

# Nawigator Modelu Biznesowego

Oliver Gassmann  
Karolin Frankenberger  
Michaela Csik



Odkryj 55 modeli biznesowych, które przyczyniły się do sukcesu 90 procent firm na świecie

**one** POWER  
p r e s s

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

Tłumaczenie: Przemysław Janicki

ISBN: 978-83-283-2614-9

© Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger and Michaela Csik 2014 (print and electronic)

This translation of The Business Model Navigator 1/e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Translation copyright © 2016 HELION SA

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.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

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://onepress.pl/user/opinie/namobi>

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: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

## Spis treści

Podziękowania .....	13
Wprowadzenie .....	14
<b>Część I Jak przeprowadzić innowację modelu biznesowego? .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Co to jest model biznesowy i dlaczego wymaga innowacji?.....</b>	<b>19</b>
Era innowacji modeli biznesowych.....	20
Elementy modelu biznesowego.....	22
Wyzwania związane z wprowadzaniem innowacji modelu biznesowego .....	26
<b>2. Nawigator Modelu Biznesowego .....</b>	<b>36</b>
Twórcze naśladownictwo oraz waga rekombinacji .....	37
Inicjalizacja: wykonaj analizę ekosystemu .....	43
Ideacja: adaptacja wzorców .....	59
Integracja: nadawanie kształtu modelowi biznesowemu .....	73
Implementacja: czas na realizację planów.....	77
<b>3. Zarządzanie zmianą.....</b>	<b>83</b>
Pokieruj zmianą .....	84
Zdefiniuj plan działania .....	91
Określ formy działalności i cele .....	93
Zadbaj o niezbędne zasoby.....	97
<b>Część II Pięćdziesiąt pięć skutecznych modeli biznesowych wraz z przepisami na ich wykorzystanie.....</b>	<b>103</b>
<b>1. Add-on.....</b>	<b>105</b>
<b>2. Marketing Afiliacyjny.....</b>	<b>112</b>
<b>3. Aikido.....</b>	<b>117</b>
<b>4. Aukcja.....</b>	<b>122</b>
<b>5. Barter .....</b>	<b>127</b>
<b>6. Bankomat .....</b>	<b>132</b>
<b>7. Sprzedaż Krzyżowa .....</b>	<b>137</b>
<b>8. Crowdfunding .....</b>	<b>141</b>
<b>9. Crowdsourcing.....</b>	<b>146</b>
<b>10. Program Lojalnościowy .....</b>	<b>151</b>
<b>11. Cyfryzacja.....</b>	<b>156</b>
<b>12. Sprzedaż Bezpośrednia .....</b>	<b>162</b>
<b>13. E-commerce .....</b>	<b>167</b>
<b>14. Sprzedaż Doznań.....</b>	<b>173</b>

15. Jednolita Stawka.....	178
16. Własność Ułamkowa .....	183
17. Franczyza .....	188
18. Freemium .....	194
19. Od Podaży Do Popytu .....	198
20. Gwarantowana Dostępność .....	204
21. Ukryte Źródło .....	209
22. Marka Komponentu .....	214
23. Integrator .....	219
24. Wąska Specjalizacja .....	224
25. Monetyzacja Danych .....	228
26. Licencja .....	234
27. Zamknięcie Klienta.....	239
28. Długi Ogon .....	244
29. Wyciśnij Więcej .....	249
30. Masowa Indywidualizacja.....	254
31. Zero Fajerwerków .....	259
32. Biznes Otwarty .....	264
33. Otwarte Źródła .....	270
34. Orkiestrator .....	275
35. Płać i Korzystaj.....	279
36. Płać Ile Chcesz .....	283
37. Każdy z Każdym.....	287
38. Wycena Przez Wynik .....	293
39. Brzytwa i Ostrze .....	298
40. Wynajem Zamiast Kupna.....	302
41. Dzielenie Przychodów .....	307
42. Inżynieria Wsteczna .....	312
43. Odwrócona Innowacja.....	317
44. Robin Hood .....	322

45. Samoobsługa.....	327
46. Sklep w Sklepie.....	332
47. Dostawca Rozwiązań.....	337
48. Subskrypcja .....	342
49. Supermarket.....	346
50. Podstawa Jako Cel .....	350
51. Recykling.....	355
52. Rynek Dwustronny.....	360
53. Nieograniczony Luksus .....	365
54. Projekt Użytkownika .....	370
55. Biała Etykieta .....	375
<b>Część III Skończyłeś czytać? Zaczynij działać!.....</b>	<b>381</b>
Dziesięć rekomendacji dotyczących innowacji modelu biznesowego .....	383
Pięćdziesiąt pięć wzorcowych modeli w pigułce .....	387
Słowniczek .....	405
Dalsza lektura.....	409
Skorowidz.....	425



# [ CZĘŚĆ II ]

Pięćdziesiąt pięć  
skutecznych modeli biznesowych  
wraz z przepisami  
na ich wykorzystanie

Prowadzone przez nas badania empiryczne pokazują, że powielanie wzorców jest jednym z najważniejszych elementów konstrukcyjnych nowych modeli biznesowych. To bardzo dobra wiadomość dla każdego spoglądającego w przyszłość innowatora, gdyż nieszablonowe myślenie to trudna sztuka, którą rzadko daje się rozwinąć od zera. Uporządkowany i wyczerpujący zbiór pięćdziesięciu pięciu wzorcowych modeli wydaje się jak znalazł, gdy chcemy pokonać mentalne bariery, które mogą blokować drogę ku nowym ideom.

Kluczowym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu Nawigatora Modelu Biznesowego jest gruntowne zrozumienie wszystkich pięćdziesięciu pięciu wzorców. Kreatywne naśladownictwo i twórcza rekombinacja wymagają właściwego pojmowania istoty rzeczy, ponieważ naśladownictwo nie jest tylko zwykłym kopiowaniem. Model biznesowy musi być dostosowany do sytuacji danej firmy oraz rozumiany w wymiarze ogólnym i szczegółowym, z uwzględnieniem m.in. kluczowych czynników sukcesu. Tylko pod tym warunkiem potencjał kreatywnego naśladownictwa i twórczej rekombinacji może zostać uwolniony.

W drugiej części książki opisujemy szczegółowo pięćdziesiąt pięć wzorcowych modeli biznesowych. Opis ten uzupełniamy każdorazowo informacjami na temat genezy danego wzorca, ogólnym zarysem logiki, na której się opiera, listą pomocniczych pytań, na jakie warto odpowiedzieć przed aplikacją danego wzorca, licznymi rysunkami, ciekawostkami i przykładami praktycznych zastosowań. Dzięki temu uzyskasz głęboki wgląd w mechanizm działania każdego wzorca i wydatnie poszerzysz swoją wiedzę.

Oto kluczowe wnioski z rozważań zamieszczonych w części drugiej.

- Aby wdrożyć innowację do modelu biznesowego swojej firmy, nie musisz odkrywać Ameryki – większość udanych wdrożeń innowacji modeli biznesowych można powiązać z co najmniej jednym wzorcem modelu zamieszczonym w tej części.
- Ponieważ wzorce modeli nie są przyporządkowane do określonych branż, mogą być zastosowane w niemal każdych warunkach i okolicznościach – kluczem do skutecznego wdrożenia innowacyjnego modelu jest umiejętność zaadaptowania wzorca w kontekście, w jakim nigdy wcześniej nie wystąpił.
- Warto wykorzystać wszystkie wzorce modeli jako wspólne podłoże dla modyfikacji własnego modelu biznesowego oraz wypracowania całkowicie nowych pomysłów na biznes.
- Opisanie tutaj wzorce nie zostały wykute w kamieniu – innowacyjne pomysły, np. na drodze rekombinacji, mogą ewoluować wraz z lekturą kolejnych stron tej części.



# Add-on

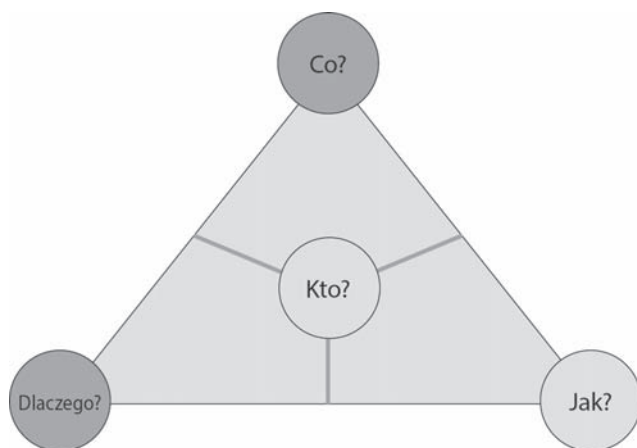
Dodatkowa opłata za dodatkowe korzyści

# 1



## Wzorzec

W modelu biznesowym Add-on (dosł. „dodatek”) zasadnicza część oferty wyceniana jest z uwzględnieniem realiów konkurencyjnego rynku, jednakże tym, co znacząco wpływa na ostateczną cenę, jest sposób wyceny różnego rodzaju dodatków. W ostatecznym rozrachunku klienci płacą więcej niż początkowo zakładali, jednak dzięki możliwości wyboru opcji, które zaspokoją ich realne potrzeby, ostatecznie i oni zyskują. Dobrze znanym przykładem tak wycenianej usługi są bilety lotnicze: koszt samego przelotu skalkulowany jest na niskim poziomie, jednak całkowita kwota uiszczana przez pasażera bywa powiększana o należność z tytułu dodatkowych usług, takich jak przewóz bagażu, obsługa karty kredytowej czy pokładowy catering.



Stosowanie w praktyce tego wzorca wymaga zastosowania bardzo wyrafinowanej strategii cenowej. Główny produkt musi mieć zapewnioną efektywną promocję i jest często oferowany po naprawdę niskich stawkach. Ponieważ tylko ta składowa ceny końcowej jest analizowana przez internetowe porównywarki cenowe, dodatkowo sprzyja upowszechnieniu tej strategii. Porównywarki, takie jak FRU.pl czy Skyscanner.pl, zestawiają ceny tanich lotów, podczas gdy inne serwisy umożliwiają podobne porównania cen hoteli, kosztów wypożyczenia samochodu, ofert wyjazdów wakacyjnych itd. W obliczu tak daleko posuniętej konkurencji cenowej dominuje filozofia „zwycięzca bierze wszystko”.

Klienci płacą więc wysoką cenę za różnego rodzaju dodatki („dlaczego?”), do których można zaliczyć niemal wszystko, od dodatkowych atrybutów, usług towarzyszących, opcji rozszerzających podstawową funkcjonalność produktu, aż po jego pełne dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta. To do niego należy decyzja, czy zechce wydać pieniądze na tego rodzaju dodatki, czy też zdecyduje się pozostać przy podstawowej propozycji wartości. Jest to więc wartość dodana modelu Add-on z perspektywy klienta: ma on pełną swobodę wyboru przy podejmowaniu decyzji, czy woli nabyć produkt bardziej skrojony na jego miarę, czy też zignorować dodatkowe opcje jako nadmiarowe („co?”).

Opracowując propozycje wartości, firmy muszą zdecydować, które funkcjonalności lub charakterystyki produktu będą maksymalizować krańcową użyteczność (wartość dodaną) dla jak największego grona klientów. Wychodząc od oferty w wariantach podstawowym, każdy klient dobierałby spośród dodatkowych produktów i usług tylko te, które maksymalizowałyby użyteczność oferty jako propozycji kompleksowej.

Model Add-on sprawdza się szczególnie na tych rynkach, które — z uwagi na daleko posunięte zróżnicowanie preferencji klientów — nie poddają się łatwo segmentacji. Wypuszczenie na rynek różnych wariantów czy poziomów produktu zwykle nie wystarcza; nie da się zaproponować optymalnej propozycji wartości, która znalazłaby aprobatę licznych rzesz klientów. Podręcznikowym przykładem jest tu branża sprzedaży samochodów, gdzie standardem jest oferowanie dodatkowego wyposażenia w różnych opcjach i wariantach za dodatkową premię w stosunku do wyceny podstawowego produktu, który również występuje w kilku co najmniej wariantach.

## Geneza wzorca

Dokładne określenie pochodzenia tego wzorca nie jest dziś możliwe. Oferta uzupełniająca czy produkty o konstrukcji modułowej to koncepcje znane od dość dawna. Szczególnie w branżach usługowych wydaje się wręcz naturalne, że dostawca usług oferuje szeroką gamę ponadstandardowych wariantów, dzięki czemu pokrywa szerokie spektrum potrzeb klienta i w pełni wykorzystuje jego możliwości finansowe. Industrializacja też była motorem popularyzacji modułowych produktów, a w dalszej perspektywie również dodatkowych funkcjonalności i usług.

Chyba każdemu z nas zdarzyło się odczuwać pragnienie w samym środku nocy, które skutecznie mogła zgasić tylko ta kusząca butelka wody mineralnej w hotelowym minibarze. Hotel wie, jak wielka jest to dla człowieka pokusa, dlatego każe sobie słono płacić za tę dodatkową usługę. Napoje i przekąski umieszczone w minibarze kosztują naprawdę sporo. Chyba każdy się zgodzi ze stwierdzeniem, że praktycznie cała branża turystyczna dość szeroko zaadaptowała ten wzorzec modelu. Organizatorzy wypoczynku, a szczególnie właściciele statków wycieczkowych, toczą między sobą nieustanną walkę o klienta, starając się zaoferować podstawowy pakiet usług (transport i zakwaterowanie na pokładzie) po jak najniższej cenie. Bogato zdobione recepcje i sale z balkonami, wycieczki na ląd, napoje, wstęp na specjalne imprezy oraz siłownia czy zabiegi spa to przyjemności, za które trzeba już dodatkowo zapłacić.

## Innowatorzy

Firma Ryanair, założona w 1985 roku w Irlandii jako regionalna linia lotnicza, jest dziś jednym z największych przewoźników niskokosztowych w Europie. Ściśle realizuje ona strategię budżetowej (taniej) linii lotniczej. W 2011 roku firma obsłużyła siedemdziesiąt sześć milionów czterysta tysięcy pasażerów, pokonała zatem drugą w kolejności Lufthansę (z liczbą sześćdziesięciu pięciu milionów sześciuset tysięcy pasażerów), stając się największą linią lotniczą w Europie. Kluczem do sukcesu tej linii jest

bardzo agresywna polityka cenowa oraz odchudzony model kosztów. Oba te czynniki są typowe dla modelu Add-on, który Ryanair z wielkim powodzeniem stosuje.

W taryfie podstawowej obejmującej sam przelot firma proponuje bardzo niskie stawki. Oddzielnie natomiast wycenia wszystkie usługi mu towarzyszące: obsługę personelu pokładowego, catering, ubezpieczenie podróży, pierwszeństwo wejścia na pokład, dodatkowy lub nadmiarowy bagaż itp. Co więcej, wiele innych kosztów (np. koszty obsługi płatności kartą kredytową) przerzuca się na klienta i uwzględnia na fakturze jako oddzielną pozycję. Wiele lat temu prezes ówczesnej spółki Ryanair Irish Michael O'Leary z wymuszonym uśmiechem na twarzy powiedział w czasie jednej z naszych strategicznych dyskusji: „Są tylko trzy rzeczy naprawdę istotne w biznesie: koszty, koszty i jeszcze raz koszty. Resztę zostawmy szkołom biznesu”. Ścisła implementacja takiego poglądu na biznes prowadzi do prawdziwej wojny konkurencyjnej na noże.

W jaki sposób dodatki są sumowane

<b>Ryanair</b>	
<b>Taryfa podstawowa:</b>	<b>19,99€</b>
Bagaż rejestrowany (15 kg): opłata za 1 szt. bagażu przy locie w jedną stronę 25€ (x2)	50€
Sprzęt sportowy	50€
Rezerwacja miejsca: oferta premium (w tym pierwszeństwo wejścia)	10€
<b>Podsumowanie:</b>	<b>129,99€</b>
Opłata za płatność kartą kredytową (2%)	2,59€
Posiłki i napoje serwowane na pokładzie	7€
<b>Do zapłaty:</b>	<b>139,58€</b>

*Rachunek za przelot zarezerwowany na [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com),  
wysoki sezon, dane z marca 2014 roku*

Dzięki internetowemu systemowi rezerwacji oraz przejrzystej polityce cenowej wyżej opisana strategia wyznacza prostą drogę do zwiększenia liczby klientów.

Firma Bosch, niemiecki producent maszyn i automatyki użytkowej, która nie była w stanie zaoferować kompleksowej oferty swoim klientom, została zmuszona do opracowania nowego modelu biznesowego dla swojego działu produkcji silników samochodowych. Oto powód: centralnym komponentem każdego silnika jest elektroniczna jednostka sterująca (ang. *electronic control unit*, ECU), na którą składa się fizyczny osprzęt oraz towarzyszące mu oprogramowanie, które musi być oddzielnie skonfigurowane dla każdego silnika i modelu samochodu. Do tej pory Bosch sprzedawał taki skonfigurowany pakiet (osprzęt i oprogramowanie) producentom samochodów, którzy płacili od każdej sztuki (włącznie z premią za niezbędną konfigurację). Choć model ten dobrze sprawdzał się w produkcji seryjnej na dużą skalę (firma mogła jednorazowo skonfigurować cały proces produkcji, korzystając na efekcie skali), z powodów ekonomicznych był nie do zaakceptowania w przypadku mniejszych zamówień, np. na silniki do aut sportowych, które z reguły wytwarzane są w znacznie krótszych seriach.

Aby rozwiązać ten problem, Bosch powołał do życia zupełnie nową, w pełni samodzielną spółkę, znaną dziś pod nazwą Bosch Engineering GmbH (BEG). Na samym początku, w 1999 roku, zatrudniała ona zaledwie dziesięć osób. Bazując na produkowanych seryjnie urządzeniach, spółka zajmuje się świadczeniem usług konfiguracji silników jako niezależnego od produkcji procesu — oprogramowanie wbudowane w ECU jest dostosowywane do specyficznych potrzeb klienta. Ten model biznesowy w pełni sprawdza się przy niewielkich zamówieniach, podczas gdy duże są nadal obsługiwane przez spółkę matkę (chęć wykorzystania efektów skali). Strategiczna decyzja o utworzeniu niezależnego podmiotu na potrzeby wdrożenia innowacji w modelu biznesowym została przekuta w spory sukces. Dziś BEG rozrósł się na tyle, że w 2013 roku zatrudniał ponad tysiąc osiemset pracowników i generował roczne przychody przekraczające dwieście milionów euro.

Wzorzec Add-on nadaje się do wykorzystania nie tylko przez konkurujące na poziomie kosztowym linie lotnicze, ale również przez wytwórców dóbr luksusowych. Stosują go z powodzeniem producenci samochodów, którzy niekiedy mogą zarobić więcej na sprzedaży opcji i pakietów wyposażenia dodatkowego niż na produkcji samych aut. Szczególne korzyści z jego stosowania odnoszą producenci marek luksusowych, tacy jak BMW czy Mercedes-Benz, którzy są w stanie zaoferować swym wymagającym klientom wysoce spersonalizowane produkty, zarabiając sporą marżę. Producenci narzucający wysokie ceny na swoje produkty mogą pozycjonować się na marki premium, ponieważ liczne możliwości personalizacji samochodów w połączeniu z ofertą luksusowych pakietów wykończeniowych pozwala im lepiej sprostać życzeniom klientów. Przykładowo przystępując do konfiguracji modelu mercedesa klasy S, klient może wybierać spośród ponad stu dodatkowo płatnych opcji. Są wśród nich zarówno pojedyncze akcesoria, jak i kompleksowe pakiety wyposażenia. Wybierając spośród nich, nietrudno zwiększyć wyjściową cenę (wariantu podstawowego) o więcej niż pięćdziesiąt procent. W przypadku motocykla marki Harley-Davidson cena pakietu personalizującego, będąca efektem gry na emocjach nabywcy, może nawet podwoić lub potroić cenę bazową. W minionej dekadzie firma ta zaczęła produkować znacznie tańsze maszyny (np. Sportster Forty-Eight) nie tylko jako produkt pierwszego wyboru, ale by poszerzyć platformę do dochodowej personalizacji.

