

# Strategický marketing – BMC, VPC a strategický marketingový proces

Vtipný podnadpis 3.14



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.**  
Strategický marketing



- **1 Případová studie – Juicero.**
  - **2 BMC – Lean Canvas.**
  - **3 Value Proposition Canvas (VPC).**
  - **4 Důležité pojmy pro strategický marketing.**
  - **5 Proces strategického řízení, cíl firmy, vize a mise.**
-

# 1 Případová studie - Juicero

---



- Mrkněte na [video](#) odšťavňovače. Líbí? Koupili byste? Fajn, investoři do tohoto startupu vložili stovky milionů USD, finální cena jednoho odšťavňovače měla být 700USD, po prvních failech spadla na 400USD, víc čísel v [článku](#).
  - Vystřízlivění přišlo po [videu](#), kde si z dodávaných pytlíků ručně můžete džus připravit sami, bez předraženého přístroje.
  - Poučení? Bavíme se spolu o plátnu podnikatelského modelu, řešíme spolu hodnotu pro zákazníka, trendy ovlivňující spotřebitelské chování - to vše tady můžete nádherně vidět. Bohužel i včetně zklamaných zákazníků na konci.
-



- [Coca-Cola přichází s novou globální filosofií značky. Jmenuje se 'Real Magic'](#)
  - [Článek](#) o rebrandingu Diet Coke.
  - [Kolik](#) jsme ochotni o sobě sdílet výměnou za lepší služby?
  - [Psychologie](#) McDonalds – proč to tak milujeme? 😊
  - [Rebranding](#) Hollandia.
-

# 2 BMC – Lean Canvas



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

<b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?	<b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	<b>Neférová výhoda</b> Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
<b>Existující alternativy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	<b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?		<b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?
	<b>Struktura nákladů</b> Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		<b>Cenový model</b> Jak naceníte vaše řešení problému?	

# Lean Canvas

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBECNÉ PODNIKATELSKÁ  
FACULTA V OPAVĚ

- Lean Canvas – vychází z Lean (agilní) metodiky. Jedná se o plátno obchodního modelu (BMC), které bylo upraveno pro potřeby začínajících projektů.
  - Praktické využití má v případech, kdy teprve rozvíjíte svůj nápad na podnikání a nedává smysl sepisování podnikatelského plánu, ba ani standardního plátna (BMC).
  - Pomáhá rychle selhávat (velmi důležitá fáze vývoje každého nápadu na firmu/produkt, kde potřebujete v prvotní fázi zkoušet a selhávat, abyste se posunuli dále), jednoduše představit dalším lidem (hub, akcelerator, elevator pitch atd., pokud jdu do banky, dělám celý business plán!).
  - Elektronický odkaz [zde](#), můžete si sami vyzkoušet.
  - Malé cvičeníčko na [příkladu](#).
  - Workshop na [YT](#), jak vypracovat štíhlé plátno.
-

# Prostředí business modelu: kontext, faktory, překážky

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- BMC je navrhován a realizován v určitém prostředí (firma nefunguje ve vakuu)! Prostředí vlastně dodává našemu modelu kontext. Dále faktory, které jej ovlivňují. No a samozřejmě také překážky a omezení.
  - Hlavní trendy – trendy z PESTky, viz první přednáška.
  - Makroekonomické síly – globální tržní podmínky, kapitálové trhy, ekonomická infrastruktura, komodity a další zdroje.
  - Sektorové síly – dodavatelé a další aktéři hodnotového řetězce, zainteresované osoby, konkurence, nově příchozí firmy, substituční produkty.
  - Tržní síly – tržní segmenty, potřeby a požadavky, tržní faktory, přechodové náklady, příjmová aktiva.
-



- Všechny faktory z minulého snímku se samozřejmě mění v čase a ovlivňují šanci na úspěch našeho návrhu!
  - Proto řešíme u jednotlivých položek i jejich trend vývoje, prognózuujeme vývoj v krátkém/dlouhém období.
  - Můžeme pracovat se scénáři budoucnosti. Známe klasické pozitivní, realistický, negativní, ale hlavně používáme kontextové situace, do kterých se může stav vyvinout.
-



- Máme vyplněné celé plátno, co teď?
  - Hodnocení plátna můžeme provést 2 způsoby.
  - Celkové hodnocení – hodnotíme celý model na základě všech silných stránek a slabin.
  - Hodnocení pomocí SWOT – každou položku zvlášť zhodnotíme SWOT analýzou.
-

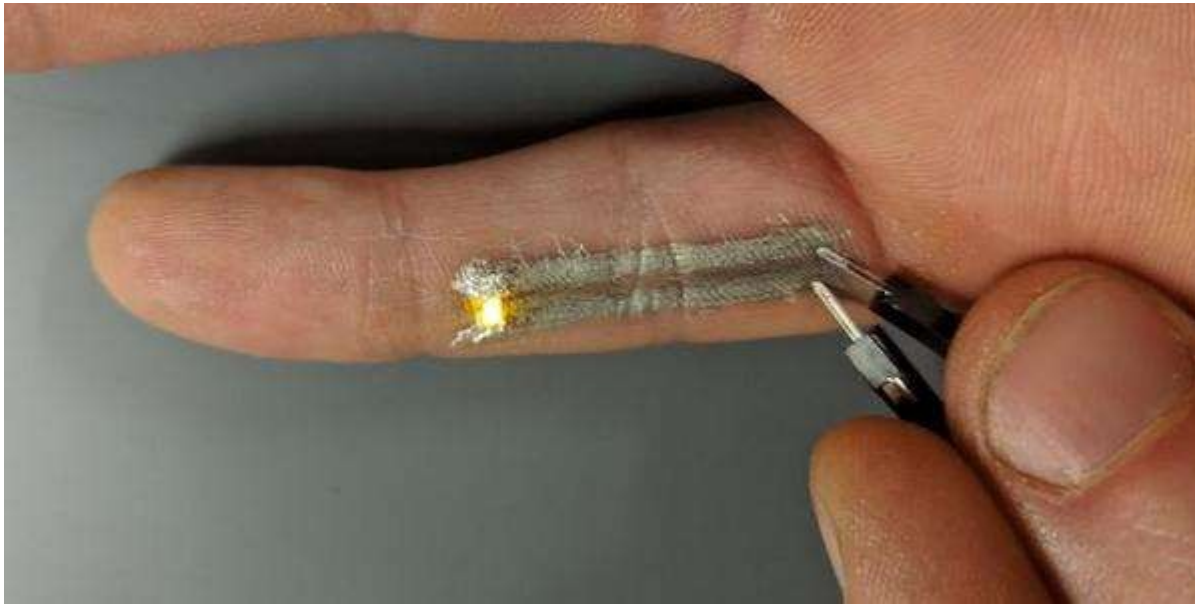
# Pojďme si to procvičit

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Levný a rychlý tisk tenké elektroniky umožňuje extravagantní tetování ale i flexibilní senzory na kůži.



### 3 Value Proposition Canvas (VPC)

---

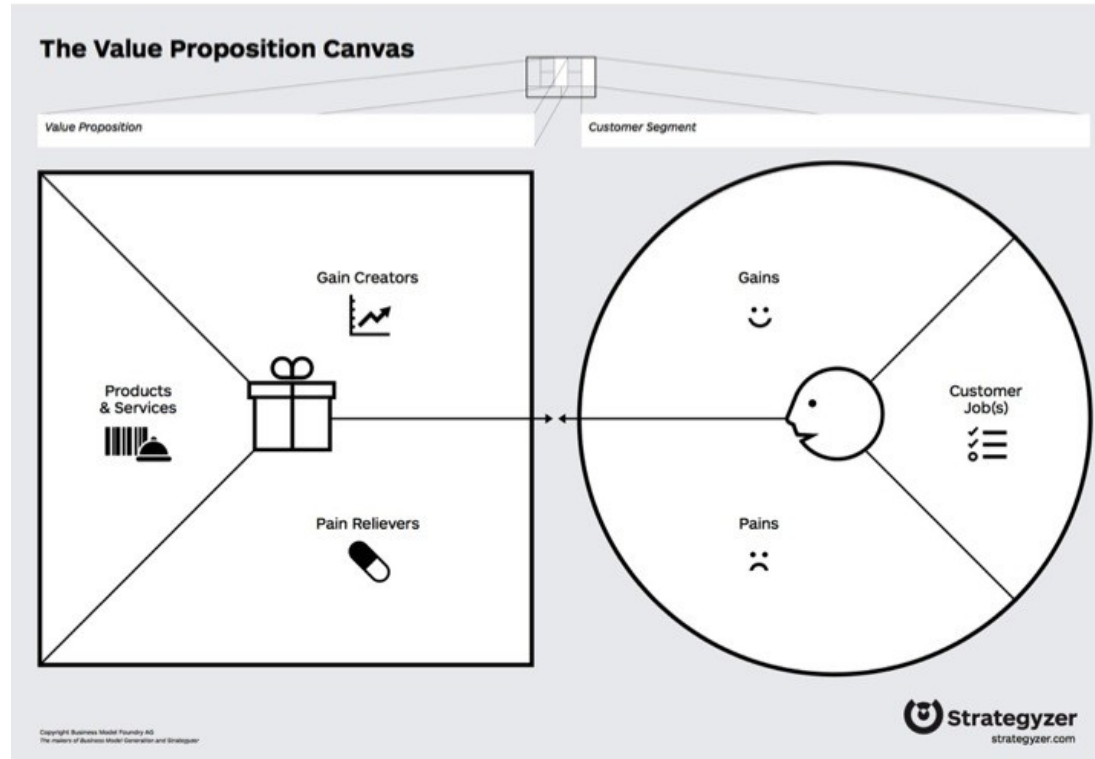


- Value Proposition Canvas – plátno hodnotové nabídky (vysvětlující [video](#)).
  - Je to část BMC, nabízí nám možnost jít více do hloubky – silný nástroj k pochopení/navržení hodnotové nabídky. Soustředíme se tedy na 2 části BMC – hodnotové nabídky a zákaznické segmenty.
  - (kniha od Osterwaldera a kol., která navazuje na BMC)
  - „*Hodnotová nabídka (Value Proposition) – popisuje benefity, které může zákazník od vašich produktů a služeb očekávat.*“ (Osterwalder a kol., 2016, s. 32)
  - *Hodnotová mapa (VP 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).* (Osterwalder a kol., 2016, s. 34)
-

# Value Proposition Canvas (VPC)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ





- Naším cílem je být schopni nabídnout takovou hodnotovou nabídku, která přesně odpovídá zákaznickým potřebám a řeší jejich problémy.
  - **Úkoly zákazníků** – vše, co se zákazníci snaží ve svém životě zvládnout. Funkční úkoly (posekat trávu), společenské úkoly (působit profesionálně), osobní úkoly (pocit bezpečí), podpůrné úkoly (srovnání nabídek, hodnocení produktů, likvidace produktu).
  - **Obtíže** – vše, co zákazníka obtěžuje během řešení úkolů. Častá jsou rizika, překážky, nechtěné výsledky.
  - **Přínosy** – výsledky a benefity, které zákazníci požadují. Přínosy požadované (musí mít, jinak nefunguje), očekávané, chtěné, neočekávané.
-

- **Seznam produktů** – které produkty nabízíme, jakou přinášejí hodnotu, jaké problémy řeší?
  - **Řešení obtíží** – jakým způsobem zabraňujeme zákaznickým obtížím? (šetříme čas, peníze, energii, mají lepší pocit, lepší kvalita, výkon, zlehčujeme věci, řešíme emoční problémy, sociální dopady, eliminujeme riziko, boříme bariéry)
  - **Tvorba přínosů** – jakým způsobem zajišťujeme přínosy? (dtto)
-

