaju wydarzenia należy szczególnie celebrować i komunikować pozostałym pracownikom.

W kolejnym kroku, należy wyznaczyć precyzyjne, mierzalne, realistyczne i ograniczone czasowo cele, a także **systemy pomiaru naszych aktywności**. Po zdefiniowaniu KPI, pozostanie nam wybranie zespołu pracującego nad implementacją nowego modelu oraz, co najważniejsze, stopniowe budowanie „kultury innowacji”, opartej na:

- gotowości na przyjmowanie uwag pracowników,
- zachęcaniu zespołu do podejmowania inicjatywy,
- bezustannej komunikacji,
- równym traktowaniu każdego członka zespołu,
- przyzwoleniu na kreatywne, a niekoniecznie związane z projektem prace.

55 modeli biznesowych

A teraz czas na clou programu. Poniżej **kilkanaście przykładowych modeli biznesowych** stosowanych przez największe i najbardziej „dochodogenne” organizacje na świecie. Każdy z nich na swój sposób rewolucjonizował konkretną branżę, każdy pozwalał implementującym go firmom znacząco wyróżnić się na tle konkurencji.

Wdrożenie któregokolwiek z nich do własnej organizacji będzie, jak wspominaliśmy wyżej, wymagało bardzo dużo czasu i pracy. Warto jednak zauważyć, że już sama **intelektualna próba wyobrażenia sobie modelu „Razor and Blades”, „Self Service” czy „Lock in” w działaniach swojej firmy** może być niezwykle ciekawym i inspirującym zajęciem. A zatem, zaczynamy!

Aukcja

W ramach modelu aukcyjnego to odbiorcy decydują o cenach towarów lub usług. Pozwala to upewnić ich w przekonaniu, że nigdy nie zapłacą za produkt więcej niż sami zadeklarowali.

Przykład: eBay, Allegro – serwisy aukcyjne, w ramach których to użytkownicy ustalają maksymalną cenę, jaką są skłonni zapłacić za licytowany towar.

Cash Machine

Koncepcja ta bazuje na tzw. negatywnym cyklu konwersji gotówki. U jej podstaw leży założenie, że biznes zbiera fundusze od klientów szybciej niż musi zapłacić swoim dostawcom, partnerom i pracownikom. Okres czasowy między uzyskaniem dochodu

a koniecznością uregulowania należności pozwala na ponowne inwestowanie gotówki i generowanie dodatkowych pieniędzy.

Przykład: Dell – w przypadku amerykańskiego przedsiębiorstwa różnica między płatnością od klienta a czasem uregulowania należności wynosiła 41 dni, co dawało ogromny potencjał reinwestycji funduszy.

Direct Selling

Model ten bazuje na sprzedaży bezpośredniej, czyli oferowaniu dóbr bezpośrednio przez producenta, bez angażowania pośredników. Tego rodzaju rozwiązanie pozwala drastycznie zredukować koszty ponoszone przez organizację przy okazji dystrybucji produktów.



Przykład: Tupperware – firma produkująca akcesoria kuchenne, w latach 40. XX wieku zrezygnowała ze sprzedaży produktów w sklepach i postanowiła w zamian organizować „Tupperware parties” – spotkania dla gospodyń, podczas których prezentowano i oferowano zainteresowanym towary wytwarzane przez firmę.

Sprzedaż doświadczeń

W ramach tej koncepcji, nie sprzedajemy wyłącznie produktu lub usługi, a oferujemy dodatkowo „pozytywne doświadczenie” dla naszego konsumenta. Model sprzedaży doświadczeń sprawdza się znakomicie na rynkach, w których panuje niezwykle zażarta konkurencja i nie istnieje możliwość wyraźnego wyróżnienia się poprzez cenę lub atrybuty towaru.

Przykład: Starbucks – amerykańska sieć kawiarni jest wzorowym przykładem sprzedawania doświadczeń. Choć w jej ofercie znajduje się względnie standardowa kawa i inne napoje, wystrój wnętrza, darmowe wi-fi, kameralna atmosfera czy komfortowe meble sprawiają, że wizyta w Starbucksie jest zupełnie inna od spędzania czasu w innej kawiarni. Efektem tego jest 40% udziału w amerykańskim rynku.

Freemium

Model ten powstał wraz z dynamicznym rozwojem internetu. Zakłada on, że część usług dostarczanych przez dany serwis jest darmowa, ale dodatkowe udogodnienia (większa powierzchnia dyskowa, więcej utworów, filmy premium, dodatkowe funkcje, itd.) są dostępne za opłatą.

Przykład: Hotmail – to jeden z pierwszych przykładów zastosowania modelu freemium. W przypadku Hotmaila, mamy darmowy dostęp do skrzynki o określonej pojemności, natomiast jej rozszerzenie skutkuje dodatkową opłatą.

Ukryty przychód

W tym modelu organizacja nie zarabia ze swojej core'owej działalności, a źródła jej dochodu są na pierwszy rzut oka „ukryte” i „nieoczywiste”. Jest to koncepcja spotykana niezwykle często w przypadku darmowych gazet – lwia część ich funduszy nie pochodzi ze sprzedaży pisma, a z reklam, które są w nim zamieszczane.

Przykład: Google – jak zapewniają twórcy serwisu, główna aktywność w serwisie, czyli możliwość wyszukiwania treści w sieci nigdy nie będzie płatna. Firma z Sillion Valley może jednak pozwolić sobie na tego rodzaju model – większość jej dochodów pochodzi bowiem z reklam Ads zamieszczanych w wyszukiwarce lub innych miejscach w internecie.

Wykorzystywanie danych

Model ten będzie zyskiwać na popularności i znaczeniu z każdym kolejnym rokiem. W ramach tej koncepcji organizacja gromadzi dane na temat różnych grup konsumentów, a następnie oferuje je organizacjom zainteresowanym danym profilem klienta.

Przykład: Verizon – amerykańska firma telekomunikacyjna posiada ogromne bazy danych o swoich klientach. Umożliwia jej to np. sprzedaż profilu mieszkańca konkretnego miasta, dzielnicy lub osiedla firmom zainteresowanym wybudowaniem sklepu w danej lokalizacji.



Lock in

Koncepcja bazująca na budowaniu inercji, czyli zniechęcania konsumenta do zmiany marki lub produktu, z którego korzysta. Celem koncepcji jest zbudowanie takiego ekosystemu produktów, w którym klient jest niejako zmuszony do korzystania z konkretnych dóbr – w innym przypadku stracą one jakąkolwiek funkcjonalność.

Przykład: Lego – choć na świecie istnieją różne rodzaje klocków, to właśnie duńska firma posiada ponad 70% udziału w rynku. Jest to efektem nie tylko bogatej oferty produktów, ale również ich specyficznej konstrukcji – Lego są możliwe do łączenia

tylko w obrębie klocków tej marki. Użycie innej, tańszej zabawki i próba połączenia jej z konstrukcją zbudowaną z Lego może zakończyć się jedynie katastrofą (czytaj: płaczem i ogromnym rozczarowaniem).

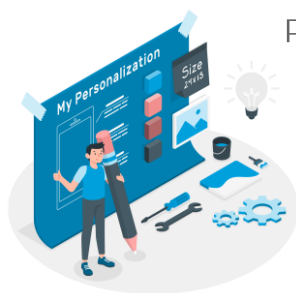
Monetyzowanie know-how

W tym modelu organizacja nie tylko wykorzystuje unikalne know-how do pracy nad własnymi produktami i usługami, ale także handluje nim na rynku. Działa wówczas zarówno na chwałę swojej działalności, jak również zyskuje dodatkowe źródło dochodu i buduje wizerunek eksperckiej i innowacyjnej firmy.

Przykład: Sennheiser – niemiecki producent sprzętu audio słynie z niezwykle wysokiej jakości swoich tworów. Na tym jednak jego wkład w światowy rynek muzyczny się nie kończy. Poprzez Sennheiser Sound Academy, firma świadczy usługi doradcze dla zarówno firm, jak i pojedynczych osób potrzebujących porad w temacie dźwięku i akustyki.

Masowa kastomizacja

Model ten przez długi okres był świętym graalem przedsiębiorstw z całego świata. Połączenie personalizacji i ekonomii skali zdawało się bowiem być „biznesowym oksymoronem”. Okazało się to jednak być faktycznie możliwe – głównie dzięki modułowej architekturze produktów i usług oraz niezwykle sprawnych procesów wewnątrz organizacji.



