

Evaluaace business modelu a koordinace řízení více business modelů

VARIM rámec

Flexibilita a adaptabilita business modelu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
Business modely

Cílem přednášky je...



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

...začít přemýšlet jak nebýt jako všechny žárovky!!!





- Hodnocení business modelu – rámec VARIM

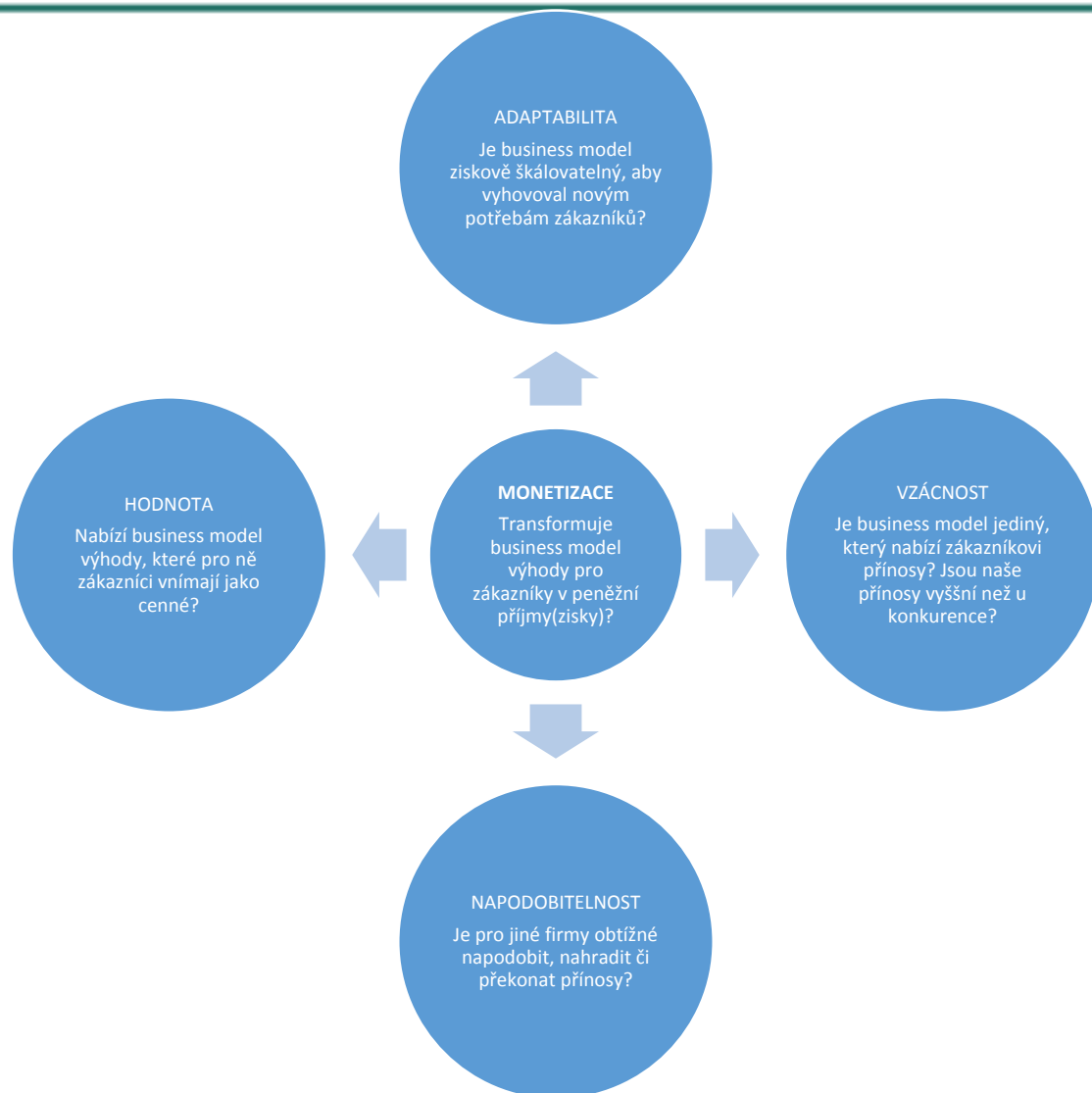
 - Koordinace řízení více business modelů
-

Proč hodnotit business model?

- Abychom mohli získat zpětnou vazbu k aktuálnímu fungování firmy, potřebujeme nejen business model sestavit ale také jej vyhodnotit.

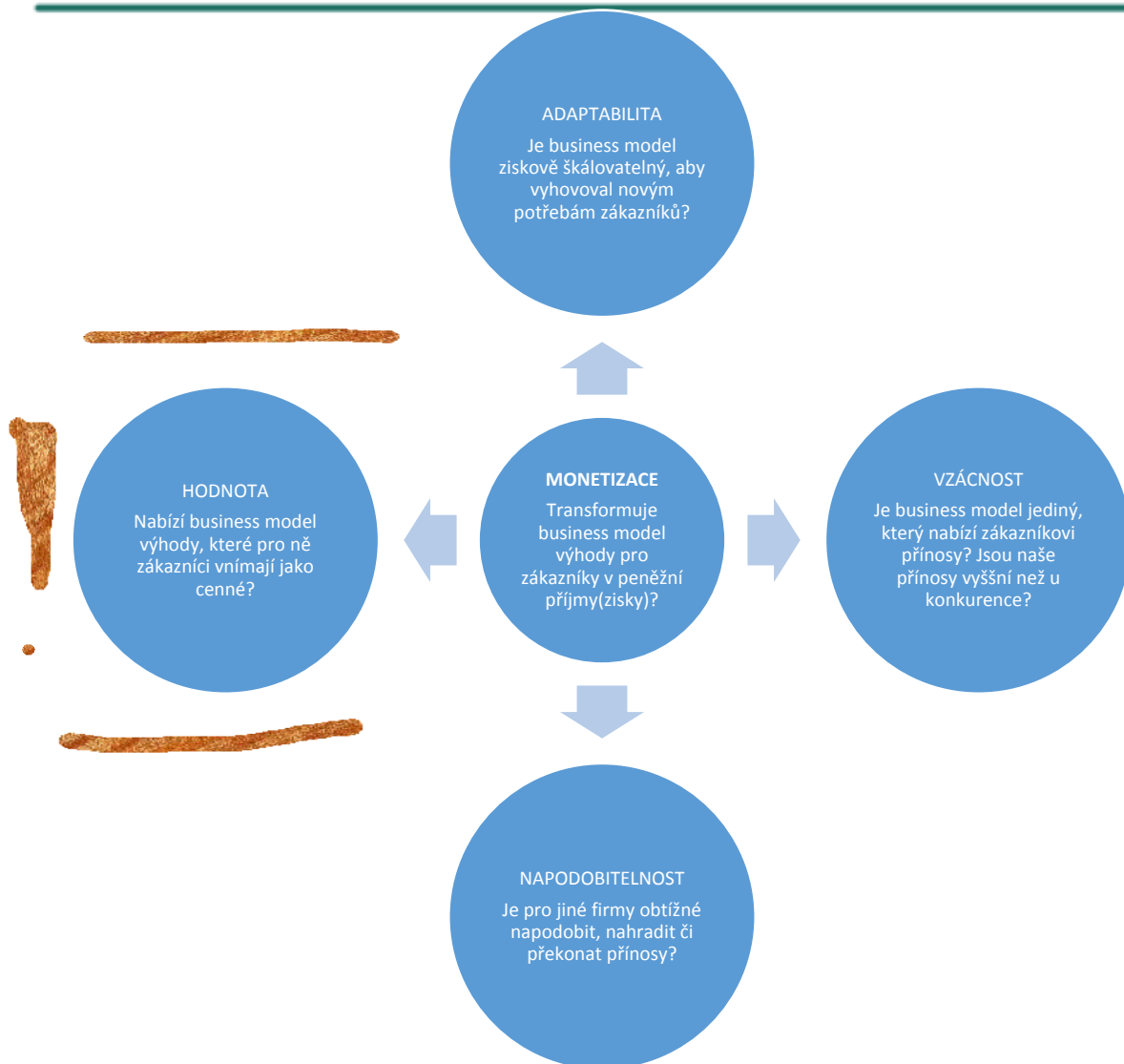
Co tedy hodnotit v BM?

- Nabízenou hodnotu
 - Přizpůsobivost
 - Vzácnost
 - Monetizace
-
- Pro hodnocení lze využít **VARIM** rámec (Value, Adaptability, Rareness, Imitability, Monetization), který představil Afuah (2019, s. 77)
-



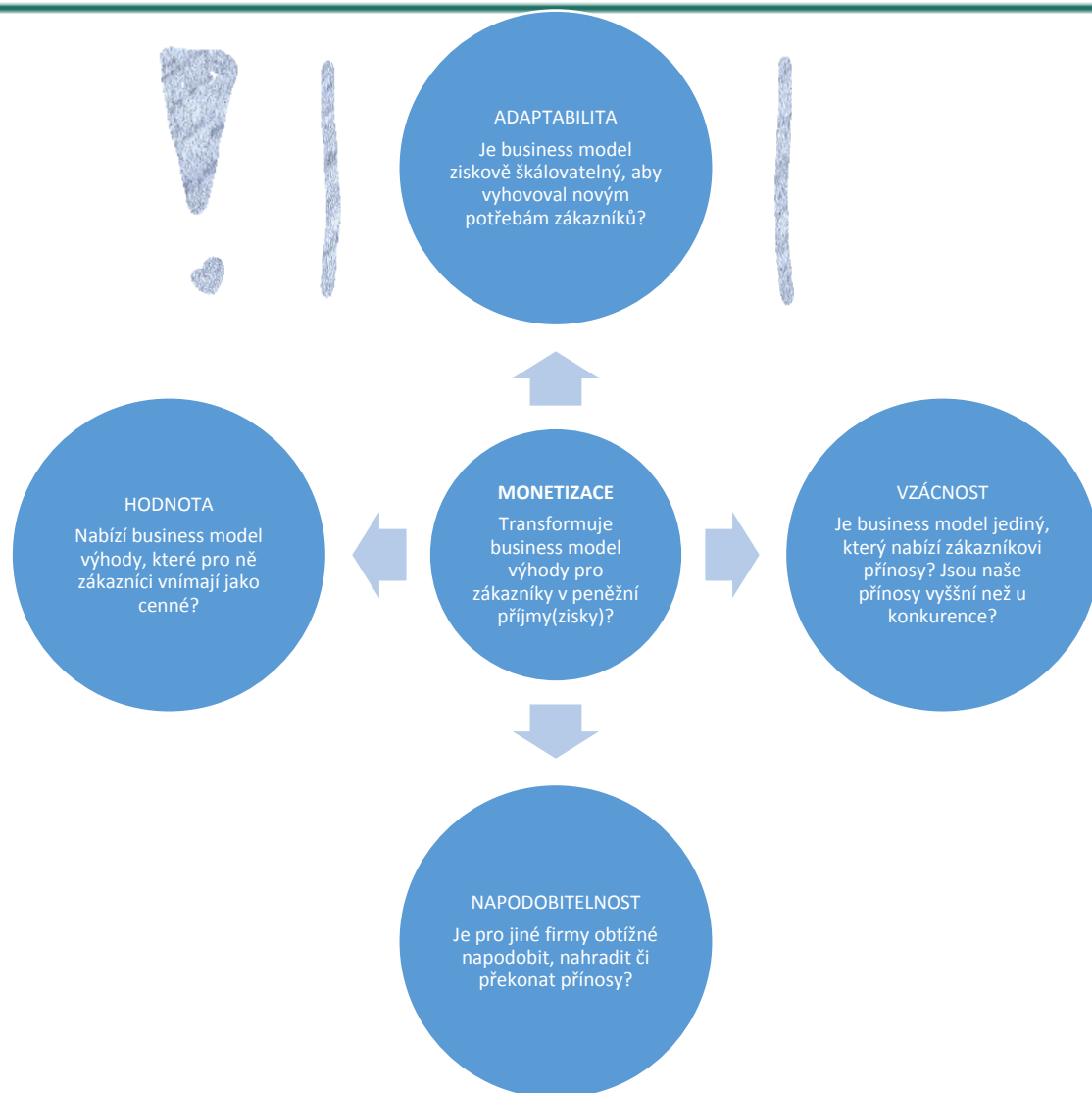
- Rámec VARIM je založen na metodě VRIO, oba přístupy vycházejí z pohledu firmy založeného na zdrojích, VARIM zahrnuje také i roli konkurence a dynamiku změn.
- Výhodou VARIM modelu je možnost posoudit podnikání a business model z pohledu ziskovosti.
- VARIM umožňuje efektivně a rychle zhodnotit business model zodpovězením otázek souvisejících s hodnotou, přizpůsobivostí, napodobitelností, vzácností a monetizací.
- Kromě toho lze rámec VARIM použít k porovnání různých business modelů a produktů jak interně ve firmě, tak externě mezi konkurenty.

VARIM rámec - Hodnota



- *Nabízí business model výhody, které vnímají zákazníci jako hodnotné?*
- Zdůvodnění této otázky je jednoduché; **produkt musí vytvářet pro zákazníky hodnotu**, pokud chcete, aby kupovali váš produkt nebo službu.
- Obecně řečeno, produkt musí zákazníkům nabízet dostatečnou hodnotu, aby byli ochotni za něj zaplatit.
- Příkladem měřitelnosti, může být například, identifikace a vyjádření konkrétního potencionálního přínosu výhody nabízené zákazníkům ve **srovnání s nabídkami konkurence**, také pověst/image, jak ji vnímají zákazníci, kvalita zdrojů a činností (vyjádřena náklady).

VARIM rámec - Adaptabilita

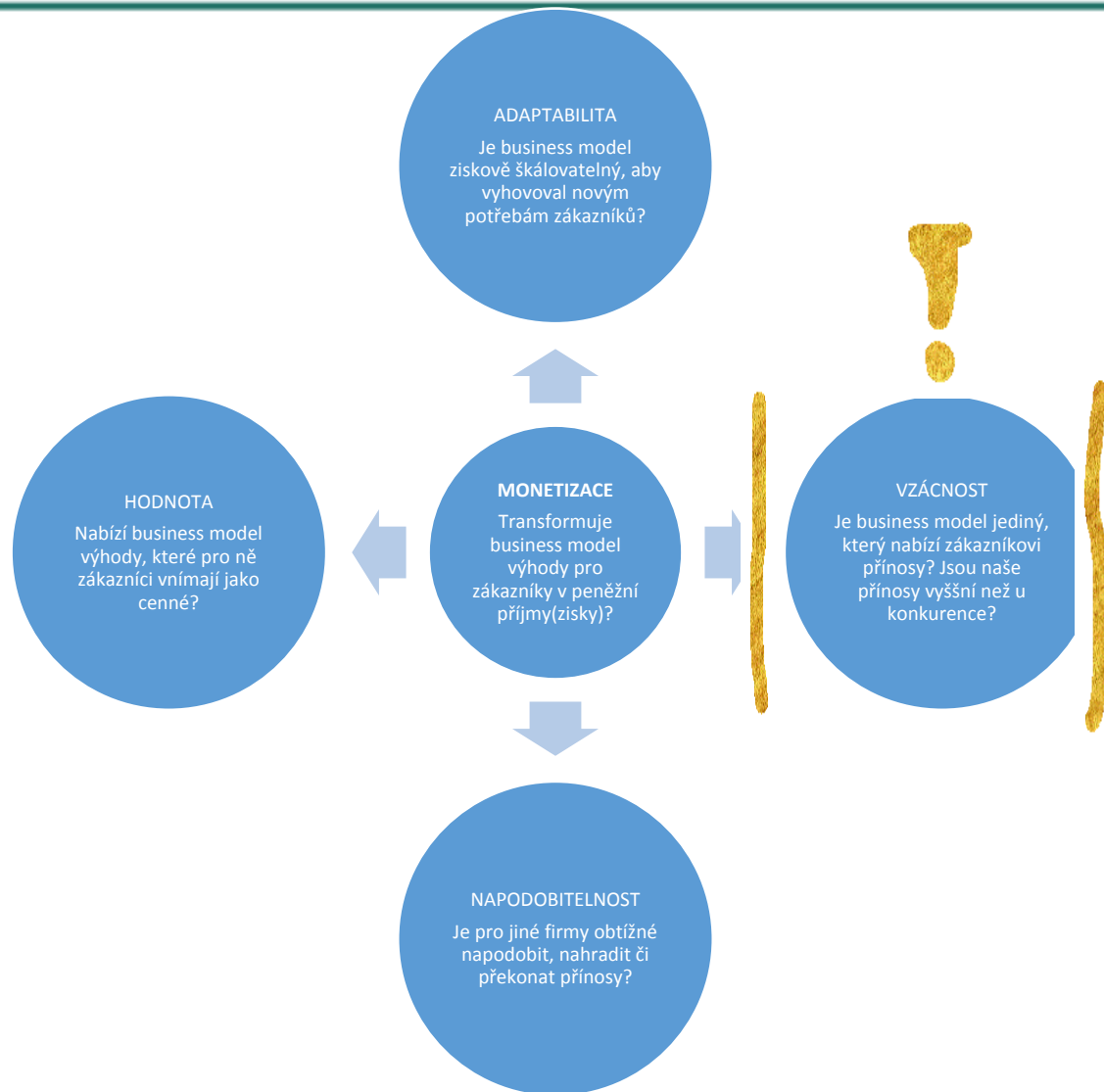


- BM se musí přizpůsobovat změnám a reagovat na ně, aby vyhovoval potřebám zákazníků.
- Cílem této proměnné je tedy odpovědět, zda je produkt nákladově efektivně rekonfigurovatelný nebo znovu uvedený, aby nabízel výhody, které jsou chápány jako přínosné.
- Mezi příklady měření adaptability patří: počet a rozmanitost nových produktů, flexibilita klíčových zdrojů, úroveň potenciálního „zlepšení“ přínosů a příjmy z nových produktů nebo služeb.

VARIM rámec - Vzácnost

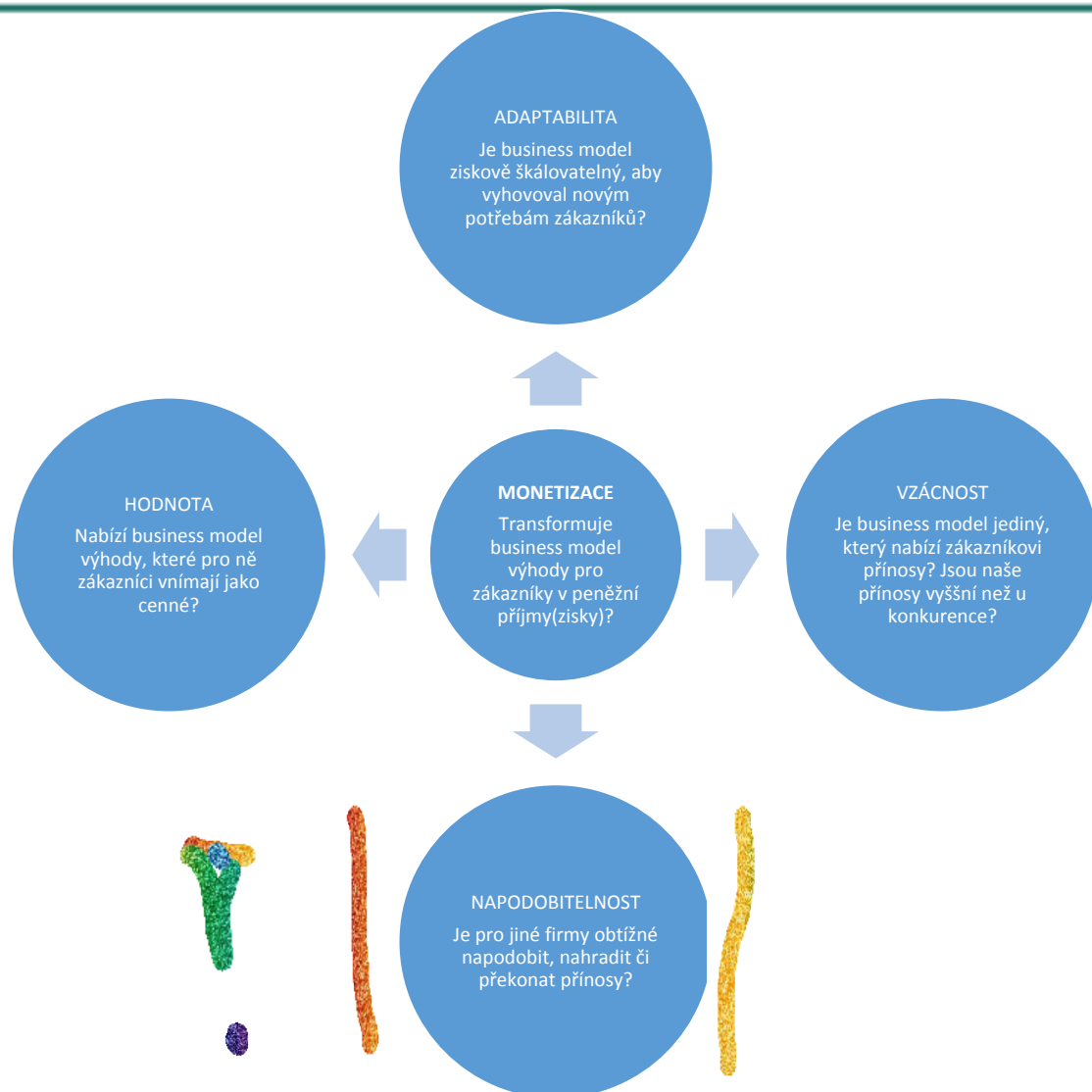


SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- *Je firma jediná, která nabízí zákazníkovi výhody? Pokud ne, je úroveň výhod firmy vyšší než u konkurence?*
- Pokud je však počet firem, které nabízejí stejné výhody, malý, zákazníci nemají tolik možností a drobné faktory nabízené hodnoty či benefitů mohou hrát významnou roli (zákazníci koupí můj produkt, protože je např. designový, kvalitnější, levnější apod.).
- Aby byla firma považována za vzácnou, musí buď nabízet něco, co zákazníkům poskytuje výhodu, kterou nikde jinde nedostanou, nebo zvýší úroveň výhod nad úroveň konkurence.
- Příklady měření vzácnosti zahrnují počet konkurentů nebo firem se substitučními produkty a úroveň výhod od firmy ve srovnání s výhodami od konkurence.

VARIM rámec - Napodobitelnost

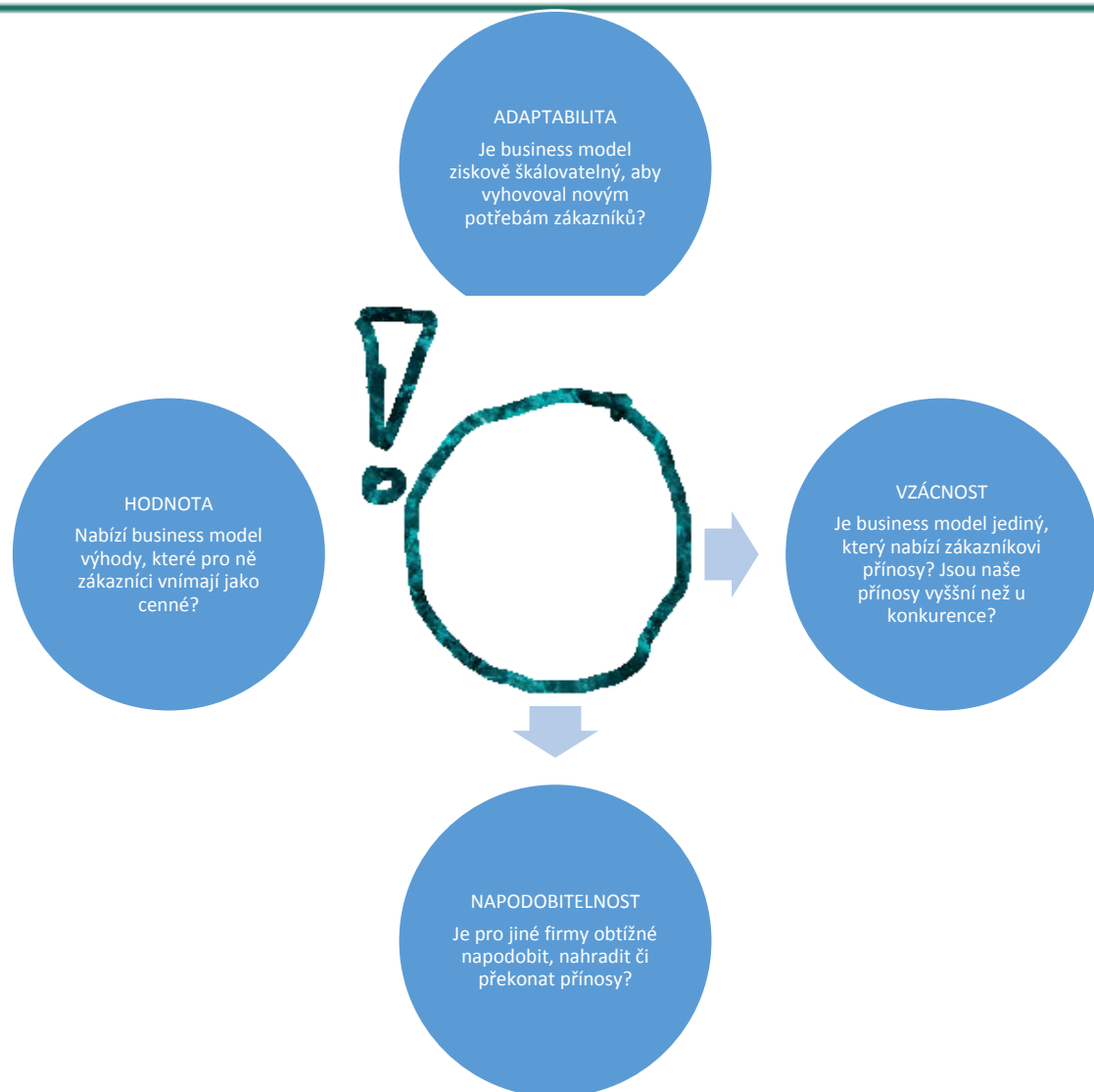


- *Je pro jiné firmy obtížné napodobit, nahradit nebo překonat naše výhody?*
- BM který je **vzácný a hodnotný** vydělává majiteli peníze.
- Pokud ale bude lehce napodobitelný, tak je zde velký předpoklad, že nastoupí jiné společnosti, které budou např. **ve využívání zdrojů efektivnější**, což může vést k nižším nákladům a zvýšení výhod pro zákazníka.
- Příklady měření napodobitelnosti zahrnují počet imitátorů, nenapodobitelnost klíčových zdrojů a činností.

VARIM rámec - Monetizace



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- *Vydělává nebo stojí firma na vydělávání peněz z nabízených výhod zákazníkům?*
- Monetizace zahrnuje řadu úvah, jako je **cena, model příjmů a struktura nákladů**.
- Příklady měření zahrnují ceny, počet zákazníků s vysokou ochotou platit, počet a kvalita zdrojů příjmů, struktura nákladů a atraktivita odvětví a pozice firmy.

VARIM – důsledky modelu na tvorbu strategie



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Typ strategie	Strategický důsledek	Hodnota	Adaptabilita	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Monetizace
S1	udržitelná konkurenční výhoda	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
S2	dočasná konkurenční výhoda	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
S3	dočasná konkurenční výhoda	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
S4	dočasná konkurenční nevýhoda	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
S5	konkurenční rovnost	ANO	NE	NE	NE	ANO
S6	konkurenční rovnost	ANO	ANO	NE	NE	ANO
S7	dočasná konkurenční rovnost	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
S8	konkurenční nevýhoda	NE	NE	NE	NE	NE



Koordinace řízení více business modelů



- Firmy často nevyužívají jeden business model, ale kombinují a pracují s více business modely a vytváří své portfolio business modelů. S
 - Firmy investují své prostředky a nápady do více podnikových platforem, které představují odlišné nabízené hodnoty buď pro stejné nebo jiné segmenty.
 - Společnost může fungovat s jedním (jednoduchým) nebo více (složitými) business modely, které řeší jednu nebo více hodnotových nabídek prostřednictvím jednoho nebo více nabídek produktů nebo služeb.
-

Jak tedy řídit více business modelů



Lze využít 3 kritéria:

1. Prvním kritériem je určitá míra **podobnosti** nebo mezi jednotlivými bloky více modelů.
2. Druhým kritériem je **synergický potenciál** business modelů.
3. Třetím rozhodujícím kritériem je **potenciál pro konflikty** (rozpory) mezi jednotlivými bloky daných business modelů.

!!! S rostoucím konfliktním potenciálem a nesourodostí se zvyšují nároky na větší autonomii business modelů!!!

Toto uvažování je závislé na uváděných faktorech viz. VARIM, které nutí podnikatele a management rozhodnou o podobě splynutí, částečné autonomie a úplném rozdělení business modelů.




Koordinace řízení více business modelů



	Jednoduchý business model	Komplexní business model	Vícenásobný business model
Popis modelu	<ul style="list-style-type: none"> Řeší hodnotovou nabídku prostřednictvím jednoho konkrétního produktu nebo služby (srovnání hodnotové nabídky). 	<ul style="list-style-type: none"> Řeší komplexnější hodnotovou nabídku prostřednictvím jednoho nebo více produktů a služeb nebo jejich kombinací. 	<ul style="list-style-type: none"> Řeší více hodnotových nabídek prostřednictvím jednoho nebo více produktů a služeb.
Výhody modelu	<ul style="list-style-type: none"> Výjimečný know-how a znalosti jsou zaměřeny na jednu hodnotovou nabídku. Je snadné vyvinout a vyrobit jeden produkt nebo službu ve srovnání s mnoha ostatními. Přehled o konkrétních aktivitách (jednoduchost modelu a jednotlivých vazeb). 	<ul style="list-style-type: none"> Existují možné synergie mezi jednotlivými bloky business modelů, např. marketingová komunikace, distribuční kanály, sdílení zdrojů (jedna platforma využitelná pro ostatní produkty apod.). Je možné křížové financování v případě snížení cash-flow jednoho konkrétního produktu. 	<ul style="list-style-type: none"> Pro každou hodnotovou nabídku existuje konkrétní řešení, které koupí daný segment trhu. Je možné zvýšit obrát z jednoho zákazníka (např. při koupi produktu následně platí za další služby). Více business modelů může umožnit lépe diverzifikovat rizika a využívat trhy a nabídky, které fungují. Pomáhá zvýšit povědomí o značce mezi širokou zákaznickou základnou (např. když používám kapslový kávovar, tak kupuji od stejné značky i kávové kapsle). Společnost může efektivněji využívat zdroje a majetek (klíčové zdroje).
Nevýhody modelu	<ul style="list-style-type: none"> Velmi náročné na zajištění potřebného provozního cash flow v případě startupu. Fixní náklady jsou pokryty pouze příjmy z jedné nabízené hodnoty (produktu nebo služby). Vyšší riziko spojené v závislosti na jednom segmentu. 	<ul style="list-style-type: none"> Vedení různých týmů, náročné na koordinaci hlavních činností podílejících se na nabízených hodnotách (vývoj, výroba atd.). Nutno alokovat více prostředků pro zdroje (kapitálová náročnost). Složitější marketingová komunikace a tvorba vztahů se zákazníky, kdy je nutné je oslovovat v různých segmentech, aby zákazníci byli přesvědčeni o komplexní hodnotové nabídce. 	<ul style="list-style-type: none"> Business modely dělají společnost složitou na řízení, organizování, formování strategií. Náročnost na podnikatele a management v rámci kvalifikace a zkušených lidských zdrojů. Každý segment trhu vyžaduje aktivní pozornost manažerů. Flexibilita a počty zaměstnanců. Nutnost jasné segmentace pro vzájemnou komplementaritu místo nahrazování (synergické využití). Více hodnotových nabídek potřebuje větší nároky na zdroje (dodavatele, zaměstnance, technologie atd.).

Porovnání jednoduchého, komplexního a vícenásobného BM



Stupeň integrace, autonomie a oddělení business modelu	Podobnost stavebních bloků	Synergický potenciál	Potenciál pro konflikty
INTEGRACE 	<p style="text-align: center;">+ +</p>	<p style="text-align: center;">+ +</p>	<p style="text-align: center;">- -</p>
AUTONOMIE 	<p style="text-align: center;">+ +</p>	<p style="text-align: center;">+ -</p>	<p style="text-align: center;">- -</p>
ODDĚLENÍ 	<p style="text-align: center;">- -</p>	<p style="text-align: center;">+ -</p>	<p style="text-align: center;">+ +</p>

Stupně autonomie BM

- od úplné integrace do jednoho modelu (jednotná nabízená hodnota nebo s minimální odlišností),
- přes druhou fázi, částečné autonomie, kde je možné řídit modely, které se vzájemně mohou prolínat a využívat ze synergie bloků daných business modelů,
- až po třetí fázi, která je prezentována oddělením business modelů, které potřebují své vlastní řízení a ekosystém.

S rostoucím konfliktním potenciálem a nesourodostí se zvyšují nároky na větší autonomii business modelů.

Příklad – značka Nescafé



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jedním z příkladů integrace je značka Nescafé společnosti Nestlé Nespresso S.A., kdy jsou integrovány dva business modely, jeden pro kávové kapsle a druhý pro kávovary.

Pro masový trh je primárně určená značka Nescafé využívající stejné distribuční cesty (maloobchod, online prodej), stejné komunikační nástroje (zákaznické centrum, maloobchod) jako značka Dolce Gusto pro střední příjmové segmenty. Nabízená hodnota se liší dle segmentů – Nescafé, instantní káva a Dolce gusto – kávové kapsle a kávovary dostupné masovému trhu.

Třetím business modelem firmy je Nespresso, které cílí na vyšší příjmové segmenty s nabídkou vysoké kvality kávy (segmenty domácnosti, kanceláře), zde dochází k prolínání např. v bloku klíčových činností (výroba, marketing), ale liší se segmenty, nabízenou hodnotou a způsobem budování vztahů (např. nespresso club, nespresso boutiques).



- VARIM umožňuje efektivně a rychle zhodnotit business model zodpovězením otázek souvisejících s hodnotou, přizpůsobivostí, nenapodobitelností, vzácností a monetizací. Kromě toho lze rámec VARIM použít k porovnání různých business modelů a produktů jak interně ve firmě, tak externě mezi konkurenty.
 - VARIM pomůže stanovit strategii – udržitelná konkurenční výhoda na základě hodnocení aspektů VARIM rámce (hodnota, přizpůsobivost, vzácnost/jedinečnost, nenapodobitelnost a schopnost vydělávat a generovat příjmy).
 - Pro řízení více BM lze využít 3 kritéria:
 - Prvním kritériem je určitá míra **podobnosti** nebo mezi jednotlivými bloky více modelů.
 - Druhým kritériem je **synergický** potenciál business modelů.
 - Třetím rozhodujícím kritériem je potenciál pro **konflikty** (rozpory) mezi jednotlivými bloky daných business modelů.
 - S rostoucím konfliktním potenciálem a nesourodostí se zvyšují nároky na větší autonomii business modelů!!!
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost