

Markterschließung und -einführung

WP Leader: UPV



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Analyse und Strukturmodelle

Marketing Strategie:
SWOT-Analyse



Geschäftsmodell:
Canvas

| VORLAGE FÜR DAS CANVAS BUSINESS MODEL (Osterwalder & Pigneur) | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Key Partners ... | Key Activities ... | Value Proposition ... | Customer Relationships ... | Customer Segments ... |
| | Key Resources ... | | Channels ... | |
| Cost Structure ... | | Revenue Streams ... | | |

Analyse und Strukturmodelle

Marketing Strategie:
SWOT-Analyse



Geschäftsmodell:
Canvas

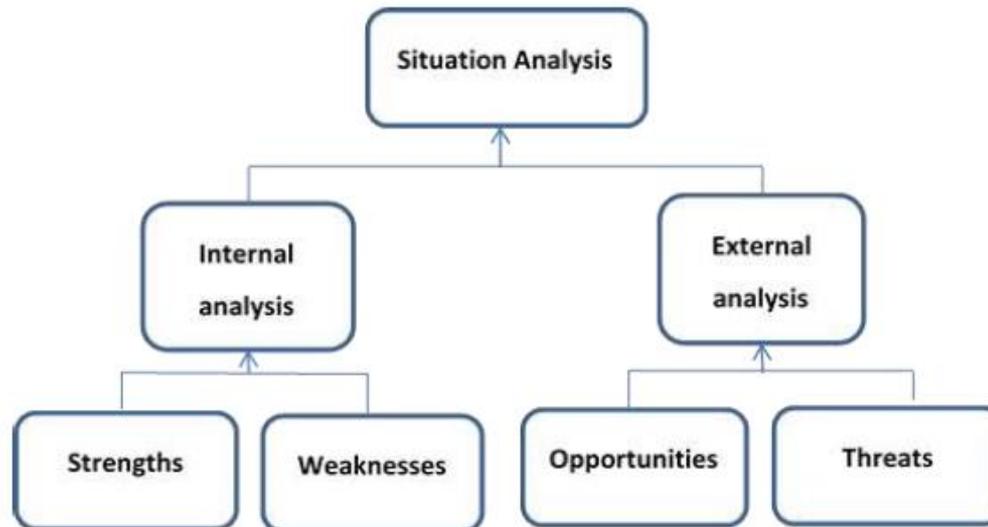
| VORLAGE FÜR DAS CANVAS BUSINESS MODEL (Osterwalder & Pigneur) | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Key Partners ... | Key Activities ... | Value Proposition ... | Customer Relationships ... | Customer Segments ... |
| | Key Resources ... | | Channels ... | |
| Cost Structure ... | | Revenue Streams ... | | |

SWOT-Analyse

- Bottom Up Analyse für die Strategieplanung
- Kategorisierung einer Vielzahl von Eingangsgrößen aus technischen, nichttechnischen, finanziellen und Marktparametern
- Datenbewertung in einer logischen Reihenfolge

Vier Größen werden verwendet, um zwei Listen mit Vor- und Nachteile zu erstellen

- Bewertung des externen und internen Umfelds
- Externe Faktoren werden als Chancen (O) oder Bedrohungen (T) klassifiziert
- Interne Faktoren werden als Stärken (S) oder Schwächen (W) klassifiziert



SWOT-Analyse

Ziele:

- Erkennen von Vor- und Nachteile einer Technologie
- Verbessern von Stärken bzw. beseitigen von Schwächen
- Untersuchung der aktuelle Marktlage
- Erkennen von zu nutzenden Chancen
- Erkennen von Risiken und Vermeidung von Gefahren

| TEIL I: EXTERNE ANALYSE | |
|--|--|
| <u>Chancen</u> Marktsegment Umfeld Anfälligkeit für Konkurrenz | <u>Risiken</u> Marktsegment Umfeld Anfälligkeit für Konkurrenz |
| TEIL II: INTERNE ANALYSE | |
| <u>Stärken</u> Technische Aspekte Kostenbezogene Parameter Zeitbezogene Parameter | <u>Schwächen</u> Technische Aspekte Kostenbezogene Parameter Zeitbezogene Parameter |

SWOT-Analyse Intern - Stärken

Eine Stärke hat positive Auswirkungen, sie bringt einen Mehrwert oder bietet dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil.

Fragen:

- Was machen wir gut?
- Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung?
- Was sehen andere als unserer Stärken an?
- In welchen Bereichen gelten wir als Experten?
- Welche Vorteile haben wir gegenüber unseren Mitbewerbern?

SWOT-Analyse Intern - Schwächen

Schwächen sind Eigenschaften des Produkts oder der Dienstleistung, welche für die Wertentwicklung schädlich sind.

Fragen:

- Was kann verbessert oder verändert werden?
- Was machen wir schlecht?
- Wie ist unsere Leistung im Vergleich zu unseren Mitbewerbern?
- Was sollten wir vermeiden?
- Wie beurteilen Dritte unserer Leistung und unseren Service?
- Haben wir uns selbst irgendwelche Beschränkungen auferlegt?

SWOT-Analyse Extern – Chancen und Risiken

Chancen können sich aus einer Vielzahl von Gründen ergeben

- Veränderungen innerhalb des Marktes
- Änderungen der Regierungspolitik oder Vorschriften
- Veränderungen im Kundenverhalten
- Technologischer Fortschritten, neuen Produktionsmethoden

Risiken sind Bedrohungen Ihres Unternehmens die außerhalb Ihrer Kontrolle liegen.

SWOT-Analyse – Stärken, Beispiel Geothermie

Stärken:

- S1 Erneuerbare Energiequelle
- S2 Konstante Energiequelle unabhängig der klimatischen Bedingungen
- S3 Kann fast überall installiert werden
- S4 Energieeffizientes und emissionsarmes System
- S5 Sorgt für eine konstante Leistung während des ganzen Jahres
- S6 Deckt den ganzen Wärmebedarf des Gebäudes ab
- S7 Sehr geringe optische Auswirkung
- S8 Geringer Geräuschpegel
- S9 Lange Nutzungsdauer
- S10 Hohe Profitabilität auf lange Sicht
- S11 Geringe Wartungskosten

SWOT-Analyse – Schwächen, Beispiel Geothermie

Schwächen:

- W1 Hohe Investitionskosten
- W2 Mittlere bis hohe Amortisationsdauer
- W3 Kaum bekannte erneuerbare Energie
- W4 Mangel an Transparenz der Installation für die Öffentlichkeit
- W5 Für die meisten Techniker eine komplexe Installation
- W6 Große Vielfalt an Fachleuten, die für die Umsetzung benötigt werden
- W7 Mangel an Konstruktionsstandards
- W8 Gute Planung ist wichtig für einen effizienten Langzeitbetrieb
- W9 Die entsprechende operative Verantwortung der Installation ist nicht definiert
- W10 Schwierig in die Gebäudesanierung zu integrieren
- W11 Umweltaspekte für die Projekte

SWOT-Analyse – Chancen, Beispiel Geothermie

Chancen:

- O1 Großes ungenutztes Potential
- O2 Beitrag zu erneuerbaren Energie, Energieeffizienz
- O3 Lokale Verfügbarkeit zusätzlicher Ressourcen für die lokale Wirtschaft
- O4 Günstige Politik zur Energieeinsparung in Gebäuden
- O5 Entwicklung von Technologien, welche die Investitionen reduzieren
- O6 Wachsendes Bewusstsein unter den Fachleuten, um die Qualität sicherzustellen
- O7 Entwicklung neuer Normen, Vorschriften und Gesetze
- O8 Finanzierungsmöglichkeiten durch den öffentlichen Sektor
- O9 Öffentlich-private Partnerschaften zur Umsetzung von Anlagen

SWOT-Analyse – Risiken, Beispiel Geothermie

Risiken:

- T1 Unklare Gesetzgebung und rechtliche Rahmenbedingungen
- T2 Mangel an Qualitätskontrolle der Anlagen
- T3 Zuschusskürzungen
- T4 Leute, die nicht an öffentliche Finanzierungsmechanismen gewöhnt sind
- T5 Trainingsmangel der Experten
- T6 Kürzungen im neuen Wohnungsmarkt
- T7 Vielzahl an Alternativen der HVAC-Systeme für Energieeffizienzen
- T8 Wenige spezialisierte Unternehmen in dem Sektor
- T9 Zuschüsse für andere alternative Technologien

SWOT-Analyse – Gewichtung

- Bewertung jeder Komponente der SWOT-Analyse
- Die Stärken (S), die Schwächen (W), die Chancen (O) und die Risiken (T) werden von Technologieexperten bewertet und je nach Wichtigkeit des Kriteriums gewichtet.

| Punkte | Kriterium |
|--------|-----------------|
| 3 | Sehr wichtig |
| 2 | Wichtig |
| 1 | Weniger wichtig |

SWOT-Analyse – Gewichtung

| Gewichtungsfaktoren | Gewichtungen | | | | |
|--|---------------------------|---|-----------------------------------|--|--|
| | Sehr hohe Übertragbarkeit | Gute Übertragbarkeit → überdurchschnittlich | Durchschnittliche Übertragbarkeit | Schlechte Übertragbarkeit → verursacht einige Probleme | Sehr schlechte Übertragbarkeit → benötigt sehr viel Aufmerksamkeit |
| - Falls die Stärken genutzt werden, um Chancen zu ergreifen | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 |
| - Falls Risiken durch Verwendung der Stärken verhindert werden | | | | | |
| - Falls Schwächen überwunden werden, indem man die Chancen nutzt | | | | | |
| - Wenn Schwächen überwunden werden, um Bedrohungen zu vermeiden | | | | | |

SWOT-Analyse – Gewichtung

$$RV = WF * Score$$

$$\text{Ranking} = \text{Gewichtung} * \text{Bewertung}$$

- Die Werte des normierten Rankings liegen zwischen -6 und +6, was einem sehr wichtigen Faktor (Score = 3), einer sehr schlechten Übertragbarkeit (Gewichtungsfaktor = -2) und einem sehr wichtigen Faktor (Score = 3), einer sehr hohen Übertragbarkeit entspricht.
- Die Zwischenwerte ergeben sich durch die verschiedenen Kombinationen aus Score und Gewichtungsfaktoren.

SWOT-Analyse – 4 resultierende Strategien

Aggressive Strategie – S/O (max-max)

Es werden Strategien entwickelt, indem man die Stärken verschiedener Technologien nutzt, um sich durch die Chancen daraus einen Vorteil zu verschaffen

Konservative Strategie – S/T (max-min)

Strategien, welche als Ergebnis durch Berücksichtigung der Stärken der Technologien zur Vermeidung von Risiken generiert werden.

Wetteifernde Strategie – W/O (min-max)

Es werden Strategien entwickelt, um sich einen Vorteil durch die Chancen zu verschaffen, indem man die Schwächen überwindet

Defensive Strategie – W/T (min-min)

Strategien werden als defensive Strategien bezeichnet, wenn man Schwachstellen minimiert und Bedrohungen vermeidet

SWOT-Analyse – 4 resultierende Strategien



Analyse und Strukturmodelle

Marketing Strategie:
SWOT-Analyse



Geschäftsmodell:
Canvas

| VORLAGE FÜR DAS CANVAS BUSINESS MODEL (Osterwalder & Pigneur) | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Key Partners ... | Key Activities ... | Value Proposition ... | Customer Relationships ... | Customer Segments ... |
| | Key Resources ... | | Channels ... | |
| Cost Structure ... | | | Revenue Streams ... | |

Geschäftsmodell - Canvas

- Entwickelt von Osterwalder & Pigneur
- Methode zur Beschreibung eines Geschäftsmodells durch neun grundlegende Bausteine
- Die neun Blöcke umfassen die vier Hauptbereiche eines Unternehmens:
Kunden (Verbraucher), Angebot, Infrastruktur und finanzielle Rentabilität

Geschäftsmodel - Canvas

1) *Kundensegment:*

Ein Unternehmen bedient ein oder mehrere Kundensegmente

2) *Leistungsversprechen:*

Es wird versucht, Kundenprobleme zu lösen und Kundenbedürfnisse mit Leistungsversprechen zu erfüllen.

3) *Kundenbeziehungen:*

Kundebeziehungen werden innerhalb jedes Kundensegments aufgebaut und gepflegt

4) *Absatzkanäle:*

Angebote werden über Kommunikations-, Vertriebs- und Absatzkanäle an die Kunden unterbreitet

5) *Arbeitsschwerpunkte:*

Um unsere Wertversprechen, Vertriebswege und Kundenbeziehungen zu ermöglichen, ist es notwendig, eine Reihe von Arbeitsschwerpunkten durchzuführen

Geschäftsmodel - Canvas

6) *Schlüsselressourcen:*

Schlüsselressourcen sind die Vermögenswerte, welche erforderlich sind, um das zuvor beschriebene Element anzubieten und zu liefern

7) *Wichtige Partnerschaften:*

Einige Tätigkeiten werden ausgelagert und einige Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens erworben

8) *Kostenstruktur:*

Die Elemente des Geschäftsmodells ergeben die Kostenstruktur

9) *Einnahmequellen:*

Die Einnahmequellen ergeben sich aus den Wertversprechen, welche den Kunden erfolgreich angeboten werden

Geschäftsmodell – Canvas

Kundensegment:

- *Für wen schaffen wir einen Nutzen?*
- *Wer sind unsere wichtigsten Kunden?*

Wichtige Partnerschaften:

- *Wer sind unsere wichtigsten Geschäftspartner?*
- *Wer sind unsere Hauptlieferanten?*
- *Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern?*
- *Welche Aufgabenschwerpunkte üben unsere Partner aus?*

Leistungsversprechen:

- *Welchen Wert haben wir für unsere Kunden?*
- *Welche Probleme unserer Kunden lösen wir?*
- *Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir in jedem Kundensegment an?*
- *Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir?*

Geschäftsmodell – Canvas Business Model

| VORLAGE FÜR DAS CANVAS BUSINESS MODEL (Osterwalder & Pigneur) | | | | |
|---|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| <i>Key Partners</i> ... | <i>Key Activities</i> ... | <i>Value Proposition</i> ... | <i>Customer Relationships</i> ... | <i>Customer Segments</i> ... |
| | <i>Key Resources</i> ... | | <i>Channels</i> ... | |
| <i>Cost Structure</i> ... | | | <i>Revenue Streams</i> ... | |

CANVAS BUSINESS MODEL TEMPLATE

| PARTNER | | | | |
|--|--|---|---|--|
| CHEAP DEVELOPMENT | | | | |
| <p>Key Partners Who are our Key Partners? Architects, Installers, Design offices (engineers, plumber) Who are our Key Suppliers? Building materials trading, Civil engineering companies, Installers Which Key Resources are we acquiring from partners? Projects and interest for the new product. It is important to explain the product and to take the fear for the new product Which Key Activities do partners perform? They can introduce the product in the market.</p> | <p>Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Easy installation, low costs, enough power Our Distribution Channels? We think a direct sales is more important than a distributor Customer Relationships? It is important to have a basis of trust with our partners for the implementation of the product. The product have to be work easy. These include a full education to special features and a simple practical interpretation of the product. Revenue streams? All partners have to be a profit from the product</p> | <p>Value Proposition What value do we deliver to the customer? A product for heating and cooling, with enough power and low cost. The customer get a package with the design, installation of the probes and heat pump. All in one. Which one of our customer's problems are we helping to solve? We help him to install a regenerative system for heating and cooling. He needs only one system instead of two in the conventional way. What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? We have to give them a package of design, installation and so on. The installation have to be easy. The best way will be in one hand. Which customer needs are we satisfying? It is difficult to answer</p> | <p>Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer? It could be a direct relationship or indirect. Our customers are not the end user of the product. We have to satisfy our customers for the product. If our customer convinced to the product he will do the same to his customer. Segments expect us to establish and maintain with them? Open view is important, the design and practice results are very important in this segment. Which ones have we established? I believe we have a packaged of design and installation, only the cost and installation time we have to look for it. How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? We will get answers after the</p> | <p>Customer Segments For whom are we creating value? For the installer, plumber (our direct customers) not so important for the end user. The end user is looking for the installation money not so for the working costs. Who are our most important customers? Our key Partners and civil engineering companies</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | <p>directly. I think we help him to install a regenerative system for low cost in installation and work</p> | <p>test installation.</p> | |
| | <p>Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? More extraction power, easy lower installation time and cost Our Distribution Channels? Quick availability at each location would be ideal. Customer Relationships? It is not so important, easy quick and low costs more important Revenue Streams? Look on top</p> | | <p>Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? Publications, Seminars, Lectures and Monitoring systems How are we reaching them now? In the project are a lot of thinks that we are doing. How are our Channels integrated? <u>In what integrated ?</u> Which ones work best? Publications in special magazines and seminars with monitoring data. The customer have to see that the system is working good. Which ones are most cost-efficient? Monitoring are easy and publications too.</p> | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | | | <p>How are we integrating them with customer routines? It is not a direct integration in customer routines. We have to see this as a separate area.</p> | |
| <p>Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? The drilling costs and the production cost of the heat basket Which Key Resources are most expensive? To make the product interesting for our key partners. To implement a new product is not easy it has to be more than one advantage (cost and solve problems) Which Key Activities are most expensive? <u>Drilling</u>, it is not a key resource of the heat basket. But we have to see the package.</p> | | | <p>Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? Not more as an alternative system For what do they currently pay? They have to pay for drilling, installation and the heat basket. (I am assuming that the customer wants to install a regenerative system) How are they currently paying? It is quite different, because we have different systems in the different countries. How would they prefer to pay? Look above How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? This is different from customer to customer, you can't say this.</p> | |

Markterschließung und -einführung

WP Leader: FAU



Participants:

