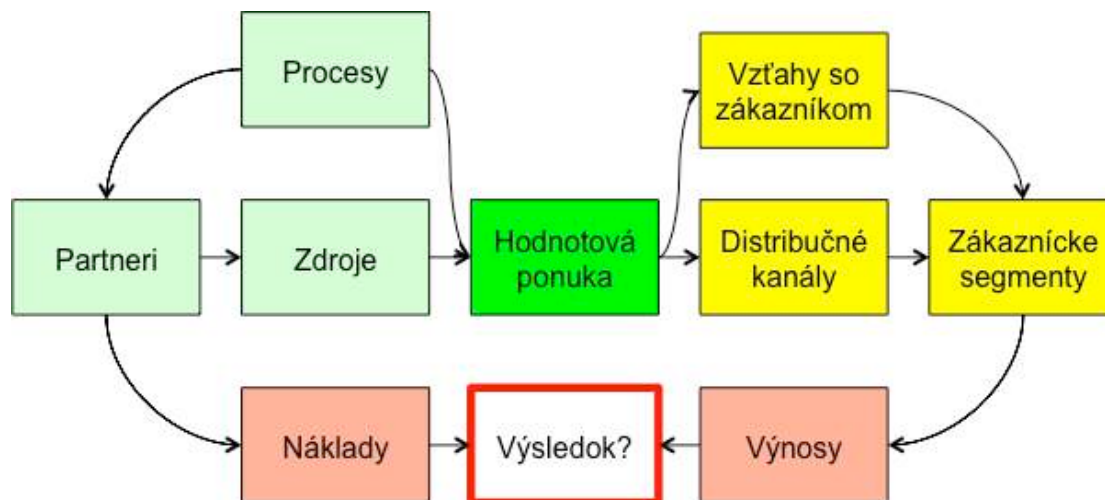


Podnikateľský model a hodnota pre zákazníka

Ján Košturiak



Popíšte váš podnikateľský model



Zákazníci	
Zákazníci, nezákazníci, teritória, trhy, segmenty, problémy a sny zákazníkov, konkurenti, nové technológie, trendy, produkty, služby, ceny, marže	
Komunikačné kanály	Distribučné kanály
Ako sa dozvie zákazník o mojom výnimočnom riešení? Ako zistím jeho skutočné problémy? Ako odkomunikujem zákazníkovi emočnú hodnotu? Ako dokážem komunikovať so zákazníkom priamo?	Ako vyradím z hry nadbytočné distribučné medzičlánky a získam časť ich marže? Ako obslúžim zákazníka priamo? Ako sa obslúži zákazník sám?
Moja hodnotová ponuka – produkt, služba	
Ktoré parametre zákazníkovo procesu zlepšuje môj produkt alebo služba (výkon, produktivita, ekológia, kvalita, spoľahlivosť, obslužnosť, bezpečnosť, jednoduchosť, komfort, zábava, atď)? Aké vyslovené a nevyslovené potreby zákazníkov viem splniť? Akú emočnú hodnotu dávam zákazníkovi?	
Procesy, aktivity	Zdroje
V ktorých procesoch môžem dať zákazníkovi ďalšie hodnoty? Dodací termín, kustomizácia, samoobsuha, kvalita, cena, dôvera, atď.	Aké zdroje, znalosti, ľudí, technológie, know how potrebujem?
Partnerská sieť	
Akých partnerov a akým spôsobom zapojím do môjho biznisu? Aké sú hodnoty pre mňa, pre zákazníkov a pre partnerov?	

Vaše osobné ciele

Fyzický rozvoj – telo, zdravie, sila, energia		Intelektuálny rozvoj – vzdelávanie, znalosti	
Cieľ	Termín	Cieľ	Termín
Emocionálny rozvoj – vzťahy, láska, partnerstvo		Duchovný rozvoj – duša, hľadanie zmyslu a poslania, hodnoty	
Cieľ	Termín	Cieľ	Termín

Ciele vašej firmy

Zakazníci – od koho?		Financie – koľko?	
Cieľ	Termín	Cieľ	Termín
Inovácie – za čo?		Procesy – ako?	
Cieľ	Termín	Cieľ	Termín

--	--	--	--

Ako využívate váš pracovný čas?

