

Hodnotová nabídka

Segmenty zákazníků

Vymezení prvních dvou stavebních prvků business modelu CANVAS

Value Proposition Canvas

Mapa empatie zákazníka



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
Business modely

- Hodnotové nabídky
- Zákaznické segmenty
- Value Proposition Design
- Mapa empatie



Cílem přednášky je...



- Získat kompetence a znalosti k realizaci **segmentace zákazníků** a **identifikace jejich potřeby**, tzn. detailní pohled na dva stavební kameny Business Modelu Canvas.
 - Pochopit a aplikovat **Value Proposition Canvas** pro identifikaci hodnoty pro zákazníka v rámci vybraných atributů.
 - Získat odpovědi na zásadní otázku: **KDO** je váš zákazník a **PROČ** by měl mít o váš produkt/službu zájem.
-

Value Proposition Canvas



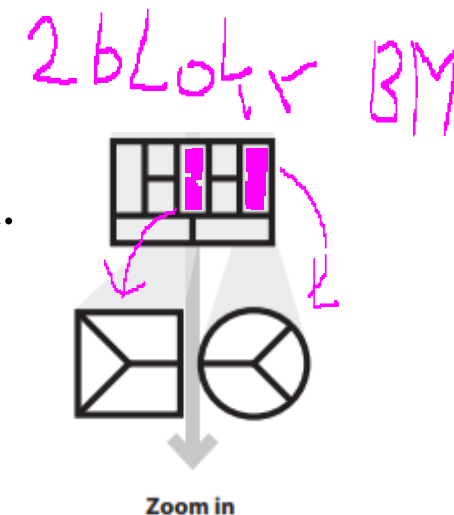
SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Design hodnotový nabídek vám pomůže úspěšně

... pochopit vzorce vytváření hodnot. Výsledkem bude daleko efektivnější tvorba hodnotových nabídek a výdělečných business modelů, které budou cílit přímo na úkoly, přínosy a obtíže vašich zákazníků spojené s daným produktem.

..... zamezit ztrátám času s nápady, které nikam nepovedou. Neúnavně testujte nejdůležitější hypotézy, které popisují myšlenku vašeho businessu, čímž eliminujete riziko možného neúspěchu. To vám umožní realizovat dobré nápady, aniž byste byli nuceni vynaložit na ně veškeré dostupné finanční prostředky.

... vytvářet, testovat a dodávat to, po čem zákazníci skutečně touží.



Plátno business modelu

Vytvořeno pro:

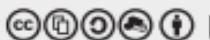
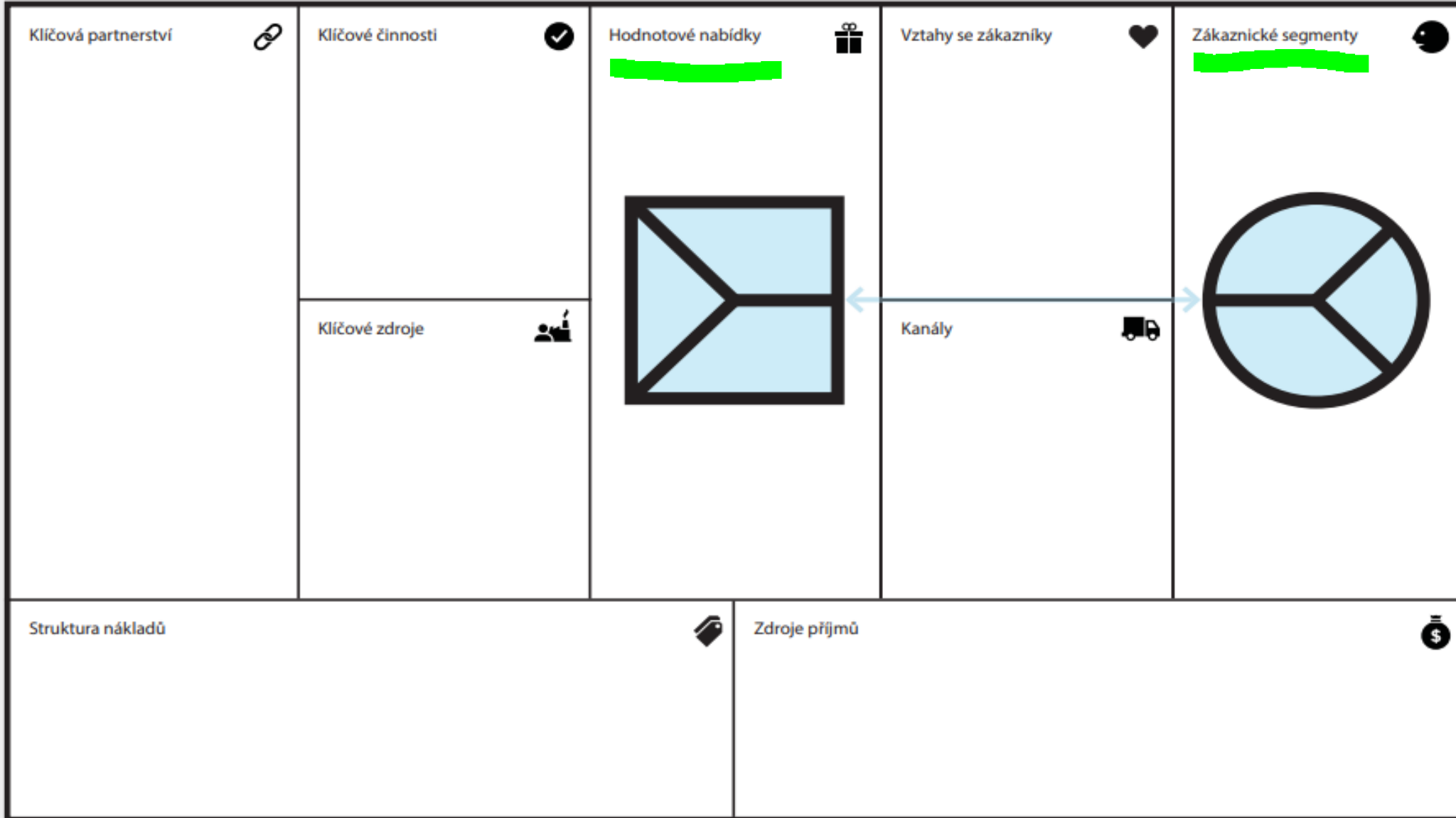
Vytvořil:

Datum:

Verze:



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Designed by: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



strategyzer.com

Hodnotová nabídka



- Soubor **benefitů**, které vytváříte, abyste přilákali zákazníky.
- (Value Proposition) popisuje benefity, které může zákazník od vašich produktů a služeb očekávat.

