



Kluczowe działania

Wstęp

W procesie opracowywania schematu modelu biznesowego, a zwłaszcza ustalania kluczowych działań, które są niezbędne do osiągnięcia założonych celów, powinni uczestniczyć wszyscy kierownicy. Działania biznesowe obejmują podejmowanie decyzji dotyczących działalności operacyjnej, zarządzania, produkcji, rozwiązywania problemów, marketingu oraz komunikacji z klientami.

Kluczowych działań nie można ujednoczyć ponieważ zmieniają się one w zależności od rodzaju wykonywanej działalności, a w rezultacie (po ustaleniu) są one dostosowywane do potrzeb firmy i jej przyszłych celów. Przed ustaleniem kluczowych działań kadra kierownicza powinna przeprowadzić audyt wewnętrzny – ocenić własne sposoby produkcji, działania w zakresie rozwiązywania problemów, platformy i sieci, a także określić znaczenie relacji z klientami, do których jest skierowana propozycja wartości przedsiębiorstwa.

Cel

Celem tego modułu jest przedstawienie, czym jest segment klientów i jak z nim postępować w planie biznesowym.

Efekty kształcenia

- zdefiniowanie koncepcji kluczowych działań w schemacie modelu biznesowego,
- wymienienie kluczowych działań w przedsiębiorstwie,
- wymienienie istotnych kluczowych działań niezbędnych do osiągnięcia celu przedsiębiorstwa,
- zobrazowanie znaczenia kluczowych działań w określeniu propozycji wartości,
- wyjaśnienie relacji pomiędzy kluczowymi działaniami a propozycją wartości przedsiębiorstwa,
- skupienie się wyłącznie na określonych kluczowych działaniach zgodnie z propozycją wartości przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

- kluczowe działania,
- rozróżnienie,
- klienci,
- propozycja wartości,
- oczekiwane cele,
- konkurencja.





Znaczenie kluczowych działań

- Kluczowe działania wyjaśniają, czym zajmuje się przedsiębiorstwo i jakie czynności są podejmowane w obrębie organizacji w celu wypracowania długoterminowych strumieni przychodów.
- Ocena kluczowych działań rozpoczyna się od analizy wewnętrznej. Kadra kierownicza powinna zastanowić się, które działania są niezbędne na potrzeby zapewnienia jakości propozycji wartości.
- Działania powinny skupiać się na tworzeniu unikatowej wartości.

Kluczowe działania to główne czynności podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu generowania zysków.

Przy ustalaniu kluczowych działań przydatne może być zadanie sobie następujących pytań:

- Jakie są najistotniejsze działania, które należy podjąć, aby opracować produkt/usługę?
- Co jest najważniejszym elementem niezbędnym na potrzeby dystrybucji produktu/usługi?
- Jakie działania mogłyby wesprzeć utrzymanie relacji z klientami (usługi, doświadczenie itp.)?
- Jakie działania są istotne dla klientów (zaufanie, limit kredytowy, szybkie płatności)?





Zarys teoretyczny

W schemacie modelu biznesowego kluczowe działania można podzielić na następujące obszary: działalność operacyjna, marketing, produkcja, rozwiązywanie problemów, sieci, finanse (administracja). Na kolejnych slajdach dokładnie wyjaśniono każdy z obszarów.

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 NAMAWIANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI Optymalizacja i nasza działalność Ograniczenie poziomu ryzyka i niepewności Nabywanie określonych zasobów i działań</p>	<p>Kluczowe działania</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>KATEGORIE Produkcja Rozwiązywanie problemów 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 zlecenia” Projekt Marka/Status Cena Odbiorstwo kosztów Odbiorstwo poziomu ryzyka Dostępność Wygodą/efektywność</p>	<p>Relacje z klientami</p> <p>Jakiego rodzaju relacji oczekują każdy z naszych segmentów klientów? Jakie relacje nawiązaliśmy? W jaki sposób relacje te są powiązane z naszą propozycją wartości? Jak kosztowane są te relacje?</p> <p>PRZYKŁADY Wspieranie osobiste Dedykowane wsparcie osobiste Samodziałowo Zautomatyzowana obsługa Społeczności Współtworzenie</p>	<p>Segmety klientów</p> <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy Rynek nielowy Segmentacja rynku Dywersyfikacja rynku Platformy wielostronne</p>	<p>Kluczowe zasoby</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>RODZAJE ZASOBÓW Fizyczne Intelektualne (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 wśród klientów świadomość w zakresie naszych produktów i usług? 2. Ocena – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości? 3. Zakup – jak umożliwiajemy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług? 4. Dostawa – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości? 5. Usługi posprzedażowe – jakie usługi posprzedażowe oferujemy klientom?
<p>Struktura kosztów</p> <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najtrudniejsze?</p> <p>CZY TWÓJE PRZEDSIĘBIORSTWO JEST Zorientowane na koszty (rozczepka struktura kosztów, niskie ceny, maksymalne automatyzacja, outsourcing na szeroką skalę) Zorientowane na wartość (koncentrowanie na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Koszty stałe Koszty zmiennego</p>	<p>Strumienie przychodów</p> <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić? Za co klienci obecnie płacą? Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienci wartości płacą? Jak jest skład poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p>RODZAJE Sprzedaż aktywów Opłaty za korzystanie Opłaty za subskrypcję Licencjonowanie Opłaty pasażerskie Licencja Wynajem/Dzierżawa/Leasing</p> <p>STALE CENY Cennik Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wydatków</p> <p>CENY DYNAMICZNE Negocjacje Zarządzanie cenami Marketing w czasie rzeczywistym</p>					

Schemat modelu biznesowego i opis kluczowych działań

- **działalność operacyjna:** wewnętrzny proces działania przedsiębiorstwa.
- **MARKETING:** promocje, kampanie, reklamy, kanały do promowania propozycji wartości.
- **PRODUKCJA:** połączona z główną działalnością operacyjną na potrzeby wytworzenia propozycji wartości, np. projektowanie, produkcja.
- **ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW:** badania, szkolenia w celu wprowadzenia zmian.
- **SIECI:** Pozwalają przedsiębiorstwu zbudować bliższe relacje z klientami (np. wykorzystanie sieci ICT i mediów społecznościowych).
- **FINANSE:** konta sprzedawców, sklepy e-commerce





Kluczowe działania i ich podkategorie

Poniższe obszary są niezwykle istotne z punktu rozwoju przedsiębiorstwa, więc konieczne jest zapewnienie ich sprawnego działania w organizacji.

Hierarchia działań zależy od działalności przedsiębiorstwa, np. firmy finansowe będą bardziej zaangażowane w rozwiązywanie problemów niż w działalność produkcyjną.

Kluczowe działania można zatem podzielić na **4 podkategorie**:

Podstawowe działania	Związane przede wszystkim z generowaniem wyników.
Działania wspomagające	Związane z wydajnością (np. prowadzenie rejestrów).
Działania koordynacyjne	Zapewniają dostosowanie działań wspomagających do działań podstawowych i ich integrację (np. zarządzanie kontami).
Działania strategiczne	Oceniają poziom dostosowania i konieczność wprowadzenia zmian; są powiązane z otoczeniem zewnętrznym (np. kanałami dystrybucji, relacjami z klientami itp.).

Wgląd w kluczowe działania na potrzeby schematu modelu biznesowego

Biorąc pod uwagę powyższe kategorie, szczególną uwagę w schemacie modelu biznesowego należy poświęcić następującym dwóm kluczowym działaniom:

- **Zarządzanie łańcuchem dostaw** – wiąże się z identyfikacją kluczowych partnerów i zasobów. Zarządzanie łańcuchem dostaw powinno odgrywać najważniejszą rolę w organizacji, ponieważ należy upewnić się, że propozycja wartości jest opracowywana we współpracy z kluczowymi partnerami.
- **Rozwój oprogramowania** – wiele przedsiębiorstw korzysta z rozwiązań cyfrowych i programów komputerów do zarządzania działalnością. Należy zwrócić szczególną uwagę na to, że procesy mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny, a także zastanowić się, jakie partnerstwa utworzyć.





Przykłady i dobre praktyki

Przykład – kawiarnia

Jeżeli uruchamiasz kawiarnię, musisz określić kluczowe działania, tj.:

- stworzyć menu,
- zaplanować promocję kawiarni, zaprojektować materiały reklamowe i promocyjne,
- monitorować i mierzyć poziom zadowolenia klientów,
- przyciągnąć regularnych klientów (o ile już dysponujesz bazą zaufanych klientów).





Istotne kwestie, na które należy zwrócić uwagę

Przy analizowaniu środków produkcji i określaniu kluczowych działań należy uwzględnić takie kwestie, jak rozwiązywanie problemów, platformy i sieci. W rzeczywistości celem ustalania działań kluczowych jest zidentyfikowanie działań, które pomogą w odróżnieniu propozycji wartości lub usług przedsiębiorstwa od oferty konkurencji i ich odpowiednim dostarczeniu. Po zdefiniowaniu roli kluczowych działań i procesów należy rozważyć kluczowe zasoby i partnerów, aby móc przejść do kolejnych bloków schematu modelu biznesowego, gdyż są one ze sobą ściśle powiązane.

Patrząc na schemat modelu biznesowego można zauważyć, że kluczowe działania łączą propozycję wartości przedsiębiorstwa z segmentem klientów, dlatego przy przejściu do bloku „Relacje z klientami” nasza uwaga musi skupiać się na klientach.

Kluczowe działania należy poddawać regularnej weryfikacji (np. w początkowym okresie działalności firma Netflix zajmowała się dystrybucją filmów na DVD. Obecnie firma działa w nowym obszarze i tworzy własne treści medialne).



Pytania do zastanowienia się (refleksji)

- Jak zidentyfikować kluczowe działania? Koncentracja na zaproponowanej liście.
- Określ działania strategiczne. Skuteczność działania wymaga zaangażowania przedsiębiorstwa w różne procesy i działania, jednak nie wszystkie z nich mają strategiczny charakter.
- Skup się na schemacie modelu biznesowego, w szczególności na blokach „Kluczowe zasoby” i „Kluczowi partnerzy”. Zidentyfikuj elementy, które łączą te bloki z Twoim pomysłem biznesowym, ponieważ z nich będą wynikać kluczowe działania Twojego przedsiębiorstwa.
- Nie myśl o tym za wiele i nie staraj się przekombinować – proste rozwiązania są najlepsze. Zaczynij od propozycji wartości i zastanów się nad swoim obszarem kompetencji – czy jest to działalność operacyjna, marketing, produkcja, rozwiązywanie problemów, sieci, czy może finanse?

Przykład – kluczowe działania w firmie Amazon

- Na rysunku przedstawiono 5 kluczowych działań w firmie Amazon oraz powiązania między nimi, które przyczyniają się do silnej pozycji korporacji na rynku globalnym.





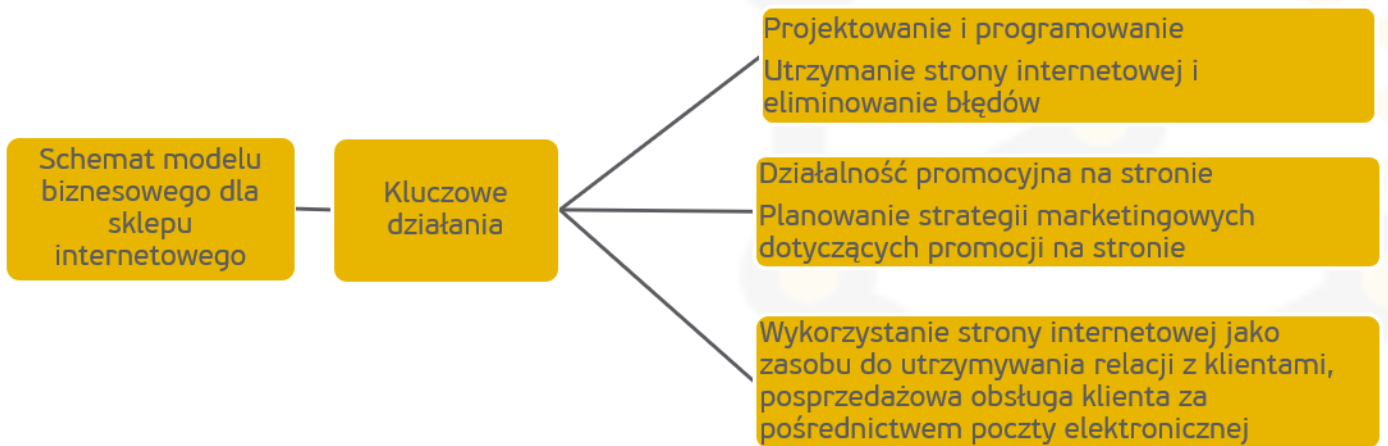
W schemacie modelu biznesowego występuje 6 kluczowych działań, jednak w przypadku firmy Amazon produkcja nie odgrywa istotnej roli.





Przykład – kluczowe działania w przypadku e-commerce

W działalności e-commerce kluczowe działania będą w znacznej mierze skoncentrowane na utrzymaniu strony internetowej:



Kluczowe działania w badaniach i rozwoju

Kluczowe działania zależą od podstawowej działalności przedsiębiorstwa.

Badanie i rozwój to często ignorowane kluczowe działania, jednak w przypadku firm kosmetycznych lub informatycznych odgrywa ono istotne znaczenie, ponieważ łączy się z projektowaniem, produkcją i sprzedażą.

Z tego powodu tego typu przedsiębiorstwa powinny skupić się na następujących kluczowych działaniach:

- **Produkcja:** w tym projektowanie, opracowanie i uruchomienie nowych produktów, platform lub usług. To kluczowe działanie odgrywa najbardziej istotną rolę w przypadku tego rodzaju przedsiębiorstw.
- **Marketing:** sponsorowanie i promowanie aktualizacji produktów lub usług.
- **Finanse:** połączone z usługami e-commerce services i rachunkowością.





Produkcja i podstawowe działania w przypadku badań i rozwoju

W przypadku połączenia produkcji oraz badań i rozwoju kluczowe działania można podzielić na:

- **Badania w zakresie produktu:** przed rozpoczęciem produkcji pomysł na nowy produkt musi zostać najpierw skonsultowany z działem ds. badań, który dokona analizy zapotrzebowania, kosztów itp.
- **Nowy produkt:** całkowicie nowa produkcja.
- **Aktualizacje produktów:** dział ds. badań i rozwoju musi uwzględnić konieczność aktualizacji produktów w zależności od zmieniających się potrzeb klientów lub propozycji wartości podmiotów konkurencyjnych wchodzących na rynek. Celem jest wyeliminowanie błędów lub wad produktów.
- **Kontrole jakości:** przedsiębiorstwa prowadzą kontrole jakości w celu sprawdzenia, czy wszystkie produkty spełniają wewnętrzne normy jakości.
- **Innowacje:** dział ds. badań i rozwoju odpowiada za monitorowanie nowych trendów w zakresie innowacji, aby zapewnić, że produkty przedsiębiorstwa od nich nie odbiegają.

Przykład – kluczowe działania w przypadku portalu LinkedIn

LinkedIn to znany na całym świecie serwis społecznościowy, specjalizujący się w kontaktach biznesowych i oferujący użytkownikom propozycję wartości polegającą na umożliwieniu im znalezienia zatrudnienia i stworzenia sieci kontaktów zawodowych.

Z 6 kluczowych działań w schemacie modelu biznesowego dla portalu najważniejszym są **sieci**.

- Zarządzanie zawodowymi profilami i dokumentami CV oraz budowanie silnej sieci kontaktów zawodowych.
- Łączenie grup źródłowych i docelowych w celu dotarcia do odpowiednio wykwalifikowanych osób.
- Komunikacja z odpowiednimi użytkownikami.
- API i widżety (systemy oferują takie funkcje, jak wysyłanie wiadomości, prowadzenie rozmów na żywo).
- Ciągłe podnoszenie innowacyjności platformy.





Odniesienia

- Wealth Builders, Developing Key Activities: Business Model Canvas
<https://wealthbuilders.org/blog/2015/03/30/developing-key-activities-business-model-canvas/>
[consulted 13/07/2020]
- Cleverism, Key Activities Block in Business Model Canvas
<https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/>
[consulted 13/07/2020]
- Business 2 Community, Key Activities and Your Business Model
<https://www.business2community.com/strategy/key-activities-and-your-business-model-02232678>
[consulted 14/07/2020]
- Denis Oakley, What is the Amazon Business Model?
<https://www.denis-oakley.com/amazon-business-model-canvas/>
[consulted 14/07/2020]
- Heflo, Understand the Key Activities in the Canvas Model
<https://www.heflo.com/blog/business-management/key-activities-business-model/>
[consulted 16/07/2020]
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.
- Strategyzer Support, How do I use the Customer Segments building block of the Business Model Canvas?
<https://strategyzer.uservice.com/knowledgebase/articles/1194379-how-do-i-use-the-customer-segments-building-block>
- Shopify, Business Encyclopedia
<https://www.shopify.com/encyclopedia/customer-segmentation>
- CrashCourse, Value Proposition and Customer Segments: Crash Course Business – Entrepreneurship #3
<https://www.youtube.com/watch?v=m2IPvT920XM>

