

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

Rentowność pod lupą

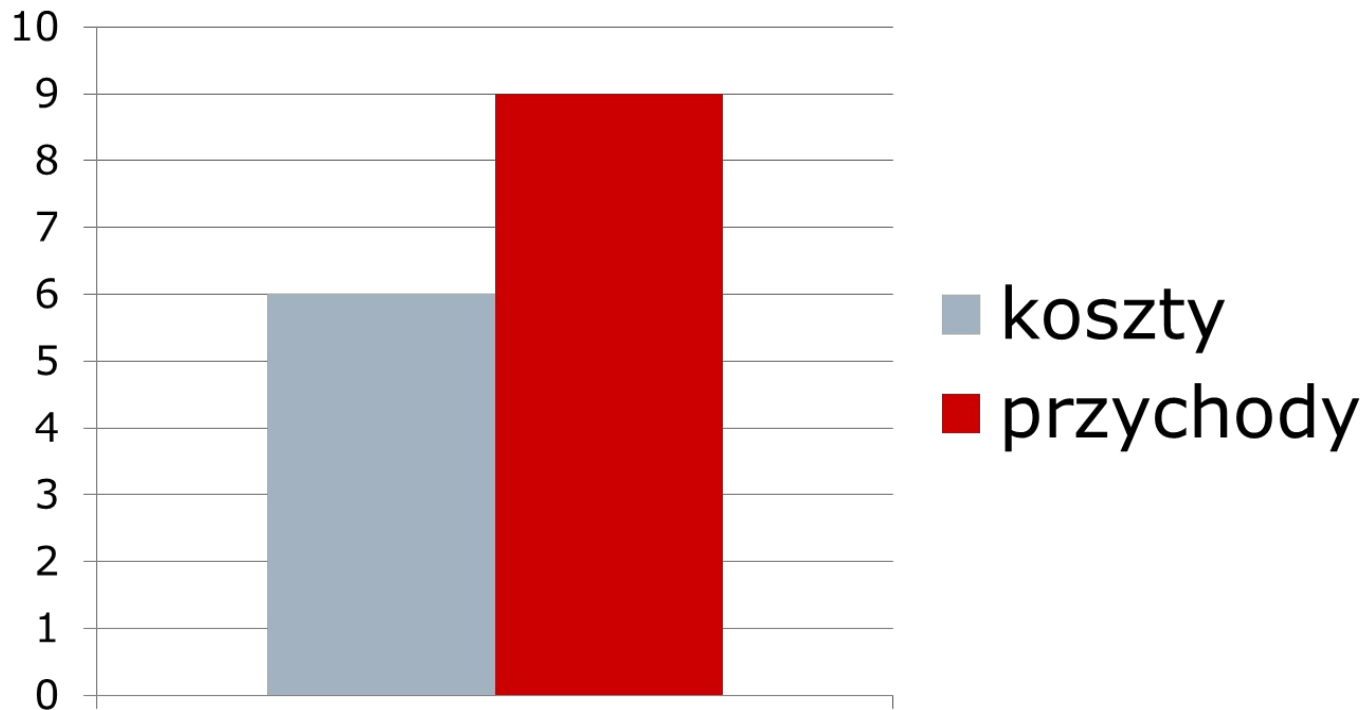
Magdalena Kachniewska

Olsztyn 14.03.2024

Jaki jest cel funkcjonowania przedsiębiorstwa?



Skąd się bierze zysk?



Czy wszystkie koszty firma dźwiga samodzielnie?



Efekty zewnętrzne działalności gospodarczej

- przeniesienie części kosztów lub korzyści wynikających z działalności jednego podmiotu na podmioty trzecie bez odpowiedniej rekompensaty
- uboczny skutek działalności gospodarczej, którego konsekwencje odczuwa szersze grono odbiorców niezależnie od swojej woli



Pozytywne efekty zewnętrzne



- budowa drogi dojazdowej do posiadłości
- nowa oferta usługowa (podnoszenie atrakcyjności życia w danej miejscowości)
- remont kamienicy



Negatywne efekty zewnętrzne

- emitowanie hałasu lub nieprzyjemnych zapachów
- zanieczyszczanie akwenów ściekami
- degradacja krajobrazu



Produkt turystyczny

- w **wąskim** znaczeniu to konkretna oferta danego usługodawcy turystycznego
- w **szerszym** znaczeniu - suma wrażeń i doświadczeń, jakich doznał turysta od momentu opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do momentu powrotu do niego



Sens tworzenia oferty sieciowej

- Z perspektywy turysty turystyka nigdy nie ogranicza się do jednego usługodawcy, obiektu czy atrakcji
- Konkurencja na współczesnym rynku jest tak duża, że pojedyncze przedsiębiorstwo – choćby najbardziej kreatywne – z trudem może jej sprostać



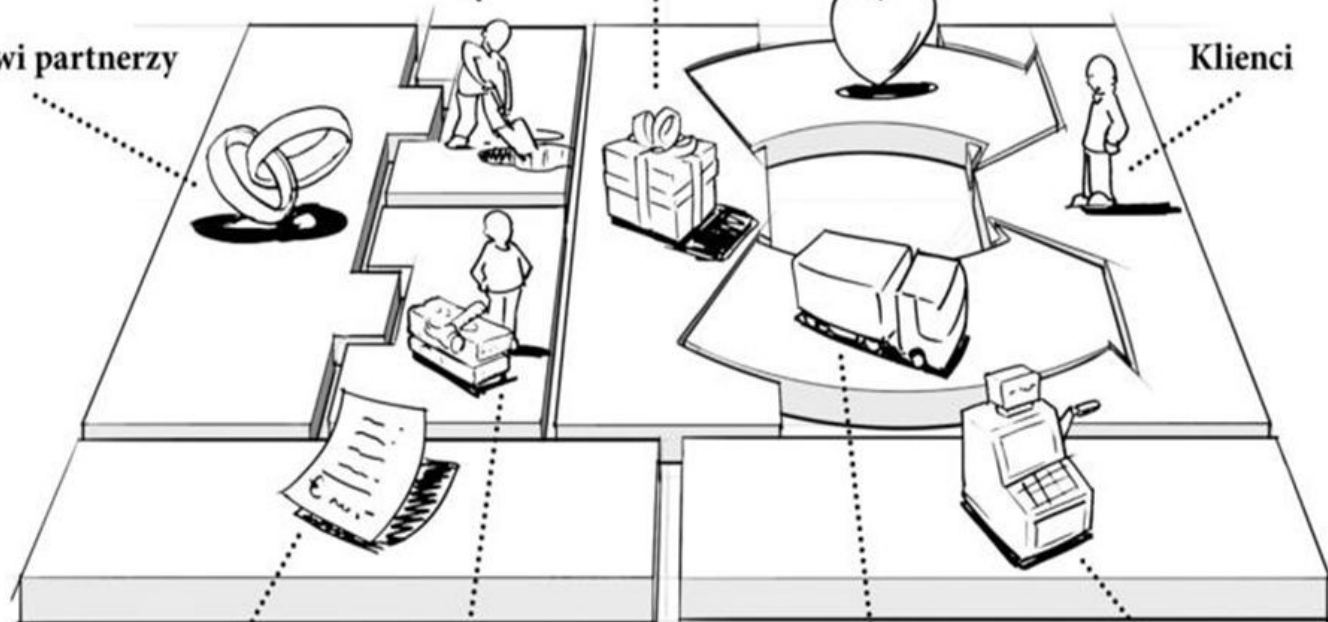
Oferowana wartość

Kluczowe działania

Relacje z klientami

Kluczowi partnerzy

Klienci



Koszty

Kluczowe zasoby

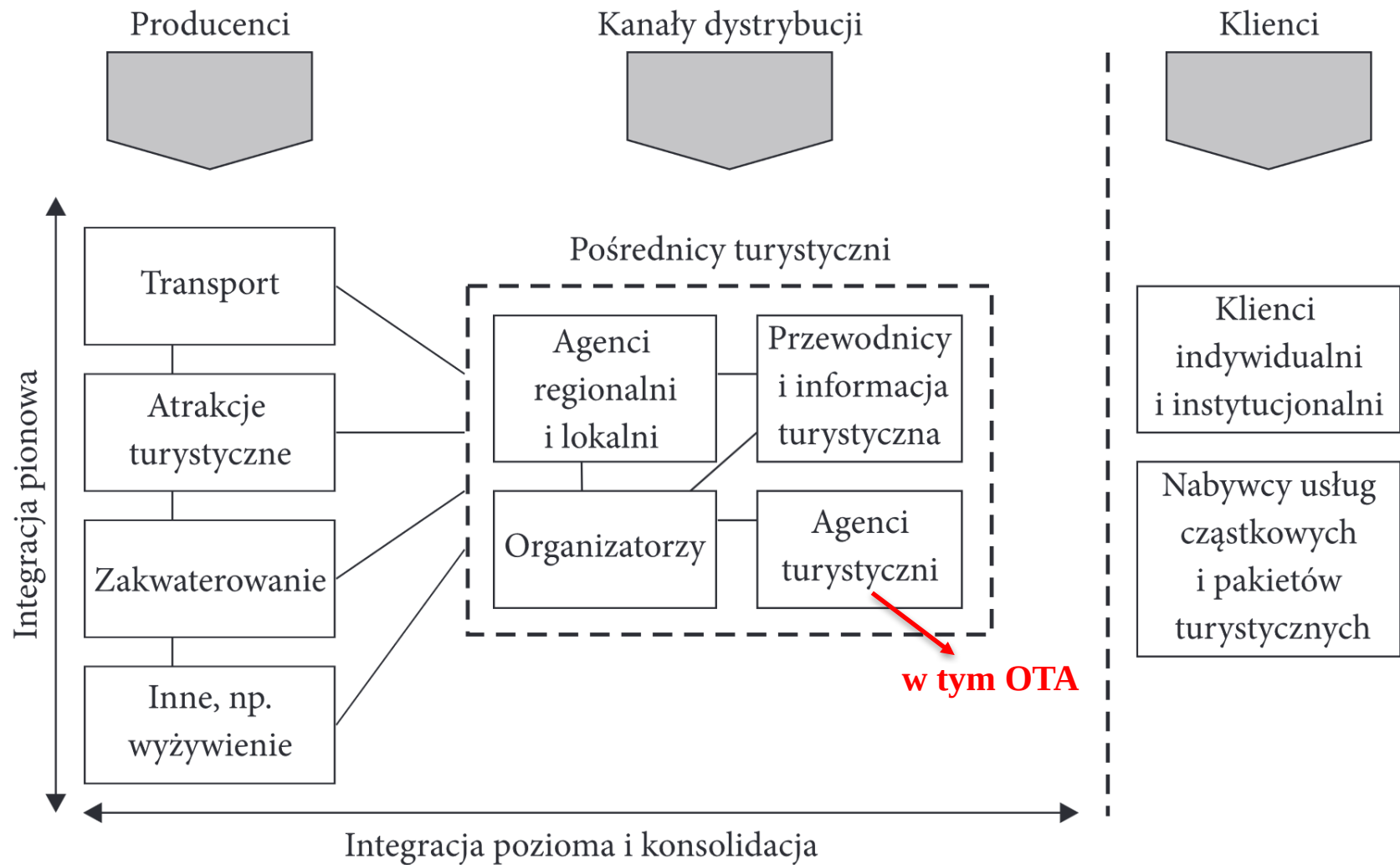
Kanały

Przychody

Dlaczego „model biznesowy” a nie „przedsiębiorstwo”?

- Model biznesowy ma charakter dynamiczny.
- Jest to plan generowania przychodów i maksymalizacji zysku przez firmę **uwzględniający jej miejsce w łańcuchu wartości**.
- Opisuje relacje na rynku, sposób tworzenia wartości dla klientów i źródła przychodów.
 - Kluczowe aspekty to wykorzystywanie szans biznesowych i zarządzanie zasobami (**także zasobami zewnętrznymi!**).







UBER

Największa firma
taksówkarska,
bez taksówek



Największy firma hotelarska,
bez hoteli

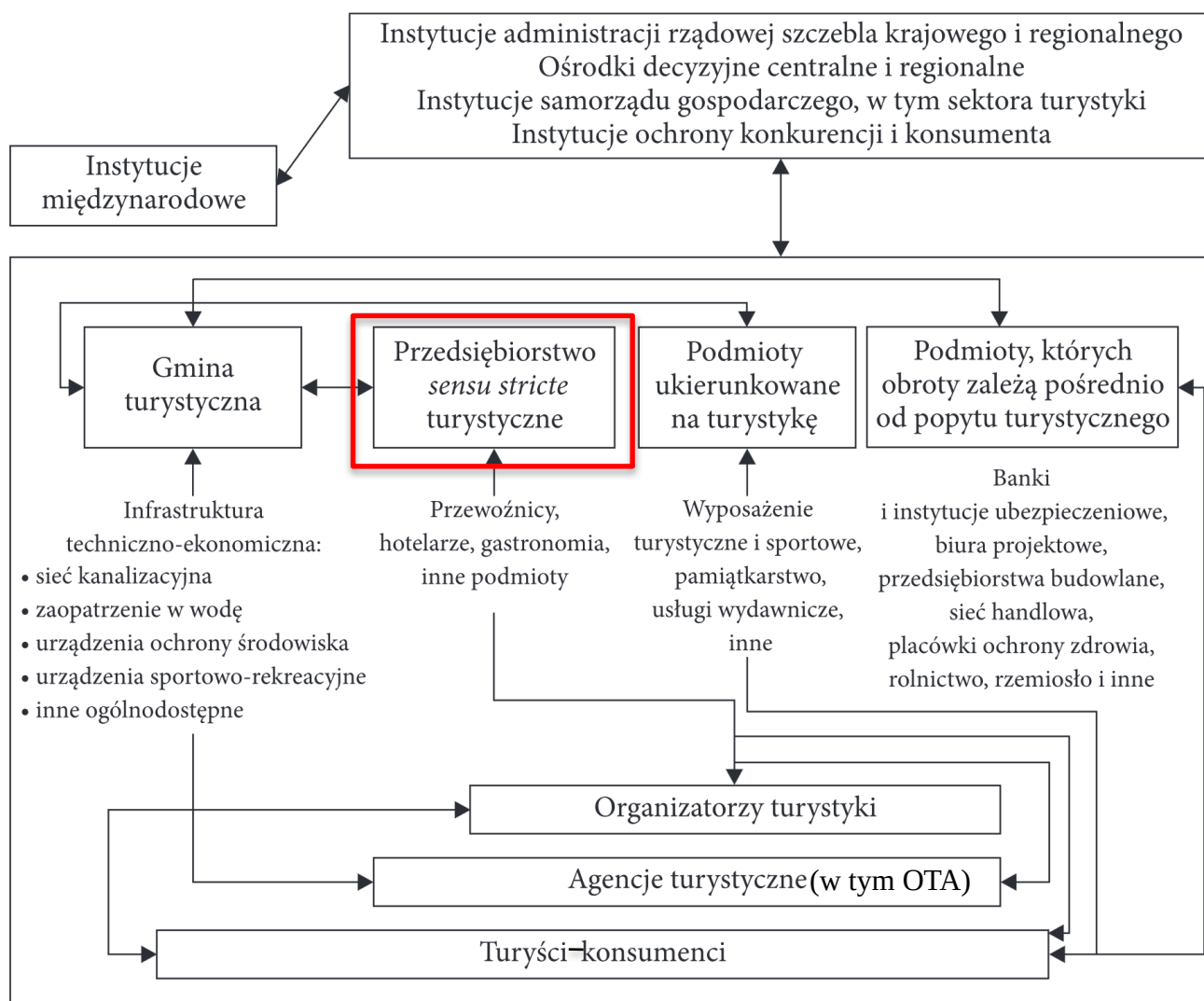


airbnb



Najgłośniejsze medium
informacyjne,
bez dziennikarzy





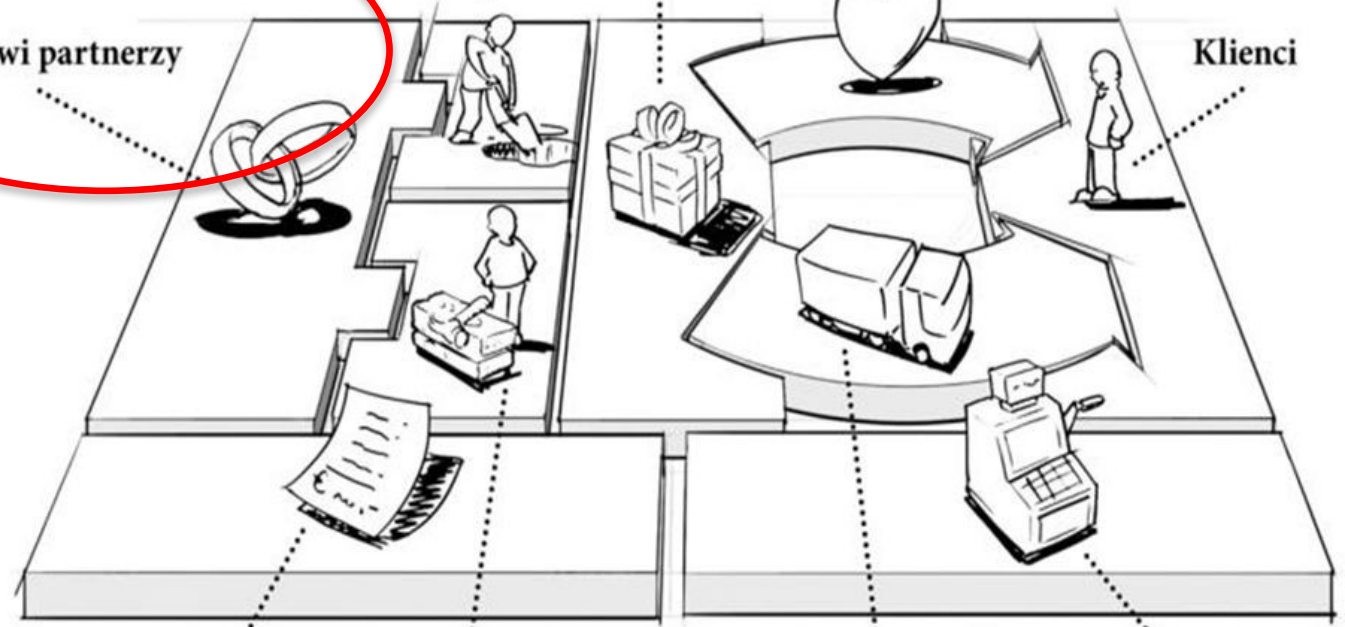
Oferowana wartość

Kluczowe działania

Relacje z klientami

Kluczowi partnerzy

Klienci



Koszty

Kluczowe zasoby

Kanały

Przychody



Kompleksowość oferty - wyzwania dla rentowności

- usługodawcy i producenci **nie zawsze utożsamiają się z branżą turystyczną**, ale oferują zestaw wartości poszukiwanych przez turystów (np. rozrywkę, informację, transport, a nawet noclegi)
- istnieją inne podmioty zaangażowane w tworzenie/ promocję oferty turystycznej regionu (władze lokalne, organizacje turystyczne, instytucje otoczenia biznesu, szkoły wyższe i jednostki badawcze itd.) – wpływają one dodatnio na naszą rentowność i należy **dostrzegać w nich sojuszników**
- zaburzenia rozwoju liniowego związane z gospodarką cyfrową (nowe podmioty na rynku, tzw. digital born) oznaczają konieczność stałej **... cji obranego modelu biznesowego**

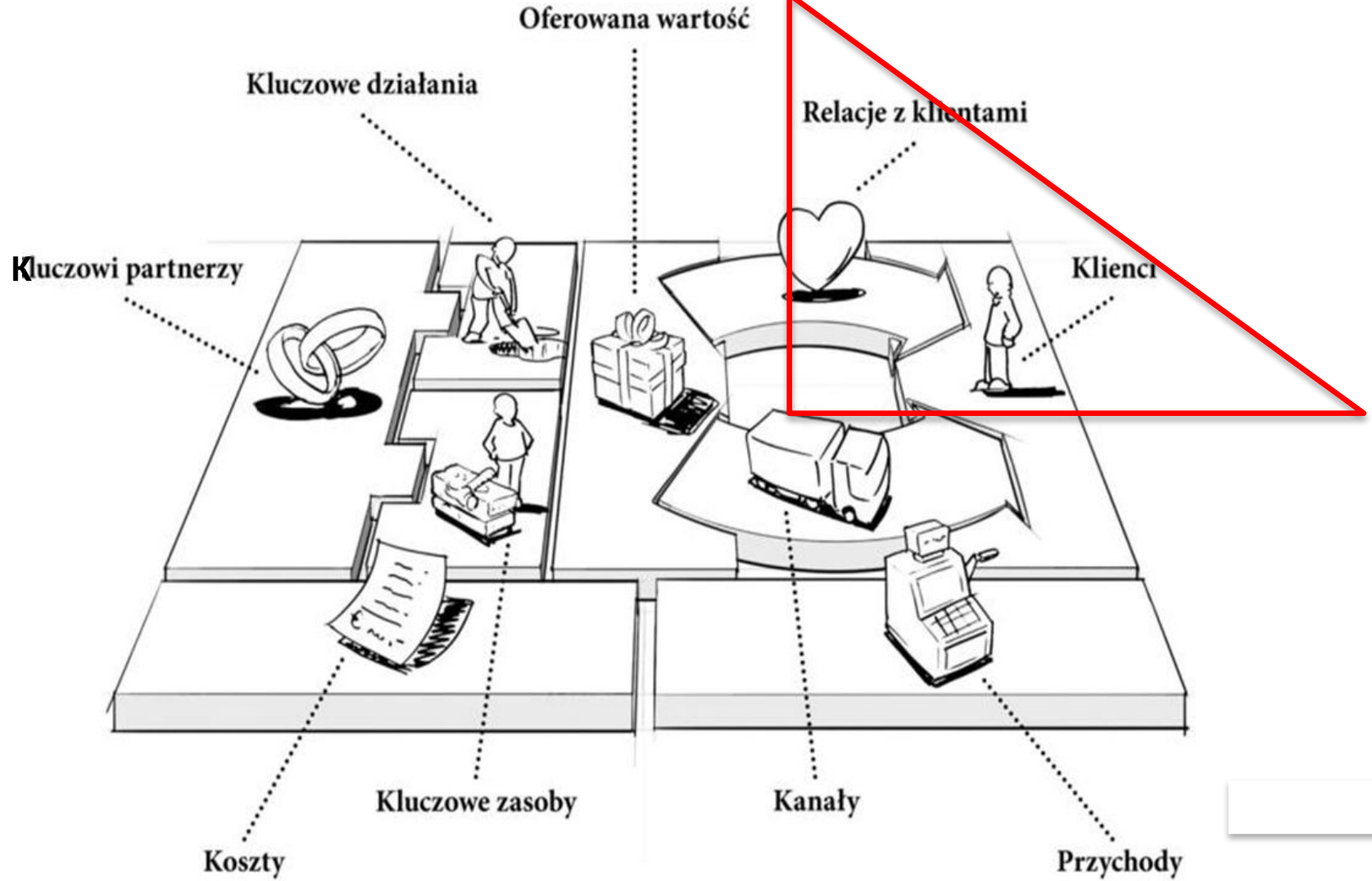
Powszechne błędy w poszukiwaniu finansowania produktów sieciowych:

- brak refleksji na temat dalszych warunków rozwoju i przetrwania produktu/oferty na rynku
- brak diagnozy zmienności grupy docelowej
- brak identyfikacji kluczowych partnerów

Należy przyjąć odwrotne podejście:

najpierw ustalić, co będzie w długim okresie decydowało o dochodach (rentowności) produktu i jaki będzie udział poszczególnych partnerów w tych dochodach





Przykładowe obszary oceny modelu biznesowego na tle branży

Jak oceniam swoją firmę?	1 Bardzo dobrze	2 Dobrze	3 Średnio	4 Źle	5 Bardzo Źle
Ciągłe tracimy wielu klientów?			●	●	
Ciągłe pozyskujemy nowych klientów?		●		●	
Mamy silne relacje z klientami?		●	●		
Mamy silną markę?	●		●		
Klienci mają dostęp do produktów substytucyjnych?		●		●	
Konkurenci lub technologia zagrażają naszym marżom?			●	●	
Konkurenci mogą odebrać nam część udziału w rynku?		●	●		
Czy możemy podnieść ceny?		●	●		
Czy wskazaliśmy już i „wyliminowaliśmy” nierentownych klientów? Jeżeli nie, dlaczego?			●	●	

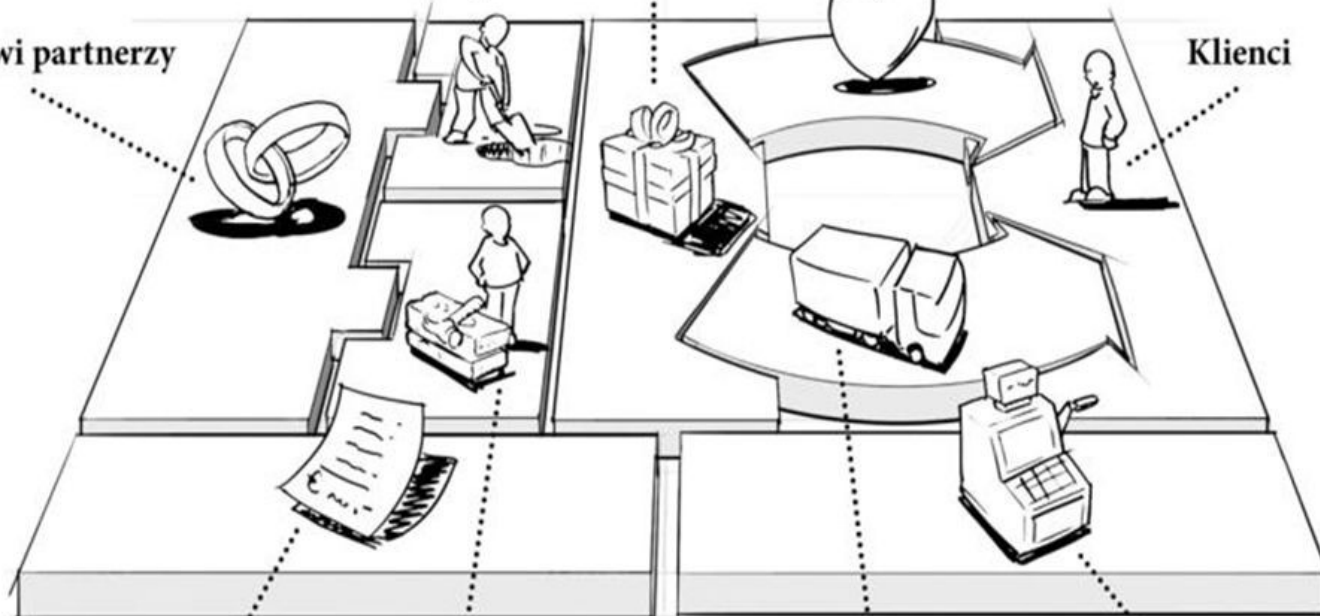
Oferowana wartość

Kluczowe działania

Relacje z klientami

Kluczowi partnerzy

Klienci



Koszty

Kluczowe zasoby

Kanały

Przychody

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

Dziękuję za uwagę

Magdalena Kachniewska

mkachni@sgh.waw.pl