



ProBM 2

PODRĘCZNIK METODOLOGICZNY I PLAN KURSU SZKOLENIOWEGO DLA TRENERÓW OSÓB DOROSŁYCH

**Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych
w erze globalizacji**

Nr 2019-1-PL01-KA204-064951

ProBM 2



Projekt „Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych w erze globalizacji” (Numer 2019-1-PL01-KA204-064951) został zrealizowany przy wsparciu finansowym funduszy Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+. Strona internetowa oraz materiały na niej zawarte odzwierciedlają jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska oraz Narodowa Agencja Programu Erasmus+ nie ponoszą odpowiedzialności za jej zawartość merytoryczną.

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE	3
2. ANALIZA POTRZEB	4
3. ZASADY DYDAKTYCZNE	4
Podejście skoncentrowane na uczniu jako rdzeń modelu szkoleniowego	5
Podejście dydaktyczne oparte na autonomii/aktywnym uczeniu się/nauce przez doświadczenie	5
Motywacja grupy docelowej jako kluczowy czynnik sukcesu	5
Technologie cyfrowe I narzędzia ICT jako podstawowe zasoby uczenia się	6
4. PROGRAM SZKOLENIOWY	6
Kurs szkoleniowy	6
Wiedza, umiejętności i kompetencje	7
Grupa docelowa	7
Moduły szkoleniowe	7
Lista modułów szkoleniowych	8
5. NARZĘDZIA	11
Moduły	11
Prezentacje interaktywne	11
Quizy i ćwiczenia	12
Narzędzia	12
Business Model Canvas	12
Kalkulator finansowy	12
Edytor Business Model Canvas	13
Mapa kompetencji	13
Narzędzie szkoleniowe	13
6. JAK PRZEPROWADZIĆ KURS SZKOLENIOWY PROBM 2	13
1. Kurs szkoleniowy - start	13
2. Instrukcje	14
3. Efekty kształcenia	15
4. Treści szkoleniowe	15
5. Ćwiczenia praktyczne	16
6. Ocena wiedzy	16
7. Odniesienia	17

1. WPROWADZENIE

„Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych w erze globalizacji” jest projektem finansowanym w ramach programu Erasmus+, który uwzględnia potrzeby dzisiejszej gospodarki. Każdego roku powstaje coraz więcej przedsiębiorstw, ale mniej niż 40% z nich przetrwa pierwsze 5 lat. Główny problem polega na tym, że wielu przyszłych przedsiębiorców nie docenia siły modeli biznesowych i wydaje się nie przywiązywać wystarczającej uwagi do tego etapu tworzenia firmy.

W ostatnich latach europejskie i światowe rynki doświadczyły znaczących i nagłych zmian spowodowanych różnymi procesami, takimi jak globalizacja, integracja europejska, rozwój ICT, światowy kryzys gospodarczy czy pandemia COVID-19. Wpłynęły one zmiany w strategiach i modelach biznesowych firm. Zmiany te stają się jeszcze bardziej konieczne w przypadku MŚP, ponieważ tego typu przedsiębiorstwa są bardziej narażone na utratę konkurencyjności wynikającą ze zmian rynkowych. Interakcje między firmami i innymi uczestnikami rynku są uważane za kluczowe czynniki w rozwoju udanego biznesu (Mele, Russo-Spena i Colurcio, 2010) i aby podkreślić te elementy, do zdefiniowania prawidłowej strategii niezbędny jest jasny model biznesowy.

Projekt ProBM 2 jest kontynuacją projektu ProBM „Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych” (Erasmus+), w ramach którego partnerzy opracowali proste i przejrzyste kompendium modeli biznesowych dla obecnych lub przyszłych przedsiębiorców. Kompendium to stanowiło podstawę do przygotowania oferty edukacyjnej w postaci programu szkoleniowego (on-line i offline) dla trenerów osób dorosłych i dostawców szkoleń, który może być zastosowany w celu nauczania przedsiębiorców i innych osób dorosłych zainteresowanych zdobywaniem lub poszerzaniem wiedzy oraz umiejętności w obszarze modeli biznesowych.

Głównym celem projektu ProBM 2 jest podniesienie umiejętności i wiedzy trenerów dorosłych oraz dostawców szkoleń w zakresie nauczania modeli biznesowych. Zdobyta wiedza i umiejętności bezpośrednio przyczynią się do zaprojektowania i wykorzystania dobrego modelu biznesowego przez beneficjentów (osoby dorosłe prowadzące lub chcące podjąć działalność gospodarczą) do jego wdrożenia w swoich obecnych lub przyszłych przedsiębiorstwach.

Niniejszy podręcznik metodologiczny i plan szkolenia opisuje praktyczne narzędzie w postaci opracowanego w ramach projektu kursu ProBM 2 materiału szkoleniowego. Struktura podręcznika kształtuje się następująco:

- ✓ Wyniki analizy potrzeb, opisujące obecną sytuację i specyficzne potrzeby sektora dotyczące zastosowania Business Model Canvas.
- ✓ Zasady dydaktyczne, które są podstawą dla przeprowadzenia szkolenia, skupiają się na uczniach i ich roli w aktywnym procesie uczenia się.
- ✓ Struktura programu szkoleniowego, z uwzględnieniem planu szkolenia i jego funkcji oraz listy modułów szkoleniowych ProBM 2.
- ✓ Instrukcje dotyczące prawidłowego wykorzystania zasobów cyfrowych stworzonych na potrzeby kursu: co oferują i jak są wykorzystywane do poszerzania wiedzy, umiejętności i kompetencji uczestników kursu.

2. ANALIZA POTRZEB

Pierwsza faza projektu obejmowała badanie ankietowe, którego celem było zebranie informacji na temat wiedzy, zrozumienia i wykorzystania modeli biznesowych w praktyce. Wyniki zostały wykorzystane do opracowania programu szkoleniowego dotyczącego modeli biznesowych dla przedsiębiorców i trenerów osób dorosłych. Próbę badawczą stanowili przedsiębiorcy, właściciele i menedżerowie firm, kadra kierownicza działów zarządzania zasobami ludzkimi, która jest zaangażowana w zarządzanie mikroprzedsiębiorstwami działającymi od co najmniej 5 lat oraz inne osoby zainteresowane tematyką modeli biznesowych. W badaniu uzyskano odpowiedzi od 5-11 respondentów z każdego kraju partnerskiego, z których każdy wypełnił ankietę dotyczącą modeli biznesowych. Ankiety przeprowadzone zostały bezpośrednio lub drogą elektroniczną (e-mail, komunikatory internetowe, etc.).

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że przedsiębiorcy z krajów partnerskich posiadają podstawową wiedzę na temat tego, czym są modele biznesowe (94,55% ankietowanych odpowiedziało, że wiedzą, czym jest model biznesowy), ale już 43,64% przedsiębiorców tylko słyszało wcześniej o Business Model Canvas. Prawie 100% ankietowanych dostrzegło znaczenie rozwoju modelu biznesowego w przyczynianiu się do sukcesu firmy oraz w jaki sposób model biznesowy poprawia sytuację przedsiębiorstwa na rynku. Stwierdzili również, że model biznesowy ma kluczowe znaczenie w ograniczaniu barier lub usprawnianiu własnego biznesu. Ponadto wymienili szereg korzyści wynikających z dobrego wykorzystania modeli biznesowych:

- ✓ plan rozwoju,
- ✓ poprawa efektywności operacyjnej,
- ✓ zwiększenie rentowności i wydajności,
- ✓ zrównoważenie finansowe,
- ✓ unikalna reputacja na rynku.

Pomimo uznania roli modeli biznesowych w firmach, tylko nieco ponad połowa ankietowanych przedsiębiorców (50,91%) stosuje modele biznesowe w praktyce. Pozostali (49,09%) przyznali, że nie stosują modeli biznesowych, ponieważ nie wiedzą, jak z nich korzystać lub wskazali inne powody, takie jak: wczesny etap rozwoju biznesu i jego specyfika; brak wiedzy kierownictwa na ten temat; koncentrowanie się firmy głównie na strumieniach przychodów, więc nie kładzie się dużego nacisku na inne elementy modelu biznesowego.

Ponieważ Business Model Canvas (BMC) jest uważany za najłatwiejsze i najbardziej popularne narzędzie do tworzenia modelu biznesowego, istnieje potrzeba zwiększenia świadomości i nauczania przedsiębiorców, jak z niego korzystać, ponieważ nieco mniej niż połowa respondentów wiedziała czym jest BMC, a jeszcze mniej ankietowanych twierdziło, że nigdy nie stosowało modeli biznesowych w swoich przedsiębiorstwach.

3. ZASADY DYDAKTYCZNE

Poniżej zaproponowano zasady dydaktyczne, które powinny być stosowane i które mogą być bardzo przydatne dla trenerów podczas wdrażania materiału szkoleniowego ProBM 2. Poprzez połączenie narzędzi szkoleniowych online oraz prawidłowe zastosowanie wskazanych zasad dydaktycznych, łatwiej zostaną osiągnięte cele szkoleniowe kursu ProBM 2.

Podejście skoncentrowane na uczniu jako rdzeń modelu szkoleniowego

Uczący się dorośli postrzegają proces uczenia się jako wartościowy, jeśli istnieje ku temu powód, na przykład niesie korzyści dla ich rozwoju osobistego i zawodowego. Dlatego tak ważne jest, aby trenerzy opracowywali i prezentowali odpowiednio dopasowane i ukierunkowane na zadania materiały, zawsze uwzględniając zainteresowania uczestników kursu i zaspokajając ich potrzeby edukacyjne. W tym celu proces powinien skupiać się na osobach uczących się, ich środowisku, zainteresowaniach i pytaniach, które powinny być w stanie, do pewnego stopnia, decydować czego i jak chcą się nauczyć. Trenerzy powinni stosować strategię oddolną, która obejmuje na przykład doświadczenie zawodowe grupy docelowej. Powinni stosować modele, które usprawniają proces uczenia się powiązany z rzeczywistym środowiskiem uczniów. Należy stworzyć przestrzeń dla procesów samodzielnego uczenia się i ciągłego monitorowania zaangażowania kursantów. Powinna to być przestrzeń ukierunkowana na partycypację, w której uczestnicy kursu są zaangażowani w jak największym stopniu w rozwiązywanie zadań praktycznych. Trenerzy powinni być świadomi motywacji, oczekiwań, potrzeb edukacyjnych i preferencji uczniów, przy jednoczesnym zachęcaniu ich do współpracy, wyrażania opinii i dyskusji oraz proszenia o informacje zwrotne na temat procesu uczenia się i dostarczonych narzędzi, tak aby uczestnik kursu miał poczucie, że jest w centrum procesu.

Podejście dydaktyczne oparte na autonomii/aktywnym uczeniu się/naucze przez doświadczenie

Dorośli uczniowie odnoszą korzyści, gdy pracują samodzielnie, a nie tylko w formie ściśle narzuconej przez instruktora. Oznacza to, że trenerzy muszą stworzyć ścieżkę uczenia się, którą uczniowie mogą samodzielnie zarządzać. Pobudzanie ciekawości, stwarzanie okazji do odpowiadania na pytania, poszukiwaniach, eksperymentach, rozwiązywaniu problemów, angażowaniu się w hipotetyczne sytuacje, dyskusjach i odkrywaniu są działaniami, które należy podjąć, aby pobudzić naturalną skłonność ludzi do uczenia się poprzez eksplorację. Zazwyczaj praktyczne przykłady zaczerpnięte z życia i odniesienie do świata rzeczywistego są najskuteczniejszymi metodami zachęcania uczniów do autonomii, np. studia przypadków, dyskusje, praca grupowa i rozwiązywanie problemów. Dorośli potrzebują wiedzy, aby rozwijać umiejętności i osiągać lepsze wyniki. Trenerzy muszą poznać i wykorzystać doświadczenie i wiedzę uczestników kursu w kontekście szkolenia, aby włączyć ich doświadczenie do aktywnej części procesu uczenia się. Materiał szkoleniowy musi być przejrzysty, przekazany jasnym językiem i zorientowany na przekazanie najważniejszych elementów potrzebnych w życiu zawodowym.

Motywacja grupy docelowej jako kluczowy czynnik sukcesu

Moduły szkoleniowe bazują na efektach uczenia się zidentyfikowanych na podstawie wyników analizy potrzeb. Motywacja dorosłych uczniów jest napędzana głównie aspektami wewnętrznymi. Każda osoba ma swoje własne metody motywacji bazując na osobistych doświadczeniach związanych np. z rozwojem zawodowym lub osobistym. Dorośli uczniowie są bardziej skłonni do uczenia się, gdy postrzegają nowe koncepcje, umiejętności i kompetencje jako istotne i mające zastosowanie w rzeczywistych sytuacjach. Aby dokonać znaczącej zmiany w umiejętnościach, postawach i kompetencjach, konieczna jest ocena potrzeb edukacyjnych uczestników. Ponadto istotne jest zaprojektowanie procesu uczenia się, który będzie sprzyjał ciągłemu doskonaleniu nowo nabytych kompetencji po zakończeniu szkolenia. Uczenie hybrydowe i zadania uzupełniające zapewniają, że to,

czego uczestnik kursu się nauczy, zostanie wykorzystane w codziennym życiu i rzeczywistych sytuacjach.

Technologie cyfrowe i narzędzia ICT jako podstawowe zasoby uczenia się

Proces uczenia się stymulowany jest w środowiskach multisensorycznych. Uczniowie więcej zapamiętują, gdy widzą i słyszą informacje w tym samym czasie, jak ma to miejsce w prezentacjach multisensorycznych, które stymulują kreatywność i umiejętności rozwiązywania problemów. Podobnie jak w wielu innych aspektach życia codziennego, technologia i jej wykorzystanie odgrywają w tym przypadku fundamentalną rolę. Dzięki temu materiał szkoleniowy jest interaktywny i dostępny dla wszystkich. Dlatego, aby był skuteczny, powinien być wykorzystany w jak największym stopniu. Można go zrealizować za pomocą prezentacji multimedialnych, animacji, wystaw, pokazów, odpowiedniej muzyki, dźwięków, tekstur. Wizualizacje są jeszcze skuteczniejsze niż tekst. Obraz pozwala mózgowi znacznie szybciej kojarzyć znaczenia, a także szybciej je sobie przypominać.

4. PROGRAM SZKOLENIOWY

Kurs szkoleniowy

Kurs ProBM2 ma na celu dostarczenie zasobów dotyczących zrozumienia i wykorzystania Business Model Canvas. Nacisk kładziony jest na model biznesowy jako dodatkowe narzędzie w celu poprawy zarządzania biznesem i dodatkowe źródło dla edukatorów szkolących osoby dorosłe w obszarze przedsiębiorczości.

Według Osterwaldera, Pigneura i Tucciego nie istnieje unikalna definicja terminu „model biznesowy”. W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji; jedne są definicjami ogólnymi, inne opisują różne elementy i tworzą typologie modeli, natomiast inne przedstawiają konkretne przykłady modeli biznesowych firm działających na rynku (zob. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept - Article in Communications of the Association for Information Systems, VI 2010).

ProBM 2 koncentruje się na następującej definicji podanej przez Osterwaldera, Pigneura i Tucciego:

Model biznesowy to koncepcyjne narzędzie zawierające zestaw elementów, pojęć i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie. Dlatego musimy zastanowić się, które koncepcje i relacje pozwalają na uproszczony opis i przedstawienie tego, jaka wartość jest dostarczana klientom, jak to się robi i z jakimi konsekwencjami finansowymi (Clarifying businessmodels: Origins, present and future of the concept - Article In Communications of the Association for Information Systems, VI 2010, s. 6).

Kurs składa się z modułów szkoleniowych w formie cyfrowej, opracowanych w celu umożliwienia uczestnikom wykorzystania modeli biznesowych w praktyce oraz ich lepszego zrozumienia.

Celem kursu ProBM 2 jest dostarczenie trenerom osób dorosłych i dostawcom szkoleń narzędzi pozwalających kształcić przedsiębiorców i inne osoby dorosłe, które są zainteresowane zdobywaniem lub poszerzaniem wiedzy i umiejętności w obszarze modeli biznesowych. Materiały szkoleniowe i moduły opracowywane zostały zgodnie z określonymi efektami uczenia się opisanymi w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji dla każdego modułu. Efekt uczenia się to możliwość identyfikacji tego, co uczestnik kursu wie, rozumie i potrafi zrobić po jego ukończeniu.

Wiedza, umiejętności i kompetencje

Wiedza reprezentuje zbiór faktów, informacji, zasad itp. związanych z określoną dziedziną. **Umiejętności** reprezentują know-how i zastosowanie wiedzy.

Kompetencje to zdolność wykorzystywania umiejętności i wiedzy w życiu zawodowym lub osobistym. Zdefiniowanie jasnych efektów uczenia się prowadzi do skuteczności treści szkolenia.

Grupa docelowa

Grupą docelową są trenerzy osób dorosłych i dostawcy szkoleń, którzy chcą nauczać o modelach biznesowych jako jednym z elementów programu szkoleniowego z zakresu przedsiębiorczości lub biznesu, przyszli przedsiębiorcy i inne osoby dorosłe (jako beneficjenci), którzy chcą poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności w obszarze modeli biznesowych.

Moduły szkoleniowe

Kurs szkoleniowy ProBM 2 składa się z 11 modułów, co daje łącznie 41 godzin nauki. Każdy moduł został opracowany zgodnie z zastosowaniem tej samej struktury, która została opisana poniżej. Pierwsze cztery elementy poświęcone są zapoznaniu się uczestnika kursu z główną treścią, efektami uczenia się i słowami kluczowymi. Następnie opracowana została treść główna, wraz z przykładami

i dobrymi praktykami wdrażanymi przez różne firmy oraz ćwiczeniami. Pod koniec każdego modułu znajdują się ćwiczenia w formie samooceny sprawdzające, czy osiągnięte zostały przewidywane efekty kształcenia, wraz z odniesieniami i linkami zewnętrznymi dla tych ćwiczeń.

Poniższa tabela została opracowana w celu wsparcia trenerów w tworzeniu nowych modułów szkoleniowych tak, aby miały spójną strukturę z modułami opracowanymi w ramach kursu ProBM 2.

Wprowadzenie	<i>Podaj krótkie podsumowanie modułu szkoleniowego</i>
Cel	<i>Opisz cel modułu szkoleniowego</i>
Efekty kształcenia	<i>Opisz oczekiwane efekty kształcenia po ukończeniu danego modułu szkoleniowego. Efekty kształcenia są podzielone na trzy kategorie.</i> • Wiedza • Umiejętności • Kompetencje
Słowa kluczowe	<i>Podaj kluczowe punkty / słowa kluczowe, które podkreślają główne elementy modułu</i>
Materiały główne	<i>Umieść treść modułu szkoleniowego</i>
Przykłady i dobre praktyki	
Ćwiczenia	
Samoocena	
Odniesienia i linki zewnętrzne	

Lista modułów szkoleniowych

W poniższej tabeli przedstawiono 11 modułów szkoleniowych opracowanych w ramach projektu ProBM 2. Dzięki niej trenerzy otrzymują przegląd treści każdego modułu i efektów uczenia się. Tabela przedstawia tytuł każdego modułu, przewidywany czas trwania (w przybliżonych godzinach nauki), krótki opis oraz efekty kształcenia.

Moduł	Tytuł	Czas trwania (godz.)	Krótki opis	Efekty kształcenia
1	Wstęp	1	Moduł zawiera podstawy modelu biznesowego – definicje, klasyfikacje według relacji rynkowej, zastosowanie i korzyści. Jego celem jest szczegółowe opisanie każdego obszaru składającego się na model biznesowy.	• Zdefiniowanie modelu biznesowego • Umiejętność opisu obszarów, które składają się na model biznesowy
2	Segmenty klientów	4	Celem modułu jest pomoc w zrozumieniu, czym są segmenty klientów i jak można je wykorzystać w swoim przedsiębiorstwie.	• Wiedza. czym są segmenty klientów • Zrozumie ich znaczenia w modelu biznesowym • Umiejętność zilustrowania różnych modeli segmentów klientów • Umiejętność rozpoznania, w jaki sposób segmenty klientów mogą wpływać na inne elementy modelu biznesowego
3	Propozycje wartości	4	Celem modułu jest zrozumienie i zidentyfikowanie propozycji wartości dla potencjalnych klientów.	• Zdefiniowanie pojęcia propozycji wartości • Umiejętność wskazania elementów propozycji wartości • Umiejętność zidentyfikowania propozycji wartości w modelu biznesowym • Odpowiednie umieszczenie propozycji wartości w modelu biznesowym • Znajomość przykładów najpopularniejszych propozycji wartości na rynku • Umiejętność wyboru najbardziej odpowiedniej propozycji wartości
4	Kanały	4	Celem modułu jest dostarczenie teoretycznych i praktycznych informacji związanych z wykorzystaniem kanałów w modelu biznesowym – jak należy je stosować oraz jak organizacje mogą wykorzystać możliwości związane z komunikacją różnymi kanałami.	• Umiejętność opisu kluczowych elementów należących do bloku „kanały” w modelu biznesowym • Umiejętność odpowiedniego zastosowania kanałów w Business Model Canvas • Rozpoznanie każdej z faz komunikacji związanych z kanałami i ich celami • Umiejętność rozróżnienia kanałów

				komunikacji związanych z promocją od etapów związanych z zakupem i dostawą • Umiejętność oceny różnych kanałów w celu przekazania propozycji wartości • Umiejętność krytyki obecnych kanałów w celu poprawy komunikacji ze wszystkimi segmentami klientów i poprawy relacji z klientami • Konsolidacja i dostosowanie ścieżki komunikacji do segmentów klientów, relacji z klientami i tworzenia propozycji wartości • Stosowanie kreatywnego myślenia do projektowania opłacalnych przyszłych strategii i innowacyjnych kanałów
5	Relacje z klientami	4	Celem modułu jest zrozumienie wartości relacji z klientami oraz zbadanie, w jaki sposób strategie relacji z klientami mogą być ustrukturyzowane i zintegrowane z modelem biznesowym firmy.	• Zdefiniowanie czym jest relacja z klientem • Umiejętność objaśnienia znaczenia relacji z klientami w modelu biznesowym • Umiejętność zilustrowania różnych modeli relacji z klientami • Umiejętność opisu i oceny, w jaki sposób relacje z klientami mogą wpływać na inne elementy modelu biznesowego organizacji i odwrotnie
6	Strumienie przychodów	4	Moduł ma na celu dostarczenie teoretycznych i praktycznych informacji, związanych z istotnością i wykorzystaniem strumieni przychodów w Business Model Canvas – jak należy je stosować i jak organizacje (w tym start-upy) mogą wykorzystać ich możliwości.	• Umiejętność opisu zastosowania bloku "Strumienie przychodów" i jego związek z innymi blokami • Umiejętność oceny bieżących strumieni przychodów w celu oceny ich mocnych i słabych stron • Umiejętność oceny wartości strumieni przychodów i ich znaczenia dla strategii organizacji • Zdolność do zbadania i krytyki bieżących strumieni przychodów w celu poprawy komunikacji ze wszystkimi segmentami klientów i poprawy relacji z klientami • Umiejętność oceny obecnego segmentu strumieni przychodów w celu zastosowania kreatywnego myślenia do zaprojektowania przyszłej strategii oraz wykazu alternatywnych możliwości i potencjalnych innowacyjnych strumieni przychodów
7	Kluczowe zasoby	4	Celem modułu jest zrozumienie, czym są kluczowe zasoby modelu	• Wskazanie rodzajów kluczowych zasobów firmy • Zrozumienie znaczenia kluczowych

			biznesowego i jak można je wykorzystać w swoim modelu (opcje, kategoryzacja, rozwój itp.).	zasobów w modelu biznesowym • Umiejętność rozróżnienia rodzajów kluczowych zasobów • Umiejętność oceny, które kluczowe zasoby tworzą propozycję wartości
8	Kluczowe działania	4	Celem modułu jest zrozumienie, jakie są rodzaje kluczowych działań w firmie i jak można je wykorzystać w swoim modelu biznesowym.	• Zdefiniowanie pojęcia kluczowych działań w modelu biznesowym • Znajomość głównych kluczowych działań w MŚP • Znajomość odpowiednich kluczowych działań prowadzących do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa • Umiejętność zilustrowania znaczenia kluczowych działań w definicji propozycji wartości • Umiejętność wyjaśnienia związku między kluczowymi działaniami a propozycją wartości firmy • Umiejętność koncentracji tylko na niektórych kluczowych działaniach, zgodnych z propozycją wartości
9	Kluczowi partnerzy	4	Celem jest wsparcie menedżerów w identyfikacji strategicznych partnerów dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz tworzeniu środowiska sprzyjającego współpracy.	• Zdefiniowanie pojęcia kluczowych partnerów • Znajomość głównych umów partnerskich, wraz z ich zaletami i wadami • Umiejętność zilustrowania znaczenia kluczowych partnerów dla zaspokojenia potrzeb klientów • Zdolność do objaśnienia znaczenia relacji między partnerami w celu stworzenia wspólnej wartości • Umiejętność analizy roli kluczowych partnerów • Umiejętność doboru najbardziej odpowiedniego partnera (partnerów), w celu zwiększenia własnej efektywności • Umiejętność ustalenia korzystnych dla przedsiębiorstwa warunków umowy
10	Struktura kosztów	6	Celem modułu jest wsparcie menedżerów w identyfikacji dwóch głównych kategorii kosztów i obliczeniu kosztów całkowitych.	• Umiejętność rozróżnienia kosztów stałych od zmiennych • Umiejętność zdefiniowania i wskazania przykładów kosztów zmiennych • Umiejętność zdefiniowania i wskazania przykładów kosztów stałych • Umiejętność obliczenia kosztów zmiennych • Umiejętność obliczenia kosztów stałych

				• Umiejętność optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie
11	Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa	4	Celem modułu jest dostarczenie trenerom osób dorosłych i dostawcom szkoleń podstawowej wiedzy na temat tego, czym są wartości obywatelskie i zawodowe oraz jak można je połączyć z modelem biznesowym.	• Umiejętność zrozumienia znaczenia wartości obywatelskich i zawodowych • Zrozumienie znaczenia aspektów związanych z wartościami obywatelskimi i zawodowymi w modelu biznesowym • Zrozumienie korzyści płynących z uwzględnienia wartości obywatelskich i zawodowych w innych częściach modelu biznesowego

5. NARZĘDZIA

Szkolenie jest realizowane na platformie cyfrowej, która obejmuje kilka interaktywnych działań i zasobów. Platforma jest dostępna pod adresem: <https://probm2.cti.ugal.ro/site/pl/>

Narzędzia ICT są najbardziej odpowiednimi zasobami do szeroko zakrojonego i skutecznego szkolenia grupy docelowej, aby osiągnąć przewidywane cele kursu ProBM 2.

Moduły

Wszystkie moduły szkoleniowe dostępne na platformie szkoleniowej ProBM 2 są podzielone na trzy sekcje: **Ucz się**, **Nauczaj** oraz **Ćwiczenia i quizy**.

Przycisk „**Nauczaj**” prowadzi do interaktywnych prezentacji online dla każdego modułu, które są przeznaczone dla trenerów osób dorosłych. Podobnie przycisk „**Ucz się**” prowadzi obecnych i przyszłych przedsiębiorców oraz innych dorosłych uczniów przez tematykę i materiały ProBM 2 krok po kroku, w formie tekstowej. Sekcja „**Ćwiczenia i quizy**” jest przeznaczona dla obu grup docelowych do wykorzystania podczas zajęć w trakcie szkolenia, jak i niezależnie online.

Podział ten został dokonany również ze względu na różne style uczenia się wyżej wymienionych grup docelowych podczas przyswajania, przetwarzania i zapamiętywania tych samych informacji.

Materiały szkoleniowe w obu sekcjach dostępne są również do pobrania w formacie PDF.

Prezentacje interaktywne

Treści w formie prezentacji multimedialnych koncentrują się na temacie każdego modułu programu szkoleniowego, zapewniając ciągłość z celami ścieżki szkoleniowej. Prezentacje zawierają podstawy teoretyczne, przykłady, ćwiczenia oraz odniesienia i materiały zewnętrzne związane z tematem.

Quizy i ćwiczenia

W ramach każdego modułu trenerzy otrzymują zestaw quizów i ćwiczeń online oceniających wiedzę uczestników kursu:

- samooceniające pytania otwarte (do wykorzystania indywidualnego, jak i inicjacji dyskusji w grupie),
- interaktywne testy online z odpowiedziami wielokrotnego wyboru, odpowiedziami prawda/fałsz lub pytaniami otwartymi.

Cały materiał jest dostępny dla użytkowników na komputery, tablety i smartfony w dowolnym momencie.

Narzędzia

W tej sekcji znajduje się kilka cyfrowych narzędzi, które pomogą w nauce modeli biznesowych.

Business Model Canvas

Szablon Business Model Canvas przybliży użytkownikowi strukturę modelu biznesowego na jednej stronie. Model ten może być wykorzystany przez użytkownika do stworzenia własnego modelu biznesowego w przyszłości.

Jest to otwarte narzędzie, z którego mogą korzystać wszyscy obecni i przyszli przedsiębiorcy zainteresowani rozpoczęciem nowej działalności.

Kalkulator finansowy

Kalkulator finansowy ProBM 2 pozwala użytkownikom oszacować opłacalność finansową planowanej inwestycji gospodarczej. Aby stwierdzić, czy jest ona opłacalna i po ilu latach koszty inwestycji zwrócą się, należy:

1. Mieć jasny plan na inwestycję, która ma zostać uruchomiona.
2. Potrafić oszacować koszty inwestycji.
3. Zidentyfikować podstawowe ryzyka działalności.
4. Zidentyfikować koszty stałe w skali roku związane z prowadzoną działalnością.
5. Zidentyfikować koszty zmienne w przeliczeniu np. na usługę działalności gospodarczej.
6. Obliczyć próg rentowności.

Po wykonaniu powyższych kroków istnieje możliwość dokonania projekcji finansowych: obliczyć **wartość bieżącą netto (NPV)**, **wewnętrzną stopę zwrotu (IRR)** oraz oszacować **okres zwrotu** z prowadzonej działalności.

Kalkulator finansowy dostępny jest na stronie internetowej kursu ProBM 2:

<https://probm2.cti.ugal.ro/site/pl/financial-calculator/>

Jest to bezpłatne narzędzie, z którego mogą korzystać wszyscy obecni i przyszli przedsiębiorcy zainteresowani obliczaniem rentowności działalności gospodarczej. W Module 10, uczestnicy kursu mogą również znaleźć kilka ćwiczeń opracowanych za pomocą kalkulatora finansowego.

Edytor Business Model Canvas

Edytor Business Model Canvas to otwarte narzędzie cyfrowe, które użytkownik może wykorzystać do stworzenia własnego modelu biznesowego. Po wypełnieniu wszystkich niezbędnych informacji na platformie, może być on został pobrany i wydrukowany.

Mapa kompetencji

Mapa kompetencji ProBM 2 wspiera przyszłych przedsiębiorców i menedżerów w zwiększaniu świadomości wiedzy i umiejętności wymaganych przez rynek w obszarze modeli biznesowych. Dla każdego modułu opisane są dwa aspekty: cele uczenia się i efekty kształcenia (pod względem wiedzy i umiejętności, które należy osiągnąć). Mapa kompetencji to otwarte narzędzie, które można pobrać jako dokument PDF bezpośrednio z platformy.

Narzędzie szkoleniowe

Po kliknięciu w zakładkę „Narzędzie szkoleniowe”, użytkownik przekierowany zostaje do systemu zarządzania nauką ProBM 2. Trener osób dorosłych może korzystać z opracowanego w ramach projektu środowiska online oraz zmieniać lub dostosowywać dostępne materiały zgodnie z grupą docelową. Bardziej szczegółowe informacje znajdują się w poniższej części.

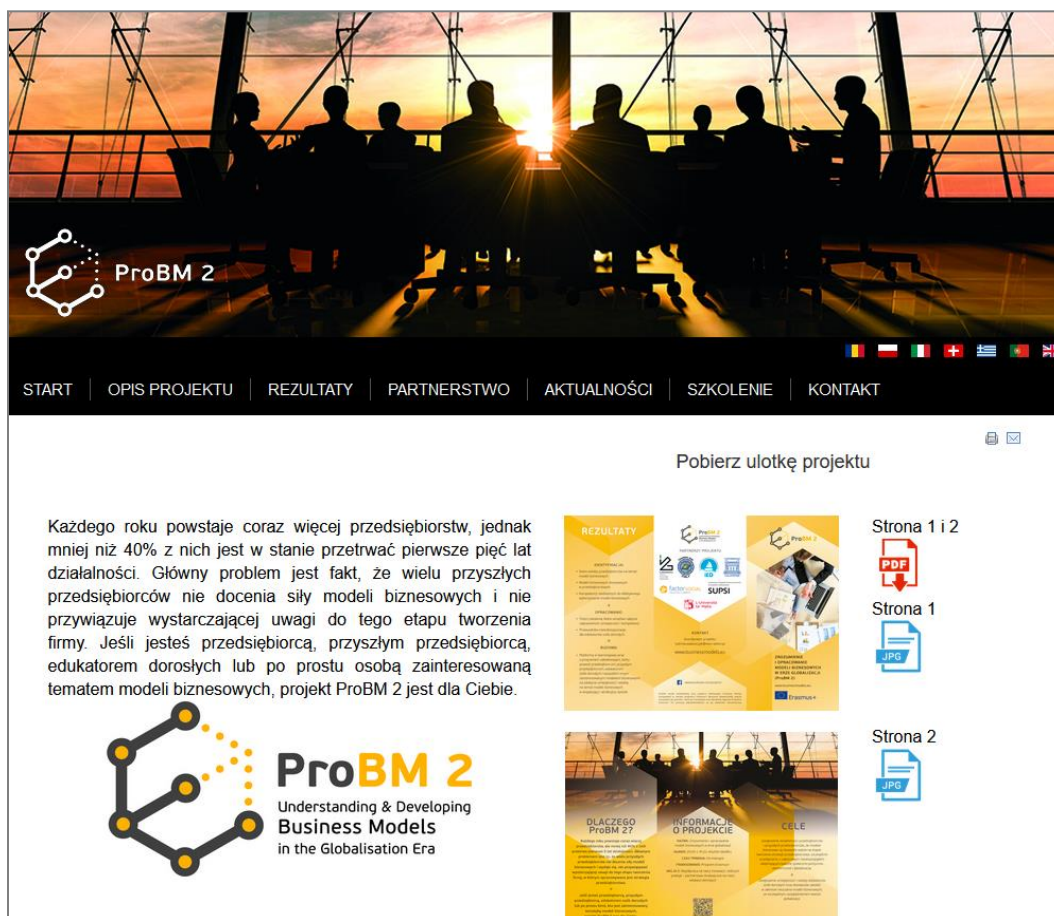
6. JAK PRZEPROWADZIĆ KURS SZKOLENIOWY PROBM 2

Jeśli jesteś trenerem osób dorosłych zainteresowanym wykorzystaniem kursu ProBM 2 w ramach zajęć, w tej sekcji znajdziesz kilka wskazówek jak korzystać z opracowanego materiału.

1. Kurs szkoleniowy – start

Pierwsza część kursu szkoleniowego ProBM 2 ma na celu poznanie uczestników, zbadanie ich oczekiwań oraz potrzeb edukacyjnych i posiadanych kompetencji. Wskazane jest, by podczas rozpoczynania kursu przedstawić zarys projektu ProBM 2, jego cele oraz rezultaty, a także po krótko przybliżyć treści poszczególnych modułów. Do przeprowadzenia tej części kursu można wykorzystać stronę internetową projektu (<http://businessmodels.eu/02/index.php/pl/>), która w klarowny sposób przedstawia kontekst kursu i nadaje ton treści osobom uczącym się.

Strona internetowa projektu zawiera informacje o modułach kursu i bezpośredni dostęp do treści szkoleniowych. W tej części uczestnicy kursu mogą uzyskać informację o tym, jak można samodzielnie korzystać z kursu, jakich rezultatów końcowych należy się spodziewać i jak przygotować się do nauki.



The screenshot shows the ProBM 2 website interface. At the top, there's a navigation bar with links: START, OPIS PROJEKTU, REZULTATY, PARTNERSTWO, AKTUALNOŚCI, SZKOLENIE, and KONTAKT. Below the navigation bar, there's a large banner image showing silhouettes of people sitting at a table, looking out at a sunset. The ProBM 2 logo is visible in the bottom left corner of the banner. To the right of the banner, there's a section titled "Pobierz ulotkę projektu" (Download project brochure) with a PDF icon. Below this, there's a text block in Polish describing the project's goals and the importance of business models. To the right of the text, there are two PDF icons labeled "Strona 1 i 2" and "Strona 1". Below the text block, there's a large ProBM 2 logo with the text "Understanding & Developing Business Models in the Globalisation Era". To the right of the logo, there's a section titled "DLACZEGO PROBM 2?" (Why ProBM 2?) with a list of bullet points. Below this, there's a section titled "INFORMACJE O PROJEKcie" (Information about the project) with a list of bullet points. To the right of the information section, there's a section titled "CELE" (Goals) with a list of bullet points. At the bottom right, there's a section titled "Strona 2" with a PDF icon.

2. Instrukcje

Kolejna część umożliwia zapoznanie się ze strukturą i zawartością modułu. W tym celu należy przeczytać sekcję „Wstęp”, która opracowana została do każdego modułu, przedstawiająca strukturę, krótki opis, cele i efekty kształcenia. We „Wstępie” zaprezentowane są również słowa kluczowe zastosowane w module. Ta część może być wykorzystana do oceny i analizy wcześniejszej wiedzy uczestników na tematy poruszone w module.



The screenshot shows the ProBM 2 'Wstęp' (Introduction) page. On the left, there's a section titled "Spis treści" (Table of contents) with a list of bullet points: •Wstęp, •Cel, •Efekty kształcenia, •Słowa kluczowe, •Zarys teoretyczny, •Przykłady i dobre praktyki, and •Odniesienia. To the right of the table of contents, there's a large graphic showing two stylized human figures, one in yellow and one in grey, representing different customer segments. Below the graphic, there's a small text "Segmenty klientów" and a page number "2".

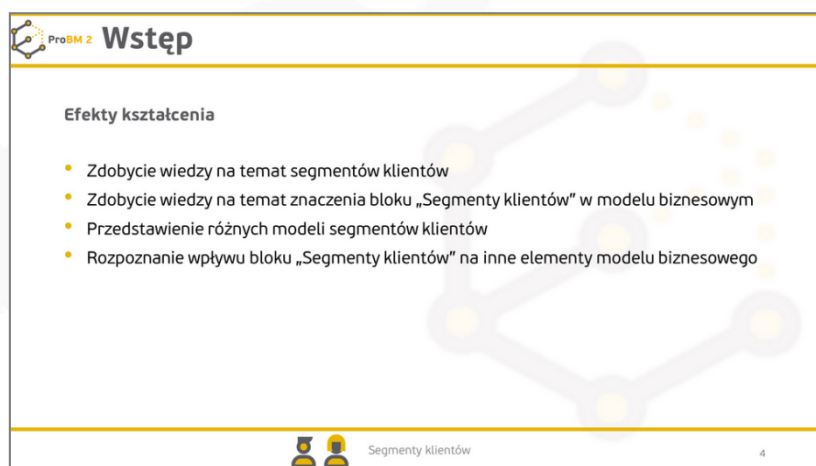


The screenshot shows the ProBM 2 'Wstęp' (Introduction) page. At the top, there's a section titled "Słowa kluczowe" (Keywords) with a list of bullet points: • Segmenty klientów, • Rynek masowy, • Rynek niszowy, • Segmentacja rynku, • Dywersyfikacja rynku, • Platformy wielostronne, • Badania rynku, and • Punkt widzenia klienta. To the right of the keywords, there's a large graphic showing a stylized human figure in yellow, representing a customer segment. Below the graphic, there's a small text "Segmenty klientów" and a page number "5".

3. Efekty kształcenia

Efekty kształcenia są kluczowym źródłem informacji dla uczestników kursu, z których mogą dowiedzieć się, w jakich obszarach zwiększą swoją wiedzę po ukończeniu konkretnego modułu. Efekty kształcenia ProBM 2 są wymienione w sekcji „Wstęp” każdego modułu i powinny być zaprezentowane uczestnikom na samym początku modułu, co pozwoli im skoncentrować się na konkretnych wynikach.

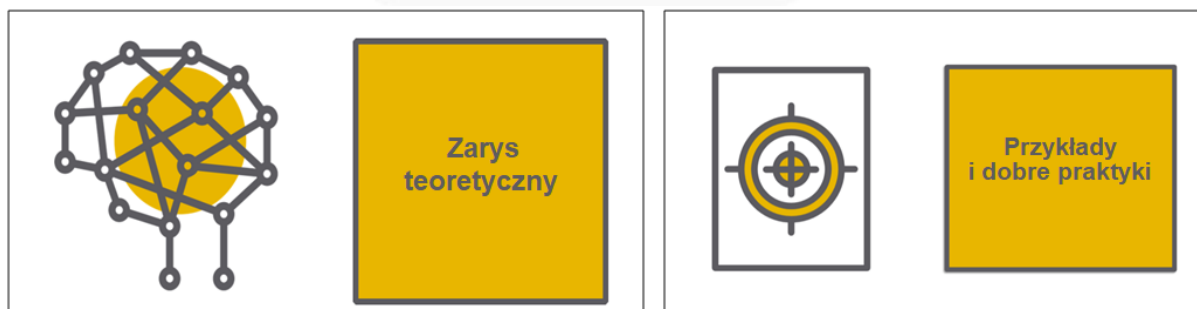
Jeśli dany moduł jest wykorzystany jako część w trakcie realizacji innego szkolenia, należy upewnić się, że efekty kształcenia pasują do jego ogólnego celu.



4. Treści szkoleniowe

Treści szkoleniowe to główna część każdego modułu. Prezentowane są w różnych formatach, za pomocą wykresów, diagramów, tekstu i odniesień zewnętrznych. Treści podzielone są na dwie części: zarys teoretyczny, gdzie podane są ogólne zasady, teorie i wyjaśnienia, a następnie prezentowane są przykłady i dobre praktyki w celu praktycznego uzasadnienia przedstawionej teorii.

Część teoretyczna ma na celu dostarczenie podstawowych pojęć na dany temat, natomiast studia przypadków przekazują uczestnikom kursu praktyczny punkt widzenia i oferują wgląd w zastosowanie teorii.



5. Ćwiczenia praktyczne

Ćwiczenia pomagają uczestnikom kursu wzmocnić ich wiedzę i umiejętności poprzez zastosowanie nauczonych treści w praktyce, a także przedstawiają wybrane studia przypadków.

Znajdują się one w oddzielnej sekcji w każdym module i poprzez odniesienia do realnych przykładów pozwalają osiągnąć przewidywane efekty kształcenia.

 ProBM 2 Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era

Ćwiczenie 3

PROPOZYCJA WARTOŚCI FIRMY UBER

Posłuchaj nagrania dotyczącego propozycji wartości firmy Uber i skup się na następujących elementach:

<https://www.youtube.com/watch?v=kiWkRiynPAo>

- Profil klienta
- Zadania funkcjonalne
- Aspekty psychologiczne i emocjonalne
- Kontakt z klientami
- Koszty usługi
- Czas oczekiwania na taksówkę
- Źli kierowcy
- Zamówienie na jedno kliknięcie

TERAZ ODPOWIEDZ NA PYTANIA: Czy są one ważne w procesie tworzenia propozycji wartości? Jeżeli tak, to dlaczego?

6. Ocena wiedzy

Ta część pomaga uczestnikom kursu oceniać swoją wiedzę i umiejętności w odniesieniu do efektów kształcenia zidentyfikowanych na początku każdego modułu. Testy samooceny obejmują quizy dla każdego modułu i zawierają po 10 pytań z możliwymi odpowiedziami jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru.

Moduł 2 - SEGMENTY KLIENTÓW KWIZ

Początek



7. Odniesienia

W ostatniej części kursu ProBM 2 podane zostały linki zewnętrzne i odniesienia dające możliwości zgłębienia wiedzy w danym temacie, a także przykłady związane z konkretnym modulem.

 **Odniesienia**

- Koszty stałe i zmienne – klasyfikacja kosztów działalności operacyjnej
- <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-koszty-stale-i-zmienne-klasyfikacja-kosztow-w-dzialalnosci> [dostęp: 31.08.2020 r.]
- Samuelson A.A., Nordhaus W.D. (2007). *Ekonomia 2*, PWN, Warszawa.
- Słoman J., *Podstawy ekonomii* (2001). PWE, Warszawa.
- Czubakowska K. (2015). *Rachunek kosztów i wyników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nowak E. (2011). *Rachunek kosztów w jednostkach gospodarczych, Podejście sprawozdawcze i zarządcze*, Ekspert, Wrocław.

 This project has received funding from the European Commission within Erasmus+ programme "Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era" (No.2019-1-PL01-4A204-664951). The European Commission does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

 Struktura kosztów

24

Wszystkie edytowalne materiały szkoleniowe są dostępne pod adresem: <https://probm2-edu.cti.ugal.ro/>.

System LMS projektu ProBM 2 składa się z następujących sekcji:

- FILMY WPROWADZAJĄCE odnoszące się do elementów Business Model Canvas.
- TREŚCI KSZTAŁCENIA, które dostępne są w formacie pdf.
- CZY POTRAFIĘ? – zestaw ćwiczeń samooceniających.
- TESTY KOŃCOWE – zbiór pytań wielokrotnego wyboru mający na celu sprawdzenie wiedzy.
- WYBRANE STUDIA PRZYPADKÓW przedstawiające różne modele biznesowe istniejących przedsiębiorstw.

Wszystkie materiały dostępne w systemie LMS mogą być w łatwy sposób pobrane i zintegrowane z dowolnym innym środowiskiem online.

System nie oferuje możliwości dostępu do kursu jako "Gość", dlatego, aby uzyskać pełny dostęp do materiałów, uczestnik kursu musi najpierw utworzyć konto, wybrać nazwę użytkownika i hasło, a na końcu zalogować się na platformie. System LMS umożliwia również trenerom osób dorosłych tworzenie grup i/lub klas w celu śledzenia poczynionych postępów i oceny kompetencji rozwijanych przez uczestników.

Życzymy owocnej nauki!

Zespół ProBM 2

dr Ludmiła Walaszczyk: ludmila.walaszczyk@itee.lukasiewicz.gov.pl

mgr Remigiusz Mazur: remigiusz.mazur@itee.lukasiewicz.gov.pl