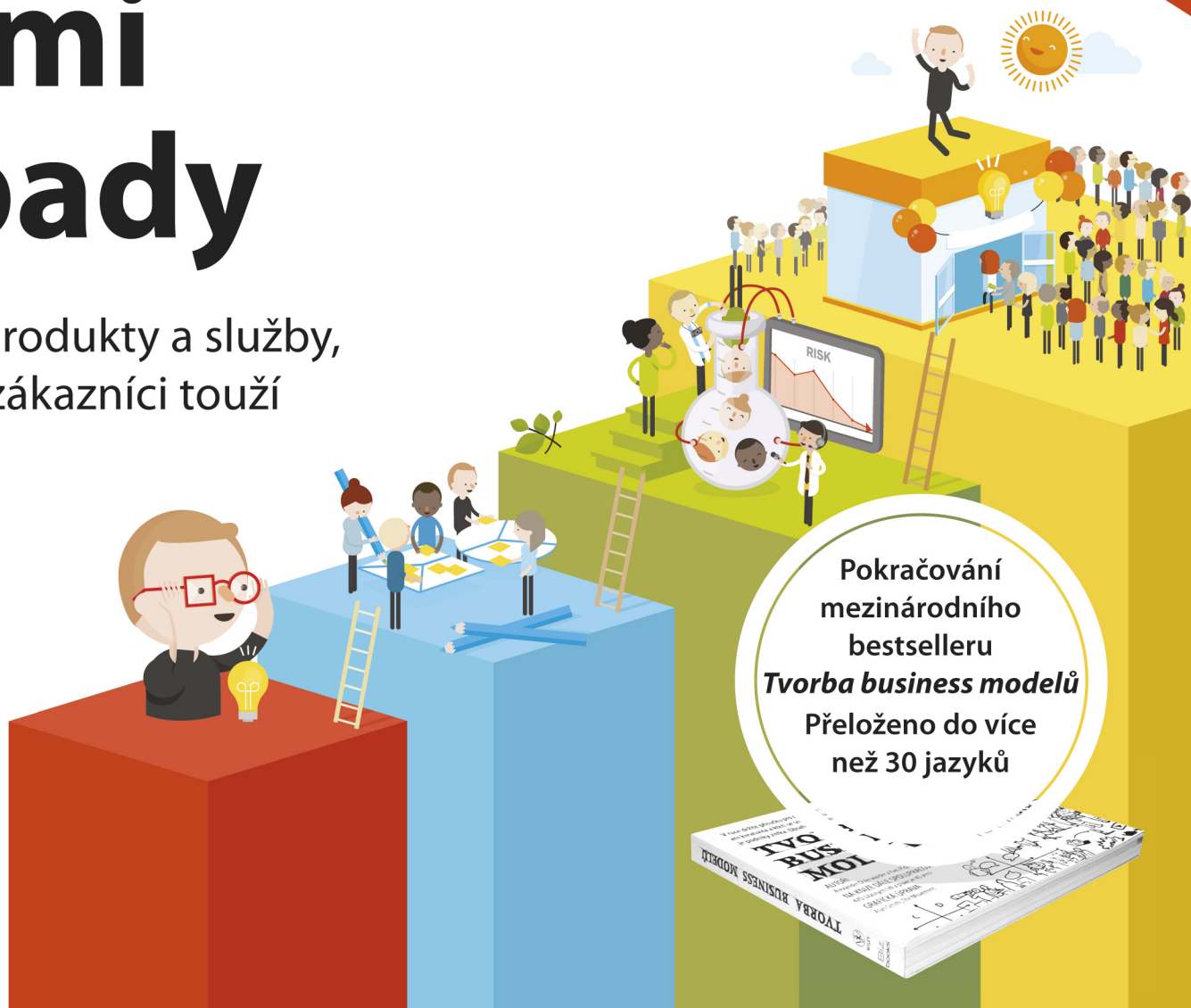


Vydělávejte svými nápady

Vytvářejte produkty a služby,
po kterých zákazníci touží

Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Greg Bernarda
Alan Smith

Bizbooks®



Value
Proposition Design

Pokračování
mezinárodního
bestselleru
Tvorba business modelů
Přeloženo do více
než 30 jazyků



**Vydělávejte
svými nápady**

Vydělávejte svými nápady

Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith

Překlad: Markéta Polochová

Odborná korektura: Zdeněk a Eva Macháčkoví

Odpočívající redaktor: Petra Kryštofová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from English language edition Value Proposition Design: How to create products and services customers want.

Copyright © 2014 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda and Patricia Papadakis. All rights reserved. This translation published under licence with original publisher John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Translation © Markéta Polochová, 2015.

Autorizovaný překlad z originálního anglického vydání Value Proposition Design.

Originální copyright: © Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda and Patricia Papadakis, 2014.

Překlad © Markéta Polochová, 2015.

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Fragment

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0452-8

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2016 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4.

Číslo publikace 23647.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA a.s.

Vydělávejte svými nápady

Vytvářejte produkty a služby,
po kterých zákazníci touží

strategyzer.com/vpd

Autoři

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Greg Bernarda

Alan Smith

Grafická úprava

Trish Papadacos

WILEY

Bizbooks®

1. Canvas

- 1.1 **Profil zákazníka** 36
- 1.2 **Hodnotová mapa** 52
- 1.3 **Soulad** 66

2. Design

- 2.1 **Možnosti prototypizace** 100
- 2.2 **Výchozí body** 112
- 2.3 **Porozumění zákazníkům** 130
- 2.4 **Správný výběr** 146
- 2.5 **Hledání vhodného business modelu** 168
- 2.6 **Vytváření nabídek v již zavedených organizacích** 184



3. Testování

- 3.1 Co testovat 214
- 3.2 Testování krok za krokem 222
- 3.3 Knihovna experimentů 240
- 3.4 Dejte všechno dohromady 264

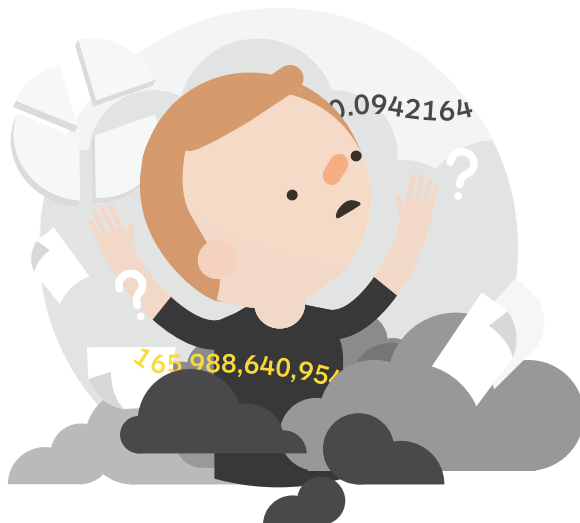
4. Rozvoj

- Vytvořte si jednotný pohled na věc 286
- Měřte a monitorujte 288
- Neustále se zlepšujte 290
- Neustále se inovujte 292
- Taobao: objevování nového modelu
elektronického obchodování 294

- Glosář 302
- Základní tvůrčí tým 304
- První čtenáři 305
- O autorech 306



Design hodnotových nabídek si zamilujete, pokud ...



... vám snaha vytvořit skutečné hodnoty přerostla přes hlavu

Jsou chvíle, kdy máte pocit, že ...

- by měly existovat vhodnější prostředky, které by vám umožňovaly vytvářet hodnoty pro vaše zákazníky i podnik.
- se možná zaměřujete na nesprávné úkoly a nejste si tím pádem jistí dalšími kroky.
- je nesmírně obtížné pochopit, po čem zákazníci skutečně touží.
- informací i dat, která vám vaši (potenciální) zákazníci poskytují, je přespříliš a vy nemáte tušení, jak je co nejefektivněji zpracovat a využít.
- je obtížné se posunout od produktů a jejich vlastností k hlubšímu porozumění, jak vytvářet hodnoty pro zákazníky.
- postrádáte obraz celku, tedy to, jak všechny ty malé dílky skládačky složit dohromady.



... jste frustrovaní neproduktivními poradami a nejednotnými týmy

Máte zkušenost s týmy, které ...

- postrádaly společnou řeč a jednotné chápání toho, jak hodnoty pro zákazníky vytvářet.
- ke dnu stahovaly neproduktivní porady plné nesmyslných konverzací, které nikam nevedly.
- pracovaly bez pevně stanovených procesů a nástrojů.
- se soustředily primárně na technologie, produkty a jejich vlastnosti a zapomínaly na své zákazníky.
- organizovaly porady, které víc než co jiného vysávaly z člověka energii a končily bez jasně formulovaných závěrů.
- postrádaly jednotící prvek.



... jste se podíleli na vytváření fantastického nového projektu, který se zhroutil jako domeček z karet

Zažili jste projekty, které ...

- se zdály dokonalé, ale totálně vybuchly a způsobily značné finanční ztráty.
- vyžadovaly spoustu energie na neustálé vylepšování a zdokonalování a celou tu dobu vytvářely iluzi, že by snad jednou mohly úspěšně fungovat.
- se pyšnily spoustou detailně vypracovaných kalkulací, které se ale ukázaly jako smyšlené a nefunkční.
- věnovaly obrovské množství času vývoji a konzultování nápadů namísto testování těchto nápadů na zákaznících a dalších zainteresovaných osobách.
- se soustředily víc na názory než na fakta z oboru.
- postrádaly jasně čitelné procesy a nástroje, jež by minimalizovaly možná rizika.
- využívaly procesy vhodné k provozování byznysu spíše než k vývoji nových nápadů.



... jste zklamaní neúspěchem skvělého nápadu



Stáhněte si plakát „Od prohry k úspěchu / From Failure to Success“.

Design hodnotových nabídek (Value Proposition Design) vám pomůže úspěšně ...



... pochopit vzorce vytváření hodnot

Informace o tom, co zákazníci skutečně chtějí, si zorganizujte jednoduchým způsobem, díky kterému vyniknou 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.

Budte srozumitelní.



... využít zkušenosti a dovednosti vašeho týmu

Vybavte svůj tým sdíleným jazykem, abyste tak eliminovali všechny zbytečné konverzace typu „blá, blá, blá“; vedte strategické porady, zadávejte členům týmů kreativní cvičení a spojte se dohromady v jeden velký tvůrčí celek. To povede k daleko efektivnějším poradám plným energie, které vám pomohou produkovat využitelné výsledky. Posunete se od pouhého zájmu o technologie, produkty a parametry ke skutečnému vytváření hodnot pro vaše zákazníky i vaši firmu.

Sjednoťte svůj tým.



... 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. Procesy formování nových nápadů budou odpovídat úkolům a ideálně doplní již existující procesy a společně vám pomohou úspěšně vést váš podnik.

Minimalizujte riziko neúspěchu.



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



Stáhněte si plakát „Od prohry k úspěchu / From Failure to Success“.

Naše hodnotová nabídka pro vás

STRATEGYZER.COM/VPD

 Sledujte logo Strategyzer s odkazy k:

 Online cvičením

 Nástrojům/šablonám

 Plakátům a dalším

Poznámka: Abyste získali přístup k těmto exkluzivním internetovým částem knihy

Vydělávejte svými nápady, musíte prokázat, že jste skutečně jejím vlastníkem.

Mějte proto knihu neustále po ruce, abyste mohli odpovídat na tajné otázky a prokázali tak její vlastnictví!



**Kniha
+
online průvodce**



Webové aplikace + Online kurzy

Posuňte se ještě dále s těmito nástroji a kurzy

Aplikujte

Pomáhá formovat myšlenky

Metodologie podporovaná softwarem

Sdílený jazyk ke komunikaci a spolupráci

Souzní i s jinými business metodami

Integrovaný s Business Model Canvas

Sdílejte a učte se s ostatními

Sručný, jasný a přímo použitelný obsah minimalizuje riziko dezinterpretace

Minimalizuje riziko (velkého) neúspěchu

Pomáhá pochopit, co je pro zákazníky důležité

Pomáhá vytvářet produkty a služby, po kterých lidé touží



Uspějte!

Ověřené a efektivní business nástroje

Přístup k pokročilým materiálům a znalostem

Poutavý multimediální obsah online

Praktická, vizuálně atraktivní a navíc zábavná forma

Umožňuje zlepšování se a hodnocení schopností

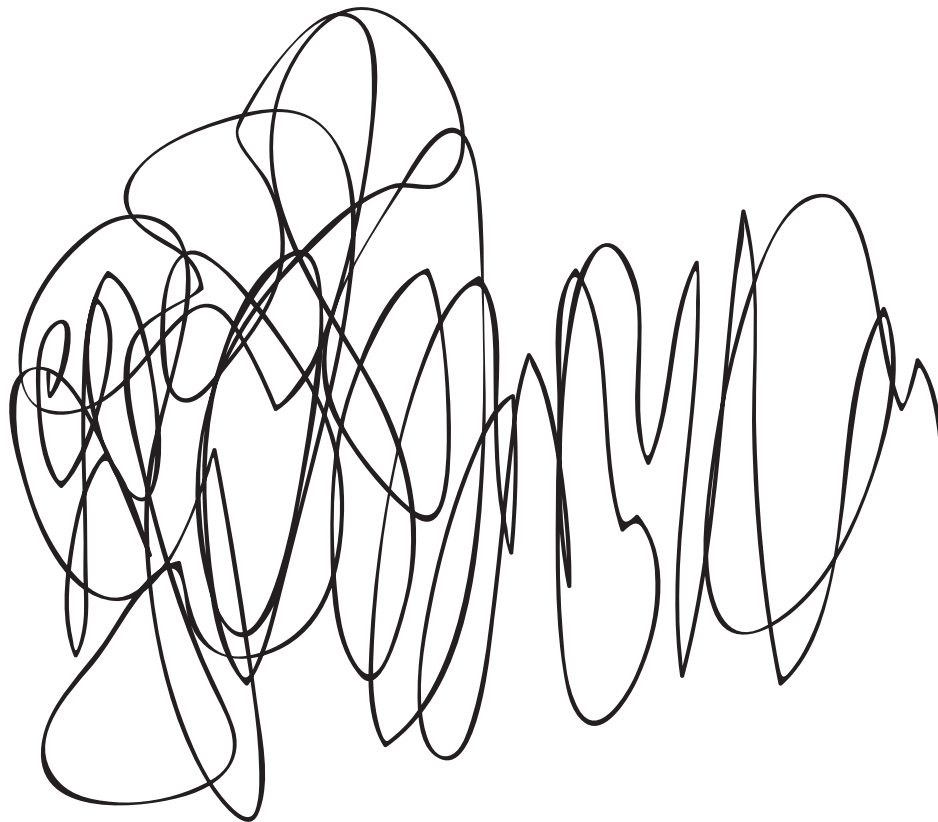
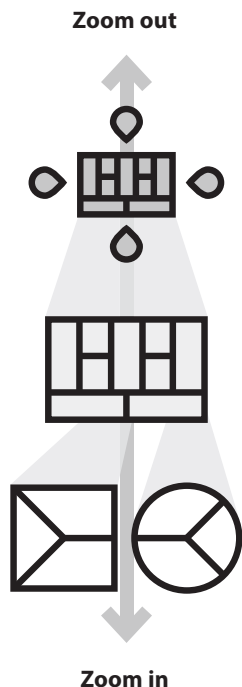
Instrukce pro začátek

Učte se



Nástroje a procesy

Designu hodnotových nabídek



Canvas

Design / Testování

Nástroje

Hledání

Hlavním záměrem *Designu hodnotových nabídek* je aplikovat **nástroje** při opakovaném **hledání** takových hodnotových nabídek, které zákazníci skutečně chtějí a udržet je v souladu s tím, co chtějí i **po nalezení** této hodnotové nabídky.

Design hodnotových nabídek vám ukazuje způsob, kterým můžete využít **Value Proposition Canvas** pro **design** a **testování** skvělých hodnotových nabídek v iterativním procesu hledání toho, co zákazníci skutečně chtějí. Design hodnotových nabídek je nekončící proces, při němž nutně musíte neustále **rozvíjet** své hodnotové nabídky, které jen tak zůstanou pro zákazníky stále atraktivní.



Pokrok

Ovládněte zmatečné a nelineární procesy tvorby hodnotových nabídek a minimalizujte rizika pomocí systematického zapojování adekvátních nástrojů a procesů.

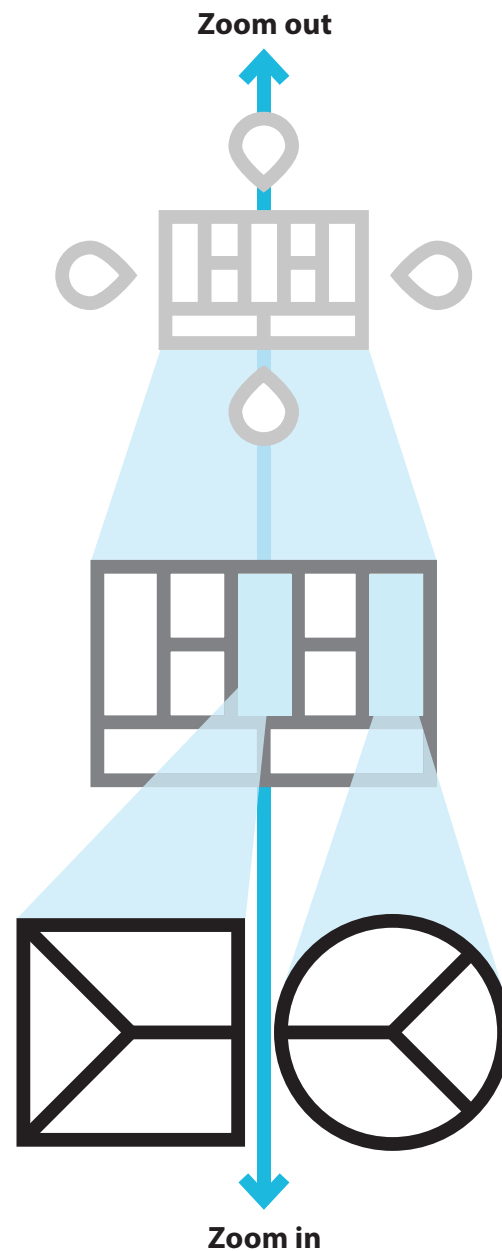
Rozvoj

Po nalezení

Integrovaný systém nástrojů

Hlavním tématem této knihy je nástroj Value Proposition Canvas. Hodnotové nabídky zviditelňuje a zhmotňuje, takže je jednodušší o nich diskutovat a mít nad nimi kontrolu. Perfektně se doplňuje s Business Model Canvasem a s mapou prostředí (Environment Map) – dvěma nástroji, o kterých se detailně hovořilo v knize *Tvorba business modelů*.*

Value Proposition Canvas nabízí detailní pohled na dva stavební kameny Business Model Canvasu.



* *Tvorba business modelů*, Osterwalder a Pigneur, český Bizbooks 2014.

Mapa prostředí

vám pomáhá

porozumět kontextu, ve kterém tvoříte.

Business Model Canvas

vám pomáhá

vytvářet hodnoty pro vaši firmu.

Value Proposition Canvas

vám pomáhá

vytvářet hodnoty pro vaše zákazníky.

Opakování: Business Model Canvas (Plátno business modelu)

Vsadte hodnotovou nabídku do funkčního business modelu a tím získáte hodnotu pro svou společnost. Abyste uspěli, využijte Business Model Canvas – nástroj popisující, jak vaše organizace vytváří, dodává a podchycuje hodnotu. Business Model Canvas a Value Proposition Canvas se skvěle doplňují, přičemž druhé zmíněné je jako kus skládačky zapadající do prvního. Navíc vám umožní zaměřit se na detaily toho, jakým způsobem hodnotu pro zákazníky vytváříte.

Základy k Business Model Canvasu na této dvoustraně jsou dostatečné pro pochopení této knihy a pro tvorbu skvělých hodnotových nabídek. Pokud vás zajímá více, podívejte se na naše webové stránky nebo si pořídte knihu *Tvorba business modelů*.*

Zákaznické segmenty

jsou skupiny lidí a/nebo organizací, které chce daná společnost nebo organizace získat a vytvořit pro ně hodnotu s pomocí vhodné hodnotové nabídky.

Hodnotové nabídky

jsou založeny na systému produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní zákaznický segment.

Kanály

popisují způsob, kterým je hodnotová nabídka komunikována a zprostředkovávána zákaznickému segmentu s využitím komunikace, distribuce a prodejních kanálů.

Vztahy se zákazníky

popisují typy vztahů, které si firma buduje a vytváří s jednotlivými zákaznickými segmenty, a také vysvětlují, jakým způsobem jsou zákazníci získáváni a udržováni.

Zdroje příjmů

vyplynávají z hodnotové nabídky, která je úspěšně nabízena zákaznickým segmentům.

Popisují, jakým způsobem organizace vytváří hodnotu v souladu s cenou, kterou jsou za ni zákazníci ochotni zaplatit.

Klíčové zdroje

představují nejdůležitější aktiva, která jsou nezbytná pro nabízení a dodání výše popsaných prvků.

Klíčové činnosti

prezentují nejdůležitější aktivity, které organizace potřebuje k tomu, aby byla úspěšná.

Klíčová partnerství

představují síť investorů a partnerů, kteří jsou zdrojem externích zdrojů a aktivit.

Struktura nákladů

představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu.

Profit

získáme odečtením veškerých nákladů od částky celkového výnosu daného podniku.

