

# 1. Tutoriál

Organizace a podmínky splnění předmětu

Vymezení Business Modelu Canvas



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.  
Business modely

# Struktura tutoriálu

---



- Organizace a podmínky splnění předmětu
  - Definování a vymezení business modelu
  - Teoretický vhled na význam tvorby business modelu
-

# Organizace předmětu

---



**S SLEZSKÁ  
UUNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

**Cílem předmětu** je získat poznatky a znalosti z oblasti business modelování s následnou schopností aplikace v praxi v konkrétní podnikatelské činnosti. Předmět klade důraz na inovativnost, kreativitu a novátorské postupy při budování logiky nabízené „hodnoty“ v konektivě na zákaznickou perspektivu.

## **Po absolvování předmětu budete schopni:**

- operacionalizovat fungování podnikatelské činnosti s jasnou logickou dekompozicí základních činností, které jsou reprezentovány stavebními prvky každého business modelu;
  - aplikovat designové a kreativní techniky pro tvorbu business modelu;
  - evaluovat business model;
  - provádět inovace v provozních business modelech;
  - sestavit konkrétní business model fungování firmy.
-

# Podmínky pro splnění předmětu

---



- Semestrální práce – upload do IS (Odevzdávárna) do **20.12.2024**.
  - Případová studie – upload do IS (Odevzdávárna) do **20.12.2024**.
  - Závěrečná zkouška – ve zkouškovém období budou vypsány termíny, forma: testové a doplňující otázky.
  - **Celková známka** je složena z hodnocení semestrální práce, případové studie a výsledku závěrečné zkoušky.
-

# Hodnocení v předmětu

---

## Hodnocení jednotlivých požadavků (max. 100 bodů):

- **Semestrální práce** 40 bodů
- **Případová studie** 20 bodů
- **Zkouška** 40 bodů

## HODNOCENÍ

Známka	Body
A	100-92
B	91-84
C	83-76
D	75-68
E	67-60
F	59-0

# Semestrální práce a případová studie

---



## Semestrální práce

- Odevzdání semestrální práce prostřednictvím IS (Odevzdávárna).
- Bodové hodnocení max. **40 bodů**.
- Využít soubor v IS „Seminární práce\_template“.
- Seminární práce – tematicky zaměřena na Business Model Canvas (použití různých technik pro design a tvorbu business modelu)

## Případová studie – tvorba Osobního business modelu

- Odevzdání prostřednictvím IS (Odevzdávárna)
  - Bodové hodnocení max. **20 bodů**.
  - Využít soubor v IS „Případová studie\_zadání\_BKBUM“
-

## Základní:

- ADÁMEK, P., a L. MEIXNEROVÁ. Business modelování. Grada. 2022. ISBN 9788027133567.
- GASSMANN, O., K. FRANKENBERGER a M. CSIK. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. United Kingdom: Pearson, 2014. ISBN 978-1-292-06581-6.
- CLARK, T., A. OSTERWALDER a Y. PIGNEUR. Osobní business model. BizBooks, 2013.
- OSTERWALDER, A., Y. PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. a A. B. G. SMITH. Vydělávejte svými nápady. Praha: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.

## Doporučená:

- CAMPBELL, A., M. GUTIERREZ a LANCELOTT. Operating Model Canvas. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2017.
  - AFUAH, A. Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases. New York: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-81740-0.
  - PILJ, P., J. LOKITZ a SOLOMON. Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-27211-3.
-

# Cílem tutoriálu je...

---



- Získat znalosti provázanosti business modelu a činnosti firmy
  - Definovat a operacionalizovat význam business modelu a jeho vymezení
  - Porozumění a použití přístupu k „tvorbě hodnoty pro zákazníka“ z pohledů různých autorů a definičního vymezení.
  - Disponovat znalostmi pro pochopení významu business modelu pro každou organizaci v souvislosti s tvorbou hodnoty (nejen pro zákazníka).
-



## Co je to společnost?



Jedná se určitý typ organizace (firmy, podniku, obchodního závodu), která prodává produkt nebo službu výměnou za příjmy (řeším **problém** zákazníků a ti jsou ochotni za produkt nebo službu zaplatit).

# Vymezení business modelu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



## Jak jsou společnosti organizovány?

Společnosti jsou organizovány kolem business modelů (vědomě či nevědomě).

35  
Canvas

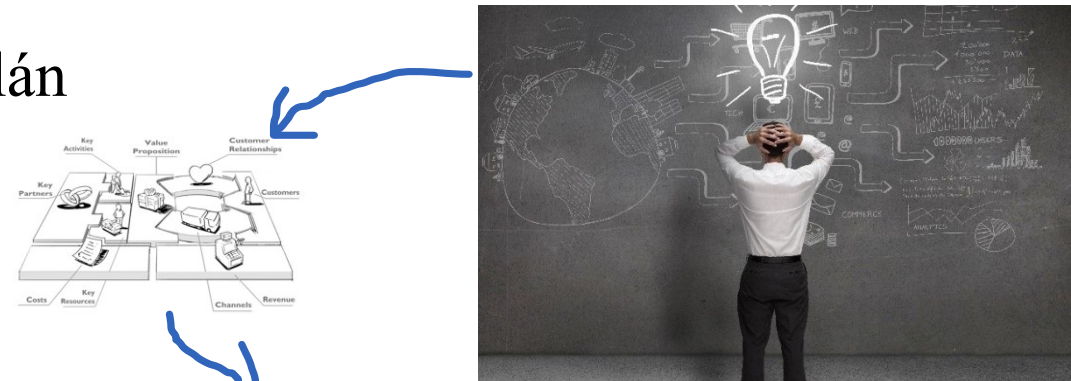
<b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> <span style="float: right;">8</span> Jaké máme klíčové dodavatele? Co pro nás partneři dělají? Co od partnerů získáváme?	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> <span style="float: right;">7</span> Co musíme dělat, pro nabízenou hodnotu?	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> <span style="float: right;">2</span> Proč u nás zákazník rád nakupuje? Jaké problémy zákazníkůvi řešíme?	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> <span style="float: right;">4</span> Jaké vztahy s každým segmentem zákazníků máme a jaké chceme zavést? Jak jsou propojené se zbytkem podnikatelského modelu?	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> <span style="float: right;">1</span> Pro koho to děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?
<b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> <span style="float: right;">6</span> Jaké zdroje jsou potřeba pro doručení nabízené hodnoty?		<b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> <span style="float: right;">3</span> Jak se dostaneme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejefektivnější?		
<b>NÁKLADY</b> Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové aktivity jsou nejnákladnější?		<b>ZDROJE PRŮJMŮ</b> <span style="float: right;">5</span> Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou procentuálně rozděleny příjmy?		

# Vymezení business modelu



## Co je business model?

- Business model popisuje všechny části společnosti potřebné k vydělávání peněz (řeším problémy zákazníků).
- Business model můžeme vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.
- Business model poskytuje jednotné pojetí, které umožňuje srovnání s ostatními modely konkurenčních společností. Je zdrojem pro tvorbu monetizace a inovování.



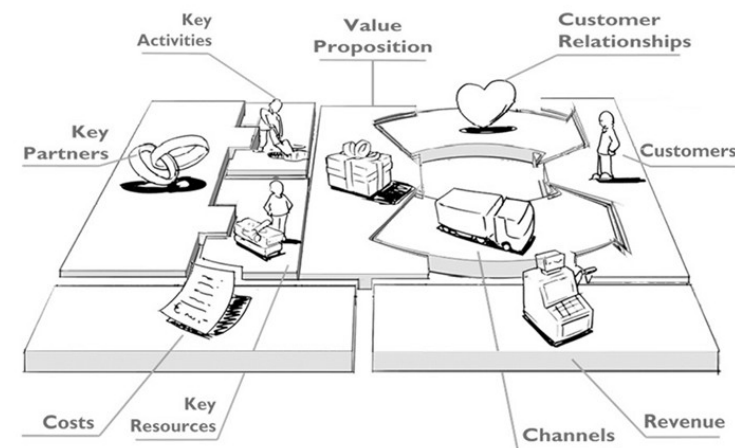
# Vymezení business modelu



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Současný business model má společné základy:

- Obchodní model se objevuje jako nová jednotka analýzy (**detailně jej rozložíme abychom pochopili jak funguje, jak vydělávám, jak doručuji nabízenou hodnotu zákazníkům**).
- Obchodní modely zdůrazňují holistický přístup k vysvětlení toho jak firmy podnikají (**pochopení jak konkurence podniká=znalost pro mou konkurenční výhodu/nevýhodu**).
- Organizační činnosti hrají důležitou roli v různých koncepcích business modelů, které byly navrženy (**schopnost podnikatele propojit prvky modelu=efektivita podnikání**).
- Uznání důležitosti tvorby „hodnoty“ (**value creation a doručení pro segments**).
- Slouží jako katalyzátor pro další studium a inovování business modelů (**neinovuješ = nepřežiješ**).



- Business modely jsou vyžadovány kvůli vlastnostem tržních ekonomik, kde existuje výběr pro spotřebitele, transakční náklady, heterogenita mezi spotřebiteli, výrobci a konkurence.
  - Veřejná diskuse o „business modelech“ byla zahájena na počátku 70. let 20. století a v polovině devadesátých let vzrostla na vrchol, současně s digitální ekonomikou.
  - Objevují se související pojmy - Druckerova „teorie podnikání“ (Drucker, 1994).
  - Koncept business modelu byl ve studiích použit jako základ pro klasifikaci podniku, jako faktor pro výkonnost podniku a jako kontaktní místo pro inovace.
  - Business modely získaly pozornost z různých oborů, jako je e-business, IT, řízení, podnikání, inovace, strategie a ekonomie (digitální business model, udržitelné business modely, osobní business modely, cirkulární business modely atd.).
-

# Vymezení business modelu



Pro vymezení business modelu slouží

- jeho definování rámce (struktury) a jeho jednotlivých prvků
- klasifikace (rozdělení typologie business modelů) a archetypy (společné znaky dle klasifikace).



**Business model** lze definovat jako hodnototvornou logiku organizace z hlediska toho, jak vytváří a zachycuje hodnotu pro zákazníka. Může být představován vzájemně propojenou sadou prvků, které oslovují zákazníka, návrhem hodnoty, organizační architekturou a ekonomickou dimenzí.

# Vymezení business modelu

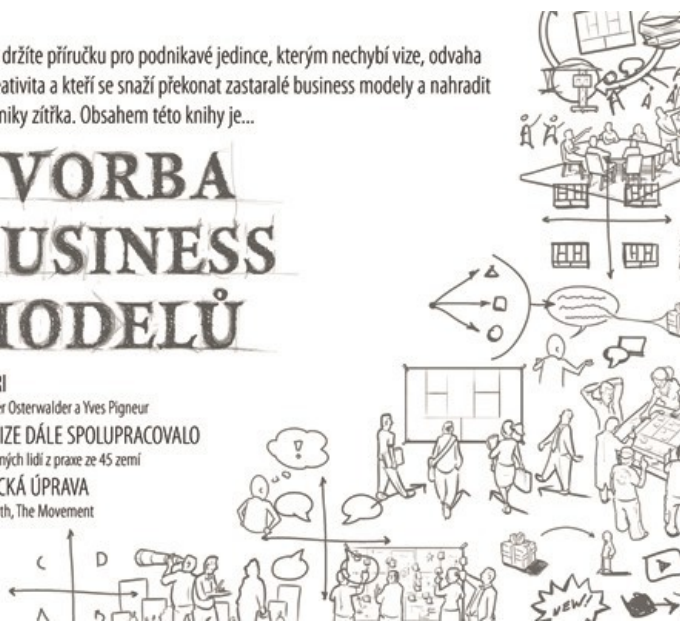
*Osterwalder Alexander,  
Yves Pigneur (2010)*

**Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.**

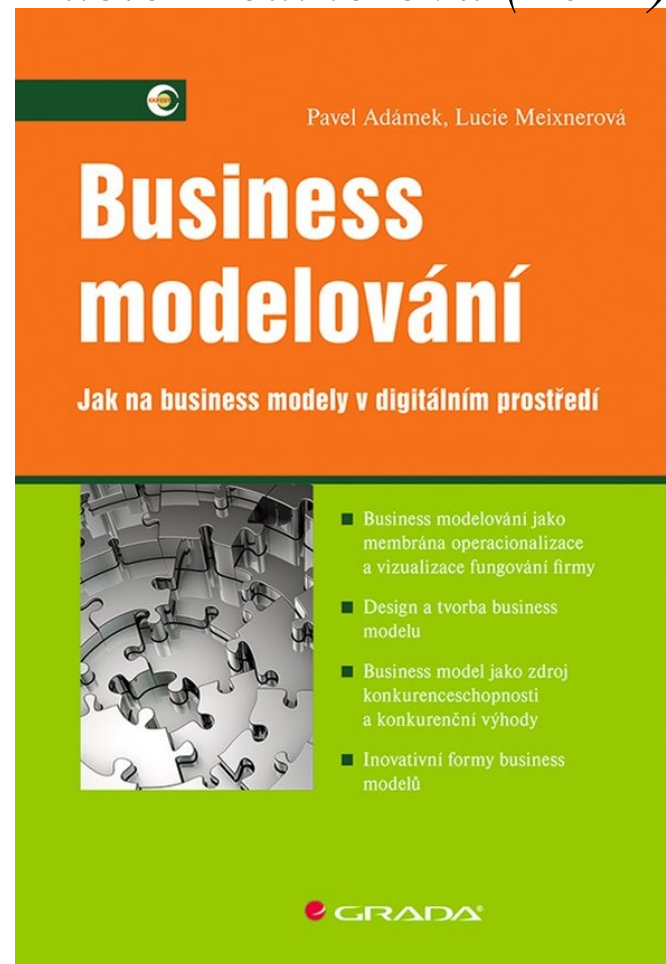
V ruce držíte příručku pro podnikavé jedince, kterým nechybí vize, odvaha ani kreativita a kteří se snaží překonat zastaralé business modely a nahradit je podniky zítřka. Obsahem této knihy je...

## TVORBA BUSINESS MODELŮ

AUTORI  
Alexander Osterwalder a Yves Pigneur  
NA KNIŽE DÁLE SPOLUPRACOVALO  
470 úžasných lidí z praxe ze 45 zemí  
GRAFICKÁ ÚPRAVA  
Alan Smith, The Movement



*Pavel Adámek,  
Lucie Meixnerová (2022)*



# Vymezení business modelu

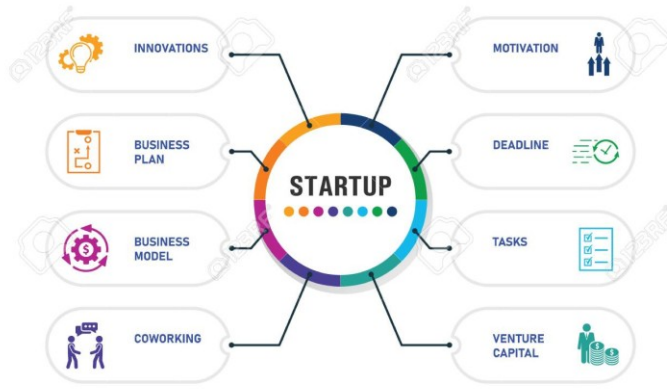


- **Proč musíme definovat business modelu?**

... může nám poskytnout obecnou konceptualizaci – společnosti. **Jak z chaosu či setrvačnosti vytvořit prostor pro inovaci a změnu podnikání. Jak být konkurenceschopní? Jak nastavit příjmový model?**

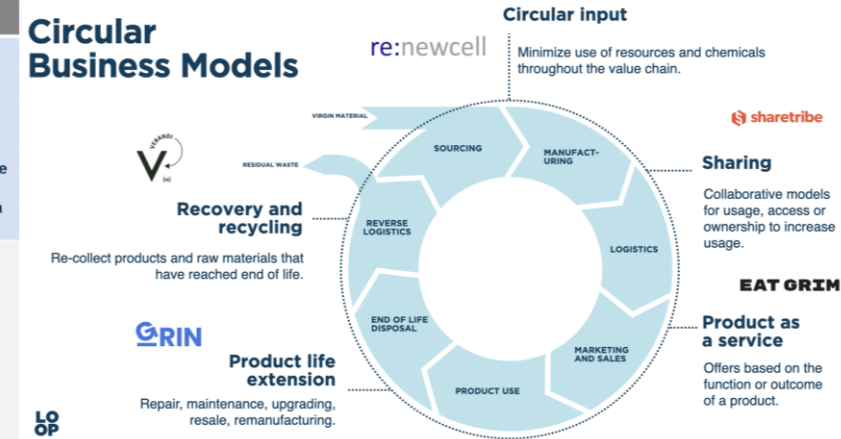
- **Proč musíme definovat kompoziční prvky business modelu?**

... protože potřebuje udělat koncept business modelu konkrétnější a stanovit jeho vhodnost pro různé **druhy či obory podnikání** (např. e-business, výroba, služby) nebo **odlišný kontext** (startup, strategie, business plán, inovování, pro investora apod.)



Developer	User-generated Content	Marketplace	Compatibility	Data
Users use the code developers build on the platform ...which attracts more users growing the appeal to developers	Users use the content contributed by other users ...which attracts users which grows the appeal to contributors	Buyers find sellers ...which attracts more of each, growing the appeal to each	Compatibility makes interaction easier/better, (apart from any accumulation of data) ...attracting more who interact making the compatibility more beneficial	Data accumulates from other participants benefiting other participants ...which attracts more participants generating more data
android iOS PlayStation. Windows XBOX	YouTube WIKIPEDIA facebook twitter LinkedIn tripadvisor	Available on the App Store ebay airbnb UBER Alibaba.com upwork	PayPal Adobe PDF skype Office VISA MasterCard wechat DOLBY	waze WU WEATHER UNDERGROUND LO OP

## Circular Business Models





# Vymezení business modelu



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Podnikatelé, vědci, lidé z byznysu a jiní se pokouší vysvětlit,  
co je **podstatou a účelem** business modelu...

CHAOS ?  
→



→  
SYSTEM ?

Trocha TEORIE - zaměříme se na selektivní přehled definic  
business modelu (řazeno podle roku a jména autora).

# Definování a různé pohledy na business model

---



**Timmers (1998):** Business model je:

- architektura **toků** produktů, služeb a informací, včetně popisu různých obchodních subjektů a jejich rolí;
- popis potenciálních **výhod** pro různé obchodní subjekty;
- popis **zdrojů příjmů**.

**Mahadevan (2000):** Business model je jedinečná kombinace tří toků, které jsou pro podnikání kritické. Patří sem tok **hodnot** pro obchodní partnery a kupující, tok **výnosů** a **logistický** tok.

**Afuah and Tucci (2001):** Business model je metoda, kterou **firma buduje a využívá své zdroje, aby svým zákazníkům nabídla lepší hodnotu než její konkurenti a vygenerovala za to peníze**. Podrobně popisuje, jak firma nyní vydělává peníze a jak plánuje vydělávat v dlouhodobém horizontu. Tento model umožňuje firmě mít udržitelnou konkurenční výhodu, tzn. dlouhodobě dosahovat lepších výsledků než její konkurenti.

---

# Definování a různé pohledy na business model

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Amit a Zott (2001):** Business model zobrazuje **obsah, strukturu a správu transakcí** navržených tak, aby vytvářely hodnotu prostřednictvím využívání obchodních příležitostí.

**Tapscott (2001):** Obchodní model odkazuje na základní architekturu firmy, konkrétně na to, jak **využívá všechny relevantní zdroje** (nejen ty, které jsou v rámci firemního ohraničení) k vytvoření diferencované **hodnoty** pro zákazníky.

**Chesbrough a Rosenbloom (2002):** Business model poskytuje ucelený rámec, který zahrnuje technologické vlastnosti a potenciál jako vstupy a převádí je prostřednictvím zákazníků a trhů na ekonomické výstupy. Business model je tedy koncipován jako zaostřovací zařízení, které zprostředkovává vývoj technologií a tvorbu ekonomických hodnot. „**Vysvětluje, jak společnost vydělává peníze tím, že uvádí, kde je místo a úloha firmy v hodnototvorném řetězci**“.

---

# Definování a různé pohledy na business model

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Chesbrough (2006):** Ve svém jádru business model plní dvě důležité funkce: **vytváření a sběr hodnot**. Nejprve definuje řadu činností, které přinesou nový produkt nebo službu takovým způsobem, že během činností bude vytvořena **čistá hodnota**. Zadruhé **zachycuje hodnotu** z části těchto činností pro firmu tak, aby rozvíjela svůj model.

**Johnson, Christensen a Kagermann (2008):** Business model je tvořen **čtyřmi** vzájemně propojenými **prvky**, které dohromady vytvářejí a přinášejí hodnotu. Nejdůležitější pro správné řešení je návrh na hodnotu pro zákazníka. Dalšími prvky jsou ziskový vzorec, klíčové zdroje a klíčové procesy.

**Teece (2010):** Business model definuje, jak **podnik vytváří a přináší hodnotu** zákazníkům, a **poté převádí přijaté platby na zisky**.

---

## Shrnutí definic business modelu

Různí autoři se zaměřují na odlišné pojetí významu a účelu business modelu, ale hlavními oblastmi jsou:

- Timmers, Mahadevan a Tapscott – tito autoři vidí business model jako architekturu a řeší obchodní síť se zaměřením na **různé role aktérů a jejich vzájemné vztahy**.
  - Rappa (2000), zdůrazňuje **měnové aspekty**, což je také významné v některých dalších definicích (Afuah & Tucci, 2001, Teece, 2010),
  - další autoři zdůrazňují **organizační a strategické aspekty** (např. Afuah & Tucci, 2001; Morris et al., 2005).
  - většina autorů zdůrazňuje, že business model nepokrývá celou strategii (např. Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Jiní zcela výslovně rozlišují mezi obchodními modely a strategií (např. Magretta, 2002; Mansfield & Fourie, 2004).
-

# Definování a různé pohledy na business model

---



## Shrnutí definic business modelu

- Komplexnější definice kombinují myšlenky architektonického zastoupení obchodní sítě a **generování výnosů** pro ústřední organizaci (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002; Morris et al., 2005).
  - Ostatní jsou méně inkluzivní ve své definici business modelu a výslovně je odlišují od jiných konceptů (např. strategie) nebo vylučují některé konkrétní prvky. Například Timmers (1998) odlišuje business model od marketingového modelu, který řeší komerční životaschopnost prostřednictvím konkurenční výhody, umístění, marketingového mixu a strategie produktového trhu.
  - Amit a Zott (2001) považují model výnosu za samostatný, přesto doplňkový koncept obchodního modelu.
-

## Shrnutí definičního vymezení

- Diskuse o business modelu je většinou zaměřena na vytváření hodnoty, konkrétně „*Jak vytvořit hodnotu s ohledem na měnící se obchodní prostředí?*“
  - Zatímco většina autorů není příliš konkrétní, jaký význam má pro ně hodnota - většina definic odkazuje na hodnotu pro zákazníka (např. Afuah, 2004; Dubosson-Torbay a kol., 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010; Tapscott, 2001; Teece, 2010).
  - Koncept hodnoty má dlouhou historii v axiologii nebo „teorii hodnoty“ (Holbrook, 1999) a zajímá se jím mnoho společenských věd, včetně ekonomiky, strategického řízení a marketingu.
-

**Woodruff (1997)** vymezuje hodnotu jako „vnímanou preferenci zákazníka a hodnocení atributů produktu, vlastností atributů a důsledků vyplývajících z použití, které usnadňují (nebo blokují) dosažení cílů a účelu zákazníka v při použití“.

**Holbrook (1999)** zdůrazňuje, že spotřebitelská hodnota je „interaktivní relativistická preferenční zkušenost“.

- „Interaktivní“ přístup znamená, že „hodnota závisí na vlastnostech nějakého fyzického nebo mentálního objektu, ale nemůžeme k ní dojít bez zapojení nějakého subjektu, který tyto vlastnosti oceňuje“.
  - Je to „relativistický“, protože závisí na relevantním srovnání, liší se mezi lidmi a mění se mezi situacemi pořízení.
  - „Zkušenost“ znamená, že spotřebitelská hodnota spočívá spíše ve zkušenostech se spotřebou než v zakoupeném produktu.
-



## KLÍČOVÍ PARTNEŘI 8

Jaké máme klíčové dodavatele?  
Co pro nás partneři dělají?  
Co od partnerů získáváme?

## KLÍČOVÉ AKTIVITY 7

Co musíme dělat pro nabízenou hodnotu?

## NABÍZENÁ HODNOTA 2

Proč u nás zákazník rád nakupuje?  
Jaké problémy zákazníkovi řešíme?

## VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM 4

Jaké vztahy s každým segmentem zákazníků máme a jaké chceme zavést?  
Jak jsou propojené se zbytkem podnikatelského modelu?

## SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ 1

Pro koho to děláme?  
Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?

## KLÍČOVÉ ZDROJE 6

Jaké zdroje jsou potřeba pro doručení nabízené hodnoty?

## MARKETINGOVÉ KANÁLY 3

Jak se dostaneme k zákazníkům?  
Jak jsou marketingové kanály propojeny?  
Který kanál funguje nejlépe?  
Který kanál je finančně nejefektivnější?

## NÁKLADY 9

Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem?  
Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější?  
Které klíčové aktivity jsou nejnákladnější?

## ZDROJE PŘÍJMŮ 5

Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit?  
Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit?  
Jak jsou procentuálně tozdělené zdroje příjmů?

- Business model poskytuje integrální pohled na logiku hodnoty organizace spojením hodnoty zákazníka (využití) a tvorby hodnoty s zachycením hodnoty obchodu (směny).
  - Základním zdůvodněním business modelu je vytvoření hodnoty pro zákazníka a jeho propojení se zachycením hodnoty pro vytvoření hodnoty obchodu (směny).
  - To je v souladu s myšlenkami Petera Druckera (2007), který uvádí, že „existuje pouze jedna platná definice byznys účelu: **nutnost vytvořit zákazníka a je to právě zákazník, kdo určuje, co je to podnikání**“.
  - Užitečnost business modelu je obrovská, např. vývoj startupu, audit podnikání, změna podnikání, inovace business modelu z důvodu udržitelnosti obchodních aktivit.
-



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Dotazy a diskuse...**

---



# Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.  
adamek@opf.slu.cz