

Vztah mezi strategií a business modelem

Modrý a rudý oceán
Cesta tvorby hodnoty
Hodnotová inovace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
Business modely



- Dva přístupy pohledu na souvislost strategie firmy a business modelu.
 - Modrý versus rudý oceán
 - Hodnotová inovace
 - Příklady
-

Cílem přednášky je...



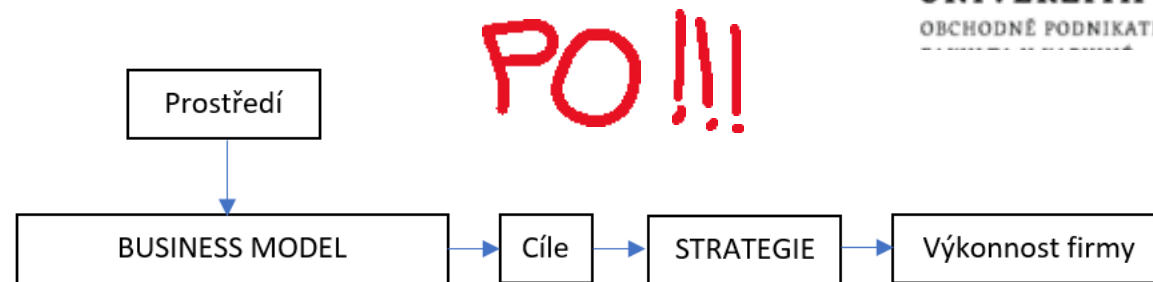
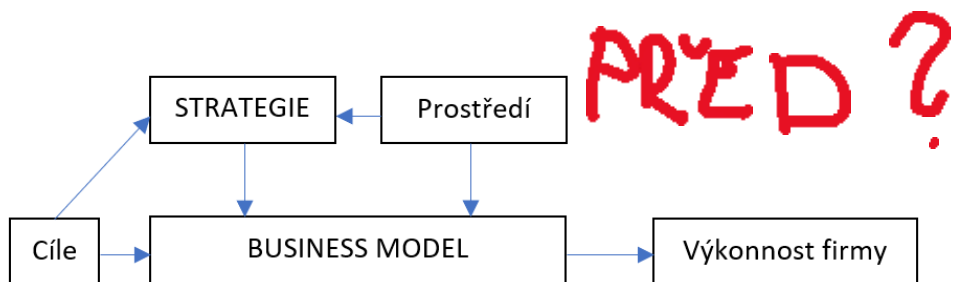
Získat odpovědi na otázky...

- *Jak propojit strategické myšlení a dlouhodobé vize do podoby konkrétní strategie?*
 - *Bude nejdříve iniciativa v provedení potřebných analýz (odvětví, trhů, konkurence, zákazníků) nebo provedení analýzy možností našeho business modelu (vnitřní faktory a vstupy, které mohu použít)?*
 - *A jak tedy formulujeme strategii?*
-

Strategie a provázanost s business modelem



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ



- V rámci business modelu firmy je základním určujícím faktorem výkonnosti firmy soubor činností, které společnost vykonává k budování, vytváření a poskytování monetizovaných výhod zákazníkům.
- Business model je tedy ovlivněn **cíli, strategií a prostředím**.
- Business model společnosti tedy popisuje, jak společnost řídí své podnikání, zatímco její strategie je o tom, co dělá – při řízení svého podnikání – aby společnost vyhrála proti svým konkurentům.
- Poznatkem je zjištění, že když má společnost strategii, tak ta se odráží v business modelu a také má dosah do oblasti měřitelnosti v podobě výkonnostních ukazatelů.

- Je ale zásadní, zda firma chápe business model jako určitý **nástroj pro realizaci a fungování firmy**, nebo jej chápe jako **primární zdroj, tzn., že nejdůležitější je úvaha o nabízené hodnotě**, jak jsme schopni ji tvořit, jaké náklady k tomu budeme potřebovat (včetně aktivit, činností, partnerů) a tomu přizpůsobuje pak strategii.
- Průlomovým myšlením je tedy neintegrovat strategii do business modelu, ale **business model je zdrojem pro tvorbu strategie**.
- Jedná se o převrácený význam, který může být mnohem flexibilnější, než je tradiční pojetí formování strategie.

Strategie a provázanost s business modelem

Jak lze tedy vytvořit nový tržní prostor bez konkurenčního boje (modrý oceán)?

- Řešení může být HODNOTOVÁ INOVACE - jedná se o zvyšování hodnoty pro zákazníka (blok business modelu – nabízená hodnota), možností je spousta..., ale jedná se o nové výhody, služby apod.
 - Myšlení se koncentruje na tvorbu **diferenciace** (nabízená hodnota) a **nízkých nákladů** (klíčové zdroje a aktivity).
 - Společnosti musí budovat svou strategii modrého oceánu v daném logickém pořadí:
 1. **Užitek** pro kupujícího – je ve vašem byznys nápadu výjimečná užitečnost pro kupujícího?
 2. **Cena** – je vaše cena snadno dostupná pro masu kupujících?
 3. **Náklady** – můžete dosáhnout svých nákladů a zisku za vaši cenu?
 4. **Přijetí** – jaké jsou překážky spojené s přijetím volby a při realizaci vašeho podnikatelského nápadu? Můžete jim předcházet?
 5. Komerčně **životascopný nápad** modrého oceánu.
-

Strategie a provázanost s business modelem



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jaké jsou kroky k implementaci strategie modrého oceánu? Kim a Mauborgne (2021, blueoceanstrategy.com) navrhuji pětistupňový proces pro společnost, která se snaží přejít ke strategii modrého oceánu:

1. Prvním krokem je **začít**, což umožní vybrat a zahájit činnosti a vaši iniciativu v oblasti přemýšlení nad modrým oceánem. Vystoupení z komfortní zóny a vůle chtít něco změnit a vytvořit.
 2. Pochopit, kde se nyní **nacházíte**. Zde je nutné probudit podnikatele, management a ostatní ke stanovení současného stavu společnosti a situace v odvětví.
 3. Představit si, **kde byste mohli být**. Identifikujete konkrétní problémová místa a konkrétní hodnoty pro kupujícího. Pomáhá vám odtrhnout se od příliš úzkého chápání a pohledu na současný konkrétní trhu. Důležité je popustit tuto komfortní zónu a prozkoumat poptávku mimo chápání současného odvětví.
 4. Zjistit, **jak se tam dostanete**. Krok vám ukáže, jak vytvořit komerčně působivý nový tržní prostor s předdefinováním strategie nového prostředí. Důraz je zde kladen na systematický přístup k úpravě hranic daného trhu (jeho krajních možností).
 5. Udělej **svůj tah**. Poslední krok vede k rozhodnutí o tom, jakým směrem se v modrém oceánu budete ubírat, což upevní nadšení a loajalitu pro dané budoucí kroky. Pro konkrétní realizaci se např. využívá strategický Canvas pro každý potenciální modrý oceán.
-

Strategie a provázanost s business modelem



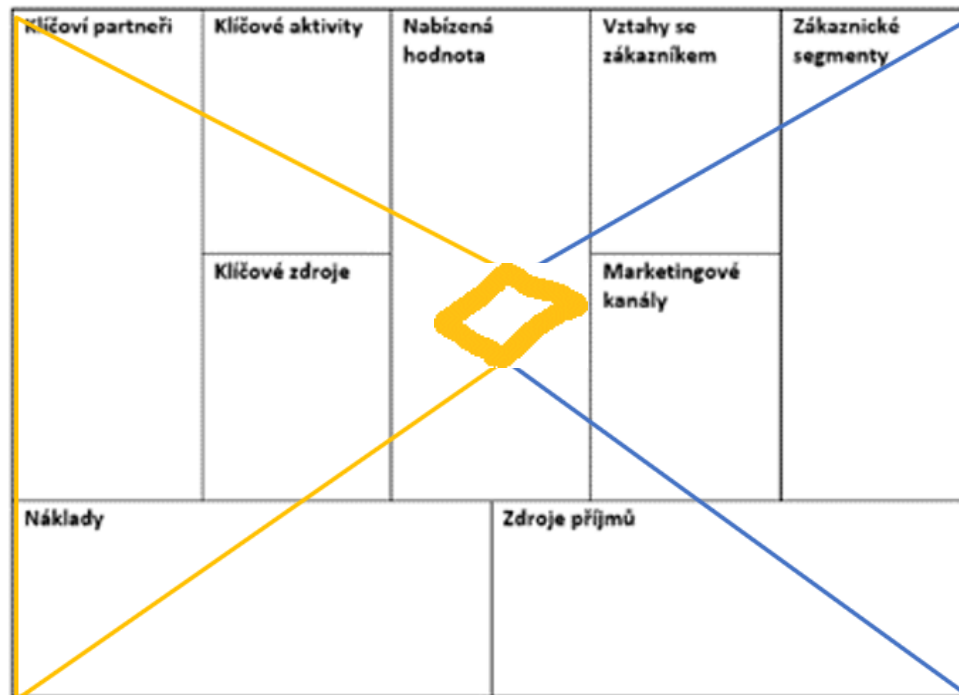
Změna prvků v blocích modelu na pravé straně vyvolá změnu v blocích na straně levé.

POZVEDNOUT

Smyslem **modrého oceánu** je tedy **zvýšit hodnotu a zároveň snížit náklady**. Jedním z prvních kroků je tedy omezit náklady, vyřadit ty, které nejsou podstatné.

VYTVOŘIT

Dalším krokem je pozvednout či vytvořit nové **prvky hodnotové nabídky**, které ale nemají výrazný vliv na výši nákladů. Toto propojení umožňuje tvořit nové inovativní business modely.



ODVRHNOUT



OMEZIT

Strategie a provázanost s business modelem



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příkladem je Nintendo Wii

- Nintendo Wii bylo uvedeno na trh v roce 2006 a jeho jádrem je koncept **hodnotových inovací**. To je klíčový princip strategie modrého oceánu, který sleduje **nízké náklady a diferenciaci**, které jsou prováděny současně.
- Pro snížení nákladů se Nintendo zbavilo pevného disku a DVD, které se v té době vyskytovaly u většiny herních konzolí, také snížilo kvalitu zpracování a grafiku. Nintendo zároveň představilo bezdrátové zařízení pro ovládání pohybu, aby se odlišilo od konkurentů.
- To společnosti umožnilo nabídnout řadu nových funkcí a výhod, které nebyly dříve ve světě her k vidění, jako například možnost používat herní konzoli k tomu, abyste se dostali fyzicky do formy nebo ke hraní ve větší sociální skupině.
- Sledováním hodnotových inovací by Nintendo mohlo jít nad rámec soutěžení s PlayStation a X-Box v přeplněném a zuřivě konkurenčním rudém oceánu. Místo toho dokázala **otevřít zcela nový trh**. Nintendo Wii se svými inovativními, novými funkcemi a dostupnou cenou oslovilo zcela **nový a rozsáhlý trh** – modrý oceán – zahrnující nehráče, seniory a rodiče s malými dětmi.



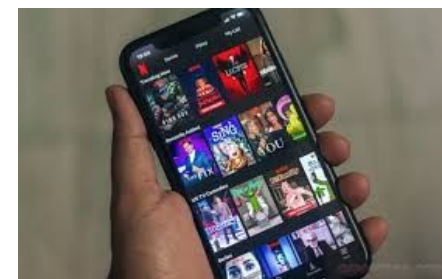
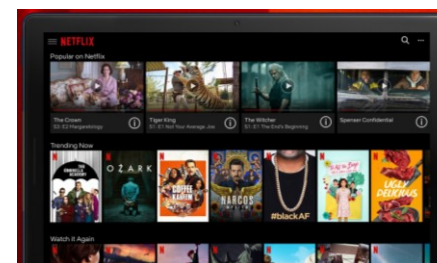
Strategie a provázanost s business modelem



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příkladem je Netflix

- Streamovací služba založenou na business modelu „zápisné/předplatné“. Ale na začátku své existence, v roce 1997, to byla jen další společnost, která soutěžila v odvětví půjčování a prodeje DVD.
- Podle strategie modrého oceánu Netflix analyzoval stávající trh a přišel s několika problémy, které by bylo možné zlepšit, aby lépe vyhovovaly potřebám zákazníků. Strategii Netflixu lze analyzovat ve čtyřech bodech:
 - **Odstranit.** Nejprve odstranili fyzické obchody a zpřístupnili všechny filmy online. Od té chvíle musel Netflix platit pouze za filmové licence, aniž by utrácel peníze za nákup a skladování DVD. V té době to bylo pro toto odvětví inovativní řešení.
 - **Zvednout se.** Proces sledování filmů se stal tímto mnohem pohodlnější. Zákazník nemusí opustit svůj domov, aby si koupil DVD. Stejně tak, pokud film v určitém okamžiku přerušíte, je velmi snadné se vrátit do okamžiku, kdy jste jej přestali sledovat. A proces platby je velmi jednoduchý, protože vyžaduje pouze číslo kreditní karty.
 - **Vytvořit.** Zákazníci mají online k dispozici velkou videotéku filmů a pořadů. Netflix vytvořil osobní účty založené na předplatném. Uživatelé mohou platit měsíčně a sledovat tolik filmů a pořadů, kolik chtějí, bez jakýchkoli omezení. Služba zaznamenává a učí se preference uživatelů a navrhuje filmy a pořady na základě jejich předchozích preferencí.
 - **Snížit.** Netflixu se podařilo snížit náklady, protože platí pouze za získání licencí. Zbavil se výdajů, které jsou v tomto oboru časté, ale nadále nabízí vysoce kvalitní obsah za dostupnou cenu.



- Každá firma si musí vytvořit určitý vlastní systém, ve kterém je schopna **integrovat své strategie do business modelu** (chápaného jako určitý rámec fungování firmy), který poskytuje základ pro detailní skladbu hodnot (v rámci nákladů) a je možné srovnáním bloku nákladů a příjmů (jejich detailních dat) zjistit potřebné výkonnostní indikátory.
 - Je ale zásadní, zda firma chápe **business model jako určitý nástroj** pro realizaci a fungování firmy, nebo jej chápe jako primární zdroj, tzn., že nejdůležitější je úvaha o nabízené hodnotě, jak jsme schopni ji tvořit, jaké náklady k tomu budeme potřebovat (včetně aktivit, činností, partnerů) a tomu přizpůsobuje pak strategii. Průlomovým myšlením je tedy neintegrovat strategii do business modelu, ale **business model je zdrojem pro tvorbu strategie**.
 - Strategie **modrého oceánu** je snaha o diferenciaci a nízké náklady s cílem otevřít nový tržní prostor a vytvořit novou poptávku. Jde o vytvoření a zachycení dosud netestovaného tržního prostoru, důsledkem je irelevantnost konkurence.
 - **Rudé oceány** představují všechna průmyslová odvětví, která dnes existují, tzn. že se jedná o známý tržní prostor. V rudých oceánech jsou vymezeny a akceptovány hranice odvětví a jsou známa soutěžní pravidla hry. Zde se společnosti snaží překonat své soupeře, aby získaly větší podíl na stávající poptávce. S přeplněným prostorem na trhu se snižují zisky a růst. Produkty se stávají komoditami, což vede k bezohledné nebo „krvavé“ konkurenci.
-

- Pokud firma integruje systém řízení business modelu jako dominantní rámec řízení, tak je schopna flexibilněji reagovat na změny a přizpůsobovat strategii měnícím se podmínkám. Jedná se o opačný přístup, kdy po všech analýzách prostředí, trhu, zákazníků, konkurentů apod. se stanoví akceptovatelné cíle, ty se promítnou do strategie.
 - V současné dynamické době, kdy je důležité rychle reagovat na změny a přejít z pasivní roviny do roviny aktivní/proaktivní. Hledat tedy možnosti jak monetizovat nápad, myšlenku, jak lépe nabízet hodnotu zákazníkovi za akceptovatelnou cenu.
 - **Business model je pak zdrojem tvorby strategií.**
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost