



## Strumienie przychodów

### Wstęp

Strumienie przychodów są to łączne przychody (tj. dochody) generowane przez organizację ze wszystkich produktów i usług. Strumienie przychodów reprezentują przychody finansowe generowane przez każdy segment klientów w celu stworzenia rentownego (lub zrównoważonego) modelu biznesowego. Całkowity dochód (zysk) firmy jest obliczany za pomocą następującego równania:

$$\text{Przychód (dochód brutto)} - \text{Koszty} = \text{Zysk (dochód netto)}$$

### Cel

Celem tego modułu jest przedstawienie teoretycznych i praktycznych informacji, w tym przykładów i ćwiczeń, dotyczących znaczenia i użycia strumieni przychodów w schemacie modelu biznesowego.

Strumienie przychodów stanowią istotny element modeli biznesowych i określają rentowność organizacji. Mogą one wpływać na rozwój strategii, planowanie działalności i inwestycji.

Strumienie przychodów reprezentują wartość ekonomiczną, którą klienci są skłonni zapłacić za produkty lub usługi danej organizacji. Wybór strumienia przychodów może mieć wpływ na sposób, w jaki będą rozwijane inne elementy modelu biznesowego.

Organizacje mogą generować przychody na różne sposoby i na ogół mają więcej niż jeden strumień przychodów. Wybór strumienia przychodów zależy co do zasady od charakteru produktu lub usługi danej organizacji oraz jej modelu biznesowego.

### Efekty kształcenia

Po ukończeniu tego modułu uczeń będzie w stanie:

- Opisać zastosowanie bloku „Strumienie przychodów” i jego powiązania z innymi blokami.
- Ocenic mocne i słabe strony obecnych strumieni przychodów.
- Wycenić wartość strumieni przychodów oraz ocenić ich znaczenie dla strategii organizacji.
- Ocenic i poddać krytycznej analizie obecne strumienie przychodów, aby usprawnić komunikację ze wszystkimi segmentami klientów i poprawić relacje z klientami.
- Wycenić i ocenić obecne strumienie przychodów i zastosować metodę myślenia krytycznego, aby zaprojektować przyszłą strategię oraz wymienić inne możliwości oraz potencjalne innowacyjne strumienie przychodów.





## Słowa kluczowe

- Strumienie przychodów
- Strumienie przychodów z transakcji
- Okresowe strumienie przychodów
- Możliwości generowania przychodów
- Mechanizmy wyceny
- Dochód
- Zysk
- Sprzedaż
- Prognozowanie przychodów
- Strategia
- Innowacja

## Zarys teoretyczny

Informacje dotyczące bloku „Strumienie przychodów” znajdują się w prawym dolnym rogu schematu modelu biznesowego:

Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:
<p><b>Kluczowe partnerstwa</b></p> <p>Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi dostawcy? Jakie kluczowe zasoby nabywamy od partnerów? Jakie kluczowe działania wykonują nasi partnerzy?</p> <p><b>MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI</b> Optymalizacja i oszczędność Ograniczenie poziomu ryzyka / niepewności Nabywanie określonych zasobów / działań</p>	<p><b>Kluczowe działania</b></p> <p>Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p><b>KATEGORIE</b> Produkty Rozwiązywanie problemów Poprawy/usługi</p>	<p><b>Propozycja wartości</b></p> <p>Jaką wartość dostarczamy klientom? Jaki problem rozwiązujemy dla klientów? Jakie produkty i usługi oferujemy poszczególnym segmentom klientów? Na jakie potrzeby klientów odpowiadamy?</p> <p><b>CHARAKTERYSTYKA</b> Nowość Wyjącalność Dostosowanie do indywidualnych potrzeb „Wykonanie zadania” Projekt Model/status Cena Obciążenie zasobów Obciążenie poziomem ryzyka Dostępność Wypokreślalność</p>	<p><b>Relacje z klientami</b></p> <p>Jakiego rodzaju relacje oczekuje każdy z naszych segmentów klientów? Jakie relacje nawiązaliśmy? W jaki sposób relacje te są powiązane z rezultatem naszego modelu biznesowego? Jak kosztownie są te relacje?</p> <p><b>PRZYKŁADY</b> Wypuszczenie osobiste Dedykowane wsparcie osobiste Samochodowego Zreformalizowane obciążenie Spadek kosztów Wypodrobienie</p>	<p><b>Segmenty klientów</b></p> <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy Rynek niszowy Segmentacja rynku Dyferencjacja rynku Przejrzystość</p>	
	<p><b>Kluczowe zasoby</b></p> <p>Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p><b>RODZAJE ZASOBÓW</b> Fizyczne Intelektualne (patenty, prawa autorskie, dane) Ludzkie Finansowe</p>				
<p><b>Struktura kosztów</b></p> <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najbardziej kosztowne?</p> <p><b>CZY TWÓJE PRZEDSIĘWZIENIE JEST</b> Zorientowane na koszty (oszczędność struktury kosztów, niskie ceny, maksymalna automatyzacja, outsourcing na stałą skalę) Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p><b>CHARAKTERYSTYKA</b> Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Koszty stałe Koszty stałe</p>			<p><b>Kanały</b></p> <p>Za pośrednictwem jakich kanałów nasi klienci z poszczególnych segmentów chcą, żeby się z nami kontaktowali? Jak do nich dochodzą? W jaki sposób nasze kanały zostały zintegrowane? Który z kanałów jest najbardziej efektywny? Który z kanałów jest najbardziej kosztowny? Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?</p> <p><b>FAZY KANAŁÓW</b> 1. Świadomość – jak budujemy wśród klientów świadomość w zakresie naszych produktów / usług? 2. Opinie – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości? 3. Zakup – jak umożliwiamy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług? 4. Dostawa – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości? 5. Usługi posprzedażne – jakie usługi posprzedażne oferujemy klientom?</p>		
			<p><b>Strumienie przychodów</b></p> <p>Za jaką wartość klienti są gotowi zapłacić? Za co klienti obecnie płacą? Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienti woląby płacić? Jak jest udział poszczególnych strumieni przychodów w przychodzie przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p><b>RODZAJE</b> Sprzedaż usługowa Opłata za korzystanie Opłaty za subskrypcję Licencjonowanie Opłaty posprzedażowe Reklama Wynajem/Dzierżawa/Leasing</p> <p><b>STALE CENY</b> Cena Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wydajności</p> <p><b>CENY DYNAMICZNE</b> Przebieg Zarządzanie ryzykiem Marketing w czasie rzeczywistym</p>		





Blok „Strumienie przychodów” przedstawia różne źródła generowania zysków ze sprzedaży towarów i usług. Rodzaje przychodów branych pod uwagę przez organizację zależą od rodzaju prowadzonej działalności.

Kluczowe elementy, które należy rozważyć to:

- charakter produktu lub usługi oraz model biznesowy (w tym propozycja wartości i struktura kosztów), które mają wpływ na wycenę produktu,
- strategie wyceny, w tym strategie Economy, Penetration, Skimming oraz Premium.

Strumień przychodów zazwyczaj obejmuje przychód okresowy, przychód z transakcji, przychód z projektu lub przychód z usług. W agencjach rządowych termin „strumień przychodów” jest często stosowany w odniesieniu do różnych form opodatkowania.

### Modele i strumienie przychodów a modele biznesowe

Strumień przychodów łatwo pomylić z modelem przychodów, który z kolei jest często mylony z modelem biznesowym.

#### Definicja strumienia przychodów:

Strumień przychodów stanowi określone źródło dochodu okresowego, z transakcji lub z usług. Przedsiębiorstwo może mieć więcej niż jedno źródło przychodów, w zależności stosowanego modelu biznesowego.

#### Definicja modelu przychodów:

Model przychodów określa ramy dla generowania dochodów. Obejmuje on strategię dotyczącą sposobu, w jaki przedsiębiorstwo generuje dochód z jednego lub większej liczby strumieni przychodów. Istotnym elementem modelu przychodów jest uwzględnienie propozycji wartości, jej wyceny oraz źródła jej finansowania (kto zapłaci za oferowaną wartość).

#### Rodzaje strumieni przychodów:

- **Przychody z transakcji:** klienci uiszczają jednorazową płatność za produkt lub usługę.
- **Przychody okresowe:** powtarzające się płatności za dostawę produktów lub usług (np. subskrypcje, wynajem, dzierżawa itp.).

#### Rodzaje przychodów:

- **Przychody z działalności operacyjnej:** kwota generowana z tytułu podstawowej działalności organizacji (np. ze sprzedaży produktów lub usług)
- **Przychody z działalności innej niż operacyjna:** kwota z pozostałej działalności organizacji (np. z tytułu dywidend, odsetek).





## Generowanie przychodów

Przychody z produktów lub usług mogą być generowane na różne sposoby.

Zmiany w modelach przychodów (zachodzące zwłaszcza w dobie cyfryzacji) zakłóciły wiele rynków, np. wskutek cyfryzacji zmianie uległ rynek muzyczny (odejście od sprzedaży płyt CD na **przychody z transakcji**) na rzecz subskrypcji do platform streamingowych (**przychód okresowy**)).

## Strumienie przychodów i mechanizmy wyceny:

Każdy ze strumieni przychodów organizacji może mieć swój indywidualny mechanizm wyceny. Istnieją dwa rodzaje mechanizmów wyceny:

- **Mechanizm stałych cen:** stała cena określona przez producenta produktu lub dostawcę usługi dla danego segmentu klientów (z uwzględnieniem cech docelowego segmentu klientów), w zależności od charakterystyki danego produktu lub liczby zakupywanych produktów (im więcej kupowanych produktów, tym niższa cena).
- **Mechanizm cen dynamicznych:** cena zmienia się w zależności od sytuacji na rynku.

### W mechanizmie cen dynamicznych można stosować:

- **Negocjacje (targowanie się):** cena jest negocjowana pomiędzy stronami, a jej wysokość zależy od umiejętności negocjacyjnych kupującego i dynamiki procesu.
- **Licytacje:** cena końcowa zależy od tego, jak wysoko osoba kupująca ocenia wartość danego produktu lub usługi. Polega to na tym, że klienci licytują (informują, ile są gotowi zapłacić) za produkt lub usługę, przy czym wygrywa najwyższa oferta.
- **Różnicowanie cen (zarządzanie zyskiem):** cena (która jest zmienna) zależy od dostępności produktu lub usługi w momencie zakupu. Na potrzeby generowania zysków (zarządzania zyskiem) organizacje mogą wykorzystywać informacje o klientach. Ten model przychodów jest często stosowany przez linie lotnicze i hotele.
- **Dostosowywanie cen do sytuacji rynkowej:** cena zmienia się w zależności od kształtowania się podaży lub popyt bądź pod wpływem konkurencji na rynku. Cena może spaść wskutek wzrostu podaży lub zmaleć w efekcie wzrostu popytu. Ograniczona liczba dostępnych produktów lub usług (np. świeżych warzyw w związku z sezonowością upraw) będzie prowadzić do wzrostu cen. Ceny mogą również ulec zmianie wskutek działań konkurencji – jeżeli konkurencja oferuje podobne (lub identyczne) produkty lub usługi po niższej lub wyższej cenie będzie to miało wpływ na cenę oferowaną przez organizację.





### Zyski z modeli wyceny:

Strumień przychodów obejmuje zyski, które firma generuje dzięki zastosowaniu określonych mechanizmów wyceny i kanałów. Przychody generowane w ramach strumienia mogą mieć postać:

- **przychodów z transakcji:** wpływy ze sprzedaży produktów, zazwyczaj jednorazowe płatności.
- **przychody z usług:** wpływy generowane z tytułu usług świadczonych klientom w określonym czasie (np. liczba godzin, w których świadczono usługi doradcze).
- **przychody z projektu:** generowane w ramach jednorazowych projektów realizowanych z obecnymi lub nowymi klientami.
- **przychody okresowe:** wpływy z bieżących płatności z tytułu usług bieżących lub posprzedażowych. Model przychodów okresowych jest często stosowany, ponieważ jest przewidywalny i co do zasady zapewnia ciągłość strumieni przychodów (np. opłaty abonamentowe; wynajem, leasing lub dzierżawa aktywów; licencjonowanie treści osobom trzecim; opłaty brokerskie; opłaty reklamowe).

### Rodzaje strumieni przychodów:

- **Opłata z tytułu sprzedaży produktu lub świadczenia usługi:** przychodów z działalności operacyjnej stanowią główne źródło przychodów dla większości organizacji. Jest to prawdopodobnie najbardziej tradycyjny i znany strumień przychodów, w którym sprzedawca sprzedaje nabywcy produkt lub usługę.
- **Subskrypcja usług:** obejmuje transakcje okresowe (miesięczne, roczne itp.) i dotyczy m.in. Usług ICT. Ceny mogą być dostosowywane do segmentów klientów w zależności od zakresu świadczonych usług.
- **Reklama:** docieranie z produktem lub usługą do potencjalnych klientów.
- **Agenci i brokerzy:** ipodmioty pośredniczące otrzymujące prowizję z tytułu świadczonych usług.
- **Sprzedaż aktywów:** jednorazowa transakcja sprzedaży aktywów.
- **Usługi biznesowe:** mogą obejmować różne rodzaje przychodów (np. projekt i budowa strony internetowej organizacji wiąże się z jednorazową transakcją początkową, która może następnie prowadzić do wdrożenia modelu subskrypcji (np. serwis i aktualizacja)).
- **Gadżety klubowe:** wiążą się z opłatą za wejście (np. kina, muzea, parki rozrywki).
- **Doradztwo:** organizacje konsultingowe na ogół świadczą usługi po uiszczeniu zaliczki. Niektóre z nich mogą działać na podstawie konkretnych projektów, a kontrahent może określić liczbę godzin pracy.
- **Subskrypcje:** co do zasady umożliwiają dostęp do środków masowego przekazu dostępnych w Internecie (np. prasy, podcastów, programów telewizyjnych (np. Netflix) czy muzyki (np. Spotify)).
- **Obsługa klienta:** szeroki zakres usług od usług restauracyjnych po usługi wsparcia, fryzjerskie itp.





- **Edukacja i szkolenia:** ukierunkowane na osoby fizyczne i organizacje, dostarczane w różny sposób (osobiście, za pośrednictwem platform internetowych lub poprzez połączenie tych dwóch sposobów przekazywania treści edukacyjnych).
- **Doświadczenia:** generowanie zysków z ludzkiej potrzeby zdobywania nowych doświadczeń (np. podróże, sporty ekstremalne, „escape roomy”, gry strategiczne w czasie rzeczywistym itp.)
- **Usługi licznikowe:** obejmuje obliczenie zużycia mediów (wody, energii elektrycznej, gazu).
- **Odsetki:** wpływy z tytułu odsetek (przychody z działalności innej niż operacyjna).
- **Czynsz:** wpływy z tytułu najmu budynków lub sprzętu (przychody z działalności innej niż operacyjna).
- **Dywidendy:** wpływy z tytułu posiadanych obligacji lub akcji innej organizacji (przychody z działalności innej niż operacyjna).
- **Opłaty licencyjne:** wpływy z licencji na prawa własności intelektualnej.
- **Franczyza:** wiąże się to ze sprzedażą praw do korzystania z logo, nazwy i modelu biznesowego organizacji podmiotom zewnętrznym („franczyzobiorcom”), które będą prowadzić sprzedaż detaliczną produktów organizacji. Zazwyczaj sporządzana jest umowa, która przewiduje regularne uiszczanie przez franczyzobiorcę opłat licencyjnych na rzecz „franczyzodawcy”. Model franczyzowy jest stosowany m.in. przez takie firmy, jak McDonalds, Subway czy UPS.
- **Środki masowego przekazu:** organizacje produkujące filmy, seriale telewizyjne lub podcasty mogą sprzedawać powstałe utwory innym organizacjom.
- **Prawo do transmisji:** wiąże się ze sprzedażą prawa do nadawania. Jest to największe źródło przychodów dla większości organizacji sportowych czy innych organizatorów dużych wydarzeń (np. koncertów).





