

# Jak spojrzeć na projekt?

## Wskazówki

### Wskazówki ...

... przedstawione poniżej mogą Państwu pomóc w przygotowaniu dokumentu prezentującego projekt. Podział informacji, które chcą nam Państwo przekazać na szereg bloków, z których każdy skupia się na wybranym aspekcie projektu (pomysłu), znacząco ułatwi tworzenie i analizę modelu biznesowego.

Przy opracowywaniu tego materiału bardzo przydała się książka: **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers** (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur). Podejście prezentowane w tej książce zostało rozszerzone o pomysły związane z Lean Canvas.

### Struktura modelu biznesowego

Na schemacie przedstawiono podział modelu biznesowego na bloki, porządkujące proces jego tworzenia i analizy.



## Problem



*Jakie problemy występują w obszarze, dla którego chcecie przygotować produkt / usługę?*

*Jaka jest hierarchia tych problemów?*

*Czy są już na rynku próby rozwiązywania tych problemów?*

- Proponujemy, aby prezentację projektu rozpocząć od postawienia i opisu problemów, które projekt ma rozwiązać.
- Ogólnie przyjęło się stwierdzenie, że „problem dobrze ujęty jest już w połowie rozwiązany” (Charles Kettering - amerykański wynalazca).
- **Wiele projektów poniosło porażkę nie dlatego, że źle zrealizowały swój pomysł na produkt, ale dlatego, że produkt został na początku źle zdefiniowany i nie trafił w oczekiwania klientów. Inaczej mówiąc, właściwe postawienie problemu jest kluczowe dla skuteczności i efektywności dalszych działań.**
- Przedstawcie kluczowe problemy (nie więcej niż trzy) występujące w obszarze, dla którego chcecie przygotować produkt / usługę. Ustalcie hierarchię ważności tych problemów.
- Jeżeli przedstawione problemy dotyczą braków i niedoskonałości istniejących już na rynku produktów / usług, weźcie pod uwagę, że produkty te mogą się rozwinąć i za chwilę nie będą już miały tych wad.
- Wskażcie istniejące już na rynku próby rozwiązywania tych problemów.

## Rozwiązanie



*Jakie rozwiązania proponujecie dla poszczególnych problemów?*

*Czy macie za sobą konsultacje z potencjalnymi użytkownikami?*

*Jakie są ich opinie, na co zwracają szczególną uwagę?*

- Kiedy już problemy, z którymi zamierzacie się zmierzyć, zostały „nazwane”, oczekujemy opisu proponowanych dla nich rozwiązań.
- Z reguły, pomysłodawcy bardzo przywiązują się do pierwszych pomysłów, ograniczając sobie (najczęściej nieświadomie) pole dalszych poszukiwań.
- Usilnie namawiamy do krytycznego spojrzenia na wymyślone rozwiązania, do zasięgnięcia opinii potencjalnych użytkowników. Rozważcie przygotowanie modelu / makiety / prototypu, aby zweryfikować istotne elementy rozwiązań.
- Jesteśmy zwolennikami podejścia „Tylko Kluczowe Funkcjonalności” („Minimum Viable Product”), które oznacza, że pierwsza wersja produktu lub usługi posiada wyłącznie funkcje, które są niezbędne, żeby miała choć minimalną wartość dla określonej grupy klientów.
- Podejście to pozwala szybko wejść na rynek i uzyskać opinie zwrotne od pierwszych użytkowników. A następnie w oparciu o nie szybko doskonalić i rozwijać produkt.

Klienci	Kanały dotarcia do klienta	Wskaźniki sukcesu	Przychody
Problem	Rozwiązanie	Odporność na skopiowanie	Produkt
Działania	Zasoby	Partnerzy	Koszty

## Odporność na skopiowanie

*W jakim stopniu proponowane rozwiązania są odporne na skopiowanie?*

*Co i na jak długo zapewni Wam przewagę konkurencyjną?*

- Analiza rozwiązania (produktu) pod kątem odporności na skopiowanie jest przeprowadzana w każdym modelu biznesowym. Właściwość ta nazywana jest również przewagą konkurencyjną lub barierą wejścia.
- Ta cecha rozwiązania jest czasem trudna do „uchwycenia”, ale namawiamy do podjęcia próby jej określenia, a następnie wzmocnienia w procesie doskonalenia rozwiązania. Poniżej podajemy kilka przykładów takich cech:
  - posiadane patenty i inne prawne zastrzeżenia;
  - specjalne algorytmy;
  - wybitny zespół;
  - istniejąca już lojalna grupa klientów;
  - ekspercka wiedza w danej dziedzinie;
  - dostęp do trudno dostępnych danych.
- Oczywiście cecha odporności na skopiowanie może z czasem przestać działać, ale jej istnienie w pierwszych fazach życia produktu utrudni życie potencjalnym naśladowcom.

Klienci	Kanały dotarcia do klienta	Wskaźniki sukcesu	Przychody
Problem	Rozwiązanie	Odporność na skopiowanie	Produkt
Działania	Zasoby	Partnerzy	Koszty

## Produkt

*Jakie są podstawowe cechy produktu?*

*Jakie problemy klientów rozwiązuje?*

*Czy jest jednorodny czy zróżnicowany w zależności od segmentu klientów?*

- W tym miejscu opiszcie produkt, jaki wytwarzacie lub zamierzacie wytwarzać i oferować klientom. Pod pojęciem produktu rozumiemy również usługi.
- Istotne jest również czy produkt jest jednorodny, czy też występuje w kilku wersjach kierowanych do różnych segmentów klientów.
- Przedstawcie podstawowe cechy Waszego produktu. Jakie problemy klientów produkt może rozwiązać?
- Wskażcie produkty konkurencyjne w Polsce i na świecie (o ile istnieją). Czym Wasz produkt różni się od produktów konkurencyjnych?
- Które z niżej wymienionych cech (jedna lub więcej) najbardziej pasują do Waszego produktu?
  - **Nowość** - Produkt lub niektóre jego właściwości mogą zaspokoić nowe potrzeby, z których istnienia klienci nie zdawali sobie wcześniej sprawy z uwagi na brak takiej oferty.

- ▣ **Efektywność** - Produkt może mieć właściwości produktów już istniejących na rynku, ale działać lepiej, szybciej, wydajniej niż one.
- ▣ **Dostosowanie do indywidualnych potrzeb** - W ostatnich latach coraz większą popularnością cieszy się koncepcja szerokiej indywidualizacji produktów i usług oraz współtworzenia oferty przez klientów.
- ▣ **Skuteczność** - Produkt może być atrakcyjny dla klienta z uwagi na proste, skuteczne i niezawodne wykonywanie określonego zadania, "załatwianie" konkretnej sprawy.
- ▣ **Projekt** (tu rozumiany jako „design”) - Produkt może wyróżniać się szczególnym, atrakcyjnym wyglądem. Jest to często mniej wymierna cecha produktu, ale mogąca zwrócić uwagę klienta.
- ▣ **Marka i status** - Produkt może przyciągać klientów określoną marką. Przy czym nie chodzi tylko o drogie, znane już marki. Interesujące mogą być również nowe marki, np. "społecznościowe".
- ▣ **Cena** - Oferowanie produktu o cechach pokrywających się z cechami już istniejących produktów, ale po niższej cenie może być atrakcyjne dla segmentów rynku wrażliwych na cenę.
- ▣ **Obniżenie kosztów klienta** - Produkt może wzbudzić zainteresowanie klientów, jeżeli jego użycie pozwoli im na obniżenie kosztów funkcjonowania.
- ▣ **Niskie ryzyko zakupu** - Produkt zostanie bardziej doceniony, jeżeli nie są z nim związane istotne ryzyka nietrafionego zakupu.
- ▣ **Szersza dostępność** - Produkt może być kierowany do klientów, dla których produkty tego typu do tej pory nie były dostępne. Mogło tak być z powodu ceny, ale mogły być również powody organizacyjne lub techniczne.
- ▣ **Wygoda i użyteczność** - Produkt, którego używanie jest wygodne i intuicyjne wywoła zainteresowanie klientów i podniesie skłonność do jego zakupu.

## Klienci

*Do kogo kierowany jest produkt?  
Do jednego czy do wielu segmentów klientów?*



- ▣ Ten blok powinien zawierać charakterystyki klientów i/lub ich grup/segmentów, dla których chcecie wytwarzać Wasz produkt. Oczekujemy świadomej decyzji co do tego, do jakich grup klientów kierujecie produkt.
- ▣ Grupę klientów uznaje się z reguły za odrębny segment, jeżeli:
  - ▣ jej potrzeby wymagają specjalnego produktu;
  - ▣ nawiązanie z nią relacji wymaga specjalnego podejścia;
  - ▣ dociera się do niej poprzez osobne kanały sprzedaży;
  - ▣ wyróżnia się pod względem rentowności;
  - ▣ jej członkowie są skłonni płacić za określone cechy produktu.
- ▣ Przykładowe decyzje odnośnie segmentów klientów:
  - ▣ **Rynek masowy** - Produkty tworzone z myślą o tym rynku, kanały dystrybucji oraz relacje z klientami koncentrują się na jednej, dużej grupie odbiorców cechujących się zasadniczo podobnymi potrzebami i problemami.

- Rynek niszowy** - W tym przypadku: produkty, kanały dystrybucji i relacje z klientami dostosowane są do szczególnego segmentu klientów.
- Segmentacja** - Niekiedy kieruje się produkt do kilku segmentów klientów charakteryzujących się różnymi, ale zbliżonymi potrzebami i problemami. Do każdego z tych segmentów kieruje się wersję produktu o nieco innych cechach.
- Dywersyfikacja** - W tym wyborze decydujemy się na obsługę dwóch (zwykle nie więcej) zupełnie odrębnych segmentów klientów tworząc dla nich odrębne produkty. Celem takiego podejścia może być szeroko rozumiane "bezpieczeństwo" rynkowe oferenta, a uzasadnieniem możliwość wspólnego wykorzystania istniejących zasobów.
- Rynek wielostronny** - Produkt, ze względu na swoją naturę, kierowany jest jednocześnie do kilku odrębnych segmentów rynku. Przykładem może być darmowa gazeta, która musi posiadać szeroką bazę odbiorców, ponieważ tylko wówczas będzie w stanie przyciągać reklamodawców. Jednocześnie potrzebuje odpowiednio szerokiej bazy reklamodawców, żeby sfinansować swoją działalność.



## Kanały dotarcia do klienta

**Jak zamierzacie wypromować produkt i utrzymywać odpowiedni poziom jego rozpoznawania i akceptacji?**

**Jak chcecie nawiązać i utrzymywać relacje z klientami?**

**Jak zamierzacie zorganizować sprzedaż Waszego produktu?**

- Ten blok poświęćmy działaniom jakie zamierzacie podjąć dla nawiązania i utrzymania odpowiednich relacji z klientami. Oczekujemy określenia jakiego rodzaju relacje są tutaj niezbędne, a jakie - tylko pożądane.
- Jest oczywiste, że odpowiednie relacje z klientami (lub potencjalnymi klientami) pomogą:
  - w zdobywaniu nowych klientów;
  - w zatrzymywaniu posiadanych klientów;
  - w zwiększaniu wartości sprzedaży dla posiadanych klientów.
- Różne rodzaje relacji z klientami (mogą oczywiście współistnieć obok siebie):
  - Osobiste wsparcie** - Nabywca może nawiązać kontakt z opiekunem klienta, który wspiera go podczas procesu dokonywania zakupów oraz po sfinalizowaniu transakcji. Do tego rodzaju kontaktu może dojść w miejscu sprzedaży, ale również za pośrednictwem call-center, poczty elektronicznej lub innej formy komunikacji.
  - Dedykowany opiekun klienta** - W tym przypadku przydziela się klientowi (lub potencjalnemu klientowi) konkretnego pracownika, który będzie mu pomagał przy dokonywaniu zakupu i później, w trakcie użytkowania produktów firmy. Przykładem takich relacji mogą być menedżerowie klientów kluczowych, którzy utrzymują osobiste relacje z ważnymi odbiorcami produktów swojej firmy.
  - Samoobsługa** - W przypadku tego rodzaju relacji firma nie nawiązuje żadnych bezpośrednich kontaktów ze swoimi klientami. Zapewnia im tylko możliwości do samodzielnego korzystania z oferty.
  - Obsługa zautomatyzowana** - Ten rodzaj relacji z klientem jest rozwinięciem samoobsługi o możliwości rozpoznania konkretnego klienta i uwzględnienia jego charakterystyki, a także dostarczenia mu informacji związanych z konkretnymi zamówieniami czy transakcjami.

- **Społeczności** - *Możliwości istniejących bądź nowo tworzonych (na potrzeby danej grupy produktów) społeczności pomagają w nawiązywaniu bliższych kontaktów z klientami i potencjalnymi klientami. Dzięki nim mogą dzielić się ze sobą wiedzą i pomagać sobie nawzajem w rozwiązywaniu problemów. Społeczności pomagają również firmie lepiej poznać i zrozumieć potrzeby klientów.*
- **Współtworzenie** - *Ta forma relacji wykracza poza tradycyjnie rozumiane relacje sprzedawca - nabywca i opiera się na współtworzeniu produktu razem z klientami. W tej formule firma zachęca swoich klientów do opiniowania i sugerowania rozwoju produktów oraz nawet czynnego uczestniczenia w procesie produkcji (choćby poprzez testowanie nowych rozwiązań).*
- W tym bloku spodziewamy się również Waszych pomysłów na organizację sprzedaży produktu. Możecie "postawić" na kanały bezpośrednie (*internet, sprzedawcy*) lub pośrednie (*hurtownie, sklepy detaliczne*).
- Kanały sprzedaży mogą być własne lub mogą należeć do partnerów. Często najlepszym wyborem jest stosowanie kilku typów kanałów jednocześnie z zapewnieniem odpowiedniej ich koordynacji.
- Organizując kanał sprzedaży trzeba sobie odpowiedzieć na następujące pytania:
  - Jak budzić i podnosić wśród klientów świadomość naszych produktów i usług?
  - Jak pomagać klientom sformułować opinię na temat naszego produktu?
  - Jakie stworzyć klientom możliwości zakupu konkretnego produktu lub usługi?
  - Jak realizować sprzedaż produktu?
  - Z jakiego wsparcia klient może korzystać po dokonaniu zakupu?

## Wskaźniki sukcesu

*Jakie wskaźniki najlepiej oddają poziom akceptacji rynkowej oferowanego produktu / usługi?*



- W tym bloku spróbujcie Państwo zaproponować wskaźniki, które najlepiej oddadzą poziom akceptacji rynkowej oferowanego produktu / usługi.
- Oczywiście najlepszym wskaźnikiem byłby zysk, ale w początkowej fazie przedsięwzięcia „nie zadziała”. Należy więc wybrać inny / inne, które „zadziałają” i będą w jakiejś relacji do przyszłych zysków.
- Błędny wybór wskaźników z reguły prowadzi do marnowania zasobów i dążenie do niewłaściwych celów.
- Zanim dalej o wskaźnikach, popatrzmy na typowy „cykl życia” użytkownika produktu / usługi internetowej:
  - *wykazuje zainteresowanie;*
  - *rejestruje się;*
  - *korzysta;*
  - *płaci;*
  - *poleca innym.*

- Oczywiście warto mierzyć zachowania użytkowników w każdej fazie. Warto wiedzieć:
  - *Ilu użytkowników i skąd trafia na witrynę produktu / usługi?*
  - *Ilu trafia na stronę rejestracji? Ilu ją rozpoczyna, a ilu w końcu się rejestruje?*
  - *Ilu korzysta z produktu, jak często i w jakim zakresie?*
  - *Ilu płaci?*
  - *Ilu poleca ją innym? Ilu potem trafia do nas z polecenia?*



## Przychody

*Na jakie strumienie i wartości przychodów możecie liczyć?*

- W tym bloku oczekujemy określenia istotnych strumieni przychodów i oszacowania ich wartości.
- Strumienie przychodów mogą się opierać na różnych mechanizmach cenowych - może to być sztywny cennik, stawki negocjowane lub aukcje; ceny mogą zależeć od sytuacji na rynku lub od wolumenu sprzedaży albo wynikać z zamiaru odpowiedniego sterowania popytem.
- Strumienie przychodów mogą pochodzić z płatności:
  - jednorazowych dokonywanych w związku z zakupem produktu,
  - wielokrotnych związanych z usługą trwającą w czasie lub zapewnieniem wsparcia posprzedażnego.
- Strumienie przychodów mogą mieć różny charakter:
  - **Sprzedaż aktywów** – *Podejście „klasyczne” - sprzedaż prawa własności do określonego fizycznego produktu.*
  - **Opłata za korzystanie** - *Klient płaci za korzystanie z określonego rodzaju usługi. Im więcej korzysta, tym więcej za to płaci.*
  - **Opłata abonencka** - *Klient wnosi okresowe opłaty za zapewnienie mu możliwości korzystania z usługi.*
  - **Wypożyczenie i leasing** - *Klient otrzymuje na ustalony czas prawo do korzystania z danego produktu w zamian za określoną opłatę.*
  - **Udzielanie licencji** - *Klient, w zamian za opłatę licencyjną, dostaje możliwość korzystania z chronionej prawem własności intelektualnej. Licencja zapewnia jej posiadaczowi możliwość generowania przychodów bez konieczności wytwarzania konkretnego produktu ani świadczenia usługi.*
  - **Prowizje z tytułu pośrednictwa** - *Ten rodzaj przychodów pojawia się w przypadku występowania usług pośrednictwa realizowanych na rzecz jednej lub więcej stron.*
  - **Reklama** - *Strumień przychodów firmy zasilają opłaty z tytułu świadczenia usług reklamowych dla określonego produktu, usługi lub marki.*
- W ramach strumieni przychodów mogą występować różne mechanizmy ustalania ceny. Dwa podstawowe mechanizmy to:
  - ceny sztywne,
  - ceny dynamiczne.

- Ceny sztywne (ale z reguły uzależnione od pewnych warunków):
  - **Cena katalogowa** - *Cena produktu jest stała.*
  - **Cena zależna od właściwości produktu** - *Cena zależy od liczby i jakości elementów składowych sprzedawanego egzemplarza produktu.*
  - **Cena zależna od segmentu rynku** - *Cena zależy od segmentu klienta, do którego produkt jest kierowany.*
  - **Cena zależna od wolumenu transakcji** - *Cena zależy od liczby nabywanych produktów.*
- Ceny dynamiczne:
  - **Negocjacje** - *Cena ustalana w procesie negocjacji między stronami transakcji.*
  - **Zarządzanie zasobami** - *Cena zależy od stanu zapasów i momentu zakupu (przy malejącej dostępności produktu cena może rosnąć).*
  - **Sytuacja rynkowa** - *Cena zmienia się w zależności od podaży i popytu.*
  - **Aukcja** - *Cena ustalana poprzez składanie kolejnych ofert przez konkurujących klientów.*



## Działania

*Jakie kluczowe działania trzeba podejmować, aby wytworzyć, wypromować i sprzedawać produkt?*

- Ten blok ma być poświęcony opisowi działań jakie trzeba podjąć i dalej podejmować, aby wytworzyć (a później rozwijać), wypromować i sprzedawać produkt.
- Jakich kluczowych działań wymaga Wasz produkt?
- Jakich kluczowych działań wymagają Wasze kanały sprzedaży, relacje z klientami i strumienie przychodów?
- Kluczowe działania można rozważać w trzech formułach:
  - **Produkcja** - *Takie działania przeważają w przypadku firm produkcyjnych i związane są z projektowaniem, wytwarzaniem i dostarczaniem produktu w znacznych ilościach i (lub) z zapewnieniem jego najwyższej jakości.*
  - **Rozwiązywanie problemów** - *Takie działania polegają na formułowaniu nowych rozwiązań dla indywidualnych problemów poszczególnych klientów i jest to działalność typowa m.in. dla firm konsultingowych.*
  - **Platforma lub sieć** - *Funkcję platformy pełnić mogą różnego rodzaju sieci - serwisy kojarzące partnerów. Kluczowe działania w tej formule związane są z zarządzaniem platformą, zapewnieniem ciągłości usług i jej promocją.*



## Zasoby



**Jakimi kluczowymi zasobami trzeba dysponować, aby wytworzyć, wypromować i sprzedawać produkt?**

**Które z nich muszą być zasobami własnymi, a które mogą być u partnerów?**

- W tym bloku określcie jakich zasobów potrzeba, aby wytworzyć (a później rozwijać), wypromować i sprzedawać Wasz produkt.
- Jakich kluczowych zasobów wymaga Wasz produkt?
- Jakich zasobów wymagają Wasze kanały sprzedaży, relacje z klientami i strumienie przychodów?
- Które zasoby muszą być własne, a które mogą być u partnerów?
- Kluczowe zasoby można rozważać w kilku kategoriach:
  - Zasoby fizyczne** - Infrastruktura produkcyjna, budynki, pojazdy, urządzenia, systemy informatyczne, sieć punktów sprzedaży czy sieć dystrybucji.
  - Zasoby intelektualne** - Marka, wiedza autorska, patenty i prawa autorskie, sojusze z partnerami oraz bazy danych klientów.
  - Zasoby ludzkie** - Te zasoby mają kluczowe znaczenie, zwłaszcza w branżach wymagających dużej wiedzy i kreatywności.
  - Zasoby finansowe** - Do realizacji każdego (no może prawie każdego) modelu biznesowego potrzebne są określone zasoby finansowe i (lub) gwarancje finansowania, a więc gotówka, linie kredytowe czy też opcje.

## Partnerzy



**Kto może Wam pomóc w Waszych działaniach?**

**Na czyje zasoby i możliwości możecie liczyć?**

**Kogo możecie a kogo musicie "namówić" do współpracy?**

- Ten blok poświęcony jest partnerstwu. Wskażcie kogo pozyskaliście już jako partnera oraz jakie jeszcze podmioty widzicie jako partnerów w Waszych działaniach.
- Kogo należy uznać za kluczowego partnera?
- Jakie kluczowe zasoby pozyskujecie lub macie zamiar pozyskiwać od partnerów?
- Jakie kluczowe działania realizują (będą realizować) partnerzy?
- Z jakich powodów partnerstwo będzie korzystne?
  - Optymalizacja i korzyści skali** - Partnerstwo zawierane z tą myślą na ogół ma na celu obniżenie kosztów i często wiąże się z korzystaniem z usług outsourcingowych czy wspólnej infrastruktury.

- **Obniżania poziomu ryzyka i niepewności** - Współpraca mająca taki cel (nawet z konkurentami) przy wprowadzaniu lub promowaniu np. przy działaniu na rzecz zmiany przepisów utrudniających funkcjonowanie branży, w której działamy.
- **Przyjęcie konkretnych zasobów lub działań** - W większości przypadków organizacje poszerzają zakres własnych możliwości, przenosząc ciężar związany z dostarczaniem określonego rodzaju zasobów czy wykonywaniem pewnych zadań na inne jednostki.



## Koszty

**Jakie koszty będziecie ponosić?**

**Jaki będzie ich charakter (stałe, zmienne)?**

**Ile kosztują kluczowe działania?**

**Ile kosztują kluczowe zasoby?**

**Ile kosztuje współpraca z partnerami?**

- W tym bloku oczekujemy określenia i oszacowania istotnych pozycji kosztowych.
- Tworzenie i dostarczanie produktu, utrzymywanie relacji z klientami i generowanie przychodów – każde z tych działań powoduje powstawanie kosztów.
- Takie koszty można oszacować, kiedy już wskaże się kluczowe zasoby, kluczowe działania i kluczowych partnerów.
- Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?
- Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej?
- Można rozróżnić dwa podejścia do struktur kosztów:
  - **Struktury skoncentrowane na kosztach** - Takie podejście ma na celu stworzenie i utrzymanie struktury o możliwie niskich kosztach. Cel ten osiąga się poprzez obniżanie kosztu produktu, maksymalną automatyzację działań oraz rozległy outsourcing.
  - **Struktury skoncentrowane na wartości** - W przypadku tego podejścia mamy na ogół do czynienia z wysoce atrakcyjnym produktem i wysokim poziomem jego indywidualizacji.
- Na strukturę kosztów mogą wpływać następujące elementy:
  - **Koszty stałe** - Koszty te utrzymują się na tym samym poziomie bez względu na ilość wytwarzanych produktów czy świadczonych usług. Z reguły są to płace, czynsze czy też koszty utrzymania infrastruktury.
  - **Koszty zmienne** - Koszty te zmieniają się proporcjonalnie do ilości wyprodukowanych produktów lub wyświadczonych usług. Mogą to być surowce, półprodukty i inne elementy wchodzące w skład produktów lub "zużywane" w procesie świadczenia usług.
  - **Korzyści skali** - Większa skala wytwarzania produktu daje m.in. możliwość uzyskiwania niższych cen zaopatrzenia, a to powoduje, że średni koszt jednostkowy wytwarzanego produktu spada.
  - **Korzyści zakresu** - Szerszy zakres działalności przedsiębiorstwa, tzn. wytwarzanie różnych produktów, pozwala na wykorzystywanie tych samych działań marketingowych czy kanałów dystrybucji do budowania ich pozycji rynkowej.



[www.mbmconceptlab.com](http://www.mbmconceptlab.com)  
mbm@mbmconceptlab.com

**MBM Concept Lab**  
ul. Świętojańska 104A/2  
81-388 Gdynia