



Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska

Przedsiębiorczość Startupowa STUP

dr hab. Agnieszka Skala-Gosk

Zima 2023/24

Model Biznesowy jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej

Każde pole modelu może być źródłem innowacyjności










The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationship 	Customer Segment 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 			Revenue Streams 	



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 575 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias Tiefert.com

 **Strategyzer**
strategyzer.com

Feasibility

Can we
deliver it?

Desirability

Do customers
want it?



Viability

What is it worth?



<https://q.co/kgs/yWVJE7>

MODELE BIZNESOWE

**Innowacje i zmiany mogą się wydarzyć
w każdym z dziewięciu bloków (pól)
modelu biznesowego**

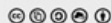
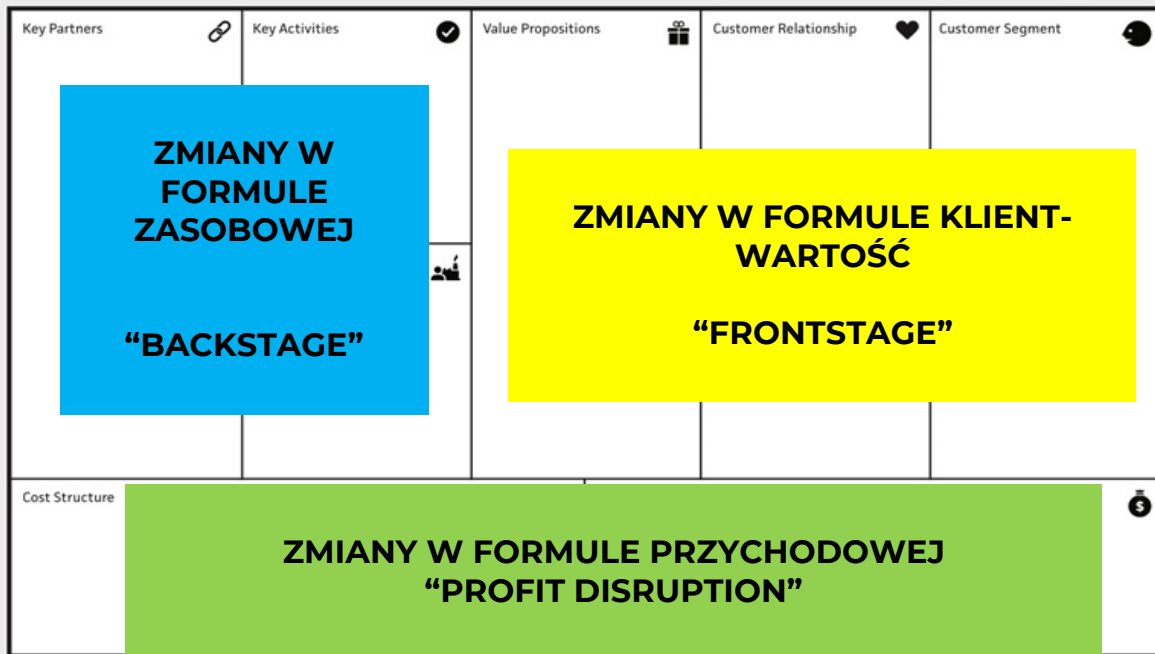
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The maker of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias-tiefert.com

 **Strategyzer**
strategyzer.com

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationship



Customer Segment



**ZMIANY W
FORMULE
ZASOBOWEJ**

“BACKSTAGE”

**ZMIANY W FORMULE KLIENT-
WARTOŚĆ**

“FRONTSTAGE”

Cost Structure



**ZMIANY W FORMULE PRZYCHODOWEJ
“PROFIT DISRUPTION”**



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

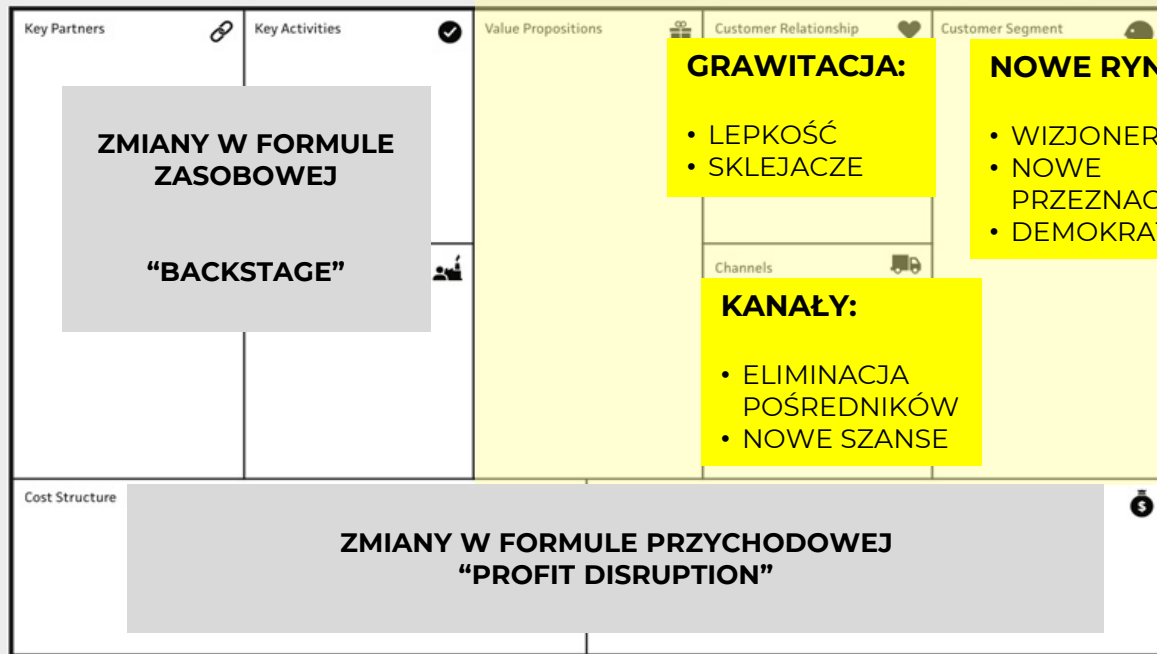
copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias Tiefert.com

 **Strategyzer**
strategyzer.com

The Business Model Canvas

FRONTSTAGE



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

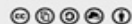
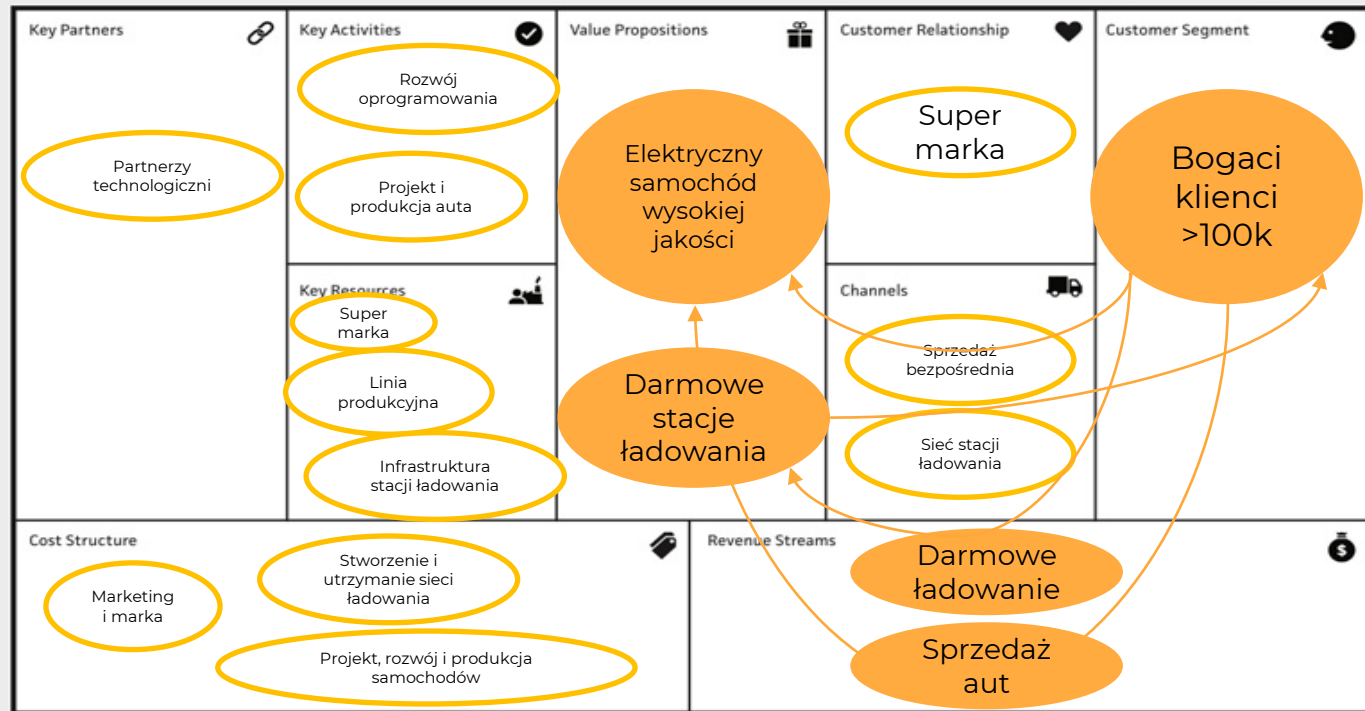
copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias Tiefert.com

 **Strategyzer**
strategyzer.com

„FRONTSTAGE” Wizjoner: TESLA

The Business Model Canvas



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

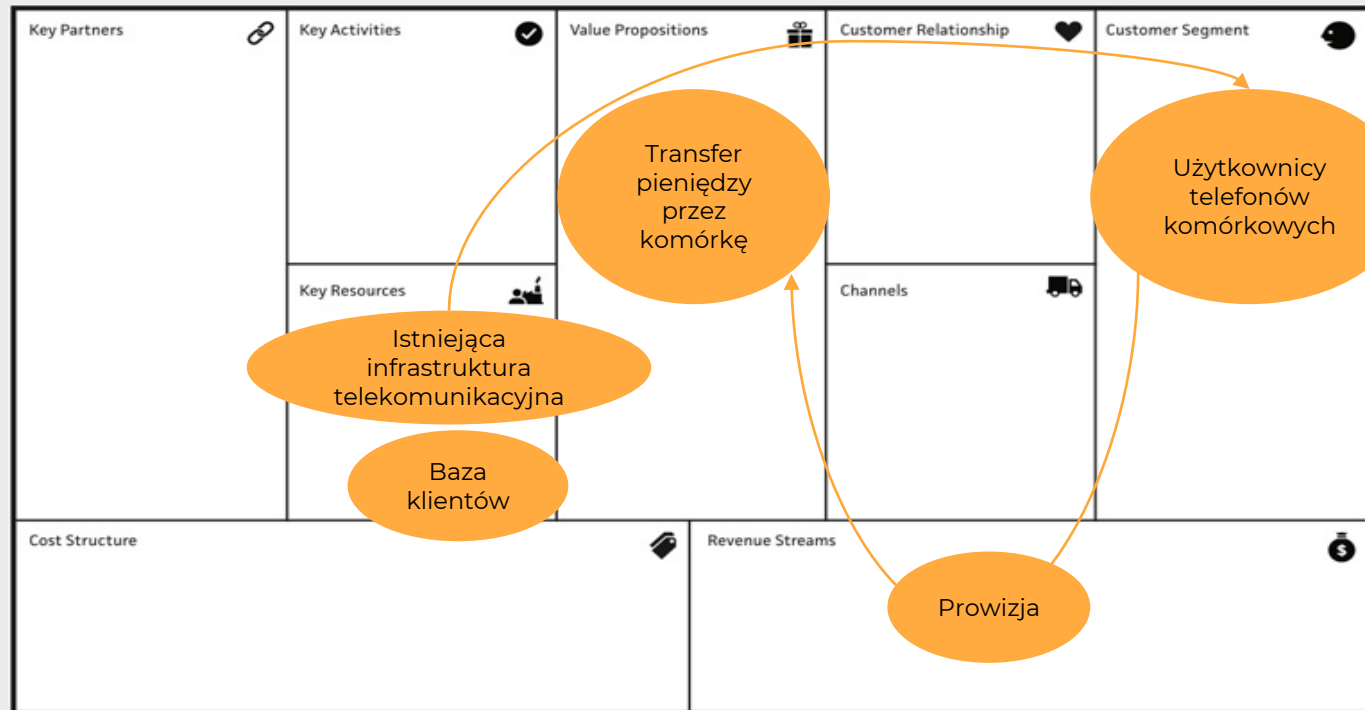
copyright Canvas: Strategyzer AG
The Masters of Business Model Generation and Strategizer
Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias-tiefert.com

Strategyzer
strategyzer.com

„FRONTSTAGE” REPURPOSER: M-Pesa

W 2007 r. Safaricom **re-wykorzystuje** swoją sieć telekomunikacyjną w Kenii do stworzenia **M-Pesa** - rozwiązania w zakresie masowych przelewów pieniężnych.
W 2009 r. w Kenii (populacja 39 mln) są zaledwie 352 bankomaty i 491 oddziałów banków.
W 2013 r. z sieci korzysta 23 mln Kenijczyków, a w 2019r. - 37 mln.

The Business Model Canvas



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The Masters of Business Model Generation and Strategizer
Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobiasziefert.com

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationship



Customer Segment



**ZMIANY W
FORMULE
ZASOBOWEJ**

“BACKSTAGE”

**ZMIANY W FORMULE KLIENT-
WARTOŚĆ**

“FRONTSTAGE”

Cost Structure



**ZMIANY W FORMULE PRZYCHODOWEJ
“PROFIT DISRUPTION”**



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The Master of Business Model Innovation and Strategy

Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias-tiefert.com

 **Strategyzer**
strategyzer.com

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners

DZIAŁANIA:

- Efektywność
- Mistrz tempa
- Zrównoważenie –social impact
- Kastomizacja

SKALUJĄCY SIĘ:

- Delegowanie
- Licencje
- Franczyzy

WAROWNIE ZASOBÓW:

- UŻYTKOWNIKÓW
- PLATFORM
- IP
- MARKI

Value Propositions

Customer Relationship

Customer Segment

ZMIANY W FORMULE KLIENT-WARTOŚĆ
“FRONTSTAGE”

Cost Structure

ZMIANY W FORMULE PRZYCHODOWEJ
“PROFIT DISRUPTION”



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The Master of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias Tiefert.com

 **Strategyzer**
strategyzer.com









The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationship 	Customer Segment 
<div data-bbox="289 202 801 425" data-label="Text"><p>“BACKSTAGE”</p></div> <div data-bbox="289 458 801 808" data-label="Image"></div>				
			Channels 	
		Revenue Streams  		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias-tiefert.com

 **Strategyzer**
strategyzer.com










The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:


Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationship 	Customer Segment 
 <div>Zasoby trudne do skopiowania</div>			Channels 	
Cost Structure 	Revenue Streams 			

Wartość zależna od zasobów


Koszt zasobów



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias-tiefert.com

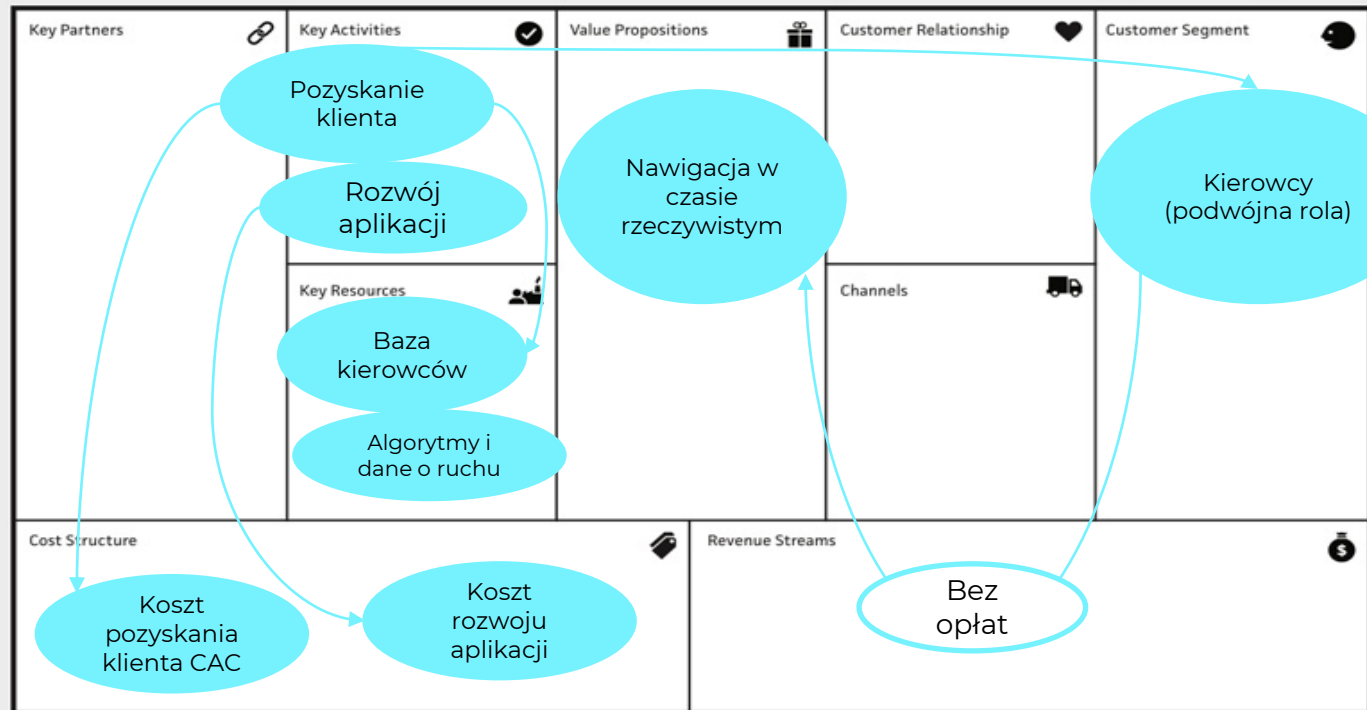


strategyzer.com

„BACKSTAGE” User Base Castle: WAZE

W 2008 roku WAZE opracowuje system nawigacji drogowej, który staje się lepszy z każdym kolejnym użytkownikiem. Informacje przekazywane przez użytkowników w czasie rzeczywistym pomagają skrócić czas dojazdu do pracy i zmniejszyć korki.

The Business Model Canvas



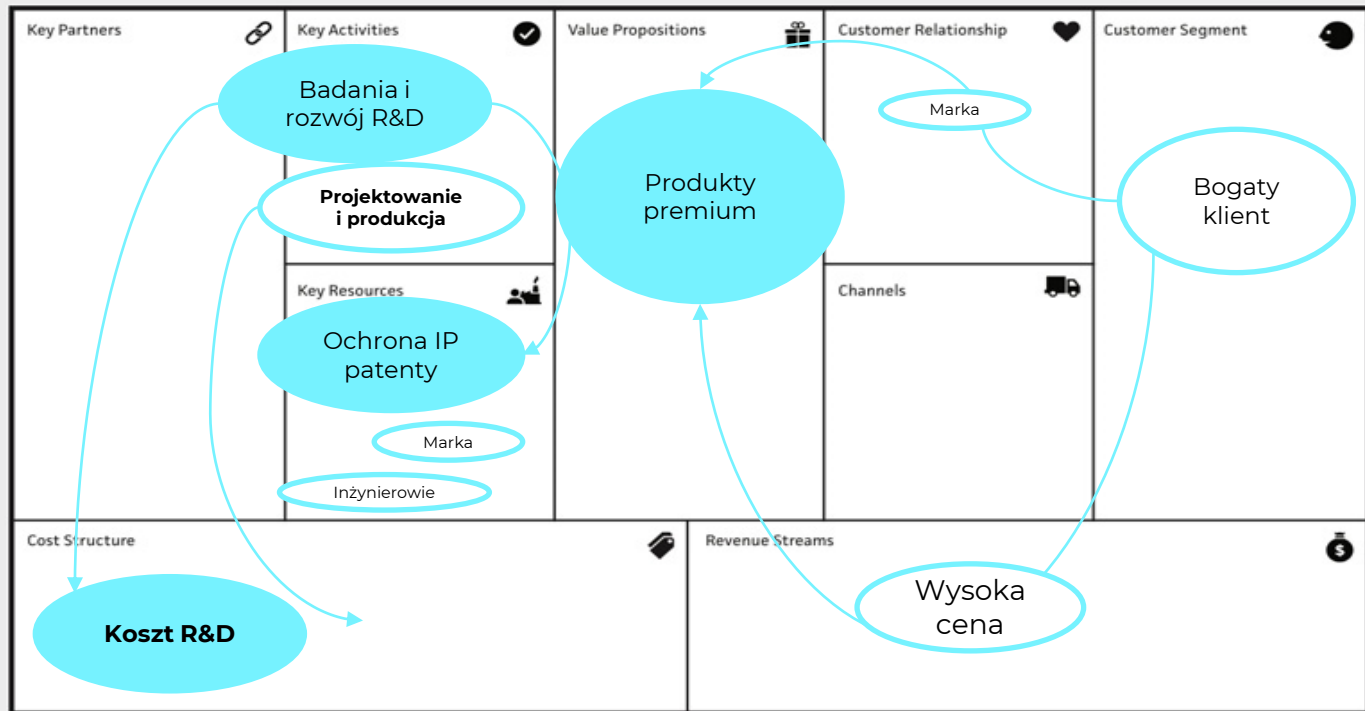
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The Masters of Business Model Generation and Strategyzer
Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias Tiefert.com

Strategyzer
strategyzer.com

„BACKSTAGE“ IP Base Castle: Dyson

Począwszy od pierwszego odkurzacza w 1993 r., Dyson stawia czoła wielu wyzwaniom związanym z inżynierią produktów. Dużo inwestuje w badania i rozwój, aby wprowadzać na rynek innowacyjne, najlepsze w swojej klasie produkty, które sprzedaje drogo w klasie premium i chroni patentami.

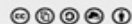
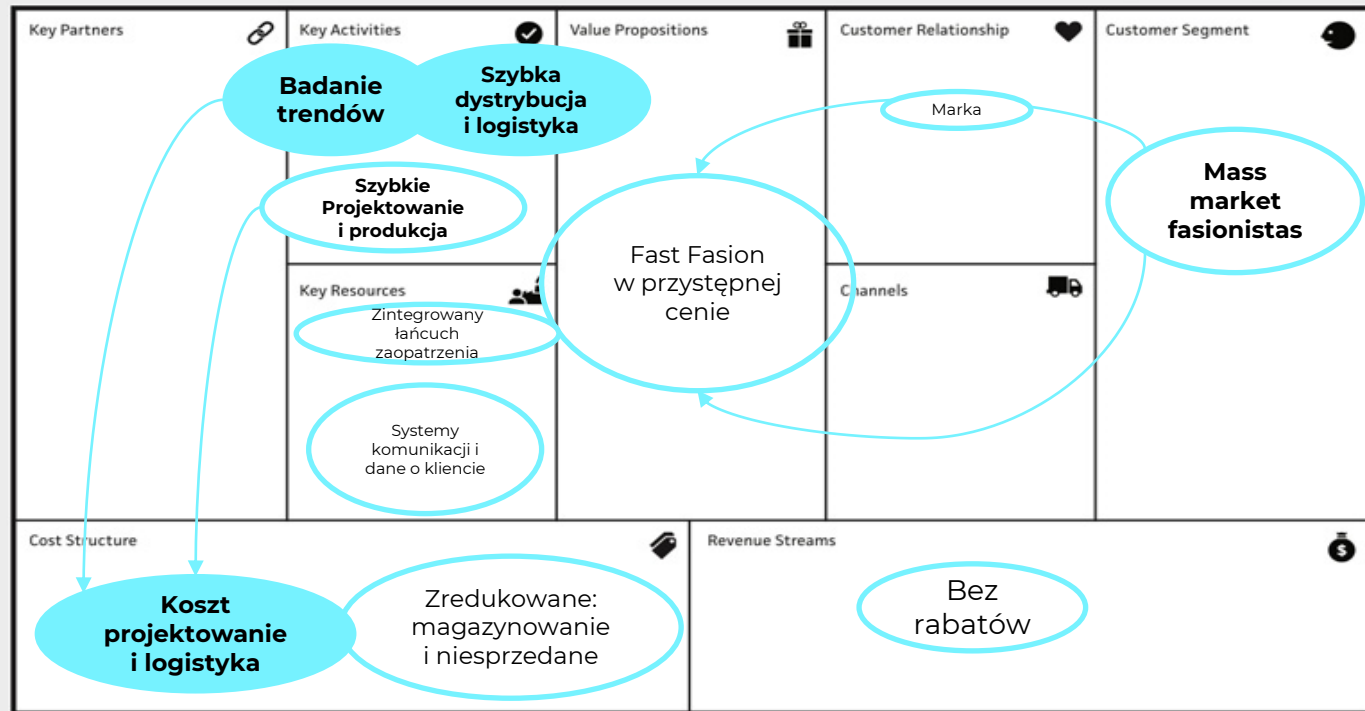


„BACKSTAGE” Speed Master: Zara

W latach osiemdziesiątych Zara poważnie zaburza przemysł mody, radykalnie rekonfigurując łańcuch dostaw i tworząc kategorię szybkiej mody „fast fashion”. Jest w stanie niemal natychmiast reagować na trendy w modzie poprzez pionową integrację swojego łańcucha dostaw.



The Business Model Canvas



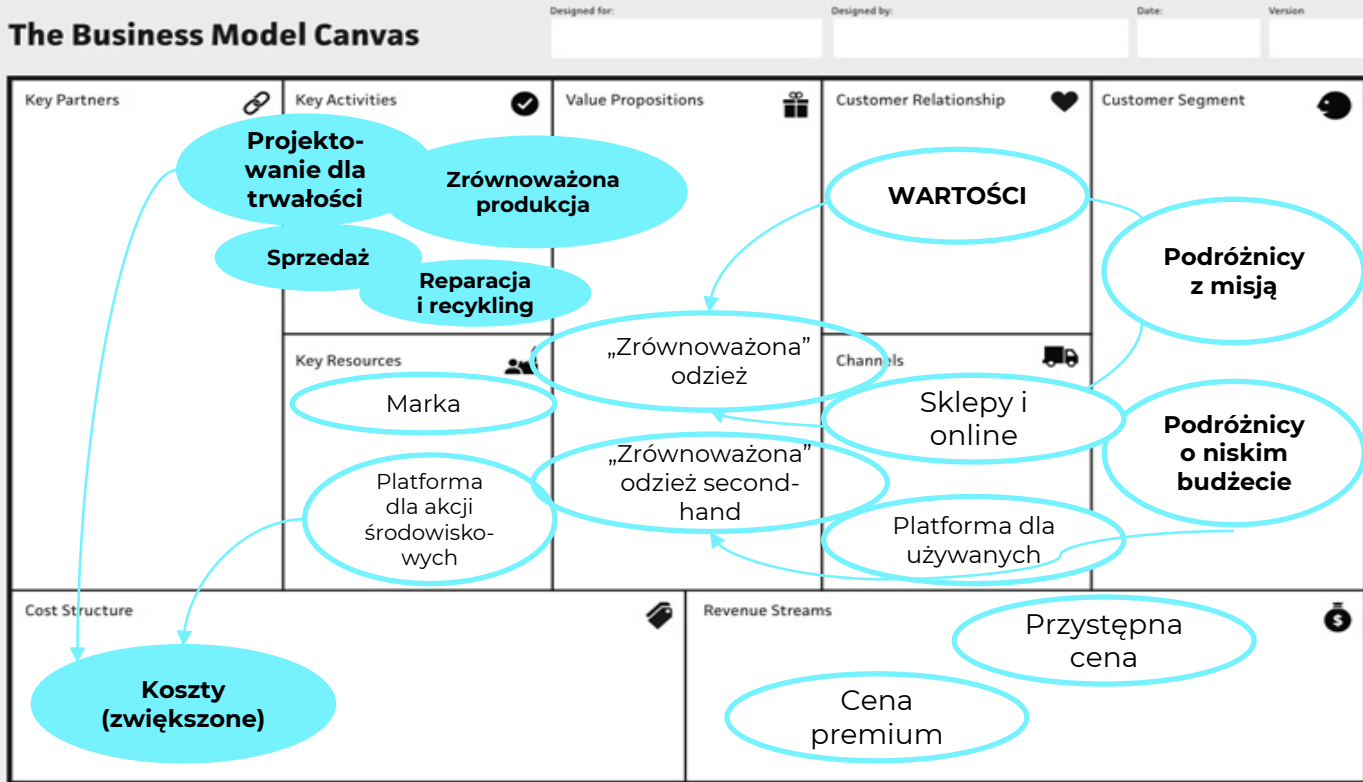
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The Masters of Business Model Generation and Strategyzer
Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias Tiefert.com

Strategyzer
strategyzer.com

Sustainability Master: Patagonia

W 1973 roku Yvan Chouinard tworzy firmę odzieżową, której działalność jest zorientowana na ochronę środowiska.



REDUCE
WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to be what's broken

REUSE
WE help find a home for Patagonia gear
you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE
WE will take back your Patagonia gear
that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of
the landfill and incinerator

REIMAGINE
TOGETHER we imagine a world where we take
only what nature can replace
patagonia

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer
Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobiasiefert.com



strategyzer.com

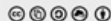
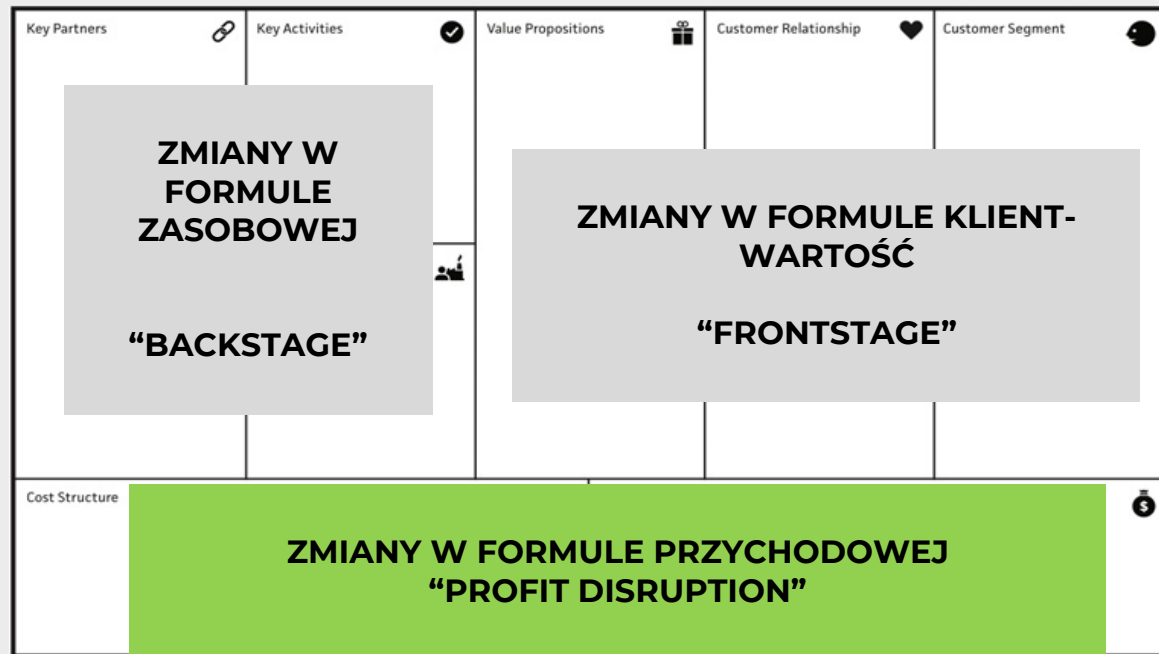
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias Tiefert.com

 **Strategyzer**
strategyzer.com

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationship



Customer Segment



**ZMIANY W
FORMULE
ZASOBOWEJ**

“BACKSTAGE”

**ZMIANY W FORMULE KLIENT-
WARTOŚĆ**

“FRONTSTAGE”

KOSZTOWCY:

- Eliminacja kosztów stałych
- Tech-koszty
- Low-cost

MARŻOWCY:

- Bogate nisze hi-end
- Głębokie nisze

PRZYCHODOWCY:

- Powracający przychód
- Komplementarne “przynęta i haczyk”
- Freemium
- Sprzedaż subsydiowana



copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Sketch template by
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias-tiefert.com

For a view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
14 Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA

strategyzer.com

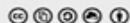
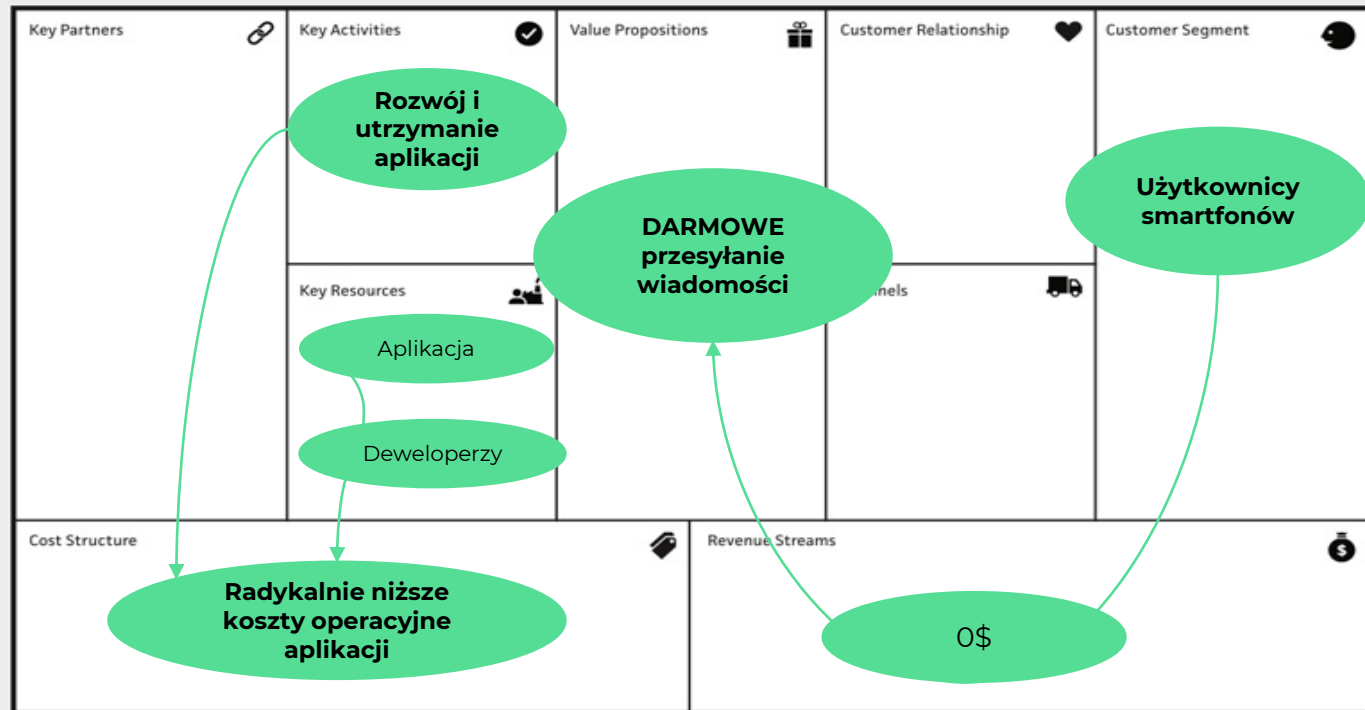
„PROFIT FORMULA”

Technologist: WhatsApp

„Technolodzy” używają technologii w sposób, który pozwala im na uzyskanie dramatycznej zmiany w strukturze kosztów.

W 2009 WhatsApp uruchamia darmową usługę przesyłania wiadomości, która poważnie zakłóca rynek usług SMS oraz mailowych.

The Business Model Canvas



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

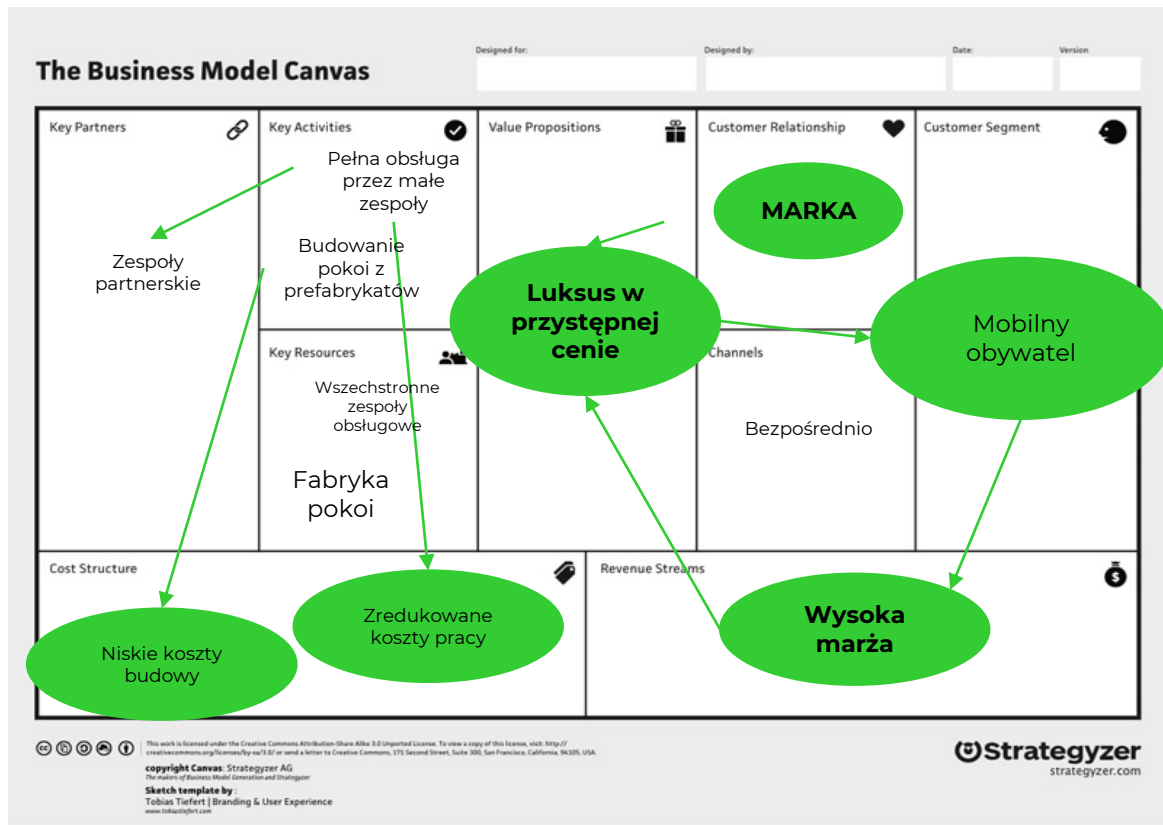
copyright Canvas: Strategyzer AG
The Masters of Business Model Generation and Strategyzer
Sketch template by:
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias-tiefert.com

Strategyzer
strategyzer.com

„PROFIT FORMULA”

Margin Masters: citizenM

W 2005 r. citizenM wprowadza na rynek koncepcję hotelu z radykalnie obniżonymi kosztami, ale zwiększoną wartością dla "mobilnych obywateli".



The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationship



Customer Segment



- Dedykowane zasoby → wielorazowe
- Zamknięta → otwarta innowacja

- Produkt → usługa
- Niska → wysoka technologia
- Sprzedaż → platforma

Channels

- Nisza → rynek masowy
- B2b → b2(b2)c
- Dedykowanie

Cost Structure

- Wysoki koszt → low cost
- Transakcje → recurring model



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

copyright Canvas: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer
Sketch template by
Tobias Tiefert | Branding & User Experience
www.tobias-tiefert.com

Strategyzer
strategyzer.com

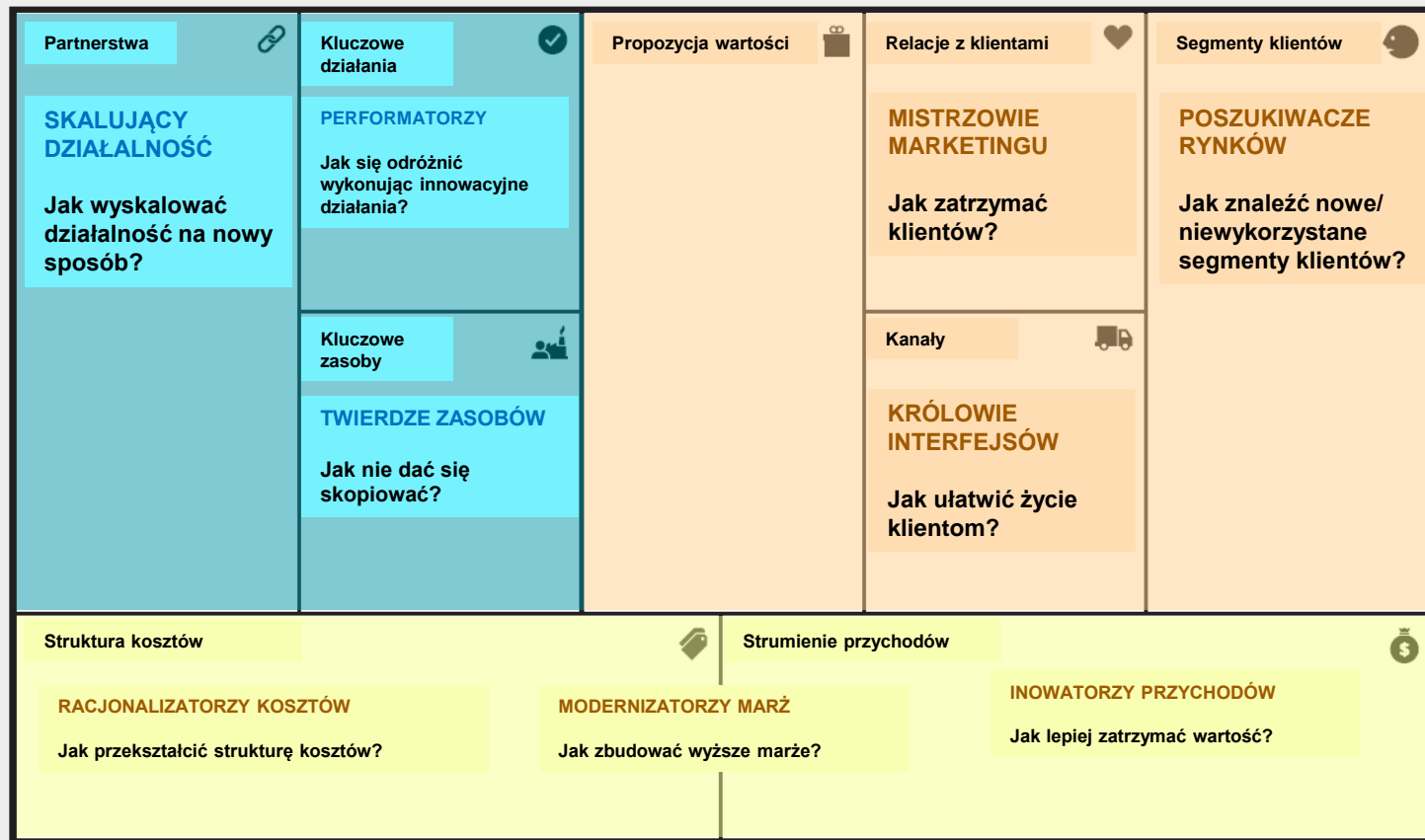
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Źródło: Skala-Gosk, A., Dyba, H. (2024), Innowacyjny model biznesowy jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w Polsce, „Studia BAS”, nr 1.

Modele biznesowe oparte na „zapleczu”: innowacyjne sposoby tworzenia wartości

Modele biznesowe oparte na modelu przychodowym: innowacyjne sposoby monetyzacji

Modele biznesowe oparte na „scenie głównej”: innowacyjne segmenty klientów i dostarczanie wartości

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Partnerstwa

**SKALUJĄCY
DZIAŁALNOŚĆ**

Jak wyskalować działalność na nowy sposób?

Kluczowe działania

PERFORMATORZY

Jak się odróżnić wykonując innowacyjne działania?

Kluczowe zasoby

TWIERDZE ZASOBÓW

Jak nie dać się skopiować?

Propozycja wartości

Relacje z klientami

**MISTRZOWIE
MARKETINGU**

Jak zatrzymać klientów?

Kanały

**KRÓLOWIE
INTERFEJSÓW**

Jak ułatwić życie klientom?

Segmenty klientów

**POSZUKIWACZE
RYNKÓW**

Jak znaleźć nowe/niewykorzystane segmenty klientów?

Struktura kosztów

RACJONALIZATORZY KOSZTÓW

Jak przekształcić strukturę kosztów?

Strumień przychodów

MODERNIZATORZY MARŻ

Jak zbudować wyższe marże?

INOWATORZY PRZYCHODÓW

Jak lepiej zatrzymać wartość?

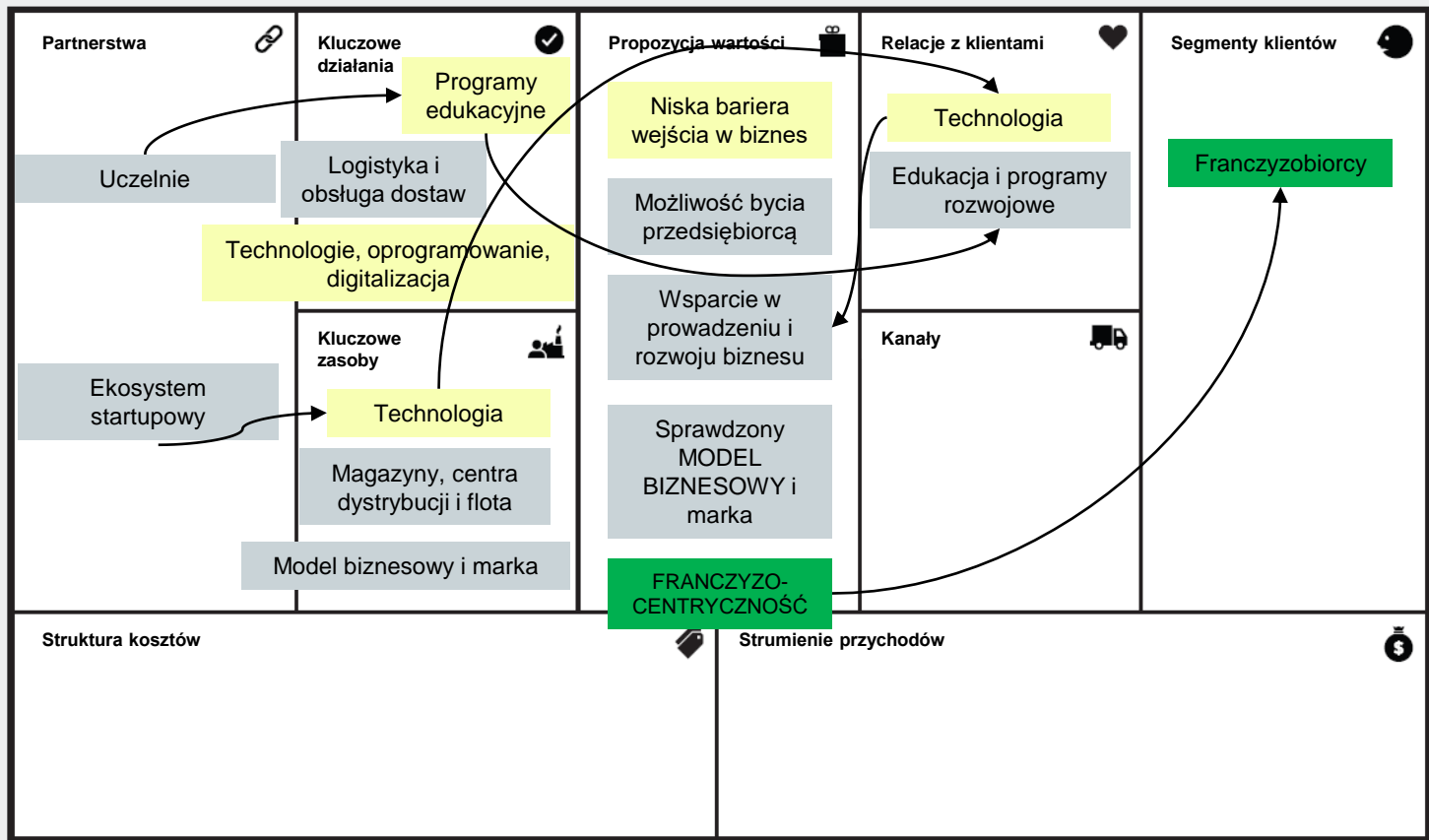
DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Źródło: Skala-Gosk, A., Dyba, H. (2024), Innowacyjny model biznesowy jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w Polsce, „Studia BAS”, nr 1.

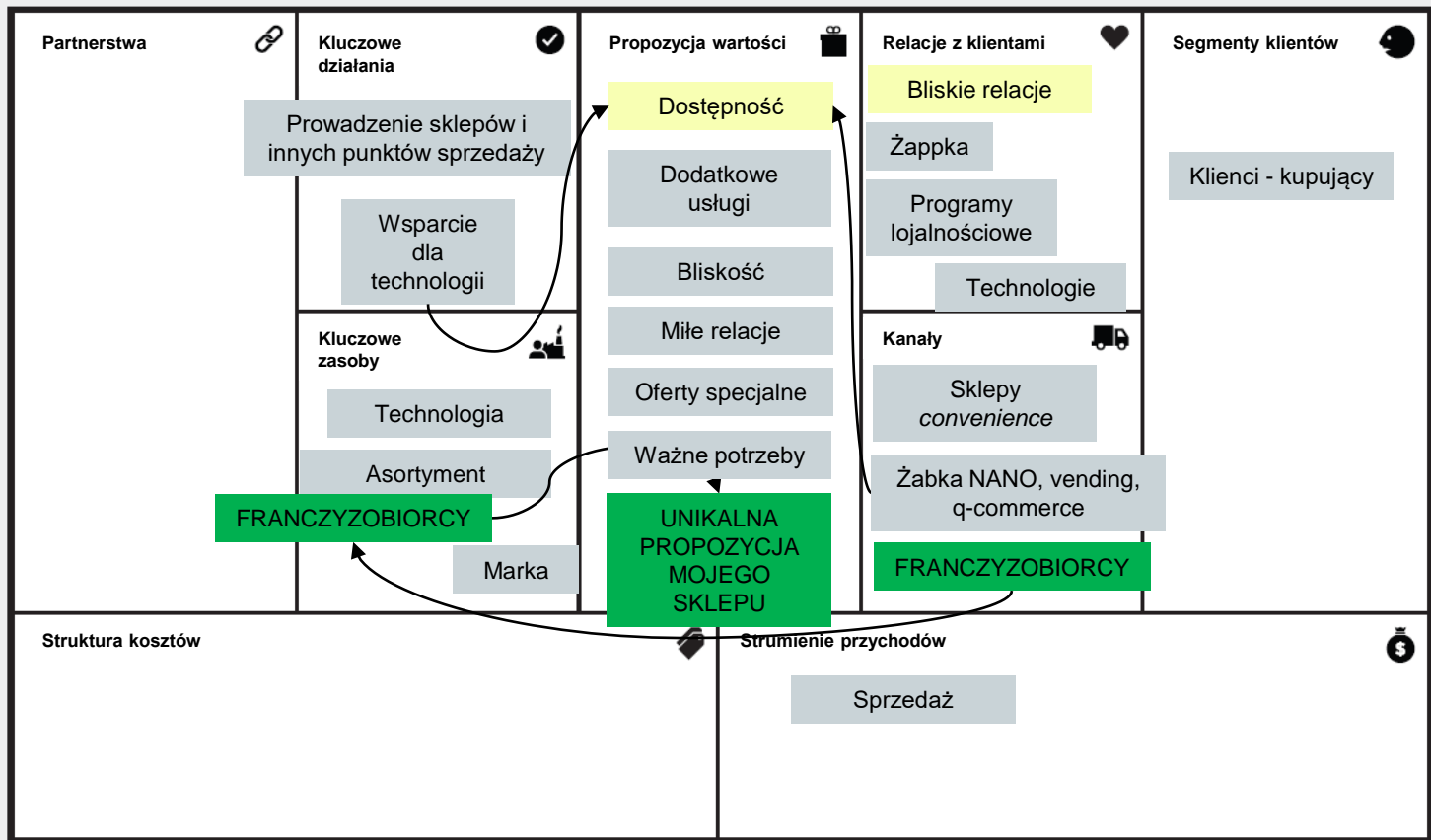
KANWA MODELU BIZNESOWEGO

ŻABKA POLSKA – model B2B



KANWA MODELU BIZNESOWEGO

ŻABKA POLSKA – model B2C





**Wydział
Zarządzania**

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

dr hab. Agnieszka Skala, prof. uczelni

agnieszka.skala@pw.edu.pl