## Dlaczego istotne jest zrozumienie znaczenia strumieni przychodów?

### 1. Przychody to jeden z kluczowych wskaźników efektywności (KPI) organizacji:

Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) są miarą dostosowaną do ogólnej strategii organizacyjnej. Finansowe KPI są powiązane z przychodami i zyskami, ale mogą również obejmować przepływy pieniężne i płynność. Przychody są kluczową miarą dla wszystkich przedsiębiorstw (w tym start-upów i korporacji).

### 2. Prognozowanie wyników jest różne dla różnych strumieni przychodów:

Organizacje powinny być w stanie przewidzieć wielkość przyszłej sprzedaży. Inwestorzy i akcjonariusze są zainteresowani prognozami finansowymi, dzięki którym mogą lepiej zrozumieć, jakie perspektywy organizacja ma w przyszłości.

Przychody okresowe są bardziej przewidywalne niż przychody z transakcji, ponieważ są one generowane przez określoną bazę klientów. Przychody z transakcji mogą różnić się w zależności od zapotrzebowania klientów i sezonowości.

### 3. Poszczególne modele przychodów wymagają zastosowania różnych metod prognozowania:

Ekspertów finansowi stosują różne modele prognozowania w zależności od rodzaju przyjętego modelu przychodów. Wiarygodność modeli prognozowania jest większa w przypadku strumieni przychodów okresowych.

## Jak oblicza się przychody?

Obliczanie strumieni dochodów może być prostym lub skomplikowanym procesem. Niektóre organizacje mogą oferować kody promocyjne o różnej wartości. Faktyczna cena produktu może zostać obniżona np. o 10% (ze 100 euro na 90 euro) lub 20% (ze 100 euro na 80 euro). W takich przypadkach całkowity przychód jest sumą wszystkich sprzedaży w każdym punkcie cenowym.

W przypadku sprzedaży produktów przychód obliczany jest poprzez przyjęcie średniej ceny, po której sprzedawane są towary i jej pomnożenie przez łączną liczbę sprzedanych produktów. W przypadku dostawców usług jest on obliczany jako wartość wszystkich umów o świadczenie usług lub jako iloczyn liczby klientów i średniej ceny usług.







## Przykłady i dobre praktyki

### Studium przypadku: Spotify

Model biznesowy szwedzkiej firmy Spotify utworzonej w 2006 r. i działającej na rynku od 2008 r. bazuje na zastosowaniu cyfrowej platformy streamingowej oferującej dostęp do muzyki różnych artystów. Uruchomienie platformy wprowadziło duże zamieszanie na rynku związanym z udostępnianiem muzyki. Obecnie Spotify jest największym serwisem streamingowym konkurującym z serwisem iTunes firmy Apple.

Początkowo Spotify była platformą typu „invite-only”, co oznaczało, że aby uzyskać dostęp, konieczne było zaproszenie. Dopiero po uruchomieniu platformy w Wielkiej Brytanii w 2009 r. wprowadzono otwarty dostęp. Ze względu na wysokie zapotrzebowanie firma powróciła jednak do wcześniejszego modelu na zaproszenie i zastosowała go również w 2011 r. w trakcie ekspansji na rynek amerykański. Oznacza to, że firma rozpoznała znaczenie marketingu szeptanego.

Firma Spotify ma dwa strumienie przychodów: konta Premium (subskrypcja) i bezpłatne („freemium”) z reklamami, z których pierwsze generują najwięcej przychodów (1,731 mld euro w III kw. 2019 r.) Przychody z reklam (0,71 mld w III kw. 2019 r.) pochodzą od użytkowników z podstawowymi (bezpłatnymi) kontami, w których transmisje są przerywane reklamami, a liczba godzin korzystania z serwisu jest ograniczona.

