

3. Tutoriál

Základní druhy business modelů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
Business modely

- Blok 1 – Typy a vzory business modelů (slidy 3-29)
 - Blok 2 – Osobní business model (slidy 30-38)
 - Blok 3 – Business model v kontextu prostředí (slidy 39-47)
 - Blok 4 – Vztah mezi strategií a BM (slidy 48-57)
 - Blok 5 – Evaluace BM a koordinace řízení více BM (slidy 58-72)
-

Cílem Bloku 1 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.
-

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



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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:
 - **Makléř** - jenž usnadňuje proces prodeje mezi potenciálním kupcem a prodejcem.
 - Na rozdíl od distributora makléř 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

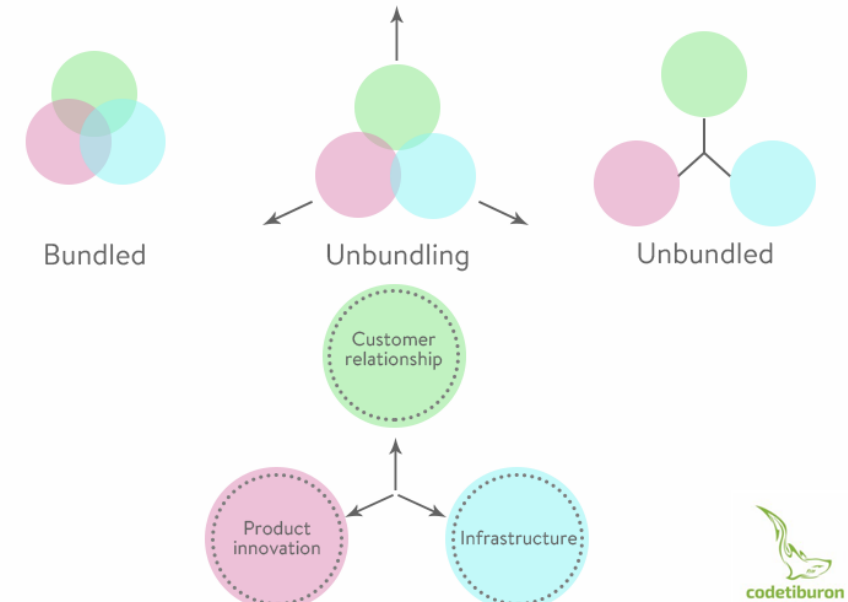
Osterwalder a Pigneur (2010) při popisu vzorů business modelu vychází z koncepcí:

1. UNBUNDLINGU
 2. DLOUHÉHO CHVOSTU
 3. VÍCESTRANNÝCH PLATFORMEM
 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

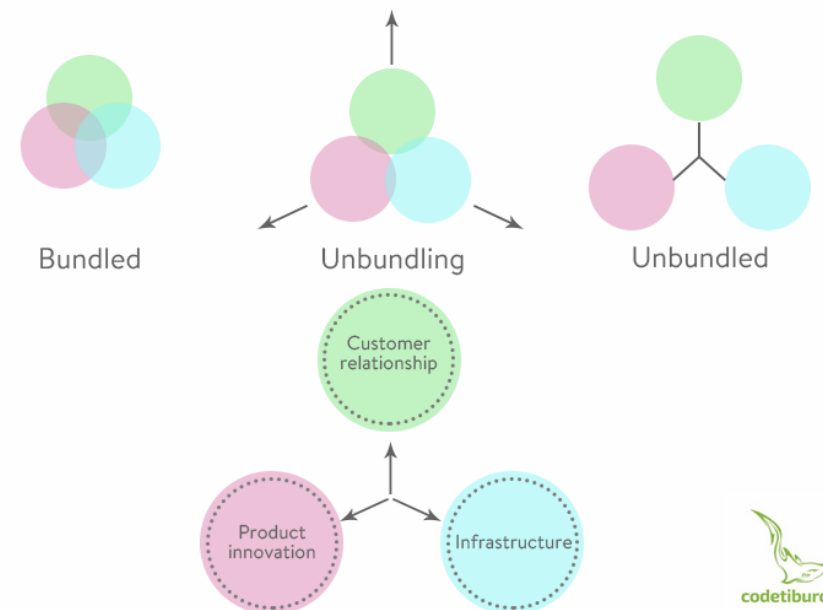


Vzory business modelů - 1. Unbundling

Koncepce unbundlovaného podniku rozlišuje tři odlišné typy oblastí 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.

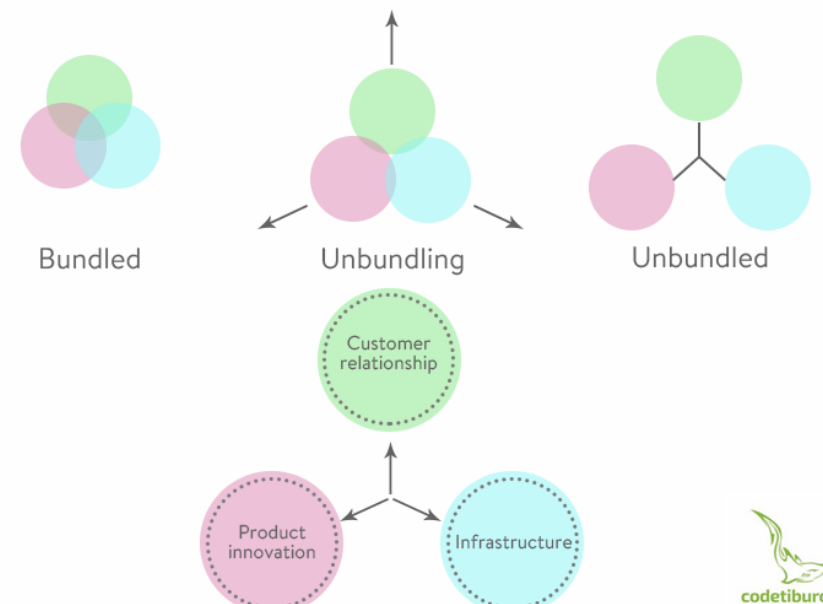
Unbundling business models



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 částí, 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

