

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Adaptace služby na základě identifikace potřeb  
zákazníka**

**Klára Lisá**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klára Lisá

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Adaptace služby na základě identifikace potřeb zákazníka**

Název anglicky

**Service Adaptation Based on Customer Needs Identification**

---

### Cíle práce

Cílem práce je adaptace služby podniku zaměřeného na IOT, na základě identifikace potřeb zákazníka prostřednictvím nástroje Value Proposition Canvas.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické.

V teoretické části jsou obsaženy základní charakteristiky pojmů a teorií z oblasti Value Proposition Canvas, marketing a adaptace služby. Praktická část je založena na vlastním empirickém šetření.

## Doporučený rozsah práce

30 – 50 stran

## Klíčová slova

Business model Canvas, Value Proposition Canvas, podnik, Internet věcí, Profil zákazníka, Hodnotová mapa

---

## Doporučené zdroje informací

BERNARDA, G. – PIGNEUR, Y. – POLOCHOVÁ, M. – SMITH, A. – OSTERWALDER, A. *Vydělávejte svými nápady : vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží.* V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.

CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. *Business model you: a one-page method for reinventing your career.* Hoboken, N.J.: Wiley, 2012. ISBN 978-1-118-15631-5.

OSTERWALDER, A. – BERNARDA, G. – SMITH, A. – PIGNEUR, Y. – PAPADAKOS, T. *Value proposition design.* Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. ISBN 978-1118968055.

PIGNEUR, Y. – SMITH, A. – OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev.* V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

SIMOES, Dora, Belem BARBOSA a Sandra FILIPE. *Smart marketing with the internet of things.* Hershey: Business Science Reference, 2018. ISBN 9781522557647

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Adaptace služby na základě identifikace potřeb zákazníka" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení a čas, který věnoval této práci. A zároveň bych ráda poděkovala paní Ing. Gabriele Koláčkové, Ph.D. za cenné rady a pomoc v průběhu zpracování této práce. Konečně bych také ráda poděkovala všem, kteří mi poskytli materiální i jinou podporu.

# **Adaptace služby na základě identifikace potřeb zákazníka**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá oblastí tvorby Business modelu Canvas, konkrétně pro mladou technologickou firmu JoTio Tech s.r.o., působící v oblasti technologií Internetu věcí. První část práce, která je založená na důkladné literární rešerši, je zaměřena na popis teoretických východisek z oblasti definování podniku, na Business model Canvas a jeho rozšířenou podobu Value Proposition Canvas a na problematiku technologií Internetu věcí. V praktické části je nejprve analyzována současná situace vybraného podniku. Poté byly, za užití teoretických východisek a poznatků z polostrukturovaných rozhovorů vedených s respondenty, sestaveny jednotlivé profily zákazníků a jim odpovídající hodnotové mapy. V závěru práce je provedeno porovnání původní nabízené hodnoty podniku i nových výsledků a navrhnutá doporučení ohledně přizpůsobení nabízené hodnoty poptávce zákazníků.

**Klíčová slova:** Business model Canvas, Value Proposition Canvas, podnik, Internet věcí, Profil zákazníka, Hodnotová mapa

# **Service Adaptation Based on Customer Needs Identification**

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the field of creation of Business model Canvas, specifically for the young technological company JoTio Tech s.r.o., active in the field of Internet of Things Technology. The first part of the thesis, based on a thorough literary research, focuses on the description of the theoretical basics of business definition, the Canvas business model and its expanded Value Proposition Canvas, and the issue of Internet Technology. In the practical part, the current situation of the selected company is analysed first. Then, using theoretical backgrounds and knowledge from semi-structured interviews conducted with respondents, individual customer profiles and their corresponding value maps were compiled. At the end of the thesis, the comparison of the original value of the company and the new results was made and recommendations were made on adjusting the value propositions to the demand of the customers.

**Keywords:** Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Enterprise, Internet of Things, Customer Profile, Value Map

# Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika.....	12
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
2.2.1 Výběr respondentů .....	12
2.2.2 Průběh rozhovorů .....	13
3 Teoretická východiska .....	14
3.1 Definice podniku .....	14
3.2 Business plán podniku.....	14
3.3 Business model podniku .....	15
3.4 Typologie Business modelu podle A. Osterwaldera .....	16
3.4.1 Zákaznické segmenty .....	17
3.4.2 Kanály .....	19
3.4.3 Vztahy se zákazníky.....	20
3.4.4 Nabízená hodnota.....	20
3.4.5 Klíčové zdroje .....	22
3.4.6 Klíčové činnosti .....	22
3.4.7 Klíčová partnerství.....	23
3.4.8 Zdroje příjmů .....	23
3.4.9 Struktura výdajů .....	24
3.4.10 Value Proposition Canvas .....	25
3.5 Internet věcí.....	29
3.5.1 Chytrá domácnost .....	31
3.5.2 Inteligentní město.....	32
3.5.3 Průmysl 4.0 .....	33
3.5.4 Precizní zemědělství .....	33
4 Vlastní práce.....	34
4.1 Charakteristika vybraného podniku .....	34
4.1.1 Struktura podniku.....	34
4.1.2 Finanční analýza podniku .....	35
4.1.3 Současné služby a produkty .....	36
4.2 Analýza získaných dat.....	37



4.2.1	Oblast „Vědí, co je IoT.“ .....	37
4.2.2	Oblast „Slyšeli o IoT.“ .....	38
4.2.3	Oblast „Nevědí, co je IoT.“ .....	39
4.3	Value Proposition Canvas .....	39
4.3.1	Profil zákazníka „Nenašli potřebné řešení.“ .....	40
4.3.2	Hodnotová mapa „Nenašli potřebné řešení.“ .....	41
4.3.3	Profil zákazníka „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“ .....	42
4.3.4	Hodnotová mapa „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“ .....	43
4.3.5	Profil zákazníka „Chtějí vědět víc.“ .....	44
4.3.6	Hodnotová mapa „Chtějí vědět víc.“ .....	45
4.3.7	Profil zákazníka „Již používají automatizaci.“ .....	45
4.3.8	Hodnotová mapa „Již používají automatizaci.“ .....	46
5	Výsledky a diskuse.....	48
6	Závěr .....	50
7	Seznam použitých zdrojů .....	51
8	Přílohy.....	53

## Seznam obrázků

Obr. 1:	Business model Canvas dle Osterwaldera a Pigneura .....	16
Obr. 2:	Matice zákaznického portfolia dle Anne M. Schüller .....	17
Obr. 3:	Typy a fáze kanálů dle A. Osterwalder .....	19
Obr. 4:	Nabízená hodnota v Business modelu Canvas dle Osterwaldera.....	25
Obr. 5:	Profil zákazníka dle Osterwaldera.....	26
Obr. 6:	Hodnotová mapa dle Osterwaldera .....	28
Obr. 7:	Graf vyhledávanosti výrazu "IoT".....	30
Obr. 8:	Model procesu přijímání IoT.....	30
Obr. 9:	Oblasti projektů pro problematiku Smart Cities.....	32
Obr. 10:	Struktura firmy JoTio Tech s.r.o. ....	35

Obr. 11: Struktura respondentů v závislosti na znalosti IoT.....	37
--	----

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Vztahy se zákazníky dle A Osterwaldera .....	20
Tab. 2: Prvky nabízené hodnoty dle A Osterwaldera .....	21
Tab. 3: Klíčové zdroje dle A Osterwaldera .....	22
Tab. 4: Klíčové činnosti dle A. Osterwaldera.....	23
Tab. 5: Klíčová partnerství dle A. Osterwaldera .....	23
Tab. 6: Cenotvorné mechanismy dle A. Osterwaldera .....	24
Tab. 7: Výkaz zisku a ztráty za rok 2017 JoTio Tech s.r.o. ....	35

## **Seznam použitých zkratk**

*ČZU – Česká zemědělská univerzita v Praze*

*ICT – Informační a komunikační technologie*

*IoT – Internet věcí*

# 1 Úvod

V současné době, kdy na trhu vládne silná konkurence, je pro úspěch v tomto prostředí nutné přinášet cílovým skupinám nové, lepší a zákazníky oceňované produkty a služby. K tomu je třeba využívat nejen moderní postupy a technologie, nabízet kvalitní služby, produkty a celkově se odlišit od konkurence. Je důležité dbát i na to, co požaduje samotný zákazník.

V rozvíjejícím se odvětví, jakým jsou posledních pár let technologie Internetu věcí, jsou právě zákazníci ti, kdo rozhodnou, zda o nový produkt bude, nebo nebude zájem. Zda firma, která nabízí produkty a služby v tomto odvětví, bude úspěšná, či nikoli. Z toho důvodu je nutné především zjistit potřeby zákazníků a vytvořit nabídku, která přinejmenším uspokojí jejich potřeby, případně převýší jejich očekávání. K tomu firmám napomáhají Business modely.

Business model zobrazuje podstatné informace o fungování firmy a usnadňuje jí tak utřídit důležité informace pro strategické rozhodování o jejím směřování. Usnadňuje plánování, a tak přináší nové výhody v podobě minimalizace rizika spojeného s chybným rozhodnutím kvůli nedostatečné znalosti procesů ve firmě i jejím okolí. Dále umožňuje efektivnější a pohotovější reakce na vývoj trhu a tím zajišťuje firmě lepší konkurenční výhodu. To ve svém důsledku vede k vyšším finančním ziskům, které firma opět může investovat do svého rozvoje.

Tato práce se zabývá identifikací profilu zákazníka a návrhem odpovídající nabízené hodnoty, kterou by měla progresivní technologická firma svým zákazníkům přinášet. Tento návrh nabízené hodnoty je vypracován pro mladou technologickou firmu JoTio Tech s.r.o., která byla do nedávna členem Podnikatelského inkubátoru ČZU Point One. Tato společnost se zabývá technologiemi Internetu věcí (IoT), jejich implementací do funkčních řešení a v neposlední řadě šířením povědomí o této nové technologii ve svém okolí a mezi své zákazníky.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je adaptace služby podniku zaměřeného na IoT, na základě identifikace potřeb zákazníka prostřednictvím nástroje Value Proposition Canvas.

### 2.2 Metodika

První část práce je založena na pečlivé analýze informačních zdrojů, týkajících se obecně podniků, dále Business modelu Canvas i jeho rozšířené podoby Value Proposition Canvas (Nabízená hodnota Canvas) a problematiky IoT, pro lepší pochopení odvětví, ve kterém se zvolený podnik pohybuje.

V praktické části jsou analyzována data získaná z polostrukturovaných rozhovorů s respondenty (podrobný průběh je popsán v samostatných podkapitolách: **Výběr respondentů** a **Průběh rozhovorů** v rámci této kapitoly). Tato metoda byla vybrána na základě nutnosti do hloubky rozpoznat potřeby, které mají zákazníci při řešení svých každodenních úkolů, ať již pracovních nebo soukromých v oblasti IoT. Kromě identifikace potřeb bylo nutné zjistit, s jakými obtížemi se setkávají, pokud už se pro IoT řešení rozhodly nebo váhají v souvislosti s jejich výběrem a zároveň zvažují, jaké přínosy od těchto řešení požadují a očekávají.

V závěru práce jsou výstupy z analýzy dat souhrnně zhodnoceny a jsou předneseny výsledky i možná doporučení pro jejich aplikaci do podnikové praxe.

#### 2.2.1 Výběr respondentů

Proto, aby byly zajištěny co nejkompletnější informace, bylo vhodné získat potřebná data od respondentů napříč různými věkovými kategoriemi, s různou znalostí dané problematiky i s různými finančními prostředky. Výběr respondentů probíhal náhodně, a to z řad přátel, známých, odborníků na danou problematiku i úplně náhodných osob s cílem získat co nejvíce různých názorů.

### 2.2.2 Průběh rozhovorů

Před samotným začátkem kladení otázek bylo nutné ověřit, do jaké míry se respondent orientuje v problematice IoT. Pokud bylo zjištěno, že je respondentova znalost nedostatečná, byl objektivně seznámen s problematikou IoT tak, aby si dokázal představit, jakým způsobem by v oblasti, kde se pohybuje, mohl využít případně tyto technologie.

Veškeré rozhovory probíhaly osobně, formou polostrukturovaného rozhovoru. Předem byly definovány níže představené otázky ze tří oblastí (úkoly zákazníků, obtíže a přínosy) pro zjištění názoru každého respondenta. Zároveň však byl ponechán prostor pro otevřené doplňující otázky v závislosti na tom, jak se rozhovor vyvíjel.

Pro oblast úkoly zákazníků byly zvoleny otázky typu: „Jaké jsou potřeby spojené s IoT, které potřebujete v soukromé / pracovní oblasti vyřešit?“, „Co by Vám pomohlo (z oblasti IoT) abyste se cítili lépe?“ nebo „Co by vám (z oblasti IoT) usnadnilo každodenní život?“.

V oblasti obtíží zákazníků, pak byly kladeny otázky jako například: „Co vnímáte jako největší obtíže při činnostech (viz první okruh otázek)?“, „Co Vám zabraňuje případně Vás zpomaluje při konkrétní činnosti?“ nebo „Čeho se obáváte ve spojitosti s výběrem konkrétního řešení?“.

U poslední oblasti přínosy pro zákazníky byly pokládány tyto otázky: „Co by měla daná služba / produkt určitě splňovat?“, „Co očekáváte od dané služby / produktu, že Vám přinese?“ nebo „Jaké přínosy byste uvítali, aby služba či produkt splňovaly?“.

Snahou bylo vést rozhovory v prostředí, které by bylo respondentovi příjemné. Zároveň bylo žádoucí, aby respondent nebyl ovlivňován míněním tazatele. Během rozhovoru nebylo použito žádné záznamové zařízení pro zvýšení komfortu respondenta, tazatel si pouze ručně zaznamenával potřebné informace.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice podniku

Možností, jak definovat podnik je velké množství. „*Definice pojmu podnik závisí na pohledu, z jakého danou ekonomickou kategorií zkoumáme. Z teleologického hlediska definice podniku vyúsťuje v resumé, že zisk je fundamentálním pojmotvorným znakem podniku*“ (Rosochatecká, 2014, s. 4).

Na tom, že pro fungování podniku je klíčový zisk se shoduje i následující zdroj. „*Podnik (Enterprise) je pojem, kterým se nazývá organizace založená a podnikající za účelem zisku*“ (Podnik., 2016)

K tomu, aby mohl podnik úspěšně realizovat zisk, je třeba organizaci především správně řídit. „*Řízení organizace (řízení podniku, enterprise management) zahrnuje všechny aktivity od nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel organizace, nastavení organizační struktury, nastavení a koordinace strategií a strategické řízení až po běžnou denní operativu procesů a výkonnosti. Cílem je komplexně podporovat celkové fungování organizace*“ (Řízení organizace., 2016).

