Marketing služeb

1.

* Marketing podle ATA (American Marketing Association) – Aktivita institucí a postupů pro vytváření komunikace, poskytování a výměnu nabídky, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.
* Podle wiki: Jde o proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka. Pomocí nástrojů, metod a technik marketingového výzkumu dochází ke zjištění potřeb a přání zákazníka ze strany firem, státních institucí či dalších organizací. Na základě zjištěných skutečností tyto organizace přijmou taková opatření, jejichž cílem je nabídnout zákazníkovi výrobky a služby s co největší přidanou hodnotou, ve správný čas, v ideálním místě a za vhodnou cenu. Podle většiny definic je marketing chápán jako proces zaměřený na zákazníka, který prostupuje všemi činnostmi firmy od zajištění zdrojů, přes logistiku, výrobu, skladování až po prodej a zajištění poprodejního servisu.
* Co to jsou služby?
* Zajímavé trendy
* Potřeby pro speciální marketing služeb, proč se potřeba vyvinula a zrychluje se?
* Dopad technologií na služby
* Stanovte základní rozdíly mezi zbožím a službami
  + Zboží: Hmatatelné, standardizované, produkce oddělené od spotřeby, nepomíjivé
  + Služby: Nehmatatelné, heterogenní, produkce a spotřeba probíhají současně, pomíjivé
* Oblasti služeb: Zdravotnictví, finančnictví, služby veřejnosti (restaurace, sjezdovky, hotely, sportovní služby,…), cestovní, jiné (kadeřnictví, design,…)
* Proč na službách záleží? Služby dominují celosvětové ekonomice, dramaticky rostou, vedou k udržení zákazníků a jejich loajality, vedou k zisku, pomáhají podniky od sebe rozlišovat
* Proč se firmy zaměřují na služby? Služby mohou poskytnout vyšší marže a růst potenciálu než výrobky. Spokojenost a loajalita zákazníků je řízena výsledky služeb. Mohou být využity k odlišení se od konkurence.
* Proč studovat services marketing? Ekonomika založená na službách. Služby jsou požadavek podnikání jak ve výrobě, tak v IT. Potřeba deregulovaného průmyslu a profesních služeb. Marketing služeb se liší. Služby odpovídají ziskům.
* Služba zahrnuje všechny interakce jakéhokoliv zákazníka a někoho, kdo reprezentuje firmu.
* Službou se rozumí: služby zákazníkům, služby jako hodnota přidaná k výrobku, služby zahrnující hmotný výrobek.
* Charakteristiky služeb: Nehmatatelní, heterogenní, produkce a spotřeba probíhají současně, pomíjivé
  + Důsledky nehmatatelnosti: Nelze je mít v inventurách, špatně se patentují, špatně se sdělují nebo zobrazují, nacenění je složité
  + Důsledky heterogenity: Poskytování služeb a spokojenost zákazníků závisí na akcích zaměstnanců a zákazníků, Kvalita služeb závisí na mnoha faktorech, jsou nekontrolovatelné, neexistuje žádné vědomí o tom, jestli služby odpovídají tomu, co bylo naplánováno nebo promováno
  + Důsledky produkce a spotřeby: Zákazníci se podílejí a ovlivňují transakce, zákazníci se navzájem ovlivňují, zaměstnanci ovlivňují výsledek služby, decentralizace může být zásadní, velkovýroba je složitá
  + Důsledky pomíjivosti: Těžké synchronizovat nabídku a poptávky se službami, služby nelze vrátit nebo přeprodat
* Výzvy pro služby: Definování a zlepšení kvality, zajištění dodávky konzistentní kvality, navrhování a testování nových služeb, komunikace a udržení konzistentní image, ustálení kolísající poptávky, motivovat a udržet zaměstnance, koordinace marketingu, operací a lidských zdrojů a úsilí, nastavit cenu, hledání rovnováhy mezi standardem a vlastním nastavením

2.

* Marketing management:
  + Analýza: co budeme prodávat a kdo jsou naši zákazníci
  + Plánování: jaké informace potřebujeme a jak naplánovat naše aktivity
  + Implementace: Držet se plánu
  + Kontrola: Co můžeme udělat příště líp?
* Marketingový rámec:
  + 5C:
    - Customer – zákazník
    - Company – Společnost
    - Context – kontext
    - Collaborators – spolupeacovníci
    - Competitors – konkurence
  + STP:
    - Segmentation – segmentace
    - Targeting – cílení
    - Positioning – polohování (?)
  + Marketing mix:
    - 4P
    - 7P
    - 4C
    - 7C
    - 4S
* Marketingová strategie: je vazba mezi firemními cíli a operativní taktikou, dvě hlavní hlediska: Kde jsme a kam chceme jít, vidět misi nebo vizi (?)
* Nástroj pro hodnocení portfolia: Boston Consulting Group matrix: Značky a produkty se dělí podle toho, zda je jejich podíl na trhu silný nebo slabý, jestli roste rychle nebo pomalu
  + Dog: malý podíl, pomalu roste
  + Star: velký podíl, roste rychle
  + Cash cow: velký podíl, pomalu roste
  + Question mark: malý podíl, rychle roste
  + Analýza:
    - Hvězdy: Optimalizovat nebo udržet
    - Psy: Minimalizovat nebo zrušit
    - Dojná kráva: Ždímat
    - Otazníky: neznámý – nové technologie, nejisté trhy
    - Pokud jsou stars a cash cows dostatečně rentabilní, mohou přebírat dogs a questions marks
* Korporátní identita:
  + Jaká je typická filozofie společnosti směrem k trhu: Ofenzivní, Obranná, Vůdcovská, Následovnická
  + Leader: vůdce – několik významů: největší na trhu, první na trhu (první na trhu nemusí být prospěšné, protože adaptace může být pomalá), nebo rychlé inovace a zlepšování (ale rychlí followeři se mohou učit z leadrových chyb)
  + Společnost může být leader pro jeho značky či produkty
  + Společnost může být ofenzivní i defenzivní pro změnu její portfolia
  + Životní cykly produktu mohou měnit identitu společnosti
* Marketingové metriky: Profitovost, prodeje, podíly, průměrné ceny, úrovně povědomí, průnik v procesu (?), spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců,…
* Cíle:
  + více peněz => stanovení obchodních cílů podle měny, podílu na trhu, jednotek (?), změn z minulého roku, regionu, růstu, investice směrem k současným prodejům
  + změnit pozici => vyrábět nový produkt, udělat novou kategorii produktů, budování značky – povědomí, pozitivní asociace, preference brandu, trial, loajalita ke značce, brand love; propagace – vynaložit peníze na reklamu chytře, určit nejvhodnější média, frekvence, nejvhodnější zprávy a komunikaci; kanály – vhodné způsoby komunikace, multichannels, určit lower cost kanály, jestli outsorcovat do kanálů partnerů; cena – určit nejvyšší a nejnižší cenu
  + potěšit zákazníky => zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení loajality, vlivní zákazníci, nabídka individuálního nastavení, zvýšení celoživotní hodnoty zákazníka
  + cíle ohledně hranic koncernů => nad rámec marketingu: lidské zdroje, finance, výroba, společenské zájmy: charitativní příspěvky, zvýšení stability lokální zaměstnanosti (?)
  + Cíle mohou být komplexní, číselné, vzájemně propojené, vysoké, důležité je zaměřit se na ty nejdůležitější, je třeba zvážit časový rámec a finanční podporu na splnění těchto cílů
* Základní strategie:
  + Nedělat nic: ať značka o sobě rozhodne sama
  + Nedělat nic jinak: Udržovat podnikání jako obvykle
  + Podniknout kroky: Dělat něco jinak, Marketéři mají kontrolu nad STP a 4P

3.

* STP proces:
  + Segmentace (segmentation) = proces klasifikace zákazníků do skupin, které mají společnou charakteristiku
  + Cílení (targeting) = zahrnuje vyhodnocení všech segmentů zákazníků a rozdělit je podle přitažlivosti k produktu
  + Umístění (positioning) = naaranžování produktu tak, aby obsadil jasné, výrazné a žádoucí místo ve vnímání zákazníka vzhledem ke konkurenčním výrobkům
* Target Market: Trh je souhrn všech potenciálních zákazníků. Target market je skupina lidí, jimž firma prodává svoje výrobky, služby, nápady tak, aby vyhovovali jejich specifické potřebě a preferenci. Marketingové strategie musí obsahovat podrobný popis těchto publik.
* Výhody segmentace: Proces rozložení homogenního trhu do heterogenních segmentů nutí marketéry analyzovat a brát v úvahu i potřeby trhu a schopnosti společnosti tyto potřeby uspokojit. Tímto je společnost lépe informována o svých zákaznících. Konkurenční nabídky musí být taktéž analyzovány v tomto kontextu. Proto společnosti musí zvážit, jaké výhody a nevýhody má konkurence a sestavit podle toho svou strategii. Omezené zdroje musíme nabídnout segmentům s největším potenciálem.
* Požadavky na efektivní segmentaci:
  + Měřitelnost – všechno musí být měřitelné
  + Přístupnost – segmenty se musí snadno najít a oslovit (nevymýšlet si je)
  + Značný – segmenty jsou velké a mohou přinést profit
  + Odlišitelné – segmenty odpovídají rozdílným elementům marketingového mixu
  + Použitelný (?) – efektivní programy mohou být navrženy tak, aby oslovily a zaujali jednotlivé segmenty
* Úrovně:
  + Lokální marketing, individuální, mikromarketing, niche (= místečko, výklenek) marketing, segment, masový marketing
* Segmentace zákazníků
  + 1. Geografické
  + 2. demografické
  + 3. podle myšlení (?)
  + 4. podle chování
* Segmentace podniků
  + Demografie
  + Osobní charakteristika
  + Situační faktory
  + Nákupní přístupy
  + Operativní charakteristiky
* Cílení: rozdělené segmentů
  + Podle velikosti
  + Podle rychlosti růstu
  + Podle přitažlivosti k produktu
  + Podle cílů a zdrojů společnosti
* Výběr strategie pokrytí trhu:
  + Zdroje společnosti => Variabilita výrobku => Životní fáze výrobku => Variabilita trhu => Strategie konkurence
* Umístění v rámci konkurenčních výhod
  + Pozice produktu = jak je výrobek definován zákazníky vzhledem k důležitým atributům, jakou pozici má ohledně konkurenčním výrobkům
  + Marketéři musí naplánovat umístění produktu tak, aby měl největší výhody v daném trhu. Nastavit marketingový mix, aby těchto pozic dosáhli.
  + Strategie: Třídění uživatelů, třídění produktů, atributy produktu, nabízené benefity, využití příležitostí, jít proti konkurenci nebo se jí vyhnout
* Kroky pro vybrání a implementování strategie umístění
  + 1. Definování možných konkurenčních výhod
  + 2. oddělené správných konkurenčních výhod
  + 3. Komunikování a přinesení dané pozice
  + 4. Podpora umístění strategie a unikátního marketingového mixu
* Prostor pro odlišení se od konkurence: Lidé, Image, Služby, Produkt
* Kritéria pro stanovení, které odlišnosti propagovat: Důležité, Odlišovací, Kvalitnější, Komunikovatelné, Preventivní, Cenové, Výnosné
* Podpora strategie umístění: Společnost rozhodne o strategii propagace a musí navrhnout marketingový mix

4.

* Marketing mix = jedna ze dvou součástí strategie. Je to soubor kontrolovatelných a propojených proměnných, kterými chce společnost uspokojit cílovou skupinu lépe než konkurence. Strategie si vybírá nejlepší možnou cestu k dosažení dlouhodobých cílů a získání konkurenčních výhod.
* Podle wiki: je souhrn či spojení 4 základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů. (Výrobek, cena, propagace, distribuce)
* 4P = základní marketingový mix
  + Orientován na produkt
  + Vyvinut E. Jeromem McCarthym v roce 1960
  + Dodneška používán, striktně orientován na produkt, jednotný přístup
  + Těžko použitelný ve společnostech orientovaných na služby (nedostatečný a taks e rozšířil)
  + Produkt: K uspokojení potřeb a přání trhu
  + Cena: Produkt cenově výhodný pro trh a zároveň s návratností
  + Place: Produkt, který je zasaditelný do cílového trhu a v souladu s možnostmi zákazníků. Správný produkt pro lidi jemu odpovídající
  + Propagace: Pro budování a zlepšování spotřebitelské poptávky. Má 4 části, které se nazývají propagační mix – advertising = pro informování a přesvědčení cílového trhu, PR = pro vybudování pozitivní image společnosti a brandu, Selling = aby zákazníci nakupovali, Sales promotion = aby zákazníci nakoupili ihned
* 5P: 4P +
  + People: Jsou hlavními cílovými zákazníky společnosti, jsou jediní, kupují produkt
* 7P: 5P +
  + Physical Appearance = fyzický vzhled, je to první dojem z produktu, lehce se tak prodává
  + Proces = schopnost výrobku dodávat poptávku zákazníků
* Web marketing mix:
  + vytvořen Efthymiosem Constantinidesem v roce 2002
  + orientován na vývoj webových stránek
  + Reakce na nezávislý IT průmysl
  + Pro firmy orientované na IT
  + Používá 4S
    - Scope = rozsah: co je náš trh? Kdo jsou potenciální zákazníci? Jaké jsou hlavní role na webu?
    - Site = web: Co zákazník očekává od webu? Proč zákazník používá web? Co motivuje zákazníky se varcet?
    - Synergy = spolupůsobení: Vztahy a vliv 3 pilířů: integrace globální marketingové strategie a aktivit, integrace webových stránek s procesy a napojení na interní IS, integrace se systémi 3. stran (GA,…)
    - Systém: Technické okolnosti, administrativa, používané technologie
* Marketingový mix služeb:
  + Na základě pohledu zákazníka
  + Zaměřený na spokojenost zákazníka
  + Navržen Robertem F. Lauterbornem v roce 1990
  + 4P + 4C (product oriented + service oriented)
    - Customers = co potřebuje? Jaký je jeho problém?
    - Costs = založená na zákaznících, co investuje, aby dostal náš produkt?
    - Convenience = pohodlí = Jak se zákazník cítí? Jaká je motivace koupit zase?
    - Communication = Jak chceme propagovat svůj produkt? Jak můžeme získat zpětnou vazbu? Jak můžeme zapojit zákazníky do tvorby hodnoty?
  + Service science enlargering of 4C
    - Na základě 7P a 4S
    - Publikováno Leonardem Walletzkým v roce 2014
    - Přidal další 3C
      * Community = z pohledu lidí, reakce na popularitu sociálních sítí, obsahuje všechny z definice lidí (?)
      * Chanels = Vyloučeno z komunikace, definování všech kanálů na distribuování informací a produktů
      * Co-creation = spoluvytváření = Jaké jsou formy hodnoty návrhu? Jak vytvořit konečnou hodnotu produktu či služby? Kdo pracuje na vytváření hodnoty?

5.

* Marketing research = je systematický a objektivní.
  + Identifikace
  + Kolekce
  + Analýza
  + Rozšíření
  + Použití informací
* Za účelem zlepšení rozhodování související s identifikací a řešením problémů a příležitostí v oblasti marketingu
* Na wiki: Marketingový výzkum je způsob získávání informací o obchodním trhu (konkurence, tržní příležitosti, rizika, cílové skupiny apod.), které mají význam pro úspěšné vedení firmy. Výstupy z marketingového výzkumu jsou důležitou součástí tvorby marketingové i celopodnikové strategie. Marketingový výzkum je zpětná vazba příležitostí, identifikuje spotřebitele a podává data o budoucích předvídatelných motivech, požadavcích a potřebách spotřebitelů. Popřípadě může být použit k analyzování a řešení podnikových problémů. Předmětem marketingového výzkumu může být cílová skupina, cena, produkt, distribuční kanály, marketingová komunikace. U spotřebitele se zjišťuje, jaké je jeho nákupní chování, co nakupuje, jak uspokojuje své potřeby, jaké jsou jeho požadavky a jaké má spotřebitel postoje (ke konkurenční i vlastní značce). Produkt je zkoumán z hlediska odezvy u spotřebitele, tedy zda uspokojuje jeho přání, požadavky a očekávání. Dále jakým způsobem je produkt užíván a jak je vnímán cílovou skupinou zákazníků či jaká je zákaznická loajálnost s produktem. U ceny posuzujeme, jak je vnímána spotřebiteli a zda produkt spadá do cenové kategorie, ve které se vyskytuje cílová skupina. Můžeme zkoumat jaká je citlivost spotřebitelů na změnu ceny vlastních i konkurenčních výrobků či můžeme provádět cenový monitoring konkurence. Testováním distribuce zkoumáme distribuční kanály, zda umí a jsou schopny nabízet výrobek či službu a jestli může cílová skupina distribuční kanál k nákupu použít. U komunikace se výzkumem zjišťuje její efektivnost (obsah a zásah cílové skupiny), mediální chování spotřebitelů a adekvátnost zvolené marketingové komunikace a komunikačních kanálů.
* Definování: Identifikování potřebných informací => Kompletace dat => Analýza dat => Rozšíření dat => Použití informací
* Market research (průzkum trhu): určuje informace, které jsou důležité pro adresování otázek. Řídí a provádí sběr dat. Analyzuje výsledky. Komunikuje zjištění a jejich důsledky
* Online research: Využití počítačových sítí a internetu k pomoci s jakoukoliv fází marketing researchu včetně procesu vývoje problému, sestavování plánu výzkumu, sběru dat, analýzy, psaní zpráv a distribuce
* 5 klíčových kroků v marketingovém výzkumu
  + Definování problému – identifikace skutečných problémů, které souvisí se zdánlivými příznaky, Jaké informace k řešení potřebujeme (např. špatné prodeje nejsou problém, jsou příznakem špatné marketingové strategie)
    - Další obchodní problémy: Kdo jsou zákazníci? Jak je oslovovat? Výhody a nevýhody našich zákazníků? Do jakého trhu se snažíme dostat?
  + Sběr dat
    - Primary research – zahrnuje sběr dat z informací přímo z rozhovorů a průzkumů mezi zákazníky
    - Secondary research – sběr informací, kde proběhl primární výzkum. Například průmysl, statistika, zprávy o výzkumu trhu, novinky
    - Kvalitatitvní výzkum – Proč zákazníci tak činí? Zastavit zákazníka a zeptat se, proč si koupil, co si koupil.
    - Kvantitativní výzkum – Hodnocení zákazníky na stupnici 1 - xx
  + Analýza a interpretace dat – Je nutné dát data do souvislostí, vyhodnotit, která data jsou pro nás zásadní a použitelná
  + Vytvoření závěru – z řešení, která vyvstala pro vyřešení vašeho problému provést analýzu nejlepších řešení k prospěchu nákladů, které máte k dispozici. Bude pravděpodobně nutné provést další prozkoumání alternativních řešení, aby se vybralo to nejlepší.
  + Implementace výzkumu – převedení řešení do praxe. Bez toho by byl výzkum ztrátou času.
* Prognózování poptávky = odhad, kolik si daného produktu lidi koupí. Zahrnuje techniky jako kvalifikované odhady a komplexní statistické metody – např. používání historických dat nebo aktuální údaje
* Simple Survey Method = odborníci veřejného mínění, stanovisko techniků, spotřebitelský průzkum, výběrové šetření,…
* Komplexní statistické metody = metoda trendu nebo analýza časové řady, metoda ukazatele, korelace, regrese
* Klasifikace:
  + Výzkum identifikace problému: pomáhají identifikovat problémy, které nejsou nutně na povrchu a mohou v budoucnu vyplynout. (např. potenciál na trhu, analýza prodejů, terendy,…) – potenciál, rozšíření, image, charakteristiky trhu,…
  + Výzkum řešení problému: Výzkum prováděný pro vyřešení marketingových problémů. (např. segmentace, produkty, ceny, propagace, distribuce)
    - Segmentation research: určit základ segmentace, stanovit tržní potenciál a reakce pro různé segmenty, vybrat cílové trhy, vytvářet lifestyle profily: demografie, média a image produktu
    - Product research: Testovací koncepce, určit optimální návrh produktu, package test, modifikace produktu, umístění značek a jejich změna, test marketing, kontrolní scóre testů
    - Promotional research: optimální rozpočet, vztah k podpoře prodeje, optimální promotional mix, rozhodnutí kopírovat, použité médií, testování kreativ, hodnocení efektivity reklamy, doložení tvrzení
    - Pricing research: cenová politika, důležitost selekce brandu v cenových hladinách konkurence, ceny produktových řad, elasticita ceny ohledně poptávky, zahájení a reakce na změny cen
    - Distribution research: určit typy distribuce, postoje členů kanálu, intenzita velkobochodů a reselerů, okraje kanálu, umístění maloobchodních a velkoobchodních prodejen
* Dodavatelé marketingového výzkumu
  + Vnitřní dodavatelé
  + Externí dodavatelé
    - Full-service dodavatelé
      * Sdružené služby
      * Standardizované služby
      * Vlastní služby
      * Internetové služby
    - Omezené služby
      * Pole služby
      * Coding and data entry services
      * Analytické služby
      * Data analytics služby
      * Značkové produkty marketingového výzkumu
* Marketing information systém – strukturované problémy, používání reportů, zobrazení informace omezeno, může zlepšit rozhodování pomocí nových dat
* Decision support systems – nestrukturované problémy, použití modelů, adaptabilita, může zlepšit rozhodnutí na základě „co když“ analýzy

6.

* Quantitative research – rozhodnutí, co studovat
  + Pohled na data v numerickém vzorku, data mohou být řazena do kategorií podle jednotek, data se použijí pro grafy či tabulky
  + Účel: testování hypotéz, jaký bude mít co efekt a dělat předpovědi
  + Skupiny: velké a náhodně vybrané
  + Studie o proměnných (?)
  + Typy dat: čísla a statistiky, otevřené otázky
  + Okruh recipientů není znám, researcher nezná jejich charakteristiku
  + Výsledky: zjištění lze použít i na jinou populaci
  + Report: statistická zpráva s korelací, srovnání prostředků a statisticky významných zjištění
  + Kolik? Co?
  + Dotazníky, IQ testy, měření
* Qualilative research – spoléhá na názory účastníků
  + Data nejsou v numerické formě, data spíš popisují, data popisována slovy, v tomto výzkumu koukáme do hloubky
  + Účel: porozumět a interpretovat sociální interakce
  + Skupiny: malé a ne náhodně vybrané
  + Studie o celku
  + Typy dat: slova, obrázky, objekty, jasně stanovená struktura dotazníků
  + Researcher zná charakteristiky recipientů
  + Výsledky: Zvláštní nebo specifické zjištění, které nelze snadno generalizovat
  + Report: výklad, kontextové odpovědi, přímé citace
  + Proč? Jak?
  + Pozorování, dotazování, workshopy

7.

* Marketingový a business model = business modely s podobnou charakteristikou a uspořádáním, nebo s podobným chováním mohou být přeformulovány do business model pattern
* Jaký produkt nebo službu nabízíme a co potřebujeme k naplnění
* Kdo jsou potenciální zákazníci a proč by měli nakupovat u nás
* Jak zasáhnout potenciální zákazníky
* Kde vezmeme finanční podporu pro zahájení podnikání
* Bolky: Segmenty zákazníků, hodnoty, kanály, vztah k zákazníkům, zdroje příjmu, klíčové zdroje, klíčové aktivity, klíčová partnerství, nákladová struktura
* Marketing je hlavní součástí business modelu – klíčové nápady musí být zahrnuty do business modelu už od začátku, společné části: segmantace zákazníků, vztah se zákazníky, hodnoty, kanály
* Segmentace zákazníků: mass, niche, segmented, micromarketing
* Hodnoty: jakou hodnotu zákazníkovi přinášíme, jaký problém pro něho řeší, které potřebujeme uspokojit, jaké balíčky nabízíme ostatním segmentům
  + Novost, výkon, vlastní nastavení, získání práce, design, brand, status, cenu, snížní nákladů, snížení rizika, usnadnění přístupu, pohodlí
* Kanály: kterými kanály chtějí být naši zákazníci osloveni, jak je oslovujeme nyní, jak kanály spolupracují, jaký je nejdražší a jaký nejefektivnější
  + Partnerský – nepřímý: velkoobchod, partnerské obchody, vlastní obchod
  + Vlastní – přímý: prodejní síla, webový prodej
  + Fáze: povědomí, ohodnocení, prodej, dodávka, po prodeji (STD)
* Customer relationships: jaké vztahy od nás zákazník očekává, jaké s nimi už máme, jak jsou nákladné, souvisí se zbytkem modelu
  + Osobní asistence, vyhrazená osobní asistence, vlastní služba, automatická služba, komunity, spoluvytváření
* Zdroje příjmů: jakou cenu zákazníci opravdu zaplatí, za co v současné době platit, jak v současné době platit, co preferují
  + Prodej aktiv, poplaty, předplatné, půjčka, leasing, licencování, zprostředkovaná platba, reklamy
* 3 klíče:
  + Klíčové zdroje -jaké zdroje hodnoty vyžadují, distribuční kanály, vztahy se zákazníky
    - Hmotné – budovy, auta, stroje, systémy
    - Intelektuální – patenty, znalosti, copyrights, databáze zákazníků
    - Lidské – specifické vzdělání, knowledge
    - Finanční
  + klíčové aktivity – jaké aktivity hodnoty vyžadují, distribuční kanály, vztahy se zákazníky
    - produkce, řešení problémů, platforma, síť (to pro developing)
  + klíčoví partneři – kdo jsou, jací jsou klíčoví dodavatelé, jaké zdroje z nich máme, jaké aktivity vykonávají
* Nákladová struktura: jaké jsou nejzajímavější náklady, jaké zdroje jsou nejnákladnější, jaké aktivity jsou nejnákladnější
  + Řízené náklady, řízené hodnoty, fixní náklady, proměnlivé náklady, úspory
* Long tail – víceméně o prodeji, vyžadují nízké náklady a silnou platformu, aby byl úzký obsah snadno k dispozici zákazníkům
  + Internet mění kulturu a ekonomiku tím, jak přepisuje masový zájem na zájem o produkty pro menšinu, zvyšuje se poptávka po menšinovém zboží
* Multi-sided platforms – MSPs, dvě a více odlišné avšak propojené strany zákazníků, dlouho známé ale rozrostly se až s IT
  + Chicken and egg dilemma: dotování jedné strany a jak nastavit ceny, můžeme přilákat dostatek zákazníků na obě strany platformy, která strana je citlivější, můžeme je zlákat zvýhodněnou nabídkou, bude druhá strana generovat dostatečné příjmy
* FREE – neplatící zákazníci jsou financováni jinou stranou, jak generovat profit, jak tedy dále poskytovat free a mít z toho něco?
* Multiple BM