

Czy obecny model biznesowy nadal ma potencjał?

Jak odróżnić problem wykonania od problemu samego modelu i ocenić, czy firma potrzebuje optymalizacji, przeprojektowania czy zmiany kierunku

PUNKT WYJŚCIA

Dobry model biznesowy może przestać być wystarczający.

Firma może nadal generować sprzedaż, posiadać rozpoznawalną markę, klientów i kompetentny zespół, a jednocześnie stopniowo tracić zdolność do tworzenia wartości.

Nie zawsze oznacza to, że organizacja działa źle.

Czasem problem polega na tym, że model, który wcześniej był źródłem przewagi, przestał odpowiadać warunkom, w których firma obecnie funkcjonuje.

Zmieniają się potrzeby klientów, struktura popytu, ekonomika kanałów, technologie, koszty, konkurencja i możliwości skalowania działalności.

W takiej sytuacji poprawa procesów, redukcja kosztów czy zwiększanie intensywności sprzedaży mogą poprawić wynik krótkoterminowo, ale nie muszą rozwiązać problemu strategicznego.

MECHANIZM



Pierwsze pytanie nie powinno więc brzmieć:

~~„Jak możemy lepiej wykonywać to, co robimy?”~~

Najpierw trzeba odpowiedzieć:

„Czy to, co robimy, nadal tworzy wystarczającą wartość?”

FRAMEWORK HEFT7

Sześć pytań o potencjał modelu biznesowego.

Model biznesowy ma potencjał wtedy, gdy nadal tworzy istotną wartość dla klienta, pozwala firmie przechwycić część tej wartości i może być realizowany w sposób ekonomicznie oraz operacyjnie uzasadniony.

HEFT7 ocenia jego potencjał przez sześć wzajemnie powiązanych perspektyw.

I. RYNEK I KLIENT

O1 KLIENT I POTRZEBA

popyt · segment · zachowanie

Czy firma nadal rozwiązuje problem, za który klient chce zapłacić?

Czy potrzeba rośnie, pozostaje stabilna czy traci znaczenie?

O2 PROPOZYCJA WARTOŚCI

oferta · przewaga · pozycjonowanie

Dlaczego klient ma wybrać właśnie tę firmę?

Czy jej przewaga nadal jest istotna, odróżniająca i możliwa do utrzymania?

II. EKONOMIKA I WZROST

O3 EKONOMIKA

marża · koszt · kapitał

Czy model generuje atrakcyjną ekonomikę przy obecnej skali działalności?

Czy wzrost zwiększa wartość, czy jedynie zwiększa obrót i zapotrzebowanie na kapitał?

O4 MODEL SPRZEDAŻY I KANAŁY

direct · digital · wholesale · partnerzy

Czy sposób dotarcia do klienta odpowiada temu, jak klient chce dziś kupować?

Czy kanały wzmacniają się wzajemnie, czy konkurują o tę samą sprzedaż i marżę?

III. ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI

O5 ZDOLNOŚĆ DO SKALOWANIA

zasoby · procesy · organizacja

Czy model może rosnąć bez proporcjonalnego wzrostu kosztów, złożoności i ryzyka?

Czy organizacja potrafi powielać sposób działania bez utraty jakości i kontroli?

O6 ODPORNOŚĆ I ADAPTACJA

rynek · technologia · konkurencja

Jak wrażliwy jest model na zmianę warunków zewnętrznych?

Czy firma potrafi dostosować model bez utraty jego kluczowego źródła wartości?

ZASADA HEFT7

Silny model biznesowy łączy atrakcyjność dla klienta, ekonomikę i zdolność do wykonania.

WYKONANIE CZY MODEL

Podobne objawy mogą mieć zupełnie różne przyczyny.

01

**WZROST SPRZEDAŻY
ZWALNIA**

PROBLEM WYKONANIA MOŻE OZNACZAĆ:

słabszą konwersję, niewystarczającą aktywność sprzedażową, problemy z dostępnością, niewłaściwe zarządzanie kanałem.

PROBLEM MODELU MOŻE OZNACZAĆ:

malejący popyt, utratę przewagi, nasycenie rynku albo niedopasowanie oferty do zmieniających się potrzeb klientów.

02

MARŻA SPADA

PROBLEM WYKONANIA MOŻE OZNACZAĆ:

błędy cenowe, zbyt częste promocje, słabe negocjacje zakupowe albo niewłaściwy mix.

PROBLEM MODELU MOŻE OZNACZAĆ:

strukturalnie niską siłę cenową, rosnący koszt pozyskania klienta, trwałą presję konkurencyjną albo model wymagający ciągłych rabatów.

03

**WZROST WYMAGA CORAZ
WIĘCEJ KAPITAŁU**

PROBLEM WYKONANIA MOŻE OZNACZAĆ:

nadmierny zapas, należności, nieefektywne procesy lub niewłaściwe planowanie.

PROBLEM MODELU MOŻE OZNACZAĆ:

konstrukcję działalności, w której każdy kolejny etap wzrostu wymaga nieproporcjonalnego zwiększania aktywów, infrastruktury albo kapitału obrotowego.

KLUCZOWE ROZRÓŻNIENIE

Problem wykonania oznacza, że firma robi właściwe rzeczy niewystarczająco dobrze.

Problem modelu oznacza, że nawet dobre wykonanie może nie wystarczyć.

JAKOŚĆ WZROSTU

Nie pytaj tylko, czy firma rośnie. Pytaj, co napędza wzrost.

Sam wzrost przychodów nie potwierdza jakości modelu biznesowego.

Firma może zwiększać sprzedaż, a jednocześnie tracić marżę, angażować coraz więcej kapitału, zwiększać złożoność operacyjną lub uzależniać wynik od pojedynczych klientów, produktów czy kanałów.

Dlatego potencjał modelu należy oceniać przez jakość wzrostu.

01**JAKOŚĆ POPYTU**

Czy wzrost wynika z rzeczywistego popytu, czy z promocji, rabatów albo coraz droższej akwizycji?

POPYT ORGANICZNY ↑ vs KOSZT POZYSKANIA ↑

02**JAKOŚĆ MARŻY**

Czy dodatkowa sprzedaż zwiększa wynik?
Czy marża utrzymuje się wraz ze wzrostem skali?

MARŻA UTRZYMANA vs PRESJA RABATOWA ↑

03**JAKOŚĆ KAPITAŁU**

Ile dodatkowego zapasu, aktywów i kapitału obrotowego wymaga kolejny etap wzrostu?

WARTOŚĆ TWORZONA ↑ vs KAPITAŁ
ZAANGAŻOWANY ↑

04**JAKOŚĆ SKALOWANIA**

Czy kolejny etap rozwoju wymaga proporcjonalnego zwiększania kosztów, ludzi i złożoności?

SKALA ↑ vs ZŁOŻONOŚĆ ↑

PYTANIE ZARZĄDCZE

Czy firma skaluje wartość, czy tylko skaluje działalność?

MAPA DECYZYJNA

Co zrobić, gdy model przestaje działać tak jak wcześniej?

Nie każdy problem strategiczny wymaga budowy nowego biznesu od podstaw.

Zakres zmiany powinien odpowiadać głębokości problemu.



OPTIMALIZACJA



WZMOCNIENIE



PRZEPROJEKTOWANIE



ZMIANA KIERUNKU

01

Model pozostaje atrakcyjny.

Problem dotyczy sposobu wykonania, kosztów lub produktywności.

KIERUNEK:

USPRAWNIENIE
OBECNEGO
MODELU

02

Podstawowy model nadal działa, ale jego przewaga słabnie.

Potrzebne jest wzmocnienie oferty, pozycji rynkowej lub sposobu dotarcia do klienta.

KIERUNEK:

ODBUDOWA
PRZEWAGI

03

Model tworzy wartość tylko w części obecnej konfiguracji.

Potrzebna jest zmiana kanałów, formatów, portfolio, sposobu zarabiania albo struktury kosztowej.

KIERUNEK:

PRZEPROJEKTOWANIE
MODELU

04

Dotychczasowe źródło wartości traci znaczenie lub ekonomiczny sens.

Firma musi zdefiniować nowe źródło wzrostu, nową propozycję wartości albo nowy model działalności.

KIERUNEK:

TRANSFORMACJA
STRATEGICZNA

ZASADA HEFT7

Im głębszy problem, tym mniej skuteczne staje się doskonalenie istniejącego modelu.

PYTANIA DO ZARZĄDU

10 pytań przed decyzją o dalszym rozwoju modelu.

01 Czy potrzeba klienta, na której zbudowano model, nadal rośnie lub pozostaje istotna?

06 Czy wszystkie kanały i segmenty tworzą wartość, czy część z nich jedynie zwiększa obrót?

02 Czy klienci nadal mają wyraźny powód, żeby wybrać nas zamiast dostępnych alternatyw?

07 Czy przewaga firmy wynika z czegoś, co konkurencja może łatwo skopiować?

03 Czy wzrost sprzedaży przekłada się na wzrost wyniku?

08 Czy organizacja potrafi skalować działalność bez proporcjonalnego wzrostu złożoności?

04 Czy marża utrzymuje się wraz ze wzrostem skali?

09 Które elementy modelu tworzą dziś większą wartość niż na wcześniejszym etapie rozwoju, a które mniejszą?

05 Ile dodatkowego kapitału wymaga kolejny etap wzrostu?

10 PYTANIE GRANICZNE

Gdybyśmy projektowali ten biznes dzisiaj od początku, czy zbudowalibyśmy go w taki sam sposób?

Jeżeli odpowiedź brzmi „nie”,
warto dokładnie ustalić dlaczego.

HEFT7 PERSPECTIVE

Największym ryzykiem nie zawsze jest słabe wykonanie.

*Czasem jest nim bardzo dobre wykonywanie modelu,
którego potencjał stopniowo się kończy.*

Firmy rzadko tracą przewagę w jednym momencie.

Częściej obecny model przez długi czas nadal funkcjonuje wystarczająco dobrze, żeby nie wymuszać zmiany, ale coraz słabiej, żeby tworzyć kolejny etap wzrostu.

Dlatego ocena modelu biznesowego powinna rozdzielać dwa pytania:

Czy organizacja potrafi dobrze realizować obecny model?

oraz

Czy obecny model nadal zasługuje na dalsze inwestycje?

Dopiero wtedy można określić właściwy kierunek:

01 OPTYMALIZACJA

02 WZMOCNIENIE

03 PRZEPROJEKTOWANIE

04 ZMIANA KIERUNKU

Jeżeli potencjał obecnego modelu nie jest jednoznaczny, potrzebna jest diagnoza źródeł wartości, ekonomiki i możliwości dalszego skalowania.

Joanna Smolarczyk
FOUNDER, HEFT7



GIVE CHANGE WEIGHT.

HEFTSEVEN.COM

BERLIN · EUROPE

heftseven.com
info@heftseven.com

CZY OBECNY MODEL BIZNESOWY NADAL MA POTENCJAŁ?

08 / 08