

Druhy business modelů a jejich typologie

Jak lze hledat podobnosti i odlišnosti v business modelech
Základní druhy business modelů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
Business modely

- Typy business modelů dle zaměření firmy
 - Typologie business modelů
 - Vzory business modelů
 1. unbundling
 2. dlouhého chvostu
 3. vícestranná platforma
 4. business model ZDARMA (Freemium)
 5. otevřené business modely
-

Cílem přednášky je...



Získat kompetence a znalosti:

- k identifikaci **podobností** v business modelech, které reprezentují odlišné způsoby podnikání a generování příjmů firem,
 - ke konkrétní **typologii business modelů** a její následnou aplikaci k logice pochopení jak konkrétní firmy operacionalizují svou činnost,
 - k vhodné aplikaci typu business modelu dle podnikání – co je **hnací silou**, zda inovace produktů, řízení vztahů se zákazníky nebo řízení infrastruktury,
 - k charakterizování jakékoliv společnosti a jejího konkrétního business modelu.
-

3 Hlavní typy podnikatelského zaměření



INOVACE PRODUKTŮ

ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE
ZÁKAZNÍKY

ŘÍZENÍ INFRASTRUKTURY

KONKURENCE

Boj o talenty; nízké
překážky vstupu na trh;
úspěch mnoha malých
hráčů

Boj o sortiment; rychlá
konsolidace; dominantní
postavení několika velkých
hráčů

Boj o rozsah; rychlá
konsolidace; dominantní
postavení několika velkých
hráčů

Rozlišují čtyři základní business modely:

- **Tvůrce** - který nakupuje suroviny nebo komponenty od dodavatelů a pak je transformuje nebo sestavuje v produkt, jež následně prodává kupujícím.
 - Tento model se uplatňuje ve všech **výrobních odvětvích**. Hlavní rozdíl mezi tvůrcem a distributorem je ten, že tvůrci vytvářejí produkt, který prodávají.
 - Uved'te příklad:
 - **Distributor** - který kupuje a následně předprodává ten stejný produkt někomu dalšímu.
 - Může produktu dodávat přidanou hodnotu v podobě dopravy, balení nebo nabídky služeb zákazníkům. Tento typ business modelu se **používá ve velkoobchodu a maloobchodu**.
 - Uved'te příklad:
-

Typologie business modelů



Rozlišují čtyři základní business modely:

- **Hospodář** - který prodává práva na užití, nikoli vlastnictví samotné po určitou časovou periodu.
 - Nicméně v dnešní době vnímáme hospodáře jako někoho, kdo nám popisuje business model, jenž zahrnuje nejen fyzického hospodáře, který dočasně pronajímá hmotná aktiva (jako např. domy, sedadla v letadlech nebo hotelové pokoje), ale také jako věřitele poskytujícího dočasné užití finančních aktiv (peněžní prostředky).
 - Dále např. konzultanty, kteří poskytují služby. Podstatné je to, že ač se může jednat o mnoho různorodých odvětví, vždy se jedná o **prodej práv k dočasnému užití aktiv**.
 - Uveďte příklad:
 - **Maklér** - jenž usnadňuje proces prodeje mezi potenciálním kupcem a prodejcem.
 - Na rozdíl od distributora maklér nebere odpovědnost za výrobek, který prodává, pouze obdrží poplatek (nebo provizi) ze strany kupujícího, prodávajícího nebo obou. Tento business model je běžný v oblasti **prodeje realit, burzy nebo pojištění**.
 - Uveďte příklad:
-

Vzory business modelů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Osterwalder a Pigneur (2010) při popisu vzorů business modelu vychází z koncepcí:

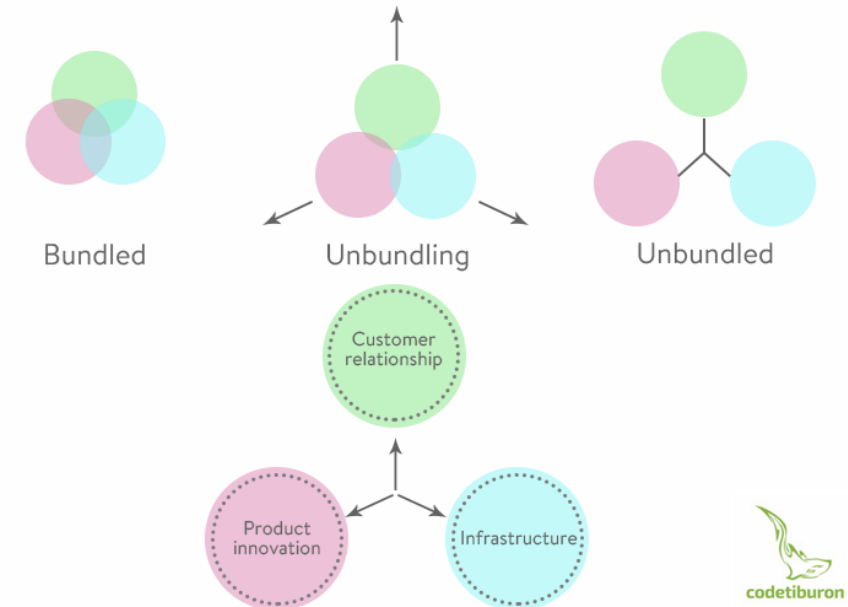
1. UNBUNDLINGU
 2. DLOUHÉHO CHVOSTU
 3. VÍCESTRANNÝCH PLATFOREM
 4. BUSINESS MODELŮ ZDARMA
 5. OTEVŘENÝCH BUSINESS MODELŮ
-

Vzory business modelů - 1. Unbundling



- Pojem **unbundling** neboli rozdělení vyjadřuje obchodní proces, při kterém se řada produktů nebo bloků uvnitř hodnotového řetězce **rozdělí** tak, aby poskytovala lepší hodnotu tím, že se odstraní části hodnotového řetězce, které jsou pro spotřebitele méně hodnotné, a ponechají se jen ty, jichž si spotřebitelé v určitém časovém období nejvíce cení.
- *Příkladem* bundlovaného business modelu je např. odvětví telekomunikací. Mobilní telefony (fyzický produkt) jsou vázány na měsíční tarifní paušál a poskytovatelé mobilních služeb přidávají k základnímu tarifu např. více volných minut, neomezené textové zprávy a internetové služby. Obecně platí, že čím více výhod je poskytováno, tím více je zákazník obvykle ochoten za celý balíček měsíčně zaplatit.
- Dalším *příkladem* bundlovaného business modelu je odvětví maloobchodu, např. obchod s potravinami s nabídkou typu „kup dva výrobky za cenu jednoho“ nebo internetové obchody nabízející při koupi pěti a více výrobků dopravu zdarma.

Unbundling business models

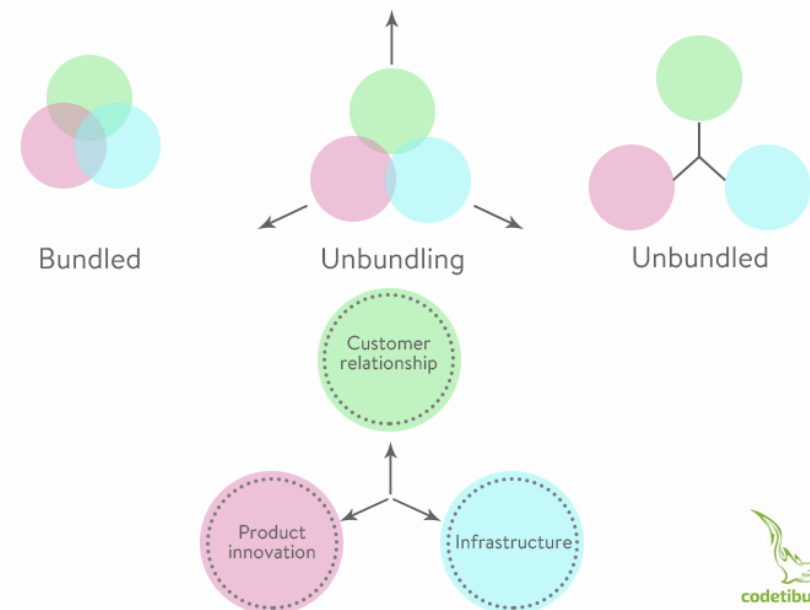


Vzory business modelů - 1. Unbundling

Koncepce unbundlovaného podniku rozlišuje tři odlišné typy oblasti podnikání:

- **Zaměření na vztahy se zákazníky** – identifikuje, získává a buduje vztahy se zákazníky;
- **Zaměření na inovaci produktů** – vznikají nové produkty a služby, které přinášejí peněžní prostředky, jejichž účelem je zisk;
- **Zaměření na infrastrukturu** – jako budování správy zařízení pro velkoobjemové a opakující se provozní úkoly.

Unbundling business models

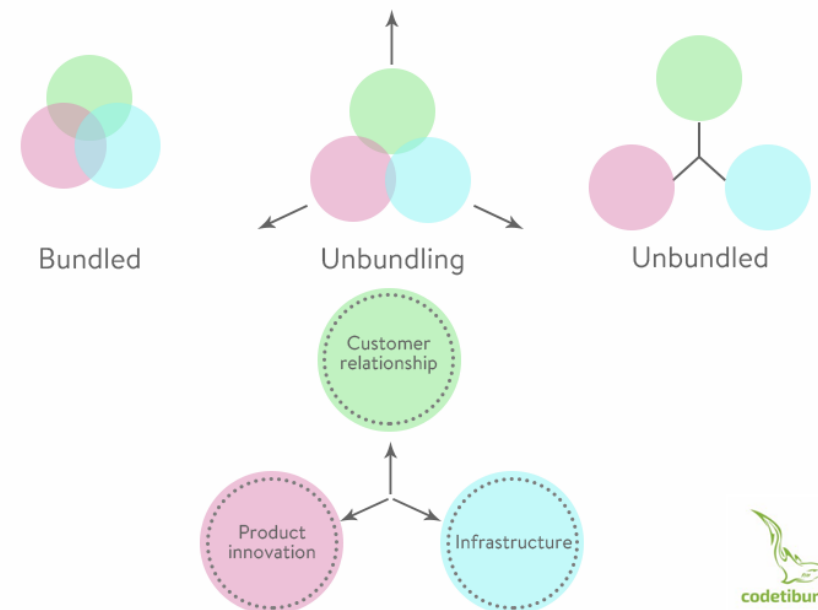


Vzory business modelů - 1. Unbundling



- *Příkladem* unbundlované společnosti je Amazon jako digitální reklamní a prodejní platforma, která rozvolnila maloobchodní prodej. Společnost Amazon umožňuje zákazníkům nakupovat za výhodné ceny z široké nabídky produktů, tzn. že si zákazník může vybrat jen to, co ho zajímá, a to porovnáním mezi sebou u několika internetových obchodů najednou.
- *Příkladem* je společnost Google jako nejpoužívanější světový internetový vyhledávač, který umožnil čtenářům vybírat články z několika webových stránek, aniž by museli procházet jejich části, které by jim mohly připadat méně zajímavé (inzeráty, burzy práce apod.). Google svým podnikatelským zaměřením zapůsobil jako rozvazovací síla vydavatelského průmyslu.
- *Příkladem* jsou i oddělená alba v iTunes od společnosti Apple. Když Apple představil iTunes, zrušil celé svazky alb CD. Zákazníci si již nemuseli kupovat celé svazky CD, mohli si poslechnout jedinou jimi požadovanou skladbu. iTunes rozvolnil svazky alb tím, že nabízel jednotlivé skladby za 99 centů.

Unbundling business models



Unbundling – model soukromého bankovníctví



Model soukromého bankovníctví



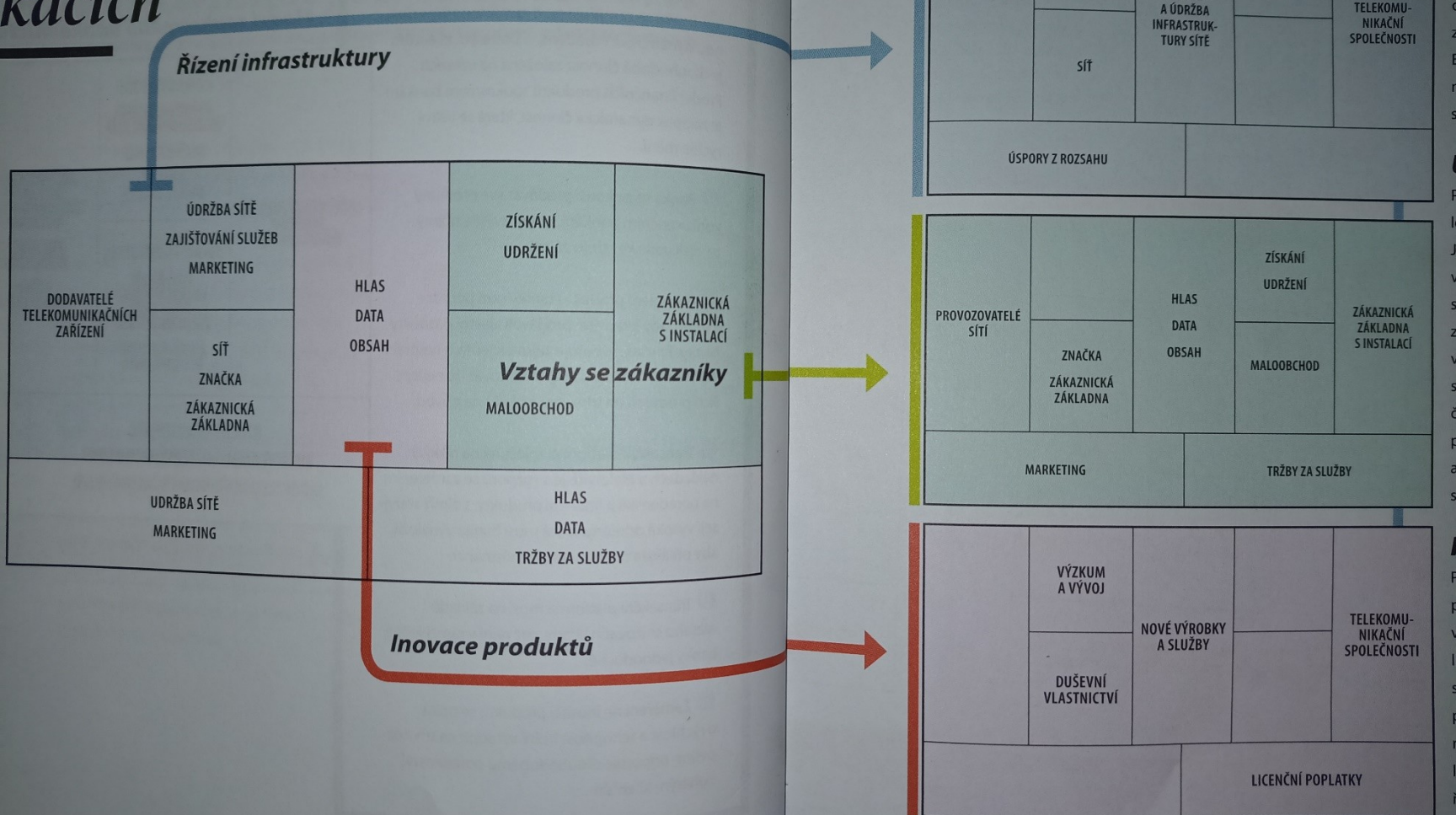
■ Zaměření na vztahy se zákazníky
 ■ Zaměření na inovaci produktů
 ■ Zaměření na infrastrukturu

1. Banka se zaměřuje na dva odlišné trhy s různou dynamikou (bohatí klienti-dlouhodobý vztah a soukromé banky-prodej finančních produktů).
2. Banka se pokouší prodávat své produkty konkurenčním bankám (střet zájmu).
3. Rozdělení produktů banky nutí poradce aby klientům prodávali vlastní produkty banky (odporuje zájmu klienta o neutrální poradenství, klienti chtějí nejlepší produkty, bez ohledu na původ).
4. Transakční platforma s nízkými náklady a efektivitou je v rozporu se zaměřením na poradenské a finanční produkty (musí platit vysoké mzdy na odborné zaměstnance).
5. Transakční platforma musí na základě rozsahu snižovat náklady, což není jednoduché.
6. Zaměření na inovaci produktů se opírá o rychlost vstupu na trh (odporuje to dlouhodobému poradenství bohatým klientům).

Unbundling – příklad v mobilních telekomunikacích



g v mobilních
kacích



- Firmy sváděly konkurenční boj v oblasti kvality sítě, v současnosti uzavírají dohody o sdílení sítí s konkurencí nebo veškerý provoz sítě outsourcují – předávají výrobcům zařízení.
- Proč?
- Protože si uvědomují, že jejich hlavním trumfem už není síť, ale jejich značka a vztahy se zákazníky.

Výrobci zařízení

Vztahy se zákazníky

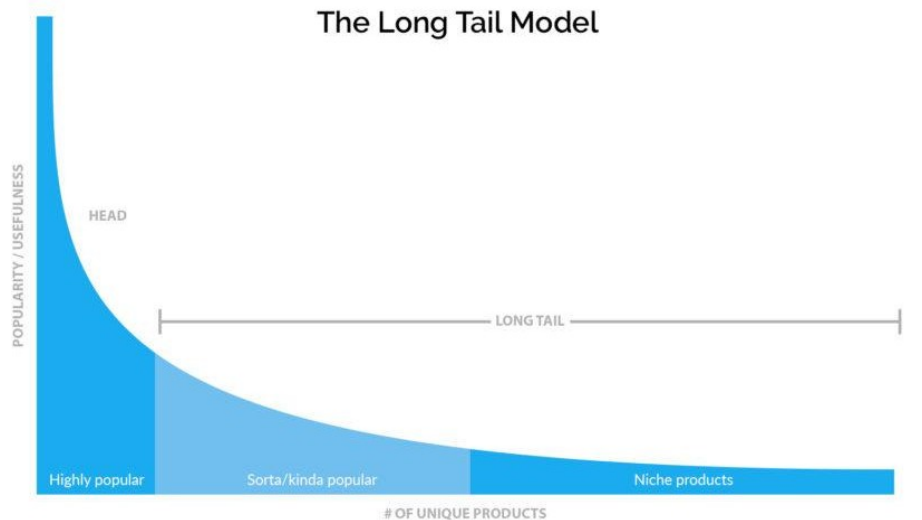
Poskytovatelé obsahu

Vzory business modelů - 2. Dlouhý chvost



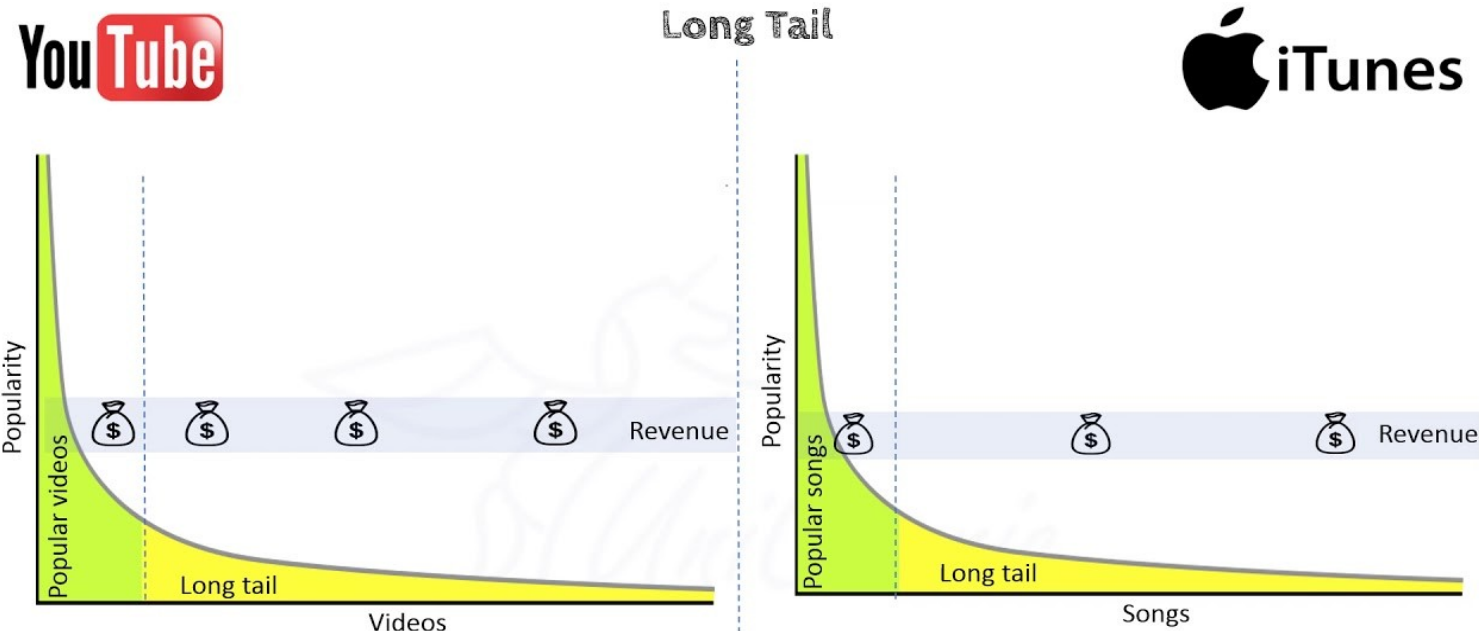
SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pojem „dlouhý chvost“ definoval Anderson (2008), autor knihy *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, s cílem popsat rozvoj mediálního odvětví.
- Popsal mechanismus modelu dlouhého chvostu, kde **velké množství menších prodejů produktů** dokáže generovat mnohonásobně vyšší tržby než tržby z „hitových“ nebo tradičních položek nabídky.



Source: <https://medium.com/briq-bookings/how-will-long-tail-affect-the-leisure-branch-dec45338a5a>

businessmodelz



Major revenue is generated from not so popular and in the long tail

Vzory business modelů - 2. Dlouhý chvost



Business model založený na dlouhém chvostu umožňuje podnikům generovat vysoký zisk:

- prostřednictvím produktů, které jsou buď hůře sehnatelné, nebo se prodávají velmi málo, místo (nebo někdy navíc) položek, jež jsou neuvěřitelně populární;
- kumulací nízkých příjmů z prodeje velkého množství produktů.

Příklady:

- Společnost *Amazon* aplikuje business modely založené na dlouhém chvostu. Jako internetový prodejce má díky široké škále partnerů obrovské množství různých produktů a uspokojuje tak potřeby zákazníků s rozličnými požadavky. Příkladem je distribuce prodeje knih od Amazonu pocházející od mnoha různých autorů. Jejich nedostupnost v tradičních kamenných obchodech, a také distribuce prostřednictvím online trhu, zvyšuje počet zákazníků (autorů a čtenářů) Amazonu. Vytvořená platforma Amazonu naplňuje potřeby autorů i čtenářů (zákazníků) a zároveň je i spojuje, protože může nabízet specializované produkty a oslovuje mnoho různých typů zákazníků s různými zájmy.
 - Online společnosti *iTunes* a *Netflix* generují vysoké příjmy z půjčování filmů online obsahujícího i malé množství různých, méně populárních položek, které oslovují širokou škálu zákaznických preferencí.
-

Příklad dlouhého chvostu – LEGO



Klíčoví partneři	Klíčové aktivity	Nabízená hodnota	Vztahy se zákazníkem	Zákaznické segmenty
Zákazníci, kteří si vytvoří nové návrhy LEGO a zpřístupní je online, se stávají klíčovými partnery tvořícími obsah a hodnotu	LEGO musí poskytovat a řídit platformu a logistiku umožňující balení a doručování stavebnic.	Díky tomu, že fanoušci stavebnic LEGO mohou využívat nástroje k tvorbě, prezentaci a prodeji svých stavebnic, LEGO Factory rozšiřuje rozsah nabízených stavebnic	LEGO Factory vytváří ze zákazníků, které zajímá okrajový obsah a kteří chtějí překročit standardní maloobchodní nabídky, komunitu na dlouhém chvostu	Tisíce nových zákaznických stavebnic optimálně doplňují standardní stavebnice LEGO. LEGO Factory spojuje zákazníky, kteří vytváří osobní návrhy, s jinými zákazníky, a tak se stává propojovací platformou zákazníků a zvyšuje tržby
	Klíčové zdroje LEGO své zdroje a činnosti musí přizpůsobit výrobě malého obsahu (lokalizace a způsob výroby)		Marketingové kanály Existence LEGO Factory je závislá na webovém kanálu	
Náklady LEGO Factory zužitkovává náklady na výrobu a logistiku, které již byly vynaloženy v rámci tradičního maloobchodního modelu		Zdroje příjmů Na základě velkého množství položek navržených zákazníky usiluje LEGO Factory o dosažení nízkých příjmů, které však představují hodnotný příspěvek k tradičním vysokým maloobchodním tržbám.		

LEGO

+

Zákazníci společnosti si mohou vytvářet vlastní návrhy stavebnic a objednat si je online

=

LEGO Factory

+

Firma LEGO umožňuje zákazníkům zpřístupnit a prodávat jejich návrhy online

=

LEGO Users Catalog



Vzory business modelů - 3. Vícestranné platformy

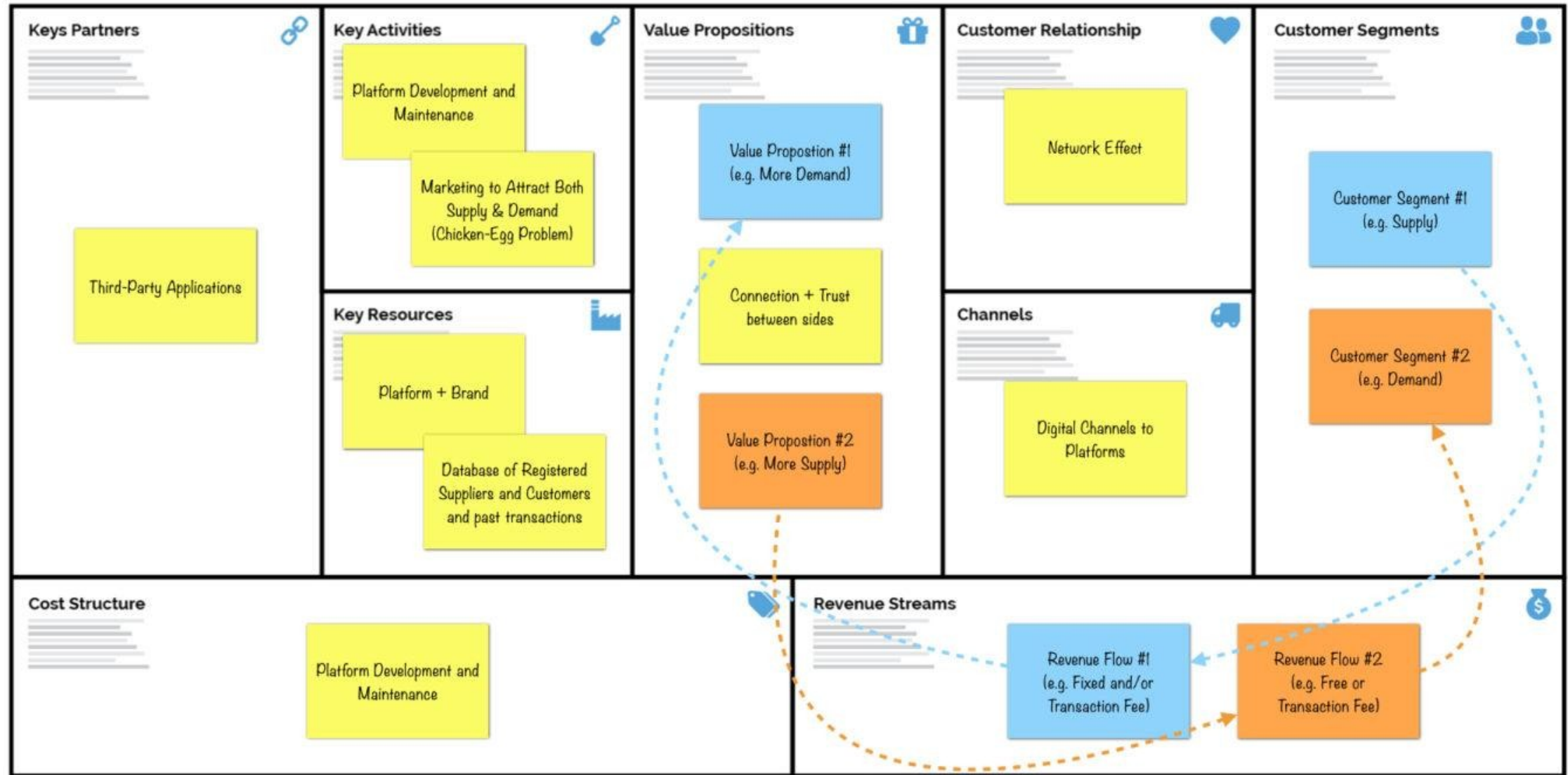


- Koncept business modelu označovaného jako vícestranné platformy znamená službu nebo produkt, který spojuje **dvě nebo více skupin účastníků**, jež v business modelu hrají zprostředkovatelskou roli.
- Hodnotová nabídka konceptu spočívá v tom, že propojení umožňuje a usnadňuje **vzájemné vyhledávání a navazování vztahů** mezi alespoň dvěma vzájemně propojenými skupinami zákazníků.
- Model konceptu se opírá o **minimálně dva zákaznické segmenty**, přičemž každý z nich má svou vlastní hodnotovou nabídku a související zdroje příjmů. Jednomu či více zákaznickým segmentům může směřovat nabídka buď bezplatná, nebo za nižší ceny, jež jsou dotovány z jiných zákaznických segmentů.

Příklady:

- eBay – prodávající a kupující (zákazníci).
- PayPal – obchodníci a spotřebitelé (zákazníci).
- Uber – řidiči a cestující (zákazníci). Business model společnosti Uber je založen na sdílení majetku, kdy řidiči automobilů používají svá vlastní auta pro cestující. Společnost Uber vytvořila sdílený systém spolupráce, v němž řidič získává vítěznou jízdu a přebírá i riziko jízdy se zákazníkem. Sdílená platforma vytváří agilitu prostřednictvím interního systému rozhodování, který reaguje na změny na trhu v reálném čase a minimalizuje rizika prostřednictvím big dat.
- Airbnb – majitelé a nájemci. Společnost, která svůj business model zaměřuje na sdílení majetku, nemovitostí. Zakladatelé společnosti Airbnb s pomocí technologické platformy vytvořili zcela nové odvětví hotelového podnikání. Na rozdíl od běžných hotelových řetězců Airbnb nevlastní ani nespravuje nemovitosti, ale umožňuje zákazníkům pronajmout si jakýkoli obytný prostor prostřednictvím online platformy, jež spojuje jednotlivce hledající ubytování s majiteli domů ochotnými sdílet pokoj nebo dům

Multisided Platform - Business Model Canvas



Vzor business modelu - Vícestranné platformy

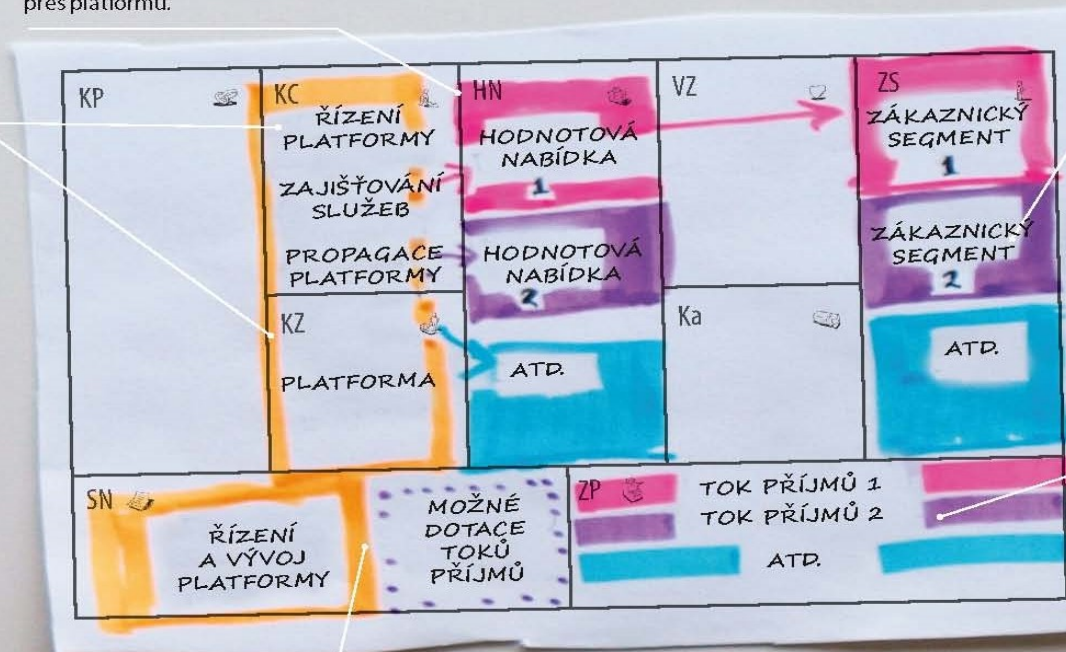


HODNOTOVÁ NABÍDKA

většinou vytváří hodnotu ve třech hlavních oblastech: (1) přilákání skupin uživatelů (tzn. zákaznických segmentů), (2) spojení jednotlivých zákaznických segmentů, (3) snížení nákladů díky vedení transakcí přes platformu.

Business modely založené na vzoru vícestranné platformy vykazují specifickou strukturu. Opírají se minimálně o dva ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY, přičemž každý z nich má svou vlastní hodnotovou nabídku a související zdroj příjmů. Jeden zákaznický segment navíc nemůže existovat bez ostatních.

KLÍČOVÝM ZDROJEM, který tento business model vyžaduje, je platforma. Mezi tři klíčové činnosti zpravidla patří řízení platformy, zajišťování služeb a propagace platformy.



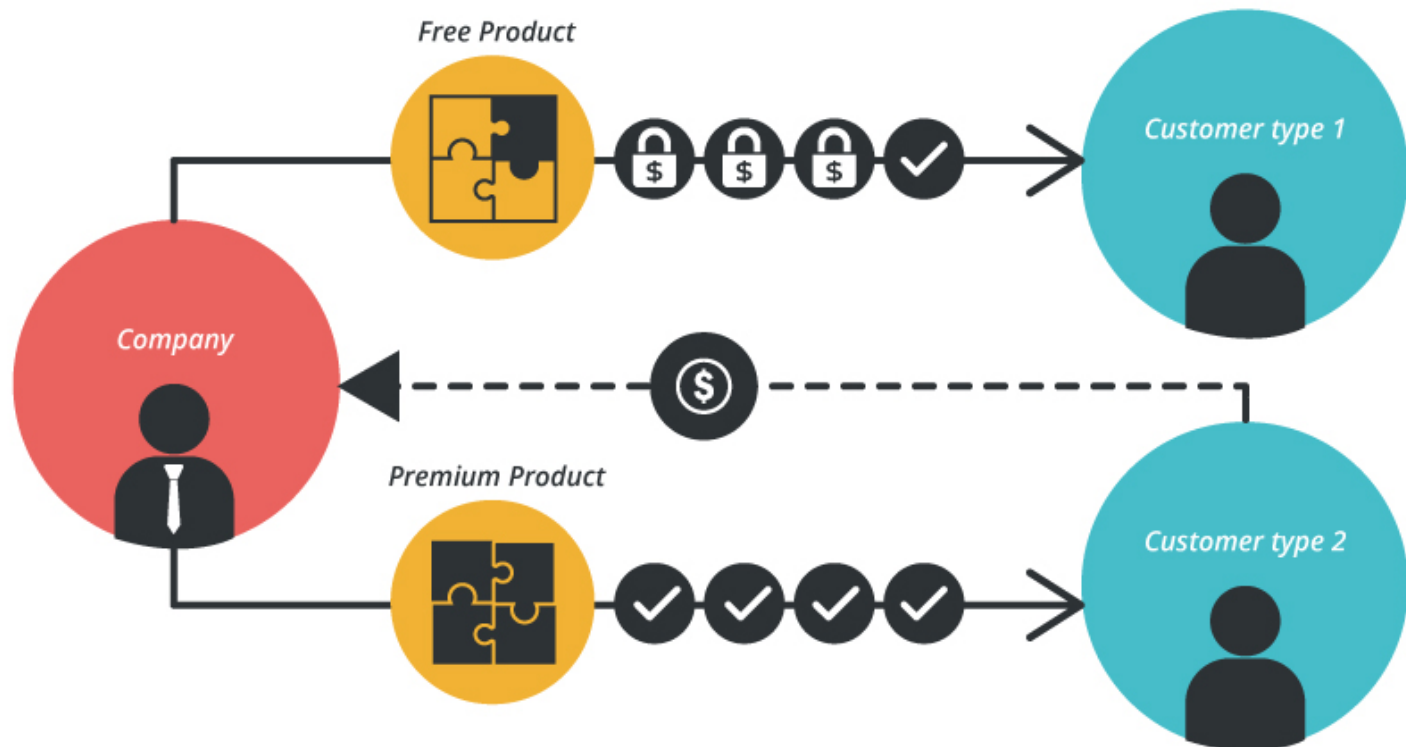
K hlavním NÁKLADŮM tohoto vzoru patří náklady na vývoj a údržbu platformy.

Každý zákaznický segment produkuje odlišný ZDROJ PŘÍJMŮ. K jednomu či více segmentům mohou směřovat bezplatné nabídky či nižší ceny, které jsou dotovány příjmy z jiných zákaznických segmentů. Výběr, který segment má být dotován, představuje klíčové cenotvorné rozhodnutí, jež určuje celkový úspěch business modelu založeného na vícestranné platformě.

Vzory business modelů - 4. Freemium



- Koncept business modelu zdarma spočívá v tom, že alespoň **jeden ze segmentů zákazníků využívá nepřetržitě a většinou zdarma** produkt nebo službu.
- V tomto modelu může alespoň jeden významný zákaznický segment neustále profitovat z levnějších a nejčastěji bezplatných nabídek. **Neplaticí zákaznický segment je financován jiným zákaznickým segmentem** nebo jinou částí business modelu.
- Vzory business modelů využívající koncept zdarma se opírají o jinou ekonomickou logiku, všechny ale mají jednu společnou vlastnost, a sice že minimálně jeden zákaznický segment z bezplatné nabídky kontinuálně profituje (čím více zákazníků, vyšší tržní hodnota podniku).



Vzory business modelů - 4. Freemium



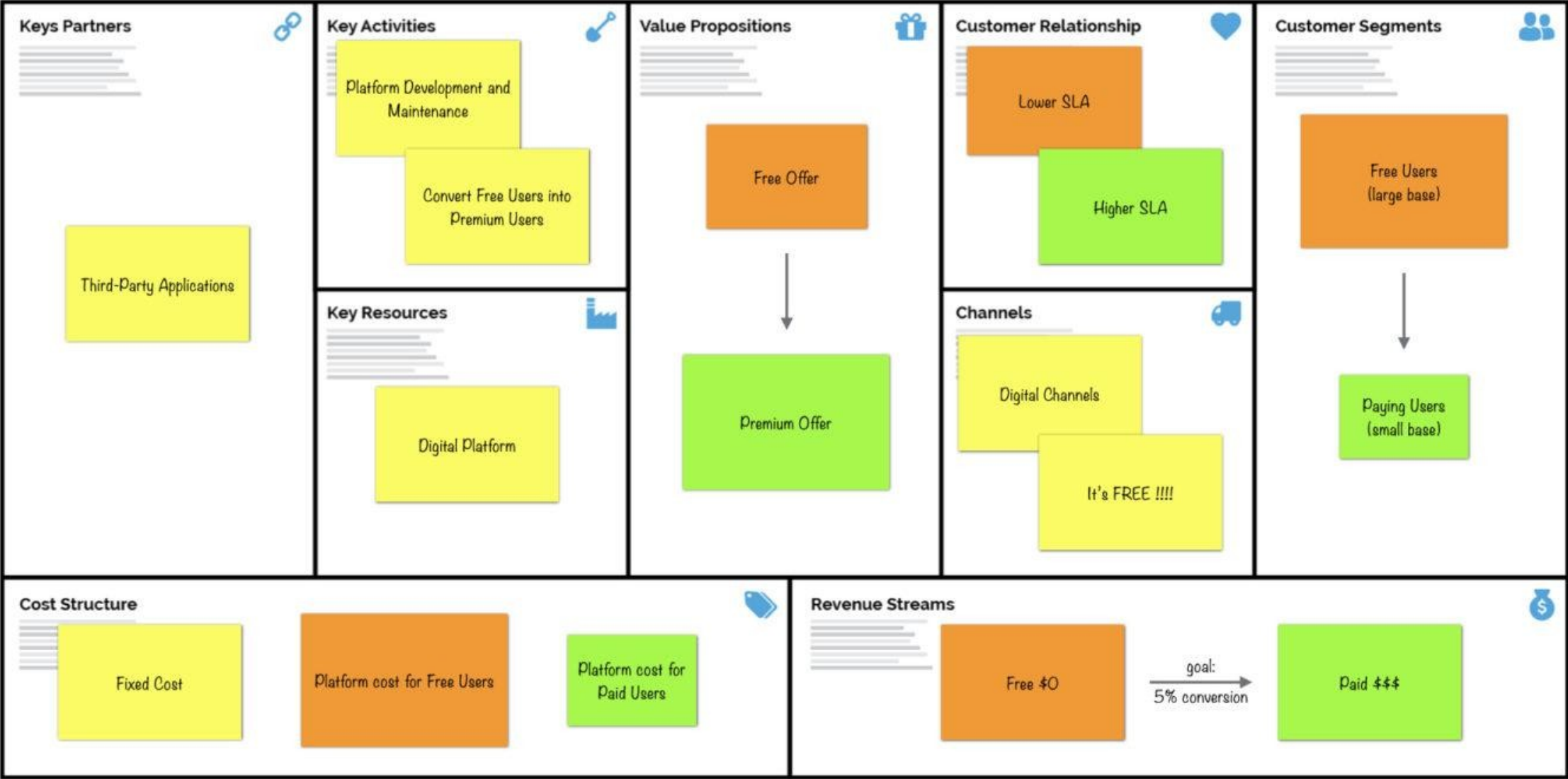
- Avšak pokud se bezplatný produkt stane méně atraktivním, podnik může přijít o značný počet zákazníků. Obdržet něco, nejlépe **zdarma, je atraktivní hodnotovou nabídkou** pro zákazníky.
- Při tvorbě business modelu zdarma, aby byl pro podnik rentabilní, se zohledňuje:
 - účinná strategie;
 - bezplatný produkt, který musí mít vysokou hodnotu, aby vedl k vysoké spokojenosti zákazníků a vyvolal síťový efekt.

Příklady

WhatsApp nebo Skype (technologický průmysl). Společnosti umožňují telefonování a posílání SMS širokému množství zákazníků, kterým poskytují produkty zdarma (telefonování a zprávy).

Platícími uživateli jsou podnikoví (firemní) klienti. Získání velkého podílu na trhu s neplatícími zákazníky umožňuje společností získat na trhu pozici lídra, což má v technologickém průmyslu razantní vliv na jejich rozvoj a životaschopnost.

Freemium - Business Model Canvas



Vzory business modelů - 5. Otevřené business modely



- Pojem open business model (otevřený obchodní model) definoval Chesbrough (2006), autor knihy *Open Business Models*, který použil v business modelu výraz „**otevřené inovace**“.
 - Otevřené business modely **využívající externí zdroje pro inovace** nebo externí nástroje pro komercializaci jiných než klíčových inovací.
 - Jsou používány pojmy jako Open Source , Open Data, Open Cloud, Open Standards, Open Business charakterizující „Open“ ve vztahu k demokratizaci, veřejné dostupnosti, absenci uzamčení, transparentnosti v podnikání a ve státní správě atd.
 - Většina uvedených spojení pojmů s „Open“ je vnímána jako **různé hodnotové nabídky vůči uživatelům, partnerům, vývojářům nebo jiným příjemcům hodnot společnosti**.
 - Ve vztahu k business modelům jsou Chesbroughem (2006) rozlišovány **otevřené** (nebo kolaborativní) obchodní modely a **transparentní** obchodní modely.
 - **Otevřený business model** plní v podstatě dvě důležité funkce – vytváří hodnotu a zachycuje část této hodnoty jako:
 - definování řady činností (od surovin až po konečného zákazníka), jejichž výsledkem je nový výrobek nebo služba, přičemž v průběhu jednotlivých činností se přidává hodnota;
 - stanovení jedinečného zdroje, aktiva nebo pozice v rámci této řady činností, v nichž má podnik konkurenční výhodu.
-

Vzory business modelů - 5. Otevřené business modely



- Otevřené business modely umožňují podnikům efektivněji vytvářet i získávat hodnotu pomocí **spolupráce s externími partnery**, které zařazujeme mezi hlavní zdroje tvorby hodnoty.
- Externí partneři se podílejí na vytváření hodnoty tím, že přinášejí mnohem více nápadů, vnášejí do obchodních procesů technologie a své duševní vlastnictví včetně různých externích konceptů jako využitých i nevyužitých aktiv, zdrojů, pozice podniku na trhu, vlastní činnosti podniku, ale i participace na činnostech externích partnerů.

Otevřené business modely mohou využívat inovace:

- „**zvenčí dovnitř**“, kdy podnik aktivně vyhledává nové způsoby spolupráce s dodavateli, zákazníky nebo komplementáři a dalšími partnery, kteří otvírají další směr podniku ve vývoji a obchodních procesech podpořených externími nápady, technologiemi a duševním vlastnictvím; vzor business modelu se orientuje na koupi inovace/inovací; **KOUPIT INOVACI**
 - „**zvenitř ven**“, kdy podnik nabízí formou licence nebo prodeje externím partnerům své nápady, technologie, duševní vlastnictví či aktiva, jež v něm „leží ladem“; vzor business modelu je orientován na prodej inovací. **PRODAT INOVACI**
-

Vzory business modelů - 5. Otevřené business modely



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklady společností otevřeného business modelu:

Vzor zevnitř ven

- *Muzikál Chicago* - opakovaně obnovovaný muzikál Chicago vznikl jako tvůrčí rozšíření hry, která byla napsána před několika desetiletími a jejíž vydání bylo několikrát ukončeno. Různí režiséři ve hře spatřovali skrytou hodnotu a několikrát se ji snažili obnovit za účelem získání ocenění. Pokaždé když bylo představení oživeno, tak na něm participoval jiný režisér. Až v roce 2002 se hra oživila filmovým zpracováním oceněným Oscarem, které proměnilo až dosud nedostatečně využitý interní nápad v úspěšný.
- *Qualcomm, Inc.*, výrobce technologie mobilních telefonů. Společnost Qualcomm, Inc., před pár lety zastavila vlastní výrobu mobilních telefonů. V současnosti však jejich produkty vyrábějí jiní a Qualcomm, Inc., vyrábí pouze čipy a prodává licence na své technologie. Každý mobilní telefon, který využívá jejich technologie, prodává zákazník společnosti Qualcomm, Inc., nikoli společnost sama.



Vzory business modelů - 5. Otevřené business modely



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklady společností otevřeného business modelu:

Vzor zvenčí dovnitř

- *Sanofi Genzyme* si licencuje technologie zvenčí a pak je vyvíjí ve vlastní režii. Společnost tyto externí nápady proměnila v řadu nových terapií, které přinášejí důležité léky na dříve neléčitelné vzácné choroby. Společnost dosáhla působivých finančních výsledků v odvětví, v němž je obtížné dosahovat zisku.
- Obecně mezi základní vzory otevřených business modelů můžeme zařadit odvětví: maloobchodního prodeje, módy, zábavy, informačních technologií nebo i chemického průmyslu.

Procter & Gamble

Vzor zvenčí dovnitř

- Technologičtí zprostředkovatelé jsou vědci z obchodních jednotek firmy a budují vztahy s výzkumnými pracovníky (univerzity+firmy)
- Platformy – propojení s odborníky z celého světa (prezentovat, vědci získávají odměny).

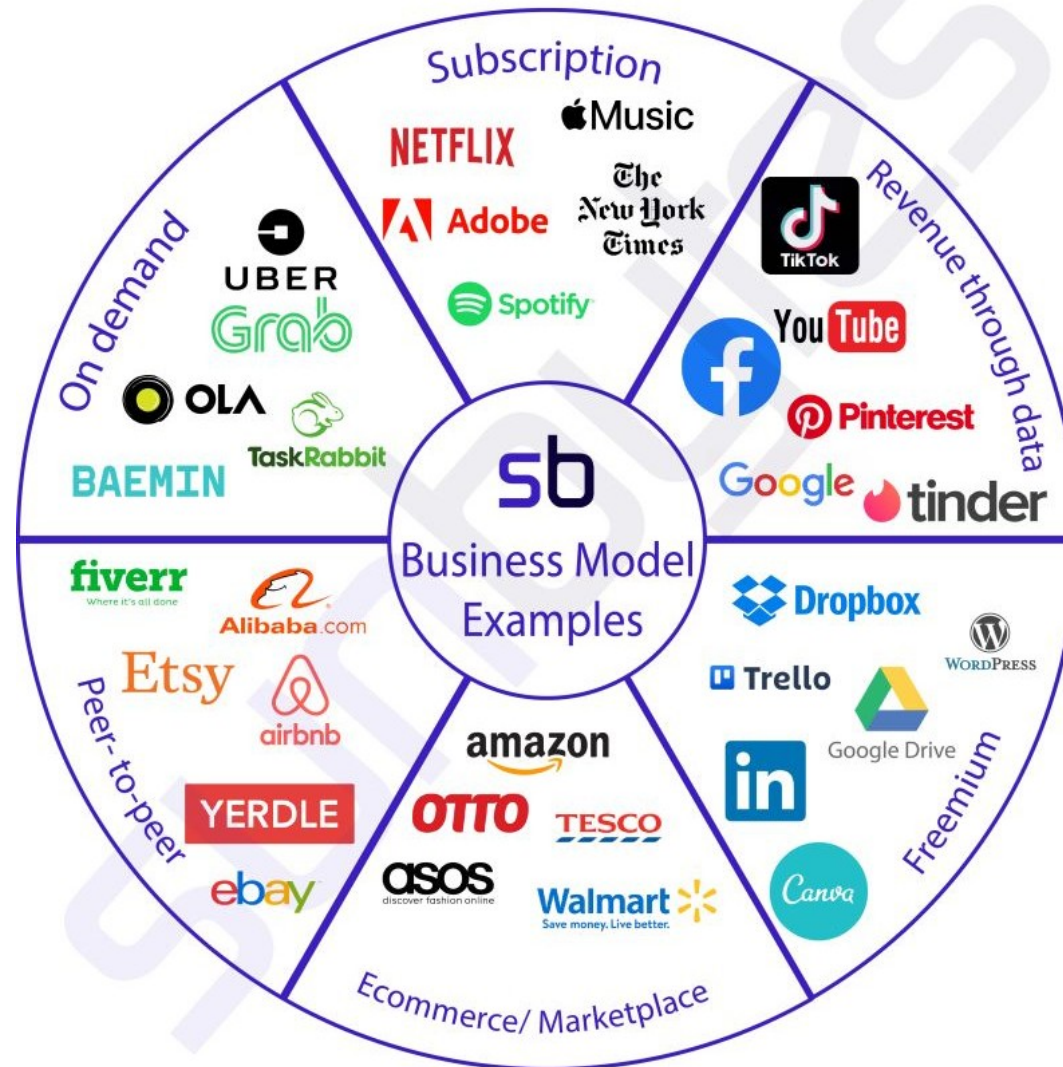


SUMARIZACE-SHRNUTÍ	Unbundling business modelů	Dlouhý chvost	Vícestranné platformy	Business model ZDARMA	Otevřené business modely
KONTEXT (DŘÍVE)	Integrovaný model kombinuje řízení infrastruktury, inovaci produktů a vztahy se zákazníky „pod jednou střechou“.	Hodnotová nabídka se zaměřuje pouze na nejvýnosnější klienty.	Jedna hodnotová nabídka je zacílena na jeden zákaznický segment.	Hodnotová nabídka s vysokou hodnotou a vysokými náklady je zaměřena pouze na platící zákazníky.	Zdroje výzkumu a vývoje a klíčové činnosti jsou rozděleny: - Nápadů jsou vytvářeny buď „uvnitř“ firmy nebo jsou výsledky využívány pouze „uvnitř“ firmy.
PROBLÉM	Náklady jsou příliš vysoké. V jediném subjektu se spojuje několik neslučitelných organizačních kultur, což vede k nežádoucím kompromisům.	Cílení na méně výnosné segmenty se specifickými hodnotovými nabídkami je příliš nákladné.	Firmě se nedaří získávat zákazníky, kteří mají zájem o přístup k základně stávajících zákazníků (např. vývojáři her, kteří chtějí oslovit uživatele konzolí)	Vysoká cena zákazníky odrazuje.	Výzkum a vývoj je nákladný nebo klesá produktivita.
ŘEŠENÍ (POTOM)	Firma je rozdělena do tří samostatných komplementárních modelů, které se zaměřují: - Řízení infrastruktury - Inovaci produktů - Vztahy se zákazníky	Nová či další hodnotová nabídka je namířena na velké množství historicky méně výnosných nikových zákaznických segmentů, které jsou však v souhrnu výnosné.	Firma přidává hodnotovou nabídku v podobě přístupu ke stávajícímu zákaznickému segmentu firmy.	Různé segmenty s různými zdroji příjmů dostávají několik hodnotových nabídek, přičemž jedna z nich je bezplatná (nebo velmi levná).	Firma využívá interní zdroje výzkumu a vývoje prostřednictvím externích partnerů. Výsledky výzkumu transformuje na hodnotovou nabídku.
ZDŮVODNĚNÍ	Kvalitnější IT a manažerské nástroje umožňují oddělit a koordinovat různé business modely s nižšími náklady, a tak eliminují nežádoucí kompromisy.	Kvalitnější řízení IT a provozu umožňuje s nízkými náklady poskytovat hodnotové nabídky individuálně uzpůsobené velkému počtu nových zákazníků.	Google Herní konzole (Nintendo, Sony, Microsoft) Apple (iPod, iTunes, iPhone)	Neplatící zákaznické segmenty jsou dotovány platícími zákazníky, cílem je přilákat co nejvíce uživatelů.	Výzkum a vývoj externích zdrojů může být méně nákladný a navíc může zkrátit čas nutný k uvedení produktu na trh. Nevyužité inovace mohou firmě díky prodeji přinést větší zisk.
PŘÍKLADY	Soukromé bankovníctví Mobilní operátoři	Nakladatelský průmysl LEGO		Reklama a noviny Metro Flickr Skype Gillette	GlaxoSmithKline Procter Procter&Gamble

Shrnutí – další typologie



- On demand
- Subscription
- Peer-to-peer
- E-commerce
- Freemium
- Data mining



- Představené typologie a vzory business modelů poskytují základní rámec pro identifikaci nabízené hodnoty a generování příjmů z daných segmentů.
 - Existující vzory a typologie slouží jako vzory pro různé podnikatelské entity (začínající i existující).
 - Modifikace a změny (inovace) v business modelech jsou žádoucí, např. dle unbudlingu lze rozdělit složky, které nabízí přidanou hodnotu vyšší (na ty se zaměřit).
 - Uvedené typologie nejsou kompletní, ale ukázkové, např. Gasmann a kol.(2021) identifikovali 55 vzorů (**55 BMI Pattern Cards** <https://bmilab.com/>)
-

V business modelu jsou čtyři prioritní oblasti:

1. **Zákazníci** – podniky by měly znát, které segmenty zákazníků jsou relevantní a především kdo jsou jejich zákazníci.
 2. **Hodnotová nabídka** – popisuje, co se nabízí cílovým zákazníkům k uspokojení jejich potřeb, a zahrnuje všechny produkty nebo služby podniků, které jsou pro ně hodnotné.
 3. **Hodnotový řetězec** – jak podniky vyrábějí zboží a služby. Aby byly podniky schopny poskytovat hodnotovou nabídku, musí provádět určité podnikatelské činnosti a procesy včetně jejich koordinace.
 4. **Zdroje příjmů** – vysvětluje, proč je business model či nančně životaschopný. Popisuje, jakým způsobem je hodnota získávána, a zahrnuje aspekty, jako je struktura náklady a toky příjmů.
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost

Pavel Adámek