

W PROSTOCIE TKWI SIŁA



Modele biznesowe

dla
bystrzaków



Stwórz solidny
model biznesowy

Wprowadź innowacje
do modelu

Opanuj techniki
kształtowania
modeli biznesowych

Jim Muehlhausen

założyciel i prezes
Instytutu Modelu Biznesowego

Tytuł oryginału: Business Models For Dummies

Tłumaczenie: Wojciech Usarzewicz

ISBN: 978-83-283-3379-6

Original English language edition Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie © 2013 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie, zarezerwowane. Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2018 by Helion SA

Wiley, the Wiley logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Dummies Daily, The Fun and Easy Way, Dummies.com, Making Everything Easier and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or other countries. Used by permission.

Wiley, the Wiley logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Dummies Daily, The Fun and Easy Way, Dummies.com, Making Everything Easier, i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://dlabystrzakow.pl/user/opinie/mobiby>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl

WWW: <http://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

O autorze	15
Podziękowania od autora	17
Wprowadzenie	19
O książce	19
Konwencje użyte w tej książce	20
Czego nie musisz czytać	21
Naiwne założenia	21
Jak podzielona jest ta książka	21
Część I: Zaczynamy przygodę z modelami biznesowymi	22
Część II: Tworzymy zwyczajny model biznesowy	22
Część III: Jak radzić sobie ze zmianami	23
Część IV: Innowacje w modelach biznesowych	23
Część V: Dekalogi	23
Ikony wykorzystane w książce	24
Co dalej	24

CZĘŚĆ I: ZACZYNAMY PRZYGODĘ Z MODELAMI BIZNESOWYMI 27

ROZDZIAŁ 1: Co to takiego model biznesowy i dlaczego ma znaczenie?	29
Historia modeli biznesowych	30
Modele biznesowe są na topie	31
Dla kogo model biznesowy?	31
Wartość modelu biznesowego	32
Przyszłość modeli biznesowych	34
Coraz większe wyrafinowanie	34
Więcej dóbr cyfrowych	34
Ochrona własności intelektualnej	34
Wykorzystanie transparentności	35
Siła skutecznych operatorów	35

ROZDZIAŁ 2:	Definicja modelu biznesowego	39
	Recepta na udany model biznesowy	40
	Sekretny składnik do robienia pieniędzy	41
	Ta sama branża, inne modele biznesowe	44
	Jak Twój model biznesowy wyróżnia Cię spośród konkurencji	45
	Porównujemy modele biznesowe z biznesplanami	46
	Elementy dobrego biznesplanu	47
	Biznesplany nie uwzględniają wszystkiego	48
	Ulepszamy biznesplan	49
	Tworzenie planu modelu biznesowego	50
	Rozważamy Twoją przewagę konkurencyjną	51
	Pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej	52
	Wzmacniamy Twoją przewagę konkurencyjną	53
ROZDZIAŁ 3:	Modele biznesowe mają wiele postaci	57
	Wspólne aspekty wszystkich modeli biznesowych	58
	Modele biznesowe w swojej najprostszej postaci	60
	Przykłady modeli biznesowych	60
ROZDZIAŁ 4:	Sukces Twojej firmy zależy od modelu biznesowego ...	65
	Próbujemy (nieskutecznie) odnieść sukces bez wspianego modelu biznesowego	66
	Dobre wieści: modele biznesowe są zmienne	67
	Studium przypadku: Kodak kontra Fujifilm	67
	Porównując ciężką pracę z wynikami — póki model biznesowy jest solidny	69
	Ciężka praca zdefiniowana na nowo	71
	Unikanie zobowiązania wobec złego modelu biznesowego	71
	Studium przypadku: New Pig	71
	Droga do świetnego modelu usłana jest eksperymentami	72
	Nawet inwestorzy venture wygrywają tylko raz na trzy podejścia	72
	Niech rynek określi, czy jesteś sprytny	73
	Nigdy nie licz na głupie szczęście	74

CZĘŚĆ II: TWORZYMY ZWYCIĘSKI MODEL BIZNESOWY 77

ROZDZIAŁ 5:	Używanie narzędzi do zaprojektowania Twojego modelu biznesowego	79
	Analizujemy tradycyjne sposoby projektowania modelu biznesowego	80
	Powrót do serwetki	80
	Imitacja	81
	Eureka, czyli jak wpaść na model	82

Problemy tradycyjnych metod	82
Za dużo rzeczy do zapamiętania	82
Złożone wzajemne oddziaływania	83
Nie wszystko ma tę samą wagę	84
Projektowanie modelu biznesowego z użyciem procesu systemowego	85
Szablon modelu biznesowego	86
Czterokomórkowy model biznesowy	86
Koło modelu biznesowego	87

ROZDZIAŁ 6: Szukanie najbardziej atrakcyjnych rynków do stworzenia potężnej oferty91

Oceniamy rynek docelowy	92
Określanie atrakcyjności branży	93
Znaleźć najlepszą branżę	95
Działanie na zaniedbanych lub nieobsługiwanych rynkach	96
Studium przypadku: oprogramowanie kontra linie lotnicze	97
Szukamy niszy	98
Siła dobrej niszy	98
Istnieje nieograniczona liczba nisz	99
Rynki mają tendencję do podziału	100
Znajdź zaniedbane lub nieobsługiwane rynki	102
Czas na atrakcyjność klientów	103
Znajdź swoje miejsce w branżowym łańcuchu wartości	105

ROZDZIAŁ 7: Uzupełnianie oferty z pomocą wyjątkowej propozycji wartości109

Budujemy wyjątkową propozycję wartości	110
Porównujemy wyjątkową propozycję sprzedaży	
z wyjątkową propozycją wartości	112
Definiujemy wyjątkową propozycję sprzedaży	113
Definiujemy wyjątkową propozycję wartości	115
Czas na porównanie	115
Maksymalizacja potencjału produktu	116
Budowanie zbywalności	117
Twoja wyjątkowa propozycja wartości w jednym zdaniu	117
Bycie pierwszym na rynku	119
Tworzenie nowej WPS, kiedy rośnie konkurencja	119
Niech Twoja propozycja wartości ma znaczenie dla klientów	120
Tworzenie potężnej marki	122
Twoja marka w oczach Twoich klientów	122
Inne kwestie związane z marką	124

ROZDZIAŁ 8: Zarabianie na modelu biznesowym125

Budujemy model rentownej sprzedaży	125
Generowanie dużych marż	126
Tworzenie produktu o wysokiej marży	126
Utrzymanie się na rynku dzięki własnej wyjątkowej marży	131
Sukces dzięki tworzeniu wyjątkowych strumieni przychodów	132
Zwracanie uwagi na to, co ogranicza marże	134
Analiza konkurencji	135
Dobrzy konkurenci	136
Źli konkurenci	136
Pośredni konkurenci	137
Generowanie wystarczającej marży całkowitej	137
Zamiana marży na zyski	138
Właściwy asortyment: benzyna, papierosy i napoje	139
Tworzenie znaczącej przewagi kosztowej	141
Efekty skali	142
Wykorzystanie technologii	144
Lepsze zarządzanie łańcuchem wartości	144
Tworzenie cennego źródła regularnych przychodów	149
Przychód powtarzalny obniża koszty sprzedaży	150
Kiedy przychód regularny wcale taki nie jest	150
Unikanie pułapek rynkowych	151
Upewnij się, że posiadasz klienta	152
Trochę kreatywności w rachunkowości	153
Technologia szybko zabija marże	154

ROZDZIAŁ 9: Monetyzacja przez wyniki sprzedaży157

Zamykamy transakcję	158
Pozyskanie klienta po rozsądnej cenie	158
Niedoceniań trudności ze sprzedażą	159
Zakładanie, że powtarzalna sprzedaż to łatwizna	159
Marketing przewyższa sprzedaż	160
Tworzenie sprawdzonego i powtarzalnego procesu sprzedaży	161

ROZDZIAŁ 10: Budowanie trwałego modelu biznesowego163

Osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej	164
Wykorzystywanie własności intelektualnej	165
Tworzenie przewagi finansowej	169
Utrzymywanie przewagi konkurencyjnej	173
Taktyka defensywna	173
Taktyka ofensywna	174
Oszacowanie przewagi konkurencyjnej z użyciem pięciu sił Portera	175

ROZDZIAŁ 11:	Podtrzymywanie modelu biznesowego.	
	Innowacje i unikanie pułapek rynkowych	179
	Utrzymanie siły modelu z pomocą innowacji	180
	Zrozum swój czynnik innowacji	180
	Pamiętaj o potrzebie innowacji	182
	Unikanie pułapek rynkowych	185
	Nadmierne poleganie na trendach	185
	Nadmierne poleganie na kilku klientach	185
	Podatność na siły będące poza naszą kontrolą	186

ROZDZIAŁ 12:	Sprzedaż firmy	187
	Rozważ kolejnego właściciela: najlepsze	
	modele biznesowe można przenosić	188
	Umnijszanie wartości Twojego modelu biznesowego	188
	Wyłamanie się z marki osobistej	189
	Lekcja od Oprah	192
	Sprzedaż firmy nie jest jedyną strategią wyjścia	193
	Sprzedaż firmy a dożywotni CEO	194
	Porównanie finansowych korzyści strategii wyjścia	195
	Zwiększenie zdolności do korzystnego wyjścia z inwestycji	196
	Polegaj na procedurach, nie na ludziach	196
	Skup się na wartości przedsiębiorstwa — nie tylko na zyskach	197
	Sprzedaż we właściwym momencie	197

ROZDZIAŁ 13:	Analizujemy Twój model biznesowy	201
	Porównywanie działających modeli biznesowych	
	z teoretycznymi modelami biznesowymi	202
	Używamy szablonu modelu biznesowego	202
	Zacznijmy od podstaw	205
	Pytania, na które trzeba odpowiedzieć	206
	Ocena Twojego modelu biznesowego	210
	Szybki system oceny	211
	System oceny profesjonalnej	214

CZĘŚĆ III: JAK RADZIĆ SOBIE ZE ZMIANAMI

ROZDZIAŁ 14:	Erozja dotyczy wszystkich modeli biznesowych	219
	Słabnący model biznesowy nie jest powodem do wstydu	220
	Dlaczego firmy nie dostrzegają zagrożeń	221
	Lekcje od firm Apple i IBM	222

Działaj i ciesz się efektami	225
Coroczne planowanie modelu biznesowego	225
Co pięć lat zaczynaj od nowa	226
Przykład: Sony	226
ROZDZIAŁ 15: Jak poznać, że Twój model biznesowy słabnie	229
Spadające marże	230
Świetne marże czynią Cię celem dla konkurencji	230
Cykle życia produktu i Twój model biznesowy	231
Kiedy można tolerować spadające marże, a kiedy już nie	234
Przykład: układy pamięci	235
Notowanie niskich zysków w dłuższym okresie	236
Cienka granica między wyjściem na prostą a głupotą	237
Nie zostań niewolnikiem złego modelu biznesowego	237
Nikt nie zwycięża w wojnie wyniszczającej	238
Łatwiejsze rozwiązanie	238
Trend stabilnej sprzedaży	239
Ogólne niezadowolenie	240
ROZDZIAŁ 16: Wykrywanie ukrytych problemów	
 i sprawna adaptacja	243
Naprawiamy model biznesowy, aby pozbyć się problemów	244
Analiza ukrytych problemów	245
Ukryty problem: potrzeba zwiększenia sprzedaży	245
Ukryty problem: 26-godzinna doba	248
Ignorowanie problemów z modelem biznesowym tylko je wzmacnia	248
Konsekwencje ignorowania problemów	249
Twój model ulega erozji, ale jak szybko?	249
Zmiana zawsze wydaje się ryzykowna	251
Brak zmian może być gorszy	252

CZĘŚĆ IV: INNOWACJE W MODELACH BIZNESOWYCH255

ROZDZIAŁ 17: Od czego zacząć proces wprowadzania innowacji	257
Drobne ulepszenia rzadko dają efekty	258
Patrz do przodu, nie do tyłu	258
Przykład: globalny model biznesowy McDonald's	259
Przewidywanie przyszłości	260
Patrzymy w kryształową kulę	260
Pokonanie strachu przed pomyłką	262
Prognozowanie trendów z odrobiną kreatywności	262

Porażka może być korzystna (o ile jest tania i szybka)	264
Nowa definicja porażki	265
Przykłady: porażka jako pierwszy krok do sukcesu	265
Sprawne funkcjonowanie dzięki kolejnym wersjom modelu biznesowego	267
ROZDZIAŁ 18: Rozpoczynamy proces wprowadzania innowacji	271
Porównujemy innowację brzegową z kwantową	272
Kiedy potrzebujesz obydwu form	272
Korzyści płynące z innowacji brzegowej	273
Korzyści płynące z innowacji kwantowej	273
Odkrywamy korelacje między szaleństwem a innowacyjnym geniuszem	276
Odróżniamy szalone pomysły od genialnych	276
Cierpliwość jest cnotą	277
Dbanie o ciągłość kreatywnego procesu	277
Pozyskujemy talenty z zewnątrz	278
Używamy narzędzi w czasie procesu	280
ROZDZIAŁ 19: Innowacja zaburzająca	283
Innowator zaburzający zazwyczaj wygrywa	284
Lekcje płynące z dylematu innowatora	286
Jak czerpać korzyści z innowacji zaburzającej?	289
Większość Twoich istniejących modeli jest w porządku:	
nie wylewaj dziecka z kąpielą	293
Porównujemy nadmierną innowację z niewystarczającą innowacją	293
Które części Twojego modelu zostawić, a które odrzucić	294
ROZDZIAŁ 20: Crowdsourcing — zaawansowana innowacja modelu biznesowego	297
Crowdsourcing szybko nie zniknie	300
Dziesięć rzeczy, o których mogłeś nie wiedzieć, że są rezultatem crowdsourcingu	301
Twój model biznesowy może skorzystać na crowdsourcingu	303
Crowdsourcing jest 1300 razy szybszy od metod tradycyjnych	303
Crowdsourcing tworzy nową merytokrację	303
Crowdsourcing może generować nadzwyczajne pomysły	304
Crowdsourcing redukuje koszty	305
Crowdsourcing po prostu czasami działa lepiej	309
Potencjalne minusy crowdsourcingu	310

ROZDZIAŁ 21: Wykorzystujemy proces sprzedaży wirtualnej311

W jaki sposób internet zmienił sprzedaż	312
Nie sprzedawaj, jakby wciąż był 1985	312
Kłątwa niewidzialnego klienta	315
Płynąć z prądem	316
Nowe możliwości	317
Rozważ korzyści płynące z wirtualizacji sprzedaży	317
Podstawy wirtualizacji procesu sprzedaży	318
Czas odrzucić przestarzałe metody	318
Quid pro quo	318
Edukuj na wczesnym etapie procesu	318
Pamiętamy o wzajemnej zgodzie	320
Wirtualizacja procesu sprzedaży krok po kroku	321
W jaki sposób stworzyć wirtualny proces sprzedaży	321
Przykład wirtualizacji procesu sprzedaży: sprzedaż franczyzy	323

ROZDZIAŁ 22: Czerpanie zysków z ubezpieczeń329

Co to te ubezpieczenia	329
Dlaczego ubezpieczenia są rentowne	330
Dokładna analiza ryzyka	330
Jak zarobić na błędnych szacunkach	331
Odmówienie klientowi ubezpieczenia będzie Cię kosztować	332
Kreatywne ubezpieczenia	335
Kiedy godzina nie jest godziną	338
Przykład kreatywnego ubezpieczenia: Enron	339
Arkusze robocze: tworzymy program ubezpieczeniowy	340

CZĘŚĆ V: DEKALOGI343

ROZDZIAŁ 23: Dziesięć wspaniałych modeli biznesowych345

Stwórz raz, sprzedawaj wielokrotnie	346
Stwórz pożądaną markę	348
Niech klienci tworzą dobra za darmo	349
Przewaga konkurencyjna przy niskich kosztach	351
Wydobycie surowców naturalnych	353
Chroniona własność intelektualna	353
Technologiczne wyniszczenie istniejącego modelu	354
Połączanie złota	356
Wykorzystywanie rozwijającej się świadomości klienta	358
Działamy w ultraniszce	360

ROZDZIAŁ 24:	Dziesięć oznak problemów z modelem biznesowym	363
	Kiedy bardzo chcesz sprzedać biznes	364
	Za mało sobie płacisz	365
	Scenariusz 1. Charlie Dusigrosz	365
	Scenariusz 2. Nawykowa Harriet	366
	Musisz ciągle szukać funduszy, aby firma mogła się rozwijać	367
	Wydaje Ci się, że musisz zatrudnić supersprzedawcę, żeby naprawić problemy ze sprzedażą	367
	Bank za Tobą nie przepada	368
	Twoje marże są niższe od marż konkurencji	369
	Męczysz się z trudnymi klientami, zamiast się ich pozbyć	369
	Masz wrażenie, że nie ma nikogo, komu można oddelegować pracę	370
	Twoi najlepsi pracownicy często odchodzą, szukając lepszych możliwości	372
	Liczba klientów stoi w miejscu albo spada	372
ROZDZIAŁ 25:	Dziesięć źródeł innowacji modelu biznesowego	373
	Książki biznesowe	374
	Konkurenci	375
	Konsultanci	376
	Firmy spoza Twojej branży	376
	Kryształowa kula	377
	Pracownicy	378
	Kupowane produkty lub usługi	379
	Podróżuj do innych krajów i wartościowych miejsc	380
	Sny na jawie	381
	Handlowcy	382
ROZDZIAŁ 26:	Dziesięć rzeczy, których inwestor nie chce słyszeć o Twojej firmie	383
	Później pomyślę, jak na tym zarobić	384
	To taki jakby Groupon, tylko trochę inny... ..	385
	Pracowałem kiedyś dla firmy, która robiła dokładnie to samo	386
	Mój biznesplan wymaga... ..	387
	W końcu wyjdę na swoje	388
	Wszyscy tego potrzebują	388
	Nadrobię ilość	389
	Wystarczy nam jeden procent rynku	389
	Od roku pracuję nad tą umową i wkrótce będzie podpisana	390
	Co to takiego model biznesowy?	390
	Skorowidz	391

- » analizujemy zaawansowane planowanie biznesu, znane również jako modele biznesowe;
- » przyspieszamy generowanie zysków z pomocą lepszego modelu biznesowego;
- » odkrywamy, dlaczego wszystkie rządy, rodziny, kościoły i firmy mają model biznesowy;
- » przewidujemy przyszłość modeli biznesowych.

Rozdział **1**

Co to takiego model biznesowy i dlaczego ma znaczenie?

No to czym jest ten model biznesowy? Czy to sposób, w jaki zarabiasz pieniądze? Tak, po części. Czy to przewaga konkurencyjna? Tak, po części. Czy to Twój biznesplan? Nie do końca. Mówiąc prosto, *model biznesowy* to Twoja formuła zysku. To metoda, której używasz do pozyskania klientów, obsłużenia ich i zarobienia pieniędzy w tym procesie. Dzielę model biznesowy na trzy główne obszary: ofertę, monetyzację oraz trwałość. Co oferujesz? Jak zarobisz na tej ofercie? Jak podtrzymasz cały proces?

Twój model biznesowy określa nie tylko formułę, według której zarabiasz pieniądze, ale też kontekst strategiczny całej organizacji.

Mówiąc prosto, model biznesowy to takie rusztowanie składające się z zasad i „moralnych” wytycznych, na bazie których działa Twoja firma. Zapewnia on krótkoterminowy i długoterminowy kontekst strategiczny. Definiuje i podkreśla intencje strategiczne, które stają się wspólnym celem i źródłem motywacji na wszystkich poziomach zarządzania strategicznego (Misje, Cele, Strategie, Taktyki). Kombinacja tych czterech aspektów staje się kompasem i źródłem praw, według których organizacja porusza się w świecie, oraz klejem spajającym wszystko razem.

Wielu menadżerów uważa, że wszystkim, czego potrzebuje, jest biznesplan, ale biznesplany są co najwyżej pasywne. W dzisiejszym świecie gwałtownych przemian najlepszym sposobem na pozostanie przedsiębiorczym jest posiadanie dobrego modelu biznesowego. Książka ta przedstawia przystępny sposób na ulepszenie istoty Twojego biznesu i uczynienie z niego trwałego, skuteczniejszego modelu.

Historia modeli biznesowych

Idea modelu biznesowego jest względnie młoda, ale badanie biznesu w ogólnym zakresie jest obecne w świecie od stuleci. Idea biznesplanu pochodzi z drugiej połowy XIX wieku. Od tamtego czasu planowanie biznesu rozrosło się ze zwykłej idei do całej nauki. Szkoły wyższe oferują nauczanie planowania biznesu. Stworzono specjalne oprogramowanie i szablony, a większość środowisk biznesowych jest dobrze zaznajomiona z całym tym procesem.

Następnie pojawiła się koncepcja przedsiębiorczości. Kiedy popatrzysz na narodziny przedsiębiorczości, zobaczysz, że koncepcja ta przeistoczyła się z mglistej idei w latach 60. w znaczącą dyscyplinę, w której możesz dziś uzyskać tytuł naukowy. Porozmawiaj z niedawnymi absolwentami szkoły wyższej o karierach. Znaczna, wciąż rosnąca ich część stwierdzi, że pragnie pracować w prężnej firmie albo też że pewnego dnia chce samodzielnie założyć i poprowadzić firmę. Nigdy wcześniej przedsiębiorczość nie była celebrowana tak jak dziś — zarówno w prawdziwym świecie, jak i w świecie akademickim, gdzie oferuje się specjalne programy edukacyjne i tytuły naukowe z zakresu przedsiębiorczości.

Badania modeli biznesowych można nazwać „zaawansowaną przedsiębiorczością”. Model biznesowy zaczyna się tam, gdzie kończy się przedsiębiorczość. Uważam też, że coraz bardziej prawdopodobne jest to, że model biznesowy stanie się kolejnym dużym trendem w społeczności biznesowej.

Modele biznesowe są na topie

Poza prostą ewolucją myślenia biznesowego modele biznesowe są na topie jeszcze z innego powodu — przyspieszają pojawienie się zysków. W świecie biznesu mawiało się kiedyś, że, „potrzeba 15 lat, by odnieść natychmiastowy sukces”. Mówiono przez to, że za każdym nagłym sukcesem stoi 15 lat anonimowej pracy. Dziś biznes rozwija się znacznie szybciej, a przedsiębiorz może osiągnąć zadowalającą rentowność praktycznie z dnia na dzień.

Piętnaście lat temu Mark Zuckerberg, założyciel Facebooka, był jeszcze w szkole średniej. Większość ludzi nigdy nie słyszała wtedy o Google czy Amazonie, a w umyśle Sary Blakely jeszcze nie zakiełkował pomysł dotyczący bielizny Spanx. Dziś wszyscy ci przedsiębiorcy są miliarderami. Handel stał się globalny i znacząco nabrał tempa, stwarzając okazje do powstania lepszych biznesów. Po prostu nie trzeba już męczyć się przez 15 lat.

W miarę tego jak firmy coraz szybciej odnoszą sukces, ludzie zaczęli zadawać pytanie: „Jak to możliwe?”. Jedyną logiczną odpowiedzią są doskonalsze modele biznesowe. Kiedy wysokość i szybkość potencjalnych zysków można porównać z wygraną na loterii, wtedy atrakcyjność modeli biznesowych przykuwa uwagę.



Modele biznesowe nie są chwilową modą. Silny model biznesowy jest istotą prężnego biznesu i kluczem do rentowności firmy. Przedsięwzięcia warte miliardów dolarów cechuje duży stopień złożoności, modele biznesowe zaś są przystępną do zaprezentowania istotą rentowności takiej firmy.

Dla kogo model biznesowy?

Dlaczego nagle model biznesowy jest potrzebny w firmie? Ludzie prowadzili udane przedsiębiorstwa przez stulecia, nie mając modeli biznesowych — ale czy na pewno?

Uważa się, że Napoleon czerpał sporo wiedzy z dzieł Sun Tzu, i to właśnie dzięki nim dokonał zmiany w swoim sposobie myślenia i zbudował model działania, któremu zawdzięczał swoje wczesne sukcesy. Utrzymuje się, że porażka Napoleona była wynikiem tego, iż cesarz w pewnym momencie odwrócił się od podstaw swojego modelu biznesowego i zaczął polegać głównie na planach działań, których nie dało się podtrzymać. Tym, co Sun Tzu usilnie i często podkreślał, było branie pod uwagę wszystkich aspektów i stron tego, co trzeba w danym momencie zrobić. Koncepcja ta wyniosła zarządzanie do miana sztuki. Sun Tzu wierzył, że kluczowe jest nie tylko nakreślenie wielkiego planu, ale także pozostanie elastycznym i zdolnym do doskonałych decyzji w sytuacji, kiedy okoliczności zaczynają się zmieniać.

Czy jesteś dowódcą armii, czy właścicielem sklepu z pączkami, wiesz, że każda organizacja potrzebuje modelu biznesowego. Szkoły taki mają. Organizacje non profit takie mają. Rodziny też mają model biznesowy. Każdy rząd ma swój model biznesowy.

Przykładowo, pomyślmy o kapitalizmie w opozycji do socjalizmu. Tak jak model biznesowy determinuje kontekst działania biznesu, tak kapitalizm czy socjalizm determinują kontekst działania społeczeństwa. Można by argumentować, że kapitalizm udowodnił, iż jest znacznie skuteczniejszym modelem biznesowym dla rządów niż socjalizm.

Po wnikliwej analizie można by też powiedzieć, że społeczeństwa komunistyczne nie przestawiły się na kapitalizm z powodów ideowych czy humanitarnych, ale przestawiono się na model biznesowy bardziej skuteczny dla rządów.



By Twoja organizacja działała z maksymalną efektywnością, niezbędny jest aktualny, innowacyjny model biznesowy.

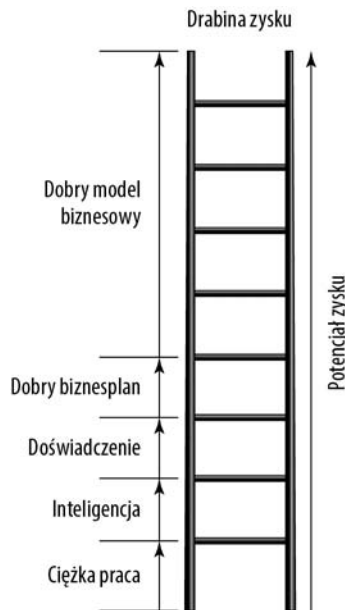
Wartość modelu biznesowego

Kilka kliknięć w internecie i z łatwością możesz odnaleźć rankingi wartości dużych marek takich jak Coca-Cola, Starbucks czy McDonald's. Według takich rankingów wartość tych marek liczona jest w miliardach. Wartość niematerialna, jaką posiadają te marki, jest olbrzymia, choć marka sama w sobie jest o wiele mniej warta niż marka sprzężona z silnym modelem biznesowym.

Biznes może przynosić zyski na wiele sposobów. Mogę stworzyć firmę koszącą trawniki, przejść przez ulicę i policzyć 25 dolarów za skoszenie ogródka sąsiada. Firma taka czerpałaby zyski, ale nie miałaby silnego modelu biznesowego. Mogę dorzucić doświadczenie i pracować, dodając te elementy do równania, i zarobić trochę więcej. Mogę nawet napisać biznesplan, by zwiększyć swoją rentowność. Ale taki model biznesowy ma swoje ograniczenia. Żeby stworzyć odnoszącą sukces firmę koszącą trawniki, na sam szczyt muszę „wrzucić” dobry model biznesowy. Koncepcję tę nazywam *drabiną zysku*. Drabinę tę pokazuje rysunek 1.1.

Jak widać, największy zysk generowany jest poprzez siłę modelu biznesowego. Ciężka praca, doświadczenie i planowanie same w sobie nie mogą stworzyć wysoce rentownego biznesu. Musisz także posiadać model biznesowy, który dopełnia Twoje wysiłki.

Nie istnieje lepszy przykład wartości modelu biznesowego niż rozwój franczyzy. W końcu co tak naprawdę nabywasz, kupując franczyzę? Kupujesz sprawdzony model biznesowy. Oto skrócona historia franczyzy w Stanach Zjednoczonych:



RYSUNEK 1.1.
Drabina zysku

- ▶▶ W 1898 roku William E. Metzger z Detroit stał się pierwszym oficjalnym franczyzobiorcą General Motors Corporation (GM).
- ▶▶ W 1899 roku Coca-Cola sprzedała pierwszą franczyzę.
- ▶▶ W 1950 roku mniej niż 100 firm stosowało franczyzę w swojej działalności. Do 1960 roku liczba ta wzrosła do ponad 900 firm posiadających w sumie około 200 tysięcy placówek na zasadzie franczyzy.
- ▶▶ W 1986 roku Departament Handlu szacował, że sprzedaż detaliczna u franczyzobiorców stanowiła 34 procent całej krajowej sprzedaży detalicznej.
- ▶▶ Według ankiety przeprowadzonej dla International Franchise Association's Educational Foundation na podstawie stanu z 2001 roku w USA istniało więcej niż 767 483 firmy francyzowe.
- ▶▶ Badania wykazują, że nowa franczyza powstaje średnio co pięć do ośmiu minut każdego dnia roboczego. A do tego franczyzy są, średnio, bardziej rentowne niż placówki będące własnością firmy.
- ▶▶ Scott Shane, autor, inwestor i profesor przedsiębiorczości na Case Western Reserve University zwrócił uwagę, że około 71 procent start-upów upadnie, zanim minie 10 lat od ich założenia. Według Departamentu Handlu 95 procent wszystkich francyz osiąga sukces.

Franczyza staje się coraz popularniejsza w miarę tego, jak przedsiębiorcy uświadamiają sobie, że model biznesowy jest istotą sukcesu w biznesie.

Przyszłość modeli biznesowych

Jeszcze kilkadziesiąt lat temu nikt nie wyobrażał sobie współczesnych, kreatywnych modeli biznesowych. Nikt też nie może przewidzieć, jakie modele biznesowe będą funkcjonować w przyszłości, ale można nieco pospekulować na ten temat.

Coraz większe wyrafinowanie

Duży nacisk położony na przedsiębiorczość i zgłębianie tej dziedziny pozwoliły na jej rozwój. Podobna sytuacja dotyczy się modeli biznesowych. Ich rozwój będzie efektem stopniowego dodawania tematyki modeli do programów nauczania instytucji edukacyjnych. Szybkie tempo rozwoju i ulepszania modeli biznesowych będzie również skutkiem coraz większego zainteresowania nimi ze strony społeczności biznesowej.

Więcej dóbr cyfrowych

Może się wydawać, jakby internet był z nami od zawsze, ale jednak to wciąż „dzieciak”. Konsumenci ciągle przyzwyczajają się do tego, że kupują elektrony zamiast czegoś, co mogliby potrzymać w ręce. Handel dobrami cyfrowymi jest wciąż na początkowym etapie rozwoju. Nawet firmy, które odniosły sukces, takie jak Facebook, ledwo co liznęły tematu sprzedaży dóbr cyfrowych, bazując na staromodnych billboardach (aczkolwiek cyfrowych) w kontekście głównego źródła dochodu.

Modele biznesowe jutra zapewnią kreatywne sposoby rozwoju i sprzedaży dóbr cyfrowych. Dzięki natychmiastowemu dostępowi do takich dóbr z dowolnego miejsca na świecie udany produkt cyfrowy jest w stanie zarobić miliardy w kilka dni. Wyobraź sobie towar tak popularny, jak lalki Cabbage Patch czy Beanie Babies sprzedawane cyfrowo przez internet.

Ochrona własności intelektualnej

W miarę tego jak sprzedaż dóbr cyfrowych i własności intelektualnej staje się codziennością, należy oczekiwać, że przedsiębiorcy będą znajdować lepsze sposoby chronienia swojej cennej własności. Miejmy nadzieję, że rządy uświadomią sobie potrzebę chronienia pomysłów w gospodarce opartej na wiedzy i przyspieszą te procesy. Nawet jeśli rządowi nie uda się wesprzeć przedsiębiorców, Ci drudzy znajdą kreatywne sposoby na wykorzystanie ogólnodostępnego odpłatnego dostępu do własności intelektualnej.

Wykorzystanie transparentności

Zapytaj przedstawicieli firm Best Buy czy Target albo zwykłych sprzedawców samochodów, co ci myślą o polityce przejrzystości w firmach. A potem lepiej padnij na ziemię, ponieważ zapewne czymś w Ciebie rzuca. Gdybyś pracował na ważnym stanowisku w Best Buy, to czy podobałoby Ci się wydawanie milionów dolarów na reklamę telewizorów tylko po to, by potencjalni klienci zeskanowali kod kreskowy produktu za pomocą aplikacji mobilnej Amazona, sprawdzili cenę i kupili tam ten sam telewizor przez internet?

Informacji jest dziś dużo i są one łatwo dostępne. Obfitość informacji tworzy transparentność firm, niespotykaną dotąd w historii. Wszystko, od stawek pracowników, przez koszty sprzedawcy, wysokości najmu, po zyski roczne czy ceny konkurencji, jest natychmiast dostępne. Ta plaga transparentności zabija wiele detalicznych modeli biznesowych i utrudnia funkcjonowanie wielu innym.

Udany model biznesowy pozwoli znaleźć sposoby, by wykorzystać transparentność, zamiast z nią walczyć. Amazon czerpie korzyści z przejrzystości cenowej, podczas gdy Best Buy przez nią cierpi. Taka forma wykorzystywania transparentności obecnie jest wręcz prymitywna w porównaniu z tym, co pojawi się w przyszłości. Udane modele biznesowe będą mogły znacznie więcej, niż tylko oferować najniższe ceny. Modele te będą wykorzystywać bogactwo informacji, by wszyscy mogli odnieść korzyści — nie tylko sprzedawca oferujący najniższą cenę.

Siła skutecznych operatorów

Ponieważ informacja jest łatwo dostępna dla klientów, największe korzyści będą czerpać najskuteczniejsze podmioty na rynku. Modele biznesowe opracowane tak, by były skuteczniejsze — nie tylko tańsze — niż u konkurencji, będą dobrze znane wszystkim potencjalnym klientom.

Skuteczne modele biznesowe będą jeszcze zyskiwać na skuteczności przez innowacje, nie zaś wskutek cięcia kosztów. Amazon jest skuteczniejszy od innych sprzedawców nie dlatego, że sprzedaje poprzez internet, ale dlatego, że jego model biznesowy nie uwzględnia fizycznych sklepów detalicznych połączonych z internetem. Walmart zyskał przewagę konkurencyjną w latach 80., wykorzystując technologię obniżającą koszty logistyczne i przerzucając oszczędności na korzyść konsumentów — oto model biznesowy. Przykładowo, zastosowanie crowdsourcingu może spowodować znaczącą skuteczność modelu biznesowego, czyniąc firmę najskuteczniejszym operatorem (crowdsourcing omawiam szczegółowo w rozdziale 20.).

A CO TY ROZUMIESZ PRZEZ SŁOWO „BIZNES”?

Jedni mówią „ziemniak”, inni mówią „kartofel” — ale to wciąż to samo. Biznesmeni lubią posługiwać się swoim własnym żargonem, a zwykle żargon jest specyficzny dla konkretnej branży czy zawodu. To wyspecjalizowane słownictwo często prowadzi do zagubienia, dziwnego łączenia słów czy błędnego użycia terminów. Profesor ze szkoły biznesu może zdefiniować pojęcie w określony sposób, a grupa właścicieli firm w konkretnej branży może zdefiniować to samo pojęcie zupełnie inaczej. Poniżej podaję Ci listę pojęć, które często są utożsamiane z *modelem biznesowym*, a także krótkie objaśnienia różnic dotyczących znaczenia poszczególnych pojęć:

- ▶▶ **Architektura biznesowa:** Termin ten odnosi się do części architektury przedsiębiorstwa związanej z działalnością i dokumentami oraz wykresami, opisującymi tę architektoniczną strukturę firmy. Architektura biznesowa omawia strukturę funkcjonalną przedsięwzięcia w kontekście usług biznesowych i informacji.
- ▶▶ **Podstawa działalności:** Termin ten jest zazwyczaj używany do opisania kluczowych aktywów firmy. Może to być wynalazek, taki jak kserokopiarka Xerox, świetna lokalizacja fizyczna, specjalne talenty właściciela czy sposób robienia interesów, jak w przypadku Virgin Airlines. Model biznesowy uwzględnia takie podstawy, ale dodaje dodatkowe elementy.
- ▶▶ **Biznesplan:** Wiele składników biznesplanu obecnych jest w modelu biznesowym. I tu, i tu występują elementy marketingowe. Jednak biznesplan opracowany jest po to, by zademonstrować opłacalność przedsięwzięcia, uwzględnia też wiele aspektów operacyjnych i finansowych, których nie ma w modelu biznesowym.

Następujące pojęcia są dodatkowymi składnikami modelu biznesowego:

- ▶▶ **Model pozyskiwania klientów:** No dobra, możesz pozyskać wielu klientów. Czy jesteś w stanie na nich zarobić? Czy możesz ich przy sobie utrzymać?
- ▶▶ **Przewaga konkurencyjna:** Model biznesowy obejmuje znacznie więcej niż Twoją przewagę konkurencyjną. Możesz taką posiadać i jednocześnie nie móc przekuć jej na konkretny model biznesowy.
- ▶▶ **Strategia konkurencyjna:** Długoterminowy plan działania opracowany w celu stworzenia i wzrostu przewagi konkurencyjnej danej firmy w odniesieniu do rywali. To, jak pokonasz konkurencję, jest ważne, ale musisz mieć świetny produkt i strategię sprzedaży, by to osiągnąć.
- ▶▶ **Model przychodów:** Twój model przychodów jest metodą, której używasz, by wygenerować sprzedaż, nie przejmując się, jak rentowana może ona być. Twój model może wygenerować sprzedaż, która w ogóle nie jest dochodowa, albo też model ten może działać dobrze dziś, ale czy można go utrzymać?

- ▶▶ **Formuła zysku:** Twoja formuła zysku determinuje metody pozyskiwania zysku i jego wysokość z każdej sprzedaży. To ważny element Twojego modelu przychodów. Możesz jednak dysponować świetną formułą zysku, a jednak mieć trudności z przyciągnięciem kupujących.
- ▶▶ **Przewaga strategiczna:** Przewaga strategiczna to najpotężniejsza broń w arsenale firmy — pomyśl o Coca-Coli albo Starbucksie, działających w najlepszych lokalizacjach w okolicy, albo o niższej strukturze kosztów strony internetowej w porównaniu z cegłą i zaprawą u konkurencji. Wiele hut na przełomie wieków umiejscowionych było w Pittsburghu z uwagi na przewagę strategiczną, jaką dawały trzy lokalne rzeki. Możesz posiadać przewagę strategiczną w postaci na przykład świetnej lokalizacji, lecz jeśli jednocześnie nie będziesz mieć silnej oferty czy planu monetyzacji, to i tak nie stworzysz silnego modelu biznesowego.
- ▶▶ **Propozycja wartości:** Twoja propozycja wartości tłumaczy, dlaczego to, co oferujesz, jest warte dla klienta więcej niż suma pieniędzy, której żądasz za produkt, a także to, dlaczego klienci powinni cenić Twój produkt bardziej niż ofertę konkurencji. Możesz mieć propozycję silną pod względem wartości, ale kierować produkt do złego segmentu konsumentów, mieć złą formułę monetyzacji lub wpaść w pułapki.

Skorowidz

37 Signals, 164
3M, 128, 234, 376

A

Aldi, 147
Allen Paul, 262
Amazon, 31, 35, 42, 53, 54, 143, 170, 235, 389
Amgen, 53
analiza
 finansowa, 50
 modelu biznesowego, 84
 operacyjna, 50
 ryzyka, 50, *Patrz:* ryzyko analiza
Angie's List, 103
Angry Birds, 63
Anheuser-Busch InBev, 132
Apple, 61, 66, 99, 129, 164, 222, 231, 265, 268, 273, 291, 348
architektura biznesowa, 36
Arm & Hammer, 120
Armani, 130
Arriba, 64
aukcja internetowa, 64
AutoZone, 63
Axon, 185

B

bankomat, 58
Basecamp, 164
Beats Audio, 349
Ben & Jerry's, 266, 379
Best Buy, 35, 61, 104, 131, 158, 165, 335, 379
Bethlehem Steel, 274, 286
Bezos Jeff, 143
Bhatt Ajay, 174
BigBelly Solar, 41
biznesplan, 29, 30, 36, 46, 48, 49, 378, 387
 elementy, 47
BlackBerry, 67, 134, 144, 151, 177
Blakely Sara, 31, 67

Blockbuster Video, 60, 67, 124, 134, 174, 180, 220, 252, 253, 286
BMI, 87
BMW, 130, 349
Boehm Michael, 74
Borders, 180
branding, *Patrz:* marka
branża, 94
 atrakcyjność, 91, 92, 93, 94, 250
 dynamika, 250, 262
 konwergencja, 262
 publikacje, 96
 ubezpieczeń, 329
 wybór, 95
Brin Sergey, 143
Brinker Norman, 299
Brita, 292
Buffett Warren, 124
Burger King, 44
burza mózgów, 280
Business Model Institute, *Patrz:* BMI

C

CafePress, 301
California Cedar Company, 44
Camp Bow Wow, 42
Campbell's Soup, 275
cel, 30
Cheesecake Factory, 116
Chevron, 129
Chicago Tribune, 180
Christensen Clayton, 284, 286, 289, 291
Circuit City, 180, 286, 335
Cisco, 130
Citibank, 142, 302
CMG Worldwide, 274
Coach, 99, 105, 130
Cobra iRadar, 302
Coca-Cola, 33, 165, 168, 293, 349
Cohen Ben, 266
Coinstar, 253
Colgate, 119, 120, 274

Comcast, 66, 160, 335
Cooper Peter, 55
Costco, 338
couchsurfing, 350
Craftsman, 240
Craigslist, 288
Crest, 119
Crocs, 84, 179
crowdcreation, 298
crowdfunding, 299
crowdsourcing, 35, 41, 64, 297, 298, 299, 301, 303, 305, 309, 349
koszty, 306, 307, 308
wady, 310
Crowdspring.com, 41
crowdvoting, 298
crowdwisdom, 298

D

Dallas Cowboys, 133
Dave Matthews Band, 113
Dell Computer, 63
Deming William Edwards, 146, 251
Discovery Networks, 98
Dish Network, 252
DISH Network, 66
Disney, 130, 165
Disney University, 376
Disneyland, 110
długi ogon, 63
dobra komplementarne, 61, 140
Dollar General, 129
Dollarshaveclub.com, 41
Domino's Pizza, 40, 112, 114
dostawca, 53, 230
konsolidacja, 148
umowa na wyłączność, 231
drabina zysku, 32
Duluth Trading Company, 58
Duraflame, 44
Dyson, 160
działalność operacyjna, 59

E

eBay, 59, 64, 144
Ed Debevic's, 112
efekt
sieci, 64
skali, 142, 143, 145, 169, 170, 351
Eker T. Harv, 248
Elance, 300
Electronic Data Systeme, 148

EMC, 162
Enron, 266, 339
Expedia, 155
Exxon, 129

F

Facebook, 31, 48, 67, 350
FedEx, 43, 102, 114, 147
Fisher Paul, 54
Five Guys, 99
Fool Motley, 304
Ford, 289
Ford Henry, 59
Foreman George, 74
formuła zysku, 37, 40
Forrester Research, 96
franczyza, 32, 62, 323, 376
Franklin Benjamin, 237
freemium, 63, 155, 385
Frito-Lay, 266, 300, 305
Fujifilm, 68

G

Gap, 129
Gartner, 96
Gates Bill, 262, 378
General Electric, 283
General Motors Corporation, *Patrz:* GM
George Foreman, 74
Gerber Michael, 196
Getting Ivan, 54
Gillette, 60, 61
Gillette King, 140
GM, 33, 133, 148
Google, 31, 143, 164, 166, 274, 275, 284, 289, 302, 350
Google Wave, 73
GPS, 54
Greenfield Jerry, 266
Greenlight, 133
Greyhound-Dial Corporation, 146
Groupon, 158, 159, 384, 388
Grove Andy, 235
Gunther McGrath Rita, 75
gwarancja, 335

H

H.H. Gregg, 42
Häagen-Dazs, 99, 356
Halliburton, 129

hasło marketingowe, 114, 116
Hastings, 254
Hewlett-Packard, 60, 61
hierarchia potrzeb Maslowa, 252
Hometown, 240
Honda, 283
Howe Jeff, 298
Hyundai, 116

I

IBM, 66, 129, 147, 222, 223, 224, 225, 234
IdeaBounty, 300
IKEA, 61
innowacje, 50, 53, 88, 174, 179, 180, 181, 182, 208, 220, 234, 249, 257, 267, 299
 B+R, 182, 183, 184
 brzegowe, 272, 273
 kwantowe, 272, 273, 274, 276
 ocena, 278, 280
 prognozowanie trendów, *Patrz: prognozowanie trendów*
 rentowność, 259
 ryzyko, 293
 stopniowe, *Patrz: innowacje brzegowe*
 szablon
 dodawania nowych funkcjonalności, 280
 odjęcia, 280
 podziału, 280
 zwielokrotnienia, 280
testowanie, 276
wprowadzanie, 271, 276, 278
 narzędzia, 280
zaburzające, 284, 285, 286, 287, 288
 korzyści, 289
 wprowadzanie w życie, 289
 źródła, 373
insourcing, 147
Instytut Modelu Biznesowego, *Patrz: BMI*
integracja pionowa, 52, 83, 130, 134, 145
Intel, 174, 234, 235
Interstate Department Stores, 76
Intuit, 97
Intuitive Surgical, 266
Ipana, 120

J

JCPenney, 239
Jell-O, 55, 102
Jobs Steve, 66, 174, 266, 375
Johnson Controls, 275
Johnson Mark, 86
Johnson Robert, 74

Jones Jerry, 133
Joy Bill, 304
JPMorgan Chase, 133

K

Kamen Dean, 354, 377
kanał dystrybucji, 233
Kelleher Herb, 80
Kellogg's, 274
KFC, 266
kickstarter, 299, 301
Kim W. Chan, 117, 118
Kinder Morgan, 266
Kinder Richard, 266
Kindle, 42
King Rollin, 80
Kirby, 160
Kirby Vacuums, 63
Kleenex, 102
klient, 94, 113, 202, 203
 anonimowość, 312, 315, 316, 319
 atrakcyjność, 91, 92, 103, 128
 badanie, 103
 edukowanie, 318, 319, 320
 lojalność, 164
 nietrafiony, 290
 niewidzialny, 315, 316, 317, 319
 potencjalny, 322
 pozyskanie, 246
 problem, 113
 segment, *Patrz: segment klientów*
 segmentacja, 291
 trudny, 369
 zachowanie, 58
Kodak, 66, 67, 155, 180, 220, 286
kolektyw, 62
koncentracja, 52, 53
konkurencja, 134, 135, 163, 204, 209, 220, 229, 240, 375
 analiza, 135
 dobra, 136
 pośrednia, 137
 potencjalna, 262
 przewaga, *Patrz: przewaga konkurencyjna*
 strategia, *Patrz: strategia konkurencyjna*
 zła, 136
kontrola jakości, 146
korzyści skali, *Patrz: efekt skali*
koszty
 bezpośrednie, 153, 160
 eliminowanie, 147, 148
 ogólne, 138, 153
 pracownika, 365
 prawne, 153

koszty
rozwoju produktu, *Patrz*: produkt koszty
rozwoju
sprzedaży, 158
stałe, 145, 153, 160, 246
struktura, 170, 171
utopione, 73, 154, 235
utraconych korzyści, 370
zmienne, 145, 153, 170
kredyt hipoteczny, 105

L

L'Oreal, 357
Land's End, 239
Lauper Cyndi, 182
Lay Ken, 266
Lazarus Charles, 75
Lego, 64
LensCrafters, 130
Lexus, 127, 349
licencja Creative Commons, 298
lider
kosztów, 208
straty, 62
Linux, 298, 305
logistyka, 145
Lucas George, 266
Luxottica, 130

Ł

łańcuch wartości, 127, 144
efektywność, 145
załamanie, 148

M

MacMillan Ian, 75
Madonna, 182
marka, 53, 82, 122, 130, 206, 208
budowanie, 124
ewangelista, 277
niewykorzystana, 247
osobista, 70, 189, 190, 197
pożądana, 348
marketing, 59, 145, 161, 314
wielopoziomowy, 62
marża, 53, 54, 82, 126, 131, 173, 207, 230, 369
brutto, 125, 245
całkowita, 138
generowanie, 137
netto, 245

ocena, 230
spadek, 230, 233, 234
wysokość, 169, 230, 233, 234, 246
wzrost, 234
zagrożenia, 134, 154
Maslow Abraham, 252
Mauborgne René, 117, 118
Mayer Marissa, 166
mądrość tłumu, *Patrz też*: crowdwisdom, 300
McAfee, 63
McDonald's, 44, 66, 99, 130, 142, 165, 173, 197,
231, 253, 259, 351, 358, 379
Mercedes, 349
MetLife, 114
Metzger William, 33
Microtask, 301
MillerCoors, 132
Minnesota Mining and Manufacturing Company,
Patrz: 3M
misja, 30
model
biznesowy, 29, 30, 31, 36, 39, 40, 46
analiza, 84
chroniona własność intelektualna, 353
coroczny przegląd, 225
czterokomórkowy, 86
definicja, 39
długi ogon, 63
dobra komplementarne, *Patrz*: dobra
komplementarne
dobra komplementarne odwrócony, *Patrz*:
dobra komplementarne model
odwrócony
dobry, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 230
działamy w ultraniszce, 360
erozja, 71, 219, 220, 239, 249, 250, 251,
252, 273
grosz do grosza, 64
historia, 30
klienci tworzą dobra za darmo, 349
koło, 87, 89
kopiowanie, 81, 386, 387
ocena, 51, 202, 203, 204, 206, 210, 211, 212,
213, 214
oparty na marce osobistej, *Patrz*: marka
osobista
plan, 50
pozbadz się pośrednika, 63
pożyczanie złota, 356
przewaga konkurencyjna
przy niskich kosztach, 351
rentowność, 125, 188, 189
rodzaj, 61, 62, 63, 64
sklep internetowy, 61
stała opłata, 64

stwórz pożądaną markę, 348
 stwórz raz, sprzedaj raz, 346
 stwórz raz, sprzedawaj wielokrotnie, 346
 szablon, 86, 202, 203, 204, 206, 280
 szczyt, 213
 tani szyk, 61
 teoretyczny, 202
 tworzenie, 60, 72, 73, 80, 82, 92, 105, 202, 264, 267, 268
 wartość, 32
 wydobycie surowców naturalnych, 353
 wyjście z inwestycji, 88, 187, 188, 189, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 210, 238, 239
 wykorzystywanie rozwijającej się świadomości klienta, 358
 wyniszczenie technologiczne istniejącego rynku, 354
 zagrożenia, 221, 225
 zły, 49, 66, 67, 69, 70, 71, 237, 238, 240, 241, 244
 zmiana, 67, 68, 225, 226, 251, 252, 267, 268, 294
 dobra komplementarne, 61, 140
 Hotel California, 64
 lean, 40, 141
 pięciu sił Portera, 175, 176, 177
 przychodów, 36, 59
 sprzedaży, 245, 312
 wyników sprzedaży, 50, 88, 207
 zysków, 50, 88, 207
 Moore Gordon, 235
 Morton, 110
 Motorola, 54
 Musicland, 180

N

Napoleon, 31
 NASA, 54, 303
 Netflix, 124, 174, 253, 287, 288, 292
 New Pig, 71
 NeXT Computer, 66
 Nike, 275, 292
 nisza, 94, 99, 100, 119, 206, 240, 360
 atrakcyjność, 91, 92, 98
 tworzenie, 101, 102, 103
 Nochar, 44
 Nordstrom, 146
 Now Courier, 173

O

O'Leary Martin, 303
 Oakley, 130
 Oceaneering, 129
 oferta, 60
 monetyzacja, 60, 203, 385
 silna, 91
 OnStar, 133
 Open Office, 290
 oprogramowanie
 darmowe, 155
 jako usługa, *Patrz:* SaaS
 otwarte, 298
 Oracle, 290
 Osterwalder Alexander, 86
 outsourcing, 147, 377

P

P&G, *Patrz:* Procter & Gamble
 Page Larry, 143
 Panera Bread, 99
 PARC, 126
 Pareto zasada, *Patrz:* zasada Pareto
 patent, 43, 127, 128, 165, 167, 168
 wygaśnięcie, 232
 Perot Ross, 148
 Pet Rock, 185
 Pigneur Yves, 86
 Pizza Hut, 266
 plan finansowy, 47
 planowanie zorientowane na odkrycia, 75
 Popcorn Faith, 96
 Porter Michael, 52, 145
 model pięciu sił, *Patrz:* model pięciu sił Portera
 Portera
 PPG, 146
 pracownik, 66, 231, 240, 378
 klauzula o poufności, 230
 koszt, *Patrz:* koszt pracownika
 kwalifikacje, 261
 obowiązki, 71, 248, 365
 szkolenie, 244, 371
 prawa autorskie, 165, 167
 prawo
 drabiny, 123
 kategorii, 123
 percepcji, 123
 pierwszości, 123
 przeciwnieństwa, 123
 rezygnacji, 123
 szczerości, 123

premium, 64
 presja cenowa, 232
 Priceline, 111, 155
 proces sprzedaży, 160, 161
 wirtualnej, *Patrz:* sprzedaż wirtualizacja
 Procter & Gamble, 146, 153, 160, 231, 274, 357
 produkt, 82, 158, 202
 cykl życia, 231
 dojrzałość, 233, 234
 rozwój, 232
 spadek, 233
 wprowadzenie na rynek, 232, 234
 wzrost, 233
 części zamienne, 231
 jako usługa, 63
 kanibalizacja, 158
 koszty rozwoju, 232
 niewyróżniający się, 247
 substytut, 83
 wysoce zbywalny, 117, 119
 ProFlowers, 59
 prognozowanie trendów, 260, 261, 262, 377
 propozycja
 sprzedaży, 115
 wyjątkowa, *Patrz:* WPS
 wartości, 37, 50, 58, 87, 103, 115
 analiza, 115
 wyjątkowa, *Patrz:* WPS
 przedsiębiorczość, 30
 przewaga
 finansowa, 169
 konkurencyjna, 29, 36, 50, 51, 52, 53, 82, 88,
 144, 163, 165, 169, 204, 208, 351
 oszacowywanie, 175
 pozyskiwanie, 52
 rozwijanie, 60
 utrzymanie, 59, 164, 173, 174
 wzmacnianie, 53, 54, 174
 kosztowa, 141, 170, 203
 tworzenie, 141
 strategiczna, 37
 przychód, 153
 model, *Patrz:* model przychodów
 powtarzalny, 149, 150, 151
 regularny, 150, 151
 strumień, *Patrz:* strumień przychodów
 przywództwo kosztowe, 52
 pułapka, 56
 rynkowa, 50, 60, 88, 126, 151, 180, 209
 unikanie, 185

Q

Qwikster, 254

R

rachunkowość, 153
 Rally's, 53, 99
 Ray-Ban, 130
 Red Robin, 99
 Redbox, 174, 253, 292
 Reeves Rosser, 113
 reklama, 314
 Rent-A-Center, 104
 Rich Jerk, 190
 Ries Al, 123
 Rolls-Royce, 63, 64, 115, 127
 rozchód, 153
 różnicowanie, 52
 Ryanair, 380
 rynek, 94
 atrakcyjność, 87, 96, 206
 definiowanie, 390
 dojrzewanie, 100, 220
 globalny, 360
 kurczący się, 124, 135
 nieobsługiwany, 102, 117
 pułapka, *Patrz:* pułapka rynkowa
 segment, 58, 92
 wielkość, 93
 zaniedbany, 92, 96, 97, 102, 117
 ryzyko, 329
 analiza, 47
 eliminowanie, 332, 333, 334, 340
 szacowanie, 339
 tolerancja, 331, 334
 zarządzanie, 330, 335, 336, 337, 338, 339

S

SaaS, 149
 SafeAuto, 43
 Salton, 74
 samoobsługa, 147
 Sandals Resorts, 64
 Schultz Howard, 103, 380
 Schwab Charles, 286, 289
 Sears, 239
 segment
 klientów, 54
 rynku, *Patrz:* rynek segment
 Shane Scott, 33
 Sharper Image, 60

SKS, 43
 Skype, 59, 144, 285, 288
 Smith Fred, 102
 Solar City, 384
 Sony, 110, 226, 274
 Southwest Airlines, 42, 43, 64, 80, 97, 164, 174, 290
 Spanx, 31, 67
 Spotify, 205
 sprzedaż, 55, 59, 145, 159, 161, 207, 245, 313, 368, *Patrz też*: system sprzedaży
 bezpośrednia, 63
 freemium, *Patrz*: freemium
 nieprzekładająca się na zysk, 384
 powtarzalna, 159
 proces, *Patrz*: proces sprzedaży
 stagnacja, 239, 240
 wirtualizacja, 299, 311, 312, 313, 314, 317
 FAQ, 324
 franczyza, 323
 podstawy, 318, 319, 321, 322
 SRI, 266
 Standard Oil, 351
 Starbucks, 53, 99, 105, 106, 124, 130, 169, 358, 380
 Steak 'n Shake, 99
 Steak and Ale, 299
 strategia, 30, 39
 błękitnego oceanu, 117, 118
 cenowa, 232, 351
 czerwonego oceanu, 118
 ja też, 119, 135
 konkurencyjna, 36, 59
 strumień przychodów wyjątkowy, 132
 subskrypcja, 62
 substytut, 83
 Sun Microsystems, 304
 Sun Tzu, 31
 Sunglass Hut, 130
 system sprzedaży, 157

Ś

świadomość marki, 53

T

Taco Bell, 266
 Taiwan Semiconductor, 53, 129
 tajemnica handlowa, 168
 taktyka, 30
 Target, 35, 45, 61, 114, 116
 Taser, 56, 186
 Tesla, 42, 53, 170

test
 Groupona, 159
 Tasera, 186
 The Chicago Tribune, 286
 The Huffington Post, 42
 Tide, 124, 132
 Tiffany, 64
 TiVo, 134
 Tjan Anthony, 48
 TomTom, 302
 Toyota, 40, 42, 111, 127, 141, 283, 348
 Toys „R” Us, 75, 76
 Trader Joe's, 61
 transparentność, 35
 Travelocity, 277
 Trout Jack, 102, 123
 Trump Donald, 356
 Twitter, 60, 82, 293, 302, 384, 385

U

ubezpieczenia, 299, 329, 334
 ultranisza, 360
 Ulwick Tony, 102
 Unilever, 300
 up-selling, 62
 Upwork, 300
 usługa jako produkt, 63
 użytkownik jako ekspert, 64

V

Verizon, 60
 Vistaprint, 43, 95, 98, 155

W

Wait Pearle, 55
 Walk-In Lab, 42
 Walmart, 35, 40, 45, 66, 100, 114, 127, 141, 144, 153, 159, 172, 235, 351
 wartość, 316
 Webvan, 293, 384
 Wendy's, 44, 99, 174
 WGN, 180
 Wheelabrator, 151
 White Castle, 99
 Whole Foods, 112, 116, 292
 Wikipedia, 303, 305
 Winfrey Oprah, 192
 wirtualizacja sprzedaży,
 Patrz: sprzedaż wirtualizacja

własność intelektualna, 34, 53, 165, 166, 174,
274, 353
ochrona, 34, 166, 167, 168, 230
wartość, 168
Woodward Orator Francis, 55
WPS, 110, 111, 113, 114, 116
wartość, 119
WPW, 116, 206
definiowanie, 115, 117, 118
tworzenie, 121
wyjście z inwestycji, *Patrz:* model biznesowy
wyjście z inwestycji

X

Xerox, 43, 66, 102, 126, 375

Y

Yahoo!, 166
Yellow Pages, 180, 288
YouTube, 63, 300
Yugo, 231
Yum! Brands, 266

Z

Zappos, 41, 116
zasada
80/20, *Patrz:* zasada Pareto
Pareto, 74
Zipcar, 41, 292
znak towarowy, 43, 165, 167
Zuckerberg Mark, 31, 48, 67, 143
Zynga, 134
zysk, 29, 32
drabina, *Patrz:* drabina zysku
formuła, *Patrz:* formuła zysku
netto, 245

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

Modele biznesowe? Łatwizna

Ta książka pomoże Ci napisać solidny model biznesowy, dzięki któremu wyznaczysz cele swojej firmy i wzmocnisz jej atrakcyjność w oczach klientów. Dowiesz się, jak stworzyć propozycję wartości, zdefiniować segment rynku, określić miejsce swojej firmy w łańcuchu wartości, opracować sposoby na generowanie przychodów, zidentyfikować konkurentów, rozwinąć konkurencyjną strategię i wiele więcej.



W książce:

- Recepta na sukces modelu biznesowego
- Narzędzia do projektowania modeli biznesowych
- Techniki budowania rentownych modeli przychodów
- Przykłady z życia prawdziwych firm

Jim Muehlhausen jest założycielem i prezesem Instytutu Modelu Biznesowego, a także mówcą i konsultantem małych i dużych firm. Napisał *The 51 Fatal Business Errors and How to Avoid Them*; jego artykuły pojawiają się w „Entrepreneur”, „Businessweek” i dziesiątkach innych publikacji.

dla
bystrzaków

Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900 0 601 339900

septem
septem.pl

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://dlabystrzakow.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://dlabystrzakow.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://dlabystrzakow.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: radcy@dlabystrzakow.pl
<http://dlabystrzakow.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-283-3379-6



9 788328 333796