

2017

# Jak przygotować model biznesowy dla firmy starającej się o dotację?



Redakcja:

**Agnieszka Bartczak**

Skład i korekta:

**Hyperspace Sp. z o.o.**

Wydawca:

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)**

**ul. Pańska 81/83**

**00-834 Warszawa**

Wydanie I

Publikacja bezpłatna

---

Copyrights by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa 2017.

Wszelkie prawa zastrzeżone

Opinie i poglądy wygłoszone przez Autorów publikacji nie muszą być zbieżne z poglądami i opiniami PARP i jej pracowników.

Model biznesowy to po prostu schemat działania, coś, co pozwoli nam w prosty sposób rozplanować kolejne działania i założenia, tak, by można było je potem wprowadzić w życie i odnieść spodziewany skutek. Dzięki odpowiedniemu rozpisaniu kolejnych etapów osiągnięcie założonych celów staje się dużo łatwiejsze. Wpisanie naszych zamierzeń w określony szablon daje też możliwość doprecyzowania tego, co jest niejasne lub niedokładne.

Przygotowanie wstępnego modelu wymaga od nas jedynie kartki, długopisu i jasnego umysłu.

**Wyobraźmy sobie dwóch mikroprzedsiębiorców. Pani Ela od kilku lat prowadzi budkę z fast food na średniej wielkości osiedlu. Od samego początku niewiele się tu zmieniło. Niemal to samo menu, ci sami dostawcy, prawie taki sam wystrój. Nigdy nie przynosiło to ogromnych zysków, jednak dawało w miarę stabilny i stały dochód. Zapewne trwałoby to dalej, gdyby nie pojawienie się nieopodal sieciowej restauracji z najśtywniejszymi hamburgerami na świecie. Pani Ela odnotowała nagły spadek przychodów. Nie pomogła nawet duża obniżka cen, odbiło się to, bowiem, na jakości przygotowywanych potraw, klientów było coraz mniej, aż kilka miesięcy później trzeba było zamknąć działalność całkowicie.**

Kilka tygodni po otwarciu sieciowej restauracji w pobliżu swoją budkę z małą gastronomią otworzyła pani Janka. Choć od samego początku wszyscy odradzali jej ten krok ze względu na sąsiedztwo sieciowego giganta i konkurencji w postaci fast foodu pani Eli, pani Janka postawiła na swoim. Zawsze marzyła o pracy na własny rachunek i miała swoją wizję, jak to zrealizować. Mimo znacznie wyższych cen, od samego początku miała całkiem spore grono klientów, które powiększało się z dnia na dzień. W ciągu roku udało jej się rozwinąć swój wymarzony biznes i nawet zatrudnić dwóch pracowników.

## Jak to jest możliwe?

Choć pani Janka, tak jak pani Ela, zarabiała na sprzedaży przygotowywanych przez siebie potraw, to zupełnie inaczej ułożyła ona plan swojego przedsięwzięcia. Mocną stroną jej biznesu okazało się być zaspokojenie potrzeb mieszkańców osiedla, czego nie zapewniła im ani restauracja, ani fast food.

- 1. Wszystkie potrawy przygotowywane były ze świeżych, choć nie najtańszych produktów, pani Janka nie korzystała z żadnych półproduktów**
- 2. Udało jej się stworzyć przyjazne miejsce, w którym można się spotkać i porozmawiać z pozostałymi mieszkańcami, wypić kawę i zjeść zdrowy posiłek na miejscu, lub zabrać go na wynos**

Pani Janka stworzyła w swojej budce miłą atmosferę, przytulny nastrój, którego brakowało tak sieciowej restauracji, jak i fast foodowi pani Eli. Poza tym zaoferowała zdrowe i smaczne produkty od lokalnych dostawców, co okazało się być strzałem w dziesiątkę. Sąsiedzki klimat i serdeczność właścicielki, ceny, które nie były niskie, ale adekwatne do oferowanej jakości sprzedawanych potraw i dobre opinie przekazywane sobie nawzajem przez klientów, to wszystko przyczyniło się znacznie do sukcesu przedsięwzięcia.

Choć firmy obu pań miały ze sobą wiele wspólnego, to jednak metody działania, a co za tym idzie, i ich efekty, były zupełnie inne. Różnił je, bowiem ich **model biznesowy**.

