

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

## Strategický management

### XSM

Autor: Ing. Jaroslav Škrabal

23. 11. 2022; 30. 11. 2022  
Olomouc

# Byznys model(y)

- Byznys model (obchodní model, podnikatelský model) obvykle popisuje, jak **organizace vytváří, dodává a získává (zachycuje) hodnotu.**
- V rámci praktického managementu i studia MBA apod. tedy mají **své místo v hlavách na papírech/arších i v elektronické podobě.**

# Byznys model(y)

- **Matic** byznys modelu vznikla evolucí několika již používaných modelů a byla představena v roce **2010** týmem konzultantů z Amsterdamu pod vedení Alexe Osterwaldera.
- Byznys model **popisuje celkové nastavení firmy**, projektu nebo výrobku z pohledu devíti hlavních oblastí, přičemž v centru každého modelu stojí hodnota vytvářená pro zákazníky.
- Model **zohledňuje zákazníka a poskytovanou hodnotu** včetně způsobů logistiky těchto hodnot směrem k nim.

# Byznys model(y)

- Popisuje zdroje, činnosti a partnerství potřebná pro poskytování hodnot.
- V dolní části pak **přidává finanční rozměr** business modelu popisující oblasti a způsoby platby zákazníků za poskytované hodnoty a na straně druhé náklady související s chodem business modelu.

# Byznys model(y)

- Ke grafické znázornění modelu slouží tzv. **plátno byznys modelu** (Business Model Canvas).
- Toto plátno umožňuje graficky znázornit jednotlivé prvky business modelu, jejich **provázanost a kombinace** při popisu stávajících stavů nebo návrhu inovací v této oblasti.

# Byznys model(y)

- Mezi hlavní **výhody** přístupu patří **zdůraznění tvorby hodnoty a provázanost finančních toků** na jednotlivé prvky modelu, především na způsob generování příjmů – tedy jasně stanovit, které činnosti pomáhají firmě vydělávat peníze.
- Díky plátnu byznys modelu je **možné získat kompletní přehled o všech prvcích aktuálně nastaveného systému na jednom místě**.
- Praktickou výhodou je pak možnost diskuze a prezentace byznys modelu prostřednictvím jednoho listu papíru.

# Byznys model(y)

- **Kameny byznys modelu**
  - Plátno byznys modelu tvoří **9 částí**, které jsou označovány za kameny byznys modelu.
  - Každý z těchto kamenů může mít u jednotlivých byznys modelů odlišnou důležitost, v některých byznys modelech nemusí být všechny kameny využity.

# Byznys model(y)

- Kameny byznys modelu

|                     |                  |                     |                     |                     |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Klíčová partnerství | Klíčové činnosti | Poskytovaná hodnota | Vztahy se zákazníky | Zákaznické segmenty |
|                     | Klíčové zdroje   |                     | Distribuční kanály  |                     |
| Struktura nákladů   |                  |                     | Zdroje příjmů       |                     |



# Byznys model(y)

## • **Zákaznické segmenty**

- Kámen „zákaznické segmenty“ popisuje jednu nebo více skupin nebo subjektů, na které bude model orientován.
- Zákazníci představují zdroj příjmů v byznys modelu a každý model musí obsahovat alespoň jednoho zákazníka.
- Jako zákazníci mohou být popsáni konkrétní instituce nebo reprezentanti jednotlivých skupin, kteří mají společnou potřebu, na kterou odpovídá naše nabídka.

# Byznys model(y)

- **Zákaznické segmenty**
  - Zákaznické segmenty je možné podle typu rozdělit na několik kategorií:
  - **Masový trh:**
    - V tomto případě nejsou rozlišovány jednotlivé zákaznické segmenty a hodnotová nabídka stejně jako distribuční kanály a vztahy jsou zaměřeny na jednu skupinu zákazníků.

# Byznys model(y)

- **Zákaznické segmenty**
  - Zákaznické segmenty je možné podle typu rozdělit na několik kategorií:
  - **Nikový trh (nika = výklenek):**
    - U nikového trhu je nabídka zaměřena a uzpůsobena specifickým zákaznickým segmentům (například specializace subdodavatelů v automotive).

# Byznys model(y)

- **Zákaznické segmenty**
  - Zákaznické segmenty je možné podle typu rozdělit na několik kategorií:
  - **Segmentovaný trh:**
    - Hodnotová nabídka počítá s různými typy zákaznických segmentů, které získávají uzpůsobenou nabídku.

# Byznys model(y)

- **Zákaznické segmenty**

- Zákaznické segmenty je možné podle typu rozdělit na několik kategorií:

- **Diverzifikované zákaznické segmenty**

- Dvěma nebo více zákaznickým segmentům je poskytována odlišná hodnotová nabídka.
- Tyto nabídky může být poskytována stejnými nebo odlišnými kanály.

# Byznys model(y)

- **Zákaznické segmenty**
  - Zákaznické segmenty je možné podle typu rozdělit na několik kategorií:
  - **Vícestranné platformy:**
    - Zákaznickými segmenty u vícestranné platformy musí být minimálně dva subjekty, které jsou prostřednictvím platformy provázány.
    - Opět se liší hodnota, poskytovaná zákaznickým segmentům.
    - Model bez přítomnosti jednoho ze zákaznických segmentů nefunguje (např. model novin distribuovaných zdarma financovaný inzerynty potřebuje k fungování čtenáře i inzerynty, každému poskytuje jinou hodnotu)

# Byznys model(y)

- **Hodnotová nabídka**

- Hodnotová nabídka je konkrétní výstup k zákaznickým segmentům, který je mu dostupný díky fungování konkrétního byznys modelu.
- Hodnotová nabídka pomáhá zákazníkovi řešit problém případně uspokojovat konkrétní potřeby.
- Hodnota nabídky je různými zákaznickými segmenty vnímána odlišně, v některých případech je možná její kvantifikace, většinou se jedná o kvalitativní hodnoty.

# Byznys model(y)

- **Hodnotová nabídka**

- Jako nejčastější hodnotová nabídka jsou uváděny:

- **Novost** – uspokojení nových potřeb (často v oblasti IT technologií)
- **Výkon** – dodání kvantifikovaného výkonu (například výpočetní výkon apod.)
- **Přizpůsobení** – hodnota je stanovena vysokou mírou přizpůsobení a variability dle požadavků zákaznického segmentu
- **Spolehlivost** – nabídkou je zajištění spolehlivosti a fungování činností (konkrétním představitel jsou např. specifické záruky a garance)
- **Design** – častá hodnota v prostředí módního průmyslu, elektroniky, umění
- **Značka nebo status** – přiřazení k určité skupině
- **Snižování nákladů** – nabízený produkt nebo služba mi umožní snížit náklady
- **Snižování rizika** – nabízený produkt nebo služba umožňuje snížit rizika
- **Pohodlnost** – nabízená služba se snadno ovládá a používá



# Byznys model(y)

- **Kanály (distribuční kanály)**

- Kanály v byznys modelu popisují způsob komunikace a kontaktu se zákazníkem a formu dodání hodnotové nabídky.
- V kanálech byznys modelu může být popsán způsob zvyšování povědomí o výrobcích a službách mezi zákaznickými segmenty, podpora a komunikace se zákazníky, forma a způsob získání hodnoty (zakoupení produktu, poskytnutí služby,..) a poskytování poprodejního servisu.

# Byznys model(y)

- **Kanály (distribuční kanály)**
  - Při návrhu kanálů je důležité zvážit, jaké distribuční kanály konkrétní zákaznický segment preferuje a dokáže využít, a které kanály jsou vhodné pro distribuci hodnotové nabídky (např. informace a zpravodajství mohou být poskytovány kanálem tištěných novin a časopisů, elektronicky formou webových článků nebo prostřednictvím stahovatelného obsahu do mobilních zařízení).

# Byznys model(y)

- **Vztahy**

- Vztahy v byznys modelu zahrnují formy komunikace se zákazníkem a nabízené služby, díky kterým komunikuje s poskytovatelem hodnoty před, v průběhu i po poskytnutí konkrétní hodnotové nabídky.
- Spadají sem konkrétní prvky obchodu a způsobu akvizic zákaznických segmentů.

# Byznys model(y)

- **Vztahy**

- K typickým zástupcům tvorby vztahů v byznys modelech patří:
  - **Osobní asistence** – formy konzultačních prodejů a poradenství
  - **Samoobsluhy** – zákazník má k dispozici všechny prostředky k pořízení hodnoty v libovolnou dobu
  - **Komunity** – vytváření a podpora komunit kolem produktů, značek; aktivní komunikace a poskytování výhod členům komunit
  - **Spolutvorba** – zapojení zákaznických segmentů do tvorby a úprav hodnotových nabídek a posilování vztahu k hodnotové nabídce

# Byznys model(y)

- **Zdroje příjmů**

- Způsoby a možnosti, jakými zákazníci zaplatí za poskytnutí hodnoty, jsou popsány ve zdrojích příjmů.
- Stejně jako u kanálů je i u zdrojů příjmů nutné zvážit, zda je dokáže konkrétní zákaznická skupina použít a které způsoby platby bude preferovat (např. možnost platby službou SMS je pohodlným a rychlým prostředkem platby drobnějších částek, není vhodným kanálem v případě, kdy zákazníci nedisponují mobilními telefony případně je k platebním účelům nevyužívají).

# Byznys model(y)

- **Zdroje příjmů**
  - **Nejčastějšími zdroji příjmů mohou být:**
    - Nákup konkrétního zboží
    - Platba za využití konkrétní služby
    - Předplatné – pravidelný nebo jednorázový poplatek zajišťující přístup k výrobkům nebo službám po určitou dobu
    - Pronájem – pravidelný nebo jednorázový poplatek za dočasné poskytnutí určitého aktiva k užívání
    - Licence – poskytnutí možnosti užívat aktiva
    - Brokerage fees – poplatky za zprostředkování služeb od poskytovatele nebo příjemce

# Byznys model(y)

- **Klíčové činnosti**
  - V této části byznys modelu je popsán soubor aktivit, které musí být vykonány, aby bylo možné prostřednictvím kanálů doručit hodnotovou nabídku zákazníkům a aby bylo možné udržovat stanovené vztahy.
  - Klíčové činnosti mohou zahrnovat výrobu, koordinaci, udržování sítě a další aktivity.

# Byznys model(y)

- **Klíčové činnosti**

- Nejčastější příklad klíčových činností:
  - **Výroba** – produkce fyzických výrobků nebo i nehmotných produktů (informace, software,...)
  - **Řešení problémů** – typická hodnota u konzultačních společností
  - **Údržba sítě nebo platformy** – v případě nastavení byznys modelu jako platformy spojující více zákaznických segmentů je klíčovou činností její údržba a rozvoj



# Byznys model(y)

- **Klíčové zdroje**

- Klíčové zdroje představují aktiva nutná k fungování byznys modelu.
- Klíčové zdroje mohou mít charakter hmotných i nehmotných zdrojů, patří sem také zdroje finanční a znalostní kapitál.

# Byznys model(y)

## • Klíčové zdroje

- K typickým zdrojům patří
  - **Fyzické zdroje** – výrobní prostory a zařízení, suroviny, infrastruktura a sklady
  - **Duševní zdroje** – patenty, licence, autorská práva, značky, know-how
  - **Lidské zdroje** – především z pohledu kreativity a zkušeností
  - **Finanční zdroje** – hotovost, bankovní záruky a úvěry

# Byznys model(y)

## • Klíčová partnerství

- Některé byznys modely z důvodu zvyšování efektivity a optimalizace nákladů nebo vůbec pro zajištění fungování navazují klíčová partnerství.
- Prostřednictvím klíčových partnerství je možné získávat zdroje i činnosti business modelu nebo část hodnotové nabídky.
- Některé typy klíčových partnerství umožňují přístup ke specifickým zdrojům (například technologiím), klíčová partnerství v rámci dodavatelského řetězce pak umožňují snížení rizik v rámci dodávek.

# Byznys model(y)

## • Klíčová partnerství

- Z pohledu byznys modelu jsou popsány čtyři základní typy partnerství
- Strategická spojení subjektů, které pro sebe nejsou konkurenty
- Strategická spojení konkurentů
- Partnerství za účelem vytváření nových podniků
- Partnerství mezi dodavateli a odběrateli

# Byznys model(y)

## • Struktura nákladů

- Kámen byznys modelu, který zahrnuje všechny náklady související s fungováním byznys modelu.
- Patří sem náklady na vytváření hodnoty – tedy na zajištění klíčových zdrojů a výkon klíčových činností, dále náklady na vytvoření a udržení klíčových partnerství, náklady související s tvorbou a fungováním kanálů i tvorbou vztahů se zákaznickými segmenty.
- U některých byznys modelů jsou sem zahrnuty i náklady související s inkasem příjmů (například pronájem platebních terminálů apod.)

# Byznys model(y)

- **Struktura nákladů**

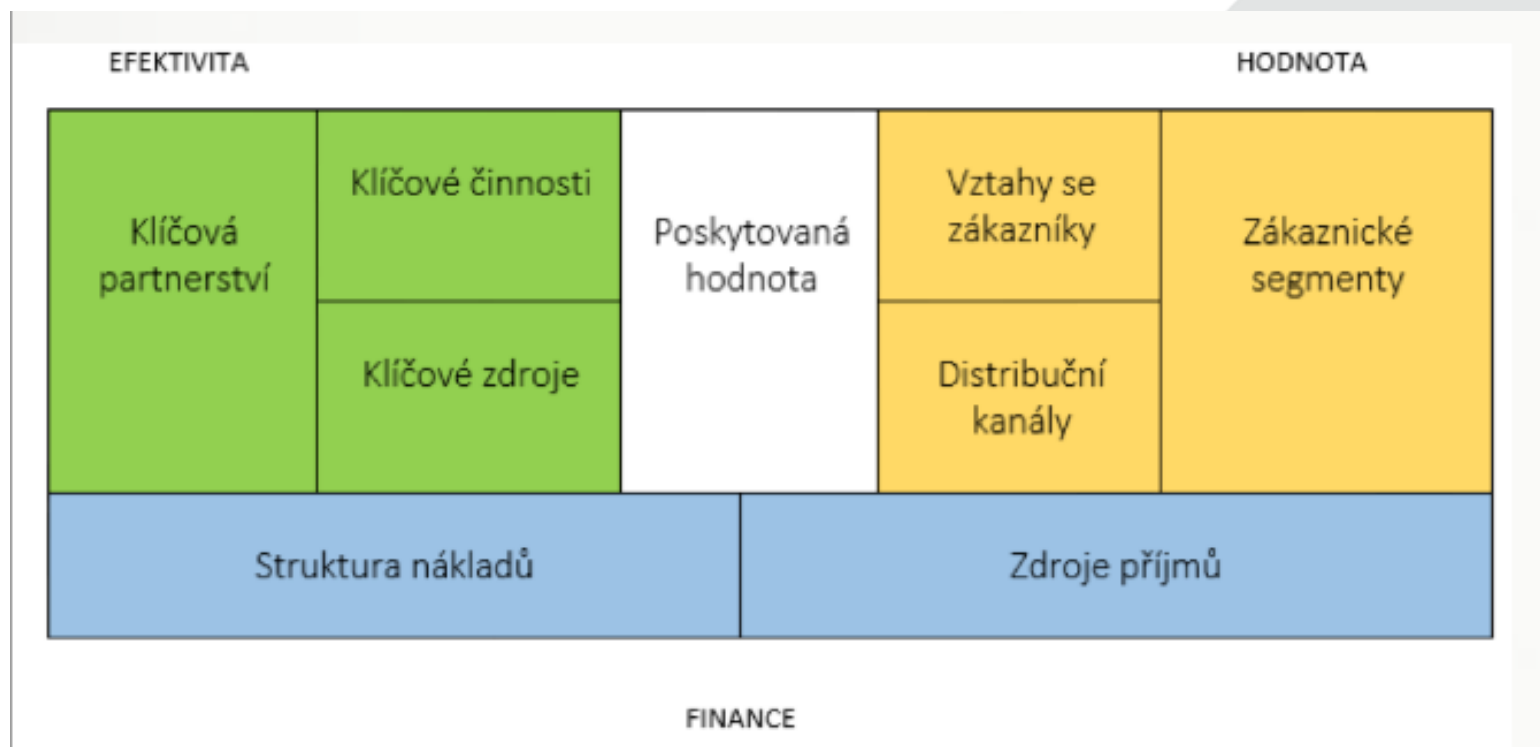
- V nákladech se odlišují fixní a variabilní náklady, které by vždy měly být vztaženy k poskytované hodnotě zákaznickým segmentům.
- Dle volby strategie je možné pak byznys model optimalizovat směrem k co nejnižším nákladům nebo k co nejvyššímu poskytování hodnoty za stávajících nákladů.

# Byznys model(y)

- **Tři celky plátna business modelu**
  - Celkově je tedy možné plátno business modelu rozdělit na tři části:
    - **část efektivity** (klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství partnerství),
    - **část hodnotovou** (kanály, vztahy a zákaznické segmenty) a
    - **část finanční** (zdroje příjmů a struktura nákladů).

# Byznys model(y)

- **Tři celky plátna business modelu**





# Byznys model(y)

- **Environmentální rozměr business modelů**
  - V rámci rozvoje a aktualizace plátna byznys modelů je možné plátno rozšířit o další dva stavební kameny, které zohledňují společenské přínosy a výdaje.

# Byznys model(y)

- **Environmentální rozměr business modelů**
  - **Společenské náklady**
    - Představují náklady spojené s fungováním byznys modelu, které nejsou vyjádřeny finančně a mají dopad na okolí byznys modelu.
    - Patří sem například faktory způsobující sociální problémy v regionech nebo společenských vrstvách apod. (např. některé specifické byznys modely poskytování zdravotnických služeb na bázi soukromého financování).

# Byznys model(y)

- **Environmentální rozměr business modelů**
  - **Společenské přínosy**
    - Popisují přínosy, které nejsou vyjádřeny finančně a realizují se v okolí byznys modelu.
    - Používají se u byznys modelů neziskových organizací, nadací a veřejně prospěšných institucí.
    - Společenské přínosy ale mohou být také součástí klasických byznys modelů.

# Byznys model(y)

- Environmentální rozměr business modelů
  - Společenské přínosy

|                     |                  |                     |                     |                     |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Klíčová partnerství | Klíčové činnosti | Poskytovaná hodnota | Vztahy se zákazníky | Zákaznické segmenty |
|                     | Klíčové zdroje   |                     | Distribuční kanály  |                     |
| Struktura nákladů   |                  | Zdroje příjmů       |                     |                     |
| Společenské náklady |                  | Společenské přínosy |                     |                     |

# Byznys model(y)

- **Omezení business modelů**
  - Plátno byznys modelu poskytuje ucelený pohled na propojení a nastavení byznys modelu organizace nebo konkrétní služby nebo výrobku.
  - Přesto má tento model svoje omezení, které je nutné zohlednit při zapojení byznys modelů do redefinice podnikových strategií.

