



Introducere - Definirea Modelului de Business

Literatura de specialitate prezintă diferite definiții ale modelelor de business.

În general, **„modelul de business poate fi descris ca un sistem de activități interconectate și interdependente care determină modul în care compania „face afaceri” cu partenerii. Cu alte cuvinte, un model de business este un pachet - un sistem - de activități specifice desfășurate pentru a satisface nevoile pieței. Modelul specifică părțile sau partenerii de afaceri care desfășoară activitățile specifice și modul în care aceste activități sunt legate între ele”**. (Zott & Amit, 2017, p.20)

La un nivel mai înalt de detaliere, modelul de business se referă la modul în care o companie funcționează și creează valoare pentru părțile interesate (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010), punând accentul pe diferite aspecte ale funcționării acesteia.

Exemple de definiții ale unui model de afaceri:

Un model de business este *„O metodă de construire și utilizare a resurselor pentru a oferi clienților o ofertă mai bună decât concurența și generarea de profituri pe termen scurt și lung”*. (Afuah & Tucci, 2000).

Un model de business încorporează *„Decizii de management referitoare la salarizare, contracte, locație, integrare verticală, inițiative de vânzare și marketing etc. și impactul acestor decizii asupra modului în care se creează valoarea pentru client și modul în care compania funcționează în general”*(Casadesus-Masanell & Ricart, 2011) .

Modelul de business poate fi gândit ca o descriere a logicii și metodelor unei companii prin care își desfășoară operațiunile zilnice (Falencikowski, 2013).

Pe baza unei analize efectuate de Porter (2001), **un model de business este o descriere a activității unei companii astfel încât să obțină profit.**

O abordare cuprinzătoare pentru clasificarea modelelor de business poate ilustra metodele pe care le adoptă o companie pentru generarea de venituri, susținerea operațiunilor și oferirea de valoare clienților. **Modelele de business pot ajuta antreprenorii să maximizeze profitul, oferind în același timp o cale de a dezvolta și de a susține un avantaj competitiv permanent.**



Clasificarea modelelor de business

Una din cele mai generale clasificări din punct de vedere al relațiilor de market este:

1. **B2C (Business-la-Client)** - compania încearcă să atragă clienți individuali. Acesta este modelul cel mai dezvoltat din 1995.
2. **B2B (Business-la-Business)** – compania își direcționează produsele și serviciile către alte companii. Acest model de business generează cel mai mare flux de numerar.
3. **C2C (Client-la-Client)** – în acest caz, posibilitatea de a schimba produse între consumatori este organizată, de exemplu, prin licitații.
4. **P2P (Persoană-la-Persoană)** – constă în folosirea Internetului astfel încât utilizatorii schimbă produse direct, fără a le trece printr-un server.
5. **M-commerce (Comerț Mobil)** – se referă tranzacții realizate cu ajutorul dispozitivelor mobile. Se folosesc laptopuri, telefoane, etc., cu conexiuni wireless.

Dezvoltarea modelelor de business

La dezvoltarea modelelor de business, trebuie luate în considerare următoarele principii:

- asigurarea implementării a două funcții de bază pentru companie și antreprenoriat, adică marketing și inovare,
- utilizarea productivă a resurselor,
- importanța obținerii profitului și relația acestuia cu riscul în afaceri,
- crearea de valoare inovatoare pentru client și valoare adăugată,
- câștigarea unei poziții competitive pe piață.



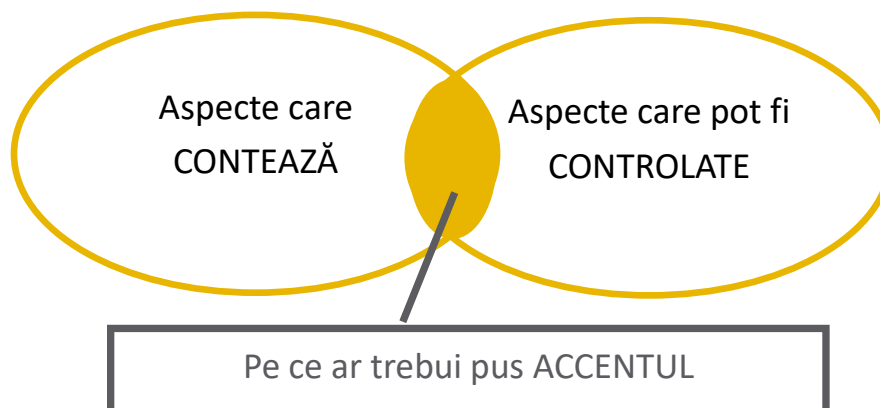
Folosirea și beneficiile Modelului de business

Modelul de business (**BM**) este instrumentul prin care o companie poate obține un avantaj competitiv durabil și, astfel, poate maximiza profiturile. Astfel, un model care se potrivește cu specificul companiei permite antreprenorilor să își atingă în mod eficient obiectivele.

- Lista posibilităților de utilizare a modelului de business în operațiunile curente ale unei companii este lungă:
- este un instrument care specifică oferta de produse, canalele de comunicare, distribuție și vânzare,
- permite definirea grupurilor țintă pentru produsele companiei,
- este baza pentru optimizarea tehnologiilor inovatoare și crearea strategiilor de marketing,
- poate fi folosit ca un instrument pentru a promova schimbările în companie și a le adapta la permanenta schimbare a pieței.

Care sunt beneficiile unui BM?

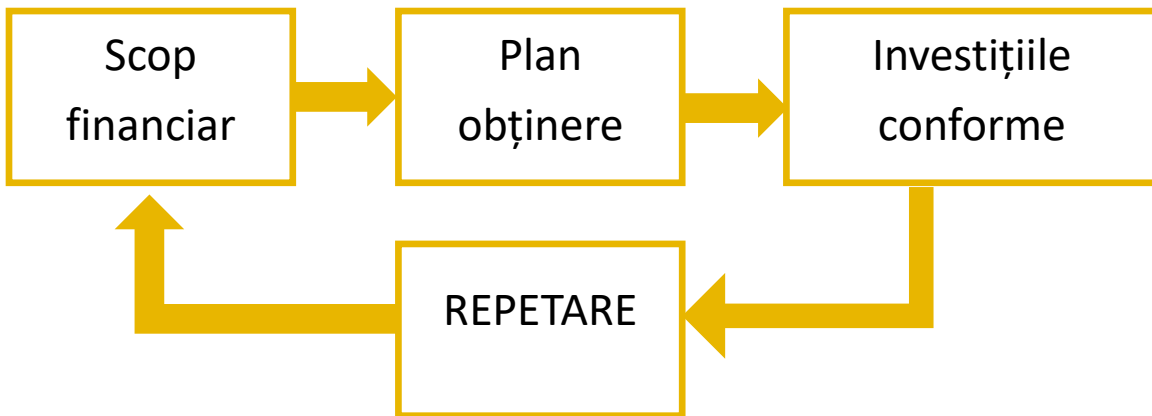
Unul dintre avantajele cheie ale unui model de business (BM) este **documentația de know-how a companiei, care este dezvoltată și actualizată constant în etapa de analiză a afacerii**, fără de care este imposibilă protejarea legală a așa-numitelor „secrete de afaceri”, în special a metodelor de operare. **Acest lucru permite evitarea punerii în funcțiune a unor procese costisitoare sau a unor analize de pre-implementare.**





Modelul de business permite, de asemenea, companiei:

- să fie informată despre produsele și serviciile oferite,
- permite o descriere și o grupare mai bună a proceselor,
- permite o mai bună înțelegere și o gestionare mai eficientă a acestor procese.



Unul din beneficiile folosirii unui model de business este **implementarea eficientă a obiectivelor companiei și gestionarea zilnică a companiei**, incluzând **luarea deciziilor organizaționale** cu privire la, de exemplu, implementarea de noi tehnici de management sau sisteme IT și identificarea zonelor în care ar trebui făcute modificări și consecințele ulterioare.

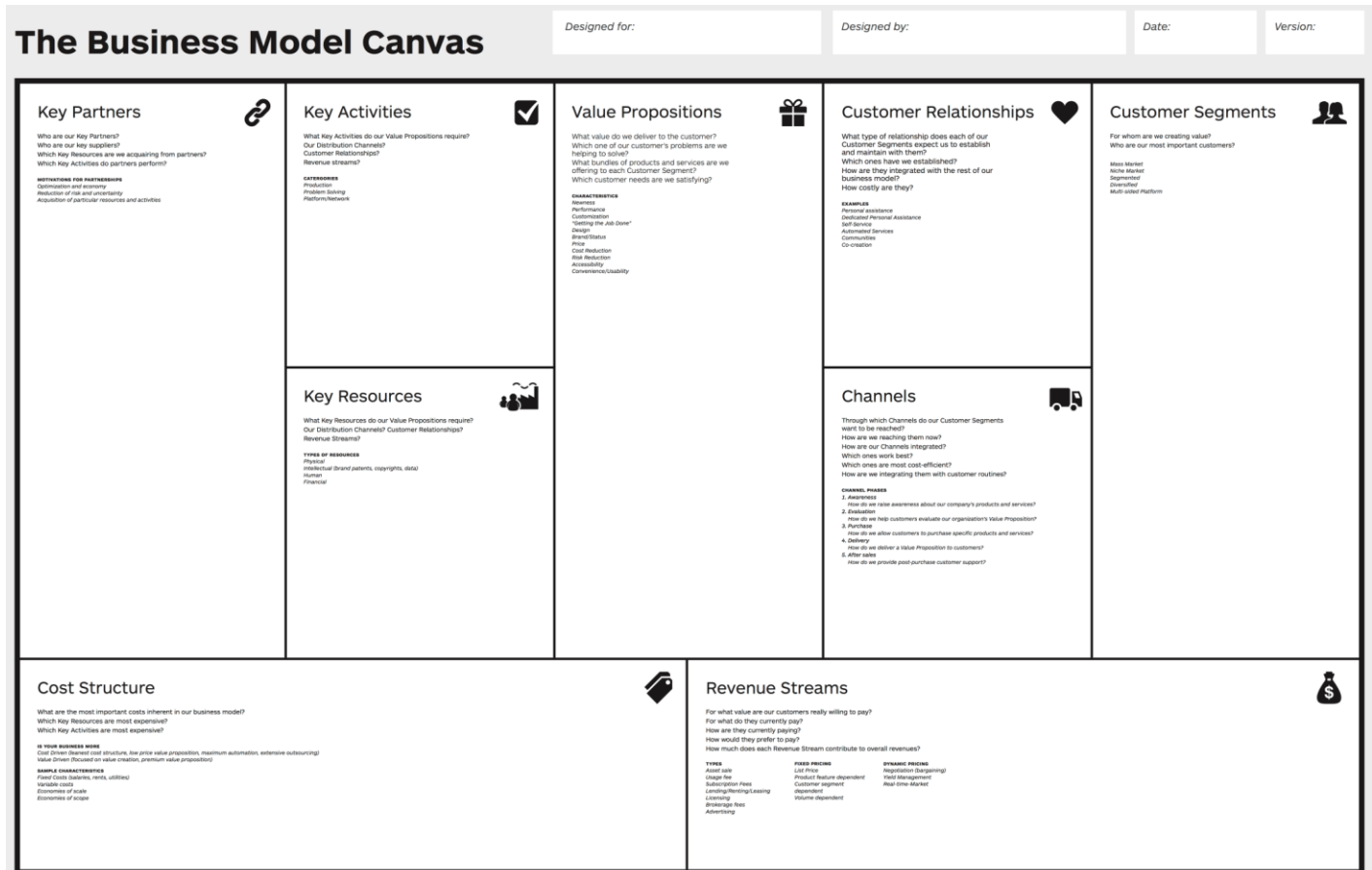
Pe scurt, modelul de business vă permite să răspundeți la următoarele întrebări:

- de unde ia compania banii,
- ce vinde,
- cui vinde,
- când se obține succesul.



Diagrama modelului de business

Unul dintre cele mai frecvent utilizate șabloane de model de business este **Business Model Canvas**, dezvoltat de Alexander Osterwalder în cooperare cu 470 de specialiști din 45 de țări. Business Model Canvas este format din nouă domenii de bază care alcătuiesc procesul de generare a profiturilor de către companie și care se referă la principalele domenii de activitate ale companiei.





Elemente ale diagramei Modelului de Business

Segmentul clienți

Se referă la definirea grupului țintă sau a grupurilor de clienți, destinatari ai ofertei de produse sau servicii ale companiei. Definirea grupului țintă este crucială, deoarece clienții sunt sursa de venit. Prin identificarea celor mai importante caracteristici și nevoi ale clienților, segmentarea clienților permite companiei să își adapteze mai bine oferta la aceștia (clienții cu caracteristici similare ar trebui să se afle într-un singur segment).

Întrebări ajutătoare:

- Cine este clientul?
- Pentru cine este creat produsul?
- Cui îi este oferită valoarea?
- Cine plătește?

Segmentul clienți



Pentru cine creăm valoare?
Cine sunt cei mai importanți clienți ai noștri?

Piața generală
Piața de nișă
Segmentat
Diversificat
Platforma adaptivă



Propunere de valoare

Se referă la o anumită valoare oferită clienților, adică un set de produse sau servicii care sunt importante pentru clienți și care îndeplinesc așteptările acestora într-o măsură mai mare decât produsele oferite de concurență. Propunerea de valoare agregă beneficiile pe care le va primi clientul.

Întrebări ajutătoare:

- Ce valoare generează compania pentru clienți?
- Pentru ce plătesc beneficiarii?
- Ce este important pentru clienți?
- Ce probleme ale clienților sunt rezolvate prin oferta companiei?
- Ce produse sunt oferite?

Propunere de valoare

Ce valoare oferim pentru client?
Ce probleme rezolvăm pentru clienții noștri?
Ce pachete de produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți?
Ce nevoi satisfacem clienților?



CARACTERISTICI

Noutate
Performanță
Personalizare
“Treabă bine făcută”
Proiectare
Marcă/Statut
Preț
Reducerea costului
Reducerea riscului
Accesibilitate
Comoditate/Utilizare



Canale

Se referă la modalitățile prin care compania oferă clientului propunerea de valoare, adică comunicarea, distribuția, canalele de vânzare. Acestea indică modalitățile de contact dintre client și marca companiei.

Întrebări ajutătoare:

- Unde se află clienții?
- Ce canale folosește compania pentru a stabili contactul cu clienții?

Canale



Prin ce Canale se ajunge la Segmentul de clienți?
Cum ajungem la clienți acum?
Cum sunt integrate canalele noastre?
Care funcționează cel mai bine?
Care sunt cele mai rentabile?
Cum integrăm canalele cu rutina clienților?

FAZELE CANALELOR

1. *Conștientizarea - Cum promovăm produsele și serviciile companiei noastre?*
2. *Evaluarea - Cum îi ajutăm pe clienți să evalueze Propunerea de valoare prezentată de organizația noastră?*
3. *Achiziția - Cum permitem clienților să cumpere produse și servicii specifice?*
4. *Livrarea - Cum livrăm Propunerea de valoare clienților?*
5. *După vânzare - Cum oferim asistență pentru clienți?*



Relațiile cu clientul

Se referă la caracteristicile relațiilor pe care compania le stabilește cu clienții săi atunci când comunică propunerea de valoare. Poate fi o relație foarte personală, sau un serviciu complet automat. Compania ar trebui să definească clar ce fel de relație dorește să întrețină cu clienții săi.

Întrebări ajutătoare:

- Ce fel de relații așteaptă clienții de la companie?
- Clienții preferă suport personalizat sau un serviciu automatizat?
- Modalitatea de a stabili relații cu clienții este integrată cu alte entități din modelul de business?

Relațiile cu clientul



Ce tip de relație se așteaptă să stabilim și să menținem cu fiecare

Segment de clienții?

Ce relații am stabilit?

Cum sunt relațiile cu clienții integrate cu restul modelului nostru de business?

Cât de costisitoare sunt relații cu clientul?

EXEMPLE

Asistență personală

Asistență personală dedicată

Autoservire

Serviciu automat

Comunități

Co-creație



Fluxuri de venituri

Se referă la o indicație a modului în care produsul sau serviciul oferit va genera venituri sau valoare, adică pentru ce valoare și cât sunt dispuși să plătească clienții. O companie poate avea un mecanism de preț ușor diferit pentru fiecare segment de clienți.

Întrebări ajutătoare:

- Pentru ce sunt dispuși să plătească clienții?
- Cât ar trebui să plătească?
- Ce părți ale produsului sau serviciului sunt gratuite și care trebuie plătite?
- Ce număr de clienți / produse / servicii vândute asigură punctul de echilibru pentru companie?

Fluxuri de venituri

Pentru ce sunt dispuși să plătească clienții noștri?

Pentru ce plătesc în prezent?

Cum plătesc în prezent?

Cum ar prefera să plătească?

Cât contribuie fiecare flux de venituri la veniturile totale?



TIPURI

Vânzare active

Taxă de utilizare

Abonament

Licență

Taxe de brokeraj

Publicitate

Împrumut / închiriere / leasing

PREȚ FIX

Preț de listă

Dependent de produs

Dependent de clienți

Dependent de volum

PREȚ FLEXIBIL

Negociere

Gestionarea randamentului

Piața în timp real



Resurse cheie

Se referă la indicarea resurselor, adică a activelor corporale și necorporale astfel încât clienții să primească valoarea corespunzătoare. Pentru companie resursele pot fi utilaje, materii prime, infrastructură sau materiale de producție, sau capital uman.

Întrebări ajutătoare:

- Ce Resurse cheie sunt necesare pentru a oferi o Propunere de valoare?
- Ce resurse necesită Canalele și Relațiile cu clienții pentru a ajunge la aceștia?

Resurse cheie

Ce Resurse cheie sunt necesare pentru o Propunere de valoare?
Dar Canalele de distribuție? Relații cu clienții? Fluxul de venituri?



TIPURI DE RESURSE

Fizice

Intelectuale (patente, copyright, date)

Umane

Financiare



Activități cheie

Se referă la identificarea activităților care sunt esențiale pentru crearea și livrarea Propunerii de valoare către clienți. Ca și în cazul resurselor, tipul de activități cheie identificate depinde, în mare măsură, de natura afacerii.

Întrebări ajutătoare:

- Ce acțiuni trebuie să întreprindă compania pentru a livra Propunerea de valoare clienților?
- Ce acțiuni necesită Canalele pentru a ajunge la clienți și pentru a stabili relații cu aceștia?

Activități cheie

Ce Activități cheie necesită
Propunerea de valoare?
Dar Canalele de distribuție?
Relațiile cu clienții?
Fluxul de venituri?



CATEGORII

Producție
Rezolvare de probleme
Platformă/Rețea



Parteneri cheie

Se referă la identificarea companiilor sau organizațiilor ale căror produse sau servicii sunt necesare pentru a oferi propunerea de valoare. Furnizorii sau subcontractorii devin adesea parteneri cheie.

Întrebări ajutătoare:

- Cine sunt partenerii cheie?
- Ce organizații externe sunt necesare pentru desfășurarea activității companiei?
- Ce resurse cheie și activități cheie sunt implementate de partenerii companiei?

Parteneri cheie



Cine sunt partenerii cheie?

Cine sunt furnizorii?

Ce Resurse cheie sunt necesare de la parteneri?

Ce Activități cheie asigură partenerii?

MOTIVAȚIE PENTRU PARTENERIAT

Optimizare și economie

Reducerea riscului și g incertitudinii

Achiziția de resurse și activități



Structura de costuri

Se referă la indicarea tuturor cheltuielilor efectuate în legătură cu funcționarea modelului de business. Costurile sunt cel mai ușor de calculat atunci când sunt cunoscute resursele cheie, activitățile și partenerii modelului de business al companiei.

Întrebări ajutătoare:

- Ce costuri generează modelul de business?
- Ce cheltuieli financiare sunt generate de Resursele cheie, Activitățile cheie, parteneri?

Structura de costuri

Care sunt cele mai importante costuri inerente modelului de business?

Care sunt cele mai scumpe Resurse cheie?

Care sunt cele mai scumpe Activități cheie?



ACTIVITATEA COMPANIEI ESTE DIRECȚIONATĂ SPRE

Costuri (cea mai slabă structură de cost, propunere de preț scăzut, automatizare maximă, externalizare extinsă)

Valoare (axat pe crearea de valoare, propunere de valoare premium)

EXEMPLE DE CARACTERISTICI

Costuri fixe (salarii, chirii, utilități)

Costuri variabile

Economie la nivelul companiei

Economie în funcție de scop



Diagrama Modelului de Business

Toate aceste elemente alcătuiesc Diagrama Modelului de Business, care are forma unui tablou împărțit pe zone.

Puteți descărca diagrama modelului de business pentru a putea fi tipărită cu rezoluție mare:

<http://bit.ly/3kn33jh>

Diagrama Modelului de Business		Creat pentru:	Creat de:	Data:	Verziune:
Parteneri cheie Cine sunt partenerii cheie? Cine sunt furnizorii? Ce Resurse cheie sunt necesare de la parteneri? Ce Activități cheie asigură partenerii? MOTIVARE PENTRU PARTENERIAT Optimizare și economie Reducerea riscurii și a incertitudinii Achiziția de resurse și activități	Activități cheie Ce Activități cheie necesită Propunerea de valoare? Dar Canalele de distribuție? Rașii și clienții? Fluxul de venituri? CATEGORII Producție Rezolvare de probleme Platformă/Rețea	Propunere de valoare Ce valoare oferim pentru clienți? Ce problemele rezolvăm pentru clienții noștri? Ce pachete de produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți? Ce nevoi satisfacem clienților? CARACTERISTICI Inovare Performanță Personalizare "Totală soluție" / "bundl" Proiectare Identitate Preț Reducerea costului Reducerea riscului Accesibilitate Commoditate/Utilitate	Relațiile cu clientul Ce tip de relație se așteaptă să stabilim și să menținem cu fiecare Segment de clienți? Ce relații am stabilit? Cum sunt relațiile cu clienții integrate cu restul modelului nostru de business? Căi de distribuție sunt relații cu clienții? EXEMPLE Asistență personală Asistență personală dedicată Automatizare Servicii autonome Comunități Co-creație	Segmentul clienți Pentru cine creștem valoarea? Cine sunt cei mai importanți clienți ai noștri? Pondere generată Pondere de mijloc Segmentat Diversificat Platforma adaptabilă	Canale Prin ce Canale se ajunge la Segmentul de clienți? Cum ajungem la clienții noștri? Cum sunt integrate canalele noastre? Care funcționează cel mai bine? Care sunt cele mai rentabile? Cum integram canalele cu restul clienților? FAZILE CANALELOR 1. Conștientizarea - Cum promovăm produsele și serviciile companiei noastre? 2. Evoluarea - Cum îi ajutăm pe clienți să evolueze perceperea de valoare prezentată de organizația noastră? 3. Acțiunile - Cum permitem clienților să cumpere produse și servicii specificate? 4. Lămurirea - Cum înțelegem Propunerea de valoare clienților? 5. Post-vențură - Cum oferim asistență pentru clienți?
Structura de costuri Care sunt cele mai importante costuri inerente modelului de business? Care sunt cele mai scumpe Resurse cheie? Care sunt cele mai scumpe Activități cheie? ACTIVITĂȚA COMPANIEI ESTE DIRECȚIONATĂ SPRE Costuri (asa mai ridică structură de cost, propunere de preț solidă, automatizare maximă, extensivitate activități) Valoare (asa mai mică structură de cost, propunere de valoare premium) EXEMPLE CARACTERISTICI Costuri fixe (salarii, chirie, utilități) Costuri variabile Economie la niveluri companiei Economie în funcție de scop	Fluxuri de venituri Pentru ce sunt dispuși să plătească clienții noștri? Pentru ce plătesc în prezent? Cum plătesc în prezent? Cum ar prefera să plătească? Cât contribuie fiecare flux de venituri la veniturile totale? TIPURI Vânzare activă Abonament Licență Taxe de brokeraj Publicitate Împrumut / închiriere / leasing PREȚ FIX Preț de listă Dependent de produs Dependent de clienți Dependent de volum PREȚ FLEXIBIL Negociere Gestionarea randamentului Piața în timp real				



Referințe bibliografice și Web

- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 1-25.
- (Afuah, Tucci, 2000), Afuah, A., Tucci, C.L. (2000). Internet business models and strategies
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011): Jak skonstruować zwycięski model biznesowy, "Harvard Business Review Polska", Nr 103
- Falencikowski T. (2013): Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar, CeDeWu.PL, Warszawa
- Porter M. E.: Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79, no. 3 (March 2001): 62–78.
- Laudon K.C., Traver C.G. (2012): E-commerce 2012. *Busines. Technology. Society*, Pearson Education Limited, United States of America.
- Norris M., West S. (2001): E-biznes, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y.: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey 2010.
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18-23.