

## Wstęp

Tylko nieliczne projekty biznesowe udają się bez opracowania planu biznesowego. Tak naprawdę planowanie jest przydatne w każdej dziedzinie życia. **Przygotowanie biznesplanu pomaga m.in. w następujących kwestiach:**

- ⇒ *Umożliwia realizację celów w dłuższym czasie;*
- ⇒ *Jest mapą działań;*
- ⇒ *Wprowadza porządek;*
- ⇒ *Ogranicza niebezpieczeństwo;*
- ⇒ *Umożliwia przygotowanie się do realizacji zadań;*
- ⇒ *Umożliwia racjonalizację (poprawę) działań – wybór najkorzystniejszej opcji;*
- ⇒ *Zwiększa motywację;*
- ⇒ *Ułatwia podejmowanie decyzji;*
- ⇒ *Ogranicza ryzyko;*
- ⇒ *Wyznacza kryteria oceny przedsięwzięcia.*

## Część I

Zastanówcie się w grupie i wykorzystując burzę mózgów odpowiedzcie na poniższe pytania:

- ⇒ *Jakie potrzeby konsumentów w waszym najbliższym otoczeniu nie są zaspokojone?*
- ⇒ *Jakich nowych dóbr lub usług, różniących się od oferowanych na rynku lub lepszych niż obecnie dostępne, potrzebuje wasza lokalna społeczność?*
- ⇒ *Na jakie usługi czy dobra istnieje w waszym środowisku popyt, na który nie odpowiedzieli jeszcze inni usługodawcy/producenci?*
- ⇒ *Jakich placówek, na przykład usługowych, brakuje?*
- ⇒ *Jakie „luki rynkowe” możecie wskazać?*

Wszystkie pomysły zapiszcie! Pamiętajcie o zasadach burzy mózgów.

## Część II

Waszym zadaniem na dziś będzie **opracowanie modelu biznesowego** związanego z określonym pomysłem na działalność biznesową.

Wybierzcie kryteria, Zastanówcie się, który z pomysłów „weźmiecie na tapetę”. Dobrze, abyście mieli pewien zasób wiedzy na ten temat – tak aby było możliwe „wgrzyzenie się w temat”.

Poza pomysłami już wytworzonymi na wcześniejszym etapie, możecie spojrzeć na poniższą giełdę pomysłów.

W tej części zdecydujcie ostatecznie, **który pomysł na biznes wykorzystacie w dalszej części pracy.**

### Giełda pomysłów

#### a. Pomysł na biznes w domu związany ze sztuką i rękodziełem:

Dekoracyjne malarstwo wnętrz, tapetowanie  
Malowanie obrazów i portretów na zamówienie; tworzenie rzeźb z drewna, kamienia, betonu  
Renowacja mebli  
Usługi stolarskie i ramiarstwo  
Tworzenie biżuterii i ozdób artystycznych  
Szycie, naprawa ubrań, szydełkowanie, tapicerka, szycie pokrowców, poszewek, wyrobów dziewiarskich na zamówienie  
Tworzenie aranżacji kwiatowych na zamówienie  
Garncarstwo, plecionkarstwo  
Witrażownictwo  
Kowalstwo artystyczne  
Lekcje rysowania, malowania, nauka gry na instrumentach  
Tworzenie muzyki (do gier, filmów itp.) i granie na instrumentach

#### b. Pomysł na biznes w domu – usługi biznesowe i osobiste:

Prowadzenie księgowości dla firm, doradztwo podatkowe  
Naprawa komputerów i innych urządzeń np. kina domowego, telewizorów  
Usługi kurierskie, przewóz osób, przesyłek, mycie i sprzątanie aut  
Korepetycje np. nauka języków, informatyki, przygotowanie do matury, egzaminów na studia  
Planowanie przyjęć, ślubów  
Pielęgnacja i hodowla sadzonek roślin  
Usługi kosmetyczne (manicure, pedicure, strzyżenie)  
Odnawianie zdjęć i dokumentów, konwersja nagrań analogowych do postaci cyfrowej  
Pośrednictwo w sprzedaży np. nieruchomości, usług itp.  
Rzeczoznawca majątkowy, samochodowy, budowlany, ds. antyków. ds. win  
Usługi cateringowe np. domowe wypieki  
Instruktor obsługi komputera, sportu, fitness, pływania, jogi, medytacji i wszelkie inne usługi konsultingowe