Jednou z aktivit organizačního řízení je mimo jiné i strategické řízení, které můžeme definovat jako: „*Klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitu, kde se setkávají všechny manažerské funkce-je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace.*“ (Strategické řízení., 2017).

V rámci dlouhodobého plánování je vhodné v podniku vytvořit dlouhodobou strategii podnikání, kterou je mimo jiné podnikatelský plán (Business Plan), jehož součástí je i Business model (Strategické řízení., 2017).

### 3.2 Business plán podniku

Business plán podniku lze definovat následovně: „*Podnikatelský plán (někdy též podnikatelský záměr, Business Plan) je dokument, který slouží k představení celkové koncepce podnikání, respektive konkrétního podnikatelského záměru, sumarizaci fakt,*

*klíčových faktorů úspěchu a všeho, co je třeba udělat pro jeho dosažení“ (Podnikatelský plán., 2016).*

Obecná struktura Business plánu je následující (Podnikatelský plán., 2016):

- Shrnutí
- Realizační tým a manažerský tým
- Potřeba zákazníka
- Zákazník a cílové trhy
- Rizikové faktory
- **Obchodní model (Business Model)**
- Obchodní a marketingová strategie
- Konkurence (silné a slabé stránky)
- Konkurenční výhoda
- Finanční plán
- Plánované náklady a jejich struktura
- Plánované výnosy a jejich struktura
- Časový plán (harmonogram), průběžné cíle a jejich časové milníky

Jak je vidět z výčtu výše, jednou z komponent obecné struktury Business plánu je právě i Business model. Provázanost těchto dvou komponent shrnuje Osterwalder následovně: „*Výsledek návrhu a promyšlení vlastního Business modelu vlastně představuje dokonalý základ k vytvoření kvalitního podnikatelského plánu“ (Osterwalder, 2012, s. 268).*

### **3.3 Business model podniku**

Doplňujícím, ale neméně podstatným, dokumentem pro strategické rozhodování v podniku je Business model daného podniku. „*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“ (Osterwalder, 2012, s. 14).*

Dle Clarka je na nezákladnější ekonomické úrovni za Business model považováno to, co logicky přibližuje, jak je daná organizace udržována v chodu po finanční stránce (Clark, 2012) .

Další definicí pro Business model dle Osterwaldera je tvrzení, že „*Business model je podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů*“ (Osterwalder, 2012, s. 15).

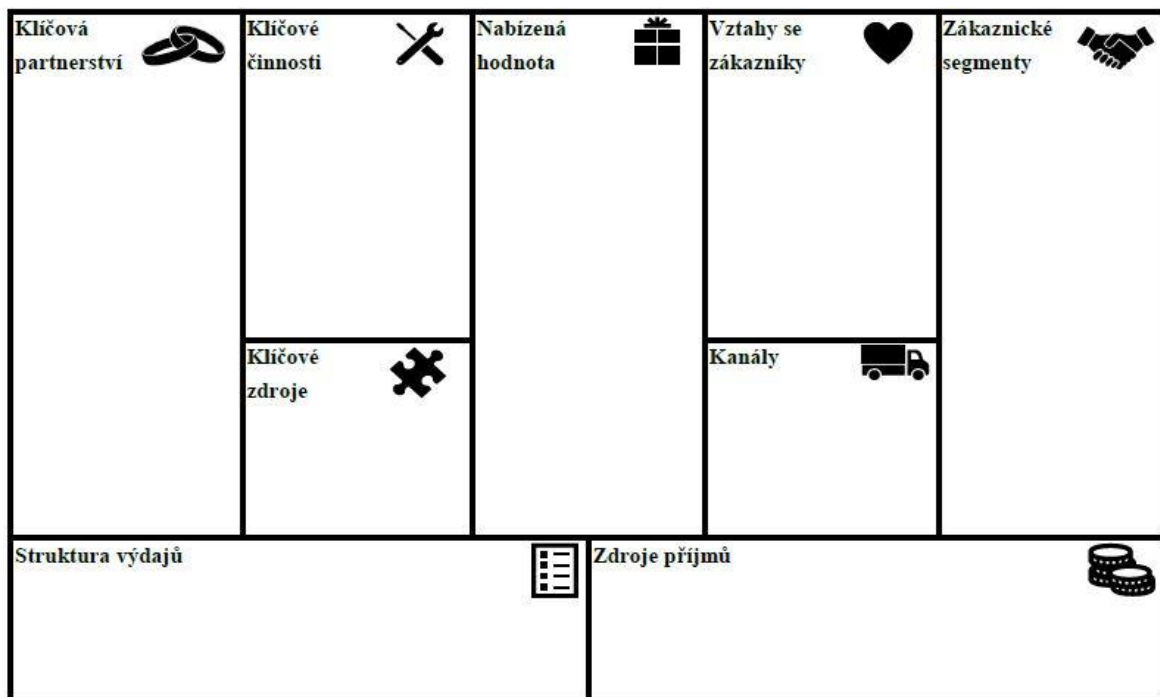
Z tohoto pohledu je žádoucí, aby byl Business model, stejně tak jako i ostatní dokumenty podniku, v souladu se strategií podniku a Business plánem konkrétní organizace.

### 3.4 Typologie Business modelu podle A. Osterwaldera

Osterwalder a Pigneur se ve své publikaci nesnaží dělit jednotlivé Business modely do určitých skupin podle společných znaků. Naopak poskytují univerzální nástroj, který lze použít pro tvorbu Business modelu pro jakýkoli podnik. Pomocí Canvasu (Plátna) je možné jednoduše, srozumitelně, relevantně, ale nikoli příliš zjednodušeně utřídit a popsat Business model podniku tak, aby se s ním dalo účelně pracovat. „*Business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma hodlá vydělávat peníze*“ (Osterwalder, 2012, s. 15).

Konkrétně se jedná o klíčová partnerství, klíčové činnosti, klíčové zdroje, nabízenou hodnotu, vztahy se zákazníky, kanály, zákaznické segmenty, strukturu výdajů a zdroje příjmů (viz Obr. 1) (Osterwalder, 2012).

Obr. 1: Business model Canvas dle Osterwaldera a Pigneura



Zdroj: Tvorba Business modelu (Osterwalder, 2012)

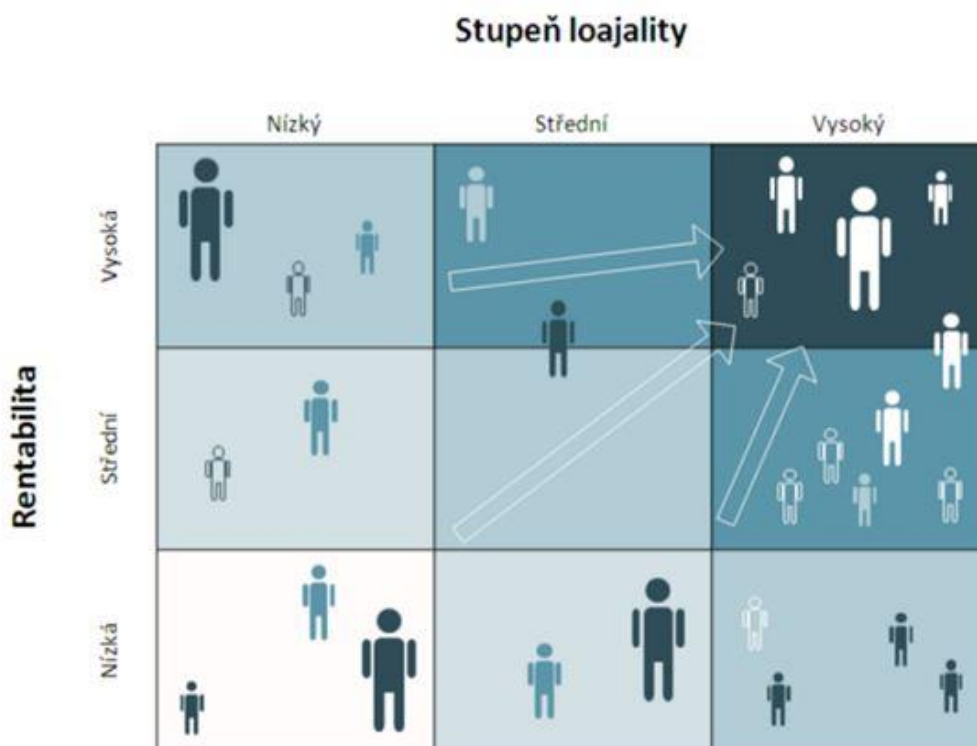


### 3.4.1 Zákaznické segmenty

Prvním stavebním prvkem, který se týká klientů jsou zákaznické segmenty. „Stavební prvek zákaznické segmenty definuje 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. Business model pak může definovat jeden či více velkých nebo malých zákaznických segmentů. Firma pak musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Jakmile rozhodnutí přijme, může přistoupit k promyšlenému návrhu Business modelu založeného na důkladném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů“ (Osterwalder, 2012, s. 20).

Jedním z možných způsobů, jak znázornit zákaznické segmenty dle Anne M. Schüllerové a Gerharda Fuchse je varianta portfolio zákazníků znázornit například pomocí matice portfolio zákazníků, která rozděluje zákazníky do devíti polí. Tato pole jsou uspořádána dle míry loajality zákazníků a zároveň jejich rentability pro podnik (viz Obr. 2) (Matice zákaznického portfolio, 2015).

Obr. 2: Matice zákaznického portfolio dle Anne M. Schüller



Zdroj: Matice zákaznického portfolio (Matice zákaznického portfolio, 2015)

Dle uspořádání zákazníků v obrázku výše, je pak pro podnik doporučováno, aby se zachoval dle následující citace. „Podnik by se logicky měl zaměřovat prioritně na zákazníky ze segmentů, které jsou co nejvíc vpravo a co nejvíc nahoře. Naopak zákazníky z nevýhodných segmentů by se měl, pokud je to možné, snažit „přeorientovat“ do výhodných segmentů. Pokud to nelze, neměl by podnik zbytečně investovat do vztahů se zákazníky, kteří „setrvávají“ v nevýhodných segmentech“ (Matice zákaznického portfolia, 2015).

Oproti tomu A. Osterwalder typizuje zákaznické segmenty na Business modely zaměřené na Masový trh, Nikový trh, Segmentaci, Diverzifikaci nebo Vícestranné trhy.

„Business modely zaměřené na masové trhy nerozlišují mezi různými zákaznickými segmenty. Nabízená hodnota, distribuční kanály a vztahy se zákazníky se zaměřují na jednu velkou skupinu zákazníků s víceméně podobnými potřebami a problémy“ (Osterwalder, 2012, s. 21).

„Business modely zacílené na nikové trhy se zaměřují na specifické a specializované zákaznické segmenty. Nabízené hodnoty, distribuční kanály a vztahy se zákazníky jsou uzpůsobeny specifickým požadavkům nikového trhu. S těmito Business modely se lze často setkat v dodavatelsko-odběratelských vztazích“ (Osterwalder, 2012, s. 21).

Dalším typem Business modelu, který rozděluje jednotlivé zákaznické segmenty pouze s lehce odlišnými potřebami, je segmentace. V tomto případě přesto, že se jedná o velmi podobné potřeby a problémy různých zákazníků, podnik každému segmentu zajišťuje mírně odlišnou nabízenou hodnotu (Osterwalder, 2012).

Předposledním typem Business modelů firmy je diversifikace. „Firma s Business modelem založeným na diverzifikaci zákazníků se zaměřuje na dva nesouvisející zákaznické segmenty s velmi odlišnými potřebami a problémy“ (Osterwalder, 2012, s. 21).

U Business modelů založených na vícestranném trhu se podnik zaměřuje na několik úzce provázaných zákaznických segmentů. V tomto případě se jedná například o provázanost uživatelů platebních karet a obchodníků, kteří akceptují tuto platební metodu (Osterwalder, 2012).

### 3.4.2 Kanály

Druhým stavebním prvkem v oblasti zákazníků jsou „kanály“. „*Stavební prvek kanály popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály představují styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků*“ (Osterwalder, 2012, s. 26).

Kanály dle A. Osterwaldera můžeme dělit na vlastní a partnerské kanály. Každý z těchto kanálů dokáže pokrýt všechny nebo jen některé z pěti různých fází zobrazených na Obr. 3. Vlastní kanály se dělí na přímé (interní prodejní týmy, vlastní webové stránky) a nepřímé (vlastní maloobchodní prodejny). Partnerské kanály jsou pouze nepřímé a řadí se mezi ně partnerské prodejny nebo velkoobchod. (Osterwalder, 2012).

**Obr. 3: Typy a fáze kanálů dle A. Osterwalder**

Typ kanálu		Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé					
	Prodejci					
Partnerské	Nepřímé					
	Prodej přes web	<b>1. Povědomí</b> Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?	<b>2. Hodnocení</b> Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	<b>3. Nákup</b> Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	<b>4. Předání</b> Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	<b>5. Po prodeji</b> Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?
	Vlastní prodejny					
Partnerské	Nepřímé					
	Partnerské prodejny					
	Velkoobchod					

**Zdroj: Tvorba Business modelů (Osterwalder, 2012)**

Následující citace nabízí inspiraci k zamyšlení, v jaké míře a jakým způsobem je vhodné využívat různé typy kanálů. „*Partnerské kanály vedou k nižším maržím, firmě však umožňují rozšířit záběr a těžit ze silných stránek partnera. Vlastní kanály, zejména přímé, sice vykazují vyšší marže, jejich zavedení a provoz si však mohou vyžádat vyšší náklady. Vtip spočívá v tom dosáhnout správné rovnováhy mezi různými typy kanálů a integrovat je tak, aby dokázaly generovat pozitivní spokojenost zákazníků a maximalizovat příjmy*“ (Osterwalder, 2012, s. 27).

### 3.4.3 Vztahy se zákazníky

Poslední prvek v oblasti orientované na zákazníky pojmenovává Osterwalder jako „vztahy se zákazníky“, které definuje takto: „*Stavební prvek vztahy se zákazníky popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty. Firma by si měla ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Dané vztahy mohou být různé, od osobních po automatizované. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z následujících motivací: získání zákazníků, udržení zákazníků a navyšování prodeje (tzv. upselling)*“ (Osterwalder, 2012, s. 28).

Dle A. Osterwaldera lze vztahy se zákazníky kategorizovat do šesti skupin v závislosti na hloubce vztahu firmy se zákazníkem. Jedná se o kategorie osobní asistence, individualizovaná osobní asistence, samoobsluha, automatizované služby, komunity a spolupřorba. V Tab. 1 jsou tyto jednotlivé kategorie vyjmenovány a stručně charakterizovány (Osterwalder, 2012).

**Tab. 1: Vztahy se zákazníky dle A Osterwaldera**

<b>Osobní asistence</b>	Vztah založený na lidské interakci. Zákazník komunikuje se zástupcem firmy ve všech fázích nákupu i po jeho dokončení.
<b>Individualizovaná osobní asistence</b>	Nejhlubší a nejdůvěrnější typ vztahu založený na osobní a dlouhodobé komunikaci se zákazníkem.
<b>Samoobsluha</b>	Firma neudrzuje se zákazníky žádné přímé vztahy, ale poskytuje zákazníkům potřebné prostředky.
<b>Automatizované služby</b>	Sofistikovanější forma zákaznické samoobsluhy. Pomocí automatizovaných služeb se lze přiblížit k osobním vztahům.
<b>Komunity</b>	Podpora komunikace mezi zákazníky, sdílení zkušeností. Pro firmu může být přínosem hlubší porozumění potřebám zákazníků.
<b>Spolupřorba</b>	Spolupřorace firmy se zákazníky za účelem zvyšování hodnoty pro další zákazníky.

**Zdroj:** Tvorba Business modelů (Osterwalder, 2012)

### 3.4.4 Nabízená hodnota

Se zákaznickými segmenty je úzce spojen prvek nabízená hodnota. Ve své publikaci Osterwalder popisuje tento prvek následující definicí. „*Stavební prvek nabízené hodnoty popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Nabízená hodnota představuje důvod, proč zákazníci dávají firmě přednost před jinou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou jeho potřebu. Každá nabízená hodnota se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují*

na požadavky specifického zákaznického segmentu. V tomto smyslu je nabízená hodnota souborem či balíčkem výhod, které firma zákazníkům nabízí“ (Osterwalder, 2012, s. 22).

Clark a kol. ve své příručce pro tvorbu Business modelů radí, jak správně nahlížet na nabízenou hodnotu. Dle autorů je důležité na nabízenou hodnotu pohlížet jako na výhody poskytované zákazníkům, které jsou tvořené „balíčky“ služeb nebo produktů. Schopnost poskytnout zákazníkům výjimečnou hodnotu je klíčem k tomu, proč si zákazníci vyberou některou organizaci raději než jinou (Clark, 2012).

Dle A. Osterwaldera mohou k tomu, aby byly zákaznickovy potřeby uspokojeny, přispět různé prvky. Jedná se například o prvky kvantitativního charakteru jako jsou cena či rychlost služby, také to mohou být kvalitativní prvky, u kterých rozhoduje například design nebo spokojenost zákazníka. To, zda bude mít vybraný „balíček“ služeb či produktů u vybraného zákaznického segmentu úspěch, záleží především na preferencích daného zákaznického segmentu. V Tab. 2 jsou některé prvky uvedeny a stručně charakterizovány (Osterwalder, 2012).

**Tab. 2: Prvky nabízené hodnoty dle A Osterwaldera**

<b>Novost</b>	Nabízená hodnota slouží k uspokojení potřeb zákazníků, které dosud nepociťovali, často v souvislosti se vznikem nové technologie.
<b>Výkon</b>	Obvyklá nabízená hodnota spojovaná se zvyšováním výkonu produktu nebo služby.
<b>Přizpůsobení</b>	Nabízená hodnota spočívá v přizpůsobení výrobku či služby potřebě zákazníka.
<b>"Zvládnutí úkolů"</b>	Nabízená hodnota je v pomoci zvládnout zákaznickovy úkoly.
<b>Design</b>	V závislosti na odvětví může být design důležitá nabízená hodnota výrobku.
<b>Značka / Status</b>	U některých výrobků může být hlavní nabízenou hodnotou značka (brand).
<b>Cena</b>	Běžným způsobem, jak zapůsobit na zákazníky citlivé na cenu, je snížit cenu podobné nabízené hodnoty.
<b>Snižování nákladů</b>	Hodnotu lze vytvářet i pomocí snižování nákladů zákazníků.
<b>Snižování rizika</b>	Pro zákazníky může být nabízená hodnota oceněna v podobě snížení rizika (záruka).
<b>Dostupnost</b>	Hodnota je vytvářena zpřístupněním výrobku či služby zákazníkům bez dřívější možnosti přístupu.
<b>Pohodlnost/ Využitelnost</b>	Nabízená hodnota spočívá v usnadnění požívání služby či výrobku zákazníkovi.

Zdroj: Tvorba Business modelů (Osterwalder, 2012)

### 3.4.5 Klíčové zdroje

Dalším stavebním prvkem, který Osterwalder vymezuje v rámci Business modelu Canvas jsou „klíčové zdroje“. *„Stavební prvek klíčové zdroje popisuje nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby Business model fungoval. Klíčové zdroje potřebuje každá firma. Tyto zdroje firmě umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. [...] Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu. Firma je může vlastnit či si je může pronajímat, popřípadě je může koupit od klíčových partnerů“* (Osterwalder, 2012, s. 34).

V Tab. 3 je výčet klíčových zdrojů s jejich stručnou charakteristikou dle A. Osterwaldera (Osterwalder, 2012).

**Tab. 3: Klíčové zdroje dle A Osterwaldera**

<b>Fyzické zdroje</b>	Fyzická aktiva podniku (budovy, výrobní prostory, stroje, vozidla).
<b>Duševní zdroje</b>	Autorská práva, značka (brand), patentované znalosti, databáze zákazníků.
<b>Lidské zdroje</b>	Důležité zdroje pro odvětví založená na znalostech a kreativitě.
<b>Finanční zdroje</b>	Hotovost, úvěrové linky, nebo opční program pro nalákání klíčových zaměstnanců.

**Zdroj: Tvorba Business modelů (Osterwalder, 2012)**

### 3.4.6 Klíčové činnosti

V pořadí šestým stavebním prvkem jsou dle Osterwaldera „klíčové činnosti“. *„Stavební prvek klíčové činnosti popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její Business model fungoval. Každý Business model se opírá o řadu klíčových činností. Jde o nejdůležitější činnosti, které musí firma vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat. Stejně jako klíčové zdroje jsou klíčové činnosti nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy“* (Osterwalder, 2012, s. 36).

Klíčové činnosti se dle Osterwaldera dělí do tří kategorií, a to na výrobu, řešení problémů a platformu / síť. V Tab. 4 je vidět stručná charakteristika jednotlivých kategorií (Osterwalder, 2012).

**Tab. 4: Klíčové činnosti dle A. Osterwaldera**

<b>Výroba</b>	Klíčová činnost ve výrobním odvětví. Zahrnuje navrhnutí a výrobu dostatečného množství zboží v odpovídající kvalitě.
<b>Řešení problémů</b>	Klíčová činnost v odvětví služeb. Jedná se o nalézání problémů u zákazníků.
<b>Platforma / síť</b>	Důležitá činnost v podniku, kde je klíčovým zdrojem platforma v podobě sítě, zprostředkovací platformy, software nebo značky.

Zdroj: Tvorba Business modelů (Osterwalder, 2012)

### 3.4.7 Klíčová partnerství

Důležitým klíčovým stavebním prvkem jsou „klíčová partnerství“ (viz Tab. 5). „*Stavební prvek klíčová partnerství popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby Business model fungoval. Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha Business modelů. Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace Business modelů, snížení rizika či získání zdrojů*“ (Osterwalder, 2012, s. 38).

**Tab. 5: Klíčová partnerství dle A. Osterwaldera**

<b>Optimalizace a úspory z rozsahu</b>	Cílem je optimálně rozdělit zdroje a činnosti mezi partnery pro snížení celkových nákladů, popřípadě využít outsourcing.
<b>Snížení rizika a nejistoty</b>	Partnerství mohou pomáhat snižovat riziko, a tím i nejistotu, plynoucí z konkurenčního prostředí.
<b>Získání určitých zdrojů a činností</b>	Přenechání určitých činností na jiných firmách, nebo využití zdrojů ostatních firem, bez nutnosti vlastnit všechny potřebné zdroje a činnosti.

Zdroj: Tvorba Business modelů (Osterwalder, 2012)

### 3.4.8 Zdroje příjmů

Předposledním stavebním prvkem, které Osterwalder popisuje, jsou zdroje příjmů. „*Stavební prvek zdroje příjmů představuje hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu (ke zjištění zisku je ovšem od příjmů nutné odečíst výdaje). Jestliže tvoří zákazníci srdce Business modelu, jsou zdroje příjmů jeho tepnami. Firma se musí sama sebe zeptat: Za jakou hodnotu je každý zákaznický segment opravdu ochoten zaplatit? Úspěšná odpověď na tuto otázku pak firmě umožní generovat z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmu*“ (Osterwalder, 2012, s. 30).

Dle A. Osterwaldera lze příjmy generovat sedmi různými způsoby například: prodejem aktiv (prodej vlastnických práv k výrobkům), poplatkem za užití (především u poskytování služeb), předplatným (prodej stálého přístupu ke službě), půjčováním / pronájmem (přenechání práva užití určité věci za poplatek), poskytováním licencí (poskytnutí práva k využívání majetku chráněnému autorskými právy za licenční poplatek), zprostředkovatelskou činností (poplatek za zprostředkování služeb mezi dvěma stranami) a nebo reklamou (Osterwalder, 2012).

Jednotlivé druhy příjmů závisí na různých cenotvorných mechanismech. V Tab. 6 je znázorněn přehled jednotlivých cenotvorných mechanismů dle A. Osterwaldera. Jak je z Tab. 6 patrné ceny jsou tvořeny dvěma způsoby podle toho, zda je cena předem stanovena v závislosti na statických proměnných (ceník, charakteristika produktu, zákaznický segment, objem), v tom případě se jedná o fixní cenotvorbu nebo se cena vyvíjí na základě tržních podmínek (vyjednávání, yield management, aktuální stav na trhu, aukce), pak se jedná o dynamickou cenotvorbu (Osterwalder, 2012).

**Tab. 6: Cenotvorné mechanismy dle A. Osterwaldera**

<b>Fixní cenotvorba</b>		<b>Dynamická cenotvorba</b>	
<i>Předem stanovené ceny jsou založeny na statických proměnných.</i>		<i>Ceny se mění podle tržních podmínek.</i>	
<b>Ceníková cena</b>	Pevné ceny u jednotlivých výrobků, služeb a dalších nabízených hodnot.	<b>Vyjednávání (smlouvání)</b>	Cena dohodnutá dvěma či více partnery, která vychází z vyjednávací pozice a vyjednávacích dovedností.
<b>Cena závislá na charakteristikách produktu</b>	Cena závisí na počtu či kvalitě prvků nabízené hodnoty.	<b>Yield management</b>	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (užívá se zejména u netrvanlivých produktů, např. hotelových pokojů).
<b>Cena závislá na zákaznickém segmentu</b>	Cena závisí na charakteristice zákaznického segmentu.	<b>Aktuální cena na trhu</b>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky.
<b>Cena závislá na objemu</b>	Cena jako funkce zakoupené kvantity.	<b>Aukce</b>	Cenu určuje výsledek konkurenčního aukčního procesu.

Zdroj: Tvorba Business modelů (Osterwalder, 2012)

### 3.4.9 Struktura výdajů

Posledním z devíti prvků Business modelu Canvas je struktura výdajů. „*Struktura výdajů představuje veškeré výdaje související s fungováním Business modelu. Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější výdaje, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého*



*Business modelu. Tvorba a prezentace určité nabízené hodnoty, udržování vztahů se zákazníky a generování příjmů vytvářejí výdaje“ (Osterwalder, 2012, s. 40).*

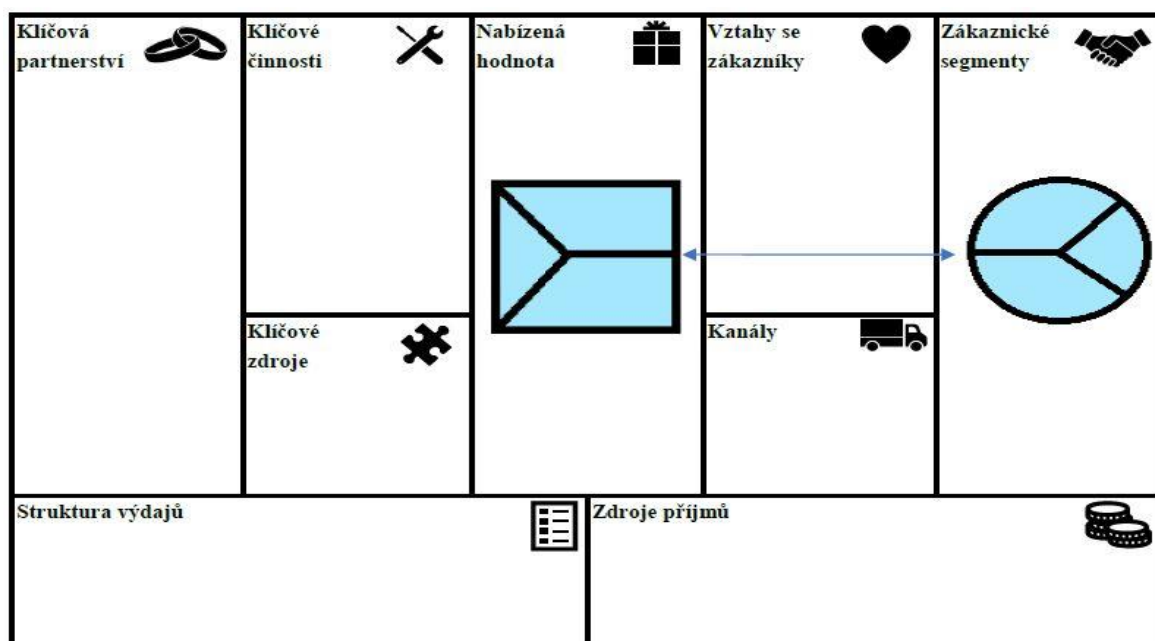
Struktura výdajů může mít podobu modelu motivovaného náklady nebo modelu motivovaného hodnotou, případně může být na pomezí obou těchto modelů. U modelu motivovaného náklady podnik usiluje o nejnižší možné náklady například využitím automatizace nebo outsourcingu. U modelu orientovaného na hodnotu je pro podnik důležitá především tvorba hodnoty, což se projevuje personalizovanými či prémiovými službami pro zákazníky (Osterwalder, 2012).

V rámci struktury výdajů můžeme rozlišovat tyto vlastnosti: fixní náklady (nezávislé na množství vyrobených výrobků nebo poskytnutých služeb), variabilní náklady (přímo úměrné objemu vyrobených výrobků nebo poskytnutých služeb), úspory z rozsahu (výhody, které jsou spojené s vyšší produkcí firmy) a úspory ze sortimentu (výhody získané z vyššího rozsahu provozu) (Osterwalder, 2012).

#### 3.4.10 Value Proposition Canvas

Dle Osterwaldera je Business model Canvas tím, co pomáhá podniku vytvářet hodnoty. Value Proposition Canvas (nabízená hodnota Canvas) je pak pro podnik důležitá proto, že pomáhá vytvářet hodnoty pro zákazníky podniku (Osterwalder, 2016).

