

# Business model CANVAS

Představení business modelu CANVAS

9 stavebních prvků



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

*adamek@opf.slu.cz*

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

- **Představení Business Model Canvas**
- **Charakteristika devíti částí modelu Business Model Canvas**
- **Příklady modelu Canvas**

# Cílem přednášky je...

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Získat znalosti a porozumět základům business modelu a jeho jednotlivých složek. Pochopit vzájemné vazby a závislosti mezi jednotlivými složkami modelu včetně přístupů k inovacím modelu, design thinking a také jeho monetizace.**
- **Vytvořit teoretický základ o principech a fungování business modelů tak, abychom je využili pro Vaše podnikatelské nápady.**

# CANVAS Business Model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

<p><b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> 8</p> <p>Jaké máme klíčové dodavatele? Co pro nás partneři dělají? Co od partneřů získáváme?</p>	<p><b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> 7</p> <p>Co musíme dělat pro nabízenou hodnotu?</p>	<p><b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> 2</p> <p>Proč u nás zákazník rád nakupuje? Jaké problémy zákazníkovi řešíme?</p>	<p><b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> 4</p> <p>Jaké vztahy s každým segmentem zákazníků máme a jaké chceme zavést? Jak jsou propojené se zbytkem podnikatelského modelu?</p>	<p><b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> 1</p> <p>Pro koho to děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?</p>
<p><b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> 6</p> <p>Jaké zdroje jsou potřeba pro doručení nabízené hodnoty?</p>		<p><b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> 3</p> <p>Jak se dostaneme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejeftivnější?</p>		
<p><b>NÁKLADY</b> 9</p> <p>Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové aktivity jsou nejnákladnější?</p>			<p><b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> 5</p> <p> Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou procentuálně toždelené zdroje příjmů?</p>	

- Business Model Canvas od *Alexandera Osterwaldera* a *Yves Pigneura* je nástroj pro návrh obchodního modelu, jeho analýzu i inovaci.
- Základem je plátno **Business Model Canvas** skládající se z devíti částí.

Zdroj: Tvorba business modelů (Osterwalder, Pigneur, 2010)

# CANVAS Business Model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Zákaznické segmenty** – Zákazníci jsou zdrojem příjmů podnikání. Určete, kteří zákazníci si nyní nejčastěji kupují vaše produkty. Rozdělte je do skupin, které podrobněji popište.
- Poskytovaná hodnota** – Popište, jaké problémy zákazníka řešíte a co užitím vašeho produktu nebo služby získá. Hodnota produktu uspokojuje potřebu zákazníka.
- Klíčové činnosti** – Vyjmenujte základní činnosti, pomocí kterých vyrábíte výrobky nebo poskytujete služby. Mezi klíčové činnosti zpravidla patří výroba, realizace služby, komunikace nebo koordinace.
- Klíčové zdroje** – Určete, co všechno potřebujete, abyste mohli provádět klíčové činnosti. Patří sem fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.
- Klíčová partnerství** – Pro své podnikání potřebujete další subjekty. Mohou to být například dodavatelé nebo jiní partneři.
- Vztahy se zákazníky** – Popište, jakým způsobem komunikujete se svými zákazníky, abyste s nimi budovali dlouhodobé vztahy.
- Distribuční kanály** – Určete, jakým způsobem kontaktujete svého zákazníka a jakým způsobem doručujete své výrobky nebo služby.
- Zdroje příjmů** – Popište, jak a za co konkrétně vaši zákazníci platí. Mezi typické zdroje příjmů patří například platba za využití služby, pronájem, předplatné.
- Struktura nákladů** – Sepište všechny nejdůležitější náklady, které jsou spojené s vaší podnikatelskou činností.

