

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

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

- 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

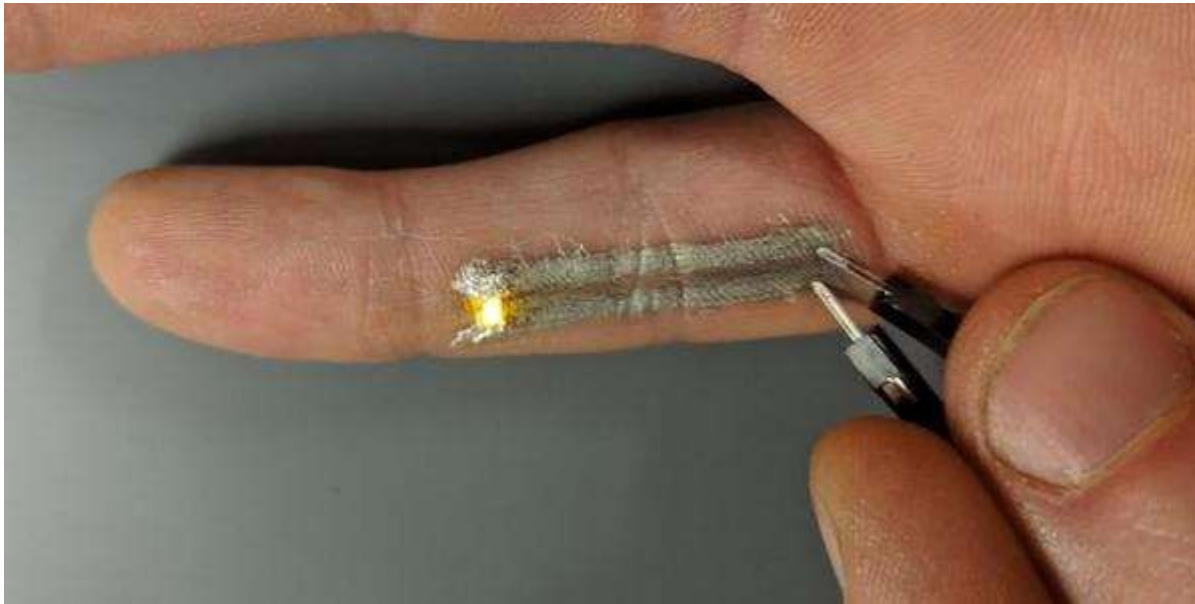
- BMC je navrhován a realizován v určitém prostředí (firma nefunguje ve vakuu)! Prostředí vlastně dodává našemu modelu kontext. Dále faktory, které jej ovlivňují. No a samozřejmě také překážky a omezení.
 - Hlavní trendy – trendy z PESTky, viz první přednáška.
 - Makroekonomické síly – globální tržní 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, prognózujeme 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

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



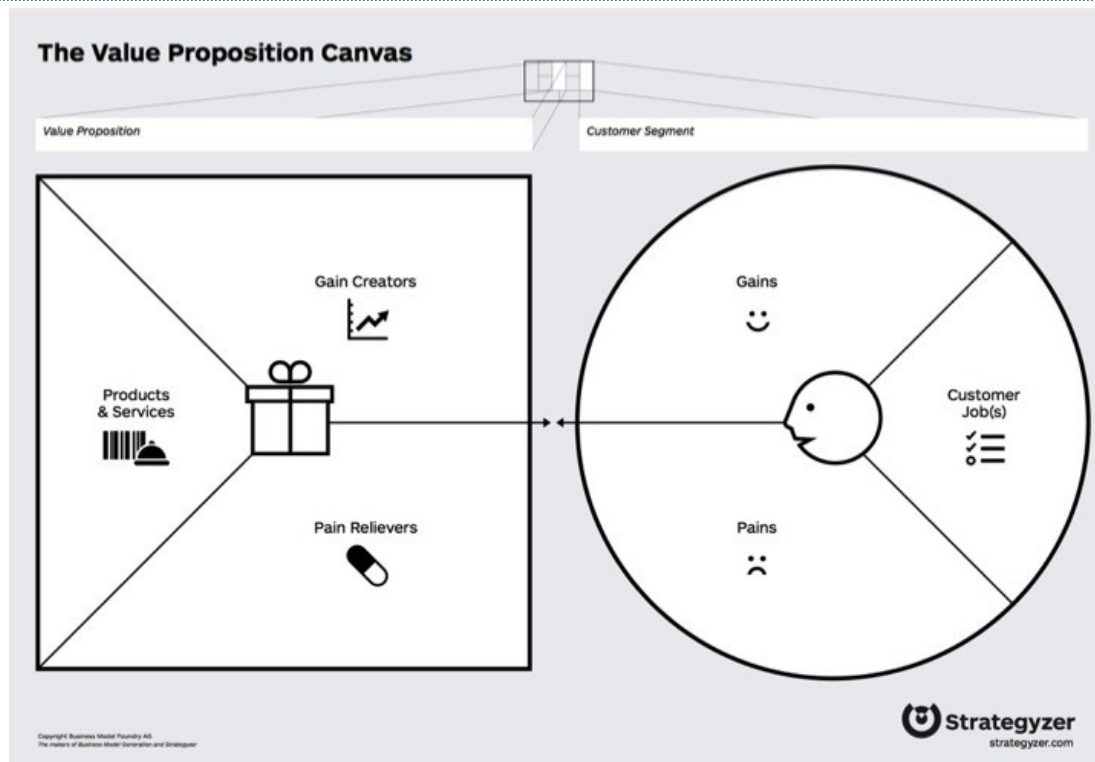
3 Value Proposition Canvas (VPC)

- 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 KARVINĚ



- 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

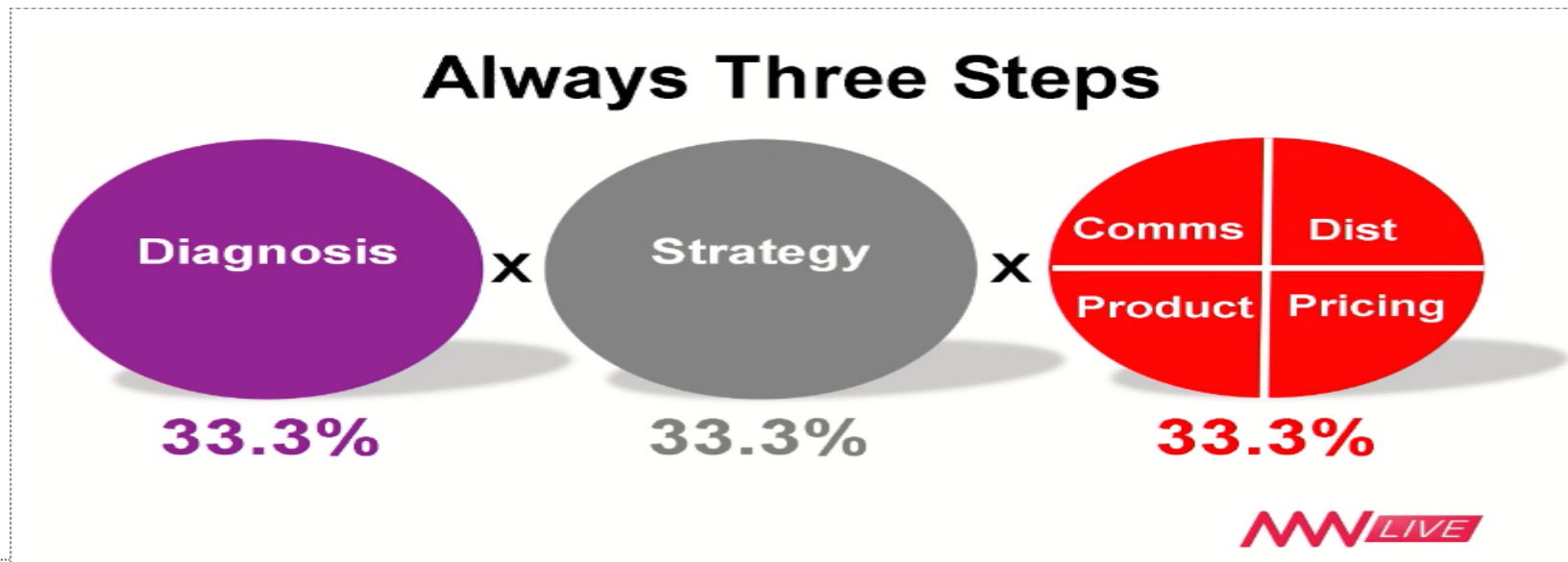
- Proof of Concept – malá neúplná demonstrace, že něco funguje.
 - Porozumění zákazníkům – datový detektiv (Google trendy, vyhledávače, externí/interní data, měli jsme o tom celý předmět), novinář (rozhovor – kvalitativní, hloubkový, řešíme proč, ne co by kdyby), antropolog (pozorování – stínování, nákupní 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?