### Studium przypadku Gillette:

Innowacyjny model biznesowy firmy Gillette (maszynki do golenia i wymienne nożyki) zakładający modyfikację strumieni przychodów i propozycji wartości jest powszechnie stosowany w wielu branżach i w odniesieniu do różnych produktów.

Firma sprzedaje maszynki i wymienne nożyki, z których te drugie generują największe zyski. Tego typu model jest również stosowany przez producentów drukarek (wymienne tusze) i ekspresów do kawy (kapsułki z kawą) i zapewnia im długotrwały zysk i rentowność (Gassmann et al., 2013).

### Studium przypadku Rolls Royce:

Założona w 1884 roku firma Rolls Royce początkowo specjalizowała się w produkcji silników. Jej model biznesowy bazował na sprzedaży tych produktów m.in. producentom samolotów, a przychody były generowane z jednorazowych transakcji.

Aby wygenerować bardziej zrównoważone strumienie przychodów charakteryzujące się większą przewidywalnością i stabilnością zysku, firma wprowadziła model „power-by-the-hour” i odeszła od sprzedaży silników na rzecz ich najmu na godziny. W tym innowacyjnym modelu biznesowym linie lotnicze płacą jedynie za godziny, w których pracują silniki, ograniczając tym swoje wydatki kapitałowe.

Firma Rolls Royce ponosi koszty związane z utrzymaniem i naprawą wynajmowanych silników, co oznacza, że są one bardziej przystępne dla klientów z różnych segmentów, w tym dla tanich linii lotniczych. Wprowadzenie tej innowacji w obrębie strumienia przychodów pozwoliło firmie dotrzeć do nowego rynku







docelowego, przy jednoczesnym zagwarantowaniu długoterminowych przychodów z wynajmu silników, co byłoby niemożliwe w przypadku ich sprzedaży. ([Kliknij, aby przejść do strony](#))

### Technologie cyfrowe: testowanie strumieni przychodów

Technologie cyfrowe umożliwiają testowanie nowych produktów i usług, w celu sprawdzenia, która ich wersja jest najbardziej opłacalna lub ocenienia, czy potencjalni klienci rozumieją propozycję wartości organizacji i są skłonni do jej zakupu (zob.: <https://win.gg/news/3661/riot-is-testing-different-league-of-legends-shops-in-lol-client>).

Niektóre platformy cyfrowe wymagają stworzenia dużej bazy użytkowników przed wygenerowaniem przychodów (np. Facebook przez kilka lat nie generował przychodów, dopóki w serwisie nie wprowadzono reklam).

W przypadku innych platform cyfrowych źródło przychodów może nie być oczywiste, np. korzystanie z wyszukiwarki Google jest bezpłatne, jednak Google sprzedaje informacje o wyszukiwanych danych i generuje zyski z reklam, które stanowią dla firmy główne źródło przychodów. Obejmuje to algorytm używany do wyszukiwania, w którym na pierwszym miejscu sugerowane są strony reklamodawców. Google generuje również przychody ze swoich usług w chmurze (Google Cloud).

Firmy start-up i organizacje, które oferują nowe produkty lub usługi za pośrednictwem platform cyfrowych są uzależnione od zaangażowania klientów (np. wyrażenie zgody na marketing bezpośredni, korzystanie z określonej strony mediów społecznościowych i aktywność na niej, udział w forach internetowych lub panelach dyskusyjnych).

Zaangażowanie i zrozumienie propozycji wartości organizacji odgrywa istotne znaczenie dla zakupu danego produktu lub usługi. Organizacje, które korzystają z platform cyfrowych muszą przyjąć odpowiednią strategię, która przyciągnie klientów do danej platformy i zwiększy ich zaangażowanie, co z kolei przełoży się na lepsze wyniki sprzedaży i poziom utrzymania klientów.





## Strategia i innowacja

Każdy z bloków schematu modelu biznesowego przedstawia obraz obecnej (w przypadku organizacji dojrzałych) lub przyszłej (firmy start-up) sytuacji w tym bloku i strumieni przychodów w nim stosowanych.

Pytania, które należy sobie zadać:

- Co dalej?
- Na jakich celach i działaniach biznesowych się skupić, aby uwzględnić dodatkowe strumienie przychodów lub wprowadzić zmiany w obrębie istniejących w celu zwiększenia udziału rynkowego organizacji?

## Innowacja

Blok „Strumienie przychodów” w schemacie modelu biznesowego może napędzać innowacje.

Należy rozważyć następujące kwestie:

- Jeżeli elementy wymienione w bloku „Strumienie przychodów” zostałyby uproszczone, czy zwiększyłyby to wydajność, rentowność i wartość dla klienta?
- Co by się stało, gdyby wprowadzono innowacje przyrostowe (drobne skuteczne i oryginalne zmiany)?
- Czy możliwe byłoby zastosowanie innowacji przełomowych (istotne zmiany wprowadzające zakłócenia w obecnym stanie rzeczy), gdyby wdrożono narzędzia do ich tworzenia? Czy możliwe jest zintegrowanie nowych technologii w modelu biznesowym organizacji? Czy można nawiązać strategiczną współpracę z innymi organizacjami, aby obniżyć koszty i zwiększyć rentowność?

## Prostota

Przeanalizuj poszczególne strumienie przychodów i oceń ich wartość.

- Czy można uprościć którykolwiek ze strumieni przychodów? Is it possible to simplify any of the listed revenue streams?





## Innowacja przyrostowa – ZPDZWWO (ang. SCAMPER)

Narzędzie ZPDZWWO można zastosować do każdego strumienia przychodów ZPDZWWO oznacza:

- **Z: Zastąp**
- **P: Połącz**
- **D: Dostosuj**
- **Z: Zmodyfikuj (Zwiększ, Zmniejsz)**
- **W: Wdróż**
- **W: Wyeliminuj**
- **O: Odwróć**

## Innowacja przyrostowa – ZPDZWWO (ang. SCAMPER)

**Z: Zastąp:** Czy można zastąpić którykolwiek ze strumieni przychodów? Można to zrobić poprzez ocenę strumieni przychodów w schemacie modelu biznesowego stosowanych przez konkurencję i sprawdzenie, czy mogą one zostać użyte w miejsce obecnych. Przykładowo można rozważyć model strumieni przychodów z dodatkowych usług (np. serwis urządzeń, dostawa części zamiennych), który może prowadzić do wdrożenia modelu subskrypcji (np. program lojalnościowy, wynajęcie szpitalom drogich urządzeń medycznych).

**P: Połącz:** Czy jest możliwe połączenie dwóch lub większej liczby obecnie stosowanych strumieni przychodów? Przykładem są bankomaty/wpłatomaty, które umożliwiają klientom wypłatę i wpłatę środków z rachunku bankowego oraz sprawdzenie salda konta. Połączenie strumieni przychodów jest możliwe w przypadku supermarketów i restauracji, które mogą skorzystać z modelu „freemium” (bezpłatne produkty lub posiłki dla stałych klientów, których regularne wydatki w danym punkcie przekraczają określoną kwotę), podobnie jak model subskrypcji (np. kasy samoobsługowe skracające czas obsługi).

**D: Dostosuj:** Jak można dostosować skuteczny i rentowny strumień przychodów na potrzeby innego segmentu klientów? Przykładem dostosowanego modelu przychodów jest model stosowany przez wydawców prasy (gazety tradycyjne i publikowane w Internecie), w którym można połączyć crowdsourcing i treści klientów. Niektóre organizacje medialne już korzystają z treści opracowywanych przez klientów, jednak można poszerzyć ten obszar, dając klientom możliwość publikowania własnych opinii lub dzielenia się pomysłami w zakresie zwiększenia atrakcyjności formatu i wyglądu portalu internetowego. Takie podejście może prowadzić do lepszego dostosowania platform internetowych do potrzeb klientów.





**M: Zmodyfikuj (również Zmniejsz/Zwiększ):** Czy ocena poszczególnych strumieni przychodów stosowanych w poszczególnych segmentach klientów może zostać zmieniona tak, aby zwiększyć skuteczność i rentowność tego segmentu? Jednym z przykładów jest model „pay-per-use” [płać za faktyczne użycie] stosowany przez niektóre towarzystwa ubezpieczeniowe oferujące ubezpieczenie komunikacyjne, w którym wysokość składek zależy od pokonywanych dystansów i częstotliwości korzystania z samochodu, a nie jest ustalana na stałym rocznym poziomie.

**W: Wdróż:** Czy w organizacji jest możliwe zastosowanie strumieni przychodów występujących w schemacie modelu biznesowego konkurencji? Poza sezonem restauracje i hotele można wykorzystać na inne potrzeby, które nie muszą generować bezpośrednich przychodów – mogą być one stosowane na potrzeby wdrożenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), np. wydawania darmowych posiłków dla osób starszych. Takie działanie może przynieść rozgłos i przyciągnąć klientów, dla których kwestie społecznej odpowiedzialności są istotne.

**W: Wyeliminuj:** Czy którykolwiek z obecnych strumieni przychodów może zostać wyeliminowany ze względu na nierentowność lub zaangażowane zasoby? Takie podejście można zastosować np. w przypadku strumienia przychodów typu „freemium” dla produktów sprzedawanych po niskiej cenie (np., cukierki, chusteczki higieniczne). Gdyby produkty te były oferowane klientom bezpłatnie, producenci wciąż mogliby generować zyski dzięki reklamom na opakowaniach, co pozwoliłoby skompensować poniesione wydatki i wyeliminować konieczność uiszczania przez klientów małych kwot.

**O: Odwróć:** Czy, po ocenie każdego ze strumieni przychodów, można dokonać odwrócenia któregoś z nich (np. zmiana płatnego strumienia przychodów na bezpłatny)? Przykład modelu „freemium” można zastosować również w tym przypadku. Model odwrócony można zastosować w odniesieniu do terminu płatności za produkt lub usługę. Przykładowo hotele co do zasady wymagają płatności z góry, w momencie zakwaterowania lub wymelodwania, jednak mogłyby wprowadzić możliwość uiszczenia płatności w późniejszym terminie (np. miesiąc po pobycie) powiększonej o stosowaną opłatę za zwłokę, co generowałoby nowy strumień przychodów. Takie podejście mogłoby być atrakcyjne dla turystów, którzy podróżują w celach zakupowych – dzięki tej możliwości dysponowałiby wyższą kwotą na zakupy. Zastosowanie takiego modelu wymagałoby jednak uzyskania pewnego zabezpieczenia od klienta (np. numeru kart kredytowej i innych danych osobowych).





## Innowacja przelomowa

Na potrzeby wygenerowania nowych strumieni przychodów lub wprowadzenia innowacji przelomowych można zastosować różne narzędzia, np. „Random Input”, zob.:

- <http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/random.htm>
- <https://www.designmethodsfinder.com/methods/random-input>
- <https://creativiteach.me/creative-thinking-strategies/random-input/>

Z użyciem takich narzędzi można zaprojektować innowacyjne strumienie przychodów. W narzędziu „Random Input” losowo wprowadzane dane dotyczące propozycji wartości mogą zostać wykorzystane w celu wygenerowania nowych pomysłów, które następnie zostaną przetestowane.

## Odniesienia

- [https://www.mindtools.com/pages/article/newCT\\_02.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_02.htm)

## Literatura

- Gassmann, O., K. Frankenberger and M. Csik, 2013. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper, University of St. Gallen, Switzerland.
- <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194385-how-do-i-use-the-revenue-streams-building-block-of>
- <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>

## Studia przypadku

- UBER: <https://www.garyfox.co/uber-business-model/>
- Inne studia przypadku: <https://www.garyfox.co/business-models/>

## Narzędzia do pobrania

- <https://www.boardofinnovation.com/tools/>

## Materiał wideo: Szybki kurs dotyczący strumieni przychodów

- [Kliknij, aby przejść do materiału wideo](#)