<b>KLÍČOVÍ PARTNERI</b> <sup>8</sup> Jaké máme klíčové dodavatele? Co pro nás znamenají odlišně? Co od partnerů očekáváme?	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> <sup>7</sup> Co musíme dělat pro nabízenou hodnotu?	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> <sup>6</sup> Proč u nás zákazník rád nakoupí? Jaké problémy zákazníkovi řešíme?	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> <sup>4</sup> Jaké vztahy v klíčových segmentech zákazníků máme a jaké chceme zavést? Jak jsou připraveni se systémem podnikatelského modelu?	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> <sup>1</sup> Pro koho to děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?
	<b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> <sup>5</sup> Jaké zdroje jsou potřebné pro provozování nabízené hodnoty?	<b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> <sup>3</sup> Jak se komunikujeme s zákazníkem? Jak jsou marketingové kanály připraveny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejdůležitější?	<b>NÁKLADY</b> <sup>9</sup> Jaké jsou nejdůležitější náklady spojené s naším podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nejdůležitější? Které klíčové aktivity jsou nejdůležitější?	<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> <sup>2</sup> Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci zaplatit? Jakým způsobem zaplatí? Jakým způsobem mohou zaplatit? Jak jsou procentuálně rozděleny zdroje příjmů?

## Zákaznické segmenty (1)

Skupiny zákazníků představují oddělené segmenty v případě, že:

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

<b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> 1 Jaké máme klíčové partnery? Co pro nás partneři dělají? Co od partneřů očekáváme?	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> 2 Co tvoříme vzhledem ke našim hodnotám? Jaké máme klíčové aktivity?	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> 3 Proč si nás zákazníci rádi koupí? Jaké problémy zákazníkovi řešíme?	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> 4 Jaké vztahy s našimi zákazníky chceme? Máme a jaké chceme ztvárnit? Jak jsou propojeni se zbytkem podnikatelského modelu?	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> 5 Pro koho se staráme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci? 
	<b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> 6 Jaké zdroje jsou potřebné pro dosažení klíčových hodnot?		<b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> 7 Jak se dostáváme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejdůležitější?	
<b>NÁKLADY</b> 8 Jaké jsou největší náklady související s našim podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nejdůležitější? Které klíčové aktivity jsou nejdůležitější?			<b>ZDROJE PŘÍJMU</b> 9 Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou provozní náklady související s zdroji příjmu?	


# CANVAS Business Model

## Zákaznické segmenty (1)

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

Existují různé typy zákaznických segmentů...např.:

- Masový trh
- Nikový trh
- Segmentace
- Diverzifikace
- Vícestranné trhy (platformy)

<b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> <small>Jaké máme klíčové partnery? Co pro nás partneři dělají? Co od partneři očekáváme?</small>	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> <small>Co tvoříme vzhledem ke našim hodnotám? Co máme vzhledem ke našim hodnotám? Jaké problémy zákazníci řešíme?</small>	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> <small>Proč a proč zákazníci u nás nakupují? Jaké problémy zákazníci řešíme?</small>	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> <small>Jaké vztahy a kanály upraveny zákazníci? Jaké vztahy a kanály upraveny zákazníci? Jaké jsou prostředky ke zlepšení produktového prostředí?</small>	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> <small>Pro koho se skládá? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?</small> 
	<b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> <small>Jaké zdroje jsou potřebné pro dosažení klíčové hodnoty?</small>		<b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> <small>Jak se dostáváme k zákazníkům? Jaké jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejdůležitější?</small>	
<b>NÁKLADY</b> <small>Jaké jsou nejdůležitější náklady související s našim produktovým prostředím? Které klíčové zdroje jsou nejdůležitější? Které klíčové aktivity jsou nejdůležitější?</small>			<b>ZDROJE PŘÍJMU</b> <small>Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou provozní náklady související s příjmy?</small>	

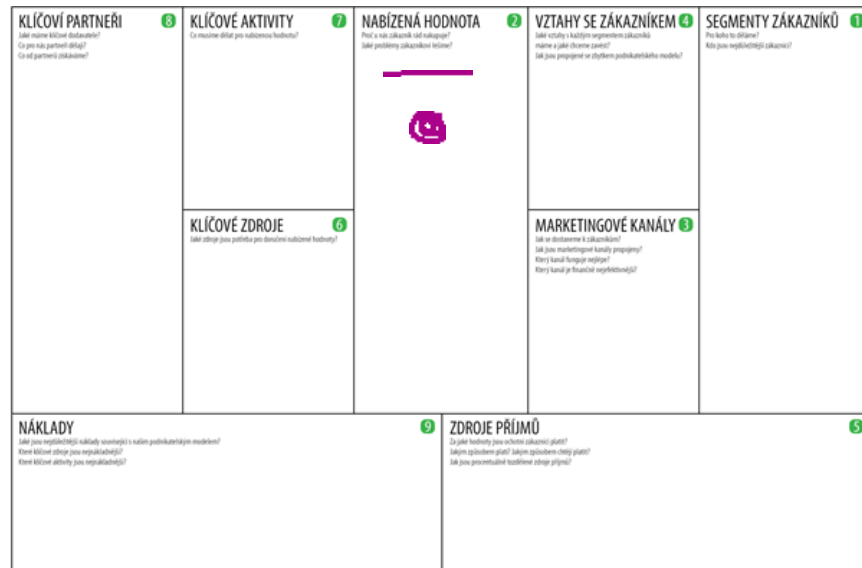
# CANVAS Business Model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Hodnotové nabídky (2)

- *Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme?*
- *Který z problému zákazníka pomáháme vyřešit?*
- *Které potřeby zákazníka uspokojujeme?*
- *Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?*
  
- Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou.
  
- Hodnoty mohou být **kvantitativní** (např. cena, rychlost služby) nebo **kvalitativní** (např. design, spokojenost zákazníků, kvalita).
  
- K tvorbě hodnoty může přispět např.
  - Novost
  - Výkon
  - Přizpůsobení
  - Design
  - Značka (brand/status)
  - Cena
  - Snižování nákladů
  - Snižování rizika
  - Dostupnost
  - Pohodlnost/využitelnost





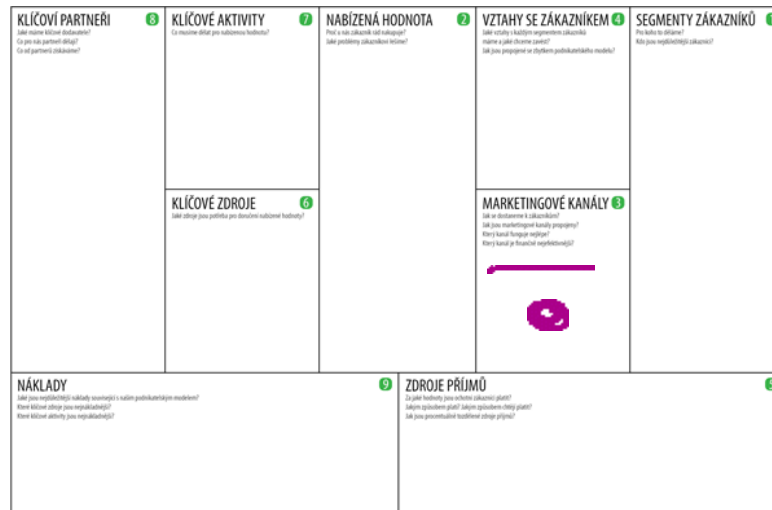
## Kanály (3)

Kanály lze rozdělit na přímé/nepřímé, vlastní/partnerské.

- *Které kanály naše zákaznické segmenty preferují?*
- *Které kanály využíváme nyní?*
- *Jak jsou naše kanály integrovány? Které fungují nejlépe?*
- *Které jsou nákladově nejefektivnější?*
- *Jak je harmonizujeme se zvyklostmi zákazníků?*

Kanály mají 5 různých fází. Každý kanál dokáže pokrýt buď jen některé nebo všechny fáze:

1. **Povědomí** – Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?
2. **Hodnocení** – Jak pomáháme zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?
3. **Nákup** – Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky nebo služby?
4. **Předání** – Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?
5. **Po prodeji** – Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?

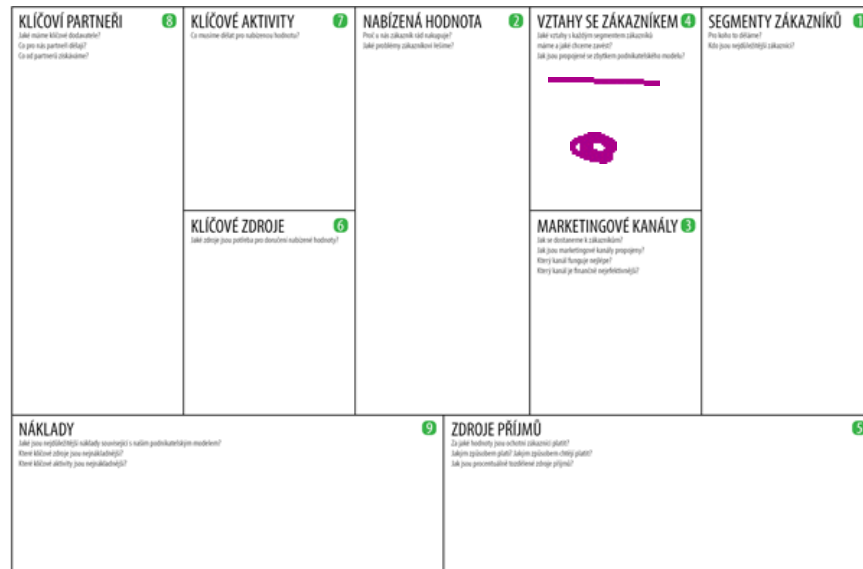


## Vztahy se zákazníky (4)

- *Jaký typ vztahu od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají?*
- *Jaké typy vztahů vytvořit?*
- *Jak jsou nákladné?*
- *Jak jsou začleněny mezi ostatní části business modelu?*

## Příklady:

- Osobní asistence
- Individualizovaná osobní asistence
- Samoobsluha
- Automatizované služby
- Komunity
- Spolupráce



# CANVAS Business Model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Zdroje příjmů (5)


- *Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci opravdu ochotni zaplatit?*
- *Za co platí nyní? Jak platí nyní? Jak by rádi platili?*
- *Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?*

## Business model se může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů:

- Transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb.
- Opakující se příjmy z průběžných plateb (za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory).

## Generovat příjmy lze několika způsoby:

- Prodej aktiv
- Poplatek za užití
- Předplatné
- Půjčování/pronájem
- Poskytování licencí
- Brokerage fees (zprostředkování služeb)
- Reklama

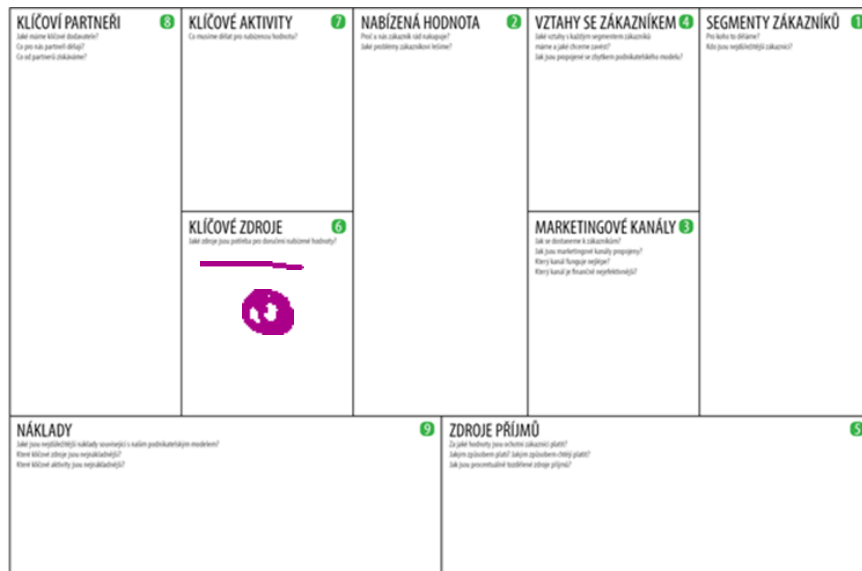
<b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> 3 Jaké máme klíčové dodavatele? Co pro nás partneři dělají? Co od partneřů získáváme?	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> 7 Co musíme dělat pro nabídkovou hodnotu?	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> 2 Proč si naši zákazníci rádi nakupují? Jaké problémy zákazníkům řešíme?	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> 4 Jaké vztahy s každým segmentem zákazníků máme a jaké chceme zavést? Jak jsou zapojeni ve vytvoření podnikatelského modelu?	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> 1 Pro koho to děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?
	<b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> 6 Jaké zdroje jsou potřeba pro dosažení nabídkové hodnoty?		<b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> 5 Jak se dostaneme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály zapojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejdůležitější?	
<b>NÁKLADY</b> 9 Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nevyhnutelné? Které klíčové zdroje jsou neoprátkitelné?		<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> 5 Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou procentuálně rozloženy zdroje příjmů? 		

## Klíčové zdroje (6)

- *Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky?*
- *A co naše distribuční kanály? Vztahy se zákazníky?*
- *Zdroje příjmů?*
  
- Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu.
- Firma je může vlastnit či si je pronajímat, popřípadě koupit od klíčových partnerů.

## Klíčové zdroje lze rozdělit do několika částí:

- Fyzické zdroje
- Duševní zdroje (patenty, značky, autorská práva, databáze zákazníků, partnerství)
- Lidské zdroje
- Finanční zdroje



## Klíčové činnosti (7)

- *Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky?*
- *A co naše distribuční kanály? Vztahy se zákazníky?*
- *Zdroje příjmů?*
- Jedná se o nejdůležitější činnosti nutné k tomu, aby firma mohla úspěšně fungovat.

## Klíčové činnosti lze rozdělit do několika částí:

- Výroba
- Řešení problémů
- Platforma/síť



# CANVAS Business Model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

## Klíčová partnerství (8)

- ***Kdo jsou naši klíčoví partneři? Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé?***
- ***Které klíčové zdroje získáváme od partnerů?***
- ***Které klíčové činnosti partneři vykonávají?***

Odlišujeme 4 odlišné typy partnerství:

1. Strategická spojení mezi subjekty, které si nekonkurují,
2. Spolupráce (strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty),
3. Společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty,
4. Vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.

**U tvorby partnerství může být užitečné rozlišovat mezi třemi typy motivace:**

- Optimalizace a úspory z rozsahu (outsourcing, sdílení infrastruktury apod.)
- Snížení rizika a nejistoty
- Získání určitých zdrojů a činností

<b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> Jaké máme klíčové partnerství? Co pro nás partneři dělají? Co od partneři očekávají? 	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> Co musíme dělat pro nabízenou hodnotu?  <b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> Jaké zdroje jsou potřeba pro dosažení nabízené hodnoty?	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> Proč si nás zákazníci "chtějí koupit"? Jaké problémy zákazníkům řešíme?	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> Jaké vztahy s našimi existujícími zákazníky máme a jaké chceme postavit? Jak jsou připraveni se slyšet s podnikatelským modelem?	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> Pro koho jsme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?
<b>NÁKLADY</b> Jaké jsou nejdůležitější náklady související s našim podnikatelským modelem? Které náklady můžeme snížit (nebo vynechat)? Které náklady aktivně zvyšujeme?		<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> Co jsou hlavní zdroje příjmů? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chceme platit? Jak jsou prostřednictvím nabízené služby získány?		

# CANVAS Business Model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

## Struktura nákladů (9)

- *Jaké náklady související s naším business modelem jsou nejdůležitější?*
- *Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější?*
- *Které klíčové činnosti jsou nejnákladnější?*

Odlišujeme mezi 2 pojetými strukturami nákladů:

1. Model motivovaný náklady.
2. Model motivovaný hodnotou.

## Struktura nákladů může mít následující vlastnosti:

- Fixní náklady
- Variabilní náklady
- Úspory z rozsahu
- Úspory ze sortimentu

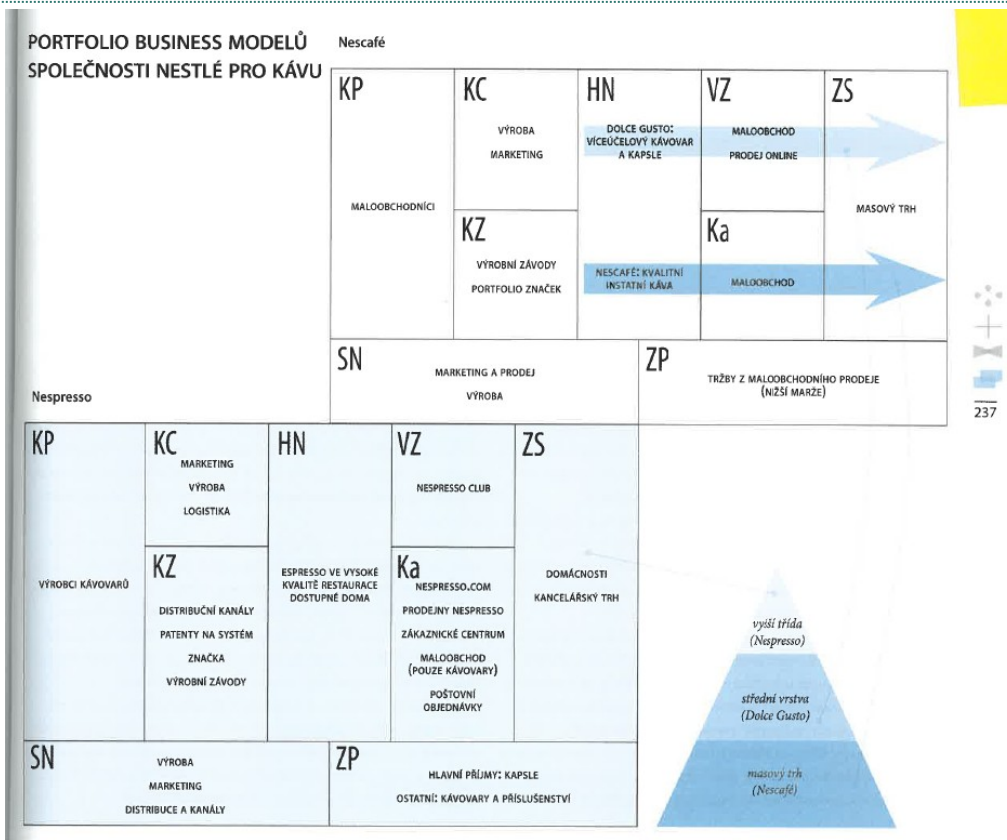
<b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> 3 <small>Jaké vztahy máme s klíčovými partnery? Co pro nás partneři dělají? Co od partneřů očekáváme?</small>	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> 2 <small>Co tvoříme abychom poskytl hodnotu?</small>	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> 2 <small>Proč si nás zákazníci chtějí nakoupit? Jaké problémy zákazníkům řešíme?</small>	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> 4 <small>Jaké vztahy budujeme s jednotlivými skupinami zákazníků? Jaké je naše cílové publikum? Jak jsou propagovány naše podnikatelské modely?</small>	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> 1 <small>Pro koho je určen? Kdo jsou nejdůležitějšími zákazníky?</small>
	<b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> 3 <small>Jaké zdroje jsou potřeba pro dosažení nabízené hodnoty?</small>		<b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> 3 <small>Jak se dostaneme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály propagovány? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejdůležitější?</small>	
<b>NÁKLADY</b> 9 <small>Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem? Které náklady odlišují naše řešení od konkurence? Které náklady odlišují naše řešení od konkurence?</small>		<b>ZDROJE PŘÍJMU</b> 9 <small>Ze jakých zdrojů jsou určité skupiny zákazníků pláceny? Jakým způsobem plácí? Jakým způsobem hledají plácí? Jak jsou provozovatelé business modelů odlišni od jiných?</small>		

# CANVAS Business Model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Příklad Canvas společnost NESTLÉ



Zdroj: Tvorba business modelů (Osterwalder, Pigneur, 2010)

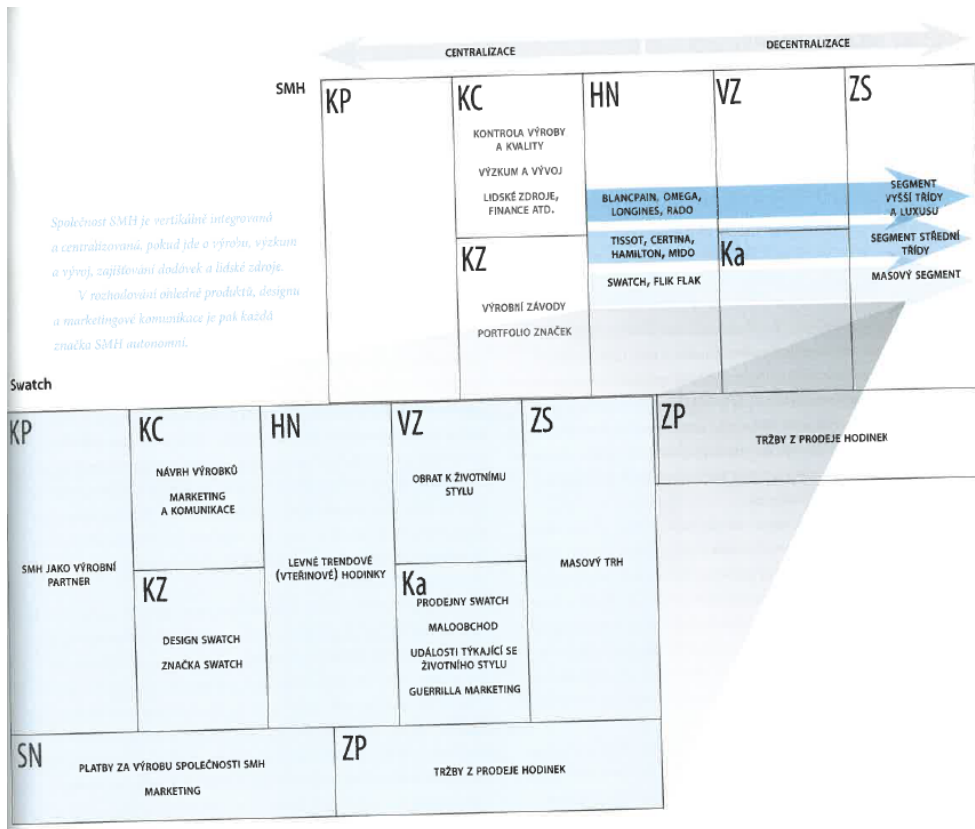


# CANVAS Business Model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

## Příklad Canvas společnosti SMH (hodinky Swatch)



Zdroj: Tvorba business modelů (Osterwalder, Pigneur, 2010)

- **Business model slouží k popsání logiky, jak firma hodlá vydělávat peníze.**
- **Business model je základem pro tvorbu strategie firmy, která se realizuje prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.**
- **V současné dynamické době je business model základem nejen pro tvorbu nových ale i úpravu (inovace) stávajícího modelu.**
- **Je nástrojem k pochopení jak firma vytváří hodnotu pro své zákazníky, partnery i pro sebe.**
- **Následná volba vhodného modelu nastavuje základ fungování firmy a nabízí jednotnou vizualizační platformu pro všechny zúčastněné.**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Dotazy a diskuse 😊

.....

.....

.....

# Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.  
adamek@opf.slu.cz