

# Regionální centrum podpory sociálního podnikání

---

4. 9. 2018 Hradec Králové



# Jak na analýzu trhu

....aneb kudy vede cesta k úspěchu



# Analýza trhu

- Business modely jsou vždy navrhovány a realizovány v určitém prostředí. Pokud tedy dokážete dobře porozumět prostředí své firmy, budete schopni vytvořit kvalitnější a konkurenceschopnější business modely
- Neustálý proces (důvodem je zvyšující se složitost ekonomické situace, větší nejistota a silné narušování situace na trhu)

# Analýza trhu

- Znáám svůj trh? Jak je velký?
- Je pro mě na něm vůbec místo?
- Víím, kdo jsou moji potenciální zákazníci?  
Umím je popsat? Na jaký segment se hodlám zaměřit?
- Znáám svoji konkurenci, umím ji najít?
- **Jaká je moje konkurenční výhoda?**
- Víím, kdo bude můj dodavatel? A kdo odběratel?

# Analýza trhu – zákaznické segmenty

- Zákaznické segmenty definují různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit
- Firma může zlepšit své služby zákazníkům tím, že je seskupí do různých segmentů podle jejich potřeb, chování či jiných atributů.
- Firma musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat.
- **Na základě rozhodnutí může přistoupit k promyšlenému návrhu business modelu založeného na důkladném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů**

# Analýza trhu – zákaznické segmenty

- Skupiny zákazníků představují oddělené segmenty v případě, že:
  - Jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku
  - K nim firma přistupuje prostřednictvím různých distribučních kanálů
  - Vyžadují různé typy vztahů
  - Vykazují výrazně odlišnou ziskovost
  - Jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky

# Analýza trhu – testování

- Mít zpětnou vazbu je důležitější než ten produkt – ověřovat / testovat
- 1. Zákazník – Existuje dobře definovaný / oslovitelný zákazník?
- 2. Problém – Má zákazník tento problém?
- 3. Řešení – Bude zákazník věřit, že potřebuje toto řešení?
- 4. Příjmy – Bude za toto řešení zákazník ochoten platit?
- 5. Zkušenost – Bude toto řešení pro tohoto zákazník skutečně fungovat?

# Analýza trhu – testování

- Jak správně definovat zákazníka?
  - Kde je najdeme? Co potřebují a po čem touží? Co je odlišuje od nezákazníků?
  - Pro potřeby validace: Kde je najdu dneska odpoledne?
- Problém, který stojí za řešení
  - Zákazník o problému ví
  - Aktivně hledá řešení
  - Stávající řešení jsou nedokonalá nebo drahá
  - Je životně důležité aby problém řešil, nebo to není tak kritické, ale zákazník jej prostě musí mít



# Analýza trhu – testování

- Jak poznáme dobré řešení?
  - Zákazníci věří, že jejich problém vyřeší
  - Skutečně funguje a vede k výborné zákaznické zkušenosti
  - Může být doručeno za (atraktivně) méně než kolik je zákazník ochoten zaplatit
  - Umožní nám vybudovat udržitelnou konkurenční výhodu
  - Má předpoklad škálovatelného růstu
- Doložte seznam předjednaných zakázek a jejich výši nebo doložte smlouvy s odběrateli

# Analýza trhu – hodnota

- Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme?  
Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit?
- Hodnotová nabídka vytváří hodnotu pro zákaznický segment prostřednictvím jasně odlišeného mixu prvků uspokojujících potřeby daného segmentu. Hodnoty mohou být kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. design, spokojenost zákazníků)



# Analýza konkurence

## – stávající subjekty

- Identifikace stávajících konkurentů a jejich relativní síly
- Hlavní otázky :
- Kdo jsou vaši konkurenti? Kdo jsou dominantní hráči ve vašem sektoru? Jaké jsou jejich konkurenční výhody a nevýhody? Popište jejich hlavní nabídky. Na které zákaznické segmenty se zaměřují? Jakou mají strukturu nákladů? Jaký vliv mají na vaše zákaznické segmenty, zdroje příjmů, marže?



# Analýza konkurence

## Nově příchozí firmy

- Identifikace nových, rebelujících hráčů a určení, zda vám konkurují díky odlišnému business modelu
- Hlavní otázky :
- Kdo jsou nově příchozí subjekty na vašem trhu? V čem se odlišují? Jaké konkurenční výhody a nevýhody mají? Jaké překážky musejí překonávat? Jaké jsou jejich hodnotové nabídky? Na které zákaznické segmenty se zaměřují? Jakou mají strukturu nákladů? Jaký vliv mají na vaše zákaznické segmenty, zdroje příjmů, marže?



# Analýza konkurence

## Substituční výrobky a služby

- Popis potenciálních substitutů u vašich nabídek, včetně náhrad z jiných trhů a odvětví
- Hlavní otázky :
- Které výrobky či služby by mohly nahradit vaše produkty? Kolik ve srovnání s vašimi produkty stojí? Jak snadný je pro zákazníky přechod k těmto substitutům? Z jaké tradice business modelů tyto náhrady vycházejí (například rychlovlaky versus letadla, mobilní telefony versus fotoaparáty, Skype versus tradiční telefonní společnosti)?



# Analýza konkurence

## Dodavatelé a další aktéři hodnotového řetězce, zajímavé osoby

- Popis stávajících klíčových subjektů hodnotového řetězce na vašem trhu a nalezení nově se formulujících hráčů; určení, kteří aktéři mohou ovlivnit vaši firmu a váš business model
- Hlavní otázky :
- Kdo jsou klíčoví hráči v hodnotovém řetězci vašeho odvětví? Do jaké míry váš business model závisí na dalších hráčích? Formují se okrajoví hráči? Kterí jsou nejziskovější? Které zajímavé osoby mohou ovlivnit váš business model?



# Komunikace, distribuce a prodejní kanály

- Firma předává hodnotové nabídky zákazníkům prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů:
  - Zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky
  - Pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky firmy
  - Nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní produkty a služby
  - Předání hodnotové nabídky zákazníkům
  - Poskytování poprodejní zákaznické podpory



# Komunikace, distribuce a prodejní kanály

- Klíčovým prvkem při zavádění hodnotové nabídky na trh je nalezení správného mixu kanálů:
  - Vlastní: interní prodejní týmy, vlastní webové stránky, maloobchodní prodejna (vyšší marže, zavedení a provoz může vést k vyšším nákladům)
  - Partnerské: maloobchodní prodejny, velkoobchod, webové stránky partnerů (nižší marže, ale širší záběr, silné stránky partnera)
  - Ideální mix – pozitivní spokojenost zákazníků a maximalizace příjmů







# Marketingový mix

- Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu. Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:
  - 1. Produkt (Product)** – označuje nejen samotný výrobek nebo službu (jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
  - 2. Cena (Price)** – je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.



# Marketingový mix

3. **Místo (Place)** uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
  4. **Propagace (Promotion)** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje).
- Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle.



# Marketingový mix

- Chytrí marketingoví pracovníci by měli myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce. Marketingový mix pak bude vypadat takto:
  - Z produktu se stane **zákaznická hodnota** (Customer Value)
  - Z ceny **zákaznickova vydání** (Cost to the Customer)
  - Místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (Convenience)
  - Z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (Communication)
- Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci . (Ze 4P se tak stanou 4C)



# Cena

- Základní metody tvorby ceny
  - Metoda založená na **nákladech** - stanovuje se součtem nákladů, ke kterému se připočte přírážka (obchodní marže)
  - Stanovení ceny na základě **poptávky** – tvorba cen založená nikoliv na nákladech, ale na hodnotě, kterou danému zboží přisoudí spotřebitel
  - Stanovení ceny na základě **cen konkurence** – vychází z předpokládaných cen konkurence





# Kalkulace ceny produktu

- Přímý materiál
- Přímé mzdy
- Ostatní přímé náklady
- Výrobní (provozní) režie, např. odpisy strojů, spotřeba energie...
- Vlastní náklady výroby
- Správní režie (řízení podniku, odpisy správních budov a zařízení)
- Vlastní náklady výkonu
- Odbytové náklady (skladování, propagace, expedice)
- Úplné vlastní náklady výkonu
- Zisk (ztráta)
- **Cena výkonu**



# Propagace

## ○ **Vhodná forma a efektivní**

1. Reklama – inzeráty v tisku, reklamy, filmy, billboardy, brožury a příručky, plakáty a letáky, reklamní nápisy a cedule, CD, DVD, USB, atd.
2. Podpora prodeje – soutěže, hry, odměny a dary, vzorky, veletrhy a prodejní výstavy, prezentace, kupóny, slevy, atd.
3. Public relations (PR)
4. Osobní prodej
5. Přímý marketing – katalogy, adresné zásilky, telemarketing, e-mail nabídky
6. Internetový marketing – www, PPC kampaně, internetová bannerová reklama, sociální sítě
7. ....

*Příběh prodává*



# Finanční plán





# Náklady

- Fixní náklady jsou takové náklady, které jsou nezávislé na objemu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb. Např. platy, nájemné, či náklady spojené s výrobními závody
- Variabilní náklady jsou takové náklady, které jsou přímo úměrné objemu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb.
- Jednorázové investice a vstupní náklady, bez kterých nelze začít, je třeba počítat s reinvesticemi (odpisy)





# Náklady

- Úspory z rozsahu
  - Představují nákladové výhody, které firma získává díky rozšíření produkce. Větší firmy mohou například využít množstevní slevy při nákupu. Tyto a další faktory pak při zvýšení produkce umožňují snížení průměrné jednotkové ceny.
- Úspory ze sortimentu
  - Představují nákladové výhody, které firma získává prostřednictvím vyššího rozsahu provozu. Ve větší firmě mohou např. stejné marketingové aktivity či distribuční kanály podpořit více produktů



# Výnosy

- Výnos je peněžní vyjádření výsledků hospodaření podniku – nezáleží na tom, zda byla provedena skutečná peněžní transakce (tj. zda za dodaný výrobek nebo odvedenou službu bylo skutečně zapláceno - např. vystavená faktura za odebrané služby)
- Tržby = Počet prodaných kusů výrobků/poskytnutých služeb x cena za kus  
(kapacitní limity)
- Ostatní výnosy





# Příjmy

- Příjmy jsou přírůstky peněžních prostředků podniku v určitém období
- Dva různé typy příjmů:
  1. Transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb
  2. Opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory.





# Příjmy

- Generovat příjmy lze několika způsoby:
  1. Prodej aktiv – prodej vlastnických práv k fyzickému produktu, např. knihy, spotřební elektronika...
  2. Poplatek za užití – využívání určité služby – hotel podle počtu nocí, doručení zásilky
  3. Předplatné – prodej stálého přístupu k určité službě – přístup k hudbě, měsíční členství v posilovně



# Příjmy

4. Půjčování/pronájem – dočasné poskytnutí výhradního práva používat po určitou dobu určité aktivum za poplatek (pronajímatel výhoda opakujících se příjmů, nájemce nemusí hradit plné náklady spojené s vlastnictvím) – např. pronajímání automobilů
5. Poskytování licencí – umožňuje držitelům práv generovat z majetku příjmy, aniž by museli vyrábět výrobky či za úplatu poskytovat služby – např. autorská práva, držitelé patentů



# Příjmy

6. Zprostředkovatelská odměna – vychází ze zprostředkování služeb mezi dvěma či více stranami, např. zprostředkovatelé kreditních karet, makléři a realitní agenti
7. Reklama – poplatky za reklamu za určitý výrobek, službu či značku – tradičně mediální odvětví a organizování akcí, nově např. software či služby





# Náklady x Výdaje

- Náklad je peněžním vyjádřením spotřeby podniku – opět bez závislosti na tom, zda skutečně proběhla peněžní transakce...
- Výdaj je úbytek peněžních prostředků





# Porovnání nákladů a tržeb

## 1. Hospodářský výsledek

Porovnává náklady a tržby po jednotlivých měsících.

**Předpověď hospodářského výsledku - většinou až na 3 roky dopředu**

## 2. Bod zvratu

Kolik jednotek musím prodat, aby se tržby rovnaly nákladům

Bod zvratu =  $\text{fixní náklady} / (\text{cena} - \text{mínus variabilní náklady za dané období})$





# Porovnání výdajů a příjmů

## 1. Cash Flow =

**Tok hotovosti** sleduje příjmy a výdaje tak, jak do firmy skutečně přicházejí a zase odcházejí ven, většinou prostřednictvím bankovního účtu, včetně DPH.

**Předpověď hotovostních toků - většinou až na 3 roky dopředu**





# Cash Flow

- CO budu platit/dostanu zaplaceno a KDY
- Týdenní tok hotovosti:
  - ✓ Mám své příjmy a vím, kdy a kolik by mělo přijít do banky
  - ✓ Mám své výdaje a s pomocí diáře odhadnu, kdy si je budu muset platit
  - ✓ Každý týden přičtu ke stavu v bance své předpokládané příjmy a odečtu své předpokládané výdaje – tak mám počáteční stav na příští týden
- **BUĎTE REALISTIČTÍ!** (optimistický i hororový scénář možných situací)





# Co když to nevychází?

1. Úprava parametrů – snížení nákladů
2. Úprava parametrů – zvýšení ceny, pokud to trh umožňuje
3. Jiné zdroje financování
  
4. Podnikatelský plán nerealizovat





# Děkuji vám za pozornost.

Ing. Veronika Špačková  
tel: +420 724 372 818  
e-mail: [spackova@cirihk.cz](mailto:spackova@cirihk.cz)

[www.socialnipodnikanihk.cz](http://www.socialnipodnikanihk.cz)

[podnikani@cirihk.cz](mailto:podnikani@cirihk.cz)



Regionální centrum podpory  
sociálního podnikání