

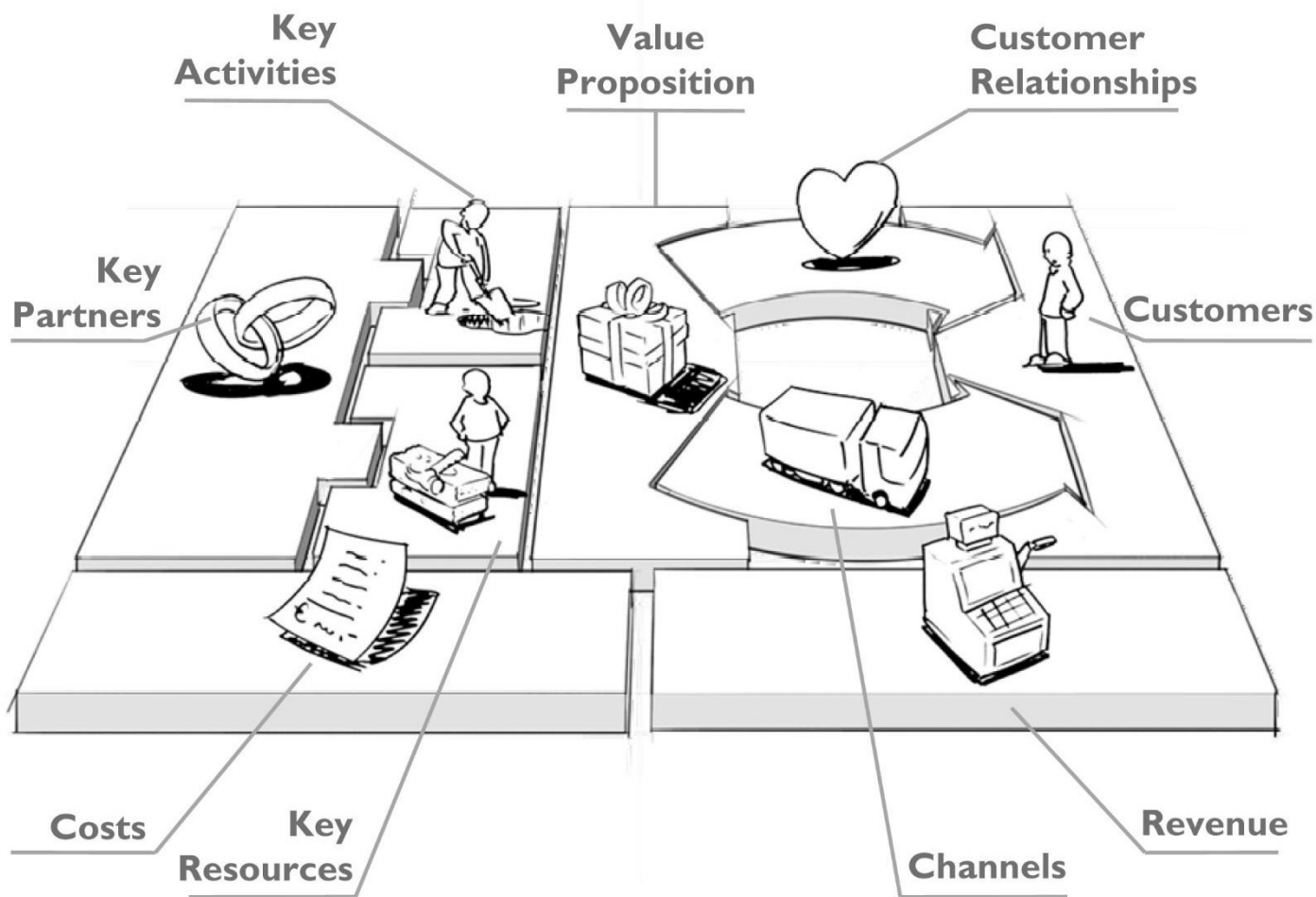
Business models

Vysoká škola ekonomická v Praze



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



drawings by JAM



Zákaznické segmenty

- Mass market
- Nich market
- Segmentation
- Diversification
- Multiple platforms and markets



Value proposition

What value we deliver to our customers?

What problem we are solving?

Which needs of our customers we are addressing?

Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?

- Novelty – totally new product / service
- Performance – significantly higher performance/ quality of products
- Adjustment – towards customer needs
- Managing tasks – due to the product the customer can manage certain task
- Design
- Brand / Status
- Price – e.g. extremely low price (Tata Nano)
- Cost cutting – for customer
- Risk mitigation – e.g. product ownership risks
- Availability – e.g. product sharing
- Convenience / Use – e.g. music downloads from internet



Channels

Function of channels:

- Raise awareness of products / services
- Help to improve value proposition
- Sales offer
- Handing over the value proposition
- Providing customer support + customer feedback

Which channels do customers prefer?

Which channels are we using now?

How are our channels integrated? Which work best?

Which channels are the most cost effective?

How do we harmonize them with customer habits?

Steps within the channel

Own Direct
Partner Indirect

Vendors
E-commerce

Own flagship stores

Partner stores

Wholesale



How do we increase awareness?

How we ease purchase?

How do we provide after sales?

How do we promote our value prop.? How do we deliver?



Customer relationships

Získání zákazníků

Udržení zákazníků

Zvýšení prodeje – up and cross selling

- Osobní asistence
- Individualizovaná osobní asistence (KAM, Piktet apod.)
- Samoobsluha (operátoři, pojišťovny)
- Komunity
- Spolutvorba



Zdroje příjmů

Jednorázové transakce vs. Paušální (opakované) platby

Kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za dodávanou hodnotu?

Za co a jak platí nyní? Jak by rádi platili?

Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?

- Prodej aktiva (výrobku)
- Poplatek za užití služby (čím víc používám, tím víc platím – např. mobilní telefon)
- Předplatné
- Půjčování / pronájem
- Poskytování licencí
- Brokerage fee (provize za zprostředkování – např. kreditky, makléři apod.)
- Reklama (např. Skype, SW apod.)

Fixní cenotvorba		Dynamická cenotvorba	
Ceníková cena	Pevné ceny	Vyjednávání (smlouvání)	
Cena závislá na charakteristikách produktu	Cena závisí na počtu, kvalitě, funkcích hodnotové nabídky	Yield management	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (např. letecké spol.)
Cena závislá na zákaznickém segmentu	Viz. Kina apod.	Aktuální stav na trhu	Cena stanovena dynamicky na základě nabídky a



Klíčové zdroje

- Fyzické zdroje
- Duševní zdroje
(značka, patenty, znalosti, autorská práva, znalostní databáze zákazníků)
- Lidské zdroje
- Finanční zdroje



Klíčové činnosti

- Výroba
- Řešení problémů zákazníků
- Řízení platformy (např. e-bay)



Klíčová partnerství

- Strategická partnerství mezi subjekty, kteří si nekonkurují
- Spolupráce, strategické partnerství mezi konkurujícími si subjekty
- Společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty
- Vztahy mezi dodavatelem a kupujícím pro zajištění stabilních dodávek

Motivace:

- Optimalizace a úspory z rozsahu
- Snížení rizika a nejistoty
- Získání určitých zdrojů a činností
- Ostatní důvody běžné pro outsourcing



Struktura nákladů

Model motivovaný náklady – Southwest, Ryanair

Model motivovaný hodnotou – luxusní hotely



The Business Model Canvas

Vytvořeno pro:

Vytvořil:

Datum:

Klíčová partnerství

- Kdo jsou naši klíčoví partneři?
- Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé?
- Jaké klíčové zdroje získáváme od našich partnerů?
- Které z klíčových aktivit pro nás zajišťují naši partneři?

Klíčové aktivity

- Které klíčové aktivity vyžadují:
- naše hodnotová nabídka
 - naše distribuční kanály
 - vztahy se zákazníky
 - zdroje příjmů?

Hodnotová nabídka

- Jaké hodnoty přinášíme našim zákazníkům?
- Které problémy pomáháme zákazníkům řešit?
- Jaké balíky produktů a služeb nabízíme každému z našich zákaznických segmentů?
- Které z potřeb našich zákazníků uspokojujeme?

Vztahy se zákazníky

- Jaké typy vztahů od nás očekává každý ze zákaznických segmentů?
- Které vztahy jsme již započali?
- Jak jsou tyto vztahy propojeny se zbytkem našeho business modelu?
- Jak nákladné tyto vztahy jsou?

Zákaznické segmenty

- Pro koho vytváříme hodnoty?
- Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?

Klíčové zdroje

- Jaké klíčové zdroje vyžadují:
- naše hodnotová nabídka
 - distribuční kanály
 - vztahy se zákazníky
 - zdroje výnosů?

Kanály

- Prostřednictvím jakých kanálů chceme cílit na naše zákaznické segmenty?
- Jak na tyto segmenty cílíme nyní?
- Jak jsou naše kanály vzájemně propojeny?
- Které z nich fungují nejlépe?
- Které z nich jsou nákladově neefektivnější?
- Jak je přizpůsobujeme zvyklostem zákazníků?

Struktura nákladů

- Jaké jsou nejdůležitější náklady spojené s naším business modelem?
- Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější?
- Které klíčové aktivity jsou nejnákladnější?

Zdroje výnosů

- Za které, námi přinášené, hodnoty jsou zákazníci skutečně ochotni platit?
- Za které platí nyní?
- Jak nyní platí?
- Jak by si měli platit?
- Jakou měrou se každý z našich zdrojů výnosů podílí na celkových výnosech?



The Business Model Canvas

Vytvořeno pro:

Vytvořit:

Datum:

Klíčová partnerství

- Kdo jsou naši klíčoví partneři?
- Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé?
- Jaké klíčové zdroje získáváme od našich partnerů?
- Které z klíčových aktivit pro nás zajišťují naši partneři?

Klíčové aktivity

- Které klíčové aktivity vytváříme?
- naše hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka

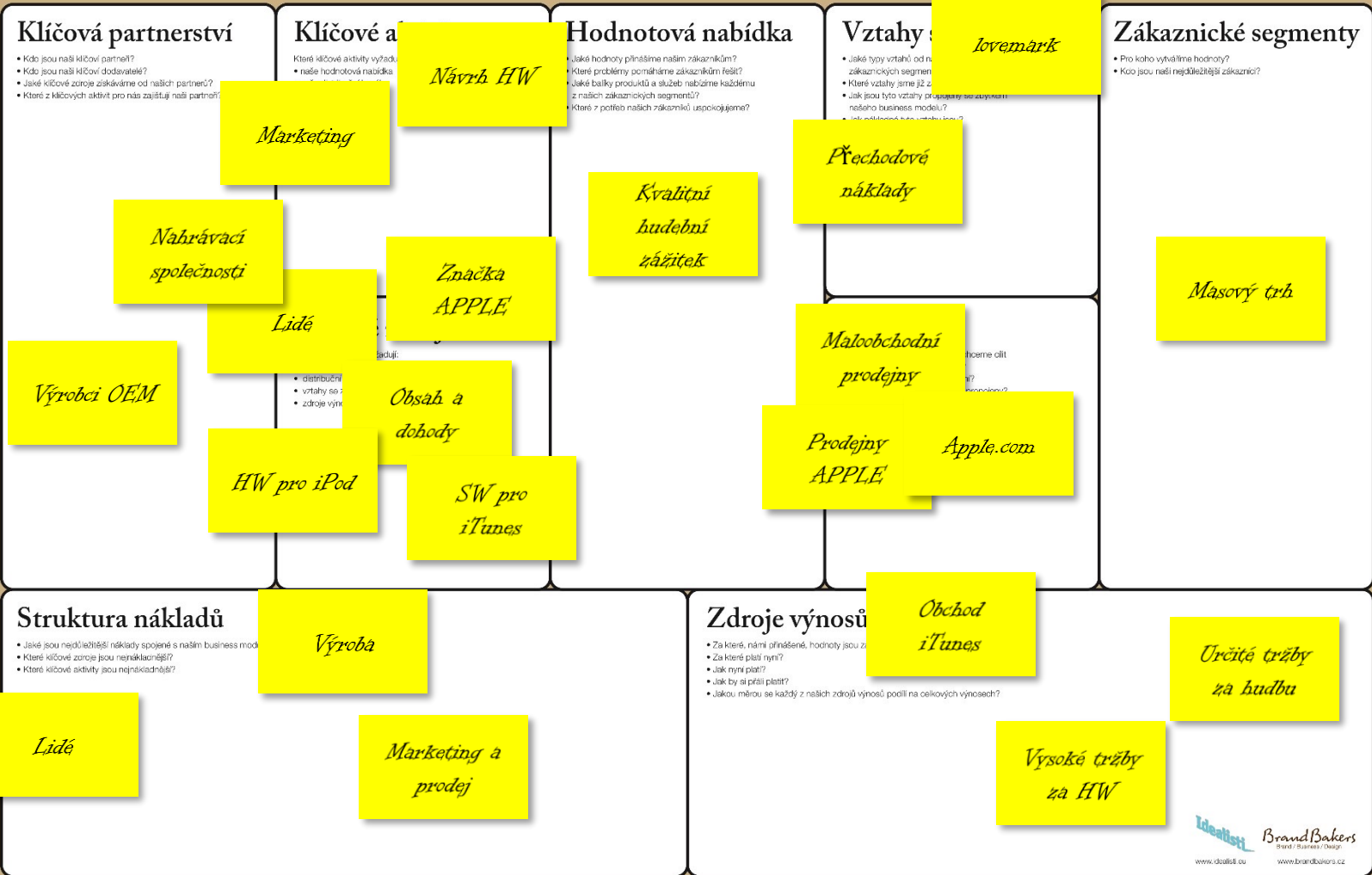
- Jaké hodnoty přinášíme našim zákazníkům?
- Které problémy pomáháme zákazníkům řešit?
- Jaké balíky produktů a služeb nabízíme každému z našich zákaznických segmentů?
- Které z potřeb našich zákazníků uspokojíme?

Vztahy s kanály

- Jaké typy vztahů od nás očekávají naši zákaznické segmenty?
- Které vztahy jsme již zavedli?
- Jak jsou tyto vztahy propojeny se zbytkem našeho business modelu?
- Jaké klíčové zdroje získáváme?

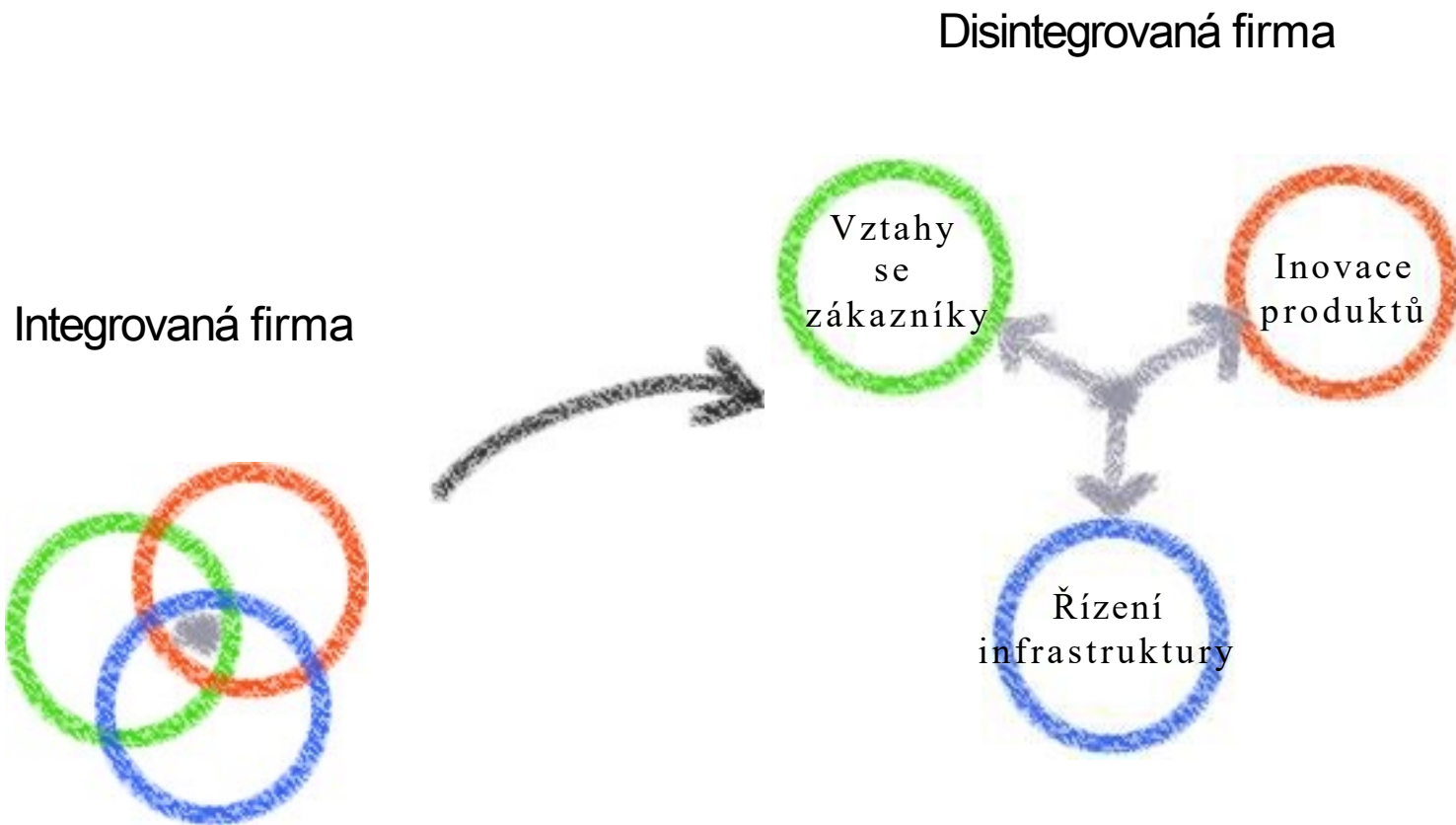
Zákaznické segmenty

- Pro koho vytváříme hodnoty?
- Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?



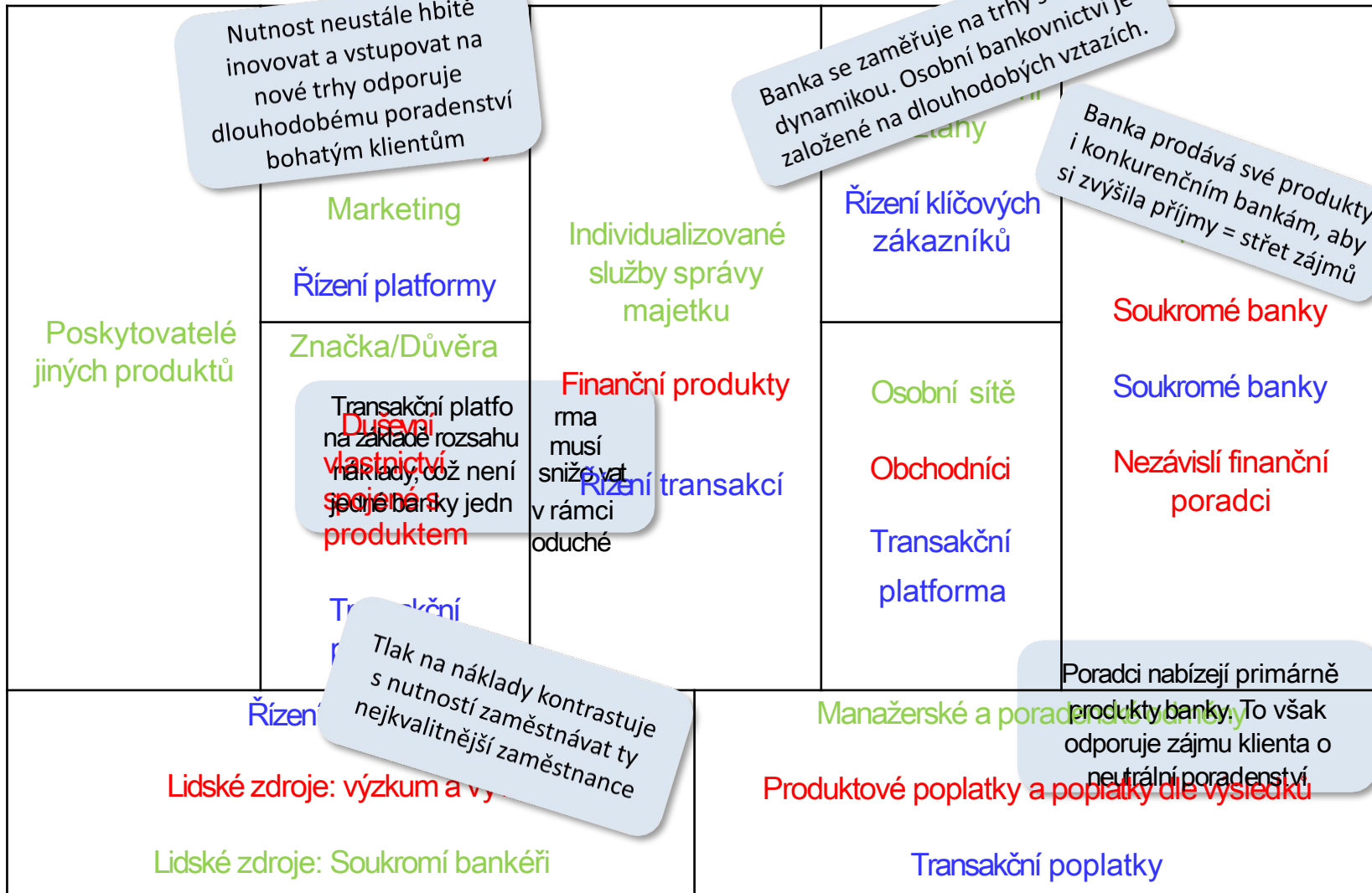


Unbundling business modelů





Unbundling business modelů



Nutnost neustále hbitě inovovat a vstupovat na nové trhy odporuje dlouhodobému poradenství bohatým klientům

Banka se zaměřuje na trhy s různou dynamikou. Osobní bankovnictví je založené na dlouhodobých vztazích.