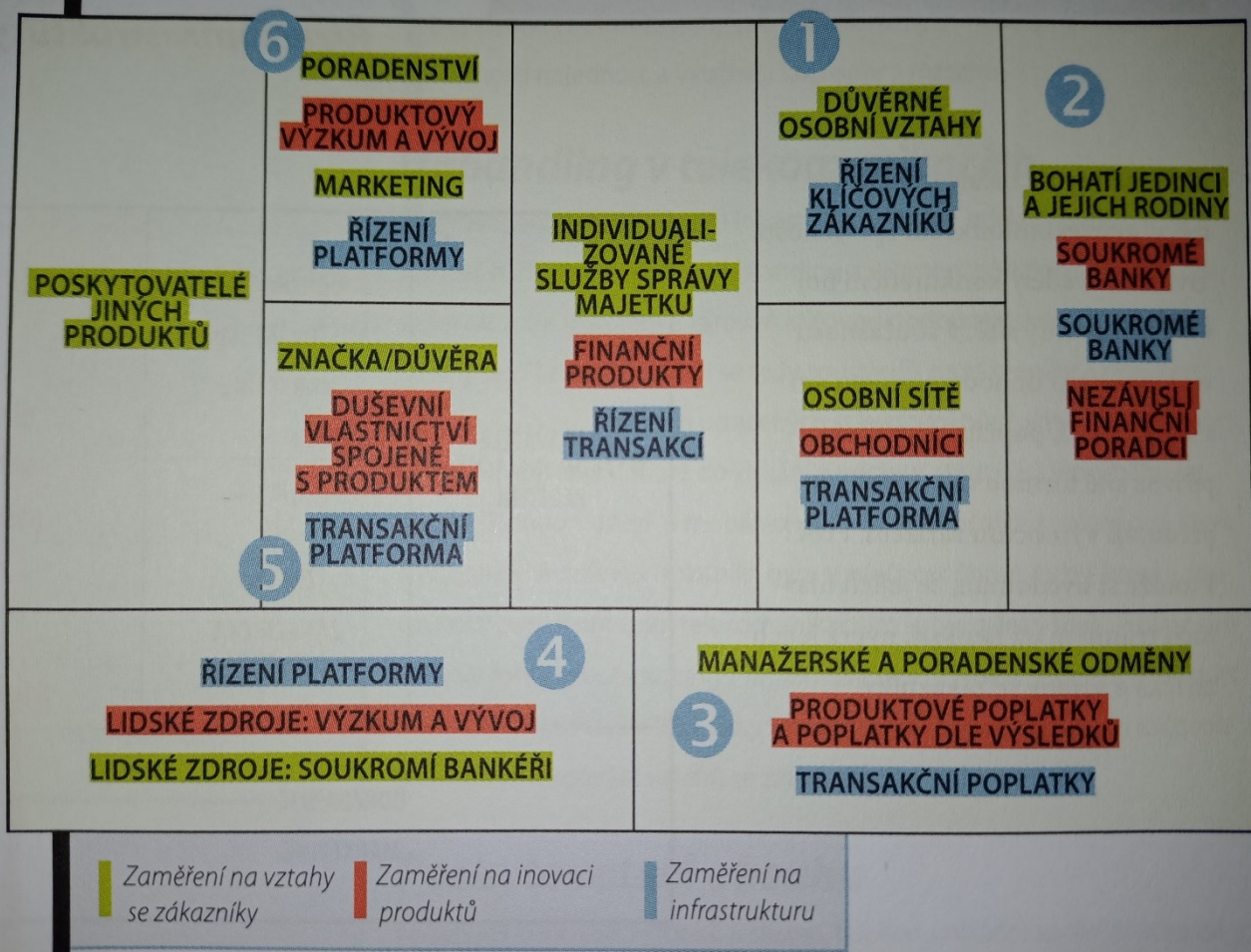


Unbundling – model soukromého bankovníctví



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Model soukromého bankovníctví



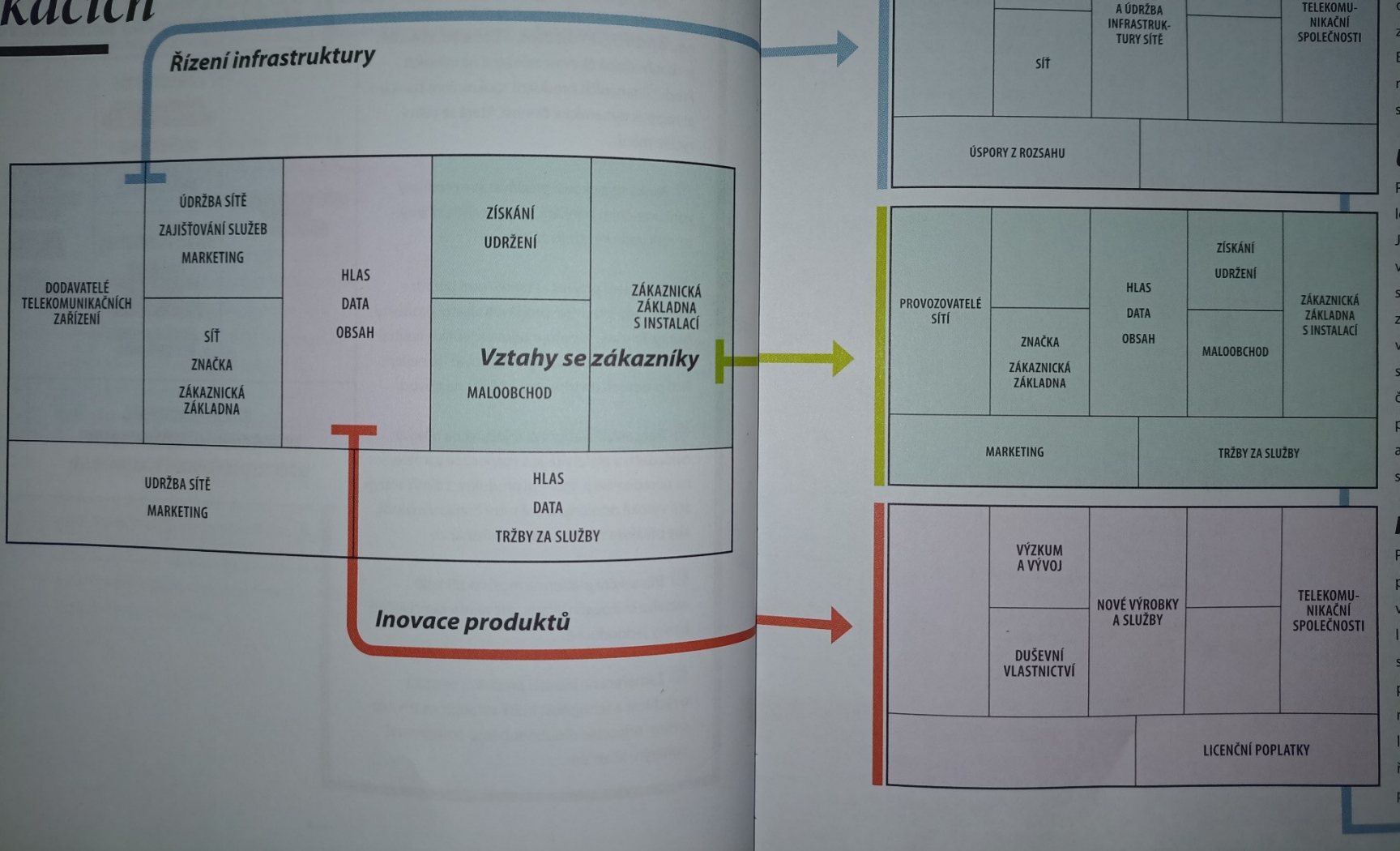
1. Banka se zaměřuje na dva odlišné trhy s různou dynamikou (bohatí klienti-dlouhodobý vztah a soukromé banky-prodej finančních produktů).
2. Banka se pokouší prodávat své produkty konkurenčním bankám (střet zájmu).
3. Rozdělení produktů banky nutí poradce aby klientům prodávali vlastní produkty banky (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



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

g v mobilních
kacích



- Firmy sváděly konkurenční boj v oblasti kvality sítě, v současnosti uzavírají dohody o sdílení sítě 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

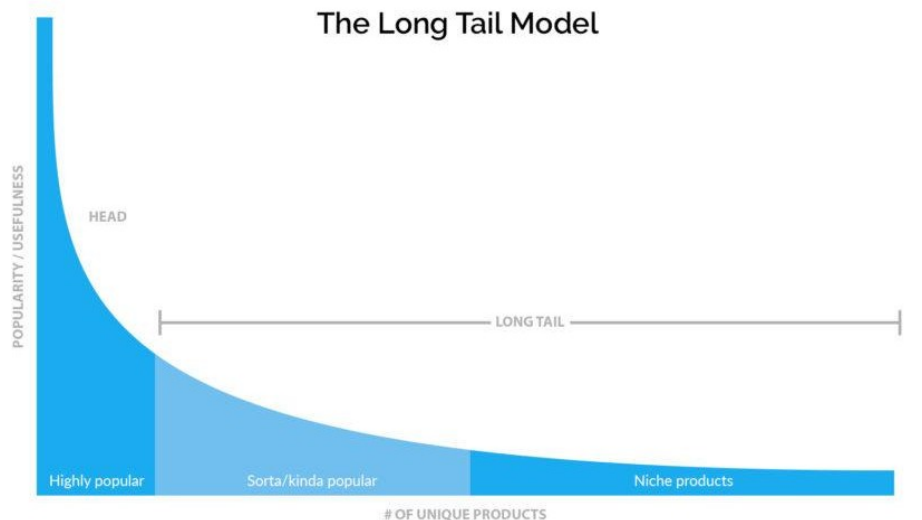
Poskytovatelé obsahu

Vzory business modelů - 2. Dlouhý chvost



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

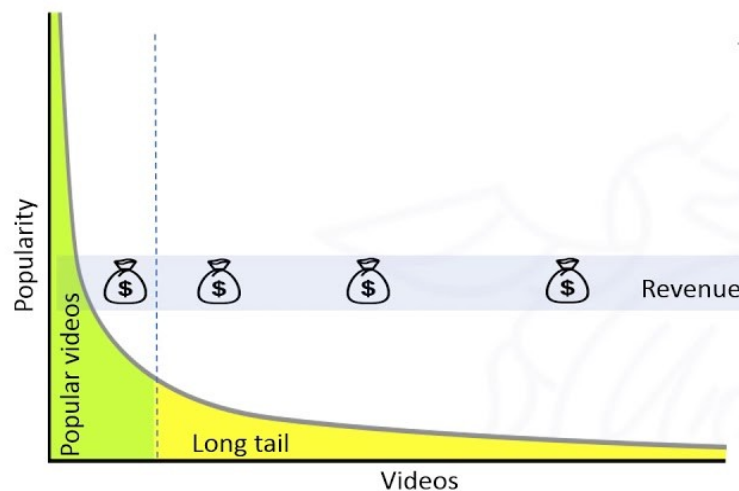
- Pojem „dlouhý chvost“ definoval Anderson (2008), autor knihy *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, s cílem popsat rozvoj mediálního odvětví.
- Popsal mechanismus modelu dlouhého chvostu, kde **velké množství menších prodejů produktů** dokáže generovat mnohonásobně vyšší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



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