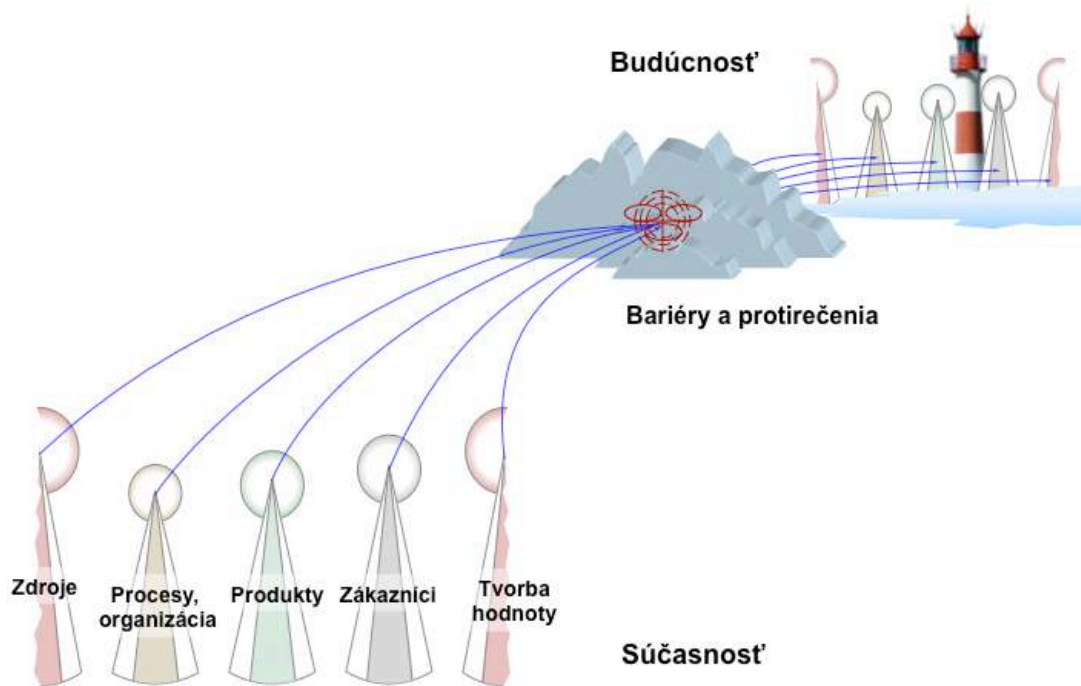
<p>1. Koľko percent času venuješ súčasným problémom výkonnosti firmy?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operatívne naliehavé udalosti a ich riešenie - Obsluhovanie súčasných zákazníkov - Zlepšovanie súčasných produktov a procesov 	<p>2. Koľko percent času venuješ budúcim príležitostiam, inováciám a stratégii firmy?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nové príležitosti, zákazníci, produkty, služby, procesy - Nové podnikateľské systémy - Inovačné projekty
<p>3. Koľko percent času venuješ rozvoju seba?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Čo nové si sa naučil o svojich zákazníkoch, metódach, technológiách a pod? - Čo si sa naučil o sebe a čo si zlepšil? - Aký je potenciál toho, čo si sa naučil pre firmu? 	<p>4. Koľko percent času venuješ svojim spolupracovníkom?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Čo nové si naučil svojich spolupracovníkov? - Aké výnimočné schopnosti si im pomohol objaviť a rozvinúť? - Už sú tvoji najbližší spolupracovníci lepší ako ty?