Banka prodává své produkty i konkurenčním bankám, aby si zvýšila příjmy = střet zájmů

Důvěrní vlastníci transakční platformy na základě rozsahu transakcí, což není spojeno s produktem

ma musí snížit v rámci odůvodně

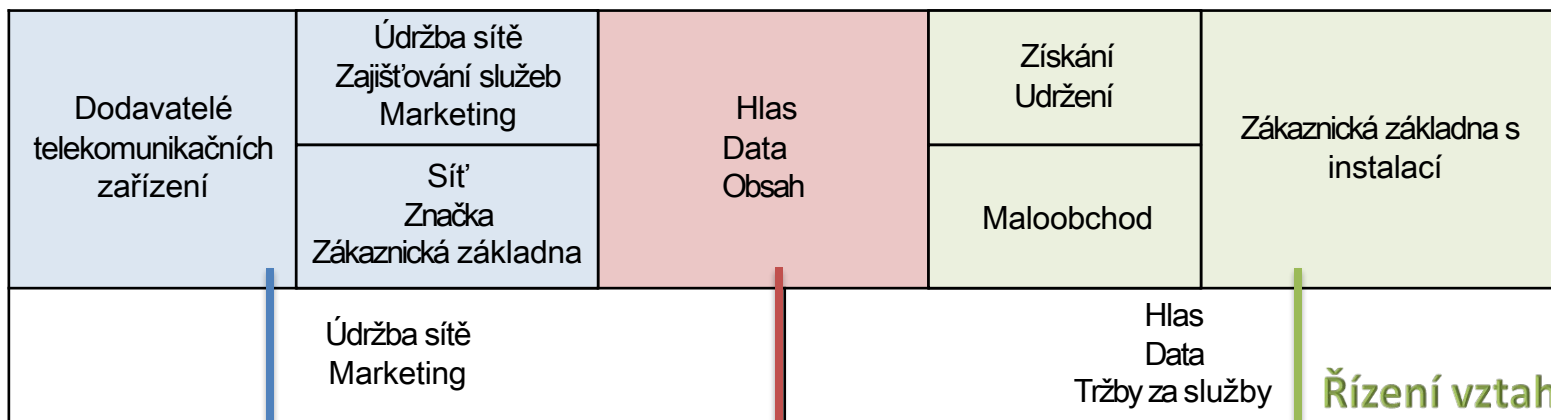
Tlak na náklady kontrastuje s nutností zaměstnávat ty nej kvalitnější zaměstnance

Poradci nabízejí primárně produkty banky. To však odporuje zájmu klienta o neutrální poradenství

- Zaměření na vztahy se zákazníky
- Zaměření na inovaci produktů
- Zaměření na infrastrukturu



Unbundling business modelů

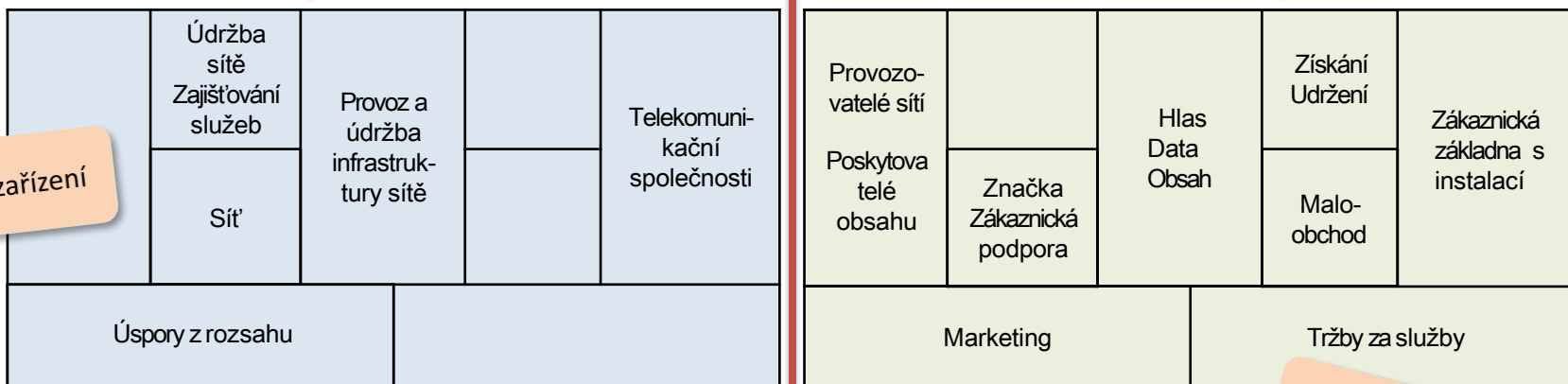


Řízení infrastruktury

Inovace produktů

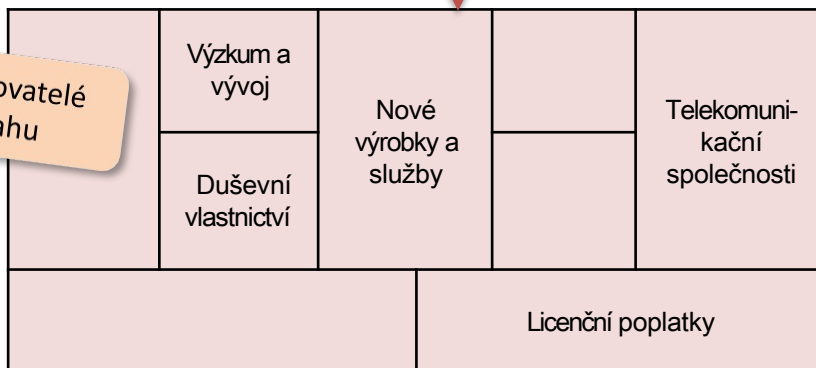
Řízení vztahů se zákazníky

Výrobci zařízení



Poskytovatelé obsahu

Unbundling v telekomunikacích



Model dlouhého chvostu





Model dlouhého chvostu

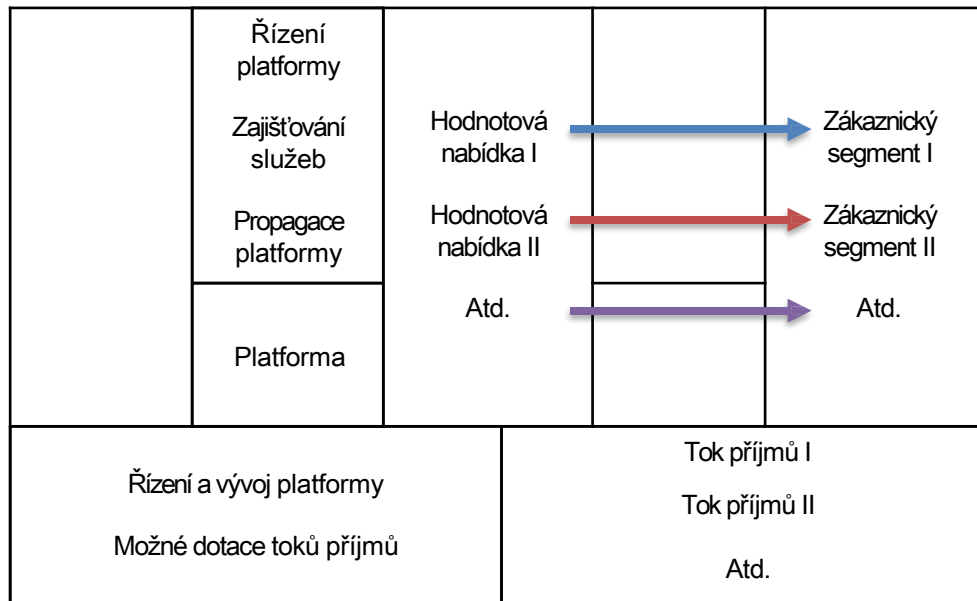
	Získání obsahu			
	Vydání	Široce přijatelný obsah (ideálně Best sellery)		Početná cílová skupina
	Prodej			
	Zvládnutá nakladatelská činnost		Malo-obchodní síť	
	Obsah			
Vydávání / marketing			Velkoobchodní tržby	



	Vývoj platformy		Zájemové komunity	
	Logistika	Služby samoobslužného publikování	Online profil	Okrajoví autoři
	Platforma		Trh pro okrajový obsah	
	Infrastruktura tisku na vyžádání			
Řízení a vývoj platformy			Provize za prodej (nízká) Poplatky za nakladatelské služby	

Zdroj: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Vícestranné platformy

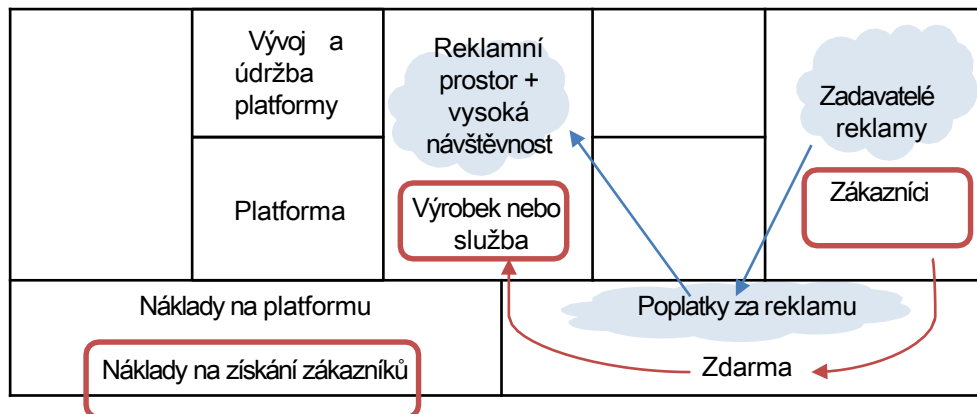


Zdroj: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

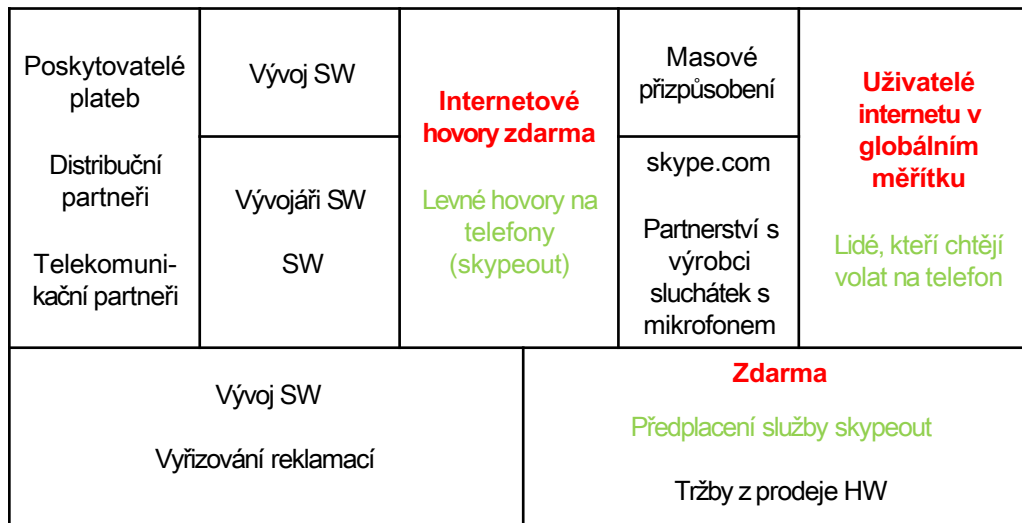
Zdroj obrázků: www.google.com, www.Nintendo.com; www.visa.com



Zdarma



Freemium model



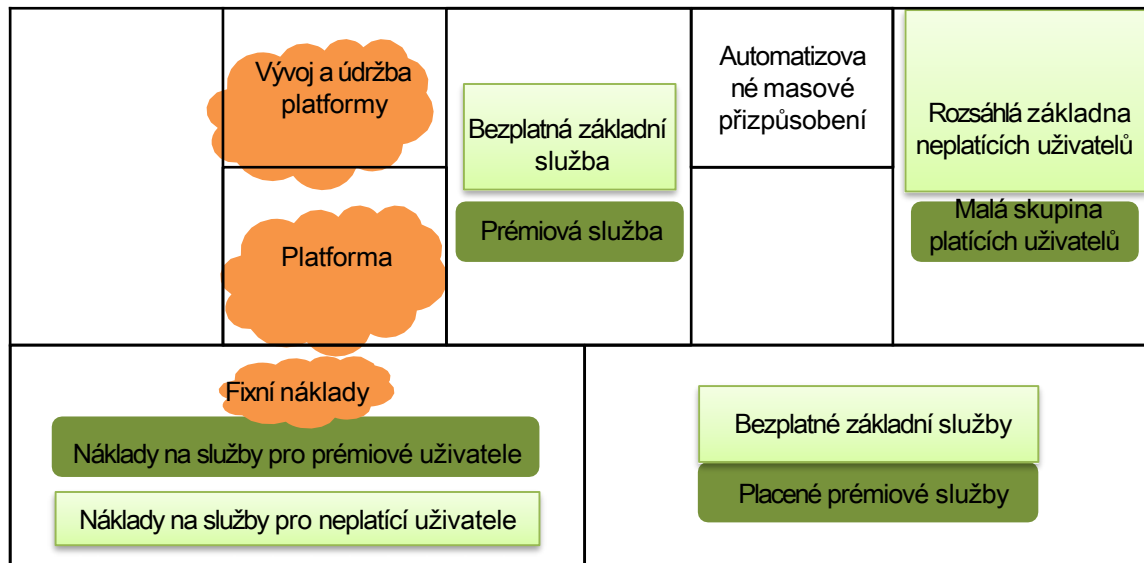
OpenSource model

Zdroj: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

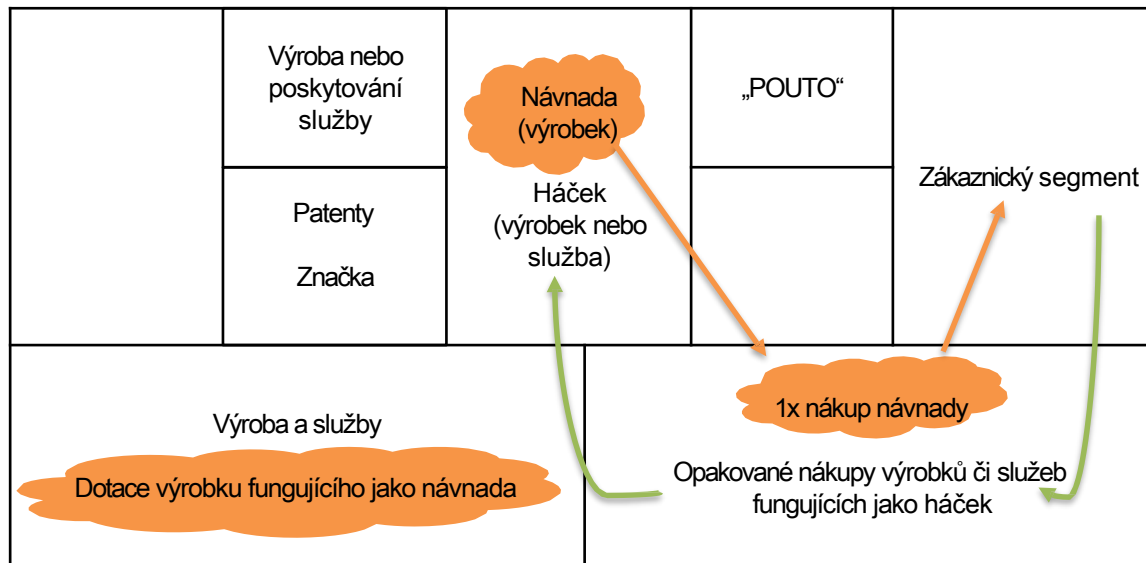
Zdroj obrázků: www.skype.com, metro.cz., flickr.com



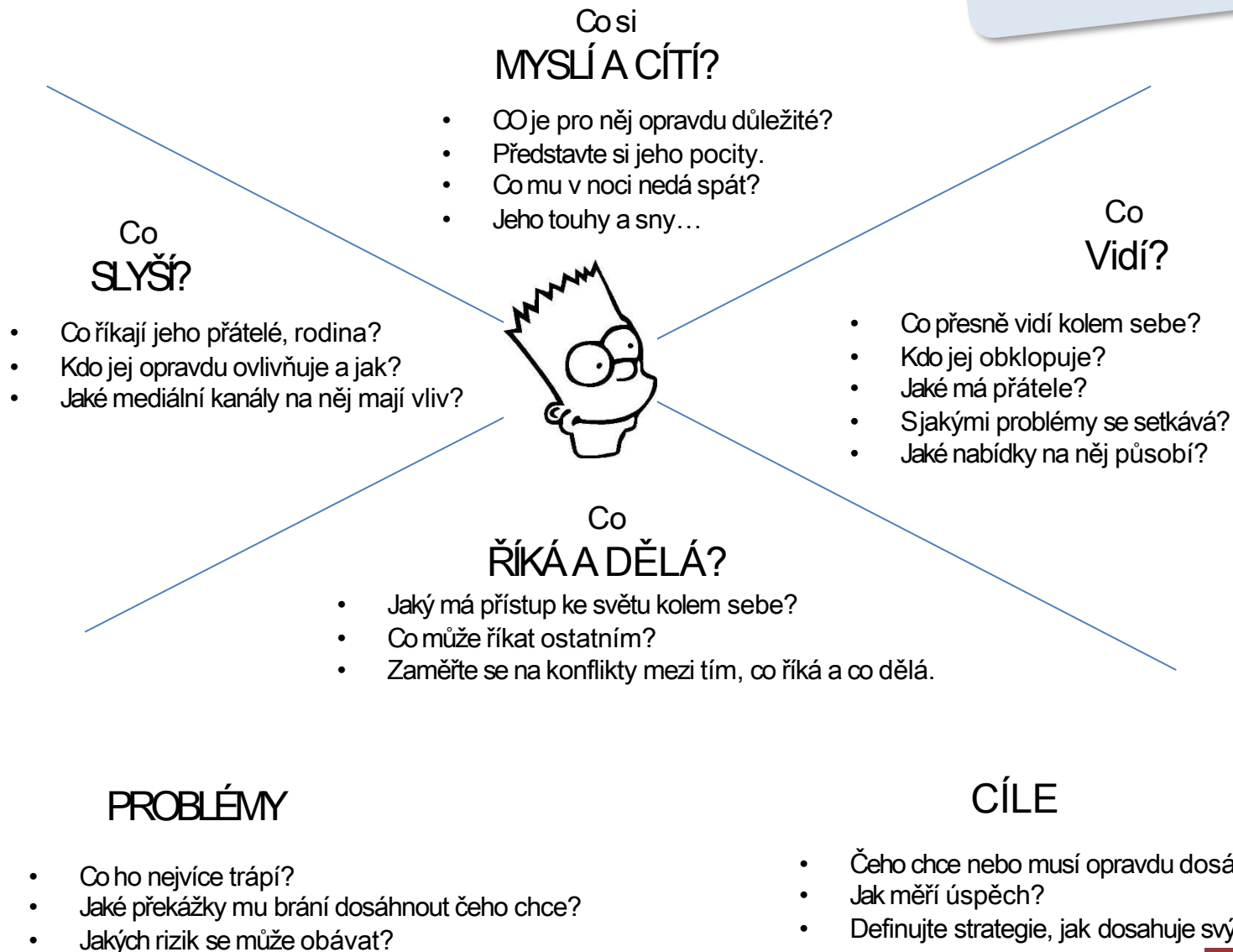
Vzor Freemium



Razer and blade model



Názory
zákazníků

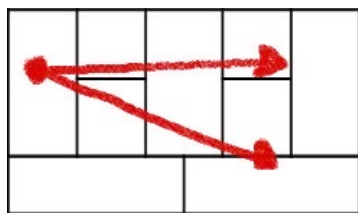




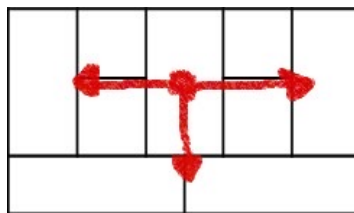
Návrhy business modelů

Ideace

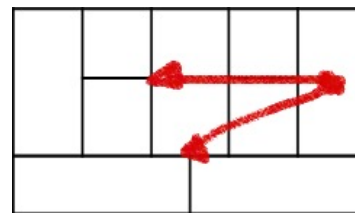
Zapomeňte na minulosti
Ignorujte aktuální stav
Přestaňte se zabývat konkurencí
Zpochybňujte zažitá názory



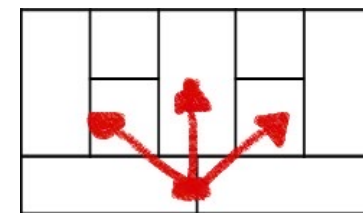
Zdrojové epicentrum



Nabídkové epicentrum



Zákaznické epicentrum



Finanční epicentrum

Co kdyby...???

Case – Nový business model poradenství

1. Nakreslete standardní současný business model poradenství

2. Nastíňte hlavní problémy

- Představte si typického klienta strategického poradenství
- Zvolte si zákaznický segment a odvětví dle vlastního výběru
- Popište pět hlavních problémů souvisejících se strategickým poradenstvím (mapa empatie)

3. Generujte nápady

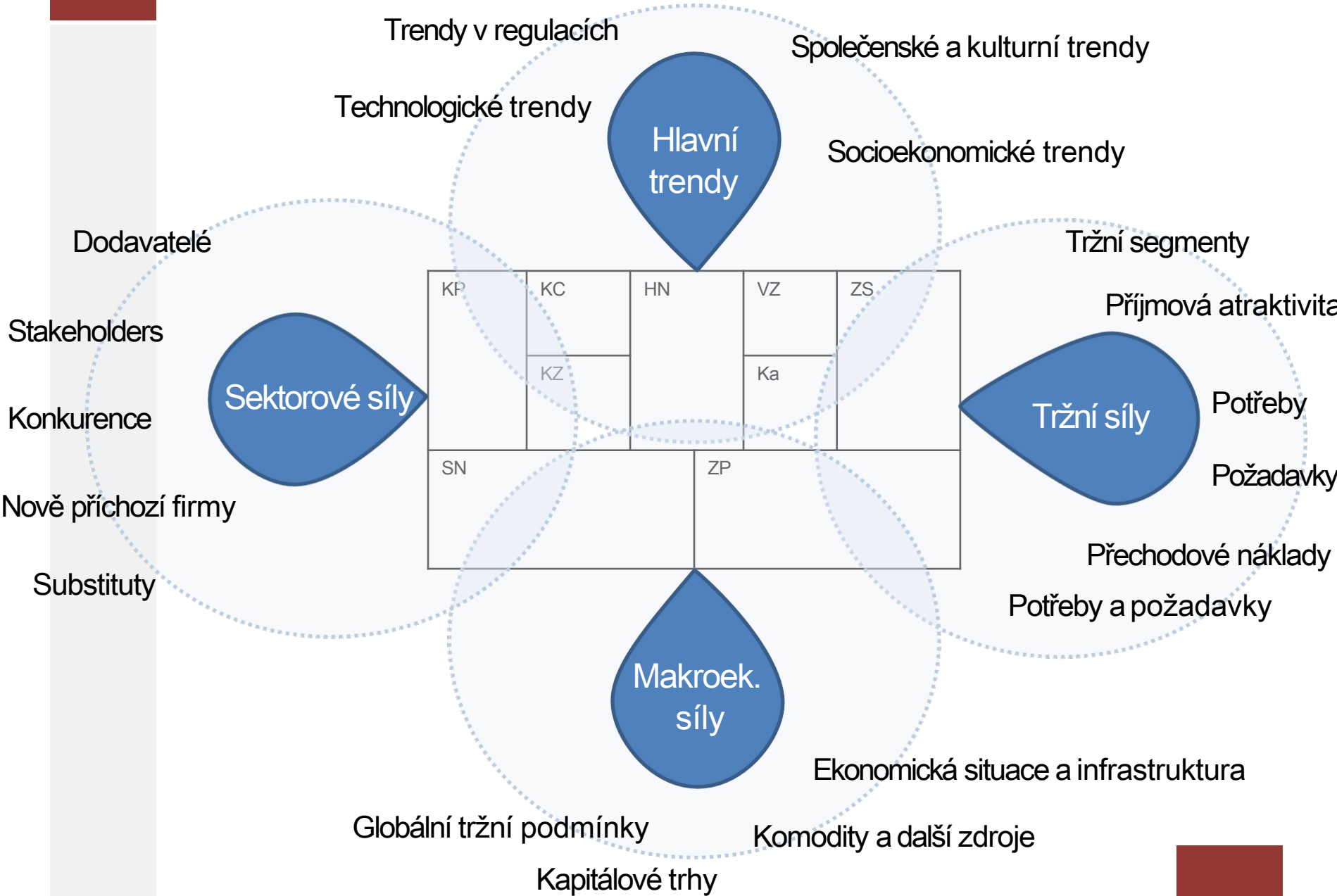
- Podívejte se ještě jednou na pět zákaznických problémů, které jste vybrali
- Vygenerujte co nejvíce nápadů na business model poradenství
- Vyberte pět nápadů, kterou jsou podle vás nejlepší (ne nutně nejrealističtější)

4. Vytvořte prototyp business modelu

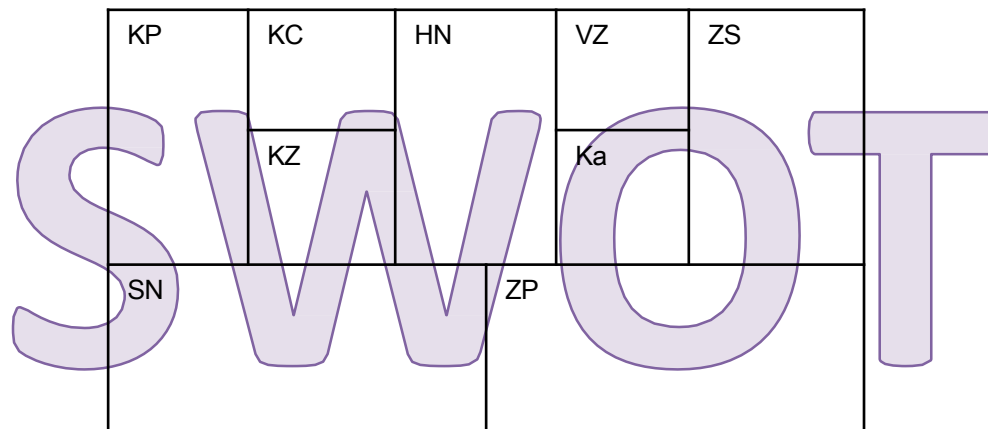
- Vyberte nápady z pěti nápadů, které jste vygenerovali a pak tři nejodlišnější
- Nakreslete pro každý nápad prototyp business modelu na plátně
- U každého modelu uveďte výhody a nevýhody



Zasazení business modelu do tržního prostředí



Hodnocení business modelů

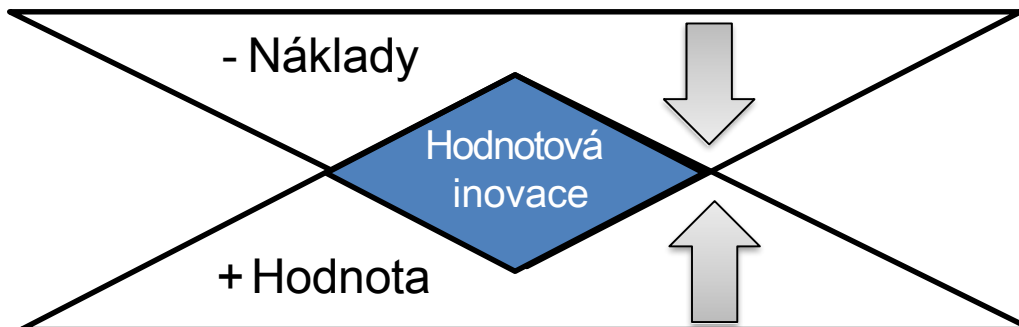


Hodnotová nabídka

+ -

Naše hodnotové nabídky odpovídají potřebám zákazníků	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Naše hodnotové nabídky neodpovídají potřebám zákazníků
Naše hodnotové nabídky mají významný síťový dopad	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Naše hodnotové nabídky nemají žádný síťový dopad
Mezi našimi výrobky a službami je výrazná synergie	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Mezi našimi výrobky a službami není žádná synergie
Naši zákazníci jsou velmi spokojeni	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Často se setkáváme s reklamacemi a stížnostmi

Business model a strategie modrého oceánu

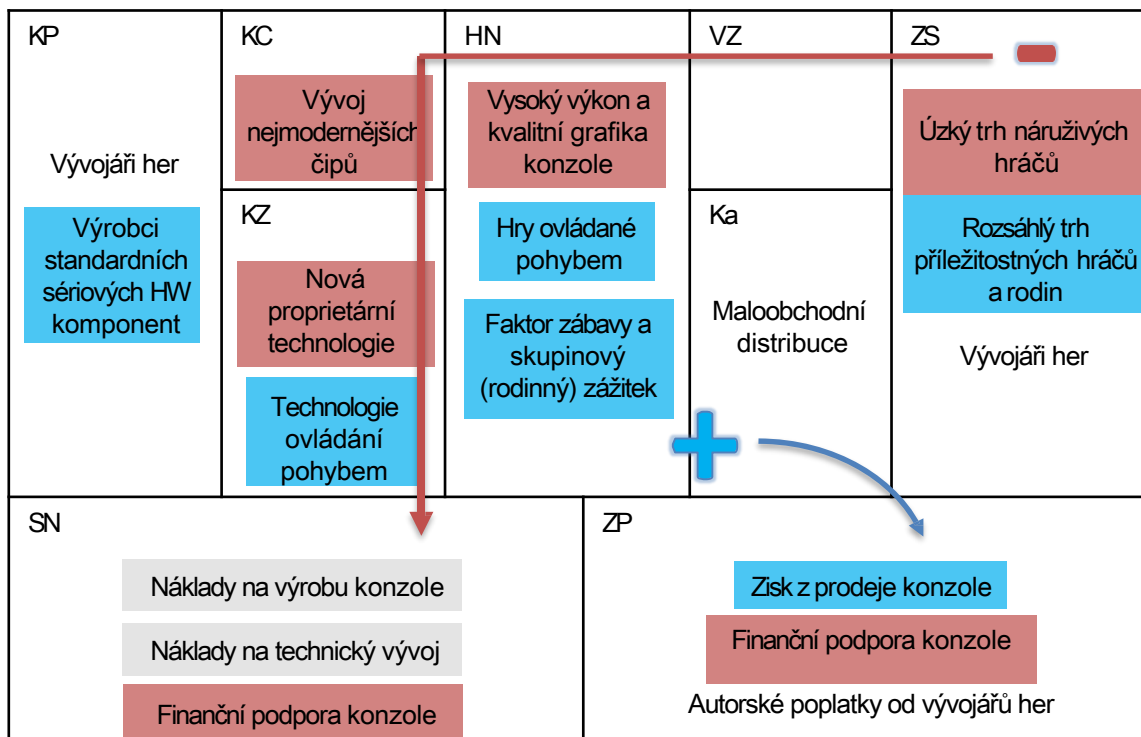




Business model a strategie modrého oceánu



VS.



Odvrhnout

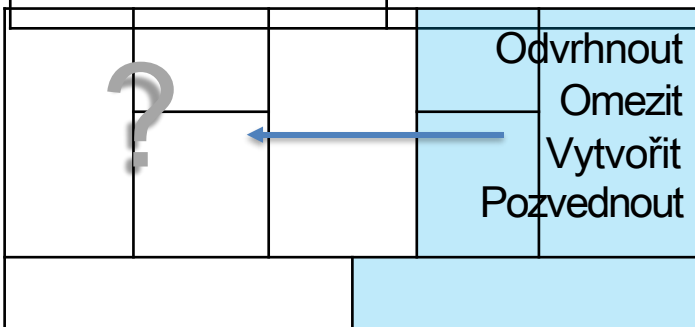
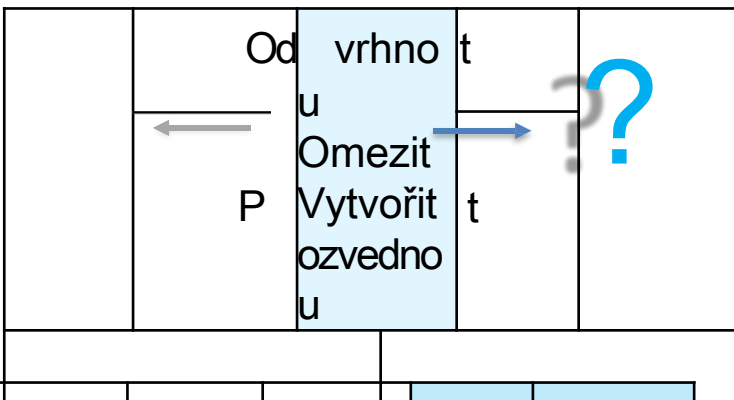
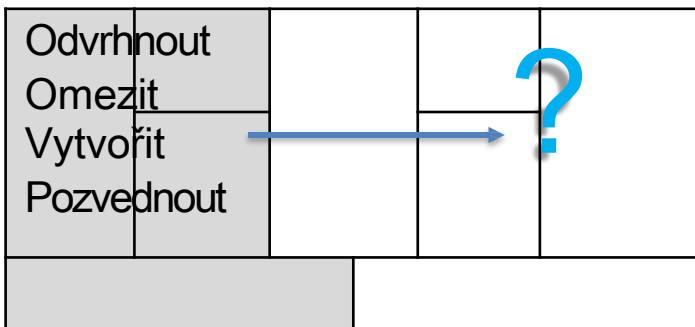
Omezit

Vytvořit

Ponechat



Business model a strategie modrého oceánu



Kdy inovovat business model

1. Krize stávajícího business modelu
2. Úprava, vylepšení nebo obrana stávajícího business modelu
3. Uvedení nových technologií, výrobků / služeb na trh
4. Příprava na budoucnost prostřednictvím zkoumání a testování zcela nových business modelů, které mohou nahradit stávající





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