**Obr. 4: Nabízená hodnota v Business modelu Canvas dle Osterwaldera**



Zdroj: Value Proposition Design (Osterwalder, 2014)

Jak je patrné z Obr. 4, mapa nabízené hodnoty je přímo provázaná se zákaznickým segmentem, konkrétně s profilem zákazníka.

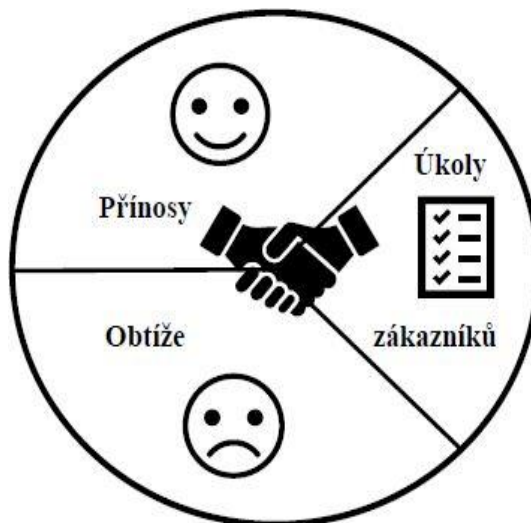
Value Proposition Canvas je rozšířením klasického Business modelu Canvas, o hodnotovou mapu a profil zákazníka. Umožňuje více do hloubky porozumět potřebám zákazníků prostřednictvím sestavení profilu zákazníka a jemu odpovídající hodnotové nabídky. To znamená, že na úkoly zákazníků by měly být patřičnou odpovědí produkty a služby. Přínosy by měly být odpovídající tvorbě přínosů a obtíže by měly být reflektovány řešením obtíží. Pokud se má nabízená hodnota setkat s kladnou odezvou zákazníků, je nutné zajisti mezi nimi soulad (Osterwalder, 2014).

### Profil zákazníka

Profil zákazníka nebo celého segmentu zákazníků strukturovaněji a detailněji popisuje specifický zákaznický segment Business modelu Canvas. (Osterwalder, 2014)

Profil zákazníka, jak je vidět na Obr. 5, se dělí na tři oblasti, a to na úkoly zákazníků, přínosy a obtíže. (Osterwalder, 2016).

**Obr. 5: Profil zákazníka dle Osterwaldera**



**Zdroj: Value Proposition Design (Osterwalder, 2014)**

První část profilu zákazníka obsahuje seznam úkolů zákazníka. „*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*“ (Osterwalder, 2016, s. 38).

Je možné rozlišovat čtyři hlavní typy zákaznických úkolů (Osterwalder, 2016, s. 38):

- Funkční úkoly- jsou konkrétní úlohy nebo specifické problémy, které se zákazníci pokouší vyřešit.
- Společenské úkoly- jsou úkoly, při kterých chtějí zákazníci vypadat dobře nebo chtějí jejich plněním získat moc či lepší postavení.
- Osobní/emocionální úkoly- vznikají, pokud zákazníci touží po určité emoci (například po pocitu jistoty a bezpečí).
- Podpůrné úkoly

Stejný zákaznický úkol může mít pro různé zákazníky jinou míru důležitosti, pro některé může být daný úkol důležitý a pro jiné zanedbatelný (Osterwalder, 2016, s. 39).

Další částí profilu zákazníka jsou přínosy. „*Přínosy popisují především výsledky a benefity, které zákazníci požadují. Některé přínosy jsou zákazníky vyžadovány, očekávány nebo chtěny, jiné je naopak mile překvapí. Přínosy zahrnují funkční užitek, společenské výhody, pozitivní emoce i úsporu peněz*“ (Osterwalder, 2016, s. 42).

Přínosy můžeme dělit z pohledu výsledků a benefitů, které zákazníci požadují do čtyř skupin následovně (Osterwalder, 2016, s. 42):

- Požadované přínosy- přínosy, bez kterých služba či produkt nemohou fungovat.
- Očekávané přínosy- přínosy, které zákazník od služby či produktu očekává, ačkoli by mohl fungovat i bez něj.
- Chtěné přínosy- přínosy, které nejsou od produktu nebo služby zákazníkem očekávané, ale přesto jsou chtěné.
- Neočekávané přínosy- přínosy, které jsou více než po čem zákazníci touží a co očekávají.

Pro firmu je opět důležité určit, které přínosy jsou pro zákazníka nutné a které jsou pro něj jen příjemným bonusem. (Osterwalder, 2016, s. 42)

Poslední třetinu profilu zákazníka tvoří obtíže zákazníků. „*Obtíže popisují vše, co zákazník 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*“ (Osterwalder, 2016, s. 40).

Dle Osterwaldera a kol. je možné identifikovat tři typy zákaznických obtíží (Osterwalder, 2016, s. 40):

- Nechtěné výsledky, problémy a vlastnosti-jedná se o obtíže, které má zákazník v průběhu plnění úkolu.
- Překážky-obtíže, které zákazníkovi brání v plnění úkolu.
- Rizika-obtíže, které mohou nastat v důsledku splnění úkolu.

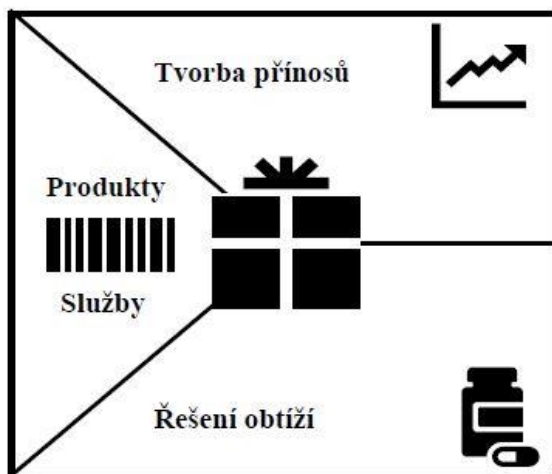
Stejně jako u přínosů je i u obtíží nezbytné vyhodnotit, jaké obtíže jsou pro zákazníky extrémní, a jaké pouze mírné (Osterwalder, 2016, s. 40).

Pokud se podaří dosáhnout souladu mezi profilem zákazníka a hodnotovou mapou, produkty a služby řeší skutečné úkoly zákazníků a stejně tak se vhodně doplňují obtíže zákazníků s řešením obtíží a přínosy s tvorbou přínosů (Osterwalder, 2014).

### Hodnotová mapa

Hodnotová mapa strukturovaněji a detailněji popisuje vlastnosti specifické pro hodnotovou nabídku Business modelu firmy. Jak je vidět na Obr. 6, hodnotová mapa se skládá ze tří částí, stejně jako profil zákazníka, a to z produktů a služeb, tvorby přínosů a řešení obtíží (Osterwalder, 2016, s. 34).

Obr. 6: Hodnotová mapa dle Osterwaldera



Zdroj: Value Proposition Design (Osterwalder, 2014)

První část hodnotové mapy se skládá z produktů a služeb, které firma nabízí zákazníkům. „Zahrnuje seznam všech produktů a služeb, na nichž je založena vaše nabízená hodnota. 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“ (Osterwalder, 2016, s. 55).*

Produkty a služby můžeme dle Osterwaldera dělit do čtyř skupin, a to na fyzické (hmatatelné), nehmotné, digitální a finanční. Každá firma by měla svou nabídku služeb a produktů diverzifikovat (Osterwalder, 2014).

Druhou část hodnotové mapy tvoří tvorba přínosů. „*Tvorba přínosů (Gain Creators) popisuje, jakým způsobem vaše produkty a služby vytvářejí přínosy pro zákazníky. 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“ (Osterwalder, 2016, s. 59).*

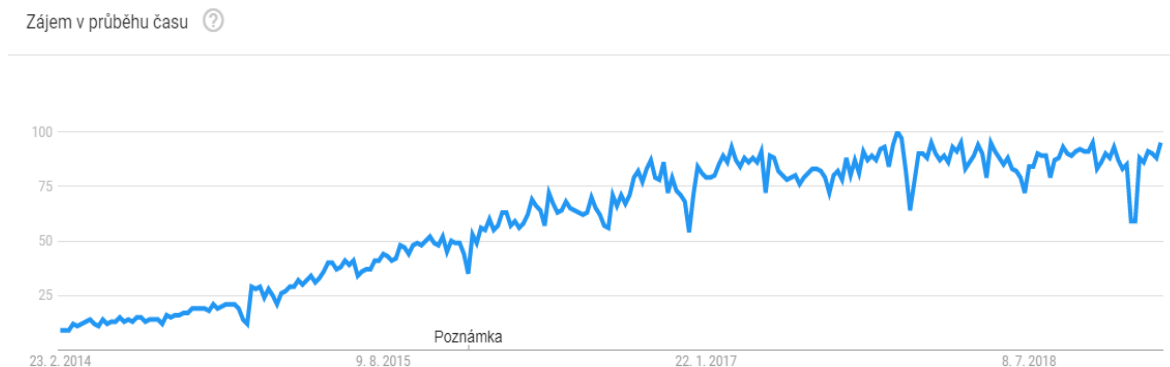
Poslední částí hodnotové mapy je řešení obtíží. „*Řešení obtíží (Pain relievers) popisuje, jakým způsobem vaše produkty a služby zabraňují zákaznickým obtížím. Explicitně nastiňuje, jak chcete eliminovat nebo redukovat ty věci, které vašim zákazníkům vadí před, v průběhu nebo po splnění určitého úkolu nebo jim v jeho dokončení zabraňují“ (Osterwalder, 2016, s. 57).*

### **3.5 Internet věcí**

Tato kapitola je zařazena v teoretické části pro pochopení oblasti, ve které provádí svou podnikatelskou činnost subjekt zvolený pro praktickou část této práce. „*Internet věcí (IoT) je nový trend v oblasti kontroly a komunikace předmětů běžného využití mezi sebou nebo s člověkem, a to zejména prostřednictvím technologií bezdrátového přenosu dat a internetu. Takto propojená zařízení umožní sběr velkého množství dat, která lze dále zpracovávat a využívat v nejrůznějších oblastech jako logistika, zdravotnictví, energetika, doprava, meteorologie atd. Dále se tato technologie uplatňuje v oboru inteligentních elektroinstalací čili „chytrých domech“. Pojem „internet věcí“ je pouze zastřešující sousloví. Již dnes v praxi funguje nespočet zařízení jako dálkově ovládané spotřebiče (zásuvky, osvětlení), kamery, meteostanice či jednotlivé senzory. Prozatím však nespolečně spolupracují pod jednou technologií a společným protokolem“ (Co je IoT?, 2019).*

Fakt, že se jedná o rychle se rozvíjející odvětví podporuje i stoupající zájem lidí o tuto problematiku. Jak je vidět na Obr. 7, celosvětově v posledních pěti letech prudce stoupl vyhledávání výrazu „IoT“ ve webovém vyhledávači Google (Google Trends, 2019).

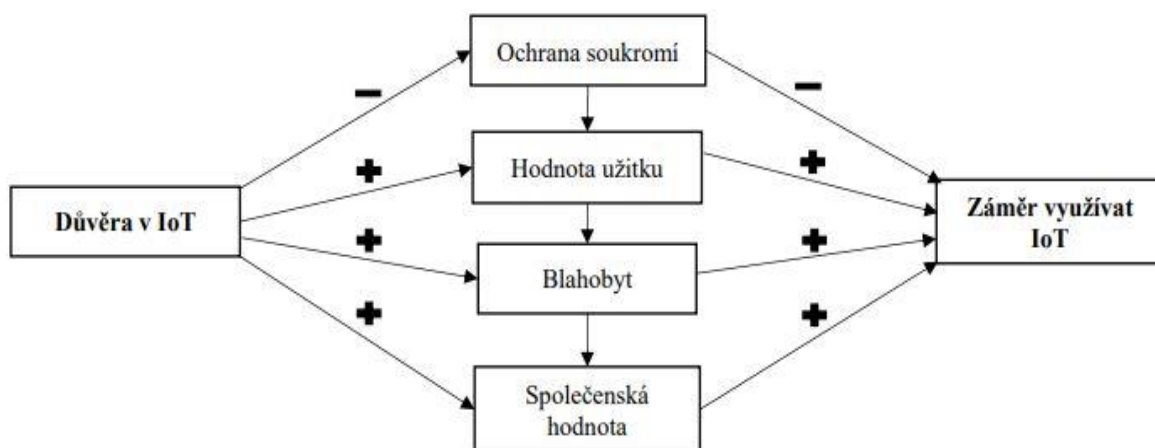
**Obr. 7: Graf vyhledávanosti výrazu "IoT"**



Zdroj: (Google Trends, 2019)

I přesto, že se jedná o rychle se rozvíjející odvětví, stále mezi uživateli panuje nedůvěra k produktům a službám, které jsou s IoT spojené. Simoes a kolektiv autorů ve své publikaci Smart Marketing With the Internet of Things popisují vztah mezi důvěrou v IoT a záměrem jej využívat.

**Obr. 8: Model procesu přijímání IoT**



Zdroj: Smart Marketing With the Internet of Things (Simoes, 2018)

Na Obr. 8 je vidět, že důvěru v IoT negativně ovlivňuje obava o ochranu soukromí uživatelů. Oproti tomu je ale pozitivně ovlivněna hodnotou užitku, blahobytu a společenskou

hodnotou. Zároveň je patrné, že obava o ochranu soukromí má negativní dopad na hodnotu užítka, zatímco blahobyt je pozitivně ovlivňován jak hodnotou užítka, tak i společenskou hodnotou. V poslední části je zobrazen vliv všech čtyřech faktorů na záměr využívat IoT. Zatímco obava o ochranu soukromí tento záměr ovlivňuje negativně, ostatní tři faktory mají na záměr využívat IoT vliv kladný, rozhodující pro utváření těchto vlivů jsou osobní charakteristiky a pohlaví uživatelů a zároveň inovace a životnost daných řešení (Simoes, 2018).

*„Internet věcí je revoluce, ve které se z hloupých zařízení dělají zařízení chytrá a jednotlivé technologie se vzájemně propojují, a tak vytváří jeden ucelený svět – svět strojů, robotů, senzorů, serverů. Následkem je pak vznik nových disciplín jako například Smart Cities, nebo zásadní změny v dosavadním přístupu. Například v průmyslu, kde nastává 4. průmyslová revoluce“* (Novák, 2017). V dalších kapitolách budou blíže představeny nejdůležitější oblasti, ve kterých se IoT využívá.