## Czym więc jest ów model biznesowy?

Jak samo słowo „model” wskazuje, jest to pewna konstrukcja, wzorzec, na podstawie, którego będziemy dalej rozwijać naszą działalność. Tworząc schemat działania mamy możliwość wglądu i uporządkowania naszych planowanych strategii. Modele biznesowe są nam potrzebne. Pomagają w wyznaczaniu sobie kolejnych celów, są swego rodzaju mapą naszego biznesu, prowadzącą do sukcesu, na której jasno i wyraźnie sami wybieramy i określamy swoją drogę z zaznaczonymi głównymi punktami.

W samym procesie tworzenia takiego modelu uzyskujemy schemat działania naszego przedsiębiorstwa. W czasie jego powstawania możemy przyrzeć się z dystansu na najważniejsze obszary jego funkcjonowania. Na tym etapie pojawia się też pytanie o to, w jaki sposób zarabia nasza firma i co zrobić, by zarobek ten był jak najwyższy. Aby to określić, trzeba dokładnie obserwować swoje działania i wyłapać najważniejsze elementy jej funkcjonowania. Pamiętajmy, że to jednak zarabianie jest głównym celem naszego przedsiębiorstwa.

## Jak w takim razie, zaprojektować własny model biznesowy?

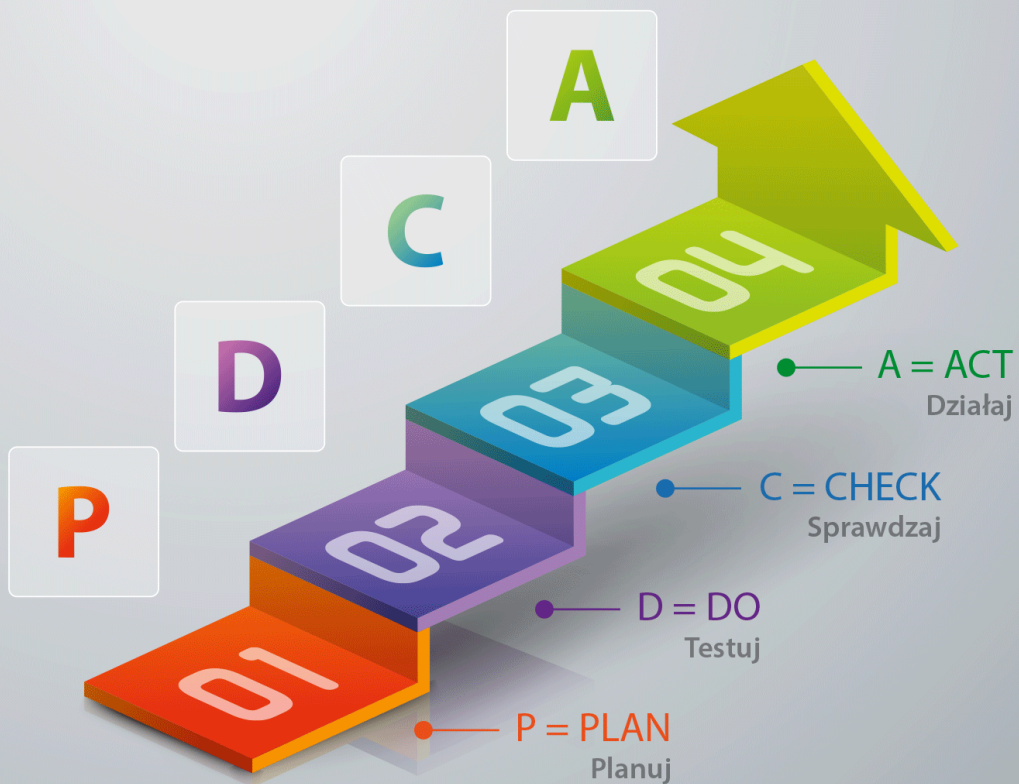
Każdy przedsiębiorca, tak początkujący, jak i ten, który prowadzi już swój biznes, powinien posiadać swój własny, niepowtarzalny model biznesowy. Do stworzenia go potrzebny nam jest przede wszystkim otwarty umysł, kartka, ołówek i... gumka myszka, bo zapewne będzie on podlegał wielu modyfikacjom i poprawkom, nie tylko na początkowym etapie tworzenia. Nie ma konieczności tworzenia długich i skomplikowanych biznesplanów czy rozbudowanych platform programistycznych.

Zacznijmy od podstawowego pytania: co by było, gdybyśmy?...

Tutaj masz otwarte pole do popisu. Zaangażuj swoich współpracowników, jeśli ich masz, twórzcie nowe plany, strategie, schematy, nawet, jeśli wydają ci się one zupełnie nieprawdopodobne i nierealne. Twórz nowe wartości, zastanów się, jak można na nich zarobić, wykreślaj, dopisuj, zamieniaj kolejność... Na kartce możesz pisać wszystko, co tylko przyniesie ci wyobraźnia, to nic nie kosztuje. Szlifujesz teraz kreatywność, uczysz siebie i współpracowników samodzielnego, ale jednocześnie zespołowego myślenia. Postarajcie się określić koszty, inwestycje, przychody, dochody, wady, zalety, profil odbiorców... możliwości są nieograniczone. Poza oczywistymi korzyściami rozwoju twórczego myślenia, poza odkrywaniem nowych, niejednokrotnie zaskakujących możliwości, jakie daje nam taka praca z kartką papieru, bezcenna jest także wartość integracyjna pracy zespołowej.



Twój wstępny model jest już gotowy? Gratulacje! A teraz zweryfikuj go po raz kolejny. Bardzo ważne, nie mniej niż samo przygotowanie modelu biznesowego, jest zarządzanie nim. Choć wielu przedsiębiorców tego nie robi, jest to jednak nieodłączny element prowadzenia firmy. Nieustannie trzeba go testować w praktyce i wprowadzać zmiany zgodnie z oczekiwaniami naszych odbiorców. Aby prawidłowo rozumieć te potrzeby, posłużymy się znaną zasadą PDCA:



- P – plan: planuj
- D – do: testuj
- C – check – sprawdzaj
- A – act: wprowadzaj w życie

Pamiętaj, że każda wprowadzona zmiana udoskonala twój plan!

## Model biznesowy Canvas

Proponowanym przez PARP modelem, według którego skonstruowana powinna być nasza koncepcja jest *Business Model Canvas* Alexandra Osterwaldera, zaprezentowany w książce „*Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera.*” Szybko stał się on najpopularniejszym szablonem w świecie startupów i dziś jest podstawą do opracowywania modelu biznesowego.

Według tego szablonu model biznesowy składa się z 9 podstawowych obszarów, które składają się na proces zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwo. Obszary te wiążą się z czterema głównymi dziedzinami działalności firmy, czyli klient, oferta, infrastruktura oraz finanse. Obszary te można zobrazować przy pomocy jednej kartki podzielonej na odpowiednie dla nich pola. Takie przedstawienie modelu biznesowego pomaga w pracy zespołowej i zwraca uwagę na podejście projektowe do budowania modelu biznesowego.



## Partnerzy

Kto jest naszym kluczowym partnerem?  
Jakie zewnętrzne firmy lub organizacje są nam niezbędne do działania?  
Jakie kluczowe zasoby i działania realizują nasi partnerzy?



## Kluczowe działania

Jakie działania musimy podejmować, by dostarczyć naszym klientom propozycję wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązane z nim relacje?

## Kluczowe zasoby

Jakich kluczowych zasobów potrzebujemy, żeby zaoferować naszą propozycję wartości?  
Jakich zasobów wymagają nasze kanały dotarcia do klienta nawiązywane z nim relacje?



## Propozycja wartości

Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Za co będą płacić?  
Co ich boli, a co ma dla nich kluczowe znaczenie? Jakie problemy klientów rozwiązujemy? Jakie produkty i usługi będziemy oferować?



## Relacje z klientami

Jakich relacji oczekują od nas nasi klienci? Czy oczekują osobistego wsparcia, a może szybkiej i automatycznej obsługi? Czy sposób nawiązywania relacji z klientami jest zintegrowany z pozostałymi obszarami modelu biznesowego?

## Kanały

Gdzie bywają nasi klienci? Gdzie chcemy spotkać naszych klientów?  
Z jakich kanałów będziemy korzystać przy nawiązywaniu kontaktu z klientem?



## Segmenty klientów

Kto jest naszym klientem? Dla kogo budujemy produkt/usługę?  
Komu oferujemy wartość? Kto będzie płacił?



## Struktura kosztów

Jakie koszty generuje nasz model biznesowy? Jakie nakłady finansowe generują kluczowe zasoby, działania, partnerzy?



## Struktura przychodów

Za co klienci są w stanie zapłacić? Za co i ile będą płacić? Które elementy naszego produktu/usługi będą darmowe, a które płatne?

## Propozycja wartości

### Pytania pomocnicze

Za co konkretnie mają oni nam zapłacić?

Co stanowi wartość, oferowaną naszym klientom?

Co jest szczególnie istotne dla naszych klientów?

## Kanały - drogi do klienta

### Pytania pomocnicze

Gdzie bywają nasi klienci?

Gdzie chcielibyśmy ich spotkać?

Z jakich kanałów skorzystamy, by nawiązać z nimi kontakt?

## Segmenty klientów

Pytania pomocnicze

Kto może stać się naszym klientem?

Kogo może zainteresować oferowana przez nas wartość?

Kto za tę wartość nam zapłaci?

## Struktura przychodów

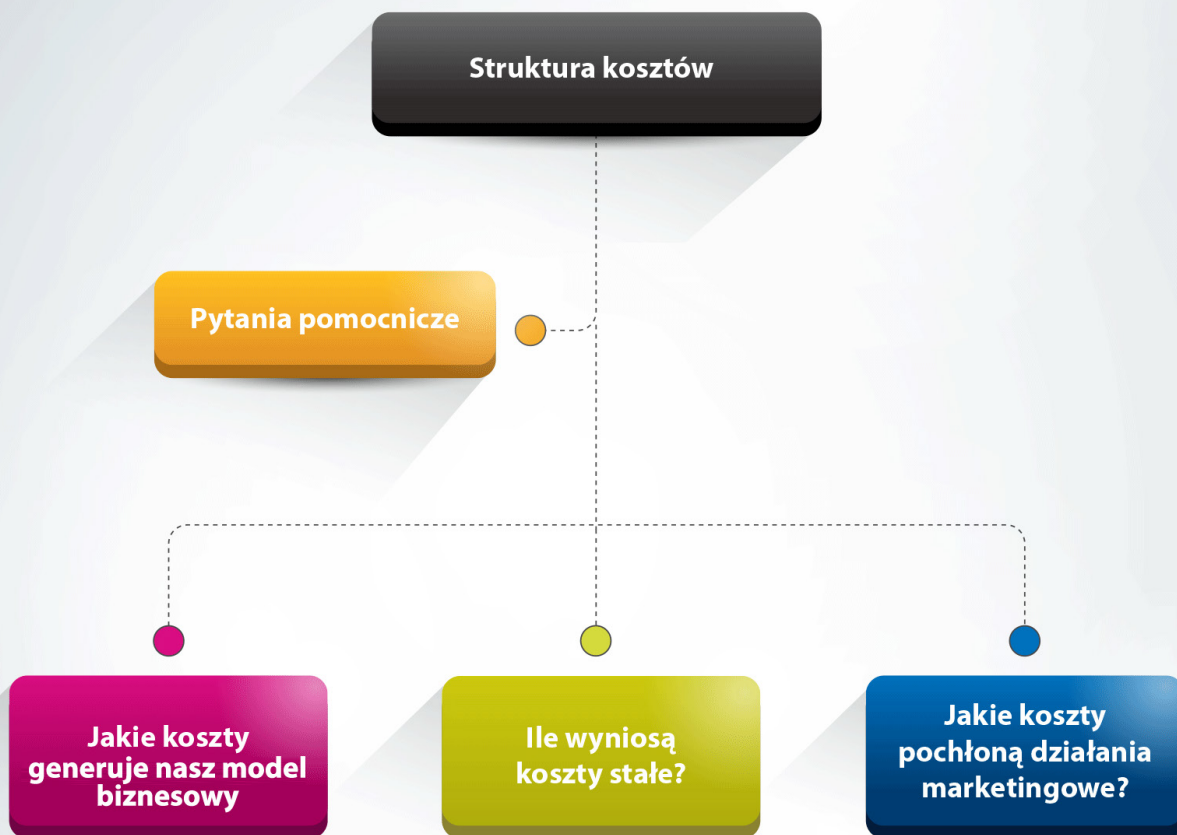
Pytania pomocnicze

Za co klienci będą chcieli nam zapłacić?

Ile będą w stanie nam zapłacić?

Czy w naszej ofercie będą dostępne produkty lub usługi bezpłatne?





## Przykład praktyczny modelu

Poniżej przedstawiono przykład praktycznego użycia modelu Canvas w agroturystyce.

### Dotychczasowy model biznesowy

Do chwili obecnej Gospodarstwo Agroturystyczne skupiało się na wynajmie pokoi w sezonie turystom z polecenia, najczęściej są to stali klienci z najbliższych miast wojewódzkich. Oprócz noclegów Gospodarstwo nie oferowało żadnych innych usług, ze względu na niewielką ilość miejsc noclegowych i małe zapotrzebowanie na dodatkowe atrakcje. Przynosiło to, co prawda, stały, choć niewysoki dochód, jednak w tej formie biznes nie dawał szans na dalszy rozwój i zwiększenie zarobku.

Ta strategia wpisana w model biznesowy Canvas przedstawiała się następująco:

# Business Model Canvas

## Przedsięwzięcie: Gospodarstwo Agroturystyczne



### Kluczowi partnerzy

Turyści przyjeżdżający z pobliskich miast na wypoczynek.  
Nie ma dostawców ani podwykonawców.  
Pozyskany zasobem są pieniądze zapłacone przez klientów za nocleg.



### Główne działania/procesy

Utrzymanie obiektu w dobrym standardzie, miła atmosfera, reklama w lokalnych mediach, reklama w ramach polecenia. Utrzymanie liczby klientów na stałym, stabilnym poziomie.

### Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu

Najważniejszym oferowanym zasobem są pokoje noclegowe wraz z wyposażeniem.



### Unikalna propozycja wartości

Unikalną wartością oferowaną klientom jest spokojna, miła atmosfera, niskie koszty noclegu. Brak dodatkowych pakietów oferowanych klientom.



### Sposób obsługi klientów

Obsługa jest relacją na poziomie osobistym i nie generuje ona dodatkowych kosztów.

### Kanały dotarcia do klientów

Sporadyczna reklama w lokalnych mediach, przede wszystkim pozyskiwanie klientów z tzw. Polecenia, co jest najefektywniejsze. Koszty tych działań są znikome.



### Docelowe grupy klientów

Turyści przyjeżdżający z pobliskich miast na wypoczynek.



### Struktura kosztów

Najważniejszymi kosztami naszej działalności są opłaty związane z prowadzeniem firmy, wydatki na środki czystości i rachunki za media. Najdroższe są składki na ubezpieczenia społeczne oraz opłaty za media.



### Źródła przychodów

Nasi klienci płacą nam za noclegi w naszym gospodarstwie. Pojedyncze źródła przychodu ogółem wystarczą na poczynienie niezbędnych płatności oraz bieżące wydatki.

## Nowy model biznesowy Gospodarstwa Agroturystycznego

Na rynku agroturystycznym istnieje wiele tego typu gospodarstw oferujących ekonomiczne noclegi. Większość z nich skupia się na przedstawionym powyżej modelu biznesowym. Jednak dzięki rozszerzeniu swej oferty i ponownym przeorganizowaniu dotychczasowego modelu biznesowego można realnie rozwinąć swoją działalność nawet poprzez uzyskanie funduszy z dotacji unijnych i wejściu na rynek zagraniczny z unikalnymi wartościami proponowanymi nowym, potencjalnym gościom. Pozwoli to nie tylko na zwielokrotnienie zysków, ale także na rozwój przedsiębiorstwa i ustabilizowanie swojej pozycji w branży agroturystycznej. Dzięki dobrze zaplanowanej i przeprowadzonej strategii firma będzie miała możliwość wyjścia z rynku lokalnego i poczynienia dotowanych inwestycji, co nie byłoby możliwe przy utrzymaniu pierwotnego modelu biznesowego. To z kolei może umocnić nasze przedsiębiorstwo i pozwolić mu rozwijać się w perspektywie najbliższych lat.

Poniżej ilustracja nowego modelu biznesowego zakładającego ekspansję firmy na inne rynki. Oczywiście, jest to jedynie hipotetyczny zarys, wszelkie szczegóły wraz z kosztorysami wymagają samodzielnych opracowań, właściwych dla prowadzonej działalności.

## Business Model Canvas

### Przedsięwzięcie: Gospodarstwo Agroturystyczne



#### Kluczowi partnerzy

Turyści przyjeżdżający na wypoczynek. Kluczowymi dostawcami są lokalni dostawcy żywności, w tym lokalnych produktów i żywności ekologicznej, a także lokalni artyści sztuki ludowej i rękodzieła. Zasoby pozyskane od partnerów to wartości, które, poza bazą noclegową sprzedajemy naszym klientom.



#### Główne działania/procesy

Stale podnoszenie standardu obiektu, rozbudowa i remont, wyposażenie kuchni i nowy sprzęt niezbędny do rozwoju działalności, poszerzenie oferty o działalność gastronomiczną opartą o zdrową żywność, zapewnienie atrakcji gościom, takich jak zwierzęta domowe i hodowlane, ognisko, grill do dyspozycji gości, sezonowe przejażdżki bryczką lub zimowy kulig. Przy pomocy działań marketingowych zwiększenie liczby odwiedzających.

#### Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu

Najważniejszym oferowanym zasobem są pokoje noclegowe wraz z wyposażeniem.



### Unikalna propozycja wartości

Unikalną wartością oferowaną klientom jest spokojna, miła atmosfera, zbilansowane koszty noclegu i dodatkowych ofert, możliwość skorzystania dodatkowych atrakcji oraz zaplecza gastronomicznego bazującego na lokalnych produktach i potrawach, możliwość zapoznania się z historią i kulturą regionu, możliwość nabycia rękodzieła artystycznego oferowanego przez tutejszych artystów.

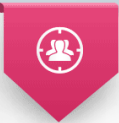


### Sposób obsługi klientów

Obsługa jest relacją na poziomie osobistym, dostępną całą dobę i koszty jej oscylują w granicach przeciętnego kosztu utrzymania dwóch etatowych pracowników.

### Kanały dotarcia do klientów

Reklama w mediach, inwestycja w kampanię pozwalającą zaistnieć firmie w Internecie, wizyty na targach związanych z branżą tak w kraju, jak i za granicą, pozyskiwanie klientów z tzw. polecenia najefektywniejsze. Przewidywane koszty zostały opisane w kosztorysie.



### Docelowe grupy klientów

Turyści przyjeżdżający z pobliskich miast na wypoczynek, turyści z dalszych zakątków kraju, ale także Europy, chcący poznać kulturę regionu i zainteresowani oferowanymi przez naszą firmę unikalnymi wartościami.



### Struktura kosztów

Najważniejszymi kosztami naszej działalności są wydatki związane z inwestycjami w rozwój firmy oraz bieżące opłaty związane z prowadzeniem firmy, płatności dostawcom i podwykonawcom i rachunki za media. Najdroższe są wydatki związane z rozbudową i restrukturyzacją firmy, co zostało wyszczególnione w kosztorysie, tak jak pozostałe wydatki kształtują się zgodnie z poniższym kosztorysem.



### Źródła przychodów

Nasi klienci płacą nam za noclegi w naszym gospodarstwie, za wyżywienie i dodatkowe atrakcje oraz kupują od nas wyroby rękodzielnicze i lokalne produkty spożywcze.

Wiemy już, że modele biznesowe mają konkretne zadanie, którym jest określenie kierunku działalności firmy wraz ze wszystkimi jej aspektami, prowadzące do optymalnego rozwoju naszego przedsiębiorstwa. Powinien być on tak dobrany, by jego wykorzystanie pasowało jak najlepiej do działalności firmy i by wdrożenie go w życie przyniosło jak największą korzyść. Ponieważ model biznesowy w procesie rozwoju firmy ulega różnorodnym modyfikacjom, dobrze, jeśli jego konstrukcja pozwala na nanoszenie zmian i poprawek bez konieczności konstruowania go od podstaw.

Laudon i Traver wyróżniają osiem kluczowych elementów, które wpływają na modele biznesowe:<sup>1</sup>



<sup>1</sup> [https://mfiles.pl/index.php/Model\\_biznesowy](https://mfiles.pl/index.php/Model_biznesowy)

## Kategorie modeli biznesowych

**B2C (Business-to-Customer)**  
najczęściej spotykany. Oparty o klientów indywidualnych. Najbardziej rozwijający się model.

**B2B (Business-to-Business)**- przedsiębiorstwa kierują swoje towary i usługi do innych przedsiębiorstw. Generuje największe przepływy pieniężne.

**C2C (Customer-to-Customer)** Wymiany dóbr pomiędzy konsumentami, np. poprzez aukcje internetowe.

**P2P (Peer-to-Peer)** - wykorzystanie Internetu w taki sposób, aby użytkownicy bezpośrednio dzielili się zasobami, bez konieczności przesyłania ich przez główny serwer.

**M-commerce (Mobile Commerce)** - odnosi się do urządzeń bezprzewodowych, służących do przeprowadzania transakcji. Wykorzystuje połączenie bezprzewodowe w laptopach, telefonach itd.