Uveďte příklady hodnotové nabídky....



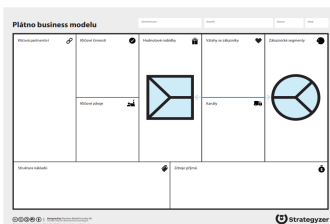
Hodnotová mapa – Value Proposition Map



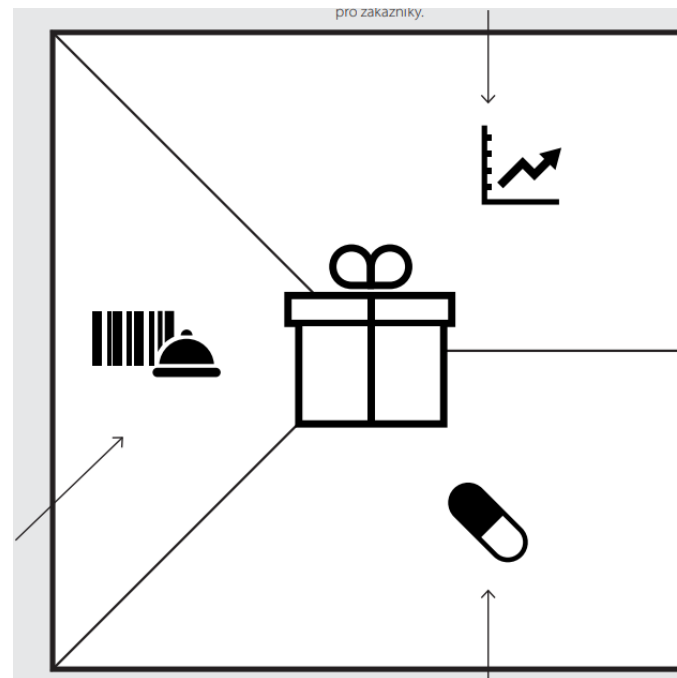
SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Hodnotová mapa (Value Proposition Map) strukturovaněji a detailněji popisuje vlastnosti specifické value proposition vašeho business modelu.

Rozpadá value proposition na produkty a služby, řešení obtíží (Pain Relievers) a tvorbu přínosů (Gain Creators).



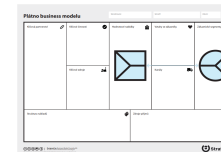
Tvorba přínosů (Gain Creators) popisuje, jakým způsobem vaše produkty a služby vytvářejí přínosy pro zákazníky.



Seznam všech produktů a služeb, kolem nichž je vytvořena daná hodnotová nabídka.

Řešení obtíží (Pain relievers) popisuje, jakým způsobem vaše produkty a služby zmírňují obtíže zákazníků.

Hodnotová mapa – Value Proposition Map



Produkty a služby

- Je to **seznam** všeho, co nabízíte.
- Zahrnuje seznam všech produktů a služeb, na nichž je založena vaše hodnotová nabídka.
- Tento set produktů a služeb **napomáhá vašim zákazníkům dokončit** jejich funkční, společenské nebo emocionální úkoly nebo jim pomůže uspokojit jejich základní potřeby
- Je ovšem klíčové uvědomit si fakt, že samotné produkty a služby hodnotovou nabídku nevytvoří – ta může vzniknout pouze v úzké spolupráci s konkrétním zákaznickým segmentem a jeho úkoly, obtížemi a přínosy.

Hodnotová nabídka je složena z různých druhů produktů a služeb:

Fyzické/hmatatelné:

Zboží, hmotné výrobky apod.

Nehmotné

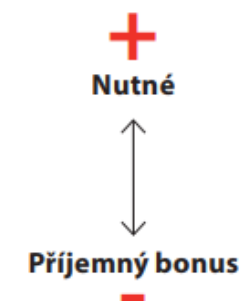
Produkty jako například copyright nebo služby jako asistence po nákupu.

Digitální

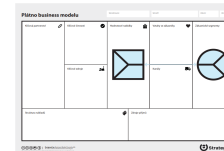
Produkty jako stahování hudby nebo služby jako online doporučení.

Finanční

Produkty jako investiční fondy a pojištění nebo služby jako financování půjčky.



Hodnotová mapa – Value Proposition Map



Řešení obtíží

- Jakým způsobem vaše produkty a služby **zabraňují** zákaznickým obtížím.
- Explicitně nastiňuje, jak chcete **eliminovat nebo redukovat** ty věci, které vašim **zákazníkům vadí před, v průběhu nebo po splnění** určitého úkolu nebo jim v jeho dokončení zabraňují.
- Funkční hodnotová nabídka se soustředí na obtíže, které jsou pro zákazníky prioritní, zejména tedy na extrémní obtíže. Nemusíte přijít s minimalizací každé obtíže, kterou jste na základě profilu zákazníka identifikovali – žádná hodnotová nabídka nic takového nezvládne.
- Ty nejfunkčnější se často soustředují pouze na **několik obtíží**, které ale zručně a účinně minimalizují.

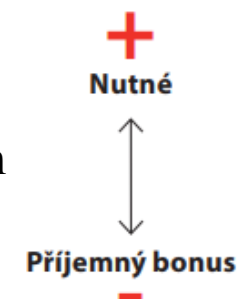
Hodnotová mapa – Value Proposition Map



Řešení obtíží

Pro pochopení hledejte odpovědi na otázku **Mohou moje produkty a služby**

- **zajistit úspory?** Úsporu času, financí, nebo energie.
- **zajistit, že se budou vaši zákazníci cítit lépe?** Tím, že eliminují možné frustrace, nespokojenost i další věci, které vašim zákazníkům způsobují těžkou hlavu.
- **napravit nefunkční řešení?** Zavedením nových funkcí, lepšího výkonu nebo zvýšené kvality.
- **vymazat negativní společenský dopad**, se kterým se vaši zákazníci setkávají nebo z kterého mají strach? Konkrétně toho, že ztratí tvář nebo přijdou o moc, důvěru nebo svůj společenský statut.
- **eliminovat rizika**, z nichž mají vaši zákazníci obavy? Ve smyslu finančních, společenských i technických rizik nebo prostě čehokoli, co by se mohlo pokazit.
- **pomocť vašim zákazníkům v noci klidně spát?** Tím, že se budete soustředit na podstatné věci, zmírníte jejich obavy a eliminujete komplikace.
- **limitovat nebo zcela vymýtit časté chyby**, kterých se zákazníci dopouštějí? Tím, že jim pomůžete využít určité řešení správným způsobem.
- **eliminovat překážky**, které vašim zákazníkům brání přijmout danou nabídku? Zaveďte nižší nebo nulové prvotní investice, zlepšete učící křivku a eliminujte i další překážky, které by jim v přijetí mohly bránit.





Skupiny zákazníků představují oddělené segmenty v případě, že:

- jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku,
 - k nim firma přistupuje prostřednictvím různých distribučních kanálů,
 - vyžadují různé typy vztahů,
 - vykazují výrazně odlišnou ziskovost,
 - jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky.
-

- *Pro koho vytváříme hodnotu?*
- *Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?*

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.

Nikový trh

- U nikového trhu je nabídka zaměřena a uzpůsobena specifickým zákaznickým segmentům (například specializace subdodavatelů v automotive).
-

Segmentovaný trh

- Hodnotová nabídka počítá s různými typy zákaznických segmentů, které získávají uzpůsobenou nabídku.
- Existují segmenty s odlišnými potřebami a problémy.

Diverzifikované zákaznické segmenty

- Dvěma nebo více zákaznickým segmentům je poskytována odlišná hodnotová nabídka (existují dva nesouvisející zákaznické segmenty s odlišnými potřebami a problémy).
-

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 inzerenty potřebuje k fungování čtenáře i inzerenty, každému poskytuje jinou hodnotu).
-

- Jsou zaměřeny na spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment.
 - Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou.
 - Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou jeho potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují na požadavky specifického zákaznického segmentu.
 - Hodnotová nabídka je „balíčkem“ výhod, které firma zákazníkovi nabízí.
-

- Některé hodnotové nabídky mohou být inovativní a představovat novou či „rušivou“ nabídku.
 - Jiné se mohou podobat stávajícím nabídkám na trhu, mohou však obsahovat další rysy či atributy.
 - Hodnotová nabídka = odlišný mix prvků uspokojující potřeby daného segmenty.
 - Hodnoty mohou být kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. design, spokojenost zákazníků).
-

- *Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme?*
 - *Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit?*
 - *Které potřeby zákazníka uspokojujeme?*
 - *Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?*
-

K tvorbě hodnoty přispívají prvky:

- Novost – některé hodnotové nabídky uspokojují zcela nový soubor potřeb, které zákazníci dříve nepocítovali (nesetkali se s obdobnou nabídkou). Často je zde souvislost s novými technologiemi.
 - Výkon – zlepšování výkonu výrobku či služby (sektor IT). Zlepšování má své hranice (technická omezení nebo nasycenost trhu, např. zákazníci nevyžadují vysoký výkon – hranice zralosti, nasycenosti)
 - Přizpůsobení – hodnotu vytváří přizpůsobení výrobků a služeb specifickým potřebám jednotlivých zákazníků či segmentů, koncepce customizace a spoluvytváření produktu zákazníkem.
-

K tvorbě hodnoty přispívají prvky:

- Zvládnutí úkolů – hodnotu může vytvářet firma tak, že pomůže zákazníkovi zvládnout určité úkoly.
 - Design – důležitý prvek, který se obtížně měří. Díky výjimečnému designu může určitý výrobek vyniknout (např. Red Dot Awards – Tescoma). V odvětví módy a spotřební elektroniky může design představovat důležitou součást hodnotové nabídky.
 - Značka (brand) – zákazníci spatřují hodnotu už jen v tom, že používají a ukazují ostatním určitou značku (reprezentují status v dané společenské skupině).
-

K tvorbě hodnoty přispívají prvky:

- Cena – nabídnutí podobné hodnoty za nižší cenu představuje běžný způsob, jak uspokojit potřeby zákaznických segmentů citlivých na cenu.
 - Snižování nákladů – jedním ze způsobů tvorby hodnot je pomoc zákazníkům se snižováním nákladů (např. určité placené platformy za členství, kdy nevyužijí celý potenciál softwaru ale jen jeho část a v omezený čas).
 - Snižování rizika – zákazníci oceňují, jestliže mohou snížit riziko, které při nákupu výrobků či služeb podstupují (např. dodatečné služby, poradenství, konzultace spojené s následným používáním produktu).
-

K tvorbě hodnoty přispívají prvky:

- Dostupnost – zajištění dostupnosti výrobků a služeb zákazníkům, kteří k nim dříve přístup neměli. Zde je možné vycházet z inovace business modelů, nových technologií či jejich kombinace (např. inovativní finanční produkty, které umožní i lidem s nepříliš velkým majetkem vybudovat diverzifikované investiční portfolio, rozvážka potravin, tvorba aplikací)
 - Pohodlnost/využitelnost – značnou hodnotu může vytvářet snaha o větší pohodlí či snadnost používání. Prostřednictvím iPodu a iTunes nabídla společnost Apple zákazníkům pohodlí ve vyhledávání, nákupu, stahování a poslechu digitální hudby.
-

Mapa empatie a Value Proposition Design



- Mapa empatie je vizuální nástroj pro objevování poznatků o zákaznících.
 - Mapa empatie je jednoduchý nástroj, který vám pomůže pochopit a syntetizovat vaše pozorování z fáze výzkumu a vyvodit neočekávané pohledy na potřeby vašeho uživatele.
 - Empatická mapa je jedním z nástrojů designového myšlení (design thinking), tedy přístupu, který se používá při návrhu produktů v řadě úspěšných firem jako třeba Apple, Ferrari nebo IKEA.
-

Mapa empatie a Value Proposition Design



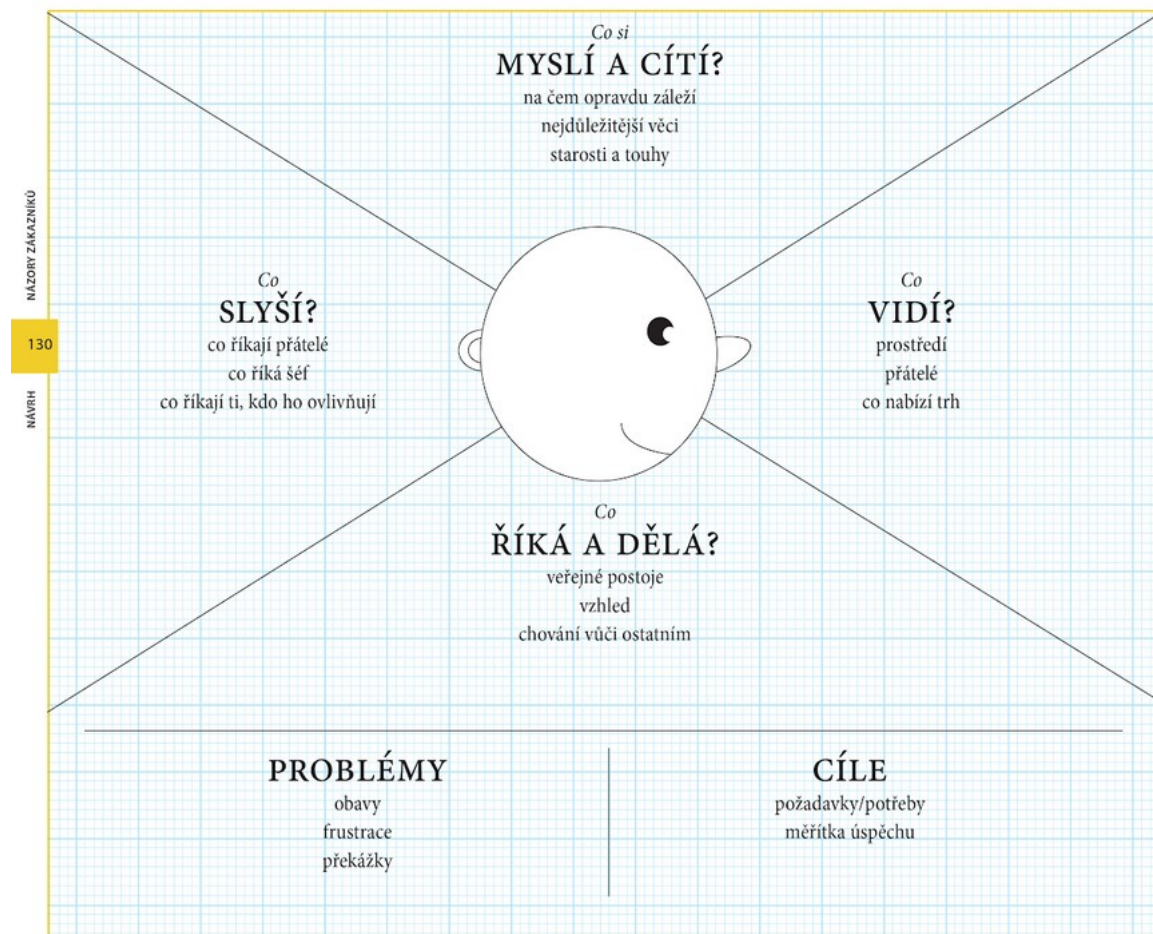
- Základem empatické mapy je vlastně matice o čtyřech kvadrantech: „Říkají“, „Myslí“, „Cítí“ a „Dělají“. Ty vypovídají o našich zákaznících. Empatická mapa zjišťuje:
 - Co si lidé o výrobku nebo službě myslí.
 - Co v souvislosti s ním cítí.
 - Jak se v souvislosti s ním chovají.
 - Co nám o výrobku říkají.
-

Ověřujeme zájem zákazníků – mapa empatie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Mapa empatie zákazníka



Zdroj: Tvorba business modelů (Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 130)

Výzkum potřeb zákazníků

Co vidí? Popište co zákazník vidí kolem sebe:

- Kdo jej obklopuje?
- Jaké má přátele?
- Jakým typům nabídek je každodenně vystaven (ve srovnání se všemi nabídkami trhu)?
- S jakými problémy se setkává?

Co slyší? Popište, jak zákazníka ovlivňuje prostředí:

- Co říkají jeho přátelé? A co manžel/ka?
- Kdo jej opravdu ovlivňuje a jak?
- Jaké mediální kanály na něj mají vliv?

Ověřujeme zájem zákazníků - mapa empatie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Výzkum potřeb zákazníků

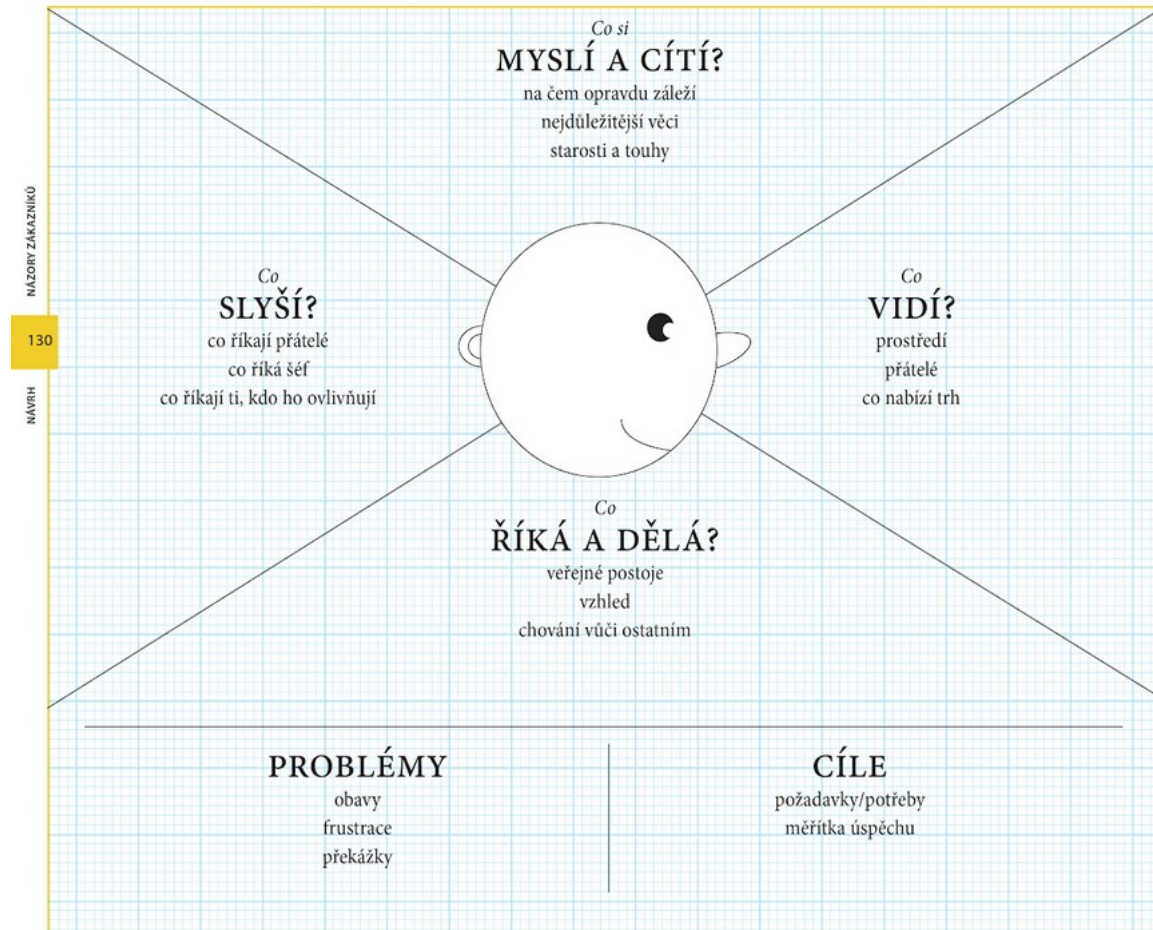
Co si opravdu myslí a co cítí? Pokuste se načrtnout, co běží zákazníkovi hlavou:

- Co je pro něj opravdu důležité (což ovšem nemusí sdělovat veřejně)?
- Představte si jeho pocity.
- Co mu v noci nedává spát?
- Pokuste se popsat jeho sny a touhy.

Co říká a dělá? Představte si, co může zákazník říkat a jak se může chovat na veřejnosti:

- Jaký má přístup ke světu kolem sebe?
- Co může říkat ostatním?
- Zaměřte se zejména na možné konflikty mezi tím, co zákazník říká, a tím, co si opravdu myslí a co cítí.

Mapa empatie zákazníka



Zdroj: Tvorba business modelů (Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 130)

Ověřujeme zájem zákazníků - mapa empatie



Výzkum potřeb zákazníků

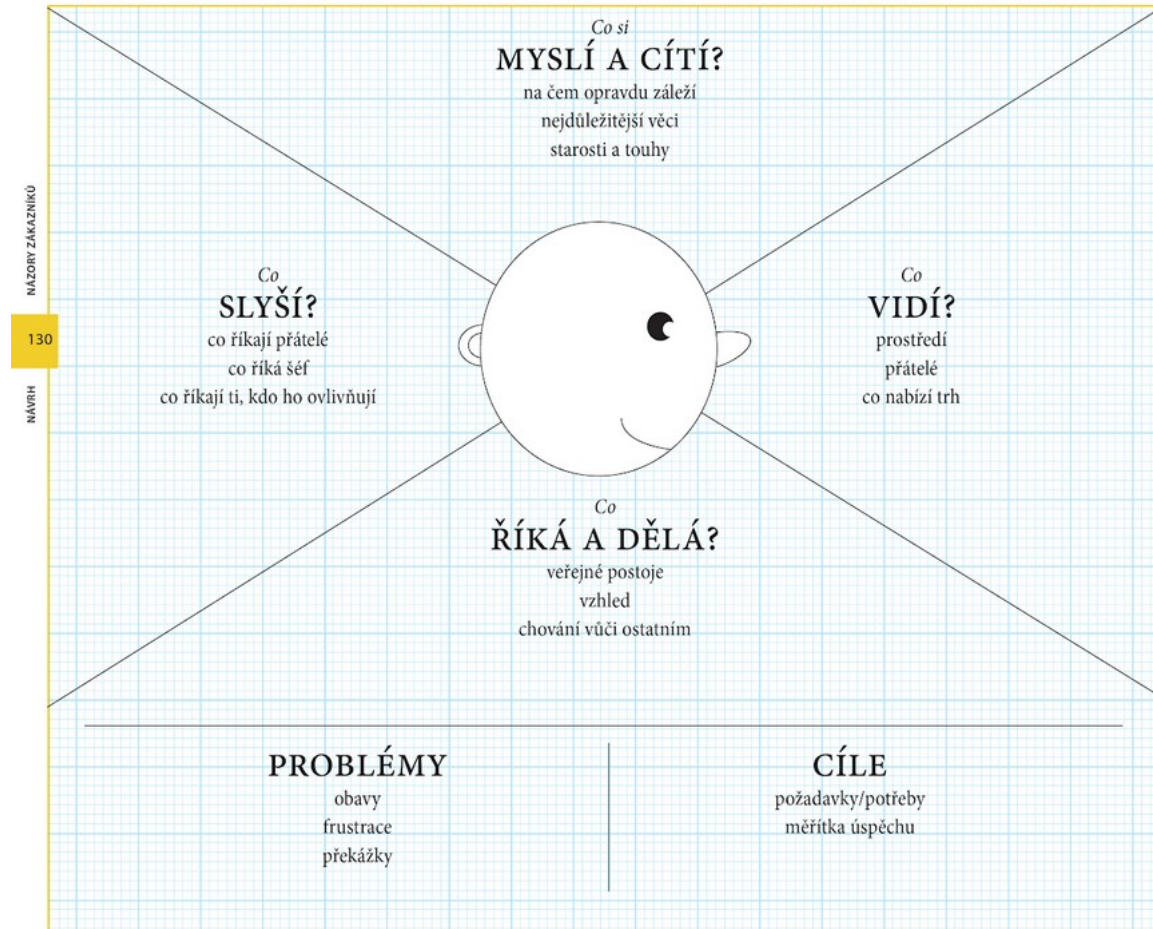
Jaké má problémy?

- Co jej nejvíce frustruje?
- Jaké překážky leží mezi námi a tím, čeho chce či musí dosáhnout?
- Jakých rizik se může obávat?

Jaké má cíle?

- Čeho opravdu chce či musí dosáhnout?
- Jak měří úspěch?
- Pokuste se přijít na několik strategií, které může používat k dosahování cílů.

Mapa empatie zákazníka



Zdroj: Tvorba business modelů (Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 130)

Profil zákazníka – Úkoly zákazníka



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Funkční úkoly

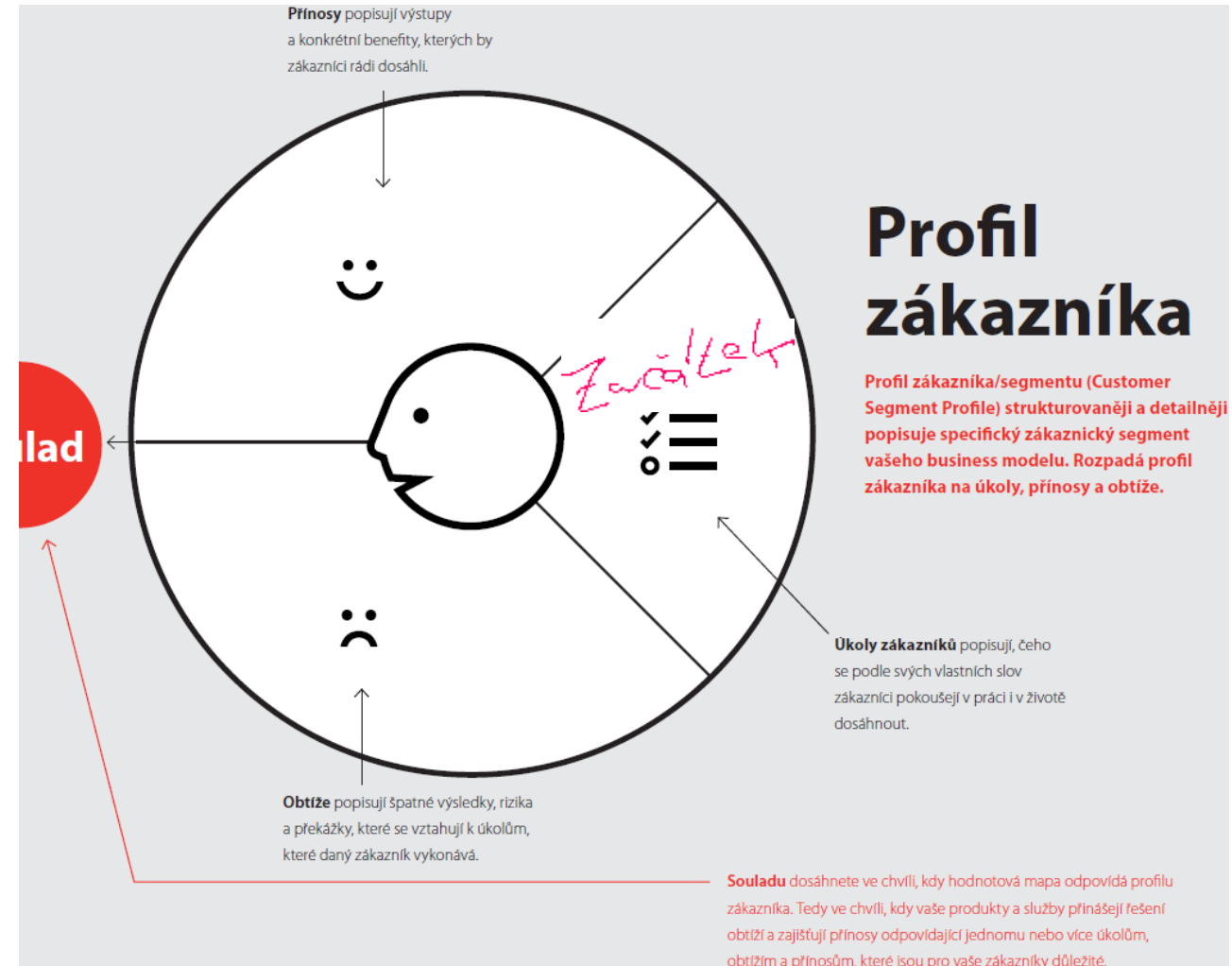
- Takové úkoly, při nichž se vaši zákazníci pokoušejí vyřešit konkrétní úlohu nebo specifický problém, například posekat trávník, stravovat se jako konzument zdravěji, napsat zprávu či jako profesionál poradit a pomoci svým klientům.

Společenské úkoly

- Takové úkoly, při jejichž plnění se vaši zákazníci snaží vypadat dobře nebo získat moc či postavení. Dané úkoly popisují, jakým způsobem chtějí být tito zákazníci vnímáni ostatními, například působit moderně nebo být okolím vnímán jako kompetentní osoba či jako profesionál.

Osobní/emocionální úkoly

- Vznikají, když vaši zákazníci touží po určité emoci, jako je cítit se dobře nebo bezpečně. Například když hledají pocit bezpečí a jistoty, pokud jde o jejich investice, nebo dosažení pocitu stability, pokud jde o jejich zaměstnání..



Profil zákazníka - Obtíže

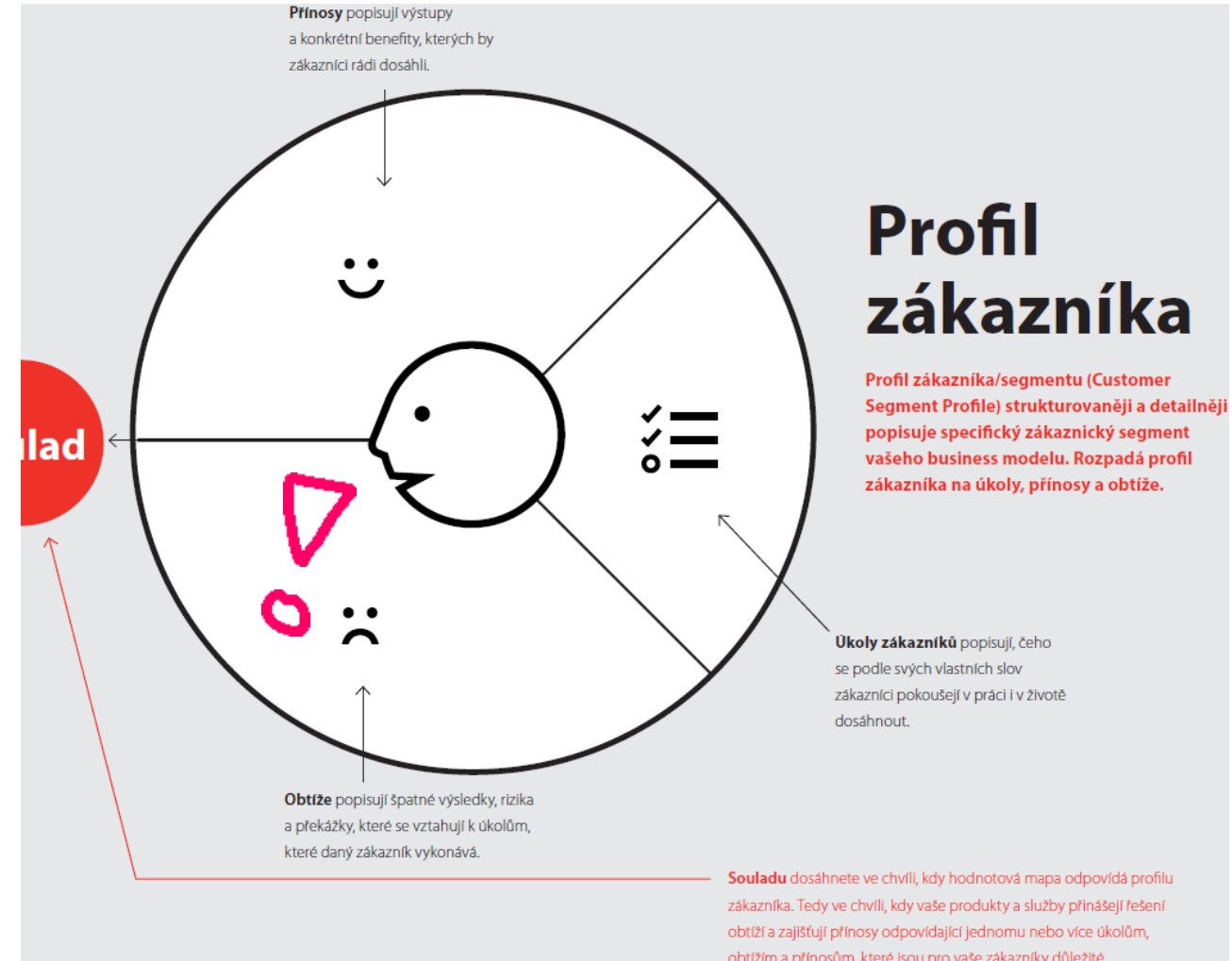


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obtíže popisují cokoli, co zákazník obtěžuje před, v průběhu nebo po snaze o splnění některého úkolu nebo co jim v jeho dokončení jednoduše zabrání.

Nechtěné výsledky, problémy a vlastnosti

- Obtíže mohou být funkčního charakteru (to znamená, že dané řešení nefunguje vůbec, funguje nesprávně nebo má nežádoucí vedlejší účinky), sociálního charakteru („Když daný úkol plním, vypadám jako blbec“), emocionálního charakteru („Kdykoli daný úkol plním, necítím se dobře“), nebo dodatečného charakteru („Štve mě, když musím pro tohle jít do obchodu“). Můžeme mezi ně zahrnout také nechtěné vlastnosti, které se zákazníkům nelíbí (například „Běhání v posilovně je strašná nuda“ nebo „Tehle design je ošklivý“).
- **Překážky** označují vše, co zákazníkům zabraňuje s plněním daného úkolu vůbec začít nebo co je při jeho plnění zpomaluje (například „Nemám tolik času, abych to udělal správně“ nebo „Nejsem schopen dosáhnout ani jednoho z existujících řešení“).
- **Rizika** - označují vše, co se může pokazit nebo bude mít podstatné negativní následky (například „Pokud zvolím dané řešení, mohl bych přijít o důvěryhodnost“ nebo „Porušení bezpečnosti by pro nás bylo katastrofální“).



Profil zákazníka - Přínosy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Přínosy popisují především výsledky a benefity, které zákazníci požadují. Některé přínosy jsou zákazníci vyžadovány, očekávány nebo chtěny, jiné je naopak mile překvapí. Přínosy zahrnují funkční užitek, společenské výhody, pozitivní emoce i úsporu peněz.

Požadované přínosy

- Ty představují přínosy, bez nichž nalezené řešení nikdy nemůže fungovat. Například ten úplně nejzákladnější požadavek, který po chytrém telefonu máme, je, že s ním jednoduše můžeme někomu zavolat.

Očekávané přínosy

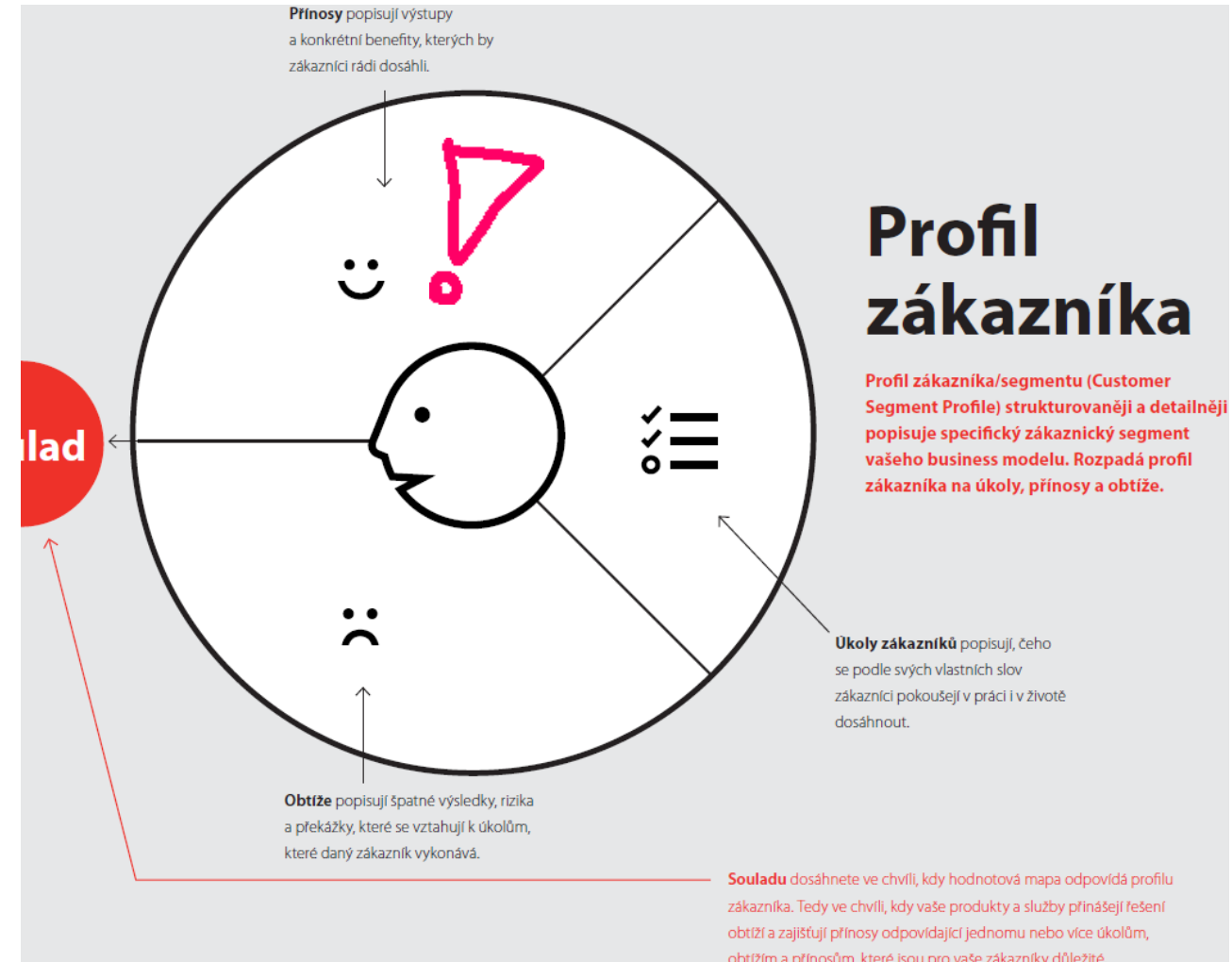
- Toto je skupina přínosů, které od daného řešení očekáváme, ačkoli by daný produkt mohl fungovat i bez nich. Například od té doby, kdy Apple uvedl na trh první iPhone, očekáváme, že mobilní telefony budou mít příjemný design a budou jednoduše vypadat dobře.

Chtěné přínosy

- Toto jsou přínosy, které přesahují to, co od daného řešení očekáváme, ale byli bychom nesmírně rádi, kdyby byly jeho součástí. Jsou to obvykle ty přínosy, o kterých se zákazníci sami zmíní, pokud se jich na ně zeptáte. Například bychom rádi, kdyby byly chytré telefony automaticky propojeny s dalšími přístroji, které využíváme.

Neočekávané přínosy

- Ty představují zisky, které dalece přesahují to, co zákazníci od daného produktu očekávají nebo po čem touží. Ani kdybyste se jich zeptali, nezmínili by se o nich. Dokud Apple nepřišel s dotykovými telefony a App Storem, nikoho by ani nenapadlo, že by také mohly být součástí mobilního telefonu.

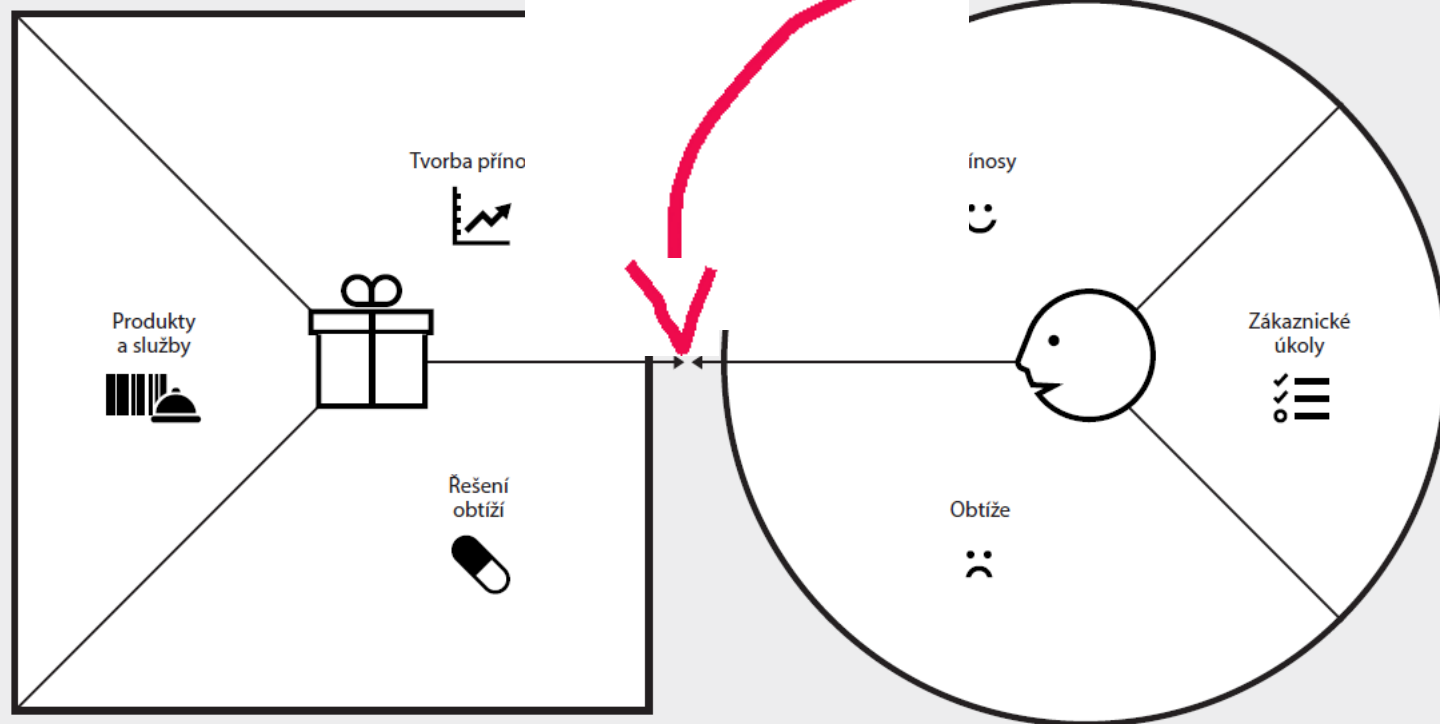


SPOJIT



Value Proposition Canvas

Hodnotová nabídka



Shrnutí - Value Proposition Design



- VPD - nástroj, který pomáhá zajistit, aby produkt nebo služba byla umístěna kolem toho, co zákazník opravdu stojí (hodnotí) a potřebuje.
 - Value Proposition Design bylo původně vyvinuto dr. Alexanderem Osterwalderem jako rámec, který zajišťuje, že existuje soulad mezi produktem a trhem.
 - Jedná se o detailní pohled na vztah mezi dvěma částmi business modelu Canvas - segmenty zákazníků a návrhy hodnot.
 - VPD lze použít v případě, že je třeba upřesnit existující nabídku produktu nebo služby nebo pokud se nová nabídka vyvíjí od nuly.
-

- Při propojení prvních dvou stavebních prvků business modelu Canvas vzniká určitá synergie, kdy se využívají nástroje – mapa empatie, profil zákazníka a hodnotová nabídka.
 - Díky tomuto propojení jste schopni vytvořit zpřesněný business model: profil zákazníka vás povede při návrhu lepší hodnotové nabídky, vhodnějšímu způsobu, jak zákazníky oslovit, a následně pro budování vztahů se zákazníky. Slouží k pochopení, za co je zákazník opravdu **ochoten zaplatit**.
 - Mapa empatie a klíčové otázky – co zákazník vidí, co slyší, do si myslí a co cítí, co říká a dělá, jaké má problémy a jaké má cíle?
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost