

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



## Strategický management

# Business model

# Business model

- základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu
- způsob, jakým podnik vydělává peníze
- „šablona“ - požadavky zákazníka ↔ možnosti dané organizace
- pro organizaci jako celek či pro jednotlivé produkty

# Business model

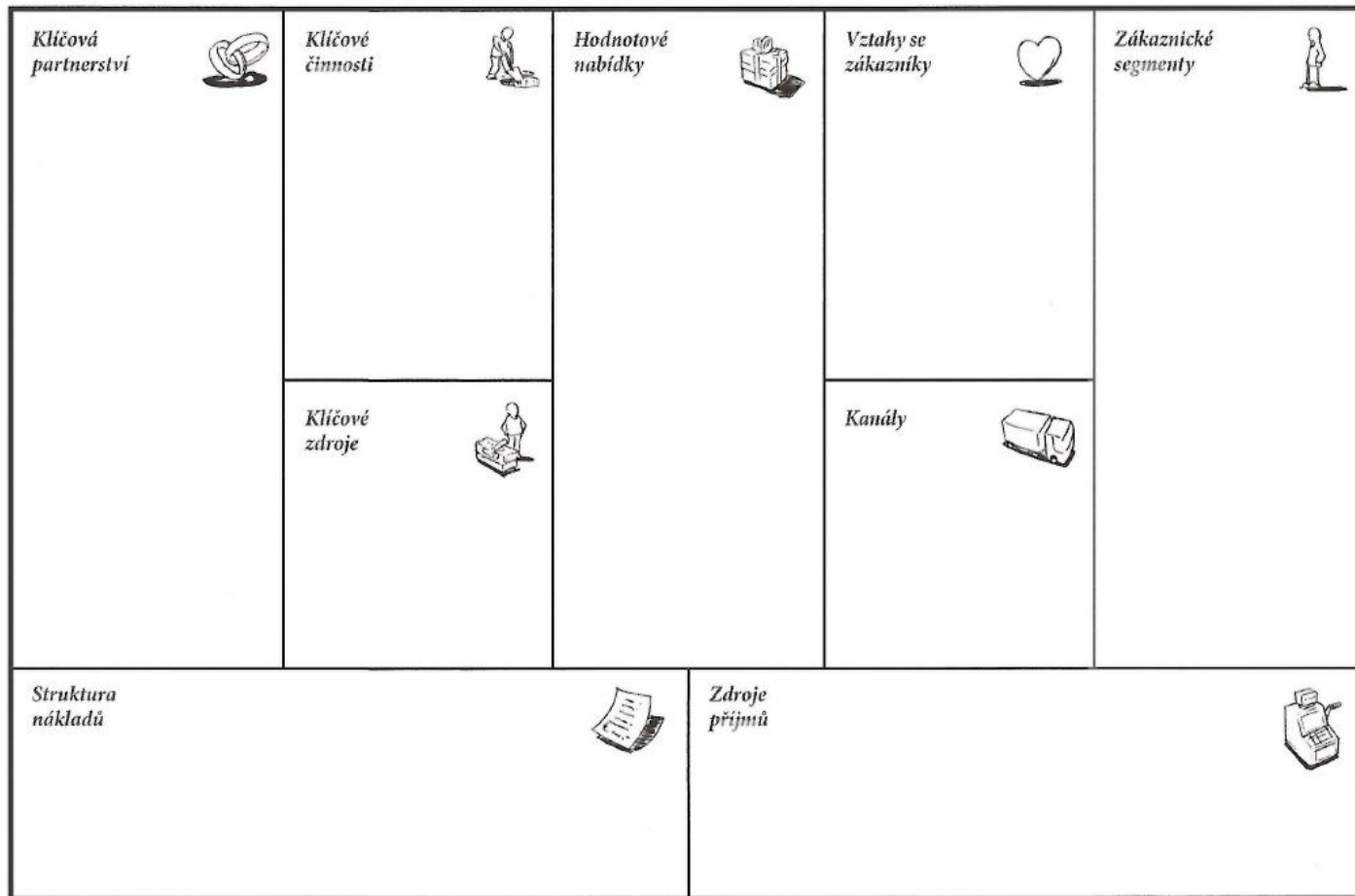
Příklady inovace business modelů:

- uvedení na trh první kreditní karty (org. Diners Club)
- leasing kopírek (Xerox)
- prodej a distribuce formou multi-level-marketingu (California Perfume Company/Avon)
- prodej hudby on-line (Apple – iPod/iTunes)

# Business model CANVAS

- canvas = (malířské) plátno
- Alexander Osterwalder
- nástroj, jak promyslet a komunikovat svůj business model

# Business model CANVAS



# Zákaznické segmenty

- cílová skupina osob či subjektů
- konečný spotřebitel / organizace
- segmentace zákazníků
- pro koho vytváříme hodnotu? vs. kdo je naším zákazníkem?

# Hodnotové nabídky

- specifická přednost/konkurenční výhoda
- soubor výhod produktu nabízených zákazníkovi

# Kanály

- způsob komunikace se zákaznickými segmenty
- fáze:
  - povědomí
  - hodnocení
  - nákup
  - předání
  - po prodeji



# Vztahy se zákazníky

- typy vztahů
  - získat zákazníky
  - udržet zákazníky
  - navyšovat prodej
- kategorie
  - osobní asistence
  - individualizovaná osobní asistence
  - samoobsluha
  - automatizované služby
  - komunity
  - spolupráce

# Zdroje příjmů

- různé cenotvorné mechanismy  
(pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, závislost na trhu či závislost na množství)
- příjmy z jednorázových plateb
- opakující se příjmy s průběžných plateb
- např. prodej aktiv, poplatky za užití, předplatné, půjčování/pronájem, poskytování licencí, ...

# Klíčové zdroje

- nejdůležitější aktiva nezbytná pro fungování modelu
- vlastnictví / pronájem / koupě
- kategorie:
  - fyzické zdroje (budovy, vozidla, distribuční sítě, ...)
  - duševní zdroje (patenty, know-how, partnerství, databáze, ...)
  - lidské zdroje
  - finanční zdroje

# Klíčové činnosti

- aktivity nezbytné pro úspěšné fungování modelu
- kategorie:
  - výroba
  - řešení problémů
  - platforma/síť

# Klíčová partnerství

- síť dodavatelů a partnerů
- motivace pro tvorbu partnerství:
- optimalizace a úspory z rozsahu (např. sdílení infrastruktury)
- snížení rizika a nejistoty (např. klastry – lobby, vývoj, ...)
- získání určitých zdrojů a činností (outsourcing)

# Struktura nákladů

- veškeré náklady související s fungováním modelu
- typy modelu:
  - model motivovaný náklady (nízké náklady = konkurujeme nízkou cenou = šetřeme kde se dá)
  - model motivovaný hodnotou (vysoká kvalita, prémiová hodnota, personalizace služeb = možnost vyšších cen)

# LEAN CANVAS

- Ash Maurya
- vychází z Business modelu Canvas A. Osterwalda
- vhodný pro začínající organizace
- „popis příběhu nového produktu“
- komunikační nástroj nápadu
- zaměřuje se na problémy zákazníka, které má nový produkt vyřešit
- vhodný nástroj pro brainstorming o nápadu

# LEAN CANVAS

<p><b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 největší problémy vašich zákazníků?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">2</p>	<p><b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">4</p>	<p><b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jak je výjimečná hodnota pro zákazníka?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">3</p>	<p><b>Neférová výhoda</b> Či vám nemůže nebo snadno zkopírovat nebo se to koupit? Proč byste to měli sáhn zrovna vy?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">9</p>	<p><b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">1</p>
<p><b>Existující alternativy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">8</p>	<p><b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká data data jsou pro vás klíčová (okamžitá, dlouhodobá, kvalitativní, kvantitativní, řízení, doplnění)?</p>	<p><b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí 33 existujících?</p>	<p><b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">5</p>	<p><b>První vlašťovky</b> S kým můžete začít nejdříve?</p>
<p><b>Struktura nákladů</b> Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">7</p>		<p><b>Cenový model</b> Jak načasujete vaše řešení problémů?</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: red;">6</p>		



# LEAN CANVAS

<p><b>2</b></p> <p><b>Problém</b></p>     <p><b>Alternativy</b> Konkurenti a jejich formy řešení problému</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>Řešení</b> Které nabízáte, pro každý problém zvlášť.</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Jedinečnost řešení</b> V čem je vaše řešení unikátní a jak ho lze lákavě charakterizovat?</p>     <p><b>High-level concept</b> Vystihněte vaše řešení názorným příměrem k dobře známým pojmům</p>	<p><b>9</b></p> <p><b>Nefér výhoda</b> Co dělá z vašeho řešení to, po kterém každý hned skočí?</p>	<p><b>1</b></p> <p><b>Zákazníci</b></p>     <p><b>První vlaštovky</b> Jaký typ zákazníka vyhledá osloví vaše řešení nejdříve?</p>
<p><b>7</b></p> <p><b>Struktura nákladů</b></p>		<p><b>6</b></p> <p><b>Zdroje příjmů</b></p>		

# LEAN CANVAS

- levá část – definice produktu
- pravá část – trh
- postup:

1) jaký problém řešíme? (2)

2) pro jakého zákazníka? (1)

3) jak mu řešení tohoto problému budeme prodávat? (3)

# LEAN CANVAS

- existují již alternativy řešení daného problému?
- maximální konkretizace a popis zákazníka
- jakého zákazníka osloví náš produkt nejdříve?  
(„první vlaštovky“)
- jedinečná hodnota např. formou sloganu nebo 5\*  
hodnocení zákazníkem (fiktivní)

# LEAN CANVAS

- 4) jaké jsou hlavní rysy našeho řešení? (4)
  - 5) jak zabráním napodobování? („nefér výhoda“ 9)
  - 6) jaká je struktura nákladů? (odhad) - 7
  - 7) co tvoří výnosy? (odhad) - 6
- očekávané výnosy musí kolidovat s jedinečnou hodnotou a odpovídat možnostem zákazníka

# LEAN CANVAS

- 8) jaká si nastavím kritéria úspěšnosti? (konkrétní cíle a termíny) - 8
- 9) jak budu produkt distribuovat k zákazníkovi? (5)
  - v nákladech musí být promítnuty i náklady na distribuci

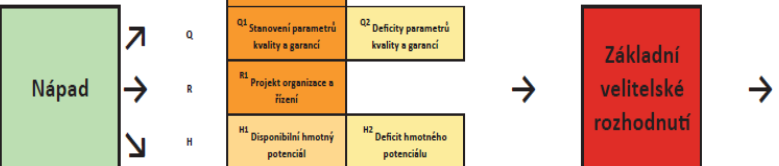
# LEAN CANVAS

## Lean Canvas

Projekt		Autoři		Datum / verze
<p><b>1 Problém</b> (Problem) <small>Tři klíčové problémy vašich zákazníků.</small></p> <p>Nemají dostatečné bydlení</p> <p>Nemají dost peněz</p> <p>Vážné rozhodnutí, na dlouhou dobu</p> <p>Nerozumí smlouvám, VOB, %.</p> <p>Nerozumí stavebnictví</p> <hr/> <p><small>Existující alternativy</small> (Existing alternatives)</p> <p>Bydlení u rodičů</p> <p>Podnájem</p>	<p><b>4 Naše řešení</b> (Our solution) <small>Tři klíčové aspekty řešení.</small></p> <p>Hypotéka</p> <p>Poradenství při nákupu nemovitosti</p> <p>Odhady, revize a právní servis</p> <p>Finanční poradenství</p> <p>Organizace kolaudační oslavy</p> <p><b>8 Klíčové metriky</b> (Key metrics) <small>Klíčové ukazatele pomoci kterých budete mít úspěch.</small></p> <p>Objem/počet nových hypoték</p> <p>Spokojenost klientů</p> <p>Počet doporučení</p>	<p><b>3 Jedinečná hodnota</b> (Unique value proposition) <small>Jasná a jednoduchá zpráva proč je vaše řešení jedinečné, a proč dává smysl mu věnovat pozornost.</small></p> <p>Budeme vám partnerem při hledání nového domova</p> <p>Pomůžeme s hledáním správného financování</p> <p>Pomůžeme s revizí nemovitosti</p> <p>Odhad a právní pomoc zdarma</p> <p>Kolaudační oslava na nás</p>	<p><b>5 Nefér výhoda</b> (Unfair advantage) <small>Co vás odlišuje a nedá se jednoduše okopírovat nebo koupit.</small></p> <p>Bankovní licence</p> <p>Školení pracovníci</p> <p>Široká síť poboček</p> <p>Nejnavštěvovanější portál o bydlení</p> <p><b>9 Distribuční kanály</b> (Channels) <small>Cesty, kterými se produkt dostane k zákazníkovi.</small></p> <p>Pobočky</p> <p>Web, soc. síť</p> <p>Portál o bydlení</p> <p>Reference klientů</p> <p>Partnerské firmy</p>	<p><b>2 Zákazníci</b> (Customers) <small>Popis skupin zákazníků.</small></p> <p>Rodina s dětmi</p> <p>Mladý pár, který chce začít společně bydlet</p> <hr/> <p><small>První zájemci</small> (Early adopters)</p> <p>Mladý pár, plánuje dítě, nadprůměrný příjem, online, VŠ</p>
<p><b>6 Náklady a jejich struktura</b> (Cost structure) <small>Náklady na realizaci, infrastrukturu, distribuci, získání zákazníků a další.</small></p> <p>IT náklady</p> <p>Marketing</p> <p>Odhady a revize</p> <p>Poradci (pobočky)</p> <p>Kolaudační oslavy</p> <p>Právní servis</p>		<p><b>7 Ceny a výnosy</b> (Revenue streams) <small>Novový a výnosový model. Za co vám zákazníci budou platit? Jaká bude vaše marže?</small></p> <p>Úroky z hypoték</p> <p>Poplatky úvěr. účet</p> <p>Retence - vztah s klientem</p>		

# Supertabulka prof. Součka

	1. blok		2. blok		3. blok - 4. blok										
N	N1 Základní představa o produktu	N2 Korekce produktu, unikátnost produktu			N3 Jednání s potenciálními dodavateli	N4 Konstrukce	N5 Technologie	N6 Prototyp	N7 Úpravy konstrukce a technologie	N8 Nultá serie	N9 Finální úpravy konstrukce a technologie	N10 Výroba	N11 Další úpravy konstrukce a technologie, unikátnost produktu		
O	O1 Výzkum poptávky				O2 Průzkum poptávky	O3 Marketing, PR, značka	O4 Vytvoření distribučních cest	O5 Smlouvy se zákazníky	O6 Prodej, fakturace	O7 Reklama, servis, recyklace					
C	C1 Kalkulace přímých nákladů				C2 Cenová strategie	C3 Kalkulace úplatných nákladů	C4 Stanovení ceny	C5 Cenové úpravy							
E	E1 Základní požadavky na efektivitu				E2 Rozpis limitů efektivitu na úvahy	E3 Středování efektivitu	E4 Trvalé zlepšování efektivitu	E5 Další inovace	E6 Ukončení podnikání						
Q	Q1 Stanovení parametrů kvality a garancí	Q2 Deficity parametrů kvality a garancí			Q3 Opatření k odstranění deficitu kvality a garancí	Q4 Trvalé zvyšování kvality	Q5 Neustálé hodnocení kvality								
R	R1 Projekt organizace a řízení				R2 Právní problémy	R3 Plánování projektu ICT	R4 Implementace projektu ICT								
H	H1 Disponibilita hmotný potenciál	H2 Deficit hmotného potenciálu			H3 Projekt doplnění hmotného potenciálu	H4 Nákup a výstavba, pronájem kapacit	H5 Facility management TPM								
L	L1 Disponibilita potenciál pracovníků	L2 Deficit potenciálu pracovníků			L3 Projekt doplnění potenciálu pracovníků	L4 Získávání, přijímání a adaptace pracovníků	L5 Motivace pracovníků	L6 Karétní rozvoj a zvyšování kvalifikace pracovníků							
F	F1 Disponibilita finanční potenciál	F2 Deficit finančního potenciálu			F3 Plánování výkaz zisku a ztrát, rozvahy, cash-flow, fin. plán	F4 Řešení finančního deficitu	F5 Jednání s bankami a investory	F6 Uzávěření smluv s bankami a investory							
S	S1 Disponibilita sociální potenciál	S2 Deficit sociálního potenciálu			S3 Odstranění deficitu sociálního potenciálu	S4 Rozvíjení sociálního potenciálu									
D	D1 Nalezení dodavatelů				D2 Objednávka a smlouva s dodavateli	D3 Dodávka, doprava	D4 Kvantitativní a kvalitativní přejímka materiálu	D5 Skladování materiálu	D6 Výrobní a kontrolní operace	D7 Konečná kontrola	D8 Skladování hotových výrobků	D9 Expedice	D10 Doprava		



## DOPORUČENÝ POSTUP

	1. blok			2. blok	3. blok			4. blok		
	Fáze 1 Základní úvahy	Fáze 2 Existující potenciály	Fáze 3 Deficity potenciálů	Fáze 4	Fáze 5 Ceny, náklady, poptávka, efektivita, organizace	Fáze 6 Řešení deficitů, finance, lidské zdroje	Fáze 7 Ostatní nezbytné operace	Fáze 8 Další inovace	Fáze 9 Ukončení podnikání	
Vznik nápadu	N1, O1, C1, E1, Q1, R1	H1, L1, F1, S1, D1	N2, Q2, H2, L2, F2, S2	Základní velitelské rozhodnutí	C2, C3, C4, O2, E2, R2	L3, S3, H3, F3, F4	N3-11, O3-7, C5, E3-4, Q3-5, R3-4, H4-5, L4-6, F5-6, S4, D2-10	E5	E6	

# Supertabulka prof. Součka

- postup od **nápadu** k jeho **realizaci** v dané časové posloupnosti
- časová posloupnost jednotlivých operací = lišta pod tabulkou
- dílčí činnosti (operace) probíhají v ucelených blocích
- řádky = skupiny základních aktivit (označeny písmenem a číslicí; písmeno = skupina aktivit, číslice = časová posloupnost)



# Děkuji za pozornost!!!

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.