



Kluczowe zasoby

Wstęp

Blok „Kluczowe zasoby” musi znaleźć się w każdym schemacie modelu biznesowego. Zasoby umożliwiają przedsiębiorstwu tworzenie i oferowanie propozycji wartości, docieranie do rynków, utrzymanie relacji z segmentami klientów oraz generowanie przychodów. Kluczowe zasoby różnią się w zależności od rodzaju modelu biznesowego. Do kluczowych zasobów zalicza się zasoby fizyczne, finansowe, intelektualne i ludzkie. Kluczowe zasoby mogą stanowić własność przedsiębiorstwa, być przez nie wynajmowane lub nabywane od kluczowych partnerów.

Cel

Celem tego modułu jest wsparcie w zrozumieniu, czym są kluczowe zasoby w schemacie modelu biznesowego i jak je wykorzystać w planie biznesowym (opcja, kategoryzacja, rozwój itp.).

Efekty kształcenia:

- Zrozumienie, czym są kluczowe zasoby
- Zrozumienie znaczenia kluczowych zasobów w schemacie modelu biznesowego
- Rozróżnienie pomiędzy różnymi rodzajami kluczowych zasobów
- Ocena, które kluczowe zasoby tworzą propozycję wartości

Słowa kluczowe

- Kluczowe zasoby
- Zasoby fizyczne
- Zasoby intelektualne
- Zasoby ludzkie
- Zasoby finansowe
- Segmenty klientów
- Przychody
- Propozycja wartości





Zarys teoretyczny

Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:	
<p>Kluczowe partnerstwa</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>MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI Optymalizacja i oszczędność Ograniczenie poziomu ryzyka / niepewności Nabywanie określonych zasobów / działań</p>	<p>Kluczowe działania</p> <p>Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakże działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakże działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakże działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p>KATEGORIE Produkcja Rozwijanie produktów Platformy/Sieci</p>	<p>Propozycja wartości</p> <p>Jaką wartość dostarczamy klientom? Jaki problem pomagamy klientom rozwiązać? Jakie produkty i usługi oferujemy poszczególnym segmentom klientów? Na jakie potrzeby klientów odpowiadamy?</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Nowość Wyjątkowość Dostosowanie do indywidualnych potrzeb "Wykonanie zadania" Wykonanie zadania Projekt Model/Status Cena Obniżenie kosztów Obniżenie poziomu ryzyka Dostępność Wygodność/efektywność</p>	<p>Relacje z klientami</p> <p>Jakiego rodzaju relacje oczekuje każdy z naszych segmentów klientów? Jakże relacje nawiązyujemy? W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego? Jak kosztowne są te relacje?</p> <p>PRZYKŁADY Wspieranie osobiste Indywidualne wsparcie osobiste Samochodowy Zautomatyzowany obsługa Społeczności Wyodrębnienie</p>	<p>Segmenty klientów</p> <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy Rynek niszowy Segmentacja rynku Dywersyfikacja ryzyka Platformy wielosegmentowe</p>		
	<p>Kluczowe zasoby</p> <p>Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakże zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakże zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakże zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p>RODZAJE ZASOBÓW Fizyczne Intelaktywne (patenty, prawa autorskie, dane) Ludzkie Finansowe</p>			<p>Kanały</p> <p>Za pośrednictwem jakich kanałów nasi klienci z poszczególnych segmentów chcą, żeby się z nimi kontaktować? Jak do nich docieramy? W jaki sposób nasze kanały zostały zintegrowane? Który z kanałów jest najbardziej efektywny? Który z kanałów jest najbardziej odpłacalny? Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?</p> <p>FAZY KANAŁÓW</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Świadomość – jak budujemy wizerunek klientów świadomości w zakresie naszych produktów i usług? 2. Ocena – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości? 3. Zakup – jak umożliwiaujemy 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>Struktura kosztów</p> <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najdroższe?</p> <p>CZY TWÓJE PRZEDSIĘBIORSTWO JEST Zorientowane na koszty (zaczęło strukturę kosztów, niskie ceny, maksymalną automatyzację, outsourcing na szeroką skalę) Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Koszty stałe Koszty stałe</p>			<p>Strumienie przychodów</p> <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić? Za co klienci obecnie płacą? Jakże metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienci woleliby płacić? Jak jest wiekstr poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p>RODZAJE: Sprzedaż odtworów Opatent za korzystanie Opatent za subskrypcję Licencjonowanie Ciężki pośrednictwo Reklama Wynajem/Orientacja/Leasing</p> <p>STALE CENY Cennik Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wygodności</p> <p>CENY DYNAMICZNE Negocjacje Zarządzanie zyskiem Marketing w czasie rzeczywistym</p>			

Krótką definicja

Zasób to ekonomiczny lub produkcyjny czynnik niezbędny do prowadzenia działalności i osiągnięcia pożądanego celu.

Do trzech podstawowych zasobów zalicza się grunty, siłę roboczą i kapitał. Inne rodzaje zasobów obejmują energię, przedsiębiorczość, informacje, specjalistyczną wiedzę, kadre zarządzającą i czas.

Kluczowe zasoby są głównymi zasobami, które firma wykorzystuje na potrzeby opracowania swojej propozycji wartości, obsługi segmentu klientów i dostarczenia produktu do klienta. Kluczowe zasoby są elementem niezbędnym do zapewnienia działania modelu biznesowego. Kluczowe zasoby to podstawowe aktywa potrzebne firmie do stworzenia **produktu końcowego**, które zwykle **różnią się** od kluczowych zasobów konkurencji. Kluczowe zasoby dotyczą **operacyjnego zakresu działalności** i określają **rodzaje niezbędnych materiałów, wyposażenia i siły roboczej**. Kluczowe zasoby mają bezpośredni wpływ na dostarczenie propozycji wartości wybranym segmentom klientów.





W schemacie modelu biznesowego uwzględnia się wyłącznie te zasoby, które stanowią o unikatowości organizacji na tle konkurencji.

Rodzaje kluczowych zasobów

Kluczowe zasoby można podzielić na cztery kategorie:

- fizyczne,
- intelektualne,
- ludzkie,
- finansowe.

Zasoby fizyczne

Zasoby fizyczne to środki trwale wykorzystywane przez firmę na potrzeby tworzenia propozycji wartości.

- Zasoby fizyczne obejmują wyposażenie, budynki, zakłady produkcyjne oraz sieci dystrybucji umożliwiające prowadzenie działalności.
- Zasoby fizyczne odgrywają istotną rolę w przypadku sprzedawców detalicznych.

Ten element planowania działalności może okazać się najbardziej kosztowny. Przedsiębiorca musi dokonać realistycznej oceny swojego zapotrzebowania przed dokonaniem zakupu.

Zasoby intelektualne

Są to wartości niematerialne i prawne.

- Obejmują one patenty, własność intelektualną, prawa autorskie, a nawet partnerstwa. Pewnym rodzajem zasobów intelektualnych są listy klientów, wiedza klientów oraz własna kadra.

Opracowanie zasobów intelektualnych wymaga dużych nakładów czasowych i finansowych, jednak oferuje firmie wyjątkowe korzyści. Zasoby intelektualne są niezwykle ważnym elementem dobrego modelu biznesowego.





Zasoby intelektualne

Są to wartości niematerialne i prawne.

- Obejmują one patenty, własność intelektualną, prawa autorskie, a nawet partnerstwa. Pewnym rodzajem zasobów intelektualnych są listy klientów, wiedza klientów oraz własna kadra.

Opracowanie zasobów intelektualnych wymaga dużych nakładów czasowych i finansowych, jednak oferuje firmie wyjątkowe korzyści. Zasoby intelektualne są niezwykle ważnym elementem dobrego modelu biznesowego.

Zasoby finansowe

Finansowanie to najważniejszy element w procesie zakładania firmy. Nawet najprostsze formy działalności wiążą się z poniesieniem kosztów w fazie tworzenia (np. koszty rejestracji).

- Zasoby finansowe można pozyskać z różnych źródeł, w tym własnych, pożyczek lub linii kredytowych od instytucji finansowych, przyjaciół lub rodziny, prywatnych inwestorów, jak również agencji rządowych lub dotacji oferowanych różnym przedsiębiorcom. Zasoby finansowe obejmują środki pieniężne, linie kredytowe, opcje na akcje pracownicze.

Zasoby finansowe poszczególnych firm różnią się.





Inne rodzaje zasobów

Zmiany w dzisiejszym otoczeniu biznesu wpłynęły na pojawienie się dodatkowych zasobów, w tym:

- Zasobów edukacyjnych

Przy zakładaniu firmy jedną z chyba najważniejszych kwestii jest zdobycie jak największej ilości informacji na temat konkurencji i sektora, aby lepiej przygotować się do podjęcia przemyślanych decyzji dotyczących kierunków firmy.

- Zasobów emocjonalnych

Założenie firmy może być niezwykle stresującym przedsięwzięciem. Wsparcie osób, które w razie potrzeby udzielą wskazówek i będą źródłem inspiracji jest niezwykle istotne na tym etapie dla zachowania spokoju i utrzymania motywacji w działaniu. Osobami tymi mogą być członkowie rodziny, przyjaciele, mentorzy lub grupy zawodowe.

Przykłady i dobre praktyki

Kluczowe zasoby w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa

Kluczowe zasoby to strategiczne aktywa niezbędne do utrzymania pozycji konkurencyjnej.

W schemacie modelu biznesowego przedsiębiorstwa dzieli się na trzy podstawowe kategorie:

- przedsiębiorstwa bazujące na produkcji,
- przedsiębiorstwa bazujące na zakresie,
- przedsiębiorstwa bazujące na infrastrukturze.

Co do zasady kluczowe zasoby w tego typu przedsiębiorstwach są podobne.

Przedsiębiorstwa bazujące na produkcji dysponują określonym wyróżniającym się produktem.

Przedsiębiorstwa bazujące na zakresie tworzą pewne synergie w ramach określonego segmentu klientów.

Przedsiębiorstwa bazujące na infrastrukturze osiągają korzyści skali w określonym, wysoce powtarzalnym obszarze.

Dobre praktyki – karty VISA

VISA to firma technologiczna dostarczająca na całym świecie rozwiązania płatnicze dla banków. Firma nie świadczy klientom usług wsparcia finansowego ani nie udziela im linii kredytowych, a jej oferta jest skierowana do banków i innych instytucji finansowych i dotyczy sieci płatności elektronicznych, która daje





przedsiębiorstwom i konsumentom możliwość dokonywania i otrzymywania płatności oraz wymiany informacji.

Firma dostarcza posiadaczom kart VISA wartość poprzez zapewnienie im bezpiecznego i wygodnego sposobu dokonywania transakcji. Dzięki umożliwianiu płatności kartą VISA sprzedawcy większą wygodę zakupów klientów, a banki pobierają opłaty za korzystanie z karty.

Na potrzeby dostarczania swojej oferty firma VISA wykorzystuje kluczowe zasoby, np. globalną infrastrukturę przetwarzania płatności, którą firma budowała od lat i która obejmuje połączone ze sobą centra przetwarzania płatności w różnych lokalizacjach geograficznych, pozwalające na zminimalizowanie redundancji. Działalność firmy VISA jest silnie skoncentrowana na zarządzaniu posiadaną infrastrukturą i na jej utrzymaniu, bowiem jest ona kluczowa dla zapewnienia klientom bezpieczeństwa, wygody, oraz szybkiej i skutecznej realizacji transakcji.

Przedsiębiorstwa bazujące na produkcji

Są to firmy, które koncentrują wszystkie swoje funkcje na opracowywaniu i sprzedaży unikatowego produktu oraz na segmencie klientów, który byłby gotów zakupić ten produkt. W przypadku takich firm kluczowymi zasobami są zasoby intelektualne i ludzkie, ponieważ, co do zasady, tego typu organizacje dysponują prawami własności intelektualnej oraz specjalistyczną wiedzą w określonej branży, również niszowej.

Przykładem tego rodzaju przedsiębiorstw jest firma **Rovio** – twórca słynnej gry „Angry Birds”.

Przedsiębiorstwa bazujące na zakresie

Celem tego rodzaju przedsiębiorstw jest dostarczanie propozycji wartości określonemu segmentowi klientów. W tego typu przedsiębiorstwach kluczowymi zasobami są wiedza na temat docelowego segmentu klientów, stosowane procesy, a także w niektórych przypadkach infrastruktura (np. centra usług specjalistycznych).

Przykładem tego rodzaju przedsiębiorstwa jest organizacja, której celem jest **dostarczanie usług informatycznych wszystkim kancelariom prawnym** w danym obszarze.

Przedsiębiorstwo bazujące na infrastrukturze

Tego typu przedsiębiorstwa, jak sama nazwa wskazuje, generują zyski poprzez udostępnianie swojej infrastruktury. **Branża telekomunikacyjna** inwestuje pokaźne sumy w rozwój krajowej infrastruktury telekomunikacyjnej, a następnie przez lata zarabia na niej, jednocześnie dokonując stosunkowo niskich inwestycji w aktualizację swoich systemów. **Sprzedawcy detaliczni** również należą do kategorii przedsiębiorstw bazujących na infrastrukturze, ponieważ polegają oni w znacznej mierze na istniejącej infrastrukturze, dzięki której mogą utrzymać rentowność w długiej perspektywie czasu.





Odniesienia

- Denis Oakley, Kluczowe zasoby w schemacie modelu biznesowego, www.Denis-Oakley.com
https://www.youtube.com/watch?v=hQAHEEkddKQ&feature=emb_logo
- Jakie są kluczowe zasoby niezbędne do dostarczenia propozycji wartości?
<https://www.denis-oakley.com/business-model-canvas-course/key-resources/>
- Jak korzystać z bloku „Kluczowe zasoby” w schemacie modelu biznesowego?
<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194367-how-do-i-use-the-key-resources-building-block-of-t>
- Dwudziestominutowy plan biznesowy: Proste wyjaśnienie schematu modelu biznesowego
[https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Step 7 of 10 Key Resources](https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Step%207%20of%2010%20Key%20Resources)
- Kluczowe zasoby a schemat modelu biznesowego
https://www.youtube.com/watch?v=hQAHEEkddKQ&feature=emb_logoBlok
- „Kluczowe zasoby” w schemacie modelu biznesowego
<https://www.cleverism.com/key-resources-building-block-in-business-model-canvas/>
- Pięć zasobów niezbędnych, aby skutecznie założyć firmę
<https://smallbusiness.chron.com/5-resources-need-succeed-start-business-23.html>
- Wykaz przydatnych technik stosowanych do ustalania hierarchii ważności zasobów
<https://www.businessanalystlearnings.com/blog/2016/8/18/a-list-of-requirements-prioritization-techniques-you-should-know-about>
- <https://quizlet.com/latest>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/resource.html>