### 3.5.1 Chytrá domácnost

Následující odstavce přibližují, co si představit pod pojmem „chytrá domácnost“. *„Domácí automatizace je oblastí, v níž se Internet věcí významně prolíná. Těžko si dnes představit chytrý domov bez možnosti vzdáleného ovládání jeho spotřebičů a zařízení z chytrého telefonu či tabletu. Navíc propojení zařízení a spotřebičů a jejich efektivní řízení vede i k vyšším úsporám, efektivitě a samozřejmě komfortu. Nejčastěji jsou využívány chytré termostaty, prvky bezpečnostní techniky, osvětlení a další“* (Smart Home a prolínání Internetu věcí, 2016).

Většinovými uživateli technologií pro chytrou domácnost, jak naznačuje již samotný název, jsou právě domácnosti, proto je nutné přizpůsobit produkty pro „chytrou domácnost“ nejen technickým standardům, ale i schopnostem a finančním možnostem zákazníků. *„Je velmi obtížné na jedné straně nabídnout uživateli jednoduché ovládání a zároveň zajistit velmi složitou a komplexní funkčnost. A to vše za cenu, aby byla akceptovatelná pro domácnost. Proto mnoho domácností končí u klasické automatizace – například vytápění a není proto možné mluvit o inteligenci. Řešení, která lze nazývat inteligentními dnes najdeme ve vyhodnocování obrovského množství dat (Big data) v cloudových platformách jako například systém Google Home“* (Novák, 2017).

### 3.5.2 Inteligentní město

Ministerstvo pro místní rozvoj charakterizuje koncept Smart Cities (inteligentních měst) jako (Koncept Smart Cities, 2019):

- cesta k udržitelnému rozvoji měst,
- zavádění moderních technologií do řízení města s cílem zlepšit kvalitu života a zefektivnit správu věcí veřejných,
- největší uplatnění konceptu-v oblasti dopravy, energetiky a zavádění moderních informačních a komunikačních technologií (ICT),
- použití v dalších oblastech, např. odpadové hospodářství, vodohospodářství, eGovernment a krizové řízení,
- koncept Smart Cities postupný proces nikoliv stav.

Tuto myšlenku dále rozvíjí a zároveň realizuje i společnost Operátor ICT, a.s., která je v hlavním městě Praha jedním z nejdůležitějších koordinátorů projektů v oblasti Smart Cities. Tato společnost zpracovává projekty celkem ze sedmi oblastí (Smart Mobility, Smart Waste, Smart Grid and Energy, Smart Travel and Leisure, Smart buildings and Environment, Smart Safety and Health a Smart Governance), v rámci kterých vyčleňuje deset podkategorií, jak je vidět na Obr. 9 (Operátor ICT, 2019).

**Obr. 9: Oblasti projektů pro problematiku Smart Cities**

<b>SMART MOBILITY</b>	1. Informace & Řízení dopravy 2. Čistá & Sdílená doprava
<b>SMART WASTE</b>	3. Chytré odpadové hospodářství
<b>SMART GRID &amp; ENERGY</b>	4. Chytré řízení spotřeby energie 5. Chytrá výroba energie
<b>SMART TRAVEL &amp; LEISURE</b>	6. Informace & Řízení turistů a návštěvníků
<b>SMART BUILDINGS &amp; ENVIRONMENT</b>	7. Chytré budovy 8. Chytrý veřejný prostor
<b>SMART SAFETY &amp; HEALTH</b>	9. Chytré bezpečnostní systémy
<b>SMART GOVERNANCE</b>	10. Elektronizace úřadů

**Zdroj: Smart City pro Prahu (Operátor ICT, 2019)**



### 3.5.3 Průmysl 4.0

Třetí oblastí, do které se promítá Internet věcí je Průmysl 4.0, ten je označován jako 4. průmyslová revoluce. „*Tři předcházející průmyslové revoluce byly vyvolány rozmachem mechanických výrobních zařízení poháněných párou, zavedením hromadné výroby s využitím elektrické energie či využitím elektronických systémů a výpočetní techniky ve výrobě. Fenomémem dneška je propojování internetu věcí, služeb a lidí a s ním související nesmírný objem generovaných dat ať už komunikací stroj-stroj, člověk-stroj nebo člověk-člověk. Výrobní prostředí je rovněž formováno nástupem řady dalších nových technologií, jako jsou autonomní roboty, analýza velkých dat, počítačová simulace a virtualizace, cloud, aditivní výroba (3D tisk) nebo rozšířená realita. Ty mění celé hodnotové řetězce, vytváří příležitosti pro nové obchodní modely, ale i tlak na flexibilitu moderní průmyslové výroby nebo zvýšené nároky na kybernetickou bezpečnost a interdisciplinaritu přístupu. Iniciativa Průmysl 4.0 není pouhou digitalizací průmyslové výroby, je to komplexní systém změn spojený s řadou lidských činností, a to nejen v průmyslové výrobě“ (Mařík, 2015).*

### 3.5.4 Precizní zemědělství

Poslední významnou oblastí, která využívá Internet věcí je precizní zemědělství. „*Precizní zemědělství je dlouhodobě využívaný pojem pro moderní přístupy hospodaření v rostlinné i živočišné výrobě, které respektují přirozenou variabilitu výrobního prostředí a snaží se na ni reagovat. Ukazuje se však, že technický pokrok v oblasti navigací, sensoriky, elektroniky, informačních technologií, přenosu, uchování, zpracování a interpretace dat přesahuje možnosti jednotlivců nebo i jednotlivých podniků na efektivní využití těchto informací a tím i potenciálu vlastní myšlenky precizního zemědělství“ (Centrum precizního zemědělství ČZU v Praze, 2017).*

„*I z těchto důvodů tato již více jak 20 let stará myšlenka není do praxe zavedena zdaleka tak, jak se na začátku rozvoje precizního zemědělství předpokládalo. Mnohé z problémů ve vztahu mezi technickou a biologickou stránkou precizního zemědělství byly podceněny a ukázaly se během vývoje být daleko hlubšími, než se původně předpokládalo. Proto se v praxi běžně používají pouze některé prvky tohoto původně komplexního systému (např. navigace strojů, výnosové mapy, hnojení podle zásobenosti živin)“ (Centrum precizního zemědělství ČZU v Praze, 2017).*

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika vybraného podniku

Společnost JoTio Tech s.r.o. je mladá firma zabývající se technologiemi IoT. Byla založena 9. května 2017 dvěma studenty, tehdy 3. ročníku Technické fakulty na ČZU. Dva roky byla členem Podnikatelského inkubátoru ČZU, kde v prosinci roku 2018 ukončila své členství. V současné době je společnost v přechodném období, kdy její zakladatelé zvažují různé strategie pro budoucí vývoj firmy. Oba zakladatelé podniku plánují teprve letos na jaře zakončení studia na vysoké škole a tehdy budou schopni se věnovat podnikání naplno. Do té doby chtějí naplánovat strategii firemního vývoje.

Před dvěma lety vstoupila firma JoTio tech s.r.o. do IQRF Alliance. Jako jedna z mála firem dokáže implementovat produkty a služby ostatních členů této Alliance do opravdových a funkčních IoT řešení pro další firmy nebo pro koncové uživatele.

IQRF Alliance je tým spolupracujících firem, který sdružuje především technologické firmy vyrábějící interoperabilní koncová zařízení s IQRF bránami, softwarem, cloudy, mobilními aplikacemi a integračními platformami. IQRF Alliance pomáhá těmto firmám poskytováním efektivní komunikační platformy pro koncová zařízení a zároveň standard interoperability IQRF a podporou propagace (IQRF Alliance, 2019).

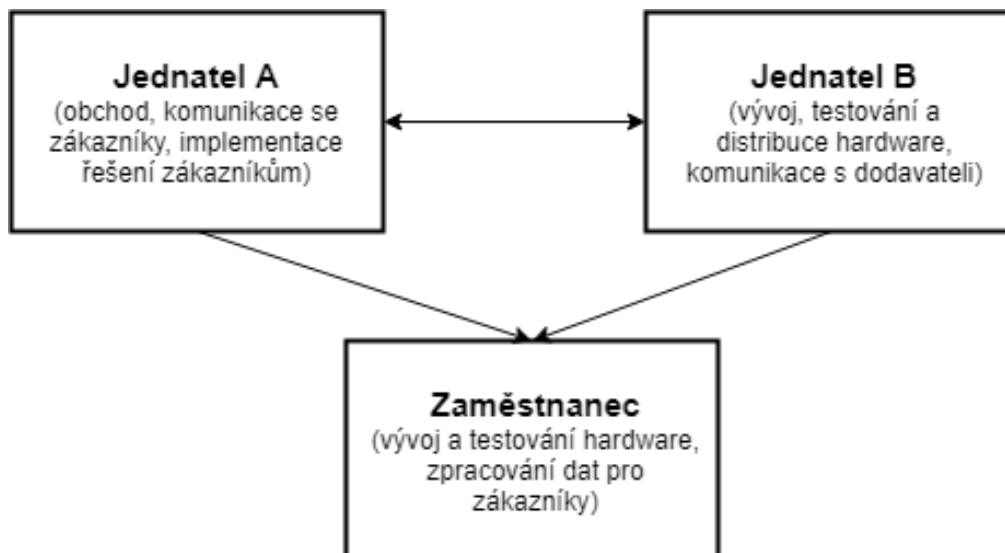
Přestože je firma JoTio Tech s.r.o. ještě v začátcích, již si získala podstatnou část segmentu vlivných partnerů na českém trhu. Nejdůležitějším z nich je již zmíněná IQRF Alliance. Díky spolupráci s ní mohou jako malá firma snadněji navazovat obchodní partnerství s dalšími, mnohdy i většími, členskými podniky. V současné době spolupracují na projektech například s firmou IQRF Solutions s.r.o. Další důležitá partnerství udržují se společnostmi jako jsou České Radiokomunikace a.s., Master Internet, s.r.o., RehiveTech, spol. s r.o. nebo IBM Česká republika, spol. s r.o.

#### 4.1.1 Struktura podniku

Firma JoTio Tech s.r.o. je v počátcích svého rozvoje, navíc bez počátečního vkladu investorů, a proto není počet jejích zaměstnanců velký a taktéž ani struktura příliš složitá. V současné době má firma celkem tři plnohodnotné zaměstnance (z toho dva z nich jsou její

zakladatelé a zároveň jednatele). Občasně využívá další outsourcované služby, zejména v oblasti účetnictví, grafického zpracování produktů či marketingu. Na Obr. 10 jsou zachyceni jednotliví zaměstnanci se stručnou charakteristikou náplně jejich práce.

**Obr. 10: Struktura firmy JoTio Tech s.r.o.**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Na chodu podniku se podílí i další osoby, většinou však jde o bezplatnou přátelskou výpomoc ze strany rodiny, přátel a známých, kteří mají určité znalosti a dovednosti v dané oblasti.

#### 4.1.2 Finanční analýza podniku

Firma má k dispozici pouze jednu účetní závěrku, a to za rok 2017. V tomto roce se firmě podařilo realizovat zisk ve výši 32 tisíc Kč před zdaněním a tedy 26 tisíc Kč po zdanění, jak je vidět v Tab. 7 (částky jsou uvedeny v celých tisících Kč).

**Tab. 7: Výkaz zisku a ztráty za rok 2017 JoTio Tech s.r.o.**

**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48)	049	32	0
L.	Daň z příjmu (ř.51+52)	050	6	0
L.1.	Daň z příjmu splatná	051	6	0
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	052		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.49-50)	053	26	0
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.53-54)	055	26	0
*	Čistý obrat za účetní období= I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	245	0

**Zdroj: Účetní závěrka firmy JoTio Tech s.r.o.**

Z výkazu zisku a ztráty je dále patrné, že čistý obrat za účetní období je 245 tisíc Kč. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem se firma JoTio Tech s.r.o. řadí dle pravidel Evropské unie pro určení velikosti podniku do první kategorie, tj. mikropodniky. „*V rámci kategorie malých a středních podniků jsou mikropodniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR*“ (NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008, 2008).

Vzhledem ke krátké činnosti vybraného podniku není smysluplné provádět další rozsáhlejší finanční analýzu vzhledem k nedostatku primárních dat o podniku v tomto směru.

#### 4.1.3 Současné služby a produkty

V současné době firma JoTio Tech s.r.o. nabízí služby a produkty ve třech oblastech, a to zakázkový design IoT řešení, workshopy a školení, konzultace a implementace IoT řešení.

V rámci zakázkového designu IoT řešení je nabízeno zákazníkům kompletní návrh IoT řešení od vývoje hardware včetně naprogramování, přes zpracování dat v cloudu až po jejich vizualizaci a interpretaci. Od tohoto typu zakázek však firma postupně upouští, neboť se ukazují, jako příliš komplikované a nákladné, navíc bez adekvátní odměny.

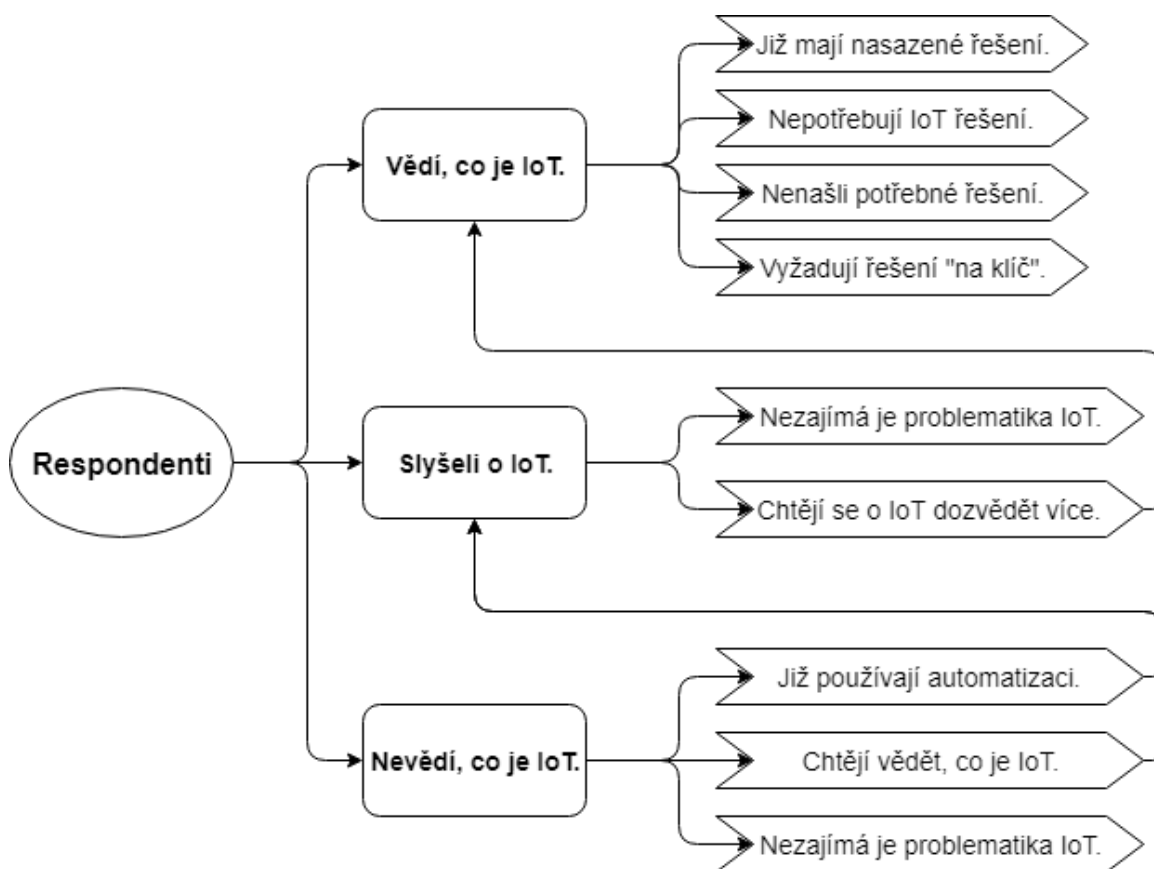
Druhou oblastí jsou služby v podobě workshopů a školení. V minulém roce firma pořádala několik školení pro partnery, jako například Rohlík.cz, kteří by rádi nové technologie využily ve svém podnikání. Bohužel jejich techničtí pracovníci nemají potřebné znalosti nejnovějších IoT technologií. Dále společnost pořádá workshopy na univerzitách (například na ČVUT a ČZU v Praze), kde rozšiřuje povědomí studentů o nejnovějších druzích technologií IoT a jejich použití v praxi. V minulém roce také proběhlo několik školení na téma cloudové služby a „Chytrá domácnost“ pro širokou veřejnost, která měla za cíl rozšířit povědomí o tom, co IoT představuje. Pro znalejší posluchače navíc představovala příležitost, jak konzultovat svá řešení „Inteligentních domácností“ s odborníky a získat tak cenné rady.

Poslední oblastí, kterou se firma zabývá jsou konzultace a implementace IoT řešení. V této chvíli firma pracuje na projektu pro nemocnici, ve kterém zastává pozici implementátora technologií a zároveň jejím technickým pracovníkům poskytuje konzultace.

## 4.2 Analýza získaných dat

Analýzou polostrukturovaných rozhovorů s respondenty se ukázalo, že trh se dělí na tři skupiny lidí v závislosti na množství znalostí, které respondenti měli o oblasti IoT v době konání rozhovoru (viz Obr. 11). V rámci těchto skupin byly poté ještě stanoveny podkategorie, které blíže popisují vztah respondentů k IoT. Zároveň platí, že pozice respondentů se může v rámci diagramu v čase proměňovat, a to opět v závislosti na proměně jejich znalostí o IoT.

Obr. 11: Struktura respondentů v závislosti na znalosti IoT



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.1 Oblast „Vědí, co je IoT.“

V oblasti respondentů, kteří vědí, co je IoT se vyčleňují čtyři následující skupiny: „Jsou již nasazené řešení.“, „Nepotřebují IoT řešení.“, „Nenašli potřebné řešení.“ a „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“.

Ve skupině „Již mají nasazené řešení.“ jsou respondenti, kteří jsou dobře obeznámeni s problematikou IoT a jsou schopni si vlastními silami, nebo pomocí nabídky na trhu zabezpečit IoT řešení svých úkolů, ať již v pracovní nebo soukromé oblasti. Zároveň v rámci jejich současné situace není prostor pro inovace nebo rozšíření o jiné řešení.

Ve skupině „Nepotřebují IoT řešení.“ jsou pak respondenti, kteří jsou informováni o problematice IoT, ale ve své oblasti úkolů nenacházejí pro IoT řešení příležitost uplatnění nebo na takové řešení nemají dostatek finančních prostředků. Ve chvíli, kdy respondent není ochoten, nebo nemá možnost investovat potřebné finanční prostředky do IoT řešení, kvalitní IoT řešení neocení.

Skupina „Nenašli potřebné řešení.“ se skládá z respondentů, kteří mají potřebné informace o oblasti IoT, znají přidanou hodnotu, kterou získají nasazením IoT řešení, a dokonce jsou ochotni investovat finanční prostředky na realizaci, ale na trhu zatím nenašli vhodné IoT řešení pro nasazení ve své oblasti.

Poslední skupinou v oblasti respondentů, kteří jsou informováni o IoT jsou „Vyžadují řešení na klíč.“ Tito respondenti vědí, v čem jim IoT může v jejich oblasti prospět, jsou ochotni vložit do nasazení řešení potřebné finanční prostředky, ale nechtějí se „zatěžovat“ nebo není v jejich silách takové řešení vlastními silami nasadit. Tito respondenti poptávají především někoho, kdo by navrhl řešení a implementoval je a respondent by v tomto případě byl pouze koncovým uživatelem.

#### 4.2.2 Oblast „Slyšeli o IoT.“

Oblast „Slyšeli o IoT.“ se dělí na dvě kategorie respondentů. První, kteří nemají zájem o oblast IoT a druzí, kteří se o IoT chtějí dozvědět více.

Respondenti, kteří nemají zájem o IoT a o tomto pojmu již slyšeli, ale jejich znalost není dostatečná. Jejich negativní přístup je založen především na odmítání IoT. Důvody pro odmítání IoT jsou převážně obavy z „něčeho nového“, z nedostatečného zabezpečení soukromých údajů a z jejich zneužití nebo z přílišné složitosti technologie.

V současné době je IoT stále nový pojem, a tak je mnoho respondentů z kategorie, která už o IoT slyšela, ale chce se dozvědět více. Tito respondenti zaujímají otevřený postoj k novým technologiím a za předpokladu, že budou podrobněji informováni, co nové

technologie v rámci IoT nabízejí, mohou přejít do oblasti „Vědí, co je IoT.“ a zde do některé ze čtyř výše zmíněných kategorií.

#### 4.2.3 Oblast „Nevědí, co je IoT.“

Poslední oblast má název „Nevědí, co je IoT.“ V této oblasti jsou tři kategorie:

- „Již používají automatizaci.“,
- „Chtějí vědět, co je IoT.“,
- „Nezajímá je problematika IoT.“

Zvláštní kategorií jsou respondenti z kategorie „Již používají automatizaci.“, kteří používají technologie částečně shodné s těmi, které využívá i IoT. Rozdíl mezi automatizací a IoT je především v tom, že automatizace je založena na sběru dat na základě, kterých poskytuje řešení pro konkrétní problém, zatímco IoT taktéž využívá data, ale pro komplexnější, provázanější řešení. Z tohoto pohledu je tak automatizace podmnožinou IoT a může být u IoT řešení využita. Tito respondenti tak mohou snadno rozšířit a zefektivnit stávající automatizační procesy za využití IoT.

Další kategorií, která je podobná kategorii „Chtějí se o IoT dozvědět více.“ obsahuje respondenty, kteří o IoT neslyšeli, ale rádi by se o ní dozvěděli víc. Tito respondenti mohou snadno přejít do oblasti „Slyšeli o IoT“ a dále do oblasti „Vědí, co je IoT“.

Poslední kategorií jsou respondenti, kteří „nemají zájem o IoT“. Tito respondenti o pojmu IoT do doby, kdy s nimi byl veden polostrukturovaný rozhovor, neslyšeli a ani nevěděli, co tento pojem znamená. Zároveň neprojeví žádnou ochotu dozvědět se o IoT více, případně se dále o tuto oblast nechtěli zajímat.

### 4.3 Value Proposition Canvas

Nabízená hodnota Canvas se skládá z Profilu zákazníka a jemu odpovídající Hodnotové mapy. Pro sestavení profilu zákazníka je třeba identifikovat zákaznické segmenty, pro které firma bude sestavovat nabízenou hodnotu. Z výše uvedených skupin respondentů budou pro sestavení zákaznických profilů a jim odpovídajících nabízených hodnot zohledněny pouze skupiny odpovídající kategoriím: „Nenašli potřebné řešení.“ a „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“ (z oblasti „Vědí, co je IoT.“). Dále kategorie „Chtějí se

o IoT dozvědět více.“ (z oblasti „Slyšeli o IoT“) a jí podobnou kategorii „Chtějí vědět, co je IoT.“ a kategorii „Již používají automatizaci.“ (z oblasti „Nevědí, co je IoT.“). Ostatní skupiny nemají pro firmu zabývající se technologiemi v rámci IoT žádný zákaznický potenciál, a proto dále nebudou uvažovány. Každý identifikovaný Profil zákazníka a Hodnotová mapa budou doplněny grafickým znázorněním konkrétní nabízenou hodnotou Canvas, která bude součástí příloh této bakalářské práce.

#### **4.3.1 Profil zákazníka „Nenašli potřebné řešení.“**

První zákaznický segment odpovídá skupině „Nenašli potřebné řešení.“, v níž jsou respondenti, kteří již před rozhovorem byli obeznámeni s problematikou IoT. Tito respondenti tvoří ucelený zákaznický segment se stejnými úkoly, obtížemi a přínosy jen v různých oblastech (viz Příloha A).

##### **Úkoly zákazníků**

Mezi úkoly zákazníků tohoto zákaznického segmentu se řadí potřeba měřit s vysokou přesností určité fyzikální nebo chemické veličiny (například teplota vody/vzduchu, hmotnost, množství CO<sub>2</sub> atd.). Dalším úkolem je zajištění bezpečného, předem definovaného prostředí v prostorách, kde lidé dlouhodobě tráví svůj čas. Poslední požadavek zákazníků vyžadující určitý senzor je zajištění lokalizace, pohybu, případně porušení obalu u daného předmětu.

##### **Přínosy**

Jako přínosy klientům se jeví možnost aktuální a přesné kontroly nad jejich majetkem, jenž vede ke snížení nákladů nebo rizika spojených s nedostatečnou nebo příliš komplikovanou kontrolou potřebné veličiny. Dalším přínosem je pak zlepšení prostředí, ve kterém se lidé dlouhodobě pohybují. Ovlivňuje kladně především přínos pro zvýšení výkonnosti člověka, jeho schopnosti se koncentrovat na daný úkol a celkově i zlepšení zdravotního stavu (například ve školách, v zaměstnání, v nemocnicích atd.).

##### **Obtíže**

U tohoto zákaznického segmentu byla jako nejčastější obtíž zmiňována nedostatečná nebo neexistující nabídka zařízení pro měření potřebné veličiny. Případně bylo poukazováno na přílišnou komplikovanost nasazení nebo používání dostupných zařízení. Další nevýhodou



pro některé dotazované byla skutečnost, že u dosavadních zařízení nejde jednoduše spravovat větší množství senzorů. Může se jednat o stejné nebo i odlišné typy senzorů lokalizovaných na různých místech po České republice, případně za hranicemi, a to navíc ve spojení s bateriovým provozem.

#### 4.3.2 Hodnotová mapa „Nenašli potřebné řešení.“

Hodnotová mapa zachycuje, v souladu se zákaznickým profilem, produkty a služby, tvorbu přínosů a řešení obtíží pro zákaznický segment „Nenašli potřebné řešení.“ (viz Příloha A).

##### **Produkty a služby**

Produkty a službami, které odpovídají úkolům zákazníků ze skupiny „Nenašli potřebné řešení.“ jsou sady univerzálně použitelných, různě kombinovaných kvalitních senzorů pro měření potřebných fyzikálních či chemických veličin (například teplota/hodnota CO<sub>2</sub>, hmotnost/lokalizace atp.). Tato zařízení bude možné vybavit i senzory pro lokalizaci a určení pohybu, případně senzory pro detekci narušení ochranného pouzdra. Zároveň u zařízení bude kladen důraz na nízkou spotřebu energie.

##### **Tvorba přínosů**

Přínosy pro zákaznický segment s označením „Nenašli potřebné řešení.“ jsou především možnost mít aktuální a přesné informace v dané oblasti o požadovaných fyzikálních a chemických veličinách, a to v reálném čase a na jednom místě. Projeví se ve snížení nákladů vynakládaných na kontrolu těchto veličin a rizika spojeného s neaktuálností hodnot těchto veličin. Dalším přínosem je i zvýšení kvality prostředí, ve kterém se dlouhodobě pohybují například osoby nebo i zvířata v dané oblasti.

##### **Řešení obtíží**

Způsob, jak řešit obtíže zákazníků ze skupiny „Nenašli potřebné řešení.“, je dostatečná nabídka univerzálních sad s různými kombinacemi senzorů tak, aby byly využitelné pro různé oblasti. Tato zařízení by měla být uživatelsky přívětivá a jednoduchá pro konfiguraci i nasazení v praxi. Zároveň by měla být konstruována jako nízkoenergetická zařízení, aby bylo možné je dlouhodobě používat bez nutnosti připojení do elektrické sítě, tzn. pouze na baterii. Dalším důležitým přínosem pro zákazníky je, aby tato zařízení

umožňovala měření a přenos dat bez ohledu na jejich polohu v rámci České republiky, respektive celého světa.

#### 4.3.3 Profil zákazníka „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“

Zákaznickým segmentem, který vykazuje stejné potřeby v oblasti úkolů, přínosů i obtíží jsou respondenti ze skupiny, kteří požadují řešení tzv. na klíč (viz Příloha B).

##### **Úkoly zákazníků**

Tito zákazníci mají potřebu získat IoT řešení tzv. na klíč, nechtějí se zabývat studiem technologií, ale chtějí jejich benefity využívat. Cílem pro tyto klienty z oblasti domácností, je mít pohodlnější způsob života pomocí IoT technologií, které zajistí větší komfort uživateli při kontrole a dálkovém ovládní domácnosti. Tyto úkoly se prokázaly i v menší oblasti firemního sektoru, a to u společností, které nejsou velké a stabilní, a tudíž nemají vlastní technologické oddělení, které by dané řešení integrovalo z technologií dostupných na trhu samo. Zároveň se nejednalo o malé podniky, kterým by se tato opatření nevyplatilo financovat. Zde se jedná především o úkoly spojené se zvýšením komfortu při kontrole skladovaných zásob a podmínek pro chov zvířat atp.

##### **Přínosy**

Přínosy v tomto zákaznickém segmentu jsou spatřovány v možnosti využívat nové technologie, bez nutnosti jejich porozumění, jak v sektoru firem, tak i domácností. Dalším přínosem, zejména u domácností, je zvýšení sociálního statusu v rámci skupiny, ve které se daný zákazník pohybuje, tzn. získání něčeho, co nemá každý. Pro obě oblasti jsou pak kladem i větší komfort a přesnost při kontrole veličiny nebo požadované spotřeby (regulace vytápění domu, efektivní kontrola podmínek skladování zásob atd.) Tím lze efektivně snížit jejich náklady.

##### **Obtíže**

Mezi obtíže u této skupiny zákazníků patří, stejně jako u předchozí skupiny, nedostatečná nabídka firem, které by byly schopny a ochotny zajistit nasazení kompletního řešení dle požadavků partnera. Zároveň někteří z respondentů uvedli, že se obávají nedostatečného zabezpečení soukromých dat získaných měřeními. Respondenti cítí nejistotu, že v případě poruchy se nebudou mít na koho obrátit a vlastními schopnostmi nedokážou

zjednat nápravu. Poslední obtíž spatřují zákazníci tohoto sektoru v nákladném provozu nových technologií.

#### 4.3.4 Hodnotová mapa „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“

Hodnotová mapa skupiny zákazníků „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“ zachycuje produkty a služby, tvorbu přínosů a řešení obtíží příslušného zákaznického profilu (viz Příloha B).

##### **Produkty a služby**

Pro tento segment zákazníků je potřebná služba návrhu, implementace a pozdější servis celkového IoT řešení. Není rozhodující, zda produkty pro vytvoření daného řešení budou vlastní nebo zakoupené od jiných subdodavatelských firem, důležitá je spokojenost klienta s navrhnutým řešením.

##### **Tvorba přínosů**

Pro zákaznický segment „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“ jsou přínosem zajištění kompletního řešení, bez nutnosti investovat čas uživatelů do porozumění problematice IoT. Dalším plusem je zajištění vyššího komfortu v každodenním životě a zároveň snížení finančních nákladů ve vybrané oblasti. Někteří respondenti vnímají jako pozitivum, že vzhledem k novosti, a tedy i vyšší pořizovací ceně IoT řešení, si tyto služby nemůže dovolit každý, a proto jejich pořízení zvyšuje určitým způsobem sociální prestiž uživatele v dané komunitě.

##### **Řešení obtíží**

Řešení obtíží u zákaznického segmentu „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“ je především v dostatečné propagaci nabídky služeb, týkajících se návrhu a implementace IoT řešení. Předpokladem je i individuální přístup ke klientovi, respektování jeho přání a přizpůsobení řešení jeho finančním očekáváním. Důležité je vybrat spolehlivou koncepci, která zároveň nebude příliš náročná na provozní náklady. Dalším důležitým aspektem u tohoto zákaznického segmentu je i zajištění kompletního servisu v případě poruchy některého z dodaných zařízení.

#### 4.3.5 Profil zákazníka „Chtějí vědět víc.“

Dalším segmentem s podobnými úkoly, obtížemi a přínosy jsou zákazníci ze skupin: „Chtějí se o IoT dozvědět více.“ a „Chtějí vědět, co je IoT.“ Vzhledem k podobnosti těchto dvou skupin jsou spojeny do jedné s názvem: „Chtějí vědět víc.“ (viz Příloha C).

##### **Úkoly zákazníků**

Zákazníky z těchto dvou skupin spojuje potřeba dozvědět se o IoT více, aby mohli posoudit, zda IoT řešení využijí, nebo nic takového nepotřebují. Chtějí získat více informací a seznámit se s praktickým využitím IoT technologií. Rádi by poznali různé pohledy na různé technologie v rámci IoT. Část respondentů má zájem dozvědět se něco nového o IoT z hlediska rozšíření si všeobecných znalostí a možnosti získání nových kontaktů.

##### **Přínosy**

Respondenti vidí příležitosti v možnosti, bezplatně rozšířit své znalosti o novou oblast. To může být přínosem, jak v soukromé, tak i pracovní oblasti v podobě zvýšení kvalifikace na trhu práce. Zároveň někteří respondenti z řad firem spatřují, jako přínos, jednorázovou platbu za proškolení svých pracovníků v dané oblasti, následkem čehož není nutné opakovaně najímat specialistů v daném oboru. Přínosem, z toho plynoucím, je tak opět snížení nákladů na provoz firmy.

##### **Obtíže**

Důležité pro sektor klientů z řad veřejnosti je bezplatnost služeb, v případě zpoplatnění by zájem o tyto služby výrazně klesl. Zároveň je důležité, aby doba a čas konání aktivit byl sladěn s potřebami konkrétní skupiny (například, aby pro pracující osoby byly akce ve večerních hodinách, naopak pro zaměstnance firmy během pracovní doby). Další komplikací může být i příliš vzdálené místo konání akce. Pro většinu respondentů by také bylo obtížné, kdyby se o akci dozvěděli na poslední chvíli. Další obavou je, že by aktivity spojené s rozšířením jejich znalostí nebyly zajímavé, nebo dokonce nebyly ani v ničem přínosné a cesta i čas vložený zákazníky do této aktivity by byl zbytečný. Zvláště pokud by se jednalo o aktivitu placenou firmou.

#### 4.3.6 Hodnotová mapa „Chtějí vědět víc.“

Hodnotová mapa skupiny zákazníků „Chtějí vědět víc.“ odráží úkoly zákazníků, přínosy a obtíže zákaznického profilu „Chtějí vědět víc.“ v produktech a službách, tvorbě přínosů a řešení obtíží (viz Příloha C).

##### **Produkty a služby**

Produkty a služby reflektující úkoly zákazníků ze zákaznického segmentu „Chtějí vědět víc.“ by měly být především školení a workshopy. Zajišťování tohoto servisu by mělo být buď na objednávku různých firem (jako školení pro zaměstnance) nebo jako zvané přednášky v jiných organizacích zajišťujících programy pro veřejnost. Přípustná je forma školení pořádaných samotným podnikem, za účelem rozšíření povědomí o možnostech nových technologií a nalákání případných nových zákazníků.

##### **Tvorba přínosů**

Zákaznický segment z řad veřejnosti oceňuje především bezplatnost služby. U firem může být nabízené školení jako benefit pro zaměstnance, nebo jejich zákazníky. V prvním případě je pro firmu přínosem snížení nákladů na outsourcing a v druhém případě zvýšení počtu zákazníků. Dalším plusem je uspokojení potřeby dozvědět se něco nového o IoT technologiích. Mezi další benefity patří získání nových kontaktů nejen z oblasti dané problematiky a prohloubení dosavadních znalostí, ale i zvýšení svých schopností.

##### **Řešení obtíží**

Řešit obtíže zákazníků lze v případě veřejnosti bezplatností služeb. Dále je důležité se dostatečně přizpůsobit potřebám zákazníků v požadavcích na čas a místo konání aktivit a tuto skutečnost dát vědět účastníkům dostatečně dopředu. Důležité je i předem důkladně projednat náplň školení nebo workshopu, aby se minimalizovala možnost, že tyto aktivity nebudou v konečném důsledku pro účastníky přínosné.

#### 4.3.7 Profil zákazníka „Již používají automatizaci.“

Zákaznický segment s označením „Již používají automatizaci.“ tvoří speciální skupina zákazníků, která už v soukromé nebo pracovní oblasti má nastavené automatizační procesy, ale chybí některé úpravy z oblasti IoT. Zavedení těchto procesů by zefektivnilo

a usnadnilo jejich používání. Zákazníci mají představy o tom, jaké technologie by chtěli využít, ale potřebují radu odborníka v této oblasti (viz Příloha D).

### **Úkoly zákazníků**

Úkoly těchto zákazníků jsou na pomezí všech předchozích třech skupin. U části respondentů z této oblasti se jedná „pouze“ o potřebu odborné konzultace za účelem najít optimální řešení. Dovedení, již existujících automatizačních procesů do ucelené a uživatelsky přívětivé podoby, si tito respondenti dokáží zajistit sami. U další části klientů se jedná o konzultaci a následný návrh a implementaci IoT řešení, které by vhodně doplnilo již existující a zavedená řešení. U poslední části respondentů se jedná o konzultaci již vybraného řešení pro realizaci, případně návrh jeho úprav.

### **Přínosy**

U těchto zákazníků je přínosem ponížení nákladů na obsluhu automatizovaných procesů, bez nutnosti pořizovat nová komplexní řešení. Zároveň zvýšení efektivity automatizovaných procesů. Dále komfortnější práce se shromážděnými daty, spočívající v možnosti přenosu dat a jejich zobrazení na jednom místě a zároveň odkudkoli. Bonusem je možnost získání odborné rady v oblasti IoT před zahájením výběru nebo i v průběhu realizace projektu a tím předcházení zbytečným nákladům z důvodu chybně vybrané technologie pro zpracovávanou oblast.

### **Obtíže**

Obtížné se to pro klienty v tomto zákaznickém segmentu zdá především, pokud již byly nuceni do „vylepšení“ již fungujících procesů investovat velký finanční vklad, a to hlavně s ohledem na již proběhlé investice do automatizačních procesů. Zároveň se ukázalo, že uživatelé neví, na koho by se případně měli s takovou žádostí obrátit. Další obtíž spatřují respondenti v nedostatečné informovanosti o daném tématu a možnostech, jaké se jim nabízí.

#### **4.3.8 Hodnotová mapa „Již používají automatizaci.“**

V rámci hodnotové mapy pro zákaznický segment „Již používají automatizaci.“ jsou zohledněny úkoly, přínosy a obtíže těchto zákazníků (viz Příloha D).

## **Produkty a služby**

Pro tento segment zákazníků by bylo vhodné, aby se hodnotová nabídka organizace skládala z analýzy automatizovaných procesů, které klient již využívá a následné konzultace ohledně možných řešení. V dalším případě by bylo vhodné navrhnout doplňující aplikace a zajistit jejich implementaci do již zavedených automatizovaných procesů. Jako další službu, na žádost zákazníka, by bylo možné zajistit konzultace u nasazeného případně doporučeného zařízení ohledně jeho správné funkčnosti. Jako poslední nabídku by bylo vhodné poskytovat konzultace zákazníkům, kteří mají zájem o posouzení, zda jimi zvolené řešení je pro jejich použití vhodné či nikoli.

## **Tvorba přínosů**

Hlavním přínosem pro tento zákaznický segment je pocit, že se mají na koho obrátit prostřednictvím konzultací. Dalším plusem je v případě nasazení IoT technologií i zefektivnění dosavadních automatizovaných procesů a zároveň i snížení nákladů na jejich obstarávání, zjednodušení práce se získanými daty a lepší přístup k těmto datům odkudkoli. Snížení rizika vydání nákladů navíc, kvůli chybně zvolenému vlastnímu IoT řešení, je rovněž výhodou.

## **Řešení obtíží**

Řešit obtíže, týkající se příliš vysokého finančního vydání za rozšíření stávajících automatizačních procesů je možno nastavením adekvátní ceny za předpokladu dlouhodobější spolupráce. Zároveň je nezbytné hledat taková řešení, která budou pro zákazníka nejlepší, a i pro poskytovatele budou přijatelná. Důležitá je i dostatečná propagace nabídky konzultací samotným podnikem.

## 5 Výsledky a diskuse

Výsledkem této bakalářské práce je návrh čtyř různých hodnotových map sestavených na základě identifikace čtyř odlišných profilů zákazníků mezi respondenty. V této části práce jsou porovnány původní služby a produkty podniku JoTio Tech s.r.o. s nově navrženými službami a produkty reflektujícími potřeby klientů. Ačkoli se firma dlouhodobě snaží přizpůsobovat poptávce zákazníků, v rámci této bakalářské práce byly v některých oblastech odhaleny drobné nedostatky, v jiných i absolutní absence nabídky.

První zákaznický segment s označením „Nenašli potřebné řešení.“ řeší nedostatečnou nabídku senzorů pro použití IoT technologií ve svém oboru. Tyto senzory by měly splňovat určité parametry, které je firma JoTio Tech s.r.o. schopna zajistit. V dosavadní nabídce společnosti však zatím není žádným způsobem zohledněna tato poptávka zákazníků. Pokud by se firma rozhodla pro sériovou výrobu různě kombinovatelných a univerzálně použitelných senzorů, uspokojila by s dostatečnou propagací, i tento zákaznický segment.

Největší problém zákaznického segmentu s označením „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“ je, že nevědí, na koho se se svou potřebou kompletního zajištění IoT řešení (včetně servisu) obrátit. V tomto případě sice firma taková řešení nabízí, nicméně nemá zajištěnou dostatečnou propagaci těchto služeb, a tak potenciální zákazníci jejich služeb nemohou využít.

Třetí skupina s označením „Chtějí vědět víc.“ má potřebu rozšířit své znalosti o problematice IoT. Firma JoTio tech s.r.o. s touto potřebou již pracuje pomocí školení ve firmách i seminářů pro studenty nebo veřejnost. Důležité však je, opět tuto nabídku adekvátně zpropagovat, aby oslovila, co nejširší množství zákazníků. Tato možnost nepatří sice k těm, které by firmě přinášely velký zisk, ale vhodným obeznámením s možnostmi nových technologií, se zákazníci z této skupiny mohou přesunout do skupin výše zmíněných a budou pro firmu výdělečnější.

Poslední skupinou jsou zákazníci z oblasti „Již používají automatizaci.“, která má potřeby na pomezí všech třech předchozích skupin. Z tohoto pohledu, ačkoli není možné těmto zákazníkům účtovat vysoké poplatky za úplně nová IoT



řešení, může být poměrná část jejich potřeb vyřešena užitím nabídek pro ostatní tři zákaznické segmenty. Tím firma JoTio Tech s.r.o. může poskytnout zajímavou nabídku i těmto zákazníkům, aniž by se stala pro ně finančně nevýhodnou. Stejně jako u předchozích oblastí je i u této nabídky nutné zajistit dostatečnou propagaci, aby se o ní zákazníci dozvěděli a mohli ji využít.

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo identifikovat profil zákazníků a navrhnout odpovídající hodnotovou mapu, která by přinesla doporučení vybranému podniku, jaké produkty a služby by měl přinášet svým klientům. Pro vypracování analýzy byla zvolena mladá technologická firma JoTio Tech s.r.o., která se zabývá novými technologiemi Internetu věcí.

V teoretické části byly představeny poznatky z literatury a internetových zdrojů pracující v oblasti návrhu Business modelu Canvas, především pak jeho rozšířené podoby Value Proposition Canvas. Pro lepší porozumění problematice Internetu věcí, ve které se vybraný podnik pohybuje, byly v teoretické části představeny i poznatky z tohoto segmentu. Na základě pochopení obou těchto oblastí, pak bylo možné identifikovat nabízenou hodnotu, kterou by podnik měl přinášet svým zákazníkům.

Aby bylo možné vypracovat vhodný návrh Value Proposition Canvas, bylo zásadní pochopit fungování podniku. Z toho důvodu byla v praktické části práce nejprve provedena analýza současné situace podniku z hlediska jeho struktury, financí i doposud nabízených produktů a služeb. Poté byly na základě polostrukturovaných rozhovorů vedených s respondenty analyzovány jejich úkoly, přínosy a obtíže a v souladu se zjištěnými informacemi byly sestaveny hodnotové mapy jednotlivých zákaznických segmentů.

V závěru práce byly shrnuty výsledky z jednotlivých analýz, ze kterých vychází i následná doporučení pro vybranou společnost týkající se vhodné nabízené hodnoty pro jednotlivé zákaznické segmenty. Jak vyplynulo z praktické části, nejdůležitější pro vybraný podnik bude zajistit dostatečnou propagaci svých služeb a zefektivnit komunikaci se zákazníky. To přináší možnost rozvinutí této bakalářské práce o návrh vhodné marketingové strategie podniku například v podobě diplomové práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

Centrum precizního zemědělství ČZU v Praze [online], 2017. Praha: ČZU [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://cpz.czu.cz/cs/>

CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR, 2012. *Business model you: a one-page method for reinventing your career*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-1-118-15631-5.

Co je IoT?, 2019. *IoT portál: Brána do světa internetu věcí* [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.iot-portal.cz/co-je-iot/>

Google Trends, 2019. *Google Trends* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=IoT>

*IQRF Alliance* [online], 2019. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.iqrfalliance.org/alliance>

Koncept Smart Cities: Základní informace o konceptu Smart Cities, 2019. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Temp/Smart-Cities/Koncept-Smart-Cities>

MAŘÍK, Jiří, 2015. *Národní iniciativa PRŮMYSL 4.0* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/narodni-iniciativa-prumysl-40.pdf>

Matice zákaznického portfolia, 2015. *Management Mania* [online]. Wilmington (DE) [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-zakaznickeho-portfolia>

*NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008*, 2008. In: . L 214/3, 800/2008. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0800&from=FR>

NOVÁK, Vojtěch, 2017. *Analýza technologií pro přenos dat v rámci "Internetu věcí"*. Praha. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Zdeněk Votruba, Ph.D.

OPERÁTOR ICT, a.s., 2019. *Smart City pro Prahu* [online]. Praha [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <http://www.praguestartupcentre.cz/wp-content/uploads/2017/01/Operator-ICT-Smart-city-info.pdf>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev* [online]. 1. Brno: BizBooks [cit. 2018-07-18]. ISBN 978-80-265-0025-4.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Gregory BERNARDA a Alan SMITH, 2014. *Value proposition design: how to create products and services customers want* [online]. Hoboken: John Wiley [cit. 2018-07-18]. Strategyzer series. ISBN 978-1118968055.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH, 2016. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží* [online]. 1. V Brně: BizBooks [cit. 2018-07-18]. ISBN 978-80-265-0452-8.

Podnik., 2016. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>

Podnikatelský plán., 2016. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelsky-plan>

ROSOCHATECKÁ, Eva, 2014. *Ekonomika podniků*. První. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2502-9.

Řízení organizace., 2016. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>

SIMOES, Dora, Belem BARBOSA a Sandra FILIPE, 2018. *Smart marketing with the internet of things*. Hershey: Business Science Reference. ISBN 9781522557647.

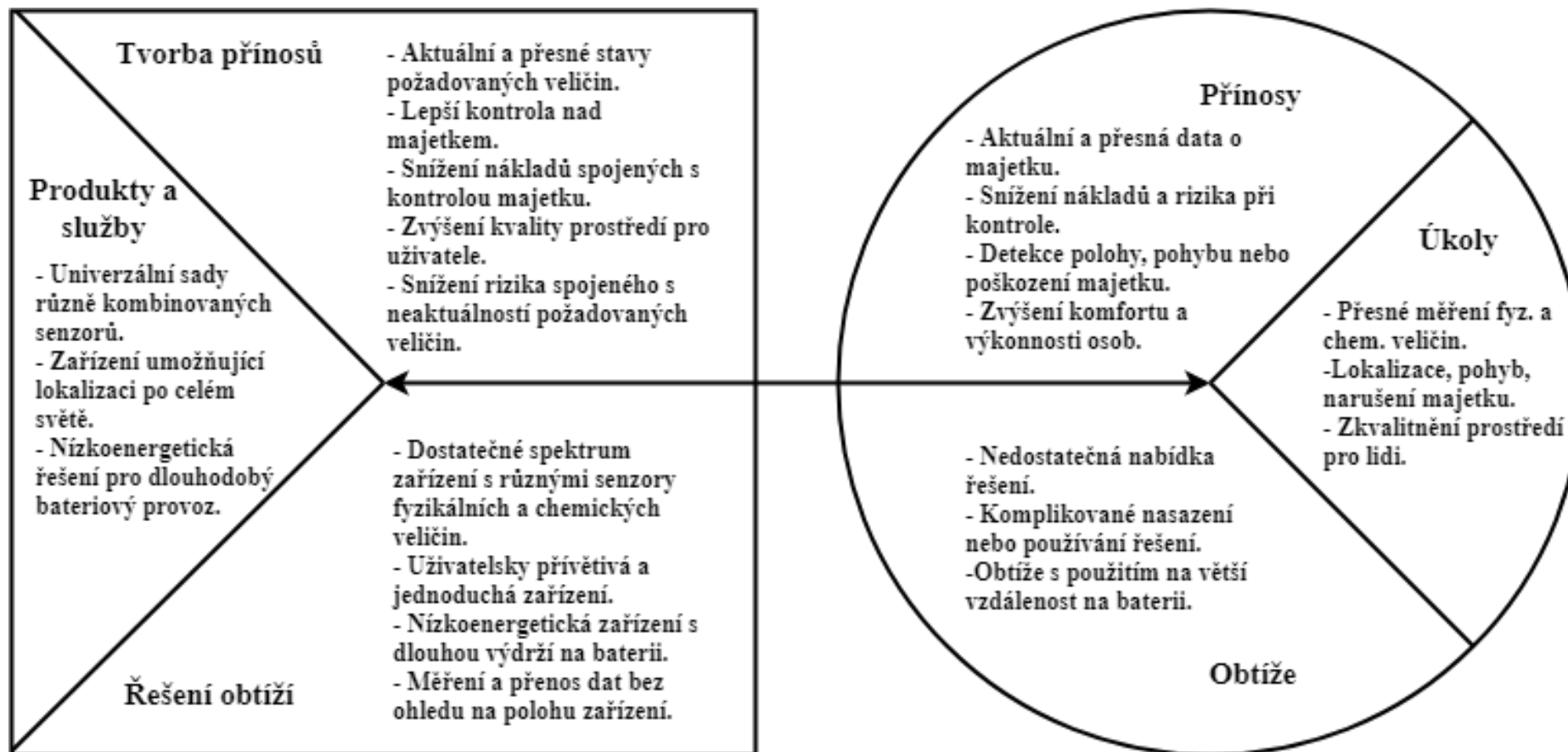
Smart Home a prolínání Internetu věcí, 2016. *Asociace chytrého bydlení* [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <http://www.achb.cz/2016/04/smart-home-a-prolinani-internetu-veci/>

Strategické řízení., 2017. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategieke-rizeni>

## 8 Přílohy

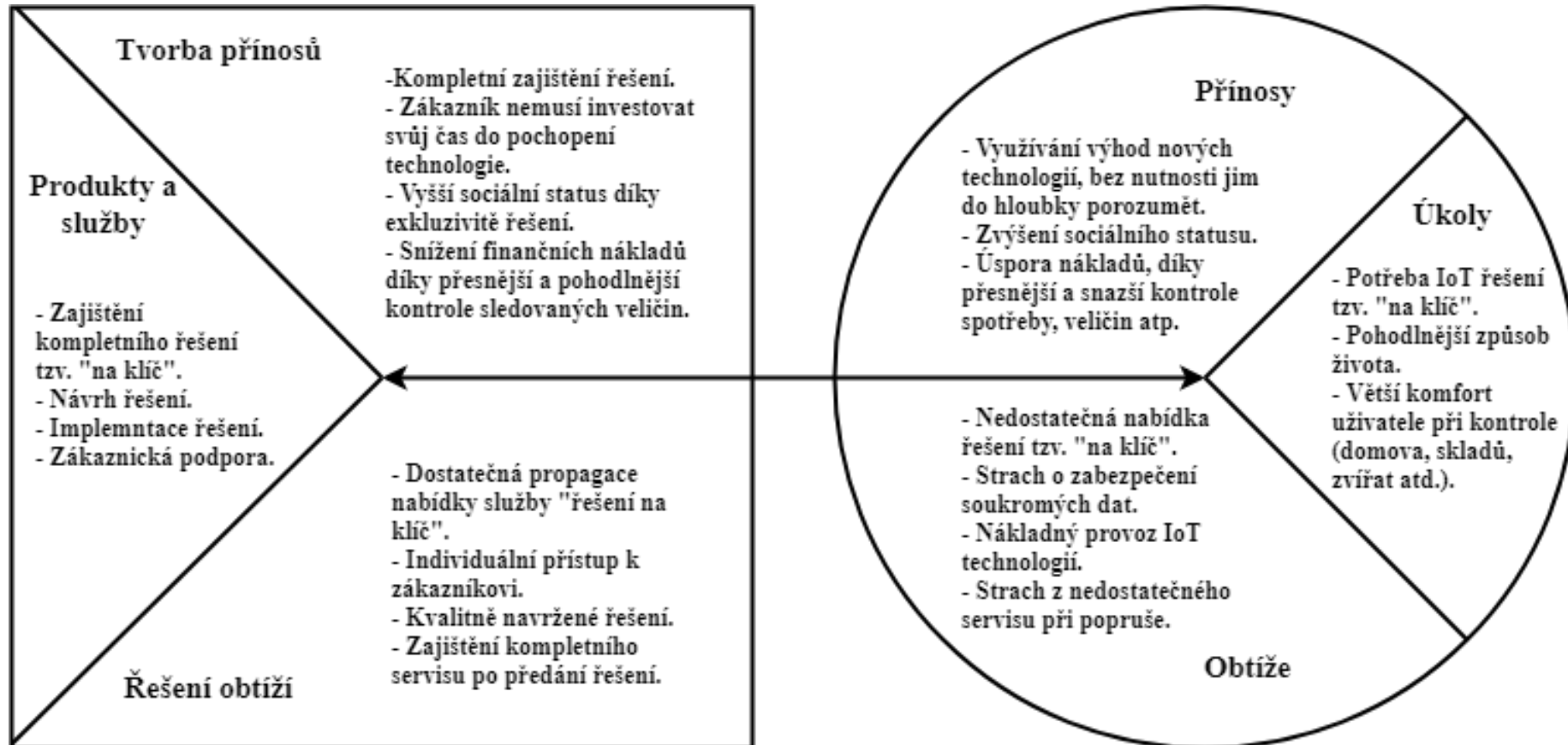
Příloha A: Nabízená hodnota „Nenašli potřebné řešení.“ .....	I
Příloha B: Nabízená hodnota „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“ .....	II
Příloha C: Nabízená hodnota „Chtějí vědět víc.“ .....	III
Příloha D: Nabízená hodnota „Již používají automatizaci.“ .....	IV

Příloha A: Nabízená hodnota „Nenašli potřebné řešení.“



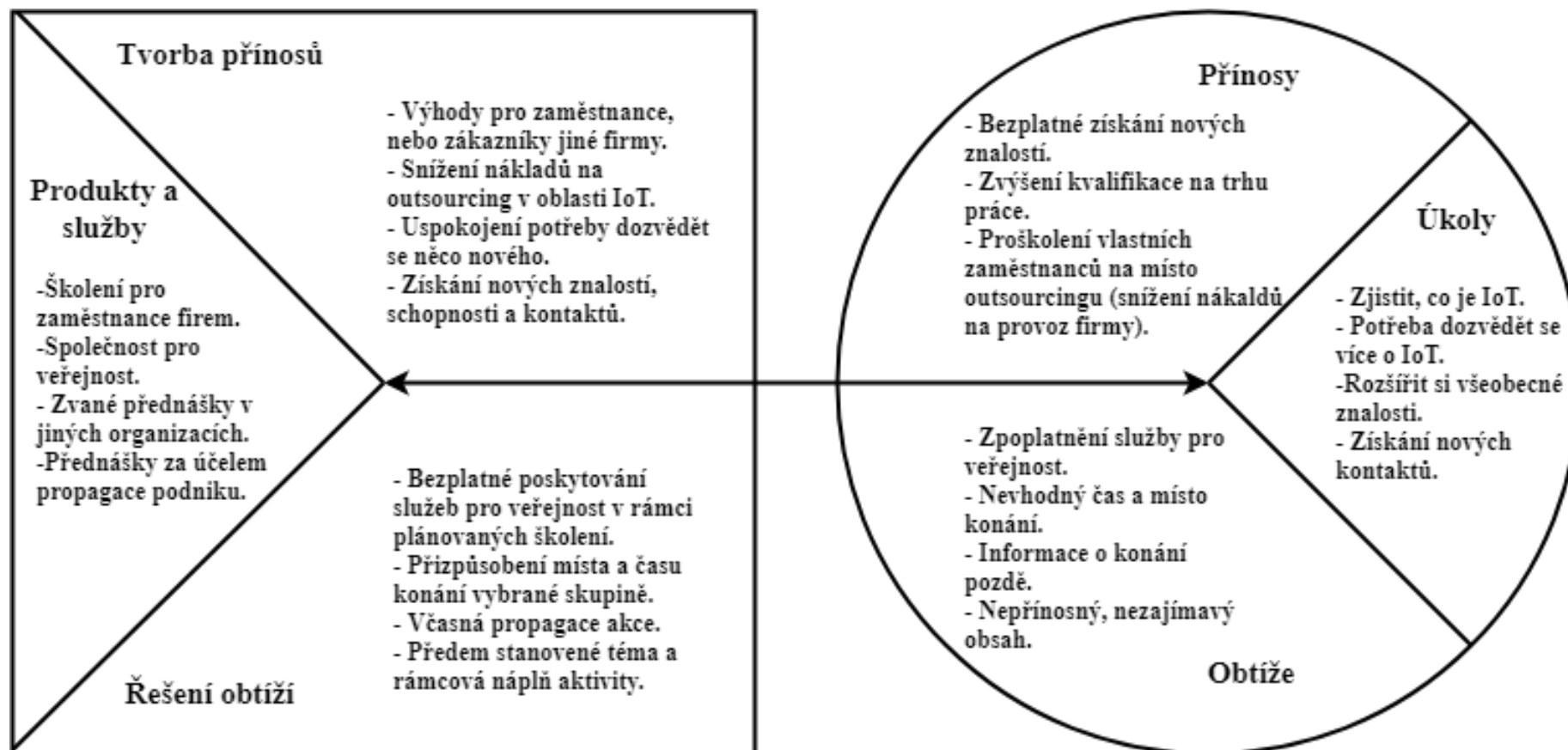
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B: Nabízená hodnota „Vyžadují řešení tzv. na klíč.“



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha C: Nabízená hodnota „Chtějí vědět víc.“



Zdroj: Vlastní zpracování



Příloha D: Nabízená hodnota „Již používají automatizaci.“



Zdroj: Vlastní zpracování