Doradztwo zawodowe, finansowe, podatkowe, prowadzenie kursów dla firm np. BHP  
Didżej (na zabawy, dyskoteki i wesela)  
Masażysta, terapeuta chorób kręgosłupa  
Opieka nad dziećmi, osobami starszymi i zwierzętami; prowadzenie agencji opiekunek  
Trener osobisty (budowa masy mięśniowej lub utrata kilogramów)  
Fotografia ślubna, sprzedaż zdjęć dla wydawnictw i agencji fotograficznych oraz na tzw. stronach stockowych  
Filmowanie (wesela i inne uroczystości, tworzenie reklam, teledysków, czołówek dla osób prowadzących własny kanał na youtube)  
Pożyczanie pieniędzy na procent  
Wynajmowanie lub dzierżawa nieruchomości, hal i placów  
Wypożyczanie sprzętu na imprezy (nagłośnienie, rzutniki multimedialne)  
Artysta estradowy, muzyk, gwiazda internetu np. dzięki własnemu kanałowi youtube  
Organizowanie wycieczek, wypoczynku wakacyjnego, plenerów malarskich

### **c. Usługi dla domu:**

Opieka nad trawnikami i zakładanie oraz urządzenie ogrodów  
Usługi kominiarskie, czyszczenie rynien, naprawa dachów, usuwanie śniegu  
Dystrybucja lub produkcja produktów ekologicznych do czyszczenia i jedzenia  
Usługi i naprawy w domu tzw. złota rączka  
Odnawianie oraz aranżacja domów i mieszkań  
Czyszczenie (pomników, kamienia, boazerii, usuwanie graffiti z budynków), pranie i prasowanie (odzieży) lub mycie (dywanów, okien)  
Projektowanie wnętrz  
Usługi ślusarskie, dorabianie kluczy  
Sprzątanie mieszkań, biur i hoteli  
Tępienie szkodników (insekty, szczury)  
Czyszczenie i konserwacja basenów

### **d. Internetowy pomysł na biznes w domu:**

Wirtualny asystent – pomoc webmasterom np. w budowaniu stron, wypełnianiu ich treścią  
Projektowanie stron www  
Grafika komputerowa  
Tworzenie aplikacji i programowanie  
Pozycjonowanie stron www  
Konsultant i specjalista od Google Adwords oraz Google Analytics; analiza danych i audyt stron www  
Marketing internetowy – zarabianie na programach partnerskich i reklamach  
Sprzedaż przedmiotów na aukcjach allegro lub we własnym sklepie internetowym  
Wyszukiwanie informacji na zlecenie np. poszukiwania genealogiczne, bibliograficzne, budowanie baz danych  
Pisanie i sprzedaż książek elektronicznych (e-booków)  
Zarabianie na blogowaniu (wpisy sponsorowane)  
Usługi pisania CV, listów motywacyjnych, wniosków o dofinansowania i innych prac  
Pisanie tekstów na zamówienie (do czasopism i na strony www); transkrypcja nagrań dźwiękowych i filmowych; przepisywanie tekstów; tłumaczenia

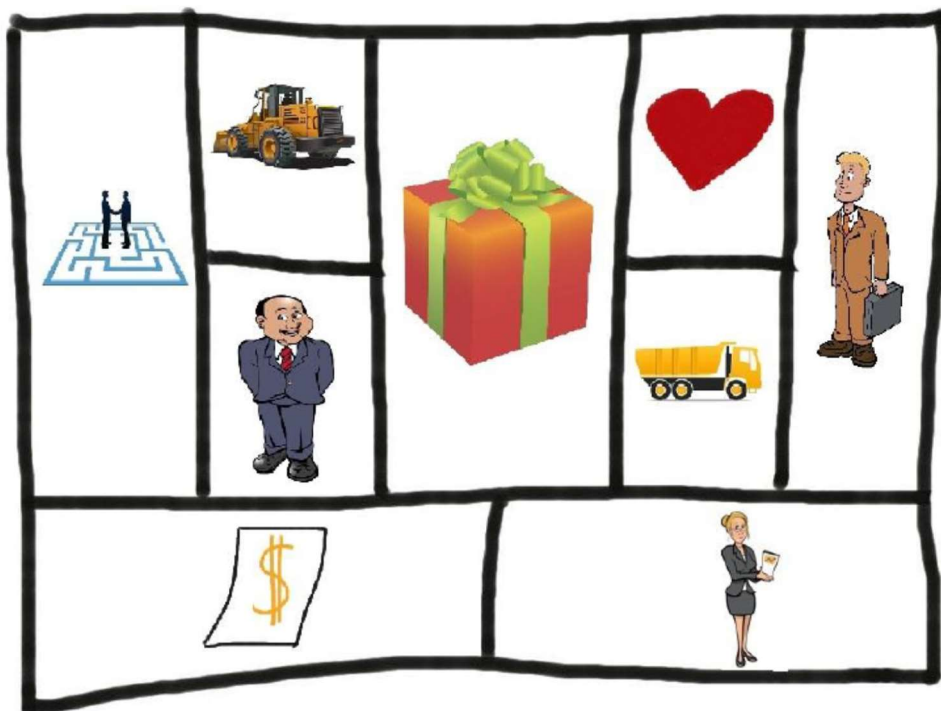
### Część III

Na wstępie definicja, czym jest model biznesowy.

**Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości.**

Jest to szersze spojrzenie na sposób funkcjonowania biznesu niż biznesplan. Waszym zadaniem będzie dziś opracowanie modelu biznesowego z wykorzystaniem ikonografiki.

Bazą do opracowania Waszego modelu biznesowego niech będzie poniższa grafika.



Waszym zadaniem będzie opracowanie na dużym arkuszu papieru w określonej strukturze Waszego pomysłu na biznes.

Takie podejście może się przydać na **każdym etapie funkcjonowania firmy**: na etapie projektowania i wdrażania nowych produktów i usług, a zwłaszcza w ponownym przemyśleniu jej pozycji na rynku oraz poszukiwaniu nowych sposobów na skuteczniejsze dostarczenie odbiorcom propozycji wartości.

Połączcie kilka dużych kartek papieru i podzielcie całość na 9 pól zgodnie z powyższą grafiką. Na razie pozostawcie wszystkie pola puste. Systematycznie będziecie je wypełniać na kolejnych etapach pracy.

Do dalszej analizy możecie wykorzystywać wszystkie dostępne źródła: internet, telefon itd. Odradzam jednak wykorzystanie i odzwierciedlenie gotowych „ściągawek”. Fajnie będzie, jeśli to będzie WASZ proces twórczy.

## Część IV

Pierwsze pole do wypełnienia dotyczy segmentu klientów.

- a. *Na początku (to dotyczy wszystkich etapów dalszych działań) przeczytajcie załączony materiał.*
- b. *Dalej zastanówcie się, jak odnieść się do przedstawionych treści w kontekście Waszego pomysłu na biznes. Starajcie się „ogarnąć” sprawę całościowo, odpowiedź na pytania, sformułujcie nowe pytania, rozważcie wszystkie za i przeciw .... Postarajcie się znaleźć wspólne rozwiązanie.*
- c. *Wasze pomysły spisujcie na bieżąco (to ważne!) na załączonej kartce.*
- d. *Wybierzcie kluczowe informacje, które możecie teraz umieścić na dużym arkuszu papieru. Wykorzystajcie odpowiednie pole (tutaj: mężczyzna z teczką w prawym górnym rogu). Możecie używać tekstu, symboli, grafik, kresek, strzałek ... wszystkiego, co doprowadzi to trafnego odzwierciedlenia Waszych myśli.*

### SEGMENTY KLIENTÓW

Klienci to klucz do powodzenia modelu biznesowego, ponieważ zrozumienie ich potrzeb, a następnie ich zaspokojenie generuje przychody. Klienci są odbiorcami naszych produktów. Zgodnie z „Podręcznikiem Wizjonera” „żeby lepiej zaspokajając potrzeby klientów, firma może pogrupować ich na segmenty według pewnych wspólnych cech charakterystycznych, podobieństwa zachowań lub innych właściwości”<sup>9</sup> (np. grupa wiekowa, małe lub duże firmy, kobiety lub mężczyźni, mieszkańcy Poznania lub Warszawy).

Podczas analizy segmentów klientów należy odpowiedzieć w szczególności na następujące pytania:

- **KTO** jest naszym najważniejszym klientem?
- **DLA KOGO** tworzymy wartość w naszej firmie?
- czy nasza firma działa na rynku masowym czy niszowym? A może nasz rynek ma charakter wielostronny (czyli z jednej strony mamy konsumentów jako klientów, a z drugiej odbiorców biznesowych)?
- na jakie **SEGMENTY** powinniśmy podzielić naszych klientów, biorąc pod uwagę ich problemy i oczekiwania?
- jak dzielimy naszych klientów i jaką strategię realizujemy wobec każdej z grup?

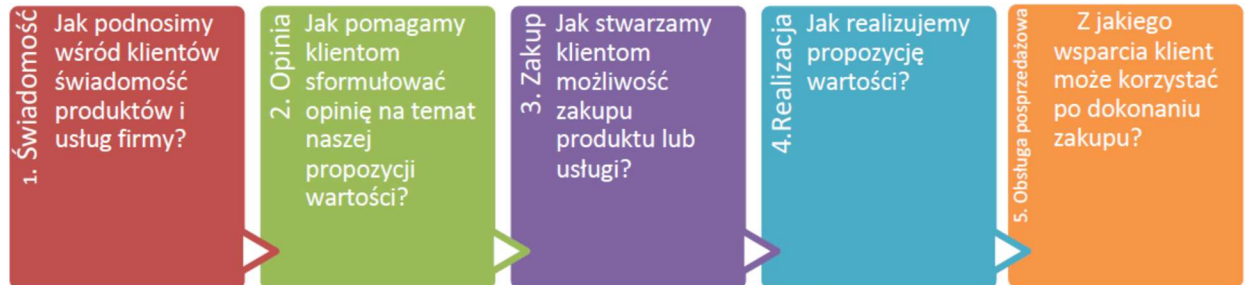


## *Segmenty klientów*

## Część V

Pytanie na teraz: jakie bierzecie **sposoby docierania (kanały)** do potencjalnych klientów.

Kontakty z klientem można podzielić na kilka kluczowych faz:



## KANAŁY

Kanały to sposoby komunikacji naszej firmy z poszczególnymi segmentami klientów, dzięki którym dostarczamy im określoną wcześniej propozycję wartości. Zgodnie z „Podręcznikiem Wizjonera” są to „punkty, w których dochodzi do kontaktu między klientem i firmą i które w istotnym stopniu wpływają na wrażenie, jakie odnosi w związku z tym odbiorca”<sup>10</sup>. Każdy z kanałów charakteryzuje szczególne fazy funkcjonowania, które budują całość doświadczenia klienta naszego produktu lub usługi.



Kanały możemy podzielić na:

- **własne** – np. firmowa sieć sprzedawców,
- **partnerskie** – np. hurtownicy oferujący nasze produkty,
- **pośrednie** – np. pasaż internetowy,
- **bezpośrednie** – to chociażby sprzedaż internetowa.

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?
- które kanały są najbardziej efektywne kosztowo?
- jak integrujemy nasze kanały ze standardami współpracy z klientami?

## *Kanały*



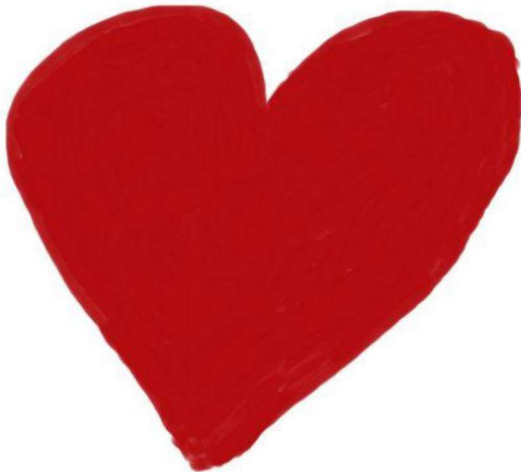
## Część VI

Mając już pomysł na sposoby dotarcia do klientów, zastanówcie się bliżej, jakie relacje chcielibyście z nimi budować.

### RELACJE Z KLIENTAMI

Podstawowym zadaniem firmy jest pozyskiwanie i zatrzymywanie jej klientów oraz generowanie ciągłego wzrostu sprzedaży. Jest to możliwe tylko dzięki budowie różnych form dobrych relacji z poszczególnymi segmentami odbiorców naszych produktów i usług. Relacje mogą mieć charakter:

- **osobistego wsparcia** poprzez nawiązywanie bezpośrednich relacji z wszystkimi klientami,
  - **dedykowanych opiekunów klienta** dla najważniejszych klientów firmy,
  - **samoobsługi** lub **obsługi zautomatyzowanej**,
  - **budowy społeczności** wokół produktu lub usługi (np. za pośrednictwem mediów takich jak Facebook, Twitter czy Pinterest),
  - **współtworzenia** tj. zaproszenia odbiorców do samodzielnego generowania wartości dla szerokiego grona użytkowników np. poprzez fora dyskusyjne, komentarze, recenzje.



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

- jakiego typu relacji spodziewają się nasi klienci? Jak te relacje rozkładają się wśród poszczególnych segmentów naszych odbiorców?
- jakie relacje już udało nam się zdefiniować i rozwinąć?
- czy nasze relacje z klientami są zintegrowane z pozostałymi kluczowymi elementami naszego modelu biznesowego?
- jakie koszty budowy relacji ponosimy?

*Relacje z klientami*

## Część VII

Mając wstępnie opracowany pomysł na to, do jakich klientów chcecie dotrzeć, warto rozważyć, jakie **wartość można zaoferować proponując im określony produkt lub usługę**.



### PROPOZYCJE WARTOŚCI

Naszym klientom oferujemy produkty lub usługi czyli propozycje rozwiązania ich problemów i generujące dla nich wartość. Dzięki istnieniu naszej oferty klienci nie wybierają oferty konkurencji. Nasze propozycje generujące wartości dla klienta można podzielić na kilka grup:

- **propozycje dotąd niespotykane** – czyli nowości zaspokajające zupełnie nowe potrzeby i tworzące branże, zasady działania lub doświadczenia użytkowników. Przykładem takiego rozwiązania był z całą pewnością w 2007 roku iPhone, który oferował nowe doświadczenia dla użytkowników telefonów komórkowych,
- **wyższa jakość lub skuteczność** np. lepsza jakość obsługi klienta, jakość materiałów zastosowanych do wykonania produktu (to bardzo często argument za wyborem tego, a nie innego modelu samochodu),
- **dostosowanie produktu lub usługi do potrzeb indywidualnych odbiorców** – przykładem mogą być kontrakty zawierane z abonentami sieci telefonii komórkowej,
- **design lub marka** – to wartość w postaci podkreślenia przez klientów przynależności do określonej grupy czy pokazania statusu,
- **cena i koszty** – niższa cena lub koszty eksploatacji w stosunku do konkurencji,
- **dostępność produktu** – czyli skala jego dystrybucji bądź upowszechnienia. Przykładem dostępnego produktu jest coraz częściej telewizor 3D,
- **wygoda i użyteczność** - ciekawym przykładem do porównania są zakupy tradycyjne i zakupy on-line.

Projektując propozycję wartości dla segmentów odbiorców należy zadać następujące pytania:

- jaką wartość dostarcza klientom nasz produkt/usługa/firma/organizacja?
- który z problemów naszych odbiorców rozwiązuje nasz produkt/usługa/firma/organizacja?
- jakie rodzaje produktów i usług proponujemy poszczególnym segmentom klientów?
- które z potrzeb odbiorców zaspokaja nasz produkt/usługa?

*Propozycje wartości*

## Część VIII

Czym w zasadzie ma się zajmować Wasza działalność biznesowa to kluczowa kwestia tego etapu działania.

### KLUCZOWE DZIAŁANIA

Posiadane przez naszą firmę zasoby muszą być zintegrowane z podejmowanymi działaniami o charakterze kluczowym, czyli rodzajem działań, bez których firma nie będzie w stanie poprawnie funkcjonować. Musimy poznać odpowiedzi na następujące pytania:

- jakich kluczowych działań będzie wymagać nasza propozycja wartości?
- podjęcie jakich działań jest konieczne ze względu na posiadane przez nas kanały dystrybucji, relacje z klientami oraz strumienie przychodów?



Kategorie kluczowych działań mogą przyjmować następujące formy:

- produkcji, czyli wytwarzania i dostarczania na rynek dużych wolumenów produktów z zachowaniem odpowiedniego poziomu jakościowego,
- usług skupionych na rozwiązywaniu problemów (m.in. typowej dla firm konsultingowych, organizacji badawczych itp.),
- działań wokół platformy lub sieci związanych z zarządzaniem, utrzymaniem oraz pozyskiwaniem nowych klientów,

które musimy rozważać w zależności od profilu prowadzonej działalności.

*Kluczowe działania*

## Część IX

Wiele ekspertów podkreśla, że kluczem do sukcesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej biznesów małych i dużych są świetnie funkcjonujące zespoły. Inni podkreślają wagę zasobów finansowych, kolejni – jeszcze inne zasoby. Wśród **KLUCZOWYCH ZASOBÓW** wymienić można:



- **fizyczne** – czyli wszelkiego rodzaju kluczowa infrastruktura, systemy, ale także sieć dystrybucyjna czy sieć punktów sprzedaży,
- **intelektualne** tzn. wszelka zgromadzona wiedza, patenty, licencje oraz znaki towarowe, wzory przemysłowe oraz marka naszej firmy,
- **ludzkie** – świetnie zorganizowany zespół ludzi jest wartością każdego przedsiębiorstwa: od małego start-upu począwszy, a na wielkiej korporacji skończywszy,
- **finansowe** to różnego rodzaju kapitał w postaci gotówki, opcji na akcje czy ciągle otwartej linii kredytowej,
- **platformy lub sieci** czyli rozwiązania kojarzące ze sobą partnerów (np. handlowców, klientów, banki) czy oprogramowanie (np. porównywarka cen i sklepy internetowe).

W zależności od rodzaju i wielkości firmy zasoby mogą mieć charakter wewnętrzny, czyli po prostu stanowić naszą własność. Możemy je także dzierżawić (np. przestrzeń sklepową, magazynową) albo część naszych zasobów może być własnością innego partnera (np. pracownicy biura rachunkowego, które obsługuje naszą działalność).

Aby dobrze przeprowadzić tę część dyskusji nad modelem musimy przede wszystkim odpowiedzieć na pytania:

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

*Kluczowe zasoby*



## Część X

Na naszych zajęciach podkreślaliście rolę budowania sieci relacji – to ważne zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Zastanówcie się teraz, jaki osoby, czy grupy osób mogą być dla Waszego biznesu kluczowymi partnerami.

### KLUCZOWI PARTNERZY



Sprawne funkcjonowanie naszej firmy zależy także od współpracy z zewnętrznymi partnerami, którzy mogą pełnić rolę wspierającą nasze działania (np. prowadzić księgowość oraz udzielać porad prawnych) lub strategiczną (np. zapewniać bezpieczeństwo dostaw). Dlaczego podejmujemy współpracę z partnerami?

- **podejmowanie współpracy celem optymalizacji i korzyści skali.** Ta sytuacja jest dzisiaj spotykana bardzo często np. poprzez outsourcing lub produkcję w krajach o niższych kosztach pracy,
- **partnerstwo w celu obniżenia poziomu ryzyka** może przejawiać się np. poprzez korzystanie przez konkurujące ze sobą firmy z tych samych standardów. Taka sytuacja ma miejsce chociażby w zakresie kodów kreskowych, gdzie firmy korzystają z tego samego standardu identyfikacji produktów równocześnie konkurując jakością produktu, projektem etykiety oraz unikalnymi działaniami marketingowymi,
- **przejęcie zasobów lub działań** – żadna firma nie zna się w 100% na wszystkim, stąd woli współpracować np. z partnerami posiadającymi specjalistyczną wiedzę, zasoby lub technologie, aby tym samym, w zamian za odpowiednie wynagrodzenie rozwiązywać własne problemy.

Ta część analizy służy identyfikacji kluczowych partnerów, wskazaniu najważniejszych dostawców oraz ocenie, jakie zasoby pozyskujemy od naszych partnerów oraz jakie kluczowe działania realizują oni dla naszej firmy.

## *Kluczowi partnerzy*

## Część XI

Rozważcie teraz **STRUMIENIE PRZYCHODÓW**, które wskazują Wasze źródła zysków z generowanych przez Wasz biznes wartości. Są to m.in.:

- **przychody generowane poprzez sprzedaż aktywów** (produktów/usług) firmy,
- **opłaty za korzystanie**, naliczane za faktyczne skorzystanie z usługi,
- **opłata abonencka** – przychody uzyskiwane okresowo, za konkretny czas korzystania z produktu lub usługi,
- **wypożyczanie i leasing** – popularne szczególnie w branży motoryzacyjnej. W tym modelu użytkownik uzyskuje wyłączone prawo do korzystania z konkretnego produktu lub usługi w zamian za ustaloną w umowie opłatę,
- **licencje** – opłaty z tytułu korzystania z wytworzonej przez kogoś innego wartości intelektualnej tj. praw autorskich, praw własności przemysłowej czy patentów,
- **prowinie z tytułu pośrednictwa** otrzymywane w zakresie oferowania przez firmę produktów lub usług innej firmy w zamian za określony udział w przychodach lub zyskach,
- **reklama** – przychody z tytułu reklamy obcych produktów np. firma prowadząca portal informacyjny wyodrębnia przestrzeń reklamową dla innych reklamodawców i pobiera opłaty z tego tytułu.



Strumienie przychodów odpowiadają na bardzo istotne pytania na etapie tworzenia modelu biznesowego. Przy ich pomocy analizujemy następujące zagadnienia:

- za jaką propozycję wartości nasi klienci są gotowi zapłacić?
- za co płacą na obecnym etapie funkcjonowania firmy?
- w jakim modelu płacą nam obecnie, a w jakim chcieliby płacić?
- w jakim stopniu przychody uzyskane ze sprzedaży naszego produktu/usługi wpływają na ogólne przychody firmy?

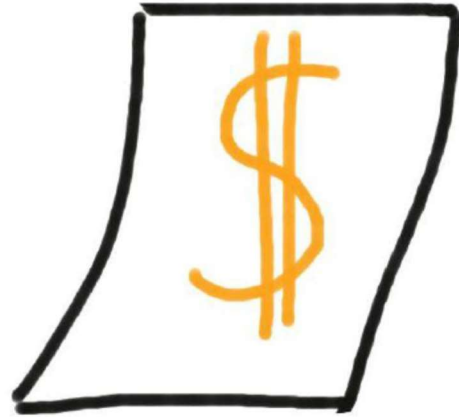
*Strumienie przychodów*

## Część XII

Kolejny etap analizy dotyczy **STRUKTURY KOSZTÓW**. Zadaniem tego etapu pracy jest wskazanie, wszelkich wydatków ponoszonych przez naszą organizację w związku z realizacją określonego modelu biznesowego oraz odpowiedź na pytania:

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

Trzeba podkreślić, że nie zawsze minimalizacja kosztów jest najlepszym rozwiązaniem. Jeśli nasz produkt lub usługa są czymś, za co klienci będą w stanie zapłacić relatywnie dużo pieniędzy w zamian otrzymując produkt luksusowy lub usługę najwyższej jakości, to wówczas minimalizacja kosztów nie powinna być sednem budowanego przez nas modelu. Powinien on wówczas koncentrować się na oczekiwanej przez odbiorców wartości.



Analizując strukturę kosztów powinniśmy rozpatryć następujące ich rodzaje:

- **koszty stałe** – czyli wydatki pojawiające niezależnie od ilości produkowanych produktów czy świadczonych usług. Może to być np. czynsz za wynajem biura czy stała opłata abonamentowa za korzystanie z telefonu,
- **koszty zmienne**, które są zależne od ilości produkowanych produktów lub świadczonych usług. Wyższe wolumeny oznaczają wyższe koszty,
- **koszty wynikające z korzyści skali** – bardzo często pojawiają się np. gdy zlecamy usługę wydruku materiałów reklamowych. Większa ilość wydrukowanych egzemplarzy obniża koszt jednostkowy pojedynczej sztuki,
- **koszty wynikające z korzyści zakresu** np. jeśli mamy dużą firmę oferującą wartość dla różnych segmentów klientów to wówczas możemy wykorzystać te same działania marketingowe lub kanały dystrybucji bez generowania dodatkowych kosztów.

## *Struktura kosztów*

## Część XIII

Dobrnęliście do ostatniego etapu Waszej pracy. Spójrzcie na Waszą ikonografię.

Przedyskutujcie jeszcze, czy warto coś jeszcze dodać. A może niektóre kwestie wypracowywane na poszczególnych etapach nie są spójne i wymagają mniejszej lub większej korekty.

Przygotujcie się do publicznej prezentacji Waszej grafiki przedstawiającej model biznesowy.

### ***Materiały do dalszej inspiracji***

A. Osterwalder, Y. Pigneur , Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera

J. Collins, *Od dobrego do wielkiego*

H. Plattner, *Design Thinking – Helping to Reinvent Enterprise Computing*

Wszelkie publikacje zwarte i on-line dotyczące tworzenia biznesplanów i odnoszące się do problematyki modeli biznesowych

[www.alexoserwalder.com](http://www.alexoserwalder.com)

[www.ecorner.stanford.edu](http://www.ecorner.stanford.edu)

[www.dschoool.stanford.edu](http://www.dschoool.stanford.edu)

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

[www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/](http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/)

[www.openideo.com](http://www.openideo.com)

[www.seedfund.pl](http://www.seedfund.pl)

[www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)