Przykład: BMW – jak również inne firmy motoryzacyjne są w stanie sprzedawać swoje samochody w bardzo dużej liczbie modeli, przy jednoczesnym zachowaniu masowej produkcji. Jest to zasługą dużej liczby dodatkowych opcji, które mają do wyboru konsumenci, a na które sama firma nakłada opłatę z dużo wyższą marżą niż w przypadku podstawowych modeli.

Pay What You Want

W biznesach opartych na tym modelu biznesowym, to konsumenci ustalają cenę za produkt lub usługę. Pozwala to nie tylko zawiązać bardzo bliską, opartą na zaufaniu, relację z odbiorcą, ale również wyróżnić się na silnie konkurencyjnych rynkach.

Przykład: NoiseTrade – platforma umożliwiająca niszowym artystom promować swoje utwory. Fani mogą pobierać je ze strony internetowej decydując, czy chcą to zrobić za

darmo, czy też zaoferować pewną kwotę artyście. Duża popularność portalu sprawiła, że dziś utrzymuje się on głównie z reklam, pozwalając muzykom za darmo budować swoją markę w sieci.

Razor and Blade

W modelu „maszynki i żyletki” podstawowy produkt, jaki kupuje klient jest oferowany w bardzo niskiej cenie, natomiast dochód dla organizacji dodatkowe akcesoria, które są wymagane do jego właściwego działania.

Przykład: Najsłynniejszym przykładem zastosowania „Razor and Blade” są sami twórcy modelu – firma Gillette. W myśl tej koncepcji, maszynka do golenia sprzedawana jest w niskiej cenie, ale niezbędne do jej funkcjonowania żyłki – za wyższą od „rynkowej” opłatą. Od momentu wprowadzenia modelu, Gillette sprzedało 134 sztuki żyletek w przeciągu 3 lat, co automatycznie uczyniło z firmy lidera ówczesnego rynku kosmetyków dla mężczyzn.

Podział zysków

Kolejny model, który znacząco zyskał na popularności w erze internetu. Zakłada on współpracę między dwoma podmiotami i wspólny udział w zyskach z transakcji. Koncepcja ta stanowi fundament rozmaitych programów afiliacyjnych, czyli możliwości zamieszczania reklam marki na własnej stronie internetowej i uzyskiwania prowizji od każdej sprzedaży.

Przykład: Innym przykładem zastosowania „podziału zysków” są serwisy streamingowe. Apple Music, Tidal czy Spotify dzielą się zyskami z artystami, a ich wielkość wzrasta wraz z przyrostem ilości odsłuchań. Zatem, zarówno w interesie serwisu, jak i artysty jest wspólna praca na rzecz budowy większego audytorium – opłaca się to obu stronom transakcji.

Self Service

W modelu self-service część łańcucha wartości jest „outsourcowana” do samych użytkowników produktu, co pozwala obniżyć koszty produkcji i w konsekwencji – zmniejszyć cenę samego towaru.

Przykład: Klasycznym przykładem modelu „self-service” jest IKEA. Szwedzki producent mebli i wyposażenia domu, włącza swoich klientów do łańcucha wartości, pozwalając im samodzielnie składać zakupione produkty.

Trash to Cash

Model ten zakłada ponowne wykorzystanie odpadów, które dla jednej organizacji mogą być zbędnym balastem, a dla drugiej – podstawowym składnikiem nowego produktu. Dzięki niemu firma może zyskać dodatkowe źródło dochodu dzięki sprzedaży nieużytecznych elementów, natomiast kupujące je od niej przedsiębiorstwo – zyskać niezbędne zasoby za bardzo niską cenę.

Przykład: Freitag – szwajcarska firma produkuje rozmaite dodatki modowe z pozostałości po starych samochodach i odpadkach z produkcji pojazdów, rowerowych dętek czy toreb i walizek.

POMYŚL STRATEGICZNIE O SWOIM ROZWOJU

DIPLOMA IN PROFESSIONAL MARKETING

START
22 PAŹDZIERNIKA
WARSZAWA



CIM
The Chartered
Institute of Marketing

WIĘCEJ INFORMACJI