Kolejną z omawianych już firm, która wdrożyła model Add-on, jest SAP, niemiecki producent kompleksowych systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Firma oferuje podstawowy pakiet oprogramowania po niewygórowanej cenie. Aby jednak w pełni wykorzystać potencjał narzędzi SAP, klienci są zachęceni do nabycia dodatkowych licencji na moduły, takich jak CRM (ang. *customer relationship management*), czyli zarządzanie relacjami z klientami, PLM (ang. *product life management*), czyli zarządzanie cyklem życia produktu czy SRM (ang. *supplier relationship management*), czyli zarządzanie relacjami z dostawcami. Dodatkowe moduły w znaczącym stopniu rozszerzają możliwości podstawowego pakietu oprogramowania. Klienci decydujący się na jego zakup mają więc możliwość dokupienia licencji tylko na te produkty, które najlepiej zaspokoją ich potrzeby, a SAP uzyskuje przychody zarówno ze sprzedaży podstawowego pakietu, jak i modułów wyposażających go w bogate funkcje dodatkowe.

Na zakończenie omówimy przypadek japońskiej firmy Sega będącej globalnym graczem na rynku wytwarzania oprogramowania oraz gier wideo. Firma ta była pionierem zastosowań modelu Add-on w swojej branży. Jako wydawca gier oraz producent sprzętu i oprogramowania Sega zaczynała od produkcji konsoli do gier. Dziś jednak skupia się wytwarzaniu samych gier na platformy dostarczane przez zewnętrznych partnerów. Jako pierwsza zdecydowała się wprowadzić dodatkowo płatne rozszerzenia gry w swoich produktach. Nazwała je DLC (ang. *downloadable content*), czyli treści do ściągnięcia i — jak nazwa wskazuje — udostępniła nabywcom swoich gier do pobrania w internecie za dodatkową opłatą. W duchu modelu Add-on zaczęła więc zarabiać nie tylko na sprzedaży gier jako takich, ale również na oferowanych dodatkach i rozszerzeniach, które każdy użytkownik mógł dobierać samodzielnie, by w największym stopniu dopasować grę do własnych preferencji.

Model Add-on może równie dobrze służyć Twojej firmie, pomagając jej przebić się na rynek z różnorodnymi technologiami i produktami. Niekiedy jest to jedyna opcja, gdy te produkty wymagają dodatkowego subsydiowania. Jest to niemal chleb powszedni w branży samochodowej, która wymaga stosowania kosztownych technologii. Aby więc odzyskać część nakładów poniesionych na opracowanie np. systemów wspomagania i zwiększyć ich sprzedaż, mniej kosztowne dodatki wyceniane są odpowiednio drożej.

## Kiedy i jak stosować wzorzec Add-on?

Model ten sprawdzi się w Twojej firmie, jeśli tylko Twoi klienci będą mogli wybrać produkt podstawowy (np. przelot z Warszawy do Londynu czy audi A4), a następnie dostosować go za pomocą dodatkowo płatnych opcji, na które będą mniej lub bardziej wrażliwi pod względem cenowym. Ostatnie badania zachowań i preferencji konsumentów pokazują, że jest to częsty przypadek na rynku dóbr konsumpcyjnych. Początkowo klienci podejmują decyzję na podstawie racjonalnych i wymiernych przesłanek, takich jak cena, jednak bardzo szybko dają się ponieść emocjom przy wyborze opcji dodatkowych. Kiedy jesteś szczególnie podekscytowany w trakcie meczu, nie przejmujesz się zbytnio kosztem piwa, jakie wówczas wypijasz.

Model Add-on sprawdza się również w relacjach B2B, gdzie decyzje podejmowane są przez szereg decydentów. Inwestorzy bardzo często dążą do minimalizacji początkowych nakładów na określoną inwestycję, tak by zmaksymalizować swój zysk, gdy sprzedadzą ją dalej: nabywają więc najtańsze urządzenia klimatyzacyjne, windy czy systemy antywłamaniowe. To z kolei spowoduje zwiększenie wydatków związanych z utrzymaniem inwestycji w przyszłości.

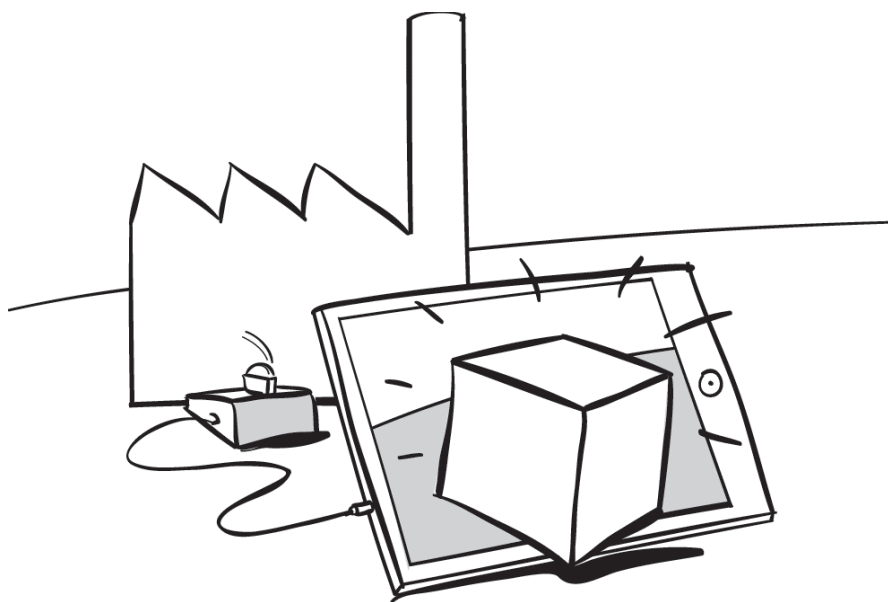
#### **Kilka pytań, na które powinieneś odpowiedzieć**

- Czy mamy produkt, na który klienci są szczególnie wrażliwi pod względem cenowym? Jeśli tak, czy jesteśmy w stanie wydzielić z niego tani produkt podstawowy i uzupełniające go dodatki sprzedawać po proporcjonalnie wyższej cenie?
- Czy uda nam się na tyle przywiązać do nas klientów, by produkty czy usługi dodatkowe kupowali od nas, a nie od konkurencji?

# 2

## Marketing Afiliacyjny

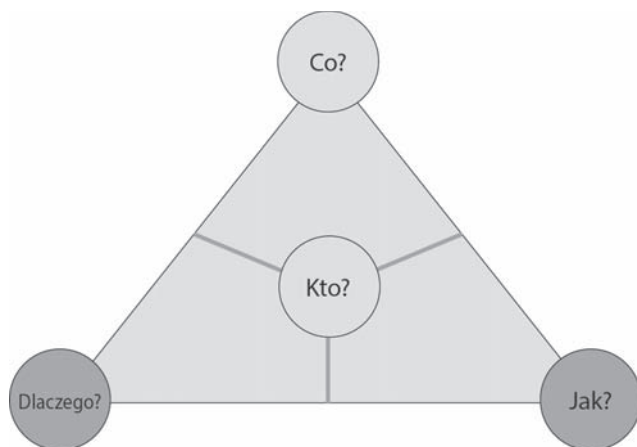
Twój sukces jest moim sukcesem





## Wzorzec

W modelu Marketing Afiliacyjny firma organizująca tzw. program partnerski skupia się na wspomaganiu innych podmiotów w skutecznej sprzedaży ich produktów i usług w zamian za udział w przychodach uzyskanych z tego tytułu. W ten sposób zapewnia sobie dostęp do zdywersyfikowanej bazy danych o klientach, bez konieczności ponoszenia dodatkowych wysiłków sprzedażowych i marketingowych. Model ten bazuje zwykle w jakiejś części na programach partnerskich typu *pay-per-sale* („wynagrodzenie od sprzedaży”) lub *pay-per-display* („wynagrodzenie za wyświetlenie”) i najczęściej wdrażany jest online. Przykładowo wydawca strony internetowej może zacząć działać w modelu afiliacyjnym, kiedy umieści na swojej stronie internetowej baner reklamowy i będzie uzyskiwał dochód za każde jego „kliknięcie” lub tylko wyświetlenie. Inny sposób implementacji tego wzorca mógłby polegać np. na sprzedaży przez niezależne podmioty ich produktów za pośrednictwem udostępnionej im przez inny serwis dużej platformy sprzedażowej w zamian za prowizję od sprzedaży płaconą na rzecz jej właściciela.



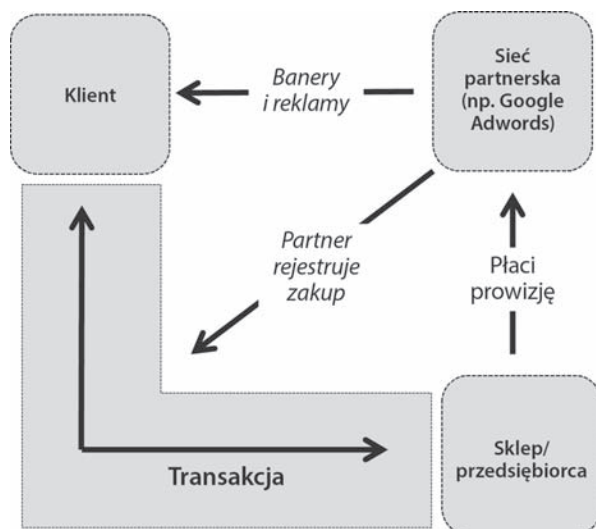
Pomysł nie jest nowy: agenci ubezpieczeniowi otrzymują prowizję od każdej sprzedanej polisy. Jednak dopiero rozwój internetu doprowadził do powstania licznych programów marketingu afiliacyjnego, które znamy dziś. Dostawca produktów lub usług może założyć własny program partnerski lub też skorzystać z eksperckiej wiedzy i doświadczenia profesjonalnych dostawców tego rodzaju rozwiązań, działających jako niezależne podmioty. Tego rodzaju pośrednicy mają z reguły dość spory wpływ na to, w jaki sposób pozycjonują ofertę pierwotnego sprzedawcy, pod warunkiem że przestrzegają kilku podstawowych reguł.

Kluczowe dla całego modelu jest to, by klient zawsze był przekierowywany na stronę pierwotnego oferenta. Wtedy jego zamówienie oznaczane jest unikalnym identyfikatorem, co umożliwia oferentowi rozpoznanie pośrednika, przez witrynę którego klient trafił na stronę z ofertą („jak?”). Istnieje wiele modeli prowizyjnych. Najpowszechniej stosowany zakłada, że pośrednik otrzymuje określoną część przychodów

wygenerowanych przez klienta lub też zryczałtowaną (niewielką) kwotę za każdą czynność, którą wykona klient, np. finalizację zamówienia czy wysyłkę zapytania o dodatkowe informacje (ang. *pay-per-lead*).

Choć model afiliacyjny w zasadniczy sposób wpływa na kanały sprzedażowe i strukturę przychodów oferentów, może być podstawą modelu biznesowego również dla samych pośredników.

### Marketing Afiliacyjny: model biznesowy sieci partnerskiej Google



Marketing afiliacyjny jest dziś ważnym składnikiem licznych modeli biznesowych („dlaczego?”). Znaczący odsetek popularnych blogów, forów internetowych, porównywarek cenowych, a także stron z katalogami produktów i usług dużą część swoich przychodów uzyskuje w formie prowizyjnej, a nierzadko jest od nich w całości uzależniony.

## Geneza wzorca

Korzenie współcześnie znanego modelu afiliacyjnego sięgają samych początków internetu. Firmą, która utworzyła historycznie pierwszy program partnerski, była PC Flowers & Gifts, która rozpoczęła sprzedaż swoich produktów w ramach projektu Prodigy Network pod koniec lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku. Rok po tym, jak PC Flowers & Gifts przeniosła się do internetu (a był to rok 1995), firma mogła się pochwalić programem partnerskim, w którym brało udział dwa tysiące sześćset podmiotów. Jego założyciel William J. Tobin jest posiadaczem kilku patentów obejmujących kwestie sprzedaży w systemie partnerstwa i powszechnie uważa się go za jednego z ojców wzorca Marketing Afiliacyjny. Jak uważają eksperci marketingu internetowego z firmy ClickZ, jest wysoce prawdopodobne, że strony z treściami dla dorosłych, np. Cybererotica, również jako jedne z pierwszych rozpropagowały ten

model we wczesnych latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Na niezwykle konkurencyjnym rynku dostarczania rozrywki tylko dla dorosłych prowizje rzędu pięćdziesięciu procent całkowitych obrotów na kliencie nie są niczym niezwykłym. Ten model biznesowy rozprzestrzenił się na inne branże niczym pożar, tak że w 1997 roku założono stronę *refer-it.com*, której misją było dostarczanie informacji o wszystkich programach partnerskich istniejących w sieci, których nieustannie przybywało. Nie jest zaskoczeniem, że do czasu sprzedaży witryny w 1999 roku zasadnicza część jej przychodów pochodziła z prowizji za kojarzenie oferentów (sprzedających) z organizatorami programów partnerskich.

## Innowatorzy

Model sprzedaży partnerskiej rozwinął na dobre skrzydła w 1996 roku, kiedy firma Amazon wprowadziła swój własny program partnerski Amazon.com Affiliates Program. Amazon — wówczas jeszcze zwykła księgarnia internetowa — otrzymała amerykański patent nr US6029141 za „system referencji klientów wykorzystujący sieć internet”, niejako z pominięciem faktu, że kilka innych przedsiębiorstw już dużo wcześniej stosowało podobne rozwiązania. Z pomocą tego systemu właściciele stron internetowych na całym świecie uzyskali możliwość zamieszczania swoich rekomendacji dla klientów firmy Amazon, przyczyniając się tym samym do jej sukcesu, przy okazji nabywając prawo do prowizji od realizowanej przez firmę sprzedaży. W konsekwencji taki model współpracy partnerskiej rozprzestrzenił się błyskawicznie w internecie, nie tylko przyczyniając się istotnie do sukcesu firmy, ale również zyskując na gwałtownie poszerzającej się ofercie produktowej. Internetowe omówienia i recenzje filmów czy muzyki rzadko pojawiały się bez stałego dodatku w postaci przycisku *Buy from Amazon.com* („kup na Amazon.com”), podobnie jak testy elektroniki czy prezentacje artykułów gospodarstwa domowego. Amazon przekazuje, co do zasady, od czterech do dziesięciu procent przychodów wygenerowanych przez klienta do odpowiedniego partnera, jednocześnie wspomagając swych partnerów w optymalizacji ich działalności sprzedażowej.

Bardzo wiele stron internetowych oraz będących ich właścicielami przedsiębiorstw w ogóle nigdy nie powstałoby, gdyby nie rozwój marketingu afiliacyjnego. Wzorzec ten jest dla nich centralnym generatorem przychodów w modelach biznesowych. Pierwszorzędnym przykładem takiego procesu jest sieć społecznościowa Pinterest, która zawdzięcza swój sukces nie tylko swojemu atrakcyjnemu designowi, ale przede wszystkim dobrze przemyślanemu modelowi prowizyjnemu. To dwutorowe podejście uczyniło z sieci Pinterest jeden z najpopularniejszych start-upów wywodzących się z Doliny Krzemowej w rekordowo krótkim czasie. Jak twierdzi firma badawcza comScore, zajmująca się badaniem aktywności użytkowników serwisów internetowych, Pinterest to pierwszy portal internetowy, który zaczął notować dziesięć milionów unikalnych odwiedzających miesięcznie w ciągu niespełna dwóch pierwszych lat istnienia na rynku. Koncepcja serwisu Pinterest jest równie prosta, co genialna: użytkownicy mogą tworzyć własne wirtualne, tematyczne tablice ogłoszeniowe, na których umieszczają swoje ulubione zdjęcia czy linki do stron internetowych,

które następnie mogą udostępniać swoim przyjaciołom i innym zainteresowanym. Często zdarza się, że umieszczają na tablicach zdjęcia różnych przedmiotów, które są aktualnie w sprzedaży gdzieś w internecie. Pinterest z pewnością wiąże tego typu wpisy użytkowników z oryginalną witryną oferenta, dołączając swój identyfikator partnerski. Dzięki temu serwis zdołał odnotować więcej przekierowań na strony oferentów niż Google, Twitter czy YouTube. Firma nie publikuje swoich sprawozdań finansowych, ale zapewne nie pomyliły się dużo, jeśli przyjmiemy, że są one imponujące.

## Kiedy i jak stosować wzorzec Marketing Afiliacyjny?

Warunkiem koniecznym udanego wdrożenia modelu jest silny ekosystem i klienci gotowi do pewnych poświęceń. Marketing afiliacyjny jest tak popularny głównie dlatego, że na współpracy w ramach systemu partnerskiego zyskuje każdy z jego uczestników. Sprzedawcy są w stanie zwiększyć ilość odwiedzających serwisy z ich ofertami, ponosząc realnie koszty tylko wówczas, gdy te wysiłki przełożą się na rzeczywistą sprzedaż. Podobnie pośrednicy, którzy moderują ten ruch, mogą liczyć na wynagrodzenie w formie prowizji. Pamiętaj jednak, by decydować się na działanie w oparciu o wzorzec afiliacyjny tylko wówczas, gdy wiesz z pewnością, jakiego rodzaju klientów chciałbyś pozyskać. Model ten wydaje się również bardzo atrakcyjną opcją, w sytuacji gdy nie możesz sobie pozwolić na sprzedaż bezpośrednią.

### Kilka pytań, na które powinieneś odpowiedzieć

- Czy będziemy w stanie zarabiać na nowych klientach i utrzymać ich w dłuższym terminie?
- Jak dobierzemy najlepszych partnerów do naszej sieci?
- W jaki sposób zabezpieczymy się przed skutkami niepewności, jaka wiąże się ze strumieniem przychodów generowanych w ramach tego modelu?
- Jak będziemy sobie radzić z reklamacjami zgłaszanymi przez klientów, jeśli nasz partner nie wywiąże się z umowy?

# Aikido

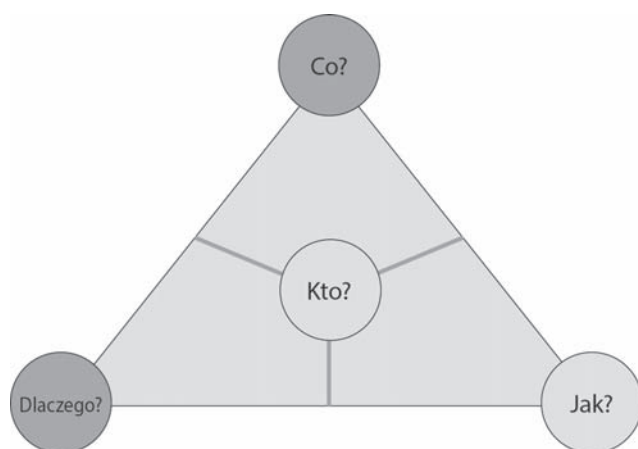
Uczyń z silnych stron konkurentów  
ich piętę achillesową

# 3



## Wzorzec

Aikido jest japońską sztuką samoobrony wykorzystującą panowanie nad ruchem i energią w celu zmiany kierunku lub neutralizacji ataku oraz przejęcia kontroli nad atakującym. Nie wymaga znacznej sily fizycznej, ponieważ impet atakującego wykorzystywany jest jako broń przeciw niemu. W języku modeli biznesowych termin *aikido* stosuje się na określenie modelu wytwarzania produktów i usług, które różnią się radykalnie od standardowych dla danej branży („co?”). Konkurent będzie z dużym prawdopodobieństwem na tyle zajęty swoimi sprawami, że tak nowatorski sposób podejścia do znanego mu biznesu będzie dla niego całkowitym zaskoczeniem. W konsekwencji wszystkie źródła jego niedawnej przewagi konkurencyjnej, takie jak wyższa jakość czy niższe ceny, nie będą mogły dłużej sprostać pojawieniu się konkurencji nowego typu.



Moglibyśmy powiedzieć, że model Aikido jest formą odróżniania się, ale byłaby to część prawdy — jest formą bardzo prowokacyjnego odróżniania się. Czynniki odróżniające jeden produkt od drugiego w ramach danej branży są tu odrzucane i zastępowane całkowicie nowymi. „Nowy” nie oznacza bynajmniej, że czynniki te muszą być nowatorskie same z siebie — wystarczy, że będą w nowatorski sposób wykorzystane, np. po ich zapożyczeniu z innej branży.

## Geneza wzorca

Postępowanie dokładnie odwrotnie w stosunku do zachowania naszych przeciwników, jak również wykorzystywanie ich własnej broni przeciw nim samym jest koncepcją znaną już w starożytności. Wg Biblii niepozorny pasterz Dawid (późniejszy król Izraela) pokonał znacznie potężniejszego przeciwnika Goliata przy użyciu procy. Dawid nie dysponował bronią z prawdziwego zdarzenia i był znacznie niższy od Goliata, co zmusiło go do znalezienia niekonwencjonalnego sposobu na pokonanie przeciwnika.

Stabością Goliata (którą Dawid przekuł w swoją mocną stronę) była niezdolność do uchronienia się przed pociskiem, kamieniem wyrzuconym z procy, ponieważ nigdy wcześniej nie miał sposobności zapoznania się z techniką walki tego typu bronią.

W świecie biznesu jedną z pierwszych firm, które zdecydowały się na adaptację wzorca Aikido, była amerykańska korporacja Six Flags będąca aktualnie operatorem ponad dwudziestu parków rozrywki w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Meksyku. Stosownie do założeń modelu, działalność spółki różni się radykalnie od działalności konkurentów: stara się ona wykorzystywać specyfikę regionu, w którym stawia swój park rozrywki, nadając mu kształt i formę, która byłaby najbardziej przystępna i zrozumiała dla klientów. Dokładnie odwrotnie niż w zorientowanych bardziej globalnie parkach, takich jak Disneyland. Kulturowe i wizerunkowe utożsamianie się ze zwyczajami panującymi w danym regionie wpływa na zwiększenie liczby odwiedzin przez klientów, co przekłada się na wyższe przychody przy niższym wysiłku marketingowym. Dodatkowa korzyść płynie z faktu, że — ze względu na bliskość geograficzną — lokalni klienci odwiedzają park nie tylko w tzw. wysokim sezonie.

## Innowatorzy

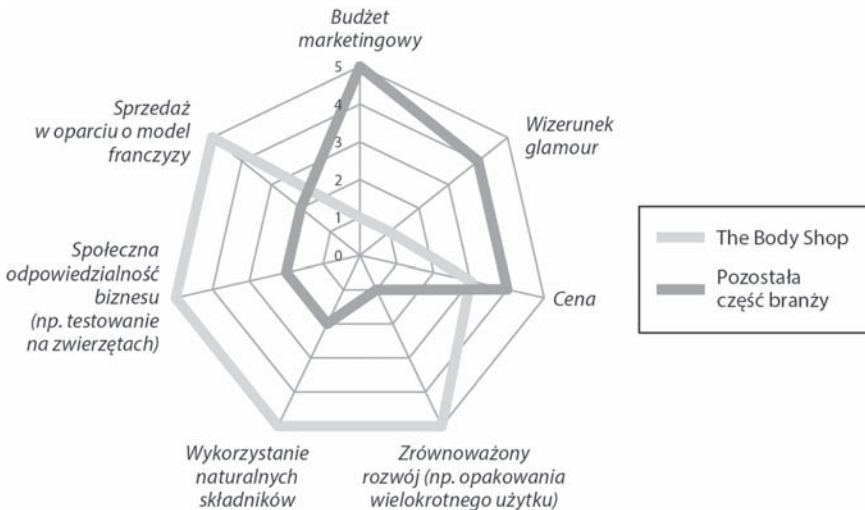
Model Aikido rozprzestrzenił się dość szybko na inne obszary biznesu. Założona w 1976 roku (będąca obecnie częścią korporacji L’Oreal) spółka The Body Shop International plc (znana jako The Body Shop) zarządza siecią drogerii i salonów kosmetycznych. Zgodnie z modelem Aikido, firma zastosowała podejście, które radykalnie odróżnia ją od konkurentów z branży. Założycielka firmy Anita Roddick podsumowała swoją strategię tymi słowami: „Patrzyłam, w którym kierunku podąża biznes kosmetyczny, i postanowiłam wyruszyć w kierunku dokładnie przeciwnym”. Tym, co w największym stopniu odróżnia The Body Shop od konkurentów, jest całkowita rezygnacja z efektownych kampanii reklamowych przy zadowoleniu się budżetem reklamowym w wysokości piątej części tego, co branża uważa za standard. Co więcej, firma wierzy w sens sprzedaży swoich produktów w przyjaznych dla środowiska naturalnego opakowaniach wielokrotnego użytku. Swoje wyroby komponuje z naturalnych składników i jest orędownikiem społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez świadomą rezygnację z testowania swych produktów na zwierzętach. Wszystkie te czynniki uczyniły z The Body Shop swoistego outsidera w branży kosmetycznej, ale jednocześnie umożliwiły jej wykreowanie całkowicie nowego rynku naturalnych i przyjaznych dla środowiska kosmetyków, którego pozostaje liderem.

Założona w 1983 roku firma Swatch jest szwajcarskim producentem zegarków o unikalnym wzornictwie. Sprzedawane po przystępnej cenie produkty firmy walnie przyczyniły się do zmiany sposobu myślenia o zegarkach naręcznych — od zaawansowanego technicznie czasomierza po zwykłe uzupełnienie codziennej garderoby. Swatch zaadaptował model Aikido, by rozwinąć swój biznes w całkowitym kontraście do zunifikowanej branży producentów szwajcarskich zegarków, która tradycyjnie skupiała się na wytwarzaniu drogich, luksusowych produktów. Utrzymanie wysokiej jakości wyrobów przy obniżeniu ich ceny zaowocowało zwiększeniem przychodów firmy. Firma posługuje się również argumentami typowymi dla świata mody, próbując

przekonać swych klientów do posiadania większej liczby zegarków, co również generuje wyższy popyt na jej wyroby. Ta unikatowa koncepcja przysparza firmie kolejnych klientów, zwiększając jej przychody i zyski.

Także Cirque du Soleil zaadaptował wzorzec Aikido z wielkim sukcesem. Firma ta jest prawdziwym fenomenem kulturalnym, działającym w branży cyrkowej, jednakże różniącym się od tradycyjnego sposobu myślenia o tej formie rozrywki w co najmniej kilku istotnych kwestiach. Cirque du Soleil świadomie rezygnuje z kosztownych przedstawień z udziałem zwierząt oraz znanych w branży nazwisk, co stanowi podstawę działalności tradycyjnych trup cyrkowych. Zamiast tego oferuje widowisko eklektyczne, na które składają się elementy opery, baletu, teatru oraz sztuki ulicy, umiejętnie zespolone z elementami klasycznej sztuki cyrkowej, co wywołuje u widzów zupełnie nowy poziom doznań. Unikatowy styl Cirque du Soleil pozwala zmniejszyć koszty oraz wyjść z ofertą poza tradycyjną widownię cyrków, szczególnie do dorosłych oraz klientów biznesowych.

**Aikido: w jaki sposób The Body Shop zmieniła logikę biznesową dominującą w branży**



Japoński producent elektroniki użytkowej firma Nintendo jest światowym potentatem na rynku gier konsolowych pod względem uzyskiwanych przychodów. Stosując zasady modelu Aikido, Nintendo wyprodukowało Wii, konsolę do gier zasadniczo odróżniającą się na tle oferty konkurentów. Firma zastosowała w niej szereg zaawansowanych funkcji, takich jak np. bezprzewodowy kontroler, który jednocześnie może zastępować urządzenie wskazujące, czy pełnić rolę sensora ruchu. W porównaniu z innymi konsolami dostępnymi na rynku, produkt Nintendo jest w stanie dostarczyć znacznie bogatszych doświadczeń w czasie znacznie bardziej interaktywnej gry. Z pomocą Wii firma jest w stanie zaadresować swoją ofertę do znacznie szerszego grona odbiorców, co znajduje bezpośrednie przełożenie na słupki sprzedaży i wypracowywane przychody. Przyczynia się do tego unikatowa koncepcja samej konsoli oraz bogate oprogramowanie jej towarzyszące.



## Kiedy i jak stosować wzorzec Aikido?

Aikido to bardzo pociągający model biznesowy, jednak wymagający od implementatorów sporej dawki odwagi. Jeśli chcesz wykorzystać mocne strony swoich konkurentów w celu wyrócenia ich biznesu do góry nogami, naprawdę musisz myśleć w sposób nieszablonowy. Model ten może być stosowany w każdej branży. Musisz jednak szybko reagować na wszystkie znaki świadczące o tym, że mogłeś zbroczyć z obranej drogi. Może być szereg przyczyn tego, że pomimo podjętych wysiłków Twoi konkurenci nadal będą prowadzić swoją działalność z nie mniejszym powodzeniem. Kontrola rynku jest zawsze istotna, jednak w przypadku wzorca Aikido nabiera wręcz fundamentalnego znaczenia.

### Kilka pytań, na które powinieneś odpowiedzieć

- Czy znamy choć jednego kluczowego klienta, który wesprze nas w walce o rynek, jeśli zaadaptujemy wzorzec Aikido?
- Czy ten kluczowy klient jest dostatecznie reprezentatywny dla całego rynku, a może na tyle wyidealizowany, że małe są szanse na to, by szersze grono klientów podążyło za nim?
- Czy będziemy w stanie uporać się ze wszystkimi przeszkodami, jakie napotkamy na drodze implementacji wzorca Aikido?

# 4

## Aukcja

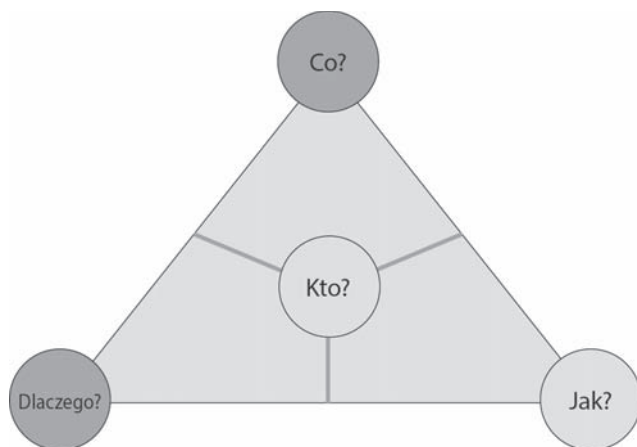
Po raz pierwszy, po raz drugi... sprzedane!



## Wzorzec

Model biznesowy Aukcja opiera się na partycypacyjnym procesie kształtowania ceny. Innymi słowy, cena produktu nie jest ustalana wyłącznie przez sprzedawcę, lecz w procesie tym biorą aktywny udział również potencjalni nabywcy oferowanych przez niego dóbr i usług. Poszukiwanie ceny rozpoczyna się od pierwszego *postąpienia* (zwanego popularnie przebicciem), w ramach którego jeden z potencjalnych nabywców oferuje cenę wyższą od ceny wywoławczej o ustaloną kwotę, odzwierciedlającą jego wolę lub możliwości nabywcze. Kiedy aukcja kończy się, klient, który zaofertował najwyższą cenę, staje się zobowiązany do nabycia wylicytowanego produktu lub usługi.

Z punktu widzenia nabywców kluczową zaletą tego wzorca jest gwarancja, że nigdy nie będą musieli zapłacić za licytowany towar więcej, niż chcieliby lub mogli sobie pozwolić („co?”). Z kolei sprzedający zyskuje dzięki temu, że jego produkty są alokowane na rynku bardziej efektywnie, tzn. trafiają bezpośrednio do grup odbiorców faktycznie nimi zainteresowanych („dlaczego?”). Ten wzorzec modelu sprawdza się szczególnie dobrze w przypadku bardzo rzadkich lub heterogenicznych produktów, dla których nie istnieje cena referencyjna albo też popyt na nie jest trudny do oszacowania. W celu zabezpieczenia interesów sprzedającego, który nie chciałby być zmuszany do sprzedaży towaru poniżej akceptowalnego dla niego poziomu ceny, w niektórych aukcjach powszechną praktyką stało się ustalanie ceny minimalnej („dlaczego?”). Skutkuje to tym, że ostateczny wynik aukcji nie jest znany aż do jej zakończenia.



## Geneza wzorca

Aukcja to model biznesowy znany od dawien dawna. Już pięćset lat p.n.e. w starożytnym Babilonie kobiety były przedmiotem aukcji, w których postąpienia składali ich przyszli mężowie. W czasach nowożytnych do popularyzacji tego modelu przyczynił się rozwój sieci domów aukcyjnych. Jednym z najstarszych, najbardziej zasłużonych

i prestiżowych domów aukcyjnych jest Sotheby's, założony w Londynie w 1744 roku przez księgarza Samuela Bakera. Historycznie pierwsza aukcja została przeprowadzona przez samego Bakera 11 marca 1744 roku, kiedy to chciał on sprzedać bogaty, złożony z kilkuset wartościowych pozycji księgozbiór, licząc na pokaźny zysk. Od tamtego czasu firma szybko poszerzyła spektrum swojej działalności, specjalizując się m.in. w sprzedaży rzadkich numizmatów, pamiątek po wybitnych i znanych osobistościach, biżuterii czy dzieł sztuki.

Ekspansja internetu otworzyła nowy, istotny rozdział w rozwoju omawianego modelu biznesowego. Dzięki sieci znikły ograniczenia typowe dla tradycyjnych form aukcji, takie jak rezerwacja fizycznej przestrzeni dla odbycia licytacji; obecnie model ten, stosowany do niedawna wyłącznie przez domy aukcyjne, został udostępniony znacznie szerszej rzeszy zainteresowanych. Jednym z pionierów go stosujących był serwis eBay, za pośrednictwem którego osoby prywatne oraz przedsiębiorstwa mogą sprzedawać swoje produkty i usługi na całym świecie. Oferenci tworzą stronę internetową z opisem swojej oferty, którą udostępniają potencjalnym klientom, a ci biorą udział w licytacji przez podanie swojej propozycji cenowej. Od powstania serwisu w 1995 roku był on platformą dla ponad dwóch miliardów transakcji, co bez wątpienia stawia go na pierwszym miejscu listy największych pośredników aukcyjnych na świecie.

Aukcja: historia rozwoju modelu aukcyjnego (wybrane przykłady)



## Innowatorzy

Wzorzec Aukcja, oprócz firmy eBay, został zaadaptowany w wielu innych innowacyjnych modelach biznesowych w ostatnich latach. WineBid z siedzibą w Napa (Kalifornia) jest internetowym serwisem aukcyjnym, w którym zarówno osoby prywatne, jak i dystrybutorzy win mogą wystawiać na aukcję posiadane w swych zasobach trunki, umożliwiając ich zakup koneserom z całego świata. Oferent może ustawić cenę minimalną dla każdej sprzedawanej butelki wina, aby zabezpieczyć się przed koniecznością jej sprzedaży poniżej realnej wartości. Od swojego założenia w 1996 roku, serwis WineBid cieszy się nieustannym wzrostem popularności, posiadając już ponad sześćdziesiąt tysięcy zarejestrowanych użytkowników, co jest najlepszym wynikiem wśród serwisów aukcyjnych wyspecjalizowanych w obrocie produktami tego rodzaju.

Wśród innych przykładów innowacyjnych wdrożeń modelu Aukcja warto wymienić te, które bazują na koncepcji „odwróconej” aukcji, nazywanej niekiedy modelem zapytań ofertowych. W licytacjach tego typu biorą udział sami oferenci, którzy „walczą” o pozyskanie kontraktu, nie zaś ostateczni nabywcy, którzy licytują między sobą

możliwość nabycia produktu. Założony w 1997 roku serwis Priceline jest dobrze znanym przykładem serwisu aukcyjnego bazującego na modelu zapytań ofertowych, który specjalizuje się w usługach powiązanych z turystyką. W modelu wdrożonym przez ten serwis klient określa swoje preferencje dotyczące warunków podróży (lot, hotel, wynajem samochodu itp.), które może uzupełnić o wskazanie maksymalnej ceny, jaką gotów jest zapłacić za dany rodzaj usługi. Na podstawie parametrów takiej oferty serwis wyszukuje najkorzystniejsze propozycje wśród współpracujących z nim partnerów, które spełniają warunki określone przez klienta. Przekazanie przez klienta parametrów oferty serwisowi Priceline zobowiązuje go do zawarcia wiążącej umowy z jego partnerem. Pomimo pewnego ryzyka dla klienta, jakie wiąże się z takim trybem zawierania umów, model ten okazał się pomysłem na bardzo dobrze prosperujący biznes: w 2011 roku firma zatrudniała już trzy tysiące czterystu pracowników, a jej globalne przychody zamknęły się w kwocie cztery miliardy czterysta milionów dolarów.

Model aukcyjny znalazł też zastosowanie w branży zajmującej się obrotem tzw. kapitałem intelektualnym, tzn. aktywami objętymi ochroną własności intelektualnej. Ocean Tomo, od 2009 roku patentowy oddział brokera ICAP, zajmuje się internetowym kojarzeniem sprzedawców i nabywców patentów oraz innych aktywów objętych prawami autorskimi, za pośrednictwem prywatnej platformy aukcyjnej. Z setkami transakcji na swoim koncie oraz ponad stu pięćdziesięcioma milionami dolarów przychodów ze sprzedaży Ocean Tomo jest światowym liderem na trudnym rynku obrotu kapitałem intelektualnym. Sama firma zaliczyła zarówno wzloty, jak i upadki, ponieważ model aukcyjny jest w tej branży bardzo trudno implementowalny z uwagi na asymetrię informacji: potencjalny nabywca w gruncie rzeczy nie wie, za co naprawdę płaci, ponieważ z samej swej natury patent jest zawsze kombinacją zapisów czysto prawnych powiązanych z właściwym know-how. W większości przypadków przed złożeniem oferty potencjalny nabywca nie widzi nic więcej poza samym dokumentem patentowym. Dlatego też model ten wymaga dalszego dopracowania w celu uwzględnienia specyfiki handlu tego rodzaju aktywami — do dziś obrót wiedzą (know-how), charakteryzujący się deficytem dostępnej *ex ante* informacji jest trudny do realizacji zgodnie ze wzorcem aukcyjnym.

Kolejną firmą, która z sukcesem wdrożyła wzorzec Aukcja, jest MyHammer. Powstała ona w 2005 roku i specjalizuje się w odwróconych aukcjach (model zapytań ofertowych) przeznaczonych dla tzw. fachowców (głównie specjalizujących się w pracach remontowych). Podobnie jak w serwisie Priceline, klienci MyHammer określają rodzaj usług, jakich potrzebują, a których zakres może być niezwykle szeroki: od prostej naprawy, przez zmianę położenia ścian działowych, aż po kompleksowe projekty budowlane. Dzięki modelowi aukcyjnemu w ciągu zaledwie kilku lat firma wyrosła na jednego z liderów w branży pośrednictwa na rynku tego typu usług. Szacuje się, że wartość wszystkich kontraktów zawartych za pośrednictwem serwisu MyHammer przekroczyła kwotę stu milionów euro.

## Kiedy i jak stosować wzorzec Aukcja?

Tym, co jest atrakcyjne w modelu aukcyjnym, jest jego elastyczność i szeroki zakres możliwości implementacyjnych. Możesz wykorzystać ten model do utworzenia atrakcyjnego kanału sprzedaży swoich produktów albo też zbudować własną platformę kojarzącą sprzedających i kupujących, na której handlowano by szerokim spektrum towarów (podobnie jak w serwisach eBay czy Allegro) lub też produktami niszowymi czy adresowanymi do wąskiego grona odbiorców. Model ten jest niezwykle skalowalny — może być zastosowany do obsługi klientów liczonych w setkach czy tysiącach, jak również milionów użytkowników aktywnych całą dobę. Wszyscy zyskują dzięki efektowi sieciowemu, jaki model ten tworzy. Wzorzec ten działa szczególnie efektywnie, kiedy serwis aukcyjny wprowadza określoną standaryzację produktów, np. elektronika czy motoryzacja. Model ten sprawdzi się również przy sprzedaży wysoce wyspecjalizowanych produktów, przy założeniu jednak, że serwis internetowy będzie w stanie przyciągnąć wystarczającą liczbę potencjalnych klientów.

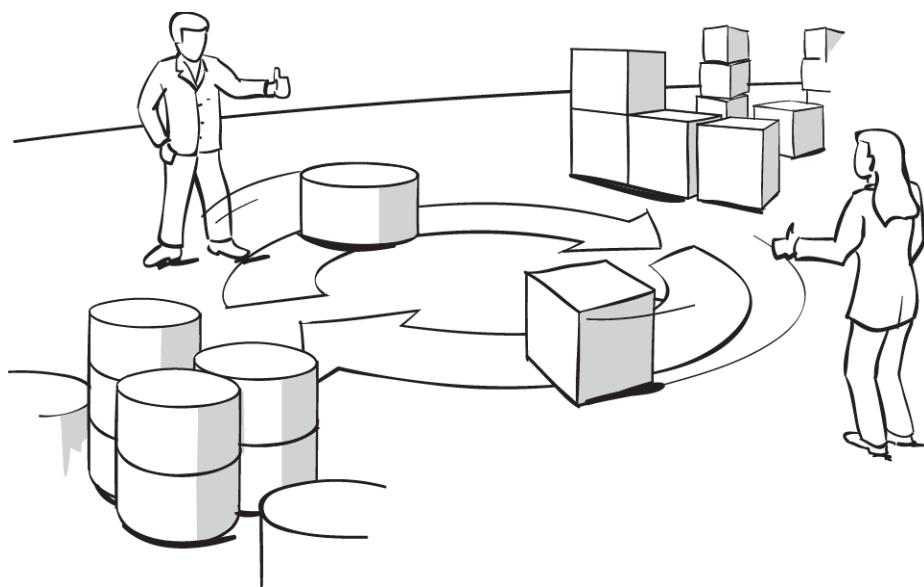
### Kilka pytań, na które powinieneś odpowiedzieć

- Czy bylibyśmy w stanie zaoferować unikalną propozycję sprzedażową, która pozwoliłaby nam pobrać klientów dużym, zasiedzonym na rynku graczom, takim jak eBay czy Allegro?
- Czy będziemy w stanie wygenerować wystarczający zasięg dla naszych klientów?
- Czy będziemy w stanie osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną na tym trudnym rynku?
- Co zrobić, by przekonać do naszej oferty kluczowych graczy szybko i skutecznie?
- Jak przekonamy klientów do naszej reputacji oraz zagwarantujemy im, że transakcja zostanie sfinalizowana zgodnie z zasadami aukcji?

# Barter

Coś za coś

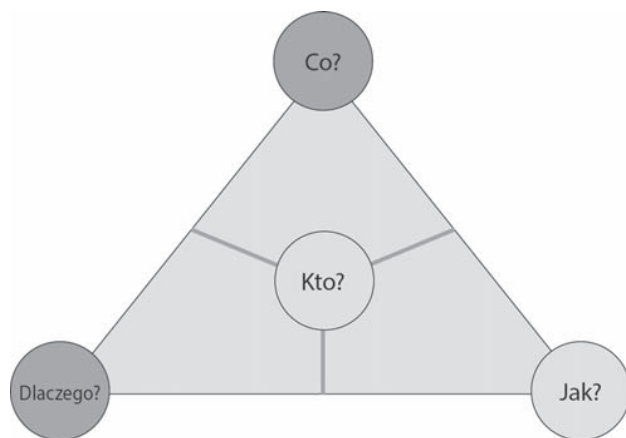
# 5



## Wzorzec

Słowo „barter” określa model biznesowy, w którym produkty i usługi wymieniane są pomiędzy ludźmi lub organizacjami na inne produkty i usługi. Rozliczenie takiej transakcji odbywa się więc „w naturze”, tzn. z pominięciem pieniądza. Choć schemat ten na pierwszy rzut oka może przypominać sponsoring, barter rozumiany jako model biznesowy wykracza daleko poza zwykłą promocję i wsparcie rzeczowe dla podmiotów trzecich, będąc formą działań o podłożu marketingowym. Partnerzy zewnętrzni są aktywnie zaangażowani w proces tworzenia wartości. Za przykład może tu posłużyć firma Google, która udostępnia w Stanach Zjednoczonych darmowy system informacji telefonicznej z myślą o usprawnieniu swojej technologii rozpoznawania mowy. Przykładem może też być branża farmaceutyczna, której przedstawiciele handlowi dostarczają bezpłatne próbki leków lekarzom i oddziałom szpitalnym, które następnie testują je na pacjentach w badaniach klinicznych — pełniąc tym samym bardzo istotną rolę pośredników dla firm farmaceutycznych.

Wzorzec Barter może również służyć jako bardzo użyteczne narzędzie wzmacniająca markę dzięki prezentacji określonych produktów szerszym grupom potencjalnych klientów („dlaczego?”). Taką strategię realizują często producenci żywności dla niemowląt. Większość świeżo upieczonych rodziców pierwszy kontakt z tymi produktami uzyskuje z okazji narodzin ich dziecka. W podobnych sytuacjach model Barter będzie doskonałym sposobem na pozyskanie i utrzymanie nowych klientów — przekazanie nieodpłatnego zestawu świeżo upieczonym rodzicom może być początkiem trwałego przywiązania do marki.



## Geneza wzorca

Korzenie barteru sięgają świata antycznego. W starożytnym Rzymie na porządku dziennym było wspomaganie artystów czy całych wspólnot w formie zachęt o charakterze niefinansowym. Za ojca tego rodzaju systemu uważany jest Gajusz Cilnius Mecenaz, doradca polityczny cesarza Oktawiana Augusta; wymyślił on koncepcję patronatu,



w ramach której osoby prywatne lub instytucje otrzymywały wsparcie nieobwarowane żadnym obowiązkowym świadczeniem zwrotnym. Wsparcie Mecenasów nie było jednak udzielane z czysto altruistycznych pobudek — z reguły miało służyć poszerzeniu politycznych czy ekonomicznych wpływów jego samego lub jego przyjaciół. Współczesna odmiana barteru powstała na gruncie ówczesnej i zaczęła się upowszechniać w kręgach biznesowych mniej więcej w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku. Choć system barterowy był wykorzystywany głównie jako metoda publicznego wspomagania organizacji i klubów sportowych, w dwudziestym pierwszym wieku rozwinął się w pełnoprawny model biznesowy. Coraz więcej przedsiębiorstw włącza ten model jako podstawowy element logiki procesu tworzenia wartości.

## Innowatorzy

Gigant branży produktów szybkozbywalnych (ang. *fast-moving consumer goods*, FMCG) firma Procter & Gamble (P&G) z siedzibą w Ohio jest prawdopodobnie jednym z największych i najbardziej znanych innowatorów w zastosowaniu wzorca Barter. Ta wielonarodowa korporacja produkująca dobra konsumpcyjne, takie jak produkty do higieny osobistej, środki czystości czy karma dla zwierząt, współpracuje ściśle z nadawcami programów rozrywkowych (radio i telewizja) z myślą o promocji swoich marek i produktów — właśnie w formie barteru. P&G jest sponsorem licznych audycji radiowych i telewizyjnych show (określenie „opera mydlana” wzięto się właśnie stąd, że jako sponsor tego typu audycji firma ta jest jednocześnie producentem m.in. mydła), dzięki czemu zyskuje zwiększony zasięg i lepszą ekspozycję swoich marek, co przekłada się na określone zyski marketingowe. Z kolei nadawcy otrzymują atrakcyjne materiały rozrywkowe, ponosząc bardzo niskie (lub żadne) koszty produkcji. Wykorzystując strategię zaangażowania w produkcję popularnych programów radiowych i telewizyjnych w zamian za sloty reklamowe, P&G zyskała dostęp do bardzo dużej grupy odbiorców na drodze efektywnej kosztowo i zwiększyła popularność swoich najważniejszych produktów oraz przychody z ich sprzedaży. Zaangażowanie spółki w tego rodzaju współpracę odbywa się dziś za pośrednictwem wyspecjalizowanego ramienia spółki, czyli Procter & Gamble Entertainment (PGE). P&G stosuje dość powszechnie model Barter również w ramach marketingu pieluch Pampers, jednej z dwudziestu sześciu należących do niej marek. Ludzie nie przywiązują zbyt dużej wagi do pieluch, dopóki nie zostaną rodzicami, dlatego P&G oferuje nieodpłatnie swoje produkty na oddziałach położniczych, zwiększając szanse na to, że obdarowani rodzice staną się niebawem nabywcami jej produktów.

PepsiCo to amerykańska spółka produkująca żywność i napoje, z siedzibą w Nowym Jorku. Firma jest najbardziej znana ze swoich marek napojów bezalkoholowych, takich jak Pepsi, 7UP, Gatorade czy Mountain Dew, choć w rzeczywistości aż sześćdziesiąt trzy procent jej przychodów pochodzi ze sprzedaży produktów żywnościowych, takich jak chipsy Doritos czy Walkers. PepsiCo jest też producentem pierwszego „zachodniego” produktu, który został sprzedany w Związku Radzieckim (ZSRR). W 1972 roku, w ramach podpisanej umowy barterowej PepsiCo dostarczyło

do ZSRR pierwszą partię Pepsi-Coli w zamian za prawo dystrybucji wódki „Stolicznaja” — spółka uzyskała wyłączne prawa sprzedaży tego produktu na rynkach zachodnich. Ta strategia znacząco poprawiła ekspozycję i świadomość marki Pepsi-Cola oraz zwiększyła jej dostępność w kraju, w którym do tej pory była całkowicie nieobecna.

Również Lufthansa była otwarta na wymianę barterową. Firma mająca siedzibę w Niemczech jest jednym z największych na świecie przewoźników lotniczych. Z flotą prawie dziewięciuset samolotów Lufthansa oferuje usługi z zakresu lotnictwa cywilnego, latając do osiemnastu miast w kraju i stu dziewięćdziesięciu siedmiu miejsc docelowych zagranicą. W latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku spółka weszła w posiadanie drogiej powierzchni sprzedażowej w Nowym Jorku (niespełna dwieście metrów kwadratowych), która jednak przez długi czas pozostawała niewykorzystana. Ponieważ pomieszczenia te miały już swoje lata, a koszty ich przystosowania do określonej funkcji zapewne nie zwróciłyby się szybko z przychodów z podnajmu, firma zdecydowała się zastosować formułę barteru — wymieniła niewykorzystaną nieruchomości na czas antenowy i paliwo lotnicze. Dzięki temu spółce udało się uniknąć potencjalnie sporych strat, które poniosłaby wtedy, gdyby powierzchnię tę po prostu podnajęła.

Magnolia Hotels to zlokalizowana w Denver w amerykańskim stanie Kolorado spółka zarządzająca siecią hoteli butikowych w miastach, takich jak Dallas, Houston, Denver czy Omaha. Firma ta stosuje wzorzec Barter na dość szeroką skalę, oferując nieodpłatne noclegi oraz dostęp do sal konferencyjnych w zamian za dobra, np. telewizory czy laptopy. Również usługi, takie jak reklama czy prace budowlane, są przez firmę w pełni akceptowane w zamian za prawo korzystania z obiektów hotelowych do niej należących (na określonych warunkach). Ponieważ pobyt w ramach wymiany barterowej odbywa się w tzw. niskim sezonie, nie wpływa na zmniejszenie strumienia przychodów generowanych przez gości hotelowych. Magnolia, ponieważ nie musi płacić za niektóre dobra i usługi, wydatnie obniża ogólne koszty swojej działalności, takie jak koszty napraw, remontów czy zakupów niezbędnych elementów wyposażenia (telewizory, laptopy). Tego rodzaju praktyka wymiany zasobów może być korzystna również dla hoteli znajdujących się w różnych lokalizacjach, bo przyczynia się do obniżenia ogólnego poziomu kosztów, a tym samym zwiększenia marży zysku.

Wymianę w oparciu o model Barter zalany jest dziś również sam internet. Szczególnie pomysłową implementacją tej koncepcji jest program Pay with a Tweet („płać tweetem”), wykorzystujący sieciowy charakter mediów społecznościowych do marketingu produktów i usług. W pierwszym kroku firmy rejestrują produkty, które chcą reklamować za pośrednictwem Twittera na stronie programu. Użytkownicy serwisu mogą otrzymać darmowe próbki tych produktów w zamian za „tweety” na temat danej firmy i jej oferty, które trafiają do osób śledzących ich aktywność w serwisie. Potencjał programu Pay with a Tweet jest pochodną liczebności użytkowników Twittera (pięćset pięćdziesiąt milionów profili), który — jako jedno z mediów społecznościowych — stanowi wysoce efektywne narzędzie implementacji modelu Barter w celu marketingu produktów online.

Barter: logika modelu Pay with a Tweet



## Kiedy i jak stosować wzorzec Barter?

Model ten ujawni swój potencjał szczególnie w przypadku firm, które utrzymują kontakty z partnerami mającymi oferty komplementarne w stosunku do ich własnej oferty. Do partnerów firmy zalicza się nie tylko jej dostawców czy klientów, ale również konkurentów — niekoniecznie muszą oni prowadzić ze sobą interesy. Warto tu pomyśleć całkowicie nieszablonowo i postarać się dotrzeć do partnerów, których różni od nas niemalże wszystko, i zaproponować — na pierwszy rzut oka całkiem egzotyczne — mariaże w rodzaju powiązania subskrypcji Blacksocks z programem lojalnościowym przedsiębiorstwa Lufthansa Miles & More czy też z prenumeratą prasy.

### Kilka pytań, na które powinieneś odpowiedzieć

- Czy obie strony są zainteresowane umową barterową, która doprowadzi do pozyskania klientów bez typowej walki konkurencyjnej?
- Czy istnieje komplementarny produkt lub usługa, który mógłby wspierać naszą ofertę?
- Czy przeanalizowaliśmy możliwy wpływ marki naszego nowego partnera?
- Czy jesteśmy w stanie wdrożyć wzorzec Barter i zamknąć się w akceptowalnych kosztach?
- Czy kwestia kultury korporacyjnej ma znaczenie? Czy powinniśmy nawiązywać współpracę z partnerami o podobnej kulturze?



# 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>

# Zaprojektuj innowacyjny model biznesowy!

Jeśli prowadzisz własną firmę albo pracujesz jako menedżer, z pewnością jesteś zainteresowany, jak osiągnąć ambitne cele. Nietatwo jest jednak znaleźć naprawdę wartościowe porady i wskazówki, a jeszcze trudniej dostosować je do konkretnych potrzeb własnej firmy. Dlatego właśnie powinieneś przeczytać tę książkę.

Troje autorów tego niecodziennego poradnika prześledziło najbardziej rewolucyjne innowacje biznesowe z ostatniego półwiecza. Celem ich badań było znalezienie wzorca zachowań gwarantującego sukces. Efektem jest praktyczna metoda projektowania modeli biznesowych, którą można z łatwością zaadaptować. Proponowany model został sprawdzony w codziennym życiu i jest chętnie stosowany przez firmy. Sprawdź, jak może pomóc Tobie!

## Innowacyjny model biznesowy — odpowiedź na Twoje marzenia!

Ta książka pomoże Ci odpowiedzieć na pytania:

- Czym jest model biznesowy?
- Dlaczego model biznesowy wymaga aktualizacji?
- W jaki sposób dostosować alternatywne modele do własnych potrzeb?
- Jak posługiwać się modelami, by zrealizować określoną strategię?
- Jak zarządzać innowacją i zmianą?

Poznasz 55 wzorcowych modeli, w tym:

- marketingu afiliacyjnego
- crowdsourcingu
- freemium
- długiego ogona
- marki komponentu
- odwróconej innowacji

**Oliver Gassmann** jest profesorem na Uniwersytecie w St. Gallen (Szwajcaria) oraz dyrektorem zarządzającym w Institute of Technology Management. Był także wiceprezesem firmy Schindler, odpowiedzialnym za prace badawcze. Jest autorem 15 książek oraz ponad 300 artykułów. W 2014 roku w Waszyngtonie został uznany za jednego z wiodących na świecie naukowców, zajmujących się innowacjami.

**Karolin Frankenger** jest adiunktem w Instytucie Zarządzania Technologią na Uniwersytecie w St. Gallen oraz szefem BMI Lab. Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora na Uniwersytecie w St. Gallen, w Harvard Business School oraz University of Connecticut przez kilka lat pracowała jako konsultant w firmie doradczej McKinsey.

**Michaela Csik** jest menedżerem ds. innowacji w firmie Holcim Technology z siedzibą w Szwajcarii. Poprzednio pracowała jako starszy konsultant w BMI Lab oraz pracownik naukowy w Instytucie Zarządzania Technologią oraz Centrum Badań nad Projektami na Uniwersytecie Stanforda.

książkiklasybusiness

o n e  
p r e s s

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

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

cena 69,00 zł

ISBN 978-83-283-2614-9