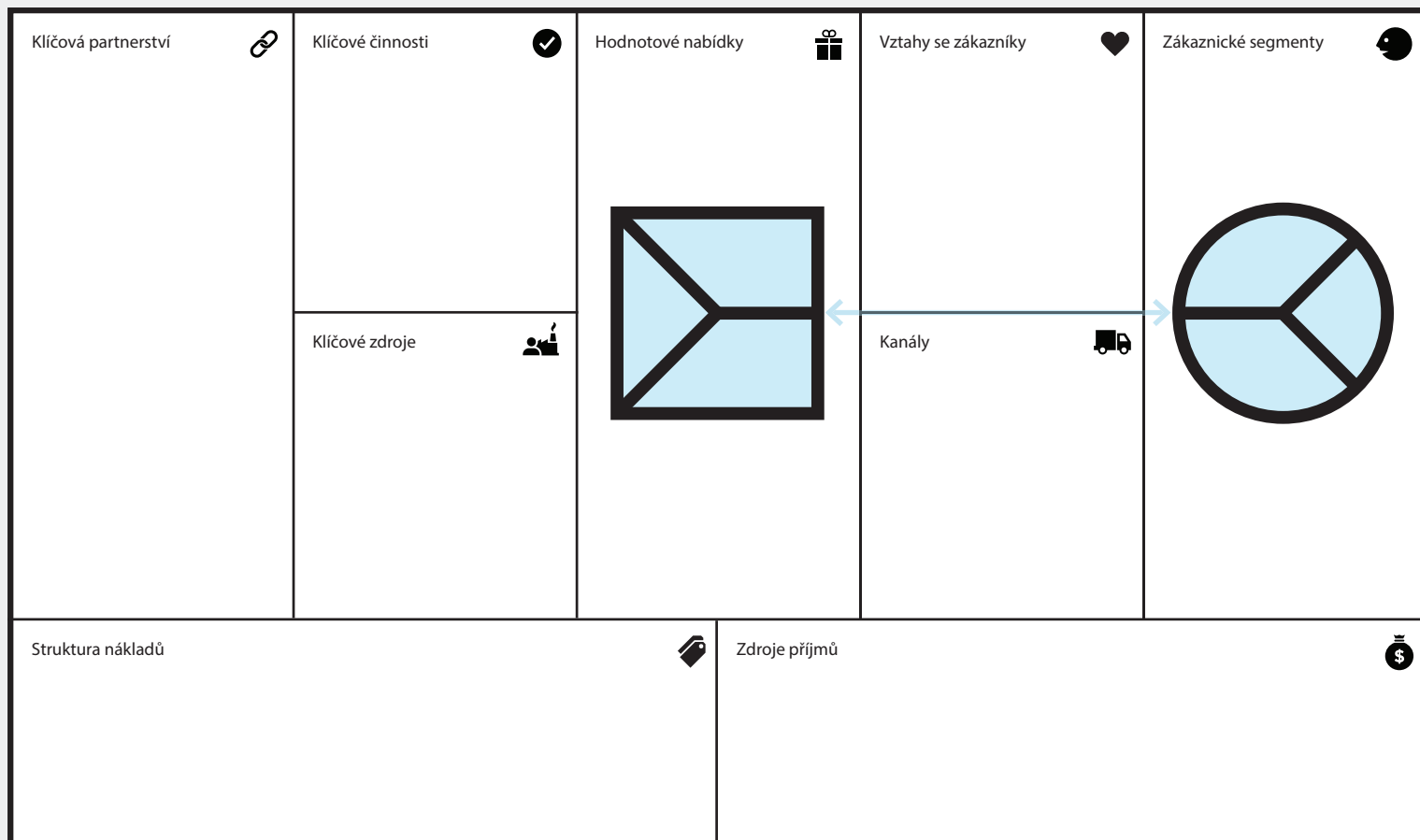
Plátno business modelu

Vytvořeno pro:

Vytvořil:

Datum:

Verze:



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

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit:
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Design hodnotových nabídek je metoda vhodná pro...

Budujete nový podnik úplně od nuly, nebo jste součástí již existující organizace? Na základě vaší výchozí strategické pozice pro vás budou některé věci snazší a jiné naopak složitější.

Začínající podnikatel se musí vypořádávat s jinými překážkami než vedoucí nového, byť riskantního podniku v rámci již existující organizace. Nástroje prezentované v této knize se vztahují k oběma variantám. Podle vaší startovací pozice je budete používat různým způsobem k posílení vašich silných stránek a překonání překážek.

Hlavní výzvy

- Dokázat, že vaše nápady mohou fungovat také s omezeným rozpočtem.
- Zapojit investory při škálování vašich ideí.
- Riskovat, že vám dojdou peníze dříve, než najdete tu správnou hodnotovou nabídku a vhodný business model.

Hlavní výhody

- Využít ve svůj prospěch flexibilitu a jednoduché rozhodovací procesy.
- Využít motivaci vlastníků jako pohon k úspěchu.

Nové podniky

Jednotlivci nebo týmy chystající se od základu vybudovat jedinečnou hodnotovou nabídku a business model.



Zavedené organizace

Týmy v rámci existujících společností chystající se zlepšit stávající nebo vymyslet nové hodnotové nabídky a business modely.

☺ Stáhněte si plakát „Inovace v zavedených organizacích / Innovating in Established Organizations“

Hlavní výhody

- Stavění na existujících hodnotových nabídkách a business modelech.
- Zhodnocení existujících aktiv (prodejce, kanály, značku atd.).
- Vytvoření portfolia business modelů a hodnotových nabídek.



Hlavní výzvy

- Zapojit top management.
- Získat přístup k existujícím zdrojům.
- Zvládnout kanibalizaci.
- Překonat neochotu zariskovat.
- Vyvarovat se rigidních a pomalých procesů.
- Připisovat si velká vítězství tak, aby vše neustále šlapalo.
- Zvládnout kariérní rizika inovátorů.

Design hodnotových nabídek využijte k...

vymyšlení a zdokonalení hodnotových nabídek. Nástroje, které pečlivě prozkoumáme, slouží jak k řízení a obnově existujících hodnotových nabídek (a business modelů), tak k vytvoření nabídek nových. Zapojte hodnotové nabídky a business modely a vytvořte tak sdílený jazyk tvorby hodnot ve vaší organizaci. Využívejte je, a tím neustále vytvářejte a zdokonalujte hodnotové nabídky, které budou odpovídat zákaznickým profilům.



Vytvořte

Vytvořte nové hodnotové nabídky, které lidé chtějí,
a business modely, které skutečně fungují.



Zdokonalte

Organizujte, měřte, zpochybňujte, vylepšujte a obnovujte existující hodnotové nabídky a business modely.

Změřte své dovednosti v oblasti designu hodnotových nabídek

Udělejte si online test a vyhodnoťte, jestli máte správný přístup a schopnosti nutné pro systematický úspěch v oblasti designu hodnotových nabídek. Test si udělejte před i po přečtení knihy *Vydělávejte svými nápady*, abyste tak mohli sami změřit, jaký pokrok jste udělali.

 Změřte své schopnosti pomocí online testu



Podnikatelská znalost

Rádi zkoušíte nové věci. Riziko možného neúspěchu nechápete jako hrozbu, ale jako příležitost učit se a zdokonalovat. V oblasti mezi strategií a taktikou se pohybujete s lehkostí.



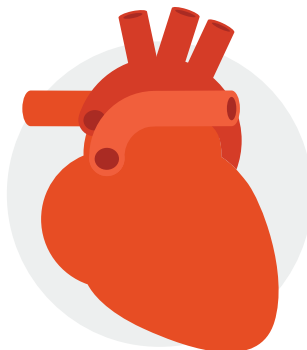
Práce s nástroji

Při hledání nejvhodnějších hodnotových nabídek a business modelů systematicky pracujete s Value Proposition Canvasem, s Business Model Canvasem a s dalšími nástroji i procesy.



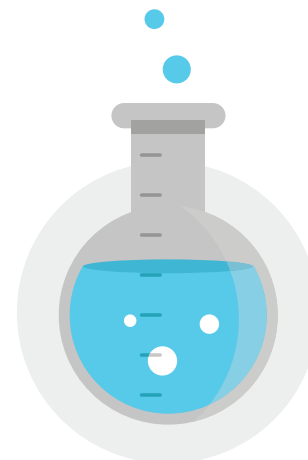
Schopnost tvůrčího myšlení

Dříve, než si zvolíte konkrétní směr, prozkoumáte několik možných alternativ. Vyhovuje vám nelineární a iterativní princip tvorby hodnot.



Zákaznická empatie

Neúnavně nahlížíte na věc z pohledu zákazníka a naslouchání zákazníkům vám jde dokonce ještě o něco lépe než vlastní prodej zboží.



Schopnost experimentovat

Systematicky hledáte důkazy, které by stvrdily vaše nápady a ověřily vaše vize. Již v nejranějších fázích experimentujete za účelem zjistit, které postupy jsou funkční a které naopak ne.

Přesvědčte své kolegy o kvalitách designu hodnotových nabídek

Jsem

znepokojen tým, že namísto plného soustředění na design hodnot pro naše zákazníky věnujeme veškerou pozornost produktům a jejich vlastnostem.

ohromen tým, na jak špatné úrovni je spolupráce vývoje nových produktů, obchodu a marketingu, a to zejména v souvislosti s vývojem nových hodnotových nabídek.

znepokojen tým, že postrádáme metodologii, která by nás nasměrovala při vývoji nové hodnotové nabídky a business modelu.

překvapen tým, jak často vyrábíme věci, po kterých není poptávka, a to i přes nesporně zajímavý nápad a dobrý úmysl.

opravdu rozčarován tým, kolik času jsme na našem posledním meetingu věnovali mluvení o hodnotových nabídkách a business modelech, aniž bychom tým dosáhli jakýchkoli hmatatelných výsledků.

šokován tým, jak nejasná byla poslední prezentace nové hodnotové nabídky a business modelu.

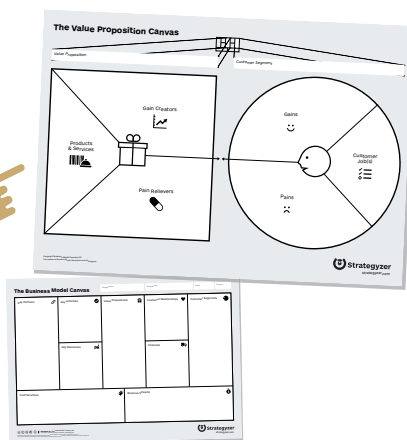
ohromen tým, kolik zdrojů jsme promrhali, když se náš geniální nápad v posledním business plánu ukázal jako totální fiasko jen proto, že jsme ho předtím neotestovali.

znepokojen, protože vývoj nových produktů nepracuje více s metodologií orientovanou především na zákazníka.

překvapen tým, že investujeme tak vysoké částky do vědy a výzkumu (R&D), ale nefinancujeme vývoj správných hodnotových nabídek a business modelů.

na pochybách, jestli všichni v našem týmu sdílejí pochopení pro to, co to dobrá hodnotová nabídka ve skutečnosti je.

*Takže: co kdybychom
na našem následujícím
projektu vyzkoušeli
Value Proposition Canvas
(a Business Model Canvas)?*



can

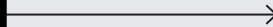
vas

1

Value proposition canvas má dvě strany. Profil zákazníka (viz s. 36) vám pomůže zpřesnit si porozumění zákazníkům. Mapa hodnot (viz s. 52) vám pomůže popsat způsob, kterým máte v úmyslu hodnotu pro daného zákazníka vytvářet. V místě, kde se obě strany setkávají, se snažíme vytvářet jejich soulad (viz s. 66).







Sou

Vytvořte hodnotu

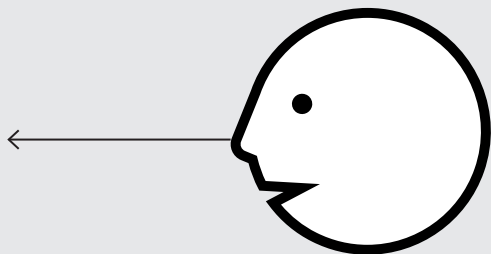
Soubor **benefitů**, které **vytváříte**, abyste přilákali zákazníky.

DE-FI-NI-CE

HODNOTOVÁ NABÍDKA

(Value Proposition) popisuje benefity, které může zákazník od vašich produktů a služeb očekávat.

ulad



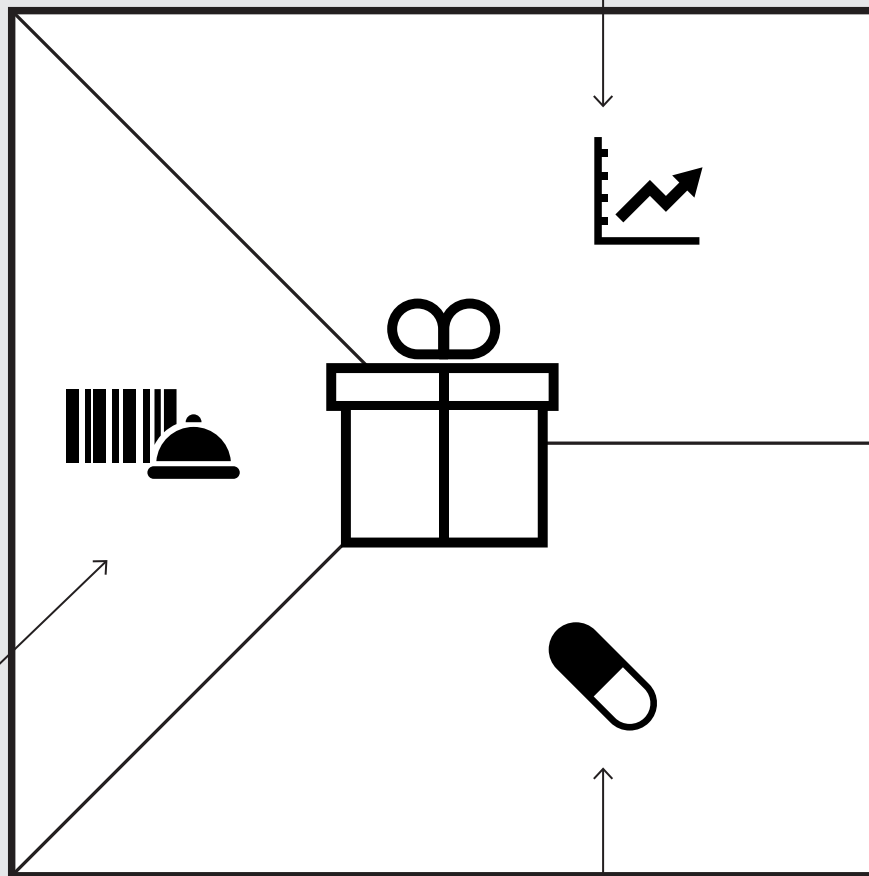
Pozorně sledujte zákazníky

Soubor **charakteristik** zákazníků, které na trhu **očekáváte**, **pozorujete** a **verifikujete**.

Hodnotová mapa

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).

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



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

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

lad

Přínosy popisují výstupy
a konkrétní benefity, kterých by
zákazníci rádi dosáhli.

Profil zákazníka

Profil zákazníka/segmentu (Customer Segment Profile) strukturovaněji a detailněji popisuje specifický zákaznický segment vašeho business modelu. Rozpadá profil zákazníka na úkoly, přínosy a obtíže.

Úkoly zákazníků popisují, čeho se podle svých vlastních slov zákazníci pokoušejí v práci i v životě dosáhnout.

Obtíže popisují špatné výsledky, rizika a překážky, které se vztahují k úkolům, které daný zákazník vykonává.

Souladu dosáhnete ve chvíli, kdy hodnotová mapa odpovídá profilu zákazníka. Tedy ve chvíli, kdy vaše produkty a služby přinášejí řešení obtíží a zajišťují přínosy odpovídající jednomu nebo více úkolům, obtížím a přínosům, které jsou pro vaše zákazníky důležité.

1.1

Profil zákazníka



Úkoly zákazníků (Customer Jobs)

Úkoly zahrnují všechny věci, které se vaši zákazníci pokoušejí v zaměstnání nebo ve svém životě zvládnout. Úkolem zákazníků tak mohou být úlohy, které zákazníci dostávají a které se pokoušejí splnit, problémy, které se snaží vyřešit, nebo potřeby, které se pokoušejí uspokojit. Ujistěte se, že na úkoly nahlížíte z perspektivy svých zákazníků. To, co je důležité podle vašeho názoru, může být na hony vzdáleno od úkolu, se kterým se vaši zákazníci právě pokoušejí vypořádat.*
Rozlišujte tři hlavní typy zákaznických úkolů, které je nutné vyřešit a podporovat:

Funkční úkoly (Functional Jobs)

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

Společenské úkoly (Social Jobs)

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 (Personal/Emotional Jobs)

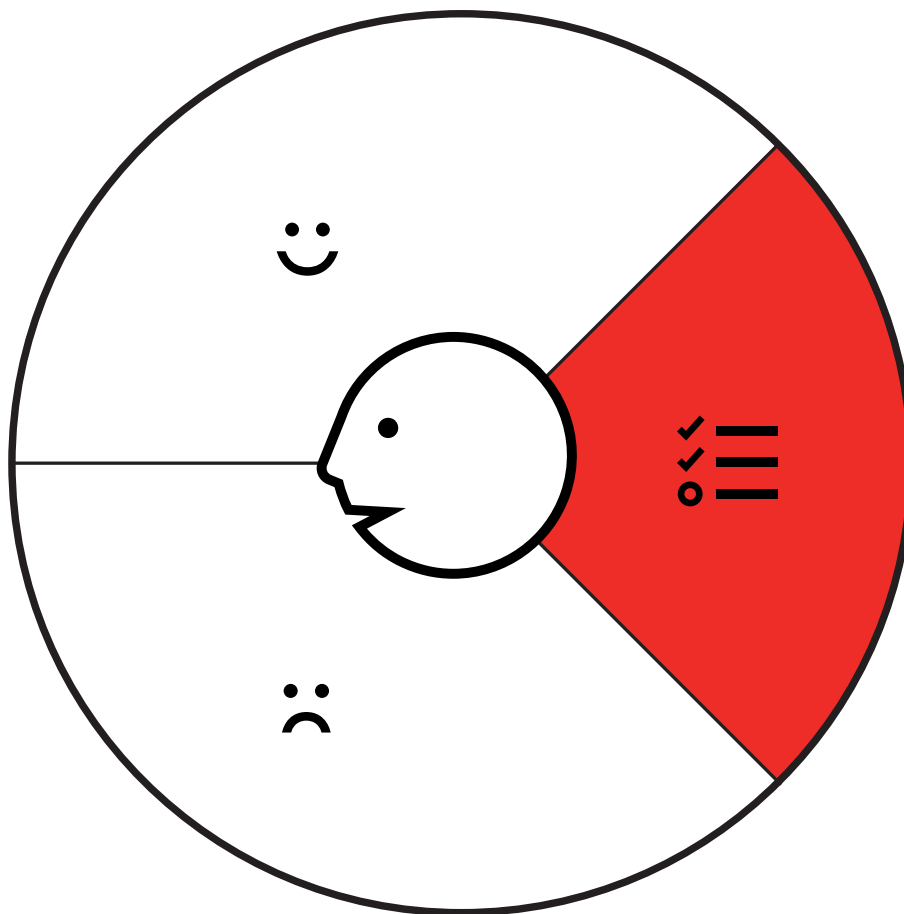
Vznikají, když vaši zákazníci touží po určité emoci, jako je cítit se dobře nebo bezpečně. Například když hledají pocit bezpečí a jistoty, pokud jde o jejich investice, nebo dosažení pocitu stability, pokud jde o jejich zaměstnání.

Podpůrné úkoly

Zákazníci mohou v kontextu nákupu a spotřeby hodnot plnit také podpůrné úkoly, a to buď v roli konzumentů, nebo profesionálů. Tyto úkoly se generují ze tří různých oblastí:

- **NÁKUPČÍ HODNOTY:** úkoly vztahující se k nákupu hodnot, například srovnávání nabídek, rozhodnutí, který produkt koupit, stání v řadě u pokladny, dokončení nákupu, nebo dodávka daného produktu či služby.
- **SPOLUTVŮRCE HODNOTY:** úkoly zahrnující spolupráci ve spolupráci s vaší společností, například zveřejnění hodnocení produktů, zpětná vazba nebo dokonce spoluúčast na vytváření výsledné podoby určitého produktu či služby.
- **ZPROSTŘEDKOVATEL HODNOTY:** úkoly vztahující se k ukončení životního cyklu dané hodnotové nabídky, ke kterým patří například zrušení předplatného, likvidace produktu, jeho transfer k jinému uživateli, nebo jeho prodej.

* Koncept úkolů k vyřízení (jobs to be done) byl vyvinut nezávisle na sobě několika obchodními manažery včetně Anthonyho Ulwicka z konzultantské firmy Strategyn, konzultanty Rickem Pedim a Bobem Moestou a profesorkou Denise Nitterhouseovou z De Paulovy univerzity. Zpopularizoval ho Clay Christensen a jeho poradenská firma Innosight a také Strategyn Anthonyho Ulwicka.



Kontext úkolů

Úkoly zákazníků jsou často závislé na kontextu, ve kterém jsou vykonávány. Tento kontext s sebou může přinášet jistá omezení nebo limity. Například telefonování někomu během cesty se hodně liší: záleží, jestli cestujete vlakem nebo právě řídíte auto. Podobně se návštěva kina výrazně liší podle toho, jestli jdete se svými dětmi nebo s partnerem.

Důležitost úkolů

Je důležité uvědomit si, že ne všechny úkoly mají pro vaše zákazníky stejnou důležitost. Některé mohou být pro jejich práci nebo osobní život daleko podstatnější, protože selhat při jejich plnění by mohlo mít fatální následky. Některé jsou naopak nedůležité, protože pro daného zákazníka jsou daleko podstatnější jiné věci. Někdy zákazník považuje daný úkol za kruciólní proto, že se objevuje opakovaně a často, případně proto, že daný úkol může skončit kýženým, nebo naopak nechtěným výsledkem.



Obtíže

Obtíže popisují cokoli, co zákazníci obtěžuje před, v průběhu nebo po snaze o splnění některého úkolu nebo co jim v jeho dokončení jednoduše zabrání. Obtíže také představují rizika, jinými slovy tedy potenciální špatné výsledky, které se dostaví, pokud je úkol vykonán špatně nebo není dokončen vůbec.

Pokusme se nyní identifikovat tři typy zákaznických obtíží i to, za jak závažné je vaši zákazníci považují:

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

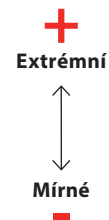
Překážky označují vše, co zákazníkům zabraňuje s plněním daného úkolu vůbec začít nebo co je při jeho plnění zpomaluje (například „Nemám tolik času, abych to udělal správně“ nebo „Nejsem schopen dosáhnout ani jednoho z existujících řešení“).

Rizika (potenciální nechtěné výsledky)

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“).

Stupně obtíží

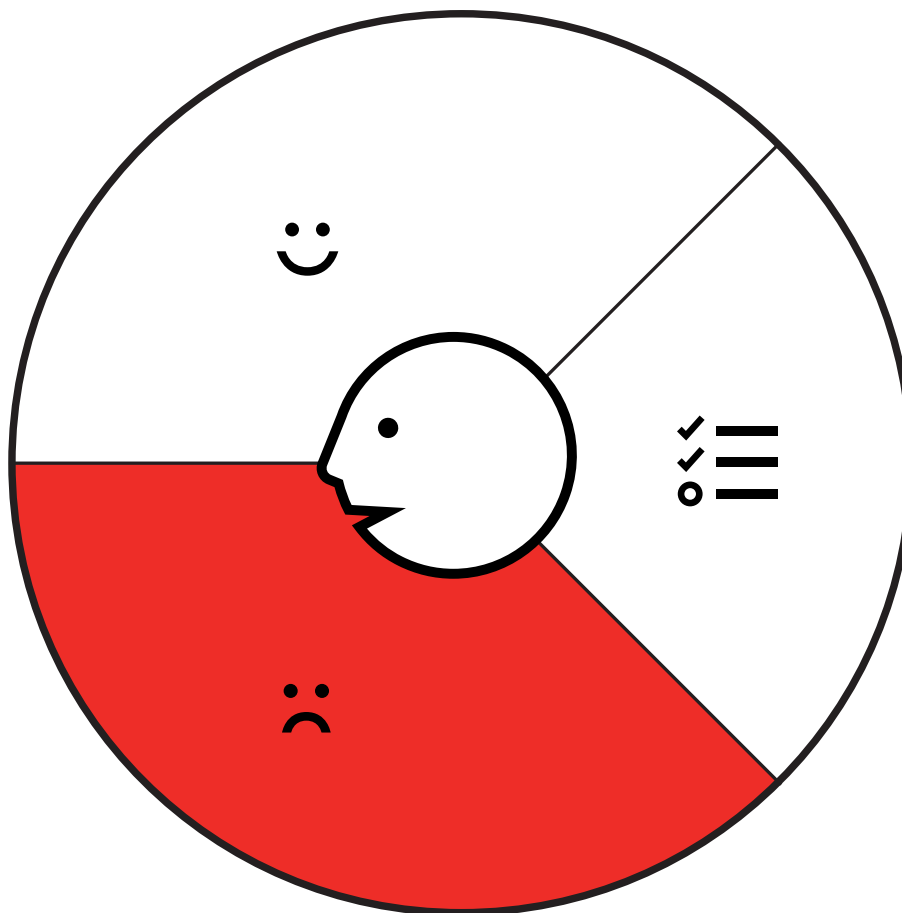
Obtíže mohou být extrémní, ale také mírné, stejně jako může být daný úkol pro zákazníka důležitý, nebo naopak nepodstatný.



Tip: Konkretizujte obtíže.

Abyste co nejlépe rozlišili jednotlivé úkoly, obtíže a přínosy, pokuste se je popsat co nejpodrobněji a co nejkonkrétněji. Pokud vám například zákazník sdělí, že čekání ve frontě byla ztráta času, pokuste se od něj zjistit, po kolika minutách čekání mu to tak začalo připadat. Jen tak přijdete na to, že za ztrátu času považuje daný zákazník tolik a tolik minut dlouhé čekání. Jakmile pochopíte, jak přesně zákazníci stupeň obtíží hodnotí, můžete daleko lépe a efektivněji definovat řešení obtíží ve své hodnotové nabídce.

Následující výčet klíčových otázek vám může pomoci uvědomit si různé potenciální zákaznické obtíže:



- Co pro vaše zákazníky znamená „příliš nákladné“? Že to zabere příliš mnoho času, že je daný výrobek příliš drahý, nebo že daný úkol vyžaduje příliš velkou námahu?
- Co způsobí, že se vaši zákazníci necítí dobře? Jaké jsou jejich frustrace, mrzutosti nebo zkrátka věci, které jim nedají spát?
- V čem současná nabídka vašim zákazníkům nedostačuje? Které její aspekty nejvíce postrádají? Máte povědomí o záležitostech, které je rozčilují, nebo o závadách, které nahlásili?
- Jaké jsou hlavní problémy a výzvy, se kterými se vaši zákazníci potýkají? Rozumí tomu, jak věci fungují, mají problémy s dokončením některých úkolů, nebo se některým z nich z konkrétních důvodů vyhýbají úplně?
- S jakými negativními společenskými konsekvencemi se vaši zákazníci setkávají, nebo z nich mají přímo strach? Bojí se, že ztratí tvář, moc, důvěru, nebo že přijdou o svůj status?
- Z jakých rizik mají vaši zákazníci obavy? Mají strach z technických, společenských nebo finančních rizik, nebo se spíš sami sebe ptají, co by se mohlo pokazit?
- Kvůli čemu nemohou vaši zákazníci v noci spát? Co je pro ně důležité, co je zajímavé a co jim způsobuje starosti?
- Jakých všeobecných chyb se vaši zákazníci dopouštějí? Nejsou schopni aplikovat konkrétní řešení správným způsobem?
- Co vašim zákazníkům brání v přijetí konkrétní nabídky? Jsou to počáteční investice, příliš strmá učití křivka, nebo je od jejího přijetí odrazuje ještě něco jiného?

Přínosy

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.

Pokusme se nyní identifikovat čtyři typy přínosů pro zákazníka z pohledu výsledků a benefitů:

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

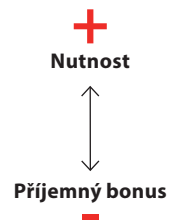
Toto jsou přínosy, které přesahují to, co od daného řešení očekáváme, ale byli bychom nesmírně rádi, kdyby byly jeho součástí. Jsou to obvykle ty přínosy, o kterých se zákazníci sami zmíní, pokud se jich na ně zeptáte. Například bychom rádi, kdyby byly chytré telefony automaticky propojeny s dalšími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

Relevantnost přínosu

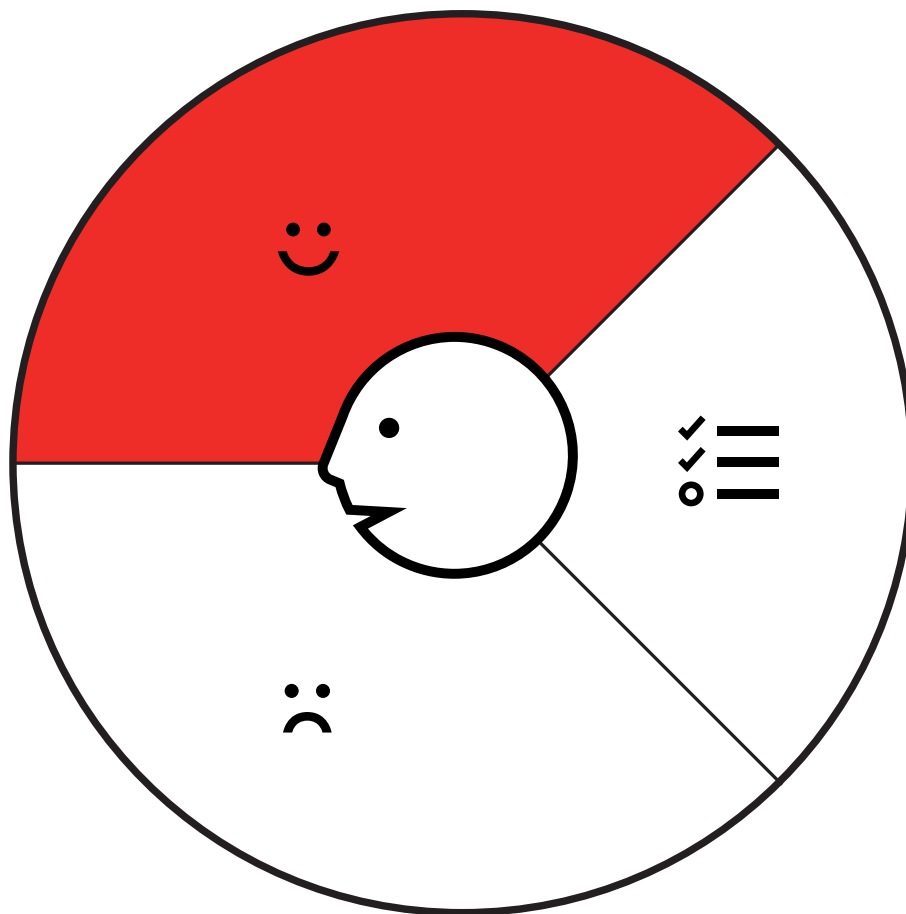
Daný přínos může pro zákazníka představovat nutnost nebo příjemný bonus, podobně jako obtíže mohou být extrémní, nebo naopak pouze mírné.



Tip: Konkretizujte přínosy.

Je to stejné jako u obtíží. Také přínosy byste ideálně měli popsat co nejkonkrétněji, aby se vám podařilo správně rozlišit relevantní úkoly, přínosy a obtíže. Zeptejte se svých zákazníků, co přesně očekávají nebo o čem sní, když jako kýžený přínos uvádějí „lepší výkonnost“. Tak můžete zmapovat, jak přesně onu lepší výkonnost identifikují („zvýšení výkonu o více než x“). Jakmile porozumíte tomu, jakým způsobem zákazníci přínosy (tedy výsledky a benefity) poměřují, můžete ve své hodnotové nabídce lépe popsat tvorbu přínosů.

Následující výčet klíčových otázek vám může pomoci uvědomit si různé potenciální zákaznické přínosy:



- Které úspory by vašim zákazníkům udělaly radost?
O jaké úspory se jedná v oblasti času, peněz nebo námahy? Které jsou pro ně nejpodstatnější?
- Jakou úroveň kvality zákazníci očekávají a čeho by uvítali více nebo naopak méně?
- Do jaké míry vaše současná nabídka zákazníky uspokojuje? Které konkrétní aspekty na ní oceňují nejvíce? Jaký výkon a kvalitu od vás očekávají?
- Co by vašim zákazníkům usnadnilo práci nebo osobní život? Mohla by to být rychlejší adopce, více služeb nebo nižší náklady?
- Po jakých pozitivních společenských konsekvencích vaši zákazníci touží? Díky čemu vypadají dobře? Co zvyšuje jejich pozici a moc nebo jejich společenský status?
- Co zákazníci nejčastěji požadují? Poohlížejí se po líbivém designu, garancích, konkrétních vlastnostech nebo po větší šíři funkcí?
- O čem zákazníci sní? Čeho by chtěli dosáhnout nebo co by jim poskytovalo značnou úlevu?
- Čím vaši zákazníci poměrují úspěch nebo neúspěch? Jakým způsobem posuzují výkon a náklady?
- Co by zvýšilo tendenci zákazníků přijmout právě vaši nabídku? Touží po nižších provozních nákladech, menší investici, nižším riziku, nebo vyšší kvalitě?

Profil „čtenáře knihy věnované byznysu“

Pro lepší ilustraci profilu zákazníka jsme se rozhodli použít potenciální čtenáře této publikace. Záměrně tak jdeme za hranici úkolů, obtíží a přínosů spjatých výhradně se čtením knih, neboť naším úmyslem je vytvořit inovativní a holistickou hodnotovou nabídku pro všechny lidi pohybující se v oblasti byznysu.

Profil zákazníka načrtnutý na protější straně vychází z několika řízených rozhovorů, které jsme vedli, a z tisíců podnětů, které jsme obdrželi od účastníků našich workshopů.

Na druhou stranu není rozhodně povinné začínat s nějakou předchozí znalostí zákazníků.

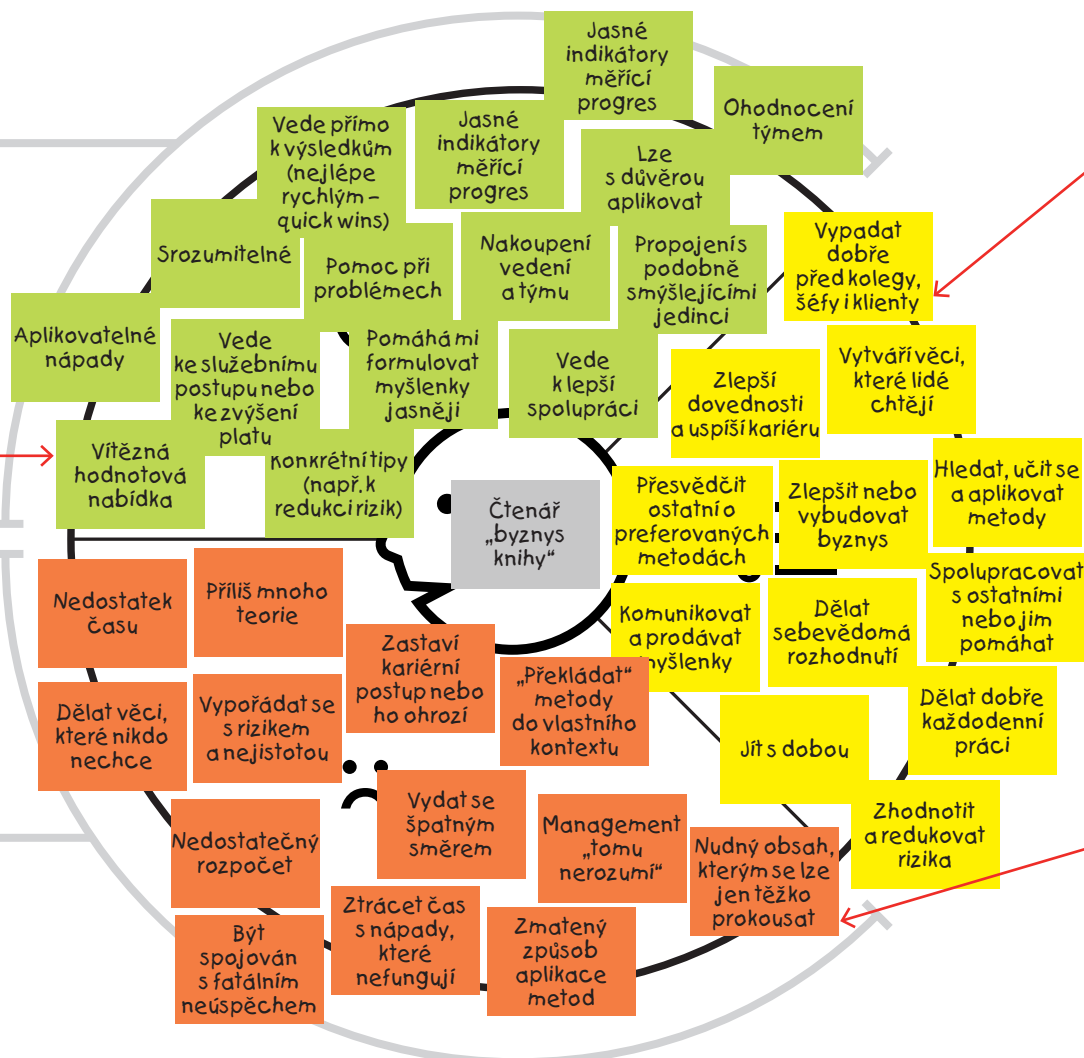
Můžete rozvíjet své myšlenky vytvořením profilu, založeného na vaší vlastní představě o tom, jaké potenciální zákazníky patrně budete mít a jací budou. Je to však ideální výchozí bod pro přípravu rozhovorů se zákazníky. Ověřte se tím také správnost vašich představ stran zákaznických úkolů, obtíží a přínosů.



Přínosy označují benefity, výsledky a vlastnosti, které zákazníci požadují nebo po nich touží. Zahrnují výstupy úkolů nebo kýžené vlastnosti nabídky, které zákazníkům pomohou splnit daný úkol správně a bez obtíží.

Čím hmatatelnější a specifičtější obtíže a přínosy budou, tím lépe. Například „příklady z mého průmyslového odvětví“ jsou daleko konkrétnější než „je to relevantní v mém kontextu“. Zeptejte se zákazníků, jakým způsobem obtíže a přínosy hodnotí. Pátrejte po tom, jak poměřují úspěch a neúspěch úkolu, který se pokoušejí splnit.

Ujistěte se, že svým zákazníkům skutečně dobře rozumíte. Pokud máte na tabuli jenom pár osamocených poznámek, bude to s největší pravděpodobností znamenat, že vaše znalost zákazníků je poněkud nedostatečná. Odhalte tolik úkolů, obtíží a přínosů, kolik jen dokážete. Hledejte i mezi těmi, které nejsou přímo spjaty s vaší hodnotovou nabídkou.



Měli byste být obeznámeni se společenskými i emocionálními úkoly svých klientů a kombinovat je s úkoly funkčními, které lze obvykle identifikovat jednodušeji.

Ujistěte se, že vaše porozumění úkolům není pouze povrchní. Proč jsou zákazníci ochotni „nabývat nové znalosti“? Možná je to tím, že chtějí do své organizace vnést nové metody. Ptejte se opakovaně „proč“, jen tak se dostanete k nejdůležitějším úkolům.

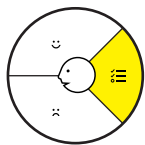
Ujistěte se, že neberete v potaz pouze úkoly, přínosy a obtíže, které se vztahují toliko k nabídce, na kterou se právě soustřeďujete. Identifikujte tyto (například „knihy věnované byznysu bývají příliš dlouhé“) i další, extrémní obtíže (například „nedostatek času“ nebo „získání šéfovy pozornosti“).

Rozřazení úkolů, přínosů a obtíží

Přestože se individuální požadavky jednotlivých zákazníků odlišují, potřebujete získat povědomí o obecných zákaznických prioritách. Pokuste se zjistit, které úkoly zákazníci považují za důležité a které jsou pro ně naopak nepodstatné. Zjistěte také, které obtíže pokládají za extrémní a které jsou podle nich pouze mírné. Naučte se rozlišovat, které přínosy jsou podle nich klíčové a které představují toliko příjemný bonus.

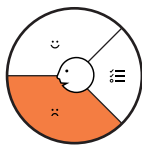
Rozřazení úkolů, přínosů a obtíží je klíčové pro vytvoření takové hodnotové nabídky, jež je zacílená přímo na věci, které zákazníci skutečně zajímají. Není samozřejmě vůbec snadné odhalit, co je pro zákazníky opravdu důležité, ale vaše porozumění se bude s každým dalším setkáním a rozhovorem se zákazníky zlepšovat.

Není špatně, pokud začnete rozřazovat pouze na základě toho, co je pro vaše potenciální zákazníky důležité podle vás. Musíte se ovšem usilovně snažit dané rozřazení prověřovat, dokud nebude odrážet skutečné priority z pohledu vašich zákazníků.



Význam úkolů

Rozlišuje úkoly na základě jejich významu pro zákazníky.



Stupně obtíží

Seřazuje obtíže podle toho, jak extrémní zákazníkům připadají.



Relevantnost přínosů

Ukazuje, jak nutné jsou pro zákazníky dané přínosy.





Pokuste se vžít do kůže svých zákazníků

CÍL

Vytvořte ve sdíleném formátu přehled toho, co je pro vaše zákazníky důležité

VÝSLEDEK

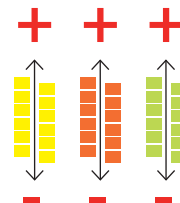
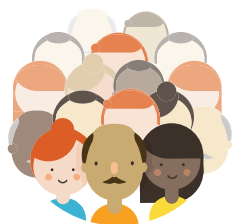
Stránkový zákaznický profil

Jak dobře rozumíte úkolům, přínosům a obtížím svých zákazníků? Vytvořte si profil zákazníka.

Instrukce

Začněte vytvořením profilu na základě již existujícího zákaznického segmentu. Tím se naučíte pracovat s profilem zákazníka. Pokud pracujete na zbrusu novém projektu, načrtněte si zákaznický segment, pro nějž byste rádi vytvářeli hodnotu.

1. Stáhněte si canvas profilu zákazníka (Customer Profile Canvas).
2. Vezměte si větší množství malých lepíků.
3. Vytvořte profil zákazníka.



1

Vyberte reprezentativní zákaznický segment.

Vyberte si takový zákaznický segment, který chcete profilovat.

2

Identifikujte zákaznické úkoly.

Položte si otázku: jaké úkoly se vybraní zákazníci pokoušejí splnit? Zmapujte všechny jejich úkoly – každý z nich si poznamenejte na samostatný papírek.

3

Identifikujte obtíže.

Jakým obtížím musí vaši zákazníci nejpravděpodobněji čelit? Sepište jich co nejvíce, zahrňte také překážky a možná rizika.

4

Identifikujte přínosy.

Jakých výsledků a benefitů by vaši zákazníci nejraději dosáhli? Poznamenejte si jich co nejvíce.

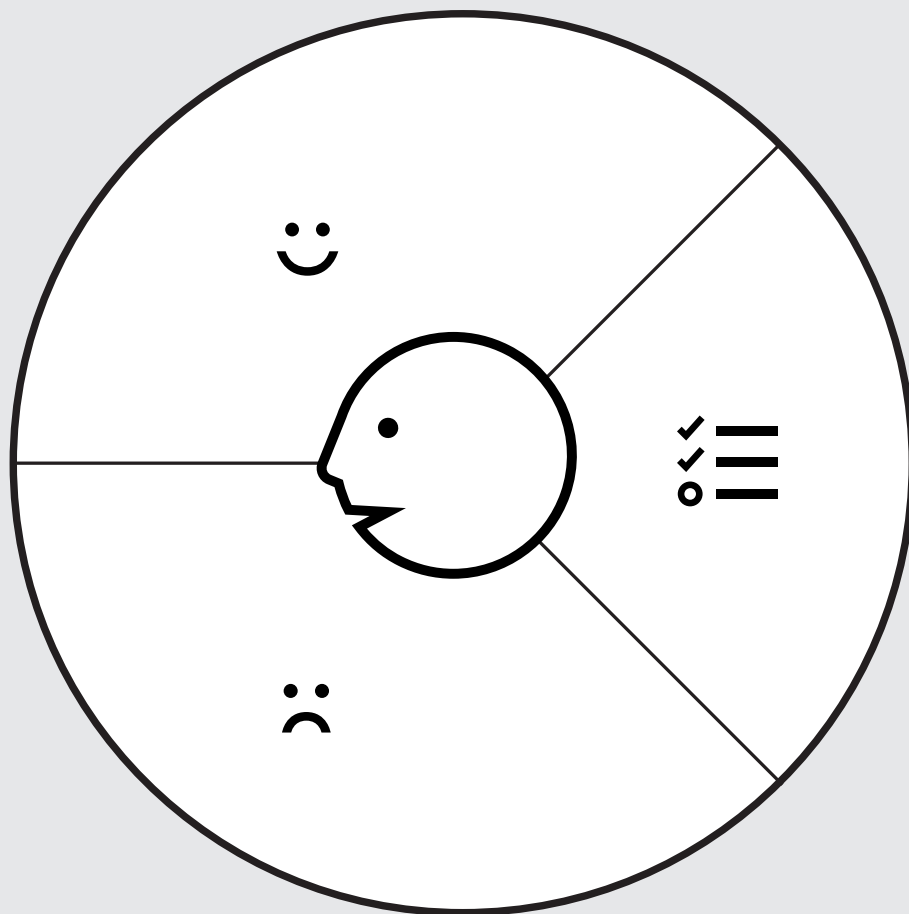
5

Seřadte úkoly, obtíže i přínosy podle aktuálních priorit svých zákazníků.

Seřadte úkoly, obtíže i přínosy do sloupců podle důležitosti, tedy od: důležitých úkolů, extrémních obtíží a nutných přínosů nahoře po nepodstatné úkoly, mírné obtíže a bonusové přínosy dole.



Profil zákazníka



Doporučený postup pro mapování úkolů, obtíží a přínosů

Vyvarujte se často opakovaných chyb, kterých se lidé při vytváření profilu zákazníka nejčastěji dopouštějí, a držte se námi navržených postupů.

✗ Časté chyby

Smísení několika zákaznických segmentů do jednoho profilu.

Smísení úkolů a výsledků.

Soustředění pouze na funkční úkoly a ignorování společenských a emocionálních

úkolů. Seřazení úkolů, obtíží a přínosů z vaší, a ne ze zákaznické perspektivy.

Identifikování pouze několika úkolů, obtíží a přínosů.

Přílišná vágnost při popisu obtíží a přínosů.

✓ Doporučené postupy

Vytvořte si pro každý zákaznický segment samostatný value proposition canvas. Pokud chystáte nabídku pro celé společnosti, položte si nejprve otázku, zda v rámci jednotlivých společností neexistují různé typy zákazníků (např. uživatelé, kupující ad.).

Úkoly zahrnují výzvy, kterým se zákazníci snaží dostat, problémy, které se pokoušejí vyřešit, a také potřeby, které musí uspokojit, zatímco přínosy znamenají konkrétní výsledky, kterých chtějí dosáhnout – nebo se jim naopak vyhnout a eliminovat tak případné obtíže.

V některých případech jsou společenské a emocionální přínosy ještě důležitější než „viditelné“ funkční přínosy. „Vypadat před druhými dobře“ může být pro někoho podstatnější než najít skvělé technické řešení, díky kterému lze daný úkol efektivně dokončit.

Při vytváření profilu zákazníka byste měli postupovat jako antropolog a „zapomenout“ na to, co nabízíte. Jste-li například vydavatel knih věnovaných byznysu, neměli byste mapovat pouze úkoly, obtíže a přínosy spjaté výhradně s knihami. Mějte na paměti, že čtenář má možnost volit mezi knižní příručkou, konzultantem, návodným videem na YouTube nebo absolvováním programu či kurzů MBA. Soustřeďte se tedy na více než jen na úkoly, obtíže a přínosy, které chcete svou nabídkou primárně pokrýt.

Správný profil zákazníka je plný lepíků, protože většina zákazníků se musí vypořádat s množstvím obtíží a doufá v mnoho přínosů. Zmapujte všechny důležité úkoly, extrémní obtíže i nutné přínosy svých (potenciálních) zákazníků.

Zhmotněte a konkretizujte obtíže a přínosy. Nepište pouze „platový růst“, rozepište raději co nejpodrobněji, o jaké navýšení přesně se danému zákazníkovi jedná. Spíše než „zabere to příliš mnoho času“ v rámci obtíží se pokuste přesně definovat, co ve skutečnosti znamená „příliš mnoho času“. Takový postup vám pomůže přesněji pochopit, jak vaši zákazníci poměřují úspěch a neúspěch.

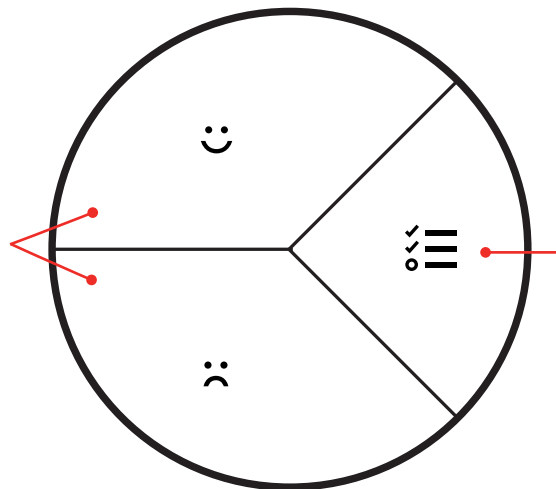


Obtíže versus přínosy

Když začínáme s vytvářením profilu zákazníka, můžeme jednoduše vepsat tytéž myšlenky do obtíží a přínosů v podobě prostých opozit. Pokud je například jedním ze zákaznických úkolů „vydělat více peněz“, začneme tím, že k přínosům připišeme „zvýšení platu“ a k obtížím naopak „snížení platu“.

Existuje i lepší způsob, jak to dělat:

- Zjistíte přesně, kolik peněz by daný zákazník rád vydělal, aby měl pocit skutečného přínosu, a jaká částka by pro něj naopak znamenala citelnou obtíž.
- Do oblasti obtíží si poznamenejte všechny překážky, které splnění daného úkolu zabraňují nebo ho přinejmenším komplikují. V našem případě může komplikaci představovat například to, že „zaměstnavatel nezvyšuje platy“.
- Do oblasti obtíží uveďte také rizika, kterým by zákazník po nesplnění úkolu musel čelit. V našem případě by obtíž mohla být například „případná neschopnost zajistit svým dětem podporu na studiích“.



Ptejte se „proč“, dokud si nebudete jisti, že skutečně rozumíte úkolům, které jsou vaši zákazníci nuceni splnit.

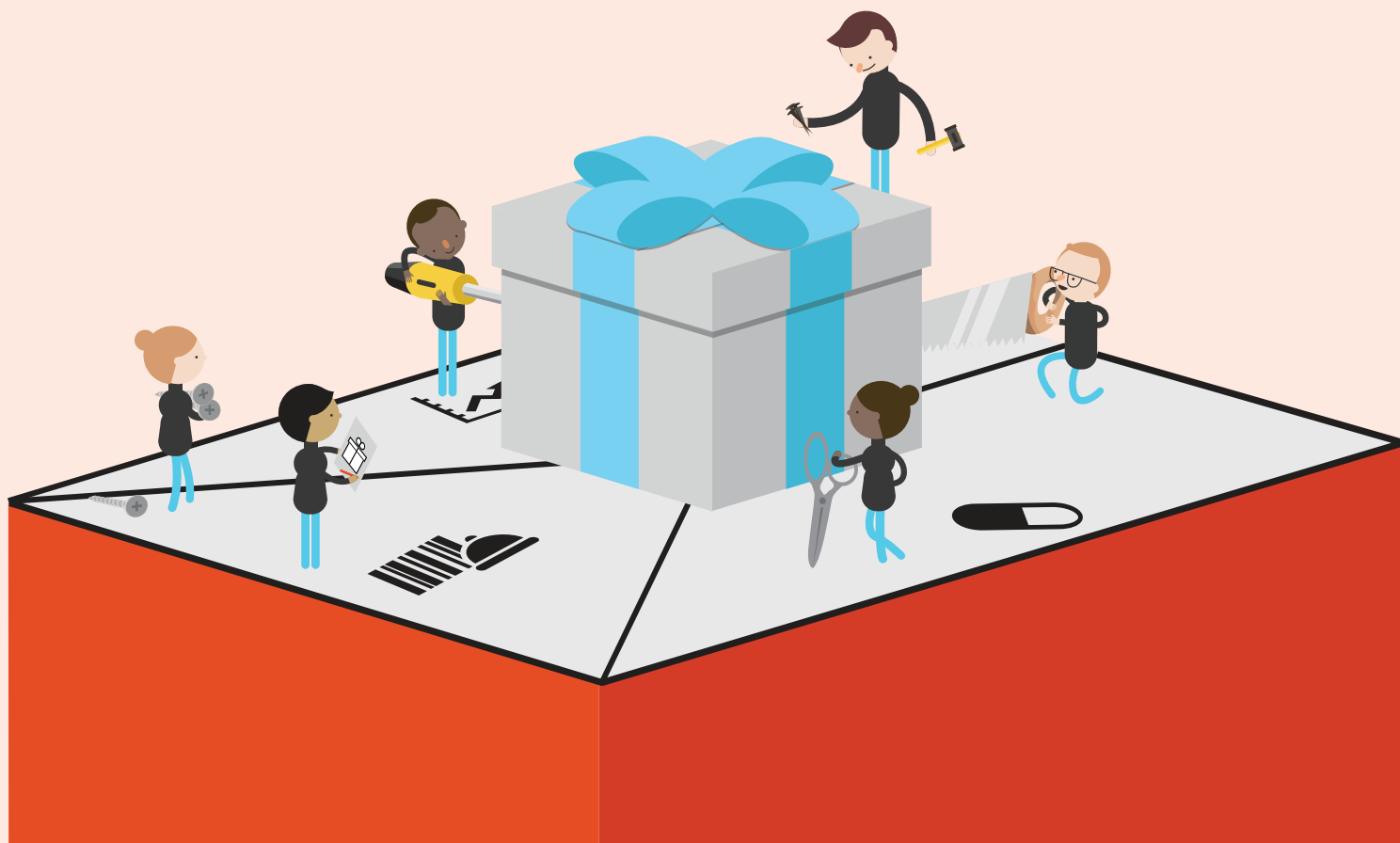
Když začínáte vytvářet profil zákazníka, musíte čelit také dalšímu riziku. Může se snadno stát, že budete za dostatečné považovat pouze povrchní chápání úkolů svých zákazníků. Abyste takové situaci zabránili, musíte se ptát sami sebe, proč ten který zákazník potřebuje splnit daný úkol. Jen tak se dostanete k hlubšímu porozumění těmto úkolům a ke skutečným motivacím svých zákazníků.

Proč se například zákazník chce naučit cizí jazyk? Možná je to proto, že skutečným úkolem tohoto zákazníka je vylepšit si životopis. Proč si ale chce vylepšit životopis? Možná proto, že chce vydělávat více peněz.

Nepřestávejte, dokud nerozkryjete i vedlejší motivace, které vaše zákazníky ke splnění daného úkolu popohánějí.

1.2

Hodnotová mapa





Produkty a služby

Jednoduše řečeno je to seznam všeho, co nabízíte. Přemýšlejte o něm tak, jako by na něm byly všechny položky, které mohou vaši zákazníci vidět ve výkladní skříni – v přeneseném slova smyslu. 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.

Váš seznam produktů a služeb může také zahrnovat podpůrné služby, které vašim zákazníkům pomáhají naplnit roli kupujícího (například služby, díky kterým mohou porovnávat nabídky, rozhodnout se a nakonec daný produkt koupit), spolutvůrce (služby, díky kterým se mohou zákazníci spolupodílet na vytváření hodnotové nabídky) a prostředníka (díky nim může zákazník zboží případně předávat dál).

Vaše hodnotová nabídka by měla být složená z různých druhů produktů a služeb:

Fyzické/hmatatelné:

Zboží, hmotné výrobky apod.

Nehmotné

Produkty jako například copyright nebo služby jako asistence po nákupu.

Digitální

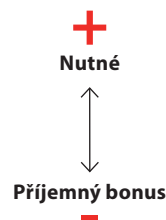
Produkty jako stahování hudby nebo služby jako online doporučení.

Finanční

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

Význam

Důležité je uvědomit si fakt, že ne všechny produkty a služby mají pro vaše zákazníky stejnou hodnotu. Některé považují vaši zákazníci za nutné, jiné představují pouze příjemný bonus.





Řešení obtíží

Řešení obtíží popisuje, 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 soustřeďují pouze na několik obtíží, které ale zručně a účinně minimalizují.

Následující seznam klíčových otázek by vám měl být nápomocný při vymýšlení různých způsobů, kterými mohou vaše produkty a služby pomoci vašim zákazníkům eliminovat obtíže.

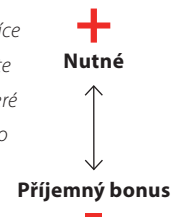
Položte si otázku: Mohou vaše produkty a služby...

- 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.
- ukončit těžkosti i výzvy, se kterými se vaši zákazníci potýkají? Zjednodušením věcí a eliminací překážek.
- 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.
- pomoci 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.

Význam

Řešení obtíží může být pro zákazníky více nebo méně podstatné. Ujistěte se, že jste schopni rozlišit mezi řešením obtíží, které je pro vaše zákazníky nutností, a tím, co představuje pouze příjemný bonus.

První varianta pomáhá odstranit extrémní obtíže, často dost radikálním způsobem, a navíc vytváří hodnoty. Ta druhá pouze utiší mírnější obtíže.





Tvorba přínosů

Tvorba přínosů popisuje, jakým způsobem vaše produkty a služby zajišťují zákazníkům přínosy. Explicitně vyjadřuje, jak chcete produkovat výsledky a benefity, které vaši zákazníci očekávají, po kterých touží nebo které by je překvapily, a to včetně funkčních služeb, sociálních jistot, pozitivních emocí a úspory peněz.

Stejně jako u řešení obtíží nemusí tvorba přínosů zahrnovat každý přínos, který jste v rámci profilu zákazníka identifikovali. Soustřeďte se primárně na ty přínosy, které jsou pro zákazníky podstatné, a také na to, v čem mohou být vaše produkty a služby odlišné.

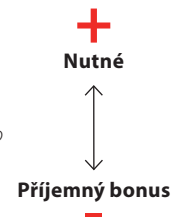
Následující seznam klíčových otázek by vám měl pomoci při vymýšlení různých způsobů, kterými mohou být vaše produkty a služby nápomocny zákazníkům při získávání požadovaných, očekávaných, kýžených nebo nečekaných výsledků a benefitů.

Položte si otázku: Mohou vaše produkty a služby...

- zajistit úspory, které vaše zákazníci potěší? V oblasti času, peněz i námahy.
- vyprodukovat výsledky, které vaši zákazníci očekávají nebo které jejich očekávání překročí? Nabídkou vyšší kvality, většího nebo naopak menšího množství daného produktu či služby.
- překonat dosavadní nabídky a tím vaše zákazníky příjemně překvapit? V oblasti specifických vlastností, výkonu nebo kvality.
- zjednodušit vašim zákazníkům práci nebo život? Lepším využitím, dostupností, větším množstvím služeb nebo nižšími provozními náklady.
- vytvořit pozitivní společenské přínosy? Tím, že budou vypadat dobře nebo zvýší jejich moc či společenský statut.
- udělat něco speciálního, po čem vaši zákazníci touží? Například pěkný design, garance, specifické rysy nebo větší šíře vlastností.
- naplnit touhy a přání zákazníků? Pomoci jim dosáhnout jejich aspirací nebo jim přinést úlevu od problému?
- vyprodukovat pozitivní výsledky, které se budou shodovat se zákaznickými kritérii v oblasti úspěchu a neúspěchu? Především v oblasti lepšího výkonu a nižších nákladů.
- pomoci ochotněji přijmout danou nabídku? Pomocí nižších nákladů, menších investic, nižších rizik, lepší kvality, vyššího výkonu nebo lepšího designu.

Význam

Tvorba přínosů může produkovat více nebo méně relevantní výsledky a benefity, na kterých zákazníkům skutečně záleží – podobně, jako jsme to viděli u řešení obtíží. Ujistěte se, že jste schopni rozlišit mezi tím, co je nutné, a tím, co představuje pouze příjemný bonus.

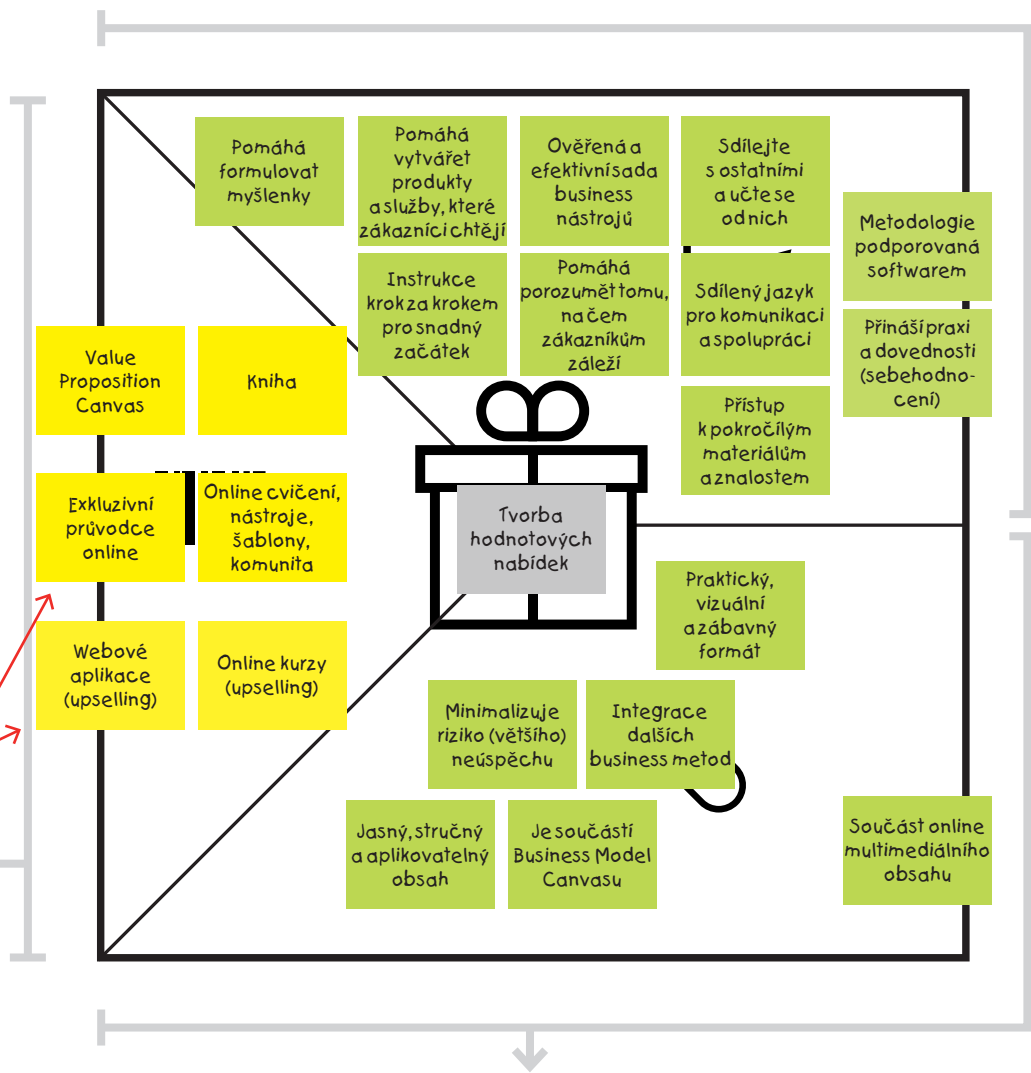


Ukázka tvorby hodnotové mapy pro metodu Value Proposition Design

Dobře sestavené hodnotové nabídky se soustřeďují na ty úkoly, přínosy a obtíže, které jsou pro zákazníky podstatné a kterých lze snadno dosáhnout. Neměli byste se pokoušet zahrnout vše. Věnujte pozornost tomu, co vaši zákazníci ocení.

Klidně můžete zahrnout několik hodnotových nabídek do jedné.

Seznam produktů a služeb, na nichž je postavena vaše nabídka, která má oslovit konkrétní zákaznický segment.



Řešení obtíží zobrazuje, jak přesně vaše produkty a služby eliminují zákaznickovy obtíže. Každé z řešení se váže na jednu nebo více možných obtíží nebo přínosů. Nepatří sem ani produkty ani služby.

Tvorba přínosů prezentuje, jakým způsobem vaše produkty a služby pomáhají vašim zákazníkům dosáhnout přínosů. Každá položka se vztahuje k jednomu nebo více přínosům nebo obtížím. Nepatří sem ani produkty ani služby.



Formální mapa toho, jak podle nás produkty a služby spjaté s touto knihou vytvářejí hodnotu pro zákazníka.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.