--	--

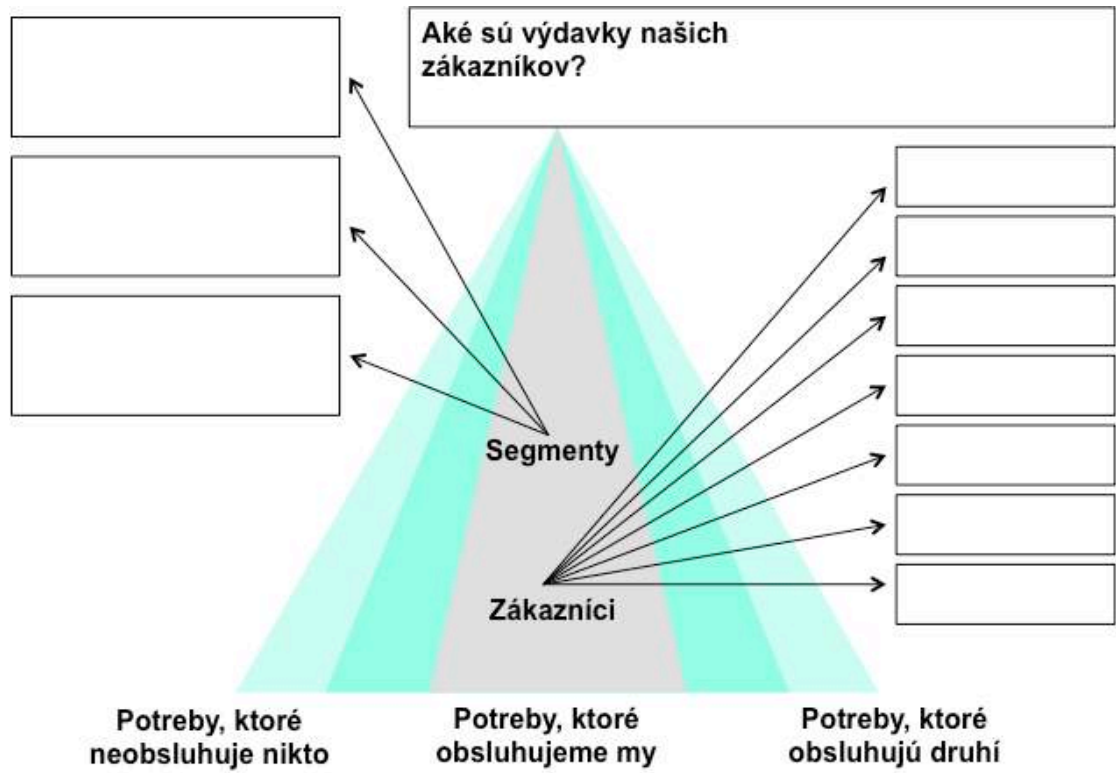
Súčasnosť – Kde som?	Akcie – čo musím urobiť?	Budúcnosť – Kam sa chcem dostať?
Hodnota pre zákazníka <ul style="list-style-type: none"> - Aké výnimočné merateľné hodnoty ponúkame? - Aké výnimočné emočné hodnoty ponúkame? 		Hodnota pre zákazníka <ul style="list-style-type: none"> - Aké výnimočné merateľné hodnoty chceme ponúkať? - Aké výnimočné emočné hodnoty chceme ponúkať?
Hodnota pre firmu <ul style="list-style-type: none"> - Koľko zarábame? - Aké ďalšie hodnoty získavame – image, know how, znalosti? - Ako zarábame (predaj produktov, servis, služby, licencie, spolupodnikanie...)? 		Hodnota pre firmu <ul style="list-style-type: none"> - Koľko chceme zarábať? - Aké ďalšie hodnoty chceme získať – image, know how, znalosti? - Ako budeme zarábať?
Zákazníci <ul style="list-style-type: none"> - Kto sú naši zákazníci, ktorí nám platia? - Kto sú naši nezákazníci, ktorí by nám mohli platiť? - Aké sú trendy u zákazníkov a nezákazníkov? 		Zákazníci <ul style="list-style-type: none"> - Kto budú naši zákazníci, ktorí nám budú platiť? - Kto sú naši nezákazníci, ktorí by nám mohli platiť? - Aké nové trhy (modré oceány) môžeme vytvoriť?
Produkty a služby <ul style="list-style-type: none"> - Aké produkty a služby ponúkame? 		Produkty a služby <ul style="list-style-type: none"> - Aké produkty a služby budeme ponúkať?
Procesy a organizácia <ul style="list-style-type: none"> - Aké sú naše procesy a organizácia na obsluhuje zákazníka? 		Procesy a organizácia <ul style="list-style-type: none"> - Aké budú naše procesy a organizácia na obsluhuje zákazníka?

Zdroje, partneri, znalosti - Aké sú naše zdroje?		Zdroje, partneri, znalosti - Aké budú naše zdroje?
--	--	--

Analyzujte svoju prítomnosť a premyslite si svoju budúcnosť



Popíšte svoju podnikateľskú cestu z prítomnosti do budúcnosti



Definujte váš súčasný trh a tržby:

Definujte váš budúci trh a tržby:



Odkiaľ máte informácie o vašich zákazníkoch? Sledujete ich na internete, posielate im dotazníky, sledujete štatistiky z reklamácii a servisu, navštevujete ich a počúvate ich?

Analýza trhu	Produktová skupina 1	Produktová skupina 2	Produktová skupina 3	Spolu
Veľkosť trhu – tis. Euro/ rok				
Veľkosť trhu – ks, tony, litre				
Kľúčoví zákazníci – charakteristika				
Potreby zákazníkov				
Vývoj trhu				
Ročné tempo rastu / poklesu				
Ziskovosť trhu v %				
Príležitosti na trhu				
Hrozby na trhu				
Pozícia našej firmy na trhu				
Podiel našej firmy na trhu				
Konkurenčné nevýhody				
Konkurenčné výhody				
Naše akcie na danom trhu				
Akcie konkurentov na danom trhu				
Poznámky – čo treba urobiť?				
Naša cieľová				








a spýtajte sa ho na detaily, ktoré ste nepostrehli, alebo nie ste si istí. Ak váš zákazník používa váš výrobok na výrobu alebo služby pre ďalších zákazníkov, analyzujte zákazníkov vášho zákazníka. Analyzujte sociálne, technické a evolučné trendy vo vašom odvetví.







Pozrime sa ešte na vašich nezákazníkov a konkurentov.

Tí, ktorí odmietajú našu ponuku		Tí, ktorí nás nepoznajú a obsluhujú ich naši konkurenti	
Nezákazníci	Benefity pre nich	Nezákazníci	Benefity pre nich
Tí, ktorí majú potrebu ale nepoužívajú náš výrobok alebo službu, sú uspokojovaní iným spôsobom		Tí, ktorí majú peniaze, zatiaľ nemajú potrebu, na náš výrobok alebo službu, ale mohli by mať	
Nezákazníci	Benefity pre nich	Nezákazníci	Benefity pre nich

Konkurenti na našom trhu		Konkurenti, ktorí vytvorili nový trh	
Konkurenti	Čím konkurujú?	Konkurenti	Čím konkurujú?
Konkurenti z iného odvetvia		Konkurenti na iných trhoch	
Konkurenti	Čím konkurujú?	Konkurentii	Čím konkurujú?

Podme sa teraz pozrieť na niektoré trendy, ktoré vytvárajú ďalšie príležitosti pre vytvorenie novej hodnoty pre zákazníka.

Trend	Príklad	Naša príležitosť?
Zdravie 	fitness, wellness, prevencia a diagnostika, životný štýl. zdravé jedlo	
Zábava 	diskotéky, karaoke, zábavné centrá, zabávači	
Hodnota času 	Jednoduché vyhľadávanie, doručovanie tovaru domov, upratovacie služby	
Proaktivita 	jogging, treking, hobby, produkty pre domácich kutilov, súťaže, hry, fitness centrá, kluby	
Prírodnosť 	Prírodné materiály, bio potraviny, záhrady a bývanie prepojené s prírodou, turistika	
Mobilita 	e-biky, nízkonákladové aerolínie, vozíky pre imobilných ľudí, cestovanie	
Ekológia 	ekologické produkty a výrobné procesy, ekologické správanie, recyklácia, energia z obnoviteľných zdrojov	

Komunikácia		chatovanie, kluby, sociálne siete, mobilná komunikácia	
Rodina, priatelia		Rodinné produkty a služby - e-shopy a internetové stránky, dovolenky, záhradné party, rodinné oslavy	
Práca		vzdelávanie, poradenstvo, kaučing, mobilita, podnikanie	
Zmena demografie		produkty a služby, pre seniorov, etno, obchody pre cudzincov, akadémia tretieho veku	
Sociálne rozdiely		podnikanie orientované na pomoc ľuďom, vzdelanie, bývanie a zdravotníctvo pre chudobných, pomoc postihnutým	
Bezpečnosť		antivíry, bezpečnostné a monitorovacie systémy, služby	

Našli ste v týchto trendoch nejaké inšpirácie? Pozrite sa okolo seba a nájdete stovky úspešných podnikateľov, ktorí svoju firmu postavili na niektorom z uvedených trendov. A možno objavíte ďalšie nové trendy, ktoré práve vznikajú. Nenechajte sa znepokojiť myšlienkou, že to ešte nikto nerobí. Keď to budú robiť všetci, tak už to nebude žiadna nová príležitosť, ale podnikanie s komoditami.

Pozrime sa teraz na hodnotu z pohľadu zákazníka. Čo ste si kúpili za posledný rok a mali ste z toho veľkú radosť a uspokojenie? Čo bola príčina vašej spokojnosti? Dobrá cena, užitočnosť, novosť riešenia, krásny dizajn alebo niečo iné?

Hľadajte v ďalšej tabuľke hodnoty, ktoré by mohli osloviť vašich zákazníkov?

Hodnota	Príklad	Naša príležitosť
Novosť	mobilný telefón, smart phone, iPad, Red Bull, osvetlenie LED, MP3, pasívne domy, e-bike, elektromobil – nové riešenia, ktoré vytvorili alebo vytvárajú nové trhy a nové podnikateľské modely (modré oceány)	
Výkon	Zvyšovanie výkonov počítačov umožnilo simulácie a animácie zložitých procesov, zvyšovanie výkonov digitálnych fotoaparátov postupne likvidovalo tradičnú fotografiu	
Zákaznícke úpravy, kustomizácia	Firma Nike vám vyrobí topánky na mieru, vo firme Shirtinator si môžete navrhnuť vlastný dizajn trička, špeciálne e-shopy skladajú kustomizované bicykle, v škole varenia spolupracuje zákazník s kuchárom na vytváraní jedla a pod.	
Zlepšenie práce zákazníka, zvýšenie výkonnosti jeho procesu	Gynekologické kreslo od firmy Borcad šetrí 40% plochy a 18% času lekára, 3D skenovanie priestorov radikálne zvyšuje produktivitu práce projektanta	
Dizajn	Firmy Apple, BMW, Loewe spájajú technické parametre s výnimočným dizajnom	
Značka, status	Značky Harley Davidson, Ferrari, Christian Dior, Gucci, Calvin Klein Chanel alebo Rolex symbolizujú status, image alebo životný štýl	
Cena	Ponuku vysokej hodnoty za nižšiu cenu zákazník obyčajne ocení – luxus za primeranú cenu, all inclusive. Automobil Tata Nano sa predával v Indii za 2500 dolárov a umožnil ľuďom vymeniť bicykle za auto.	
Redukcia nákladov u zákazníka	Digitálna tlač, internet alebo počítačové systémy radikálne znížili náklady vo výrobe, pasívny dom redukuje náklady na bývanie	

Redukcia rizika	Nemocničné lôžko Linet redukuje riziko pádu pacienta, vznik infekcie a dekubitov, NOD32 od firmy ESET znižuje riziko preniknutia vírusov do počítača	
Dostupnosť nedostupného	Henry Ford sprístupnil automobil bežným ľuďom Southwest Airlines alebo Ryan Air lietanie	
Jednoduchosť	iPad má jednoduché intuitívne ovládanie, nákup kníh v Amazone je jednoduchý a rýchly	

A na záver ešte jeden pohľad na možnosť vytvorenia hodnoty pre zákazníka – pozrime sa na celý reťazec nákupu a použitia nášho produktu. Ako môžeme zvýšiť zákazníkovi napríklad produktivitu alebo jednoduchosť pri nákupe? Pozrite sa na váš e-shop alebo na systém predaja. Často rozmýšľam nad touto hodnotou, keď sa po dlhej ceste registrujem dlhým a zložitým procesom na recepcii hoteli. Môžeme zvýšiť napríklad pohodlie zákazníka pri dodávke – dodávkou domov alebo automatickou inštaláciou? Má náš produkt nejaké prvky zábavnosti alebo image (často rozmýšľam prečo ma moja dcéra ťahá na obed do podniku McDonalds)? Môžem eliminovať riziko zákazníka pri používaní produktu, alebo zlepšiť jeho produktivitu pri jeho údržbe, alebo eliminovať ekologické riziká pri jeho likvidácii?

	Nákup	Dodávka	Používanie	Doplňky	Údržba	Likvidácia
Produktivita zákazníka						
Jednoduchosť						
Pohodlie používateľa						
Riziko						
Zábavnosť, image						
Šetrnosť k životnému prostrediu						

Vidíte aké množstvo možností máme na to, aby sme vytvorili nové hodnoty pre zákazníka? Určite nájdete aj iné, vlastné nápady a inšpirácie. Podstatné je však jedno – aby to neboli hodnoty, ktoré uznáva zákazník a nie hodnoty, ktoré mu vnucujeme my.

Pozrime sa na proces zákazníka, ktorý má tieto hlavné kroky:











- 1. Prvý kontakt** – môžeme mať najlepší produkt na svete, ale nie je nám to nič platné, ak o ňom zákazník nevie. Prvá kontakt znamená, že zákazníci musia našu firmu a naše produkty poznať, musia dostať prvý impulz na to, aby navštívili náš obchod, našu webovú stránku, aby chytili do ruky náš katalóg alebo produkt. Prvý kontakt je dôležitý, niekedy zostane, žiaľ, prvý a jediným kontaktom a pri zlej skúsenosti, môže zákazník ešte šíriť negatívnu skúsenosť s našou firmou alebo produktom. Prvý kontakt môže vzniknúť náhodne, môže prilákať zákazníka nejakou akciou, ako je výstava alebo konferencia. Môže vzniknúť rozprávaním v kruhu priateľov alebo chatovaním na sociálnych sieťach. Každý z nás sa pamätá na svoju prvú lásku alebo prvú schôdzku s ňou. Ako sme pripravení na náš prvý kontakt so zákazníkom? Akú spomienku v ňom chceme zanechať? Čím ho chceme zaujať. Nezabúdajme na to, že pri prvom kontakte môžu hrať emócie väčšiu rolu ako premyslené predajné argumenty.
- 2. Rozhodnutie o nákupe** – na to, aby sa zákazník rozhodol pre náš produkt, musí uznať jeho hodnotu. O hodnote pre zákazníka sme sa bavili v predchádzajúcej kapitole a dôležité je uvedomiť si, že zákazník má svoj pohľad na svet, má svoje kritéria, hodnoty a potreby a nemali by sme na neho príliš tlačiť a vnucovať mu to, čo nepotrebuje. Spomeňme si na predajcov poistiek, bankových produktov alebo pouličných predavačov v Káthmandú alebo v Istanbule. Na druhej strane musíme mať premyslené argumenty aby sme zákazníkovi vedeli presne vysvetliť v čom je náš produkt pre neho výhodný. Často mi podnikatelia hovoria, že sú lepší, rýchlejší, spoľahlivejší alebo lacnejší. To nie sú argumenty. Lepší alebo rýchlejší v čom? V akých parametroch? Voči čomu? Sme lacní pri výstavbe domu alebo montáži okna a sme lacní aj počas ďalšej 20 ročnej prevádzke nášho produktu? Všetci hovoria o tom, akí sú dobrí, ale ešte som nestretol montéra okna, žalúzia alebo staviteľa domu, ktorý by mi dal do ruky letáčik, kde by bolo jasne vysvetlené ako má byť oblečený, v akom stave mi má odovzdať svoju prácu a čo si mám skontrolovať, koľko bude práca trvať a koľko budem platiť, atď. Kontaktoval sa s vami niekedy šéf daného pracovníka a pýtal sa vás ako ste boli splnené vaše potreby a predpísané štandardy? Môj priateľ dodnes spomína na vyšetrenie u lekára v USA. V krátkom čase mu volal zástupca poisťovne a zisťoval, či lekár prišiel na čas, či zákrok prebiehal tak ako mal, či bol účinný, ako je pacient spokojný a pod. Tento rozhovor je možno dôležitejší pre firmu, ktorá produkt alebo službu poskytuje ako pre zákazníka, pretože je hlavným zdrojom inovácie. Keď si ľudia kupujú auto, tak sa zaujímajú o jeho spotrebu, servis, výkon, bezpečnosť a ďalšie parametre. Je zaujímavé, že väčšina ľudí, ktorí si stavajú alebo kupujú napríklad dom, sa o spotrebu, servis alebo bezpečnosť nezaujímajú, pretože často tieto kritériá nevedia presne sformulovať. Koľkí kupcovia domu sa zaujímajú napríklad o množstvo kWh/m² za rok? A možno by boli prekvapení, keby zistili, že pri staršom dome je táto spotreba vyše 200 – 300 a pri modernom pasívnom dome napríklad menej ako 50. A požadovať parametre tesnosti objektu by asi napadlo len špecialistu. Prečo máme iné kritériá pri kúpe auta, ktoré používame niekoľko hodín denne a kupujeme

si ho na pár rokov a domu, ktorý máme často na celý život a prežijeme v ňom minimálne polovicu svojho času? Prečo platíme stavebnej firme za niečo, čoho hodnotu nevieme odmerať? Inštalujete si vzduchotechniku, aby ste mali kvalitný, čistý vzduch a tepelnú pohodu. Viete to zmerať? Alebo osvetlenie v miestnosti – jeho kvalita sa nemeria luxmi alebo lúmenmi. Firma OMS prišla s prevratným konceptom merania kvality osvetlenia LQS (Lighting Quality Standard) a vie zákazníkovi presne odmerať akú kvalitu osvetlenia dostáva a koľko bude za ňu platiť. Toto je cesta, ako dať zákazníkovi hodnotu, ktorá sa dá odmerať. Pripravme pre zákazníka kalkulačku, konfigurátor alebo simulátor, na ktorom si bude môcť modelovať svoje predstavy s cenou, ktorú za ne zaplatí.







3. **Nákup.** Dostali sme sa k dôležitému bodu. Zákazník vyťahuje peňaženku, kreditnú kartu alebo od nás požaduje faktúru. Aj tu je množstvo príležitostí ako mu môžeme tento proces zjednodušiť alebo zbaviť rizika. Zákazník má často bariéru, že nemá dostatok peňazí na nákup a my mu môžeme pomôcť napríklad splátkami, podielom na spoločnom biznise a pod. Mnohé firmy majú problém, pretože ponúkajú veľmi kvalitné a spoľahlivé výrobky, ktoré sú v prevádzke veľmi efektívne, ale ich cena vyššia. Vysoká cena môže neprekonateľné byť bariérou, ak je vaším partnerom klasický nákupca, ktorý má obvyčajne tri požiadavky – 1. cenu, 2. cenu a 3. cenu. Ak máte výnimočný produkt za vysokú cenu, ktorý je v prevádzke veľmi spoľahlivý a lacný, tak nepredávajte produkt, ale službu. Príklady? Nepredávajte auto, ale najazdené kilometre, namiesto kompresora predávajte stlačený vzduch, namiesto lampy svetlo.
4. **Doprava.** Ľudia stále viac nakupujú na internete. Zdá sa, že kamenný obchod má dnes viac funkciu „show roomu“ ako skutočnej predajne. Musíme preto hľadať cesty, ako zákazníkovi doručiť produkt na miesto použitia – rýchlo, kvalitne, bezpečne a s pridanou emóciou.
5. **Príprava na použitie** – aký máte pocit, keď si kúpite nejaký výrobok a musíte k nemu čítať hrubý a nezrozumiteľný manuál? Alebo si ho musíte celý zmontovať podľa nekvalitných a nečitateľných podkladov. Alebo si kúpite produkt, ktorý zmontujete intuitívne, lebo jeho konštruktér ho navrhol tak, aby sa pri montáži nedala urobiť chyba a celá montáž bola rýchla a jednoduchá. Príprava produktu na použitie súvisí aj s tým, aké náročné je zaškolenie na obsluhovanie produktu, ako ergonomicky sú navrhnuté obslužné panely, menu, piktogramy, atď.
6. **Použitie** produktu je kľúčový proces, ktorý je dôvodom nákupu. Zákazník si kupuje náš produkt, aby si jeho používaním splnil potrebu, ktorú má. Preto je dôležité, aby sme dobre poznali prácu nášho zákazníka a pri analýze jeho procesu sme pochopili jeho očakávania a používali sme jeho metriky na meranie výkonu, kvality, spoľahlivosti a pod.
7. **Servis** – mnohí majú skúsenosti s nedostupnosťou servisu, keď sa napríklad na Vianoce pokazí v dome kotol alebo vo firme tlačiareň, keď potrebujete vytlačiť niečo dôležité. Ideálne je, ak dokáže pokazené zariadenie so zákazníkom diagnostikovať chybu, prípadne ho podporuje pri jej odstránení. Niektoré tlačiarne sú veľmi dobrým príkladom. Výrobcovia automobilov a výrobných zariadení začínajú podporovať

Úloha:

1. Navštívte vášho zákazníka a analyzujte jeho proces. Definujte jeho primárnu potrebu, kvôli ktorej si kúpuje váš produkt, miesto, prostredie, čas a zdroje ktoré používa.
2. Popíšte proces ako zákazník používa váš produkt vo svojom procese, ako meria výkonnosť procesu, aké má nedostatky a navrhnete nápady na zlepšenie.

Proces použitia produktu			
Zákazník:	Potreba:	Zdroje:	
Miesto:	Čas:	Spôsob použitia:	
Proces použitia	Metriky	Nedostatky	Návrhy
1. 			
2. 			
3. 			
4. 			
5. 			
6. 			
7. 			
8. 			
9. 			
10. 			

Nová technológia	Stará technológia	Benefity
<p>LED</p> 	<p>Klasické osvetlenie</p> 	<p>dlhá životnosť, úspornosť, ekologičnosť, iný spôsob výroby, iné kvalita svetla pre zákazníka, iné ovládanie, nové pravidlá v biznise</p>
<p>Mobil</p> 	<p>Klasický telefón</p> 	<p>Dostupnosť všade, integrácia nových funkcií, postupná likvidácia pôvodného odvetvia – prístroje, siete, príslušenstvo, technológie</p>
<p>MP3</p> 	<p>Hudobné nosiče</p> 	<p>Kustomizácia, viac pesničiek, priame prepojenie výrobcov a zákazníkov</p>
<p>Simulácia</p> 	<p>Klasický projekt</p> 	<p>Eliminácia rizika, skrátenie času</p>
<p>Pasívny dom</p> 	<p>Klasický dom</p> 	<p>90% redukcia spotreby energie</p>

<p>elektromobil</p> 	<p>automobil</p> 	<p>jednoduchšia montáž, vyššie zrýchlenie, ekologické výhody, nižšia hlučnosť</p>
<p>OLED</p> 	<p>Klasické displeje</p> 	<p>Nižšia spotreba elektrickej energie, nové možnosti využitia</p>
<p>Karbónové vlákna</p> 	<p>Plechy</p> 	<p>Nové materiály radikálne znižujú hmotnosť a spotrebu automobilu a menia celú technológiu výroby</p>

Popíšte nové technológie a trendy vo Vašom biznise a príležitosti pre vás:

Technologický trend	Vplyv na moje podnikanie