- „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

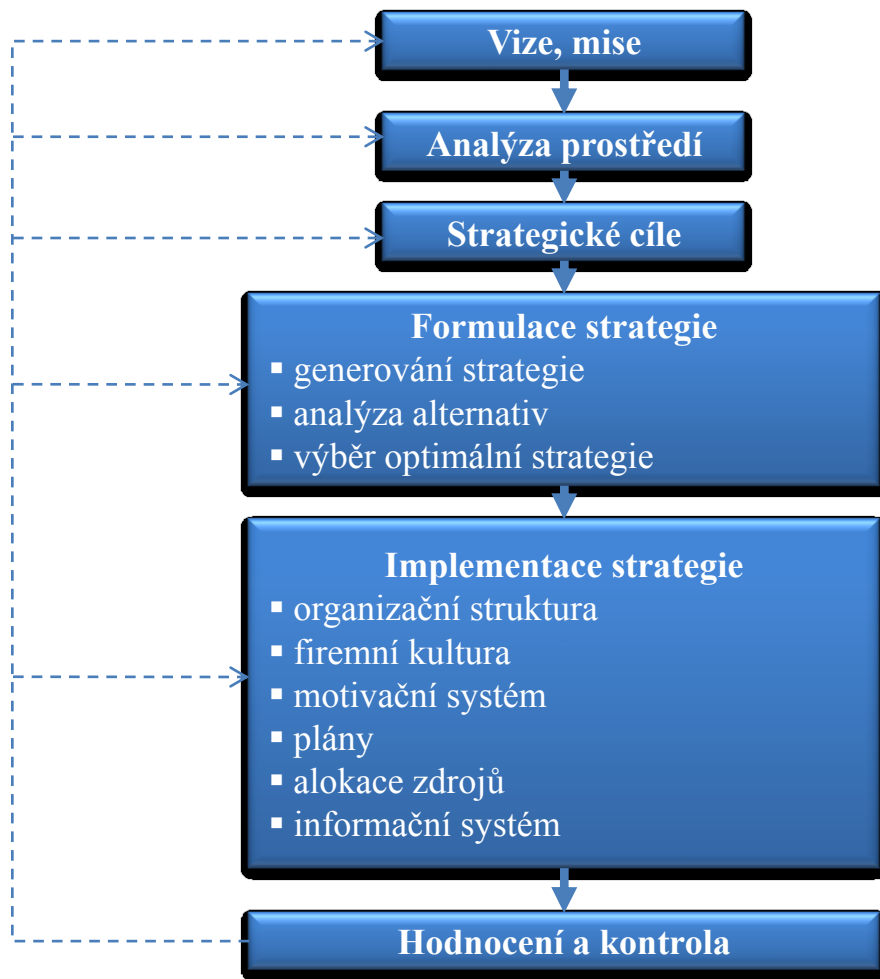
- **Řízení** - v obecné poloze se jedná o uspořádaný soubor poznatků, zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití dostupných zdrojů.
 - **Strategické marketingové řízení** – probíhá jako kontinuální proces, složený z řady činností - plánování, organizování, 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

- **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 definicí, 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)

- _____ 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)

- _____ 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

- 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 KARVINĚ

- *„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 otevření
-

Konec prezentace

Děkuji za pozornost 😊

Úkol na seminář

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