# Byznys model(y)

- **Omezení business modelů**
  - **Časové hledisko**
    - Plátno byznys modelu představuje byznys model v určitém okamžiku případně období, nezohledňuje ale změny parametrů v čase.
    - Není tak zohledněno například postupné zavádění a rozběh byznys modelu.
    - V praxi se pak používají série plánovaných stavů byznys modelů stanovených k určitým termínům, je stanoven požadovaný cílový byznys model a konkrétní kroky vedoucí k jeho dosažení (například postupná změna jednotlivých kamenů).

# Byznys model(y)

- **Omezení business modelů**
  - **Není hledisko konkurence**
    - Plátno byznys modelu nezahrnuje analýzu konkurence, kterou je třeba provést s využitím jiných postupů a metod.
    - Klíčová je analýza týkající se poskytované hodnotové nabídky a jejich dostupných substitutů.

# Byznys model(y)

- **Omezení business modelů**
  - **Nezahrnují analýzu okolí**
    - Plátno byznys modelu neobsahuje a nezohledňuje analýzu okolního prostředí.
    - Stejně jako v případě konkurence je tedy nutné provést analýzu okolního prostředí a možností implementace byznys modelů.



# Byznys model a „plátno“

- Po vydání českého překladu knihy Business Model Generation (Osterwalder, 2010, česky 2012, 2015) se tzv. „plátno“ (canvas) stalo poměrně populárním.
- Alex Osterwalder popsal „plátno“ jako „sdílený jazyk pro popis, vizualizaci, hodnocení a změnu obchodních modelů“.

# Byznys model a „plátno“

## Plátno byznys modelu

|                     |                  |                     |                     |                     |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Klíčová partnerství | Klíčové činnosti | Poskytovaná hodnota | Vztahy se zákazníky | Zákaznické segmenty |
|                     | Klíčové zdroje   |                     | Distribuční kanály  |                     |
| Struktura nákladů   |                  |                     | Zdroje příjmů       |                     |

*Adaptováno podle Osterwaldera (2010)*

© Libor Friedel



# Byznys model a „plátno“

- Důležitá je také logika výstavby byznys modelu formou plátna, kde najdete styčné body se strategickým marketingem.

# Byznys model a „plátno“

## Ideální pořadí úvah je následující:

1. Zákaznické segmenty (mnohdy opomíjený prvek, bránící poskytovat „všechno všem“).
2. Poskytovaná hodnota (segmentům zákazníků). Jak byste např. segmentoval své zákazníky v čase COVID-19 a energetické krize a jakou hodnotu očekávají (nebo očekávali) od vaší organizace či od jiných „poskytovatelů“?
3. Distribuční kanály (cesty jimiž se hodnota k segmentovaným zákazníkům dostane).
4. Vztahy se zákazníky (a toho, jak budou budovány, udržovány a rozvíjeny)
5. Zdroje příjmu (toky příjmu, kterými chce organizace svým byznysem generovat předpoklady pro obrat a další finanční výsledky).
6. Klíčové zdroje (jako předpoklad k vytváření a poskytování hodnoty (zde jsou zdánlivě podružně zdroje jako pracovníci, finance, technologie apod.)
7. Klíčové činnosti/aktivity (které je třeba zvládnout a realizovat k vytvoření/poskytnutí hodnoty pro zákaznické segmenty díky klíčovým zdrojům a distribučním kanálům).

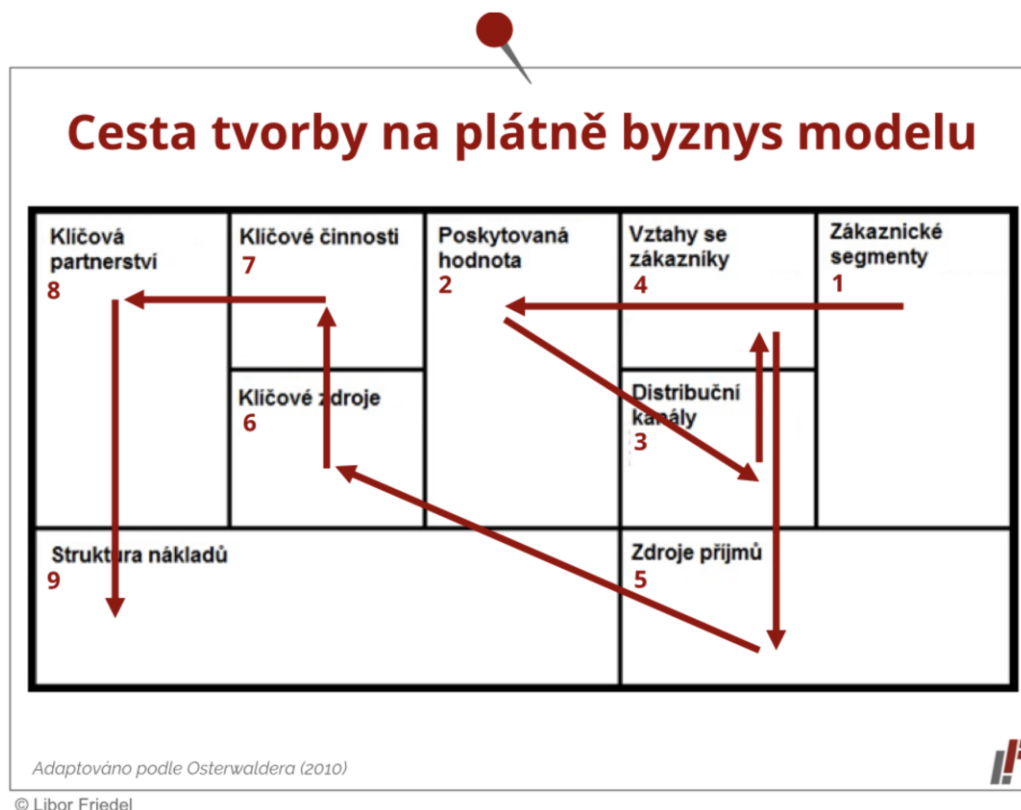
# Byznys model a „plátno“

Aktivity/činnosti jsou součástí procesů.

1. **Klíčová partnerství** (protože organizace obvykle vše sama nezvládne a potřebuje být ve vztahu s dalšími zainteresovanými stranami).
2. **Struktura nákladů** (jako výsledek strategického rozhodnutí o tom, co je hybnou silou byznysu – zda náklady (hodnotou je cena) či hodnota v jiné formě než nízké ceně pro zákazníka).

# Byznys model a „plátno“

Je patrné, že byznys model v podobě plátna se soustředí především na zákazníky a jejich segmenty, i když neopomínají ani klíčové partnery.



# „Plátno“ a model EFQM

**Model EFQM 2013 byl sestaven z 9 kritérií:**

1. Vůdcovství/vedení/Leadership
2. Strategie
3. Pracovníci
4. Partnerství a zdroje
5. Procesy, výrobky a služby
6. Zákazníci – výsledky
7. Pracovníci – výsledky
8. Společnost – výsledky
9. Ekonomické výsledky



# „Plátno“ a model EFQM

V pojetí „starého“ modelu EFQM se byznys model dotýká zejména kritérií:

- 4 - Partnerství a zdroje,
- 5 - Procesy, výrobky a služby,
- 6 - Zákazníci – výsledky,
- 9 - Ekonomické výsledky (částečně)



# „Plátno“ a model EFQM

**Nový model EFQM (verze 2020) se dá chápat jako (univerzálnější) „byznys model“ a „plátno“.**

- Týká se zejména „pilíře“ Realizace, kde bere v úvahu zejména následující subkritéria:
  - Budování udržitelných vztahů se zákazníky (jako jedné ze zainteresovaných stran)
  - Definování hodnoty a postupu její tvorby
  - Komunikace a prodej hodnoty
  - Dodávání hodnoty

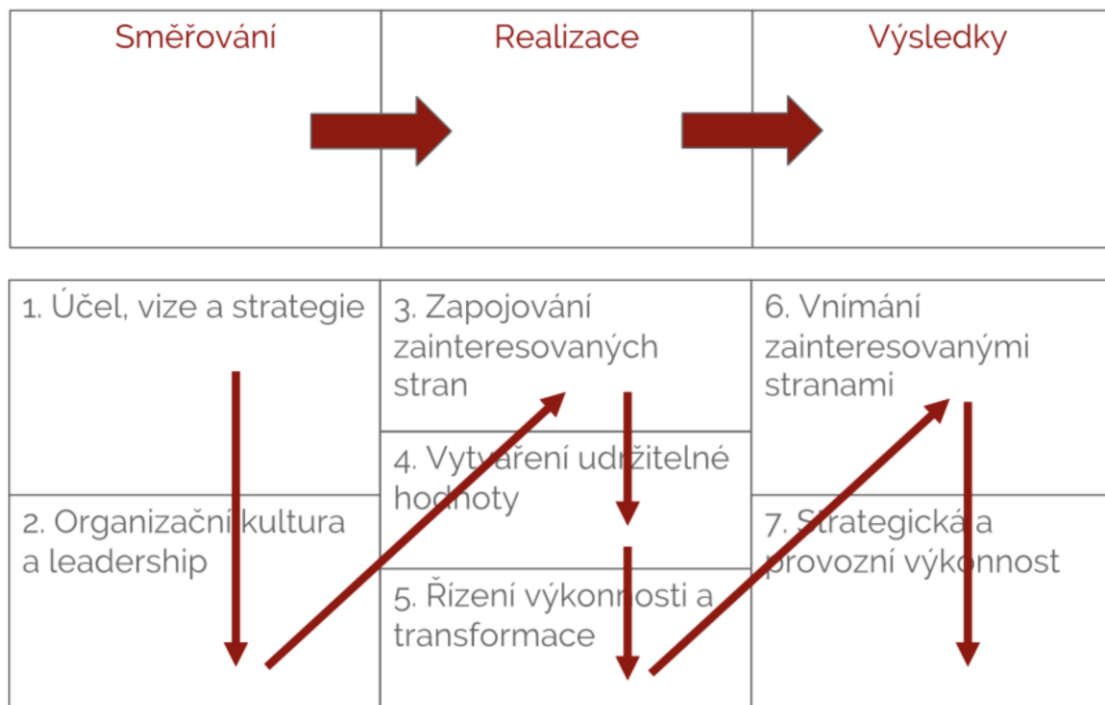
# „Plátno“ a model EFQM

Z výsledkových kritérií modelu EFQM 2020 je patrná vazba zejména vůči:

- vnímání zákazníků
- finanční výkonnosti a
- plnění očekávání klíčových zainteresovaných stran (vč. očekávání zákazníků), promítnutých do výsledků provozní a strategické výkonnosti.

# „Plátno“ a model EFQM

## Model EFQM 2020 jako „plátno“



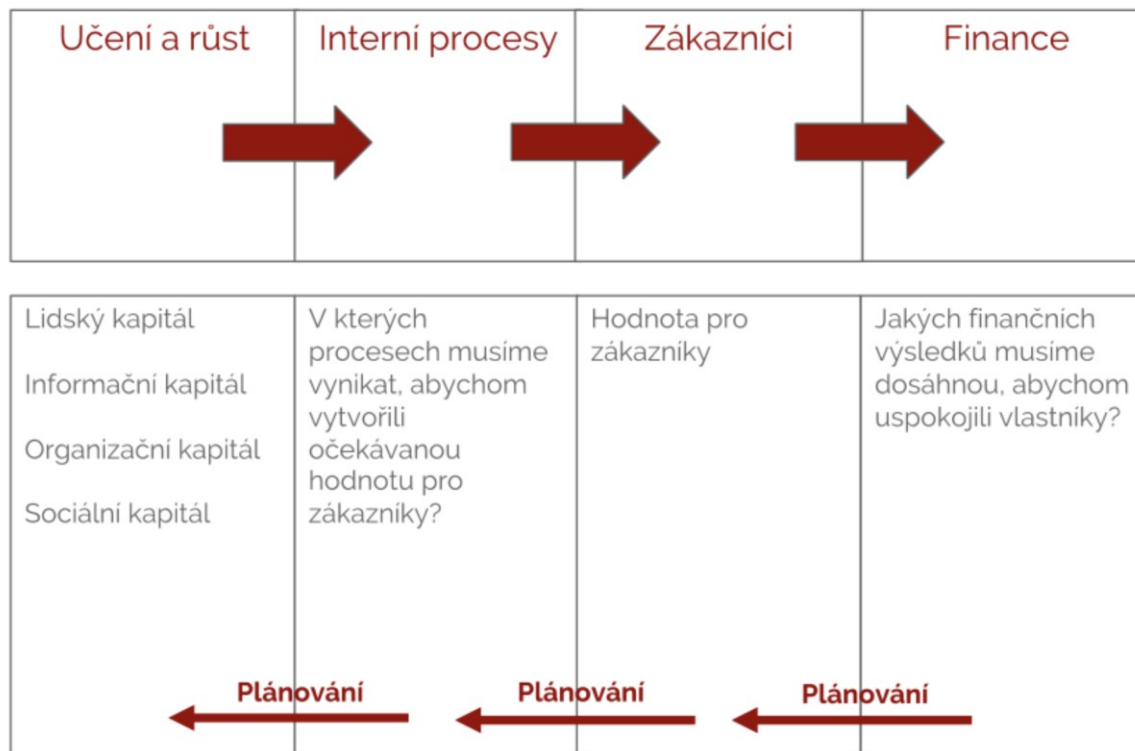
© Libor Friedel

# „Plátno a Balanced Scorecard“

- **Nabídka hodnoty** (value proposition) spojuje plátno byznys modelu se zákaznickou perspektivou **Balanced Scorecard**.
- Zjednodušeně by se dalo říci, že perspektivu interních procesů představuje v plátneu box „klíčové aktivity“ a perspektivu BSC, týkající se učení a růstu připomíná částečně prvek „klíčové zdroje“.
- Podobně jako Balanced Scorecard (BSC), i plátneu byznys modelu můžete myšlenkově utvářet „od konce“.
- V komerční sféře (založené na tvorbě zisku) je oním „koncem“ právě finanční perspektiva (tržby, obrat, zisk, návratnost, EVA...)

# „Plátno a Balanced Scorecard“

## Balanced Scorecard jako „plátno“



© Libor Friedel

# Lean Canvas

- Vypracování **podnikatelského plánu** je nedílnou fází každého projektu.
- Jenže výsledkem je zpravidla dlouhý dokument, který obvykle skončí ve vaší administrativní složce nebo šanonu bez jakéhokoliv praktického významu.
- Jednostránková varianta podnikatelského plánu, která zaznamenává jen ty nejdůležitější informace.
- Tento dokument pomůže začínajícím i stávajícím podnikatelům utřídit představu a směr podnikání.
- Jeho základem je například šablona, která vám pomůže rozložit nápad na jeho klíčové předpoklady do 9 základních stavebních bloků.

# Lean Canvas

- Výhodou Lean Canvas je jeho stručnost a jasnost - nebudete se topit v hromadách papírů a zachytíte své představy o podnikatelském nápadu bez zbytečné “omáčky”.
- To vám zároveň pomůže odhalit jeho možná rizika a otestovat je přímo v realitě.
- Díky stručnosti Lean Canvas budete navíc schopni představit svůj podnikatelský nápad úplně každému.
- Všichni hned pochopí, jaký je jeho záměr nebo silné stránky. Jednoduše vytvoříte podnikatelský plán, který se dá číst.

# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Zákazníci**
    - Nikdy netvrďte, že vaši zákazníci jsou všichni.
    - Každý produkt má svou cílovou skupinu.
    - Zamyslete se, kdo bude opravdu váš produkt využívat, s čímž vám může pomoci i několik tipů k tvorbě mobilních aplikací.
    - Vepište sem i první vlašťovky, tedy zákazníky, se kterými můžete začít nejdříve.



# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Problém**
    - Zeptejte se svých zákazníků, jaké problémy řeší, a vyberte ideálně tři nejdůležitější odpovědi.
    - Definujte si i jejich aktuální řešení a další existující alternativy.
    - Podobný přístup ostatně načrtáváme i v článku o minimum viable productu.

# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Řešení**
    - Definujte si, jaké vlastnosti vašeho produktu budou řešit hlavní problémy zákazníků.
    - Hlavní problémy jste si určili v předchozím kroku.

# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Unikátní nabídka hodnoty**
    - Najděte gró vašeho produktu, tj. benefit, který zákazníci s jeho koupí získají.
    - Je to v podstatě marketingová věta, která přesvědčí uživatele, aby se o váš produkt zajímali.

# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Cenový model**
    - Určete, kolik bude váš produkt stát.
    - My vycházíme z ceny vývoje aplikace i z částky, kterou nyní zákazníci utratí za alternativní řešení jejich problému.

# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Cesty k zákazníkům**
    - Dále je třeba vědět, jak svůj produkt dostanete k zákazníkům.
    - Můžete využít emailing, sociální sítě, networking, média, konference nebo známé.
    - Vyberte ty platformy, na kterých se pohybují vaši zákazníci.

# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Klíčové metriky**
    - Určete si také, jakou podobu bude mít úspěch projektu.
    - Definujte si konkrétní hodnotu, které má být dosaženo a za jak dlouho.
    - Nemusí to být jen zisk, měřítkem může být i engagement, procento nových zákazníků nebo zvýšený zájem.

# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Struktura nákladů**
    - Sepište si, jaké jsou vaše fixní, variabilní i počáteční náklady, a zjistěte si, jak dlouho vydržíte s financemi, pokud nezačnete hned vydělávat.
    - Nejde o podrobný finanční plán, ale o hrubý přehled vašich financí.

# Lean Canvas

- Podstatou Lean Canvas je těchto 9 nejdůležitějších oblastí, nad kterými byste se měli zamyslet a odpovědi pak zanést do jednotlivých bloků.
  - **Konkurenční výhoda**
    - Nakonec najdete i “neférovou výhodu”.
    - Něco, co má váš produkt a nikdo jiný to nemůže koupit nebo okopírovat.
    - Mohou to být expertní znalosti, stávající zákazníci, interní informace nebo váš jedinečný tým pracovníků.
    - Nezapomeňte, že všechny odpovědi se vám musí vejít pouze na jednu stránku. Pouze tak zaznamenáte opravdu jen to nejdůležitější.



# Lean Canvas

- Nyní přichází trochu těžší fáze - **implementace** toho, co jste si zapsali.
- Nikde není napsáno, že váš **první Lean Canvas je i ten poslední**.
- Když něco nebude fungovat a vaši uživatelé začnou požadovat jiné funkce nebo bude potřeba produkt dále rozvinout, změňte i Lean Canvas.
- V důsledku tím **ušetříte spoustu času, peněz i energie**.
- Budete totiž reflektovat vše, co zákazníci chtějí, a váš produkt bude opravdu odpovídat jejich potřebám.



# Praktické cvičení

## Lean Canvas

# Zdroje

- <https://dobra-strategie.webnode.cz/teorie/business-model-canvas/>
- <https://www.ebschool.cz/byznys-model-y-platna-kanvasy-a-strategicke-synergie-s-poznamkami-ke-covid-19>
- <https://synetech.cz/cs/blog/lean-canvas-cs>

**DĚKUJI ZA POZORNOST**