# Postup provádění VPC 1

---



- Vybereme zákaznický segment, identifikujeme zákaznické úkoly, jejich obtíže a přínosy, poté řadíme podle důležitosti.
  - Vytvoříme seznam našich produktů a služeb, popíšeme řešení obtíží a tvorbu přínosů, poté ohodnotíme podle důležitosti.
  - Snažíme se vytvořit soulad – řešíme nějaký konkrétní úkol zákazníka a s ním spojené problémy, vytváříme hodnotu.
  - Soulad problému a řešení (na papíře, „vyjde mi VPC dobře“), soulad produktu s trhem (jsem si jist, že skutečně přináším hodnotu na trhu), soulad s business modelem (dá se kolem toho postavit ziskový a škálovatelný business model).
-

# Postup provádění VPC 2

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Jak na to doopravdy? Vytiskneme ve velkém, bereme hromadu lístečků, barevné fixy, data a fantazie na max.
  - Běžný postup u všech těchto pláten je design, test (fail, fail, fail), opakování obou fází (iterace). (je důležité rychle a levně selhat, proto svou „věc“ ukazuju všude a sbírám zpětnou vazbu)
  - Design – všemožné kreativní techniky (doplňovačky, kreslení, ubrousky, pitch, bodování, scénky, scénáře), brainstorming, prototypizace (papír, plast, 3D tisk, reálné), porozumění zákazníkům.
  - Pomáhá mít tzv. minimální funkční produkt (Minimum Viable Product) – funkční produkt s minimem vlastností, ale zákazník jej může používat.
  - Uvědomění si jedinečného prodejního argumentu (Unique Selling Point) – proč si lidé kupují zrovna můj produkt.
-



# Postup provádění VPC 3

---



- Proof of Concept – malá neúplná demonstrace, že něco funguje.
  - Porozumění zákazníkům – datový detektiv (Google trendy, vyhledávače, externí/interní data, měli jsme o tom celý předmět), novinář (rozhovor – kvalitativní, hloubkový, řešíme proč, ne co by kdyby), antropolog (pozorování – stínování, nákupní návyky, konzultace, hledáme vzorce), imitátor (Mystery Shopping), spolutvůrce (zapojíme je), vědec (experiment).
  - Musíme umět snášet kritiku – ale je těžké najít dobrou kritiku (de Bonova metoda šesti klobouků).
  - Uděláme workshop! 😊 Bodování pomocí barevných bodů. Pitch. Plus vše do teď popsané.
  - Lean metodika – vytvořit, změřit, poučit se (Build-Measure-Learn).
-

# Co jsem VPC získal?

---



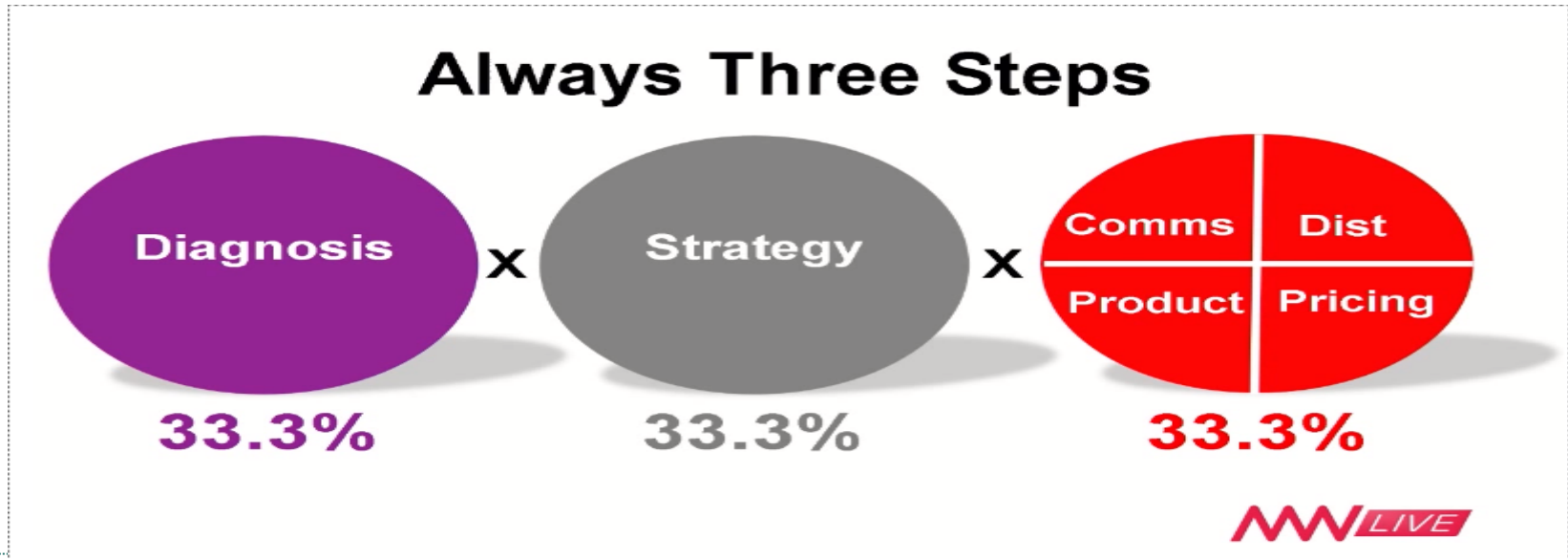
SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- *„VPC vás vede k poměrně snadné identifikaci toho, kdo je vaše skutečné cílové publikum. Ukáže, co od vás očekávají, nebo čeho se naopak obávají. Poskytne také odpověď na to, jak váš produkt/služba nebo vaše aktivity tyto obavy mohou vyřešit. Pokud si s vyplňováním canvasu dáte opravdu záležet a dojdete ke smysluplným závěrům, naleznete ty nejpodstatnější body, který by měla vaše marketingová strategie obsahovat.“ ([MKT festival 2016](#))*
  - [Originál případové studie](#), pěkné je Xiaomi, Lego, ale mrkněte dle gusta.
  - Pěkné [příklady](#) firem se zajímavou hodnotovou nabídkou.
  - [Cirkulární ekonomika už od kolébky. Považovali mě za ekonacistku, říká zakladatelka půjčovny oblečení Ebuu.](#)
-



- Aplikujte VPC na OPF.
  - Aplikujte LC na [3D tištěné domy, robotickou paži na pomoc seniorům, hmyzí farmu.](#)
-

- [Mark Ritson](#) na Marketing Festivalu 2019: jak vytvořit funkční marketingovou strategii.



- „Můžete mít ty nejlepší taktiky na světě a hromadu peněz. Když budete mít špatně strategii, neuspějete.
  - Podobně můžete být skvělý strategický myslitel, ale pokud máte špatnou diagnózu a váš výzkum, vše půjde špatným směrem.,,
  - Jak na strategii - položte si 5 základních otázek.
    - Které značky v rámci mého portfolia použiji? (značka musí něco znamenat)
    - Na které zákazníky zacílíme? (STP, masové cílení – [Byron Sharp](#))
    - Co je naše pozice vůči daným zákazníkům? (jde to vůbec? raději být vidět)
    - Co jsou kódy značky (tzv. brand codes)?
    - Co jsou naše strategické cíle? (cca 3)
-

# 4 Důležité pojmy pro strategický marketing 1

---



- **Řízení** - v obecné poloze se jedná o uspořádaný soubor poznatků, zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití dostupných zdrojů.
  - **Strategické marketingové řízení** – probíhá jako kontinuální proces, složený z řady činností - plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, kontrola.
  - **Strategický řídicí proces** je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a klíčové kroky, prováděné vedením podniku i vedením jednotlivých podnikových útvarů s jednotným úkolem – vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro přežití a hospodářský růst.
-



- Výraznou manažerskou činností v rámci řízení je **rozhodování** - může probíhat jako jednorázový rutinní akt, nebo jako rozhodovací proces, uskutečňovaný v rámci řady kroků spojený se sérií činností.
  - Cílem **strategického plánování** je formulace a modifikace aktivit a produktů podniku takovým způsobem, který nám zaručí uspokojivý zisk a stabilitu i růst firmy.
  - Základem je jasné vymezení poslání firmy, určení jejích cílů, tvorba podnikatelského portfolia a koordinace funkčních strategií.
  - Princip – při daných zdrojích najít optimální cestu k vytýčenému cíli (bývá jich více), zároveň mít možnosti, jak reagovat na nenadálé situace a špatně odhadnutý vývoj trhů.
-

# Důležité pojmy pro strategický marketing 3

---

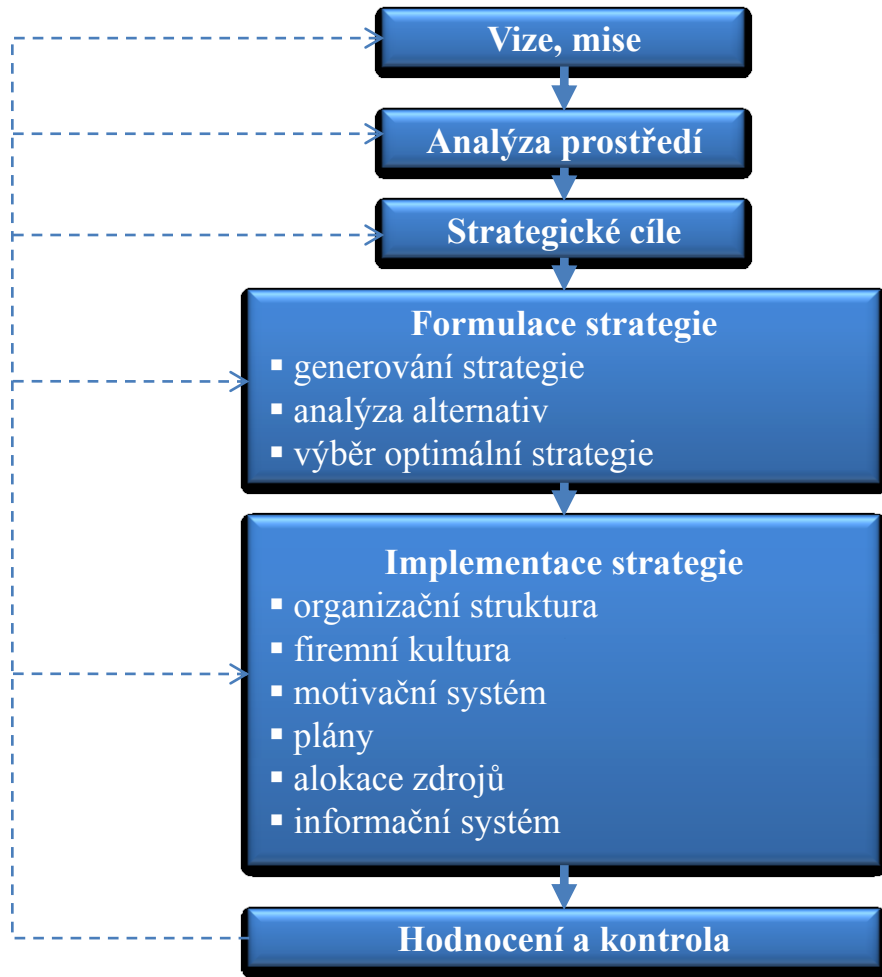


SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Plánování** je proces spočívající ve vymezení cílů a naznačení racionálních cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Je to počáteční etapa procesu přizpůsobování chování podniku změnám v jeho okolí (podnik = otevřený, dynamický systém s cílovým chováním).
  - Plán vychází z následujících dvou kategorií:
    - Představy – identifikují základní funkce firmy, její poslání a smysl podnikání.
    - Strategické cíle – představují konečný stav, ke kterému by všechny plánovací aktivity měly směřovat.
  - V ideálním případě bude mít marketingový plán následující komponenty:
    - externí analýzu,
    - interní analýzu,
    - výběr cílů a strategií,
    - detailní rozpracování plánu pro každý marketingový nástroj,
    - implementaci, monitorování a úpravy.
-



# 5 Proces strategického řízení



- Ukázali jsme si proces strategického marketingového řízení. Tomuto procesu ale zpravidla předchází cíl firmy.
  - Pro definování cíle firmy je třeba znát důvod podnikání (zisk? zaměstnanost? zlepšení stavu okolí? prostě mě to baví?)
  - Promítá se pak hluboko do vize a mise, ale hlavně i do podnikové kultury!
-



- Vize a mise mají v odborné literatuře 2 způsoby definic, navzájem opačné!
  - Vize načrtává v obecných a koncepčních pojmech představu o budoucím vývoji a postavení podniku. Je na 10-20 let, obecná, zachycuje přístup firmy.
  - Poslání podniku vychází z vize. Je stručným vyjádřením poselství firmy vůči zákazníkům, vlastním zaměstnancům a veřejnosti a říká, proč firma existuje. Kratší období (max. 5 let), komunikováno zákazníkům, konkrétní.
  - K čemu je vize a mise? Je to jen text k ničemu? NE! Pomáhá řídit firmu, pomáhá s marketingem. Krásné příklady v [článku](#).
-

- Nicméně řada velkých firem má misi a vizi definovanu přesně opačně. Z jejich pohledu:
  - Mise je zdůvodnění existence firmy na trhu, dlouhodobé, nekonkrétní (žádná čísla).
  - Vize je konkrétní rozpracování mise do postupu, jak bude části vize dosaženo.
  
  - Současná mise a vize [Kofoly](#).
  - Vize a hodnoty [IKEA](#).
  - Současný přístup [Coca-Coly](#).
-

# Příklady vize a poslání (mise)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- \_\_\_\_\_ skupiny Kofola je s nadšením vytvářet atraktivní značky nápojů, které budou nabízet spotřebiteli takovou funkční a emotivní hodnotu, že se pro něj stanou významnou součástí životního stylu.



# Příklady vize a poslání (mise)

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- \_\_\_\_\_ skupiny Kofola je být preferovanou volbou pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře. Do roku XXXX chceme být celkově „dvojkou“ na nealko trhu v České republice, na Slovensku a v Polsku. Naším cílem je mít v každé z těchto zemí v segmentu kolových nápojů a vod značky, které budou na 1. nebo 2. místě v těchto segmentech. V ostatních kategoriích být do pomyslného 3. místa.



# Company Mission Statements

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Apple is committed to bringing the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world through its innovative hardware, software and Internet offerings.
  - Dell's mission is to be the most successful computer company in the world at delivering the best customer experience in markets we serve.
  - Facebook's mission is to give people the power to share and make the world more open and connected.
  - Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.
  - Microsoft's mission is to enable people and businesses throughout the world to realize their full potential.
  - Skype's mission is to be the fabric of real-time communication on the web.
-

# Meta mění své hodnoty a misi ([Marketing žurnál](#))

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- *„Začalo to érou „Move Fast and Break Things“, která trvala v letech 2009 až 2014. Poté bylo heslo aktualizováno na klidnější „Move fast with stable infrastructure“, protože rozbíjení věcí nemuselo být nutně dobrou věcí, se kterou by bylo dobré být spojován.“*
  - *„V roce 2017 Meta znovu aktualizovala své poslání na „Make the world more open and connected“, což nevystihlo úplně vše, co Zuckerberg chtěl. O rok později tedy znovu změnil heslo na „Give people the power to build community and bring the world closer together,..“*
  - Nové hodnoty zahrnují prvky všech zmíněných hybných sil minulosti:
    - Pohybujte se rychle
    - Vytvářet úžasné věci
    - Zaměřte se na dlouhodobý dopad
    - Žít v budoucnosti
- 
- Bud'te otevřeni



# Konec prezentace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Děkuji za pozornost 😊**

---

# Úkol na seminář

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- 1. Vypracujte VPC na OPF.
  - 2. Vypracujte vizi a misi na OPF.
-