



# Warsztaty dla przedsiębiorców sektora małych i średnich przedsiębiorstw z województwa śląskiego planujących działalność eksportową/eksporterów

Organizator:

**Fundusz Górnośląski S.A.**

Szkolenie realizowane przez:

**Eurofinance Training Sp. z o.o.**



**Temat:**

**„BUDOWANIE I WDRAŻANIE MODELI BIZNESOWYCH  
INTERNACJONALIZACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE”**

Termin: 21 czerwca 2023 r.  
Dąbrowa Górnicza

Ekspert: dr **Sergiusz Kuczyński**



**„InterSilesia - Modelowanie działalności eksportowej przedsiębiorstw z sektora MŚP działających na terenie województwa śląskiego”**  
- projekt jest współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa III Konkurencyjność MŚP, Działanie 3.5 Umiędzynarodowienie gospodarki regionu, Poddziałanie 3.5.2 Modelowanie działalności eksportowej MŚP. Projekt realizowany przez Fundusz Górnośląski S.A. w partnerstwie z Województwem Śląskim.

# BUDOWANIE I WDRAŻANIE MODELI BIZNESOWYCH INTERNACJONALIZACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

**Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki światowej są procesy globalizacyjne oraz coraz szersza internacjonalizacja działalności gospodarczej.**

Powoduje to:

- **wzrost znaczenia handlu zagranicznego i logistyki międzynarodowej;**
- **konieczności poszukiwania nowych rynków zbytu, źródeł zaopatrzenia, sposobów dostarczania towarów do odbiorców w kraju i za granicą.**

**HANDEL ZAGRANICZNY** to odpłatna wymiana towarów lub usług z partnerami mającymi stałą siedzibę poza granicą celną państwa.

Handel zagraniczny odnosi się :

- w wąskim rozumieniu |  
dotyczy dóbr materialnych sprzedawanych za granicę bądź kupowanych za granicą.



**HANDEL ZAGRANICZNY** to odpłatna wymiana towarów lub usług z partnerami mającymi stałą siedzibę poza granicą celną państwa.

- **w szerszym rozumieniu** | dotyczy również usług (dóbr niematerialnych)

sprzedawanych za granicę bądź kupowanych za granicą:

finansowych, kredytowo-majątkowych,

leasingowych, patentów, know-how, licencji,

konsultingowych, agencyjnych itd.



**Wolny obszar celny** – wyodrębniona, niezamieszkana część większego obszaru celnego, traktowana jako zagranica, na którym obowiązuje jednolity system celny.

W wolnym obszarze celnym może być prowadzona działalność gospodarcza, z wyłączeniem handlu detalicznego.

### Wolne obszary celne w Polsce :

W.O.C. w Porcie Gdańsk,  
Porcie Szczecin i Świnoujście,  
Suchy port Terespol (przejście kolejowe),  
Warszawa – Port Lotniczy (terminal cargo).



Więcej: <https://www.podatki.gov.pl/clo/informacje-dla-przedsiębiorców/procedury-celne/wolne-obszary-celne/>



## Transakcje w handlu zagranicznym dzielą się na:

- I. **Transakcje typowe:** import, eksport, reeksport / reimport;
- II. **Transakcje nietypowe:** barter, transakcja wiązana, kompensacyjna, uszlachetniająca;
- III. **Transakcje zawierane na rynku instytucjonalnym:** giełdy, aukcje, targi, przetargi.



## INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

Poprzez **internacjonalizację (umiędzynarodowienie)** przedsiębiorstwa rozumiemy każdy rodzaj działalności gospodarczej, które przedsiębiorstwo podejmuje za granicą:

- rozpoczęcie i rozwój działalności eksportowej,
- różne formy współpracy z partnerami zagranicznymi,
- inwestycje w innych państwach.

### **Internacjonalizacja otwiera przed firmami możliwości w zakresie:**

- **znajdowania nowych źródeł zaopatrzenia i rynków zbytu;**
- **znajdowania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej**  
(poprzez dywersyfikację i dążenie do innowacyjności);
- **dostosowanie się do realiów i wyzwań otoczenia**  
(krajowego i zagranicznego).

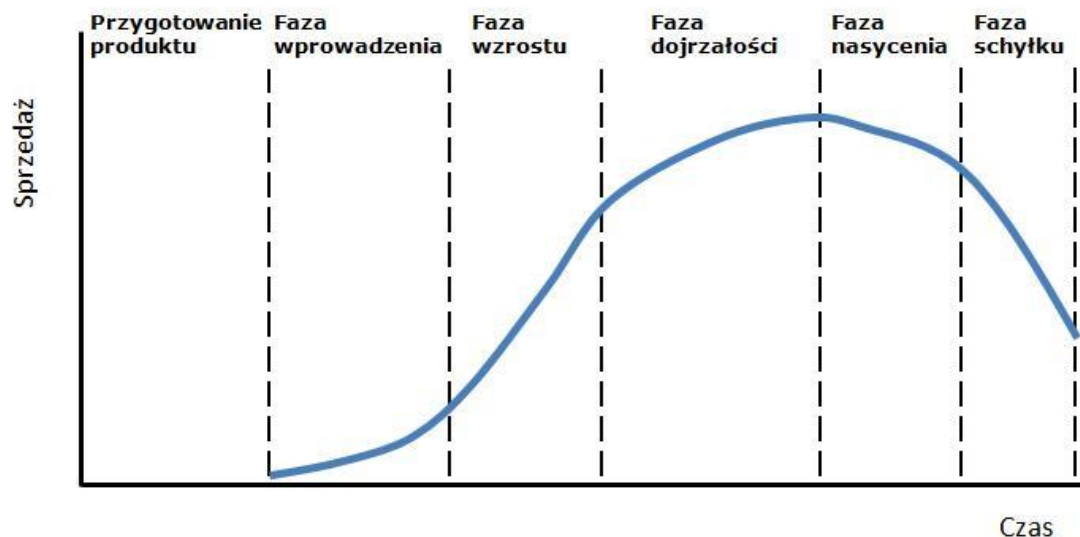
## Internacjonalizacja otwiera przed firmami możliwości w zakresie:

- dywersyfikacji i uniezależnienia się od rynku krajowego;
- przedłużenie cyklu życia produktu;



**W Etiopii każdy ciągnik nazywają Ursusem**

<https://polskieradio24.pl/42/3166/Artykul/1496430,W-Etiopii-wszystkie-ciagniki-nazywaja-ursusami>



### Internacjonalizacja otwiera przed firmami możliwości w zakresie:

- **Benchmarkingu**

Polega na uczeniu się od najlepszych przez porównywanie z nimi w zakresie: procesów, produktów, usług ich marketingu, poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania.



## **Internacjonalizacja otwiera przed firmami możliwości w zakresie:**

- **korzyści związanych ze zwiększeniem skali działania**  
(skala produkcji, skala sprzedaży),
  
- **korzyści kosztowe**  
(dostęp do tańszych surowców, tańszej siły roboczej,  
zmniejszenie kosztów transakcyjnych),

## Internacjonalizacja przedsiębiorstwa wymaga m.in.:

- nowych kompetencji menedżerskich



## Internacjonalizacja przedsiębiorstwa wymaga m.in.

- opracowania skutecznych strategii oraz sposobów wejścia i działalności firmy na rynkach zagranicznych,



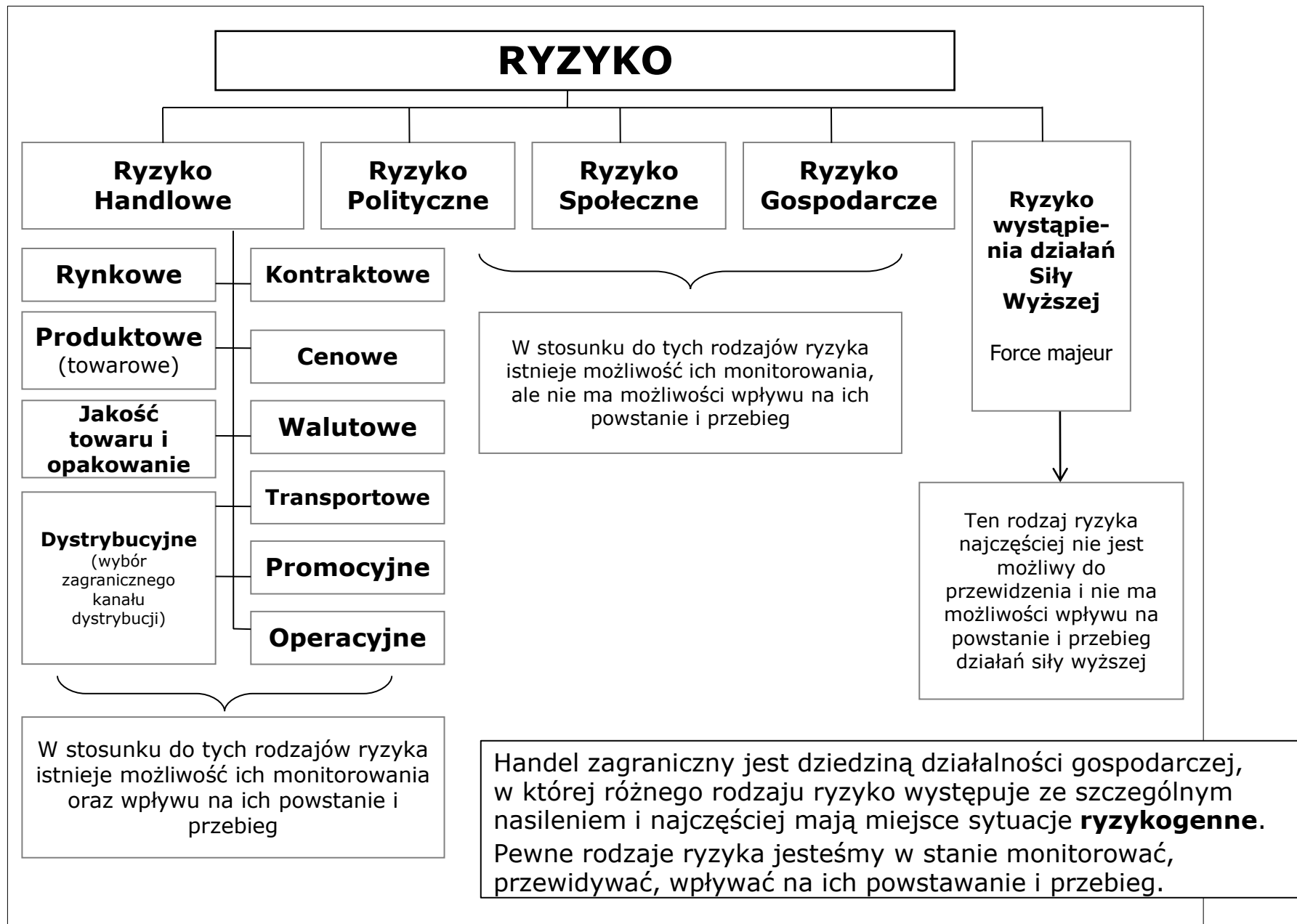


## **Internacjonalizacja przedsiębiorstwa wymaga m.in.:**

- aktywnego i skutecznego zarządzania ryzykiem występującym w środowisku międzynarodowym,



# PODZIAŁ RYZYKA WYSTĘPUJĄCEGO W HANDLU ZAGRANICZNYM



**Uwarunkowania** dotyczące procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw mają **charakter zewnętrzny i wewnętrzny**.

### **Zewnętrzny:**

- polityka państwa, wsparcie ze strony instytucji państwowych, instytucji UE;
- dostęp do rynków zagranicznych;
- uwarunkowania gospodarcze, socjo-kulturowe, polityczne, prawne oraz techniczne (analiza PEST).

**Uwarunkowania** dotyczące procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw mają **charakter zewnętrzny i wewnętrzny**.

### **Wewnętrzny:**

- umiejętności menedżerskie, zasoby ludzkie;
- świadomość różnic kulturowych i prawnych;
- umiejętność dostosowywania się;
- potencjał finansowy firmy;
- nastawienie na ciągłe doskonalenie i innowacyjność.

**Wysokie kwalifikacje menedżerów i pracowników** odpowiedzialnych za proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa są kluczowym elementem sukcesu na rynkach zagranicznych.

**Taki specjalista / taka specjalistka musi znać:**

- języki obce;
- zasady komunikacji i korespondencji międzynarodowej;



### Taki specjalista / taka specjalistka musi znać:

- kulturę, specyfikę i style negocjacyjne przedstawicieli różnych krajów i obszarów cywilizacyjnych;
- **zasady prowadzenia działań związanych z marketingiem międzynarodowym**, sposoby zdobywania i przetwarzania informacji o rynkach międzynarodowych i firmach działających w kraju docelowym;
- sposoby **sprawdzania wiarygodności** kontrahentów zagranicznych itd.

**Taki specjalista / taka specjalistka musi znać:**

- **techniki realizacji transakcji zagranicznych:** logistyka międzynarodowa, ubezpieczenia, formy rozliczeń w handlu zagranicznym;
- **sposoby zabezpieczania się przez** występującymi w transakcjach handlu zagranicznego **ryzykami** i aktywnego zarządzaniem ryzykiem.



## Czy firma jest przygotowana do rozpoczęcia działalności w sferze handlu zagranicznego?

---

Odpowiadając sobie na to pytanie, warto przeanalizować kilka kwestii:

1. Jaka jest pozycja firmy na rynku lokalnym?
2. Kompetencje firmy w zakresie eksportu (najważniejszy czynnik: pracownik firmy przygotowany do obsługi transakcji międzynarodowych).
3. Znajomość różnic kulturowych i prawnych występujących w innych krajach (kręgach cywilizacyjnych).



# Analiza SWOT

## Strengths | Silne strony:

- w czym jesteśmy lepsi od konkurencji ?
- co nas pozytywnie wyróżnia ?
- przewagi techniczne i technologiczne ?
- co udaje nam się unikać ?
- czy posiadamy unikalne zdolności, zasoby, umiejętności ?

## Weaknesses | Słabe strony:

- co robimy gorzej niż konkurencja ?
- co wymaga poprawy?
- czy konkurencja wykorzystuje nasze słabości?
- czy nadążamy za postępem w branży?
- czego nie potrafimy unikać ?

## Opportunities | Szanse:

- szanse w najbliższym otoczeniu ?
- szanse ekonomiczne w skali makro ?
- tendencje, trendy ?
- zmiany technologiczne ?
- czynnik ludzki ?
- pozycja finansowa: *przepływy pieniężne, zdolność kredytowa, opinie banków i wywiadowni gospodarczych ?*

## Threats | Zagrożenia:

- zagrożenia w najbliższym otoczeniu ?
- zagrożenia w skali makro ?
- zmiany technologiczne ?
- czynnik ludzki ?
- pozycja finansowa: *przepływy pieniężne, zdolność kredytowa, opinie banków i wywiadowni gospodarczych?*

### Czynniki determinujące wybór odpowiedniej strategii wejścia na rynek zagraniczny:

- Stopień znajomości rynku, jego podobieństwo do rynku macierzystego;
- Nasze doświadczenie w eksporcie / imporcie, profesjonalizm pracowników;
- Oferowany produkt / usługa / produkt + usługa;
- Cele działalności eksportowej (*doraźna sprzedaż vs. zdobywanie kolejnych rynków zagranicznych*);
- Dostępne środki finansowe, koszty i możliwości finansowania operacji;

### Czynniki determinujące wybór odpowiedniej strategii wejścia na rynek zagraniczny:

- Umiejętne zarządzanie logistyczne;
- Konkurencja na rynku zagranicznym, szanse i zagrożenia;

### 協力しながら競争

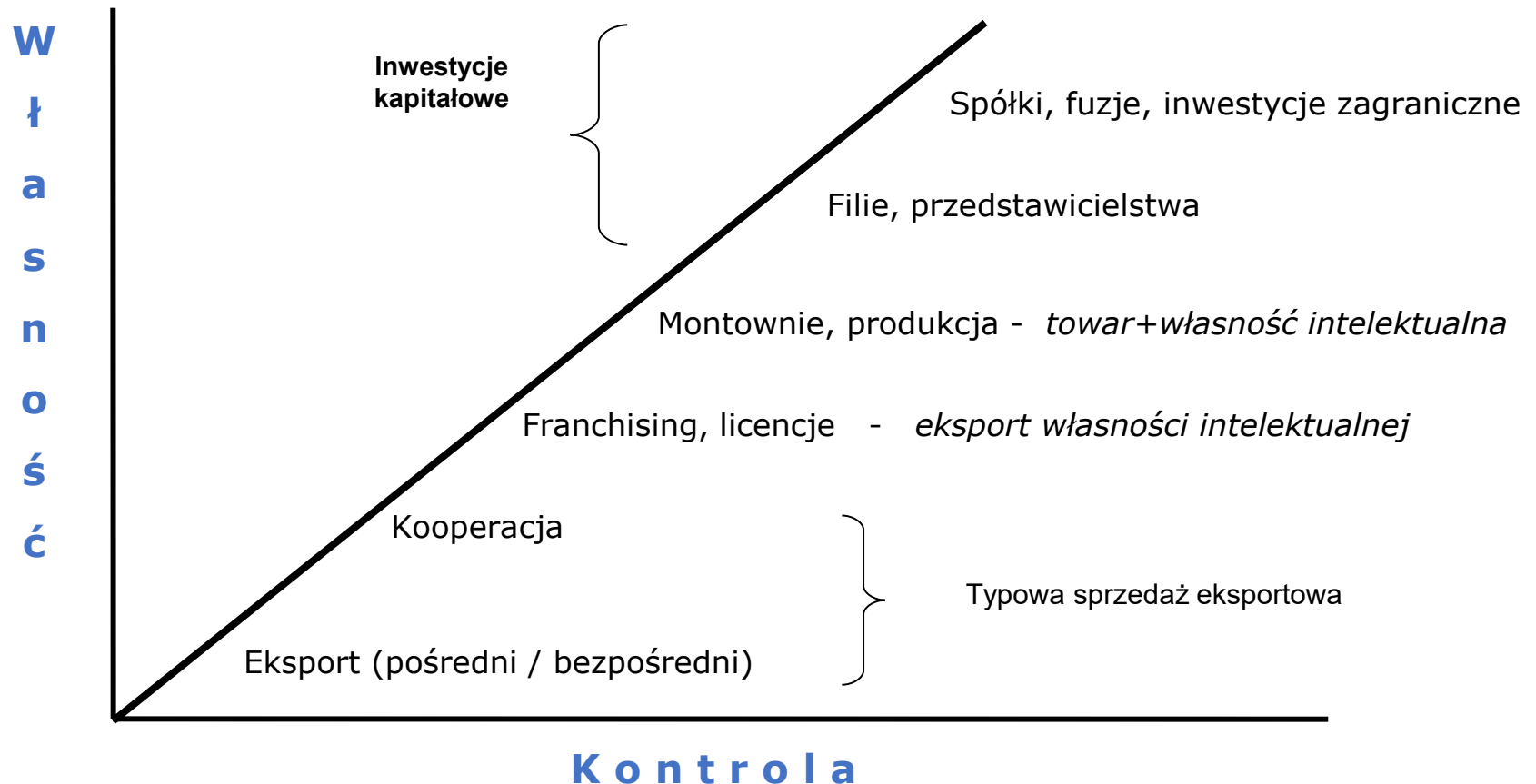
[kyoryoku shi nagara kyosa]

Konkurowanie poprzez współpracę

(= konkurowanie, współistnienie prowadzi do wspólnego rozwoju)

- Planowany stopień kontroli nad operacjami.

# Wybór strategii działania na rynkach zagranicznych



Istnieje możliwość budowy własnej struktury dystrybucji bądź wykorzystania obcej już istniejącej sieci.

**Na wybór jednej z tych form internacjonalizacji wpływają następujące cechy przedsiębiorstwa:**

### **1. Wielkość przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorstwa małe i średnie ze względu na niedostatek kapitału i kadry menedżerskiej skłonne są włączyć do udziału lokalnego partnera.

Wielkie (*najczęściej*) są w stanie samodzielnie realizować za granicą swoje przedsięwzięcia.

**Na wybór jednej z tych form internacjonalizacji wpływają następujące cechy przedsiębiorstwa:**

## **2. Cechy produktu**

Jeśli wytwarzane produkty są **skomplikowane technologicznie** i **mają wysoką wartość rynkową**, to ze względu na te ich rzadkie cechy sprzedaż nie wymaga zaangażowania lokalnego partnera.

Istnieje ryzyko ujawnienia tajemnicy produkcyjnej lub handlowej.

**Na wybór jednej z tych form internacjonalizacji wpływają następujące cechy przedsiębiorstwa:**

### **3. Stopień dywersyfikacji**

Im bardziej produkt, który potencjalnie ma być produkowany za granicą, różni się od wytwarzanych przez przedsiębiorstwo macierzyste, tym bardziej prawdopodobny jest udział w przedsięwzięciu partnera lokalnego (joint-venture, kooperacja).

**Na wybór jednej z tych form internacjonalizacji wpływają następujące cechy przedsiębiorstwa:**

### **4. Doświadczenia zagraniczne**

Przedsiębiorstwa, które nie mają żadnego lub tylko niewielkie doświadczenie w zakresie współpracy z partnerami zagranicznymi, skłonne są bardziej do współpracy z lokalnym partnerem aniżeli firmy dysponujące nim.



**Na wybór jednej z tych form internacjonalizacji wpływają następujące cechy przedsiębiorstwa:**

## **5. Względy kulturowe i polityczne**

### **Udział partnera lokalnego:**

- zmniejsza niechęć do obcego przedsiębiorcy i ryzyko polityczne inwestycji lub uruchamianej działalności,
- pomaga w działaniach na obcym obszarze socjo-kulturowym (język, religia, zwyczaje, prawo zwyczajowe itd.),
- ułatwienia administracyjne.

## **Strategia firmy w zakresie internacjonalizacji**

powinna być **elementem strategii działalności firmy.**

- Strategia ma zawierać plan ekspansji zagranicznej.
- Określa etapy postępowania podczas rozwijania działalności na rynkach zagranicznych, opisuje wybrany sposób wejścia i działania na określonym rynku (określonych rynkach).

### **Strategia firmy powinna zawierać:**

- Określenie misji, wizji firmy oraz jej wartości;
- Dla kogo firma pracuje, jakiego klienta obsługuje;
- Jakie potrzeby klientów na rynkach zagranicznych firma chce zaspakajać;
- Co wyróżnia firmę na rynku (przewagi konkurencyjne).
- Opis i rezultaty badania rynku (rynków);

## **Strategia firmy powinna zawierać:**

- Ocenę przygotowania firmy do ekspansji zagranicznej i jej standingu;
- Ocenę pozycji firmy na rynku krajowym;
- Opis sytuacji i trendów w branży;
- Ocenę pozycji firmy w danej branży;
- Pozycja na rynku krajowym i zagranicznym.

### **Strategia firmy powinna zawierać:**

- Analiza szans i zagrożeń związanych z wybranym rynkiem zagranicznym  
(analiza SWOT lub głębsza analiza TOWS);
- Ocena źródła finansowania eksportu i innych źródeł;
- Opis konkurencji;
- Określenie kanałów dystrybucji, form promocji, reklamy, PR.

### **Strategia firmy powinna zawierać:**

- Plan marketingowy i harmonogram wdrażania poszczególnych etapów;
- Określenie i opis wybranej strategii penetracji rynku i dostarczania produktów (usług);
- Plan zadań i działań niezbędnych do zrealizowania projektu;
- Budżet, środki finansowe;
- Struktura firmy, pracownicy.

### **Strategia firmy powinna zawierać:**

- Opracowanie planu działania na wypadek niepowodzenia (plan B);
- Inne strategie działania (przetrwania słabej koniunktury, złej sytuacji politycznej, ekonomicznej lub społecznej);
- Dywersyfikacja;
- Strategia wycofania się, itd.

## Tworzenie modelu biznesowego

**Model biznesowy** jest to plan, który tworzy przedsiębiorstwo w celu wygenerowania przychodu i maksymalizacji zysku operacyjnego.

Model określa relacje pomiędzy uczestnikami rynku,

informuje jak przedsiębiorstwo działa

(jak tworzy wartość dla klientów),

jakie towary i usługi oferuje oraz z czego czerpią zyski.





## Tworzenie modelu biznesowego

W **modelu biznesowym** chodzi o metodę przyjętą przez firmę, przez realizację której będzie ona powiększać i wykorzystywać zasoby tak, by oferować klientom większą wartość od konkurencji (przewaga konkurencyjna).



## Business Model Canvas

Szablon modelu biznesowego zaproponowany przez Alexandra Osterwaldera



**BUSINESS MODEL GENERATION:**

A HANDBOOK FOR VISIONARIES,  
GAME CHANGERS, AND CHALLENGERS

**Tworzenie modeli biznesowych  
Podręcznik wizjonera.**

Alexander Osterwalder,  
Yves Pigneur

## Szablon modelu biznesowego

### 1. Segmentacja klientów

#### (Customer Segments)

Definiuje on różne grupy klientów, którym dostarcza się wartość dodaną produkowaną | oferowaną przez przedsiębiorstwo.

*The Business Model Canvas*



## Szablon modelu biznesowego

### 1. Segmentacja klientów (Customer Segments)

- Kto jest naszym klientem?
- Klient instytucjonalny czy indywidualny?
- Klient na rynku masowym czy niszowym?
- Szersza segmentacja klientów / konsumentów.



## Szablon modelu biznesowego

### Segmentacja klientów

Podczas analizy segmentów klientów należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- KTO jest naszym najważniejszym klientem?
- DLA KOGO tworzymy wartość?
- Czy nasza firma działa na rynku masowym czy niszowym?
- Na jakie SEGMENTY możemy podzielić naszych klientów

(wiek, płeć, aspekty kulturowe, zainteresowania, preferencje,

duże lub małe firmy, usługowe, produkcyjne, handlowe)?

## Szablon modelu biznesowego

### Segmentacja klientów

Grupy klientów tworzą osobne segmenty, gdy:

- ich potrzeby wymagają różnych ofert;
- dotarcie do tych klientów wymaga zastosowania różnych kanałów komunikacji i dystrybucji;
- klienci wymagają utrzymywania innego typu relacji;
- przynoszą różniącą się wysokość zysku (zasada Pareto, 80/20);
- są skłonni płacić więcej za różne składowe oferty.

## Szablon modelu biznesowego

### 2. Relacje z klientami (Customer Relationships)

Ten element modelu biznesowego zawiera charakterystykę relacji firmy z przedstawicielami konkretnych segmentów rynku.

*The Business Model Canvas*



## Szablon modelu biznesowego

### Relacje z klientami

Pozyskiwanie i zatrzymywanie klientów, generowanie wzrostu sprzedaży, tworzenie wartości dla klienta jest możliwe dzięki **budowie dobrych relacji** z poszczególnymi segmentami odbiorców naszych produktów i usług.





## Szablon modelu biznesowego

### Relacje z klientami

Żeby lepiej zrozumieć relacje z klientami i ich rolę w budowaniu dobrego modelu biznesowego należy przeanalizować:

- jakiego rodzaju relacji spodziewają się nasi klienci?
- jakie relacje już udało się nam zdefiniować i rozwinąć?
- czy nasze relacje z klientami są zintegrowane z pozostałymi kluczowymi elementami naszego modelu biznesowego?
- jakie koszty budowy relacji ponosimy?

## Szablon modelu biznesowego

### Relacje z klientami

- **Kontakt osobisty.** Opiera się na interakcji sprzedawcy i kupującego.
- **Concierge.** Klienta obsługuje dedykowana osoba, która dobrze zna firmę, jej potrzeby.
- **Samoobsługa.** Klient może obsłużyć się samodzielnie. E-commerce.
- **Obsługa zautomatyzowana.** Połączenie samoobsługi z automatyzacją. Profil klienta daje możliwość śledzenia wyborów i preferencji klienta i rekomendowania kolejnych zakupów.

## Szablon modelu biznesowego

### Relacje z klientami

- **Społeczności.** Firmy tworzą społeczności swoich klientów, aby lepiej poznawać ich potrzeby i preferencje. Członkowie społeczności wzajemnie rozwiązują swoje problemy, doradzają, wymieniają się informacjami.
- **Współtworzenie.** Firmy dają możliwość klientom udział w tworzeniu wartości, pisania recenzji, tworzenie zawartości.

## Szablon modelu biznesowego

### 3. Propozycja wartości (Value Proposition)

Usługi lub produkty, które dostarcza firma wyróżnionym segmentom klientów tworzą tzw. **propozycję wartości**.

*The Business Model Canvas*



## Szablon modelu biznesowego

### Propozycja wartości

#### Oferta

- Jakie wartości oferujemy klientowi?
- Które problemy klientów możemy rozwiązać?
- Które potrzeby klientów zaspokajamy?
- Jakie zestawy produktów / usług | produktów + usług oferujemy poszczególnym segmentom klientów?

## Szablon modelu biznesowego

### Propozycja wartości

Oferujemy klientom produkty lub usługi, które stanowią propozycję rozwiązania ich problemów i generują dla nich wartość.

#### **1) Propozycje dotąd niespotykane**

Nowości zaspokajające zupełnie nowe potrzeby lub wręcz je tworzące (innowacje produktowe bądź usługowe).

#### **2) Wyższa jakość lub skuteczność**

Lepsza jakość obsługi klienta, jakość materiałów zastosowanych do wykonania produktu itd.

## Szablon modelu biznesowego

### Propozycja wartości

#### 3) Dostosowanie produktu lub usługi do indywidualnych potrzeb odbiorców

Indywidualizacja oferty, produktu, usługi (szyte na miarę).

#### 4) Design lub marka

Wartość w postaci podkreślenia przynależności do określonej grupy

(Harley-Davidson)



czy pokazania statusu (Apple).



## Szablon modelu biznesowego

### Propozycja wartości

#### **5) Cena i koszty**

Niższa cena i koszty eksploatacji w stosunku do produktów i usług konkurencji.

#### **6) Dostępność produktu**

Skala dystrybucji, dostępność w miejscu i czasie.

#### **7) Wygoda i użyteczność**

Zakupy tradycyjne vs. zakupy przez Internet (e-commerce) lub za pomocą telefonu (m-commerce).



## Value Proposition Canvas

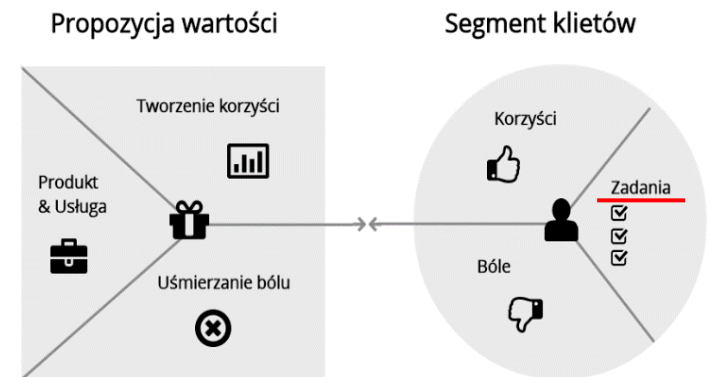
### Profil Klienta

#### Zadania

Należy dogłębnie poznać swojego klienta, swoją grupę docelową.

W tym procesie, trzeba skupić się na sprawach dotyczących obszaru problemowego, którym zamierzamy się zająć.

Zadaniami mogą być obowiązki, które klienci starają się wykonywać, problemy, które starają się rozwiązywać, cele, które klient chce osiągnąć, potrzeby, które starają się zaspokajać.



## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Zadania** Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

1. Bez jakiej konkretnej rzeczy Twój klient nie są w stanie się obejść?  
Co mogłoby im pomóc w wykonaniu tego kluczowego zadania?
2. W jakich kontekstach mogą znajdować się Twój klient?  
W jakim zakresie ich działania i cele zmieniają się w zależności od tych różnorodnych kontekstów?
3. Co wiążącego się z interakcjami z innymi ludźmi chcą osiągnąć Twój klient?

## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Zadania** Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

4. Jakie zadania Twoi klienci próbują wykonywać w pracy i w życiu osobistym?  
Jakie problemy funkcjonalne próbują rozwiązywać?
5. Czy sądzisz, że mogą istnieć problemy, których Twoi klienci nawet sobie nie uświadamiają?
6. Jakie potrzeby emocjonalne starają się zaspokoić Twoi klienci?
7. Wykonanie jakich zadań zapewniłoby im poczucie samospełnienia?

## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Zadania** Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

8. Jak Twoi klienci chcą być postrzegany przez innych?

Czego potrzebuje, aby być postrzeganym w ten sposób?

9. Jak chcą się czuć Twoi klienci?

Czego potrzebują, aby czuć się właśnie tak?

10. Monitoruj interakcje klientów z Twoimi produktami lub usługami przez cały cykl ich życia.

Jakie zadania pomocnicze pojawiają się w ramach cyklu?

Czy użytkownicy zmieniają role w czasie trwania tego procesu?

## Value Proposition Canvas

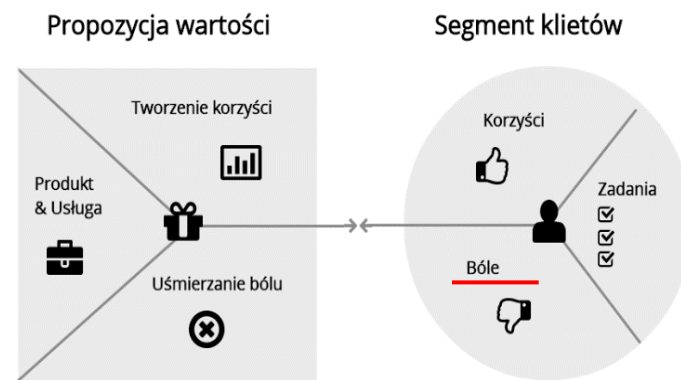
### Profil Klienta

#### Bóle | Bolączki klienta

Trzeba znaleźć „bóle”, które pojawiają się podczas planowania, realizacji, po wykonaniu wspomnianych wcześniej zadań.

Będą to wszelkiego rodzaju negatywne emocje, ryzyka, nieprzewidziane sytuacje i koszty.

To są różne rodzaje zagrożeń, czyli potencjalne negatywne efekty wykonywania zadań w niewłaściwy sposób lub niewykonywania ich w ogóle.



## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Bolączki klienta**      Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

1. W jaki sposób Twoi klienci określają, co jest dla nich zbyt kosztowne?  
(zajmuje dużo czasu, zbyt wiele kosztuje, wymaga mnóstwa pracy)
2. Co sprawia, że Twoi klienci mają złe samopoczucie?  
Co przyprawia ich o frustrację, irytację lub ból głowy?
3. Dlaczego aktualne propozycje wartości są w ocenie klientów niewystarczająco dobre?  
Jakich cech im brakuje? Problemy z efektywnością? Częste awarie?

## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Bolączki klienta**      Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

4. Jakie problemy trapią Twoich klientów?

Przed jakimi wyzwaniami oni stają?

Czy chodzi o to, że nie rozumieją sposobu funkcjonowania określonych procesów?

5. A może mają problemy z wykonywaniem określonych zadań albo konkretne powody, aby ich nie wykonywać?

## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Bolączki klienta**      Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

6. Jakich negatywnych konsekwencji społecznych doświadczają lub obawiają się Twoi klienci?

Czy boją się utraty twarzy, władzy, zaufania, statusu?

7. Jakich zagrożeń obawiają się Twoi klienci?

Czy chodzi o kwestie finansowe, społeczne czy techniczne?

8. Co sprawia, że Twoi klienci nie śpią po nocach?

Jakie problemy uznają za najpoważniejsze?

Jakie są ich obawy i zmartwienia?



## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Bolączki klienta**      Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

9. Jakie typowe błędy popełniają Twoi klienci?

A może w niewłaściwy sposób korzystają z określonych rozwiązań?

10. Jakie bariery powstrzymują Twoich klientów przed zaakceptowaniem propozycji wartości?

Chodzi o koszty początkowe inwestycji, o stromą krzywą uczenia się czy o inne problemy?

## Value Proposition Canvas

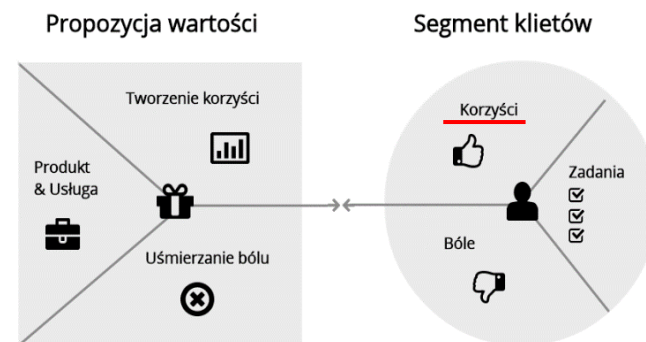
### Profil Klienta

#### Korzyści klienta

Określenie korzyści, pozytywów dotyczących tych zadań.

Korzyściami mogą być wszelkiego rodzaju pozytywne emocje, społeczne benefity, zadowolenie, oszczędność, zwiększenie zysku.

Co uszczęśliwia klienta, jakie rozwiązania mu się podobają, co sprawia że jego życie jest lepsze?  
Wybrać kluczowe, najważniejsze korzyści jakimi się on kieruje.



## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Korzyści klienta**      Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

1. Jakiego rodzaju oszczędności (w sferze czasu, pieniędzy i wysiłku) klienci uznaliby za korzystne?
2. Jakiego poziomu jakości oczekują Twoi klienci?
3. Czego powinno być więcej, a czego mniej?
4. W jaki sposób aktualne propozycje wartości przemawiają do Twoich klientów?

## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Korzyści klienta**      Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

5. Jakie ich funkcje klienci uznają za najbardziej przydatne?

Jakich oczekują poziomów efektywności i jakości?

6. Co mogłoby sprawić, że życie zawodowe lub prywatne Twoich klientów stałoby się łatwiejsze?

Chodzi o bardziej płaską krzywą uczenia się, o większy pakiet usług czy o niższe koszty?

## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Korzyści klienta**      Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

7. Jakich pozytywnych konsekwencji społecznych oczekują Twoi klienci?

Co według nich przyniesie korzyści wizerunkowe?

Co zapewni im większą władzę?

8. Co podniesie ich status?

9. Na czym najbardziej zależy Twoim klientom?

Chodzi o dobre projekty, o gwarancje, o konkretne cechy,

a może o większą liczbę funkcji?

## Value Proposition Canvas

### Profil Klienta

**Korzyści klienta**      Lista pytań, które mogą pomóc w identyfikowaniu zadań klientów:

10. O czym Twoi klienci marzą?

Co chcieliby osiągnąć? Co przyniosłoby im wielką ulgę?

11. W jaki sposób Twoi klienci mierzą poziom sukcesów i porażek?

Jak oceniają poziomy efektywności i kosztów?

12. Co zwiększyłoby prawdopodobieństwo przyjęcia przez klientów propozycji wartości?

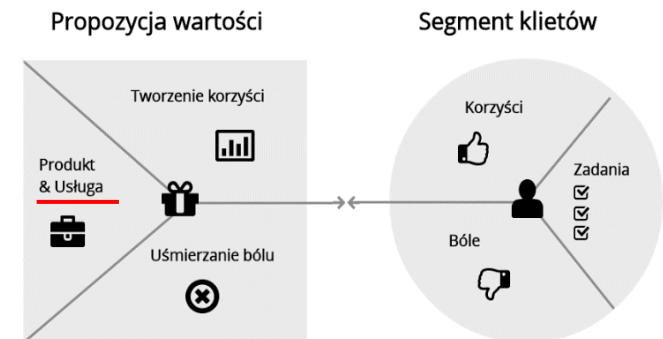
Niższe koszty? Mniejszy poziom inwestycji albo ryzyka? Wyższa jakość?

## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Produkt / Usługa

Znając już profil swojego klienta możemy zaproponować rozwiązanie, czyli **naszą propozycję wartości**.



Należy wybrać produkty i usługi, które ma zawierać nasza propozycja wartości.

Produkty i usługi same w sobie nie tworzą wartości. Jest ona efektem ich relacji z zadaniami, bolączkami i korzyściami klientów / segmentów klientów.

## Value Proposition Canvas

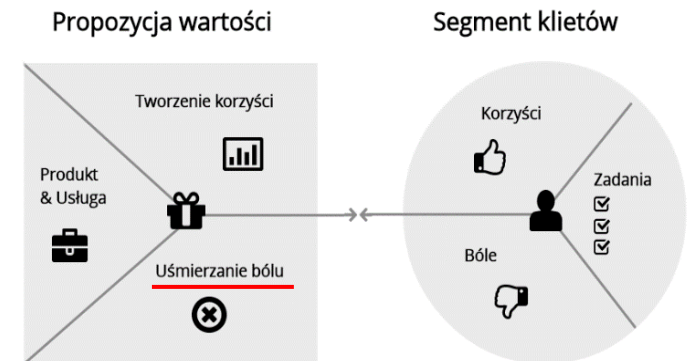
### Mapa wartości

#### Uśmierzanie bólu | Lekarstwa

Kreowanie wartości dla klienta to albo uśmierzanie jego bólu, albo wzmacnianie korzyści które odnosi.

Należy zastanowić się w jaki sposób rozwiązanie, które zaproponujemy, wpływa na „bóle” naszego klienta.

- Czy obniża jego negatywne emocje, ryzyka, prawdopodobieństwo wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji i kosztów?
- Które jest najważniejsze z nich?





## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Uśmierzanie bólu | Lekarstwa

Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ... generować oszczędności (w kontekście czasu, pieniędzy lub wysiłku)?
- ... sprawiać, aby Twoi klienci czuli się lepiej (ograniczając poziom ich frustracji, zmartwień i innych rzeczy, które przyprawiają ich o ból głowy)?
- ... ulepszać mało efektywne rozwiązania (wprowadzając nowe funkcje, zapewniając wyższy poziom efektywności, umożliwiając tworzenie produktów wyższej jakości)?

## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Uśmierzanie bólu | Lekarstwa

Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ... kłaść kres problemom i wyzwaniom, z którymi borykają się klienci (ułatwiając im funkcjonowanie lub eliminując przeszkody)?
- ... likwidować negatywne konsekwencje społeczne, których klienci doświadczają lub których się obawiają (czyli utraty twarzy, władzy, zaufania lub pozycji)?

## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Uśmierzanie bólu | Lekarstwa

Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ... eliminować zagrożenia, których obawiają się klienci (chodzi o zagrożenia o charakterze finansowym, społecznym, technicznym lub w kontekście tego, co może potencjalnie pójść nie tak)?
- ... pomagać klientom w taki sposób, aby mogli w nocy lepiej spać (rozwiązując ich istotne problemy, zmniejszając obawy lub eliminując zmartwienia)?

## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

**Uśmierzanie bólu | Lekarstwa**      Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ... ograniczać lub eliminować typowe błędy popełniane przez klientów (pomagając im w korzystaniu z właściwych rozwiązań)?
- ... usuwać bariery, z powodu których klienci nie są w stanie zaakceptować propozycji wartości (ograniczając lub wręcz eliminując konieczność ponoszenia początkowych kosztów inwestycyjnych, umożliwiając spłaszczanie krzywej uczenia się lub eliminując inne przeszkody uniemożliwiające ich akceptację)?

## Value Proposition Canvas

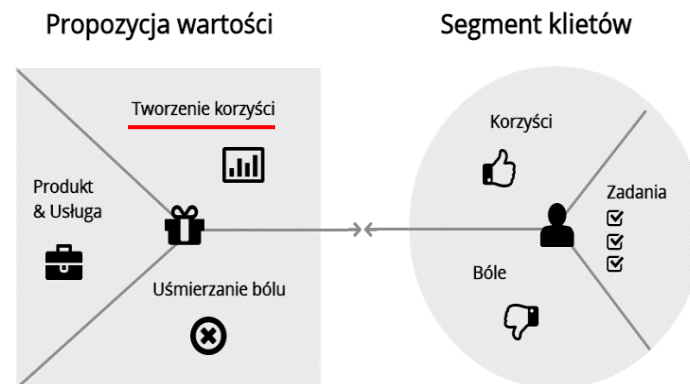
### Mapa wartości

#### Tworzenie korzyści

Należy przeanalizować korzyści, jakie zaproponowane przez nas rozwiązanie oferuje.

Jak nasze rozwiązanie będzie generować pozytywne emocje, korzyści społeczne, oszczędność czasu, zwiększenie przychodu/zysku dla klienta.

Na końcu należy wybrać najważniejsze z korzyści.



## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Tworzenie | Źródła korzyści

Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ... generować oszczędności, które zadowolą klientów  
(w kontekście czasu, pieniędzy lub wysiłku)?
- ... wywoływać efekty, jakich oczekują klienci czy nawet takie, które przekraczają ich oczekiwania (zapewniając wyższy poziom jakości albo zwiększając lub zmniejszając poziom określonych zasobów)?

## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Tworzenie | Źródła korzyści

Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ... przewyższać to, co zawierają aktualne propozycje wartości i zachwycać klientów (bo posiadają wyjątkowe cechy, są bardziej efektywne lub mają wyższą jakość)?
- ... ułatwiać klientom życie zawodowe lub prywatne (bo są bardziej użyteczne, łatwiej dostępne, bardziej wszechstronne lub generują niższe koszty)?

## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Tworzenie | Źródła korzyści

Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ... wywoływać pozytywne konsekwencje społeczne (bo korzystanie z nich poprawia wizerunek klientów lub sprawia, że rośnie poziom ich władzy lub poprawia się ich pozycja)?
- ... zapewniać coś konkretnego, na czym zależy klientom (w kontekście jakości projektu, gwarancji, specyficznych cech lub większej ich liczby)?



## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Tworzenie | Źródła korzyści

Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ... spełniać pragnienia klientów (pomagając im realizować aspiracje lub przynosząc ulgę w walce z przeciwnościami)?
- ... generować pozytywne efekty dopasowane do stosowanych przez klientów kryteriów oceny sukcesów i porażek (zapewniając wyższy poziom efektywności lub generując niższe koszty)?

## Value Proposition Canvas

### Mapa wartości

#### Tworzenie | Źródła korzyści

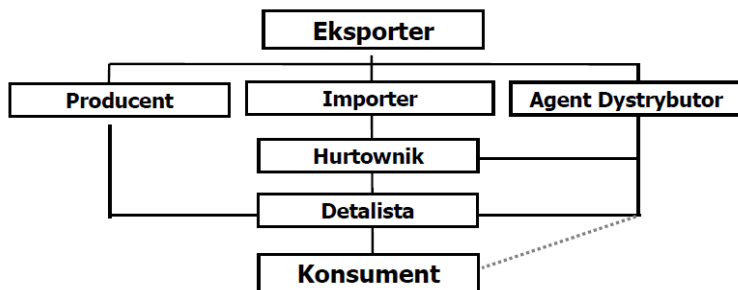
Czy Twoje produkty i usługi są w stanie...

- ...ułatwiać akceptację propozycji wartości (za sprawą niższych kosztów, mniejszej liczby inwestycji, niższego poziomu ryzyka, wyższej jakości, większej efektywności lub lepszego designu)?

## Szablon modelu biznesowego

### 4. Kanały (Channels)

Kanały określają w jaki sposób firma komunikuje i dociera do segmentu klientów.



The Business Model Canvas



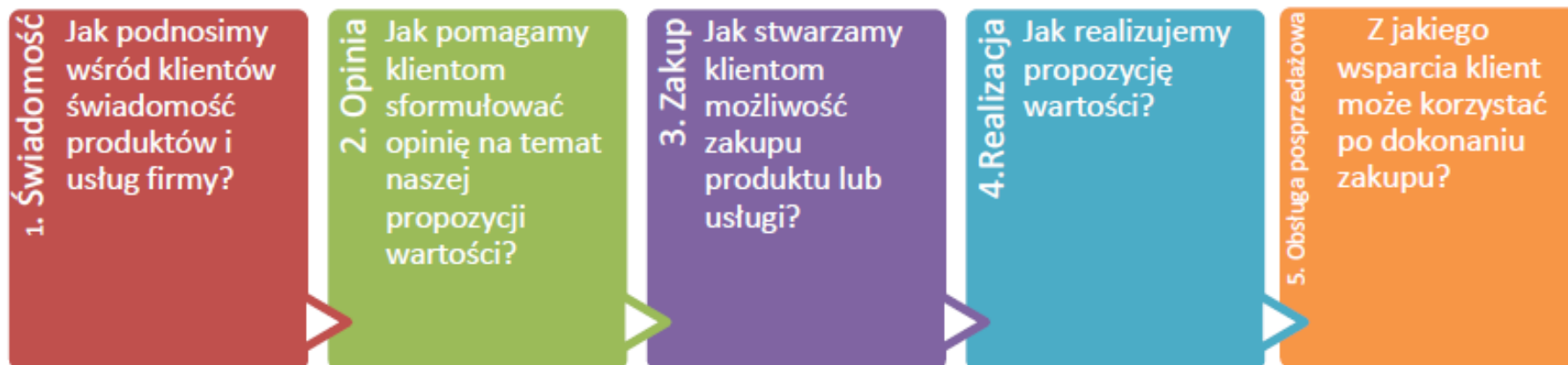
## Szablon modelu biznesowego

### Kanały

Kanały to sposoby komunikacji firmy z poszczególnymi segmentami klientów.

To są punkty, w których dochodzi do kontaktu między klientem i firmą

i które wpływają na wrażenie, jakie odnosi w zw. z tym odbiorca.



## Szablon modelu biznesowego

### Kanały

Aby dobrze zdefiniować kanały w modelu biznesowym należy odpowiedzieć na pytania:

- Jakimi kanałami nasi klienci chcą być obsługiwani?
- Jak docieramy do klientów teraz i jakie zmiany możemy zastosować?
- Czy nasze kanały są zintegrowane?
- Jak integrujemy je z nawykami klientów?
- Które działają najlepiej, najskuteczniej?

## Szablon modelu biznesowego

### Kanały

Aby dobrze zdefiniować kanały w modelu biznesowym należy odpowiedzieć na pytania:

- w jaki sposób chcemy dotrzeć z naszą propozycją wartości do poszczególnych segmentów klientów?
- w jaki sposób docieramy do tych segmentów odbiorców w chwili obecnej?
- czy nasze kanały mają charakter zintegrowany?
- które kanały są najefektywniejsze?
- jakie należy zoptymalizować, zlikwidować?

## Szablon modelu biznesowego

### Kanały:

- **Własne** (sklep, sieć sklepów, e-commerce\*),
- **Obce** (pośredni): punkty sprzedaży, sklepy partnerów, hurtownie (jednocześnie importer lub partner importera).

### Fazy:

1. **Świadomość.** Znajomość firmy i jej oferty wśród klientów.
2. **Ocena.** Wsparcie klientów w dokonaniu wyboru naszej oferty i właściwej ocenie oferowanych wartości.
3. **Zakup.** Umożliwienie i wygoda dokonania zakupu.
4. **Dostawa.** Organizacja dostawy, logistyka, transport itd.
5. **Po sprzedaży.** Wsparcie posprzedażowe (serwis, gwarancje, naprawy).

## Szablon modelu biznesowego

### 5. Kluczowe zasoby

(Key Resources)

Element ten opisuje kluczowe zasoby potrzebne do wygenerowania wartości dodanej oraz dotarcia do segmentów klientów za pomocą kanałów dystrybucji.

*The Business Model Canvas*





## Szablon modelu biznesowego

### Kluczowe zasoby

- 1) Zasoby fizyczne** (infrastruktura, systemy, urządzenia, maszyny, sieć dystrybucji, punkty sprzedaży);
- 2) Zasoby intelektualne** (wiedza, patenty, licencje, znaki towarowe, wzory przemysłowe, marka);
- 3) Zasoby ludzkie** (pracownicy, ich kompetencje);
- 4) Zasoby finansowe** (kapitał w postaci gotówki, akcje, kredyt).

## Szablon modelu biznesowego

### Kluczowe zasoby

Następujące pytania pomogą nam w określeniu tych zasobów:

- z wykorzystaniem jakich zasobów wiąże się nasza propozycja wartości?
- jakie kluczowe zasoby musimy użyć w naszych kanałach dystrybucji, budowie relacji z klientami, a także na etapie generowania źródeł przychodów?

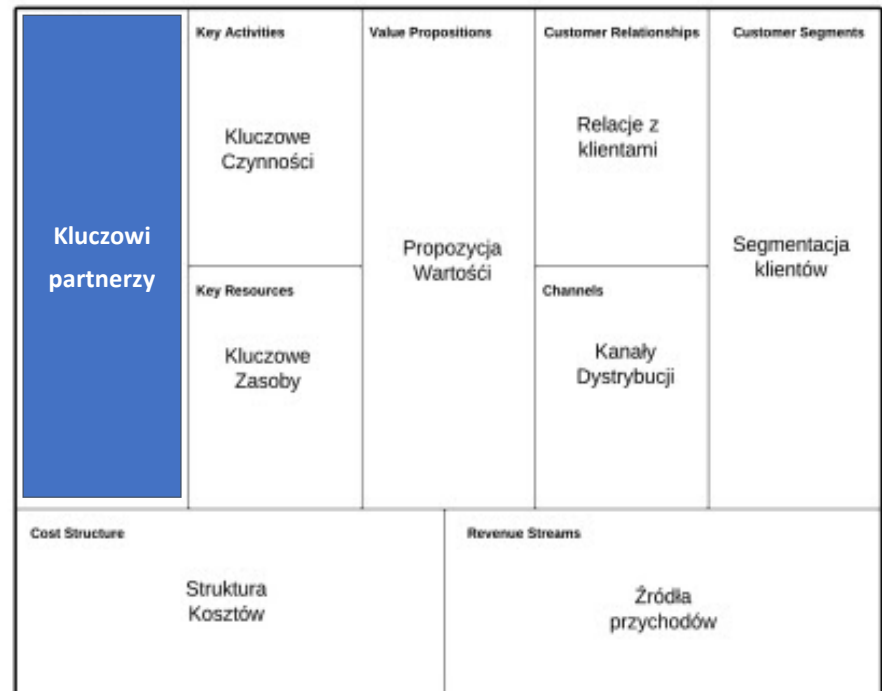
## Szablon modelu biznesowego

### 6. Kluczowi partnerzy

(Key Partners)

Pojęcie kluczowych partnerów opisuje sieć dostawców i kontrahentów, którzy sprawiają, że firma funkcjonuje.

*The Business Model Canvas*



## Szablon modelu biznesowego

### Kluczowi partnerzy

Sprawne funkcjonowanie firmy zależy od współpracy z zewnętrznymi partnerami.

- podejmowanie współpracy w celu optymalizacji i korzyści skali (outsourcing, produkcja w krajach o niższych kosztach pracy);
- partnerstwo w celu obniżenia poziomu ryzyka (korzystanie z określonych standardów np. GS1, ISO i rozwiązań technologicznych);
- przejęcie zasobów lub działań (korzystanie ze specjalistycznej wiedzy i technologii zewnętrznych dostawców).

## Szablon modelu biznesowego

### Kluczowi partnerzy

- Kim są nasi partnerzy (dostawcy, podwykonawcy, usługodawcy)?
- Kto jest kluczowym dostawcą? | Analiza ABC | Reguła Pareto.
- Które kluczowe zasoby otrzymujemy od partnerów?
- Aspekty zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.
- Które kluczowe aktywności zapewniają partnerzy?

## Szablon modelu biznesowego

### 7. Kluczowe czynności

(Key Activities)

W tym elemencie scharakteryzowane są najważniejsze czynności, które firma musi wykonywać, aby dostarczyć wartość dodaną, nawiązać relację z klientem oraz wygenerować strukturę przychodów.

The Business Model Canvas



## Szablon modelu biznesowego

### Kluczowe czynności

Posiadane przez naszą firmę zasoby muszą być zintegrowane z podejmowanymi działalnościami o charakterze kluczowym (bez których firma nie będzie w stanie poprawnie funkcjonować):

- 1) Produkcja dóbr i usług, ich dostępność i jakość.
- 2) Działania związane z pozyskiwaniem, utrzymywaniem klientów.

## Szablon modelu biznesowego

### Kluczowe czynności

Pytania:

- jakie kluczowe czynności należy podjąć aby nawiązać relacje z klientem?
- jakie kluczowe czynności będzie wymagać nasza propozycja wartości?
- podjęcie jakich działań jest konieczne ze względu na posiadane przez nas

kanały dystrybucji, relacje z klientami oraz strumienie przychodów?

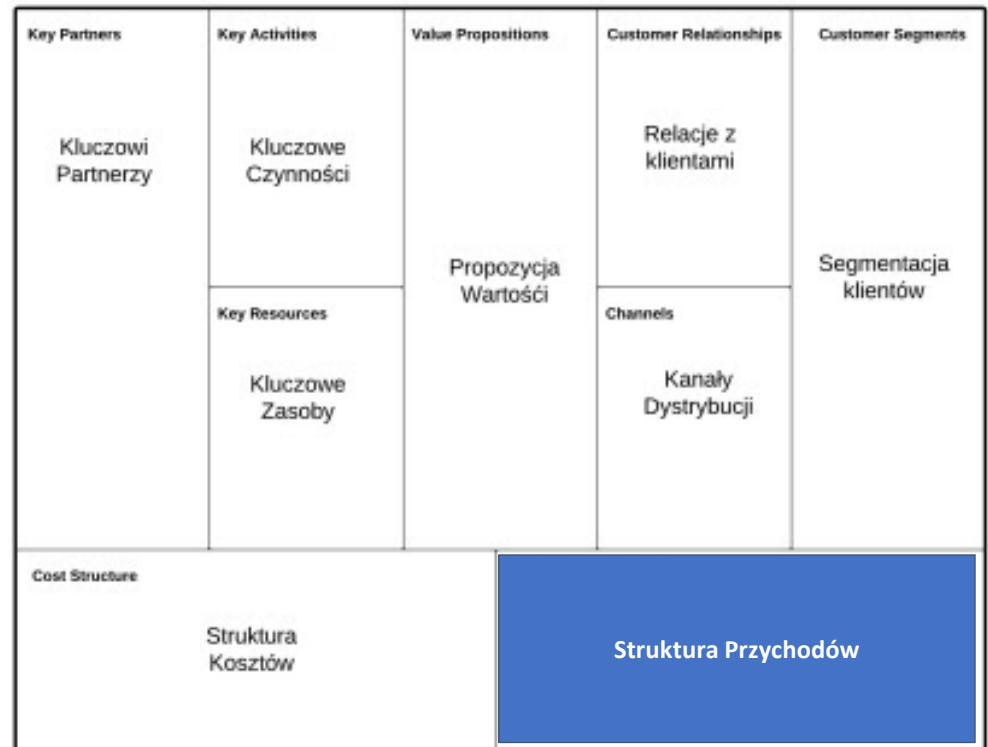


## Szablon modelu biznesowego

### 8. Struktura przychodów (Revenue Streams)

Ten element opisuje sposób,  
w jaki firma generuje przychód  
z obsługi poszczególnych  
segmentów klientów.

*The Business Model Canvas*



## Szablon modelu biznesowego

### Struktura przychodów

Źródła zysków z generowanej przez nas propozycji wartości:

- przychody ze sprzedaży aktywów,
- opłaty za korzystanie, opłaty abonenckie, wypożyczanie, leasing,
- licencje,
- prowizje.

## Szablon modelu biznesowego

### Struktura przychodów

Aby dobrze opisać jakie występują w naszej firmie strumienie przychodów należy uwzględnić następujące pytania:

- za jaką propozycję wartości nasi klienci są gotowi zapłacić?
- w jakim stopniu przychody uzyskane ze sprzedaży naszego produktu / usługi wpływają na ogólne przychody firmy?

## Szablon modelu biznesowego

### 9. Struktura kosztów (Cost structure)

Struktura kosztów opisuje wszystkie koszty, które generuje model biznesowy.

Tworzenie i dostarczanie wartości dodatkowej, utrzymywanie relacji z klientem i generowanie przychodu powodują powstanie kosztów.

The Business Model Canvas



## Szablon modelu biznesowego

### Struktura kosztów

#### **Koszty stałe**

Wielkość nie zmienia się wraz z rozmiarem produkcji (wynajem, czynsz, wynagrodzenia).

#### **Koszty zmienne**

Wielkość zmienia się wraz ze wzrostem produkcji (surowce, materiały, opakowania, prąd).

## Szablon modelu biznesowego

### Struktura kosztów

Następujące pytania pomogą nam w ustaleniu struktury kosztów:

- jakie są najważniejsze koszty realizowania przez nas modelu biznesowego?
- które kluczowe zasoby kosztują nas najwięcej?
- realizacja których kluczowych działań wymaga największych nakładów?
- które kluczowe zasoby i czynności są najdroższe?

(optymalizacja procesów, minimalizacja strat, Lean Management, 6Sigma).

## Podsumowanie (pytania, odpowiedzi, dyskusja).



**Dziękuję za uwagę !**

---

Prowadzący: dr **Sergiusz Kuczyński**

tel. +48 735.040.633

e-mail: [sergiusz.kuczynski@umcs.pl](mailto:sergiusz.kuczynski@umcs.pl)

**Dąbrowa Górnicza, 21 czerwca 2023 r.**



# Dziękujemy za uwagę!

Organizator:

**Fundusz Górnośląski S.A.**

ul. Sokolska 8

40-086 Katowice

Warsztat zorganizowany przez:

**Eurofinance Training Sp. z o.o.**

ul. Nowy Świat 49/213, 00-042 Warszawa

tel.: 22 830 13 40; tel. kom.: 609 124 124

e-mail: [szkolenia@efszkolenia.pl](mailto:szkolenia@efszkolenia.pl); [www.efszkolenia.pl](http://www.efszkolenia.pl)