

Business Model Generation

Business Model Generation

Un manual pentru vizionari, reformatori și aspiranți

Scrisă de
Alexander Osterwalder și Yves Pigneur

Design
Alan Smith, The Movement

Editor și coautor
Tim Clark

Creată în colaborare cu un grup deosebit
format din 470 de specialiști din 45 de țări

Traducere din engleză
Diana Dorobanțu

 PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este:

*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries,
Game Changers, and Challengers* de Alexander Osterwalder și Yves Pigneur

Copyright © 2010 by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

All rights reserved.

© Publica, 2017, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

OSTERWALDER, ALEXANDER

Business model generation : un manual pentru vizionari, reformatori și aspiranți / Alexander Osterwalder și Yves Pigneur ;

trad.: Diana Dorobanțu. - București : Publica, 2017

Conține bibliografie

ISBN 978-606-722-231-9

I. Pigneur, Yves

II. Dorobanțu, Diana (trad.)

005

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

REDACTOR: Silvia Dumitrache

CORECTORI: Rodica Crețu, Elena Bițu

DTP: Florin Teodoru

Cuvânt înainte

Într-o perioadă în care industrii vechi se prăbușesc în timp ce altele de-abia se nasc, este nevoie ca modelele de afaceri să fie schimbate, pentru a putea supraviețui pe termen lung. Cartea de față nu oferă soluții, ci este un ghid detaliat pentru a crea modele inovatoare de afaceri. Spre deosebire de alte manuale de management, volumul creat de Alexander Osterwalder și Yves Pigneur propune o „hartă” a unei organizații clădite pe nouă piloni (printre care *segmentele de clienți*, *propunerea de valoare*, *canalele*, *resursele-cheie*) – o construcție dinamică, la care lucrează reprezentanți din mai multe departamente, nu doar directorii executivi. Abordarea vizuală a conținutului facilitează lectura și stimulează imaginația. Fotografiiile din sesiunile de brainstorming ale unei echipe și desenele prototipurilor sunt exemplificări ale felului în care se poate crea tabloul unui model de afaceri. În plus, volumul conține exerciții practice și povești de succes – modelele unor afaceri care au revoluționat lumea în care trăim, printre care Apple (cu iPod și iTunes), Google, Facebook.

Limbajul simplu, dar nu simplist, și la obiect este probabil cel mai important atu al cărții, foarte utilă celor care aspiră să devină antreprenori, dar și profesioniștilor din diverse domenii, care doresc să afle mai multe despre modelele de afaceri. În fond, pentru a putea reinterpreta sau inova strategii de afaceri, avem nevoie să pornim de la un limbaj comun.

BOGDAN ION

COUNTRY MANAGING PARTNER EY ROMANIA & MOLDOVA

În colaborare cu:

Ellen Di Resta	Matthew Milan	Karen Hembrough	Frank Camille Lagerveld	Peter Froberg	Jeroen de Jong
Michael Anton Dila	Ralf Beuker	Ronald Pilot	Andres Alcalde	Lino Piani	Gertjan Verstoep
Remko Vochteloo	Sander Smit	Yves Claude Aubert	Alvaro Villalobos M	Eric Jackson	Steven Devijver
Victor Lombardi	Norbert Herman	Wim Saly	Bernard Racine	Indrajit Datta Chaudhuri	Jana Thiel
Jeremy Hayes	Atanas Zaprianov	Woutergort	Artur Schmidt	Kjartan Mjoesund	Raoef Hussainali
Alf Rehn	Linus Malmberg	Fanco Ivan Santos	Pekka Matilainen	Martin Fanghanel	Walter Brand
Jeff De Cagna	Deborah Mills-Scofield	Negrelli	Bas van Oosterhout	Michael Sandfær	Stephan Ziegenhorn
Andrea Mason	Peter Knol	Amee Shah	Gillian Hunt	Niall Casey	Frank Meeuwsen
Jan Ondrus	Jess McMullin	Lars Mårtensson	Bart Boone	John McGuire	Colin Henderson
Simon Evenblij	Marianela Ledezma	Kevin Donaldson	Michael Moriarty	Vivian Vendeirinho	Danilo Tic
Chris Walters	Ray Guyot	JD Stein	Mike	Martèl Bakker Schut	Marco Raaijmakers
Caspar van Rijnbach	Martin Andres Giorgetti	Ralf de Graaf	Design for Innovation	Stefano Mastrogiacoo	Marc Sniukas
benmlih	Geert van Vlijmen	Lars Norrman	Tom Corcoran	Mark Hickman	Khaled Algasem
Rodrigo Miranda	Rasmus Rønholt	Sergey Trikhachev	Ari Wurmann	Dibrov	Jan Pelttari
Saul Kaplan	Tim Clark	Thomas	Antonio Robert	Reinhold König	Yves Sinner
Lars Geisel	Richard Bell	Alfred Herman	Wibe van der Pol	Marcel Jaeggi	Michael Kinder
Simon Scott	Erwin Blom	Bert Spangenberg	paola valeri	John O'Connell	Vince Kuraitis
Dimitri Lévitá	Frédéric Sidler	Robert van Kooten	Michael Sommers	Javier Ibarra	Teofilo Asuan Santiago IV
Johan Vårneblad	John LM Kiggundu	Hans Suter	Nicolas Fleury	Lytton He	Ray Lai
Craig Sadler	Robert Elm	Wolf Schumacher	Gert Steens	Marije Sluis	Brainstorm Weekly
Praveen Singh	Ziv Baida	Bill Welter	Jose Sebastian Palazuelos	David Edwards	Huub Raemakers
Livia Labate	Andra Larin-van der Pijl	Michele Leidi	Lopez	Martin Kuplens-Ewart	Peter Salmon
Kristian Salvesen	Eirik V Johnsen	Asim J. Ranjha	jorge zavalá	Jay Goldman	Philippe
Daniel Egger	Boris Fritscher	Peter Troxler	Harry Heijligers	Isckia	Khawaja M.
Diogo Carmo	Mike Lachapelle	Ola Dagberg	Armand Dickey	Nabil Harfoush	Jille Sol
Marcel Ott	Albert Meige	Wouter van der Burg	Jason King	Yannick	Renninger, Wolfgang
Daniel Pandza	Pablo M. Ramírez	Peter Jones	Donald Chapin	Joe Chao	David Crow
Guilhem Bertholet	Jean-Loup	Sebastian Ullrich	Annie Shum	Carlos Meca	Helge Hannisdal
Thibault Estier	Colin Pons	Andrew Pope	Valentin Crettaz	Mario Morales	Maria Droujkova
Stephane Rey	Vacherand	Fredrik Eliasson	Dave Crowther	Paul Johannesson	Leonard Belanger
Chris Peasner	Guillermo Jose Aguilar	Bruce MacVarish	Chris J Davis	Rob Griffiths	Fernando Saenz-Marrero
Jonathan Lin	Adriel Haeni	Göran Hagert	Frank Della Rosa	Marc-Antoine Garrigue	Susan Foley
Cesar Picos	Lukas Prochazka	Markus Gander	Christian Schüller	Wassili Bertoen	Vesela Koleva
Florian	Kim Korn	Marc Castricum	Luis Eduardo de Carvalho	Bart Pieper	Martijn
Armando Maldonado	Abdullah Nadeem	Nicholas K. Niemann	Patrik Ekström	Bruce E. Terry	Eugen Rodel
Eduardo Míguez	Rory O'Connor	Christian Labezin	Greg Krauska	Michael N. Wilkens	Edward Giesen
Anouar Hamidouche	Hubert de Candé	Claudio D'Ipolitto	Giorgio Casoni	Himikel - TrebeA	Marc Faltheim
Francisco Perez	Frans Wittenberg	Aurel Hosennen	Stef Silvis	Robin Uchida	Nicolas De Santis
Nicky Smyth	Jonas Lindelöf	Adrian Zaugg	ronald van den hoff	Pius Bienz	Antoine Perruchoud
Bob Dunn	Gordon Gray	Louis Rosenfeld	Melbert Visscher	Ivan Torreblanca	Bernd Nurnberger
Carlo Arioli	Slabber	Ivo Georgiev	Manfred Fischer	Berry Vetjens	Patrick van Abbema

Terje Sand	Terrance Moore	Gabi	Jacob Ravn	Heather McGowan	Marc Faeh
Leandro Jesus	nse_55	Marko Seppänen	Hampus Jakobsson	Phil Sang Yim	Urquhart Wood
Karen Davis	Leif-Arne Bakker	Erwin Fielt	Adriaan Kik	Noel Barry	Lise Tormod
Tim Turmelle	Edler Herbert	Olivier Glassey	Julián Domínguez Laperal	Vishwanath	Curtis L. Sippel
Anders Sundelin	Björn Kijl	Francisco Conde	Marco W J Derksen	Edavayyanamath	Abdul Razak Manaf
Renata Phillippi	Chris Finlay	Fernández	Dr. Karsten Willrodt	Rob Manson	George B. Steltman
Martin Kaczynski	Philippe Rousselot	Valérie Chanal	Patrick Feiner	Rafael Figueiredo	Karl Burrow
Frank	Rob Schokker	Anne McCrossan	Dave Cutherell	Jeroen Mulder	Mark McKeever
Ricardo Dorado	Stephan Linnenbank	Jose Alfonso Lopez	Edwin Beumer	Manuel Toscano	Bala Vaddi
John Smith	Liliana	Eric Schreurs	Dax Denneboom	John Sutherland	Andrew Jenkins
Rod	Jose Fernando Quintana	Donielle Buie	Mohammed Mushtaq	Remo Knops	Dariush Ghatan
Eddie	Reinhard Prügl	Adilson Chicória	Gaurav Bhalla	Juan Marquez	Marcus Ambrosch
Jeffrey Huang	Brian Moore	Asanka Warusevitane	Silvia Adelhelm	Chris Hopf	Jens Hoffmann
Steve Thomson	Rick le Roy	Greger Hagström	Jasper Bouwsma	Vincent de Jong	Morten Povlsen
Eduardo M Morgado	Ravila White	Alberto Saavedra	Ouke Arts	Kees Groeneveld	Lars Zahl
Rafal Dudkowski	David G Luna Arellano	Remco de Kramer	Alexander Troitzsch	Henk Bohlander	Elin Mørch Langlo
António Lucena de Faria	Joyce Hostyn	Lillian Thompson	Brett Patching	Sushil Chatterji	Xuemei Tian
Knut Petter Nor	Thorwald Westmaas	Howard Brown	Clifford Thompson	Tim Parsey	Harry Verwayen
Ventenat Vincent	Jason Theodor	Emil Ansarov	Jorgen Dahlberg	Georg E. A. Stampfl	Riccardo Bonazzi
Peter Eckrich	Sandra Pickering	Frank Elbers	Christoph Mühlethaler	Markus Kreutzer	André Johansen
Shridhar Lolla	Trond M Fflövstegaard	Horacio Alvaro Viana	Ernest Buise	Iwan Schneider	Colin Bush
Wouter Verwer	Larsen	Di Prisco	Emilio De Giacomo	Linda Bryant	Jens Larsson
Jan Schmiedgen	Fred Collopy	Darlene Goetzman	Franco Gasperoni	Jeroen Hinfelaar	David Sibbet
Ugo Merkli	Jana Görs	Mohan Nadarajah	Michael Weiss	Dan Keldsen	Mihail Krikunov
Jelle	Patrick Foran	Fabrice Delaye	Francisco Andrade	Damien	Edwin Kruis
Dave Gray	Edward Osborn	Sunil Malhotra	Arturo Herrera Sapunar	Roger A. Shepherd	Roberto Ortelli
Shana Ferrigan Bourcier	Haider Raza	Axel Friese	Anders Stølan	Dick Rempt	Mark Evans DM
Jeffrey Murphy	Ajay Ailawadhi	Gudmundur Kristjansson	Edward Koops	Rolf Mehnert	Susan Schaper
Lonnie Sanders III	Adriana Ieraci	Rita Shor	Prasert Thawat-	Luis Stabile	
Arnold Wytenburg	Daniël Giesen	Jesus Villar	chokethawee	Enterprise Consulting	
David Hughes	Erik Dejonghe	Espen Figenschou-	Pablo Azar	Aline Frankfort	
Paul Ferguson	Tom Winstanley	Skotterud	Melissa Withers	Alexander Korbee	
Frontier Service Design, LLC	Heiner P. Kaufmann	James Clark	Michael Schuster	J Bartels	
Peter Noteboom	Edwin Lee Ming Jin	Alfonso Mireles	Ingrid Beck	Steven Ritchey	
Jeaninne Horowitz Gassol	Markus Schroll	Richard Zandink	Antti Äkräs	Clark Golestani	
Lukas Feuerstein	Hylke Zeijlstra	Fraunhofer IAO	EHJ Peet	Leslie Cohen	
Nathalie Magniez	Cheenu Srinivasan	Tor Rolfsen Grønsund	Ronald Poulton	Amanda Smith	
Giorgio Pualetto	Cyril Durand	David M. Weiss	Ralf Weidenhammer	Benjamin De Pauw	
Martijn Pater	Jamil Aslam	Kim Peiter Jørgensen	Craig Rispin	Andre Macieira	
Gerardo Pagalday Eraña	Oliver Buecken	Stephanie Diamond	Nella van Heuven	Wiebe de Jager	
	John Wesner Price	Stefan Olsson	Ravi Sodhi	Raym Crow	

Ești un spirit antreprenorial?

da _____ nu _____

Te gândești mereu la cum ai putea să creezi valoare și să construiești afaceri noi sau la cum să îmbunătățești ori să transformi organizația?

da _____ nu _____

Încerci să descoperi modalități inovatoare de a face afaceri, pentru a le înlocui pe cele vechi, depășite?

da _____ nu _____

Dacă ai răspuns „da”
la oricare dintre aceste
întrebări, bine ai venit
în grupul nostru!

Ai în mâna ta un manual pentru vizionari, reformatori și pentru cei care se străduiesc să sfideze modelele demodate de afaceri și să proiecteze întreprinderile de mâine. Este o carte pentru generația modelului de afaceri.

Astăzi se ivesc nenumărate modele inovatoare de afaceri. Se formează industrii cu totul noi, în timp ce cele vechi se prăbușesc. Începătorii contestă vechea gardă, unii dintre aceștia din urmă luptându-se febril să se reinventeze.

Cum îți imaginezi că va arăta modelul de afaceri al organizației tale peste doi, cinci sau chiar zece ani? Te vei regăsi printre jucătorii dominanți? Te vei confrunta cu competitori care își pun în lumina reflectoarelor* formidabilele lor modele noi de afaceri?

* În original, *brandishing* (n.t.).

Această carte îți va oferi o perspectivă profundă în ceea ce privește natura modelelor de afaceri. Ea descrie modelele tradiționale și de ultimă generație și dinamica acestora, tehnici inovatoare, cum să îți poziționezi modelul într-un mediu extrem de competitiv și cum să conduci transformarea modelului de afaceri al propriei tale organizații.

Cu siguranță, ai observat că această carte nu este manualul tipic de strategie sau de management. Am realizat-o pentru a transmite informațiile esențiale despre ce trebuie să știi, în mod rapid, simplu și într-un format vizual. Exemplele sunt prezentate prin imagini, iar conținutul este completat cu exerciții și scenarii pentru activități în cadrul grupurilor de lucru, pe care le poți folosi imediat. În loc să scriem o carte convențională despre inovație în domeniul modelelor de afaceri, am încercat să realizăm un ghid practic pentru vizionarii, reformatorii și aspirații nerăbdători să proiecteze sau să reinventeze modelele de afaceri. De asemenea, am lucrat din greu pentru a realiza o carte minunată care să sporească plăcerea „consumului” tău. Sperăm că îți va face la fel de multă plăcere să o folosești, precum ne-a plăcut nouă să o realizăm.

O comunitate online completează această carte (și a contribuit semnificativ la creația sa, după cum vei descoperi mai târziu). Din moment ce inovația modelului antreprenorial este un domeniu care evoluează rapid, s-ar putea să îți dorești să treci dincolo de informațiile esențiale din *Business Model Generation* și să descoperi noi instrumente online. Te rog să ieși în calcul posibilitatea de a te alătura comunității noastre internaționale de practicieni ai afacerilor și de cercetători care au creat această carte. Pe Hub poți lua parte la discuții despre modelele de afaceri, să înveți din descoperirile altora și să încerci noi instrumente oferite de autori. Vizitează Business Model Hub la adresa www.BusinessModelGeneration.com/hub.

Inovația din domeniul modelului antreprenorial nu este atât de nouă. Fondatorii Diners Club au lansat cardul de credit în 1950 și puneau în aplicare tehnica inovației modelului de afaceri. Același lucru este valabil și pentru Xerox, când a lansat leasingul de fotocopiatoare și sistemul de plată pe exemplar în 1959. De fapt, am putea să urmărim inovația modelului

antreprenorial tocmai până în secolul al XV-lea, când Johannes Gutenberg căuta aplicații pentru instrumentul mecanic de tipărire pe care îl inventase.

Dar scala și viteza la care modelele inovatoare de afaceri transformă peisajele industriei de astăzi sunt fără precedent. A venit vremea ca antreprenorii, directorii, consultanții și academicienii să înțeleagă impactul acestei evoluții extraordinare. Acum este momentul să înțelegi și să accepți metodic provocarea inovației modelului antreprenorial.

În cele din urmă, inovația modelului antreprenorial este legată de crearea de valoare pentru companii, clienți și societate. Este vorba despre înlocuirea modelelor învechite. Cu playerul media digital iPod și cu magazinul online iTunes.com, Apple a creat un nou model inovator de afaceri care a transformat compania în forța dominantă din muzica online. Skype ne-a adus prețuri de nimic pentru apelare și apeluri Skype-to-Skype cu un model inovator de afaceri construit pe baza unei așa-numite tehnologii peer-to-peer. Acum este cel mai mare operator internațional de trafic de voce. Zipcar le oferă cetățenilor posibilitatea să închirieze automobile cu ora sau zilnic în cadrul unui sistem de membru bazat pe comision. Este un răspuns al modelului de afaceri la nevoile în curs de dezvoltare ale utilizatorilor și la preocupările legate de mediu. Grameen Bank ajută la atenuarea sărăciei printr-un model de afaceri inovator care a popularizat microîmprumuturile către săraci.

Dar cum putem să inventăm, să proiectăm și să punem în aplicare în mod sistematic aceste noi modele puternice de afaceri? Cum putem să punem sub semnul întrebării, să contestăm și să le transformăm pe cele vechi, demodate? Cum putem să transformăm ideile vizionare în modele revoluționare de afaceri care contestă starea de fapt – sau o reînnoiesc, dacă noi înșine suntem furnizorii tradiționali? *Business Model Generation* urmărește să îți ofere răspunsurile.

Din moment ce practica este mai bună decât teoria, am adoptat un nou model pentru scrierea acestei cărți. Patru sute șaptezeci de membri ai Business Model Innovation Hub au contribuit cu cazuri, exemple și comentarii critice la manuscris – și le-am reținut feedbackul. Citește mai multe despre experiența noastră în ultimul capitol al *Business Model Generation*.



Cele șapte fețe ale inovației modelului antreprenorial

Directorul executiv

Jean-Pierre Cuoni,
președinte / EFG International

Obiectiv: stabilirea unui nou model de afaceri într-o industrie veche.

Jean-Pierre Cuoni este președinte al EFG International, o bancă privată care a implementat un model de afaceri care ar putea fi considerat cel mai inovator din industrie. Alături de EFG, el transformă în mod profund relațiile tradiționale dintre bancă, clienți și managerii relațiilor cu clienții. Creionarea, realizarea și punerea în practică a unui model inovator de afaceri într-o industrie conservatoare cu jucători recunoscuți constituie o artă, una care a așezat EFG International în rândul băncilor cu cele mai rapide creșteri din sectorul său de activitate.



Intraprenorul

Dagfinn Myhre,
director al R&I Business Models / Telenor

Obiectiv: ajută la valorificarea ultimelor dezvoltări tehnologice alături de modelele adecvate de afaceri.

Dagfinn conduce o direcție a modelului de afaceri la Telenor, unul dintre cei mai mari zece operatori de telefonie mobilă. Sectorul telecom necesită inovație continuă, iar inițiativele lui Dagfinn ajută Telenor să identifice și să înțeleagă modelele sustenabile care valorifică potențialul ultimelor dezvoltări tehnologice. Prin intermediul analizei atente asupra tendințelor-cheie ale industriei și prin dezvoltarea și utilizarea instrumentelor analitice de ultimă generație, echipa lui Dagfinn examinează concepte și oportunități noi de afaceri.



Antreprenorul

Marielle Sijgers,
antreprenor / CDEF Holding BV

Obiectiv: adresează nevoile neîndeplinite ale clienților și construiește modele noi de afaceri în jurul acestora.

Marielle Sijgers este un antreprenor în toată regula. Împreună cu partenerul ei de afaceri, Ronald van den Hoff, zdruncină din temelii industria conferințelor, a congreselor și a ospitalității prin intermediul modelelor inovatoare de afaceri. Condușă de nevoile neîndeplinite ale clienților, perechea a inventat concepte noi, precum Seats2meet.com, care permite rezervarea de întâlniri din mers în locații inedite. Împreună, Sijgers și Van den Hoff se joacă în mod constant cu idei noi de modele antreprenoriale și lansează cele mai promițătoare concepte ca afaceri noi.



Investitorul

Gert Steens, *președinte & analist de investiții / Oblonski BV*

Obiectiv: investește în companiile cu cele mai competitive modele de afaceri.

Gert își câștigă existența prin identificarea celor mai bune modele de afaceri. Investirea în compania greșită cu modelul greșit i-ar putea costa milioane de euro pe clienții săi, iar pe el, propria reputație. Înțelegerea modelelor noi și inovatoare de afaceri a devenit o parte importantă a activității sale. El trece dincolo de datele financiare analitice și compară modelele de afaceri pentru a identifica diferențele strategice care ar putea conferi un avantaj competitiv. Gert caută în mod constant inovații ale modelului antreprenorial.



Consultantul

Bas van Oosterhout, *senior consultant / Capgemini Consulting*

Obiectiv: ajută clienții să își pună sub semnul întrebării modelele de afaceri și să imagineze și să construiască altele noi.

Bas face parte din echipa Capgemini de inovație în afaceri. Alături de clienții săi, el este pasionat de creșterea performanței și de revigorarea competitivității prin intermediul inovației. Inovația în domeniul modelului antreprenorial este acum o componentă principală a activității sale, datorită relevanței sale ridicate pentru proiectele clienților săi. Obiectivul său este acela de a-i inspira și ajuta pe clienți cu modele noi de afaceri, de la creație și până la implementare. Pentru a obține acest lucru, Bas își bazează înțelegerea pe cele mai puternice modele de afaceri, indiferent de industria de care aparțin.



Proiectantul

Trish Papadakos, *proprietar unic / The Institute of You*

Obiectiv: descoperă modelul corect de afaceri pentru a lansa un produs inovator.

Trish este o proiectantă tânără, interesată de esența unei idei și de inserarea acesteia în comunicarea clientului. Ea lucrează la o idee proprie – un serviciu care să-i ajute pe cei aflați în tranziția dintre două cariere. Acum, după săptămâni de cercetare, abordează proiectarea. Știe că pentru a-și aduce serviciul pe piață trebuie să-și construiască modelul corect de afaceri. Înțelege importanța relaționării cu clientul, pentru că este domeniul în care activează zilnic. Dar, din moment ce îi lipsește educația formală din domeniul afacerilor, are nevoie de vocabularul și de instrumentele necesare pentru a se ocupa de imaginea de ansamblu.



Antreprenorul conștiincios

Iqbal Quadir, *antreprenor social / fondator al Grameen Phone*

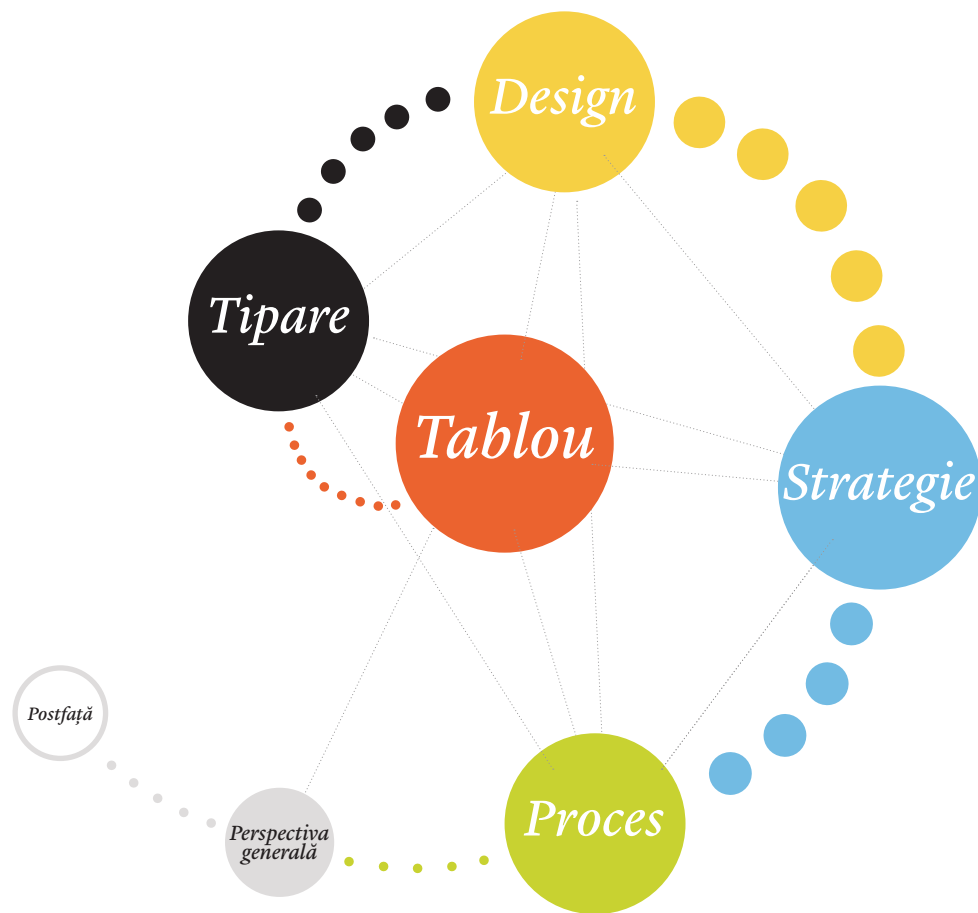
Obiectiv: crearea schimbării pozitive sociale și economice prin intermediul modelelor inovatoare de afaceri.

Iqbal caută permanent modele inovatoare de afaceri cu potențialul de a avea un impact social profund. Modelul său transformățional a adus serviciile telefonice unui număr de peste 100 de milioane de bangladeshieni, utilizând rețeaua Grameen Bank de microcredite. Acum se află în căutarea unui model nou, care să ofere săracilor electricitate ieftină. Din poziția de director al Legatum Center al MIT, el promovează creșterea tehnologică prin intermediul afacerilor inovatoare ca o modalitate care să conducă la dezvoltarea economică și socială.

Cuprins

Cartea este împărțită în cinci secțiuni: ❶ Tabloul modelului de afaceri, un instrument pentru descrierea, analiza și proiectarea modelelor de afaceri, ❷ Tipare de modele antreprenoriale, care se bazează pe concepte create de gânditorii de top din lumea afacerilor, ❸ Tehnici care să te ajute să proiectezi modele de afaceri, ❹ Reinterpretarea strategiei prin intermediul lupei modelului de afaceri și ❺ Un proces generic care să te sprijine în procesul de proiectare al modelelor inovatoare de business, care aduce la un loc toate conceptele, tehnicile și instrumentele din *Business Model Generation*.

- Ultima secțiune prezintă o perspectivă generală asupra a cinci subiecte, modele de afaceri, necesare pentru o viitoare explorare.
- În final, postfața oferă câteva detalii despre „the making of” *Business Model Generation*.



1	<i>Tablou</i>	2	<i>Tipare</i>	3	<i>Design</i>	4	<i>Strategie</i>	5	<i>Proces</i>
14	Definiția unui model de afaceri	56	Modele de afaceri disociate	126	Perspectiva clienților	200	Mediul modelului de afaceri	244	Procesul de design al modelului de afaceri
16	Cei nouă piloni de temelie	66	Coada lungă	134	Ideație	212	Evaluarea modelelor de afaceri	●	<i>Perspectiva generală</i>
44	Tabloul modelului de afaceri	76	Platforme cu fațete multiple*	146	Gândire vizuală	226	Perspectiva modelului de afaceri asupra strategiei oceanului albastru	○	<i>Postfață</i>
		88	GRATUIT, ca model de afaceri	160	Prototipuri	232	Gestionarea modelelor de afaceri multiple	262	Perspectiva generală
		108	Modele deschise de afaceri	170	Povestirea			274	Cum a apărut această carte?
				180	Scenarii			276	Bibliografie

* În original, *multi-sided*. În traducere liberă, „cu fațete multiple” (n.t.).

Talk

blom



Tabloul modelului de afaceri

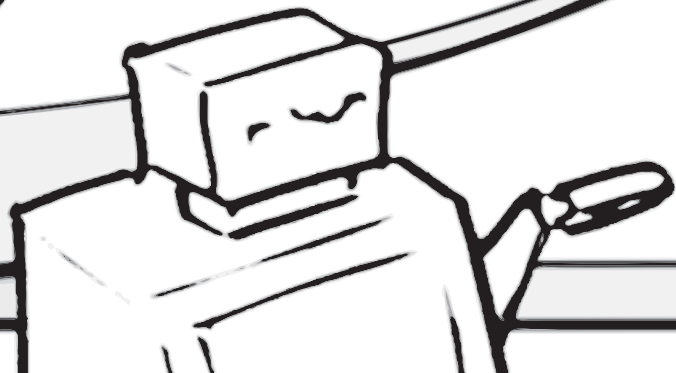
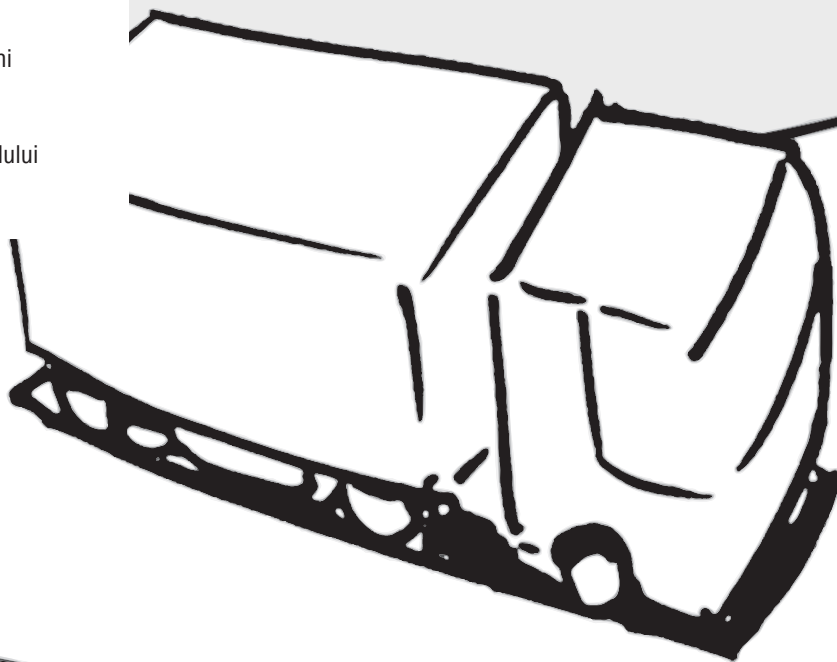
*Un limbaj comun pentru descrierea, vizualizarea, evaluarea
și schimbarea modelelor antreprenoriale*



14 Definiția unui model
de afaceri

16 Cei nouă piloni
de temelie

44 Tabloul modelului
de afaceri



Def_ Model de afaceri

Un model de afaceri descrie rațiunea în baza căreia o organizație creează, livrează și atrage valoare.

Punctul de debut al oricărei discuții, întâlniri și grup de lucru despre inovația în domeniul modelului de afaceri ar trebui să fie reprezentat de o înțelegere comună a ceea ce este, de fapt, un model de afaceri. Avem nevoie de un concept al modelului de afaceri pe care să îl înțelegă toată lumea: unul care să faciliteze descrierea și discuția. Trebuie să începem de la același punct și să vorbim despre același lucru. Provocarea constă în a face ca acest concept să fie simplu, relevant și ușor de înțeles, în același timp nefiind nevoie să simplificăm în exces modul complex de funcționare a afacerilor.

În paginile următoare, noi oferim un concept care îți permite să descrii și să analizezi modelul de afaceri al organizației tale, al competitorilor tăi și al oricărei alte afaceri. Acest concept a fost aplicat și testat în întreaga lume și este deja utilizat în organizații precum IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works and Government Services din Canada și multe altele.

Acest concept poate deveni un limbaj comun care îți va permite să descrii și să gestionezi simplu modelele de afaceri pentru a crea alternative strategice noi. În lipsa unui astfel de limbaj comun, este dificil să contești în mod sistematic presupunerile emise în privința unui model de afaceri și să inovezi cu succes.

Credem că un model de afaceri poate fi descris cel mai bine prin intermediul a două piloni de temelie care prezintă logica modului prin care o companie intenționează să câștige bani. Cele două blocuri acoperă cele patru domenii mari ale unei afaceri: clienții, oferta, infrastructura și viabilitatea financiară. Modelul de afaceri este similar schiței unei strategii care trebuie implementate în cadrul structurilor organizaționale, al proceselor și al sistemelor.

Cei nouă piloni de temelie



SC

1 Segmente de clienți

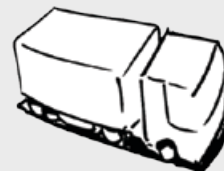
O organizație servește unul sau mai multe segmente de clienți.



PV

2 Propunere de valoare

Urmărește să rezolve problemele clienților și să satisfacă nevoile acestora prin intermediul propunerilor de valoare.



CA

3 Canale

Propunerile de valoare sunt prezentate clienților prin canalele de comunicare, distribuție și vânzare.



RC

4 Relații cu clienții

Relațiile cu clienții sunt stabilite și menținute prin intermediul fiecărui segment de client.



FV

5 Fluxuri de venit

Fluxurile de venit rezultă din propunerile de valoare oferite cu succes clienților.



R-C

6 Resurse-cheie

Resursele-cheie sunt activele necesare pentru a oferi și livra elementele descrise anterior ...



AC

7 Activități-cheie

... prin efectuarea unui număr de activități-cheie.



PC

8 Parteneri-cheie

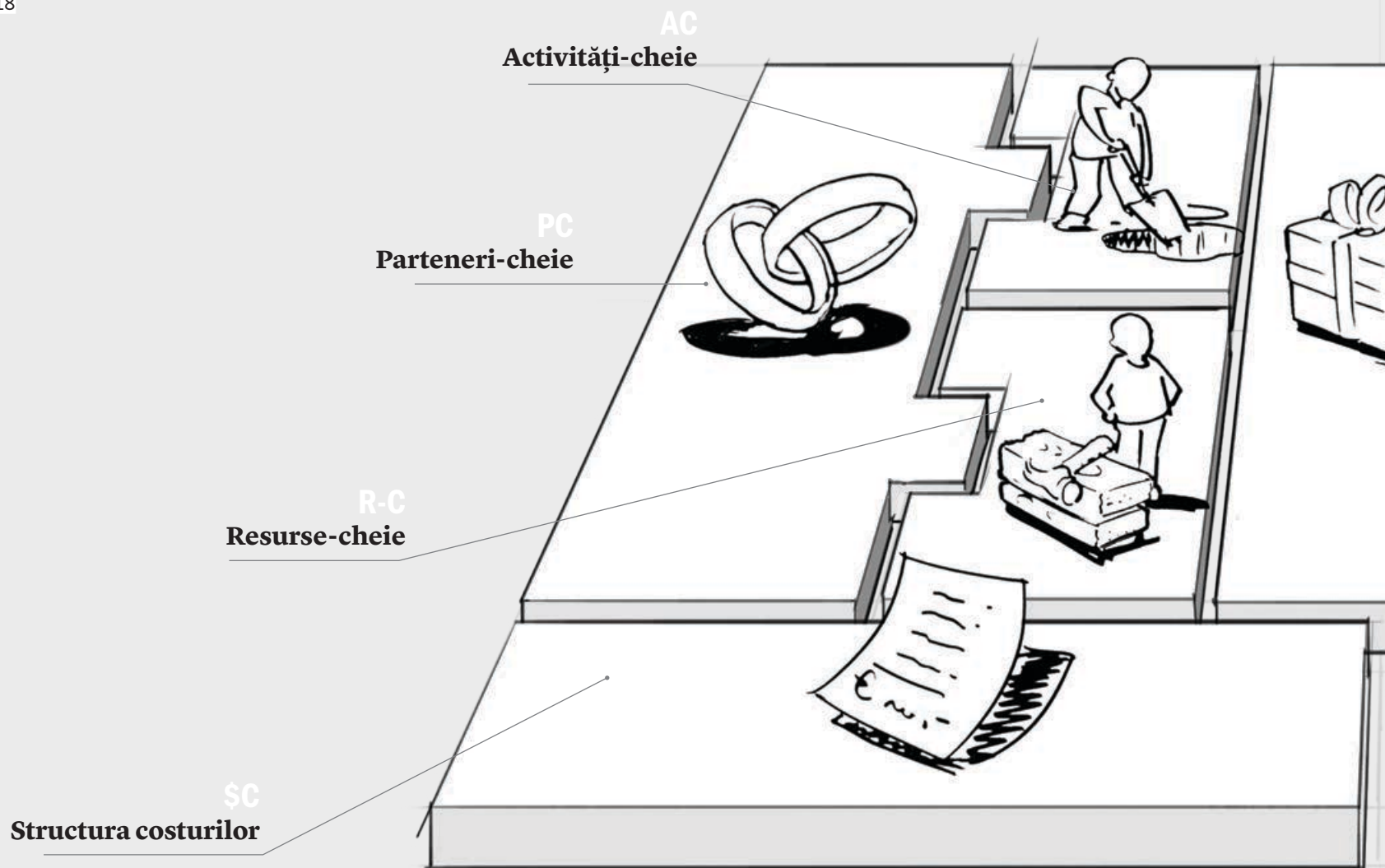
Unele activități sunt externalizate, iar unele resurse sunt achiziționate din afara afacerii.

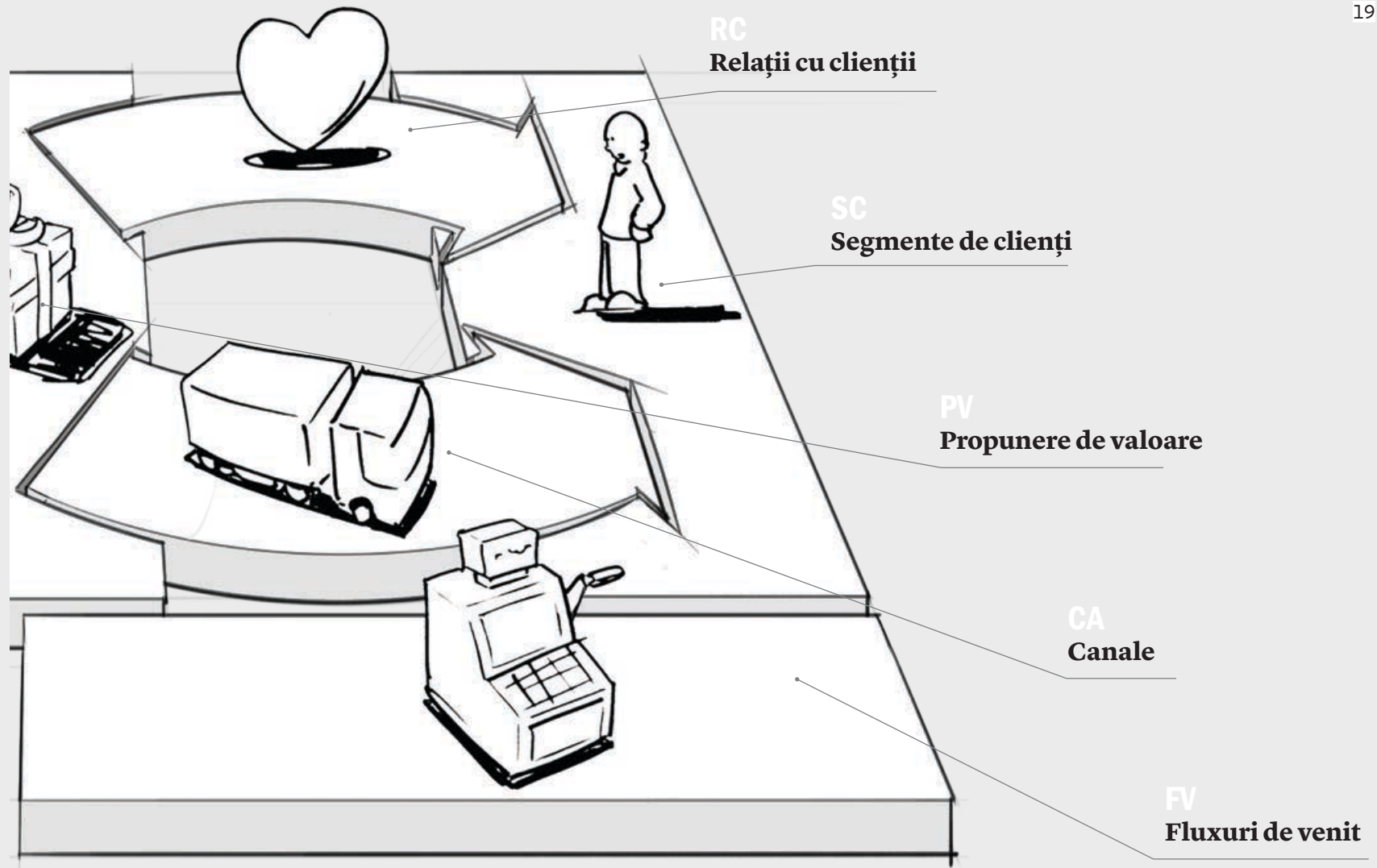


ȘC

9 Structura costurilor

Elementele modelului de afaceri influențează structura costurilor.





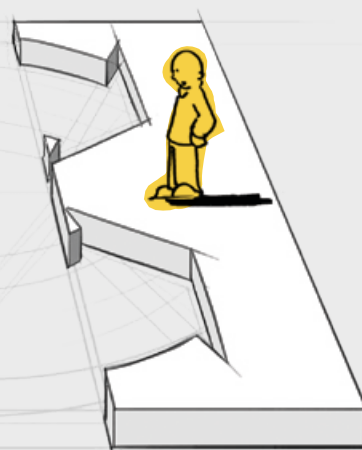
Segmente de clienți

Pilonul de temelie „segmente de clienți” definește grupurile diferite de oameni sau organizații pe care o afacere urmărește să le adreseze sau să le deservească.

Clienții constituie inima oricărui model de afaceri. Fără clienți (profitabili), nu există vreo companie care să supraviețuiască mult timp. Pentru a-i servi cât mai bine pe clienți, o companie ar putea să îi grupeze în segmente distincte cu nevoi comune, comportamente comune și alte atribute. Un model de afaceri poate să definească unul sau mai multe segmente de clienți mari sau mici. O organizație trebuie să ia o decizie conștientă în privința segmentelor pe care vrea să le deservească și a celor pe care vrea să le ignore. Odată ce această decizie este luată, un model de afaceri poate fi atent proiectat pe baza unei înțelegeri profunde a nevoilor specifice ale clienților.

Grupurile de clienți reprezintă segmente distincte dacă:

- *Nevoile lor necesită și justifică existența unei oferte distincte*
- *Sunt abordate prin canale de distribuție diferite*
- *Necesită tipuri diferite de relații*
- *Au profitabilități semnificativ diferite*
- *Sunt dispuse să plătească pentru aspecte diferite ale ofertei*



Pentru cine creăm valoare?

Care sunt cei mai importanți clienți ai noștri?

Există tipuri diferite de segmente de clienți.

Iată câteva exemple:

Piața de masă

Modelele de afaceri care se concentrează pe piețele de masă nu fac diferența între segmentele diferite de clienți. Atât propunerile de valoare, cât și canalele de distribuție și relațiile cu clienții se concentrează asupra unui grup mare de clienți cu nevoi și probleme în general similare. Acest tip de model de afaceri este deseori identificat în sectorul electronicilor de larg consum.

Piața de nișă

Modelele de afaceri care țintesc piețele de nișă se ocupă de segmente specifice și specializate de clienți. Atât propunerile de valoare, cât și canalele de distribuție și relațiile cu clienții sunt croite după necesitățile specifice ale unei piețe de nișă. Astfel de modele de afaceri se găsesc deseori în cadrul relațiilor furnizor-cumpărător. De exemplu, mulți producători de piese auto depind semnificativ de achizițiile făcute de marii producători auto.

Segmentat

Unele modele de afaceri fac diferența dintre segmentele de piață cu nevoi și probleme ușor diferite. De exemplu, divizia retail a unei bănci, precum Credit Suisse, poate face deosebirea dintre un grup mare de clienți, fiecare dintre aceștia deținând active de până la 100 000 dolari americani, și unul mai mic, de clienți afluenți, fiecare dintre aceștia având un venit net care depășește 500 000 dolari americani. Ambele segmente au nevoi și probleme similare, dar, în același timp, variază. Acest aspect are implicații asupra altor blocuri de temelie ale modelului antreprenorial al Credit Suisse, cum ar fi propunerea de valoare, canalele de distribuție, relațiile cu clienții și fluxurile de venit. Gândește-te la Micro Precision Systems, care este specializată în furnizarea de servicii de design microtehnice și soluții de producție externalizate. Această companie deservește trei segmente diferite de clienți – industria producției de ceasuri, industria medicală și sectorul de automatizare industrială – și oferă fiecăreia propuneri de valoare ușor diferite.

Diversificat

O organizație cu un model diversificat de afaceri, în ceea ce privește clientela, deservește două segmente necorelate de clienți cu nevoi și probleme foarte diferite. De exemplu, în 2006, Amazon.com a decis să își diversifice afacerile din sectorul retail prin vânzarea de servicii de „cloud computing”: spațiu de stocare online și posibilitatea de a utiliza servere la cerere. Astfel a început să livreze servicii unui segment de clienți total diferit – companiile web –, cu o propunere de valoare total diferită. Rațiunea strategică din spatele acestei diversificări poate fi descoperită în puternica infrastructură IT a Amazon.com, care poate fi partajată de operațiunile de vânzări retail și de noua unitate de servicii de cloud computing.

Platformele cu fațete multiple (sau piețele cu fațete multiple)

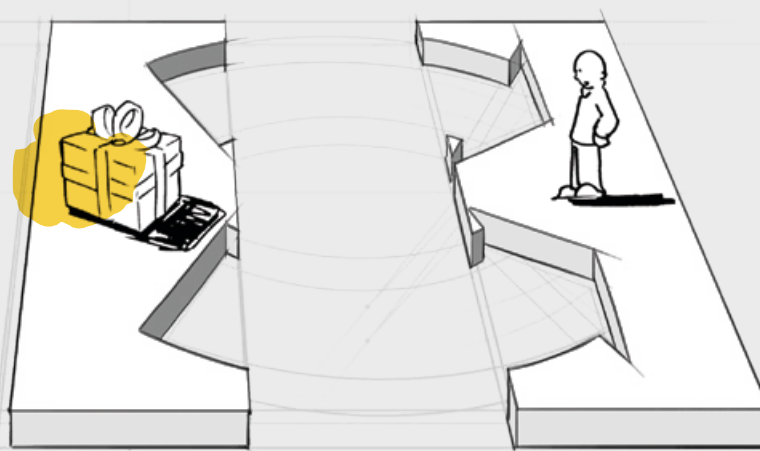
Unele organizații deservește două sau mai multe segmente interdependente de clienți. De exemplu, o companie de carduri de credit are nevoie de o bază mare de deținători de carduri și de o bază mare de comercianți care acceptă acele carduri de credit. În mod similar, o companie care oferă un ziar gratuit are nevoie de o bază mare de cititori ca să atragă reclame. Pe de altă parte, are nevoie de reclame pentru a-și finanța producția și distribuția. Ambele segmente sunt necesare pentru ca modelul de afaceri să funcționeze (citește mai multe despre platformele cu fațete multiple la pagina 76).

Propuneri de valoare

Pilonul de temelie al „propunerilor de valoare” descrie setul de produse și servicii care creează valoare pentru un anumit segment de clienți.

Propunerea de valoare este motivul pentru care clienții aleg o companie în locul alteia. Aceasta rezolvă problema unui client sau îi satisface o nevoie. Fiecare propunere de valoare constă într-un set de produse și/sau servicii care deservesc cerințele unui anumit segment de clienți. În acest sens, propunerea de valoare este o agregare sau un pachet de beneficii pe care o companie le oferă clienților.

Unele propuneri de valoare pot fi inovatoare și reprezintă o ofertă nouă sau disruptivă. Altele pot fi similare ofertelor existente pe piață, dar au caracteristici și atribute adiționale.



Ce valoare oferim clientului? Ce probleme îl ajutăm pe client să își rezolve? Ce nevoi ale clientului satisfacem? Ce pachete de produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți?

O propunere de valoare creează valoare pentru un segment de clienți printr-un mix distinct de elemente care deservește nevoile aceluia segment.

Valorile pot fi cantitative (de exemplu, preț, viteza de oferire a serviciului) sau calitative (de exemplu, design, experiența clientului).

Elementele din următoarea listă incompletă pot contribui la crearea de valoare pentru client.

Noutate

Unele propuneri de valoare satisfac un întreg set nou de nevoi pe care clienții nu le-au perceput anterior, deoarece nu exista o ofertă similară.

De cele mai multe ori, dar nu mereu, acestea au legătură cu tehnologia. De exemplu, telefoanele mobile au creat o întreagă industrie nouă în

jurul telecomunicațiilor mobile. Pe de altă parte, produsele, precum și fondurile de investiții etice au puține lucruri în comun cu noua tehnologie.

Performanță

Îmbunătățirea performanței produsului sau a serviciului a constituit în mod tradițional o modalitate obișnuită de a crea valoare. Sectorul PC s-a bazat în mod tradițional pe acest factor prin aducerea pe piață de mașinării mai puternice. Dar îmbunătățirea performanței are limite. De exemplu, în ultimii ani, PC-urile mai rapide, spațiul de stocare extins pe disc și îmbunătățirea graficii au eșuat să genereze o creștere corespunzătoare a cererii consumatorilor.

Personalizare

Personalizarea produselor și a serviciilor în raport cu nevoile specifice ale clienților individuali sau ale segmentelor de clienți creează valoare. În ultimii ani, conceptele de personalizare în masă și de creație comună realizată de clienți au câștigat importanță. Această abordare permite existența produselor și a serviciilor personalizate, având, în același timp, posibilitatea de a profita de economiile de scară.



„Să îți faci treaba”

Valoarea poate fi creată simplu, dacă ajuți un client să-și îndeplinească anumite activități. Rolls-Royce înțelege foarte bine acest lucru: clienții săi, liniile aeriene, se bazează în întregime pe Rolls-Royce pentru producția și service-ul motoarelor de avion. Acest aranjament le permite clienților să se concentreze asupra administrării liniilor lor aeriene. În schimb, liniile aeriene plătesc companiei Rolls-Royce un comision pentru fiecare oră în care un motor funcționează.

Design

Designul este un element important, dar dificil de măsurat. Un produs poate să iasă în evidență datorită designului superior. În industria modei și a electronicelor de consum, designul poate reprezenta o parte foarte importantă a propunerii de valoare.

Marcă/Statut

Este posibil pentru clienți să găsească valoare în simplul fapt al utilizării și al afișării unei anumite mărci. De exemplu, purtarea unui ceas Rolex simbolizează avuție. La celălalt capăt al spectrului, skateboarderii pot purta cele mai noi mărci „underground”, pentru a arăta că sunt „la modă”.

Preț

Oferirea de valoare similară la un preț mai scăzut reprezintă o modalitate obișnuită de a satisface nevoile segmentelor de clienți sensibile la preț. Dar propunerile de valoare la preț scăzut au implicații profunde pentru restul modelului de afaceri. Liniile aeriene fără pretenții, precum Southwest, easyJet și Ryanair, au creat modele de afaceri integrale în mod expres pentru a permite transportul aerian la prețuri reduse. Un alt exemplu al unei propuneri de valoare bazate pe preț poate fi văzut la Nano, o mașină nouă proiectată și produsă de conglomeratul indian Tata. Prețul său surprinzător de scăzut face automobilul să fie accesibil pentru un segment cu totul nou al populației indiene. Ofertele gratuite încep din ce în ce mai mult să pătrundă în diverse industrii. Ofertele gratuite variază de la ziare gratuite până la e-mail gratuit, servicii gratuite de telefonie mobilă și altele (vezi pagina 88 pentru mai multe detalii despre GRATUIT).

Reducere de cost

Ajutarea clienților cu reducerea costurilor este un mod important de a crea valoare. De exemplu, *salesforce.com* vinde o aplicație de Customer Relationship Management (CRM). Această aplicație îi scapă pe cumpărători de cheltuiala și dificultatea de a fi nevoiți să cumpere, să instaleze și să administreze singuri un sistem software de CRM.

Reducerea riscului

Clienții apreciază reducerea riscurilor pe care le întâmpină atunci când cumpără produse sau servicii. Pentru un cumpărător de mașini la mâna a doua, o garanție de un an reduce riscul avariilor post-achiziție și al reparațiilor. O garanție a nivelului serviciului oferit reduce parțial riscul asumat de un cumpărător de servicii IT.

Accesibilitate

Oferirea de produse și servicii unor clienți care nu au acces la ele este un alt mod de a crea valoare. Acest lucru poate să rezulte din inovația modelului de afaceri, tehnologii noi sau o combinație a ambelor. NetJets, de exemplu, a popularizat conceptul de proprietate partajată de avion privat. Folosindu-se de un model antreprenorial inovator, NetJets oferă acces individual sau pentru corporații la avioane private, un serviciu care era inaccesibil până nu demult majorității clienților. Fondurile mutuale oferă un alt exemplu de creare de valoare prin accesibilitate crescută. Acest produs financiar inovator a făcut posibil ca și cei cu venituri modeste să își alcătuiască portofolii diversificate de investiții.

Conveniență/Comoditatea utilizării

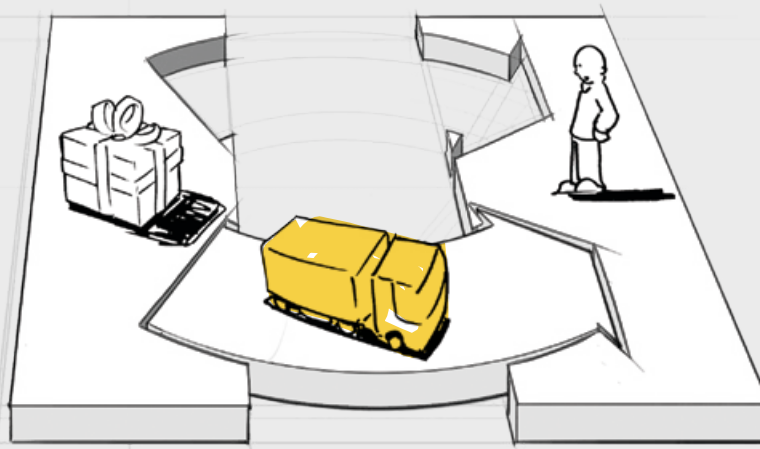
A face lucrurile mai convenabile sau mai ușor de utilizat poate conduce la crearea unei valori substanțiale. Cu iPod și iTunes, Apple le-a oferit clienților un confort fără precedent în ceea ce privește căutarea, cumpărarea, descărcarea și ascultarea de muzică digitală. Acum domină piața.

Canale

Pilonul de temelie „canale” descrie modul în care o companie dialoghează cu și ajunge la segmentele sale de clienți pentru a-și prezenta propunerea de valoare.

Comunicarea, distribuția și canalele de vânzare alcătuiesc interfața unei companii cu clienții săi. Canalele sunt punctele de contact cu clienții, care joacă un rol important în experiența clientului. Canalele au mai multe funcții, printre care se numără:

- *Creșterea gradului de conștientizare în rândul clienților cu privire la produsele și serviciile unei companii*
- *Ajută clienții să evalueze propunerea de valoare a companiei*
- *Permit clienților să achiziționeze produse și servicii specifice*
- *Oferă clienților o propunere de valoare*
- *Furnizează asistență post-cumpărare pentru clienți*



Prin intermediul cărui canal vrem să fie abordate segmentele noastre de clienți? Cum ajungem acum la ei? Cum sunt integrate canalele noastre? Care dintre ele funcționează cel mai bine? Care dintre ele sunt cele mai eficiente din punctul de vedere al costului? Cum le integrăm în obișnuințele clienților?

Canalele au cinci etape distincte. Fiecare canal poate acoperi o parte sau toate aceste etape. Putem face diferența dintre canalele directe și cele indirecte, precum și dintre canalele deținute și cele partenere.

Descoperirea combinației potrivite de canale pentru a satisface modul de abordare pe care și-l doresc clienții este crucială când vine vorba despre lansarea pe piață a unei propuneri de valoare. O organizație poate alege între abordarea clienților prin propri-

ile sale canale, prin canale partenere sau printr-o combinație din ambele. Canalele proprii pot fi directe, precum o forță de vânzare internă sau un site online, sau pot fi indirecte, cum ar fi magazine retail deținute sau administrate de organizație. Canalele partenere sunt indirecte și acoperă o gamă întreagă de opțiuni, precum distribuția angro, retail sau site-uri web partenere.

Canalele partenere conduc la apariția marje-

lor mici, dar îi permit organizației să își extindă acoperirea și să beneficieze de pe urma punctelor forte ale partenerului. Canalele deținute și mai ales cele directe înregistrează marje mai mari, dar pot fi costisitor de organizat și de operat. Trucul constă în a găsi echilibrul potrivit dintre tipurile diferite de canale, în integrarea lor într-un mod adecvat pentru a crea o experiență extraordinară pentru client și pentru a-ți maximiza veniturile.

Tipuri de canale		Etapile canalului				
Proprii	Directe	1. Promovare Cum creștem gradul de cunoaștere al clienților în ceea ce privește produsele și serviciile companiei?	2. Evaluare Cum ne ajutăm clienții să evalueze propunerea de valoare a organizației?	3. Achiziție Cum le permitem clienților să cumpere produse și servicii specifice?	4. Livrare Cum livrăm clienților propunere de valoare?	5. Post-vânzare Cum oferim asistență post-vânzare?
	Vânzări online					
Parteneri	Indirecte					
	Magazine proprii					
	Magazine partenere					
	Angro					

Relații cu clienții

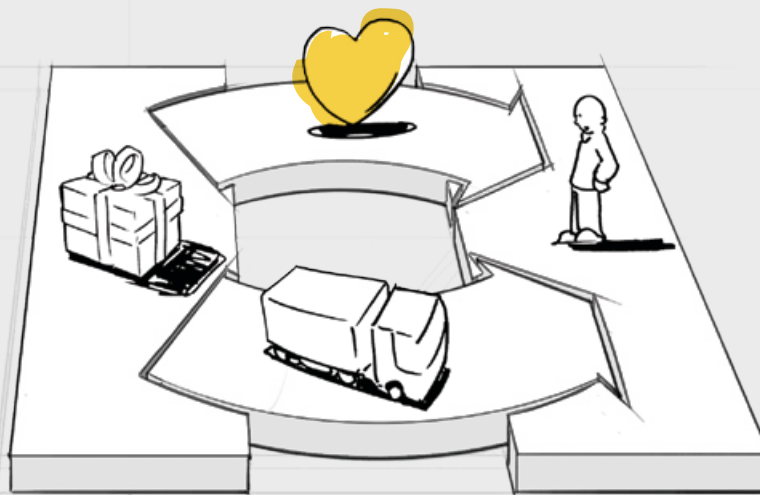
Pilonul de temelie „relații cu clienții” descrie tipurile de relații pe care o companie le stabilește cu anumite segmente de clienți.

O companie ar trebui să clarifice tipul de relație pe care dorește să îl stabilească cu fiecare segment de clienți. Relațiile pot varia de la cele personale până la cele automatizate. Relațiile cu clienții pot să fie determinate de următoarele motivații:

- *Atragerea de clienți*
- *Fidelizarea clienților*
- *Creșterea vânzărilor (vânzări superioare)*

De exemplu, la început, relațiile cu clienții ale unui operator de telefonie mobilă erau influențate de strategii agresive de achiziție care presupuneau oferirea de telefoane mobile gratis. Atunci când piața a ajuns să fie saturată, operatorii au început să se concentreze pe fidelizarea clienților și pe creșterea venitului mediu pe client.

Relațiile cu clienții de care are nevoie modelul de afaceri al companiei influențează în mod profund experiența per ansamblu a clientului.



La ce tip de relație se așteaptă fiecare segment de clienți să stabilim și să menținem cu el? Pe care dintre acestea le-am stabilit? Cât de costisitoare sunt? Cum se integrează acestea în restul modelului nostru de afaceri?

Putem să facem diferența între mai multe categorii de relații cu clienții, care pot coexista în cadrul relației unei companii cu un anumit segment de clienți:

Asistență personală

Această relație se bazează pe interacțiunea umană. Clientul poate discuta cu un reprezentant real pentru a primi ajutor în timpul procesului de vânzare sau după ce achiziția este finalizată. Acest lucru se poate întâmpla la punctul de vânzare, prin call center, prin e-mail sau prin alte mijloace.

Asistență personală dedicată

Această relație presupune dedicarea unui reprezentant în mod specific unui client individual. Reprezintă cel mai profund și mai intim tip de relație, iar în mod normal se dezvoltă pe o perioadă lungă. De exemplu, în cazul serviciilor bancare private, bancheri dedicați se ocupă de persoane cu venituri mari. Relații similare pot fi descoperite în alte domenii de afaceri sub forma unor manageri de conturi-cheie care mențin relații personale cu clienții importanți.

Autoservire

În acest gen de relație, compania nu menține o relație directă cu clienții. Oferă toate mijloacele necesare pentru ca clienții să se descurce pe cont propriu.

Servicii automatizate

Acest tip de relație combină o formă mai sofisticată de autoservire cu procese automatizate. De exemplu, profilurile personale din online le oferă clienților acces la servicii personalizate. Serviciile automatizate pot recunoaște clienții individuali și caracteristicile acestora și pot oferi informații privind comenzile sau tranzacțiile efectuate. În varianta lor de top, serviciile automatizate pot simula o relație personală (de exemplu, oferirea de recomandări de cărți sau de filme).

Comunități

Din ce în ce mai mult, companiile folosesc comunitățile de utilizatori pentru a fi mai aproape de clienți/prospecti și pentru a facilita conexiunile dintre membrii comunității. Multe companii mențin

comunități online pentru a permite utilizatorilor să facă schimb de cunoștințe și pentru a-și rezolva reciproc problemele. De asemenea, comunitățile pot ajuta companiile să-și înțeleagă mai bine clienții. Gigantul farmaceutic GlaxoSmithKline a lansat o comunitate online privată atunci când a introdus *alli*, un produs nou, fără rețetă, pentru pierderea în greutate.

GlaxoSmithKline și-a dorit să înțeleagă mai bine provocările cu care se confruntă adulții supraponderali și, astfel, să învețe cum să gestioneze mai bine așteptările clienților.

Creație comună

Mai multe companii depășesc relațiile tradiționale client-vânzător pentru a crea împreună valoare, alături de clienți. Amazon.com își invită clienții să scrie recenzii și, astfel, să creeze valoare pentru alți iubitori de cărți. Unele companii își implică clienții pentru a ajuta la proiectarea produselor noi și inovațiile. Altele, precum YouTube.com, invită clienții să creeze conținut pentru consum public.

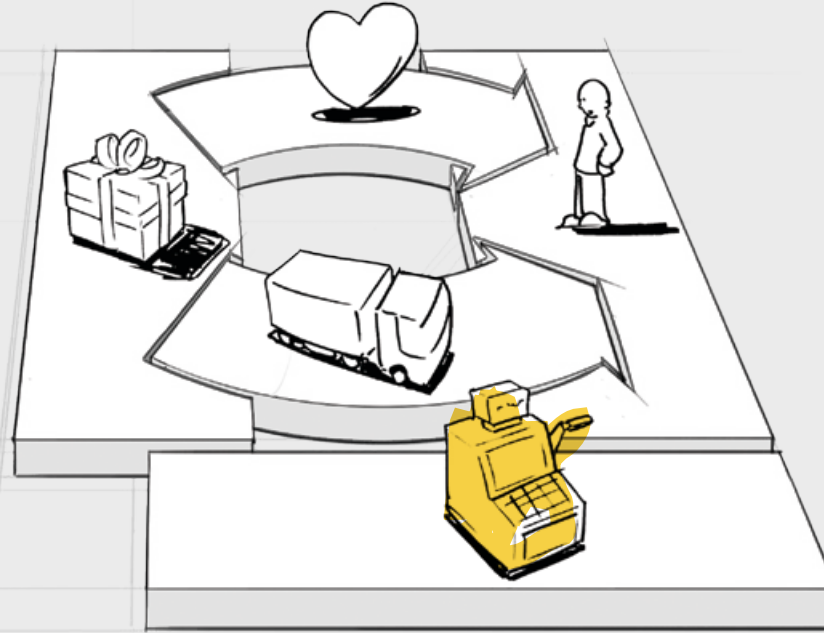
5 Fluxuri de venit

Pilonul de temelie „fluxuri de venit” reprezintă banii pe care îi generează o companie de pe urma fiecărui segment de clienți (costurile trebuie să fie scăzute din venituri pentru a obține câștigurile).

Dacă clienții constituie inima unui model de afaceri, fluxurile de venit reprezintă arterele sale. O companie trebuie să își pună întrebarea „Ce valoare este cu adevărat dispus să plătească fiecare segment de clienți?”. Dacă se răspunde cu succes la această întrebare, atunci compania își permite să genereze unul sau mai multe fluxuri de venit din partea fiecărui segment de clienți. Fiecare flux de venit poate avea mecanisme diferite de preț, cum ar fi prețurile fixe de listă, negocierea, licitația, dependența de piață, dependența de volum sau managementul randamentului.

Un model de afaceri poate avea două tipuri diferite de fluxuri de venit:

1. *Veniturile din tranzacționare, care rezultă din plățile singulare ale clienților*
2. *Veniturile recurente, care rezultă din plățile existente, pentru a livra o propunere de valoare clienților sau pentru a oferi asistență post-achiziție*



Ce nivel de valoare sunt dispuși să plătească clienții? Ce plătesc în prezent? Cum plătesc în prezent? Cum ar prefera să plătească? Cât de mult contribuie fiecare flux de venit la veniturile totale?

Există mai multe modalități de a genera fluxuri de venit:

Vânzarea de active

Cel mai bine înțelese fluxuri de venit derivă din vânzarea drepturilor de proprietate asupra unui produs fizic. Amazon.com vinde online cărți, muzică, electronice de larg consum și altele. Fiat vinde automobile, pe care cumpărătorii le pot conduce, revinde sau chiar distruge.

Taxa de utilizare

Acest flux de venituri este generat de utilizarea unui anumit serviciu. Cu cât un serviciu este mai utilizat, cu atât clientul plătește mai mult. Un operator din telecomunicații poate taxa clienții pentru numărul de minute folosite pe telefon. Un hotel taxează clienții pentru numărul de nopți de utilizare a camerelor. Un serviciu de curierat taxează clienții pentru livrarea unui pachet de la o adresă la alta.

Abonamente

Acest flux de venituri este generat prin vânzarea de acces permanent la un serviciu. O sală de sport vinde membrilor săi abonamente lunare sau anuale în schimbul accesului la facilitățile sale. World of Warcraft Online, un joc pe calculator, permite utilizatorilor săi să joace jocul online în schimbul unui abonament lunar. Serviciul Nokia, Comes with Music, oferă utilizatorilor acces la o bibliotecă muzicală în schimbul unui abonament.

Împrumutul/Închirierea/Leasingul

Acest flux de venituri este creat prin acordarea temporară a dreptului exclusiv de a utiliza un anumit activ o perioadă fixă, în schimbul unui comision. Pentru cel care împrumută, acest lucru oferă avantajul veniturilor recurente. Pe de altă parte, chiriașii sau cei care fac leasing se bucură de beneficiile cheltuielilor susținute doar pe o perioadă limitată de timp decât să suporte costurile integrale ale proprietății. Zipcar.com este

un bun exemplu. Compania le permite clienților să închirieze mașini cu ora în orașele din America de Nord. Serviciul oferit de Zipcar.com îi poate determina pe mulți oameni să închirieze în loc să își cumpere automobile.

Acordarea de licențe

Acest flux de venituri este generat prin oferirea de permisiune clienților de a folosi proprietatea intelectuală protejată în schimbul comisioanelor de licențiere. Acordarea de licențe le permite deținătorilor de drepturi să obțină venituri de pe urma proprietății lor fără a fi nevoiți să producă un produs sau să comercializeze un serviciu. Acordarea de licențe este frecventă în industria media, în care deținătorii de conținut păstrează drepturile de autor în timp ce vând licențe de utilizare către terți. În mod similar, în sectoare tehnologice, deținătorii de patente le oferă altor companii dreptul de a utiliza tehnologie patentată în schimbul unui comision de licențiere.



Comisioane de brokeraj

Acest flux de venituri derivă din servicii de intermediere realizate în numele a două sau mai multe părți. De exemplu, furnizorii de carduri de credit câștigă venituri prin perceperea unui procent din valoarea fiecărei tranzacții de vânzare executate între comercianți și clienți. Brokerii și agenții imobiliari câștigă un comision de fiecare dată când potrivesc cu succes un cumpărător cu un vânzător.

Publicitate

Acest flux de venituri rezultă din comisioane obținute din publicitatea făcută unui anumit produs, serviciu sau unei mărci. În mod tradițional, industria media și organizatorii de evenimente s-au bazat foarte mult pe veniturile obținute din publicitate. În ultimii ani, alte sectoare, inclusiv de software și servicii, au început să se bazeze mai mult pe veniturile din publicitate.

Fiecare flux de venituri poate avea mecanisme diferite de preț. Tipul de mecanism de preț impune o mare diferență în ceea ce privește veniturile generate. Există două tipuri principale de mecanism de preț: fix și prețuri dinamice.

Mecanisme de preț

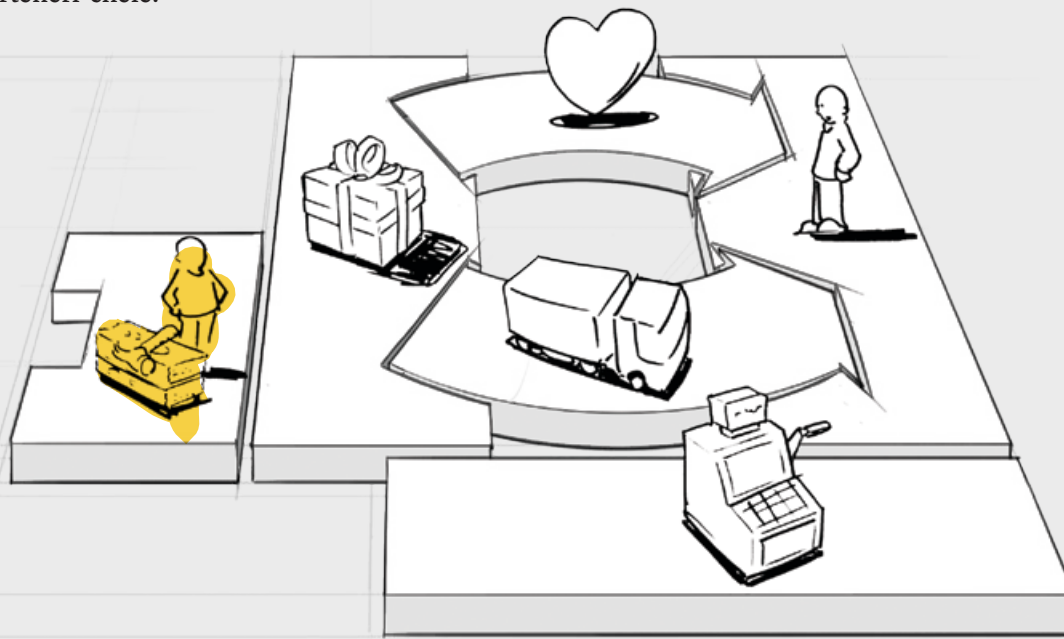
Meniul prețurilor fixe Prețurile predefinite se bazează pe variabile statice	Prețurile dinamice Prețurile se schimbă în funcție de condițiile de piață
<i>Prețul de listă</i> Prețurile fixe pentru produse, servicii individuale sau pentru alte propuneri de valoare	<i>Negociere</i> Prețul negociat între doi sau mai mulți parteneri în funcție de puterea de negociere și/sau de abilitățile de negociere
<i>Dependent de o caracteristică a produsului</i> Prețul depinde de numărul sau calitatea caracteristicilor propunerii de valoare	<i>Managementul randamentului</i> Prețul depinde de inventar și de momentul achiziției (este, de obicei, folosit pentru resursele perisabile, precum camerele de hotel sau locurile din avion)
<i>Dependent de segmentul de clienți</i> Prețul depinde de tipul și caracteristica segmentului de clienți	<i>Piața în timp real</i> Prețul este stabilit în mod dinamic în funcție de ofertă și cerere
<i>Dependent de volum</i> Prețul este o funcție a cantității cumpărate	<i>Licitații</i> Prețul este influențat de rezultatul licitației competitive

6 *Resurse-cheie*

Pilonul de temelie „resurse-cheie” descrie cele mai importante active necesare pentru a face să funcționeze un model de afaceri.

Fiecare model de afaceri are nevoie de resurse-cheie. Aceste resurse îi permit unei afaceri să creeze valoare și să ofere o propunere de valoare, să ajungă pe piețe, să mențină relații cu segmentele de clienți și să obțină venituri. Este nevoie de resurse-cheie diferite în funcție de tipul modelului de afaceri. Un producător de microcipuri are nevoie de facilități de producție intensive în capital, în timp ce un proiectant de microcipuri se concentrează mai mult pe resursele umane.

Resursele-cheie pot fi fizice, financiare, intelectuale sau umane. Resursele-cheie pot fi deținute sau închiriate de companie sau cumpărate de la parteneri-cheie.



De ce resurse-cheie au nevoie propunerile noastre de valoare? Canalele noastre de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxurile de venit?

Resursele-cheie pot fi împărțite în următoarele categorii:

Fizice

Această categorie include activele fizice, cum ar fi facilitățile de producție, construcțiile, vehiculele, mașinile, sistemele puncte de vânzare și rețelele de distribuție. Lanțurile comerciale, precum Wal-Mart și Amazon.com, se bazează foarte mult pe resursele fizice, care sunt deseori intensive în capital. Cel dintâi are o rețea globală imensă de magazine și infrastructură logistică conexă. Cel din urmă are o infrastructură extinsă IT, de depozitare și logistică.

Intelectuale

Resursele intelectuale, cum ar fi mărcile, brevetele, patentele și drepturile de autor, parteneriatele și bazele de date ale clienților, sunt componente din ce în ce mai importante ale unui model puternic de afaceri. Resursele intelectuale sunt dificil de dezvoltat, dar, atunci când sunt create

cu succes, generează o valoare substanțială.

Companiile de bunuri de consum, precum Nike și Sony, se bazează în mare măsură pe brand, ca o resursă-cheie. Microsoft și SAP depind de software și de proprietatea intelectuală conexă dezvoltată în mulți ani. Qualcomm, un proiectant și furnizor de seturi cip pentru dispozitive mobile broadband, și-a construit modelul de afaceri în jurul modelelor patentate de microcipuri care aduc companiei venituri importante din licențiere.

Umane

Fiecare afacere are nevoie de resurse umane, dar oamenii sunt importanți mai ales în cadrul anumitor modele de afaceri. De exemplu, resursele umane sunt cruciale în industriile intensive în cunoștințe și în cele creative. O companie farmaceutică, precum Novartis, de exemplu, se bazează mult pe resurse umane: modelul său de afaceri se bazează pe o armată de oameni de știință cu experiență și pe o forță de vânzare calificată.

Financiare

Unele modele antreprenoriale au nevoie de resurse financiare și/sau de garanții financiare, cum ar fi banii, liniile de credit sau un set de opțiuni pe acțiuni necesare pentru angajarea de oameni-cheie. Ericsson, producătorul telecom, este un exemplu al efectului de levier al resursei financiare în cadrul unui model de afaceri. Ericsson poate opta să împrumute fonduri de la bănci și de pe piețe de capital, iar apoi să folosească o parte dintre veniturile realizate pentru a oferi finanțare pentru vânzarea clienților de echipamente, asigurându-se, astfel, că aceștia fac comenzi de la Ericsson mai degrabă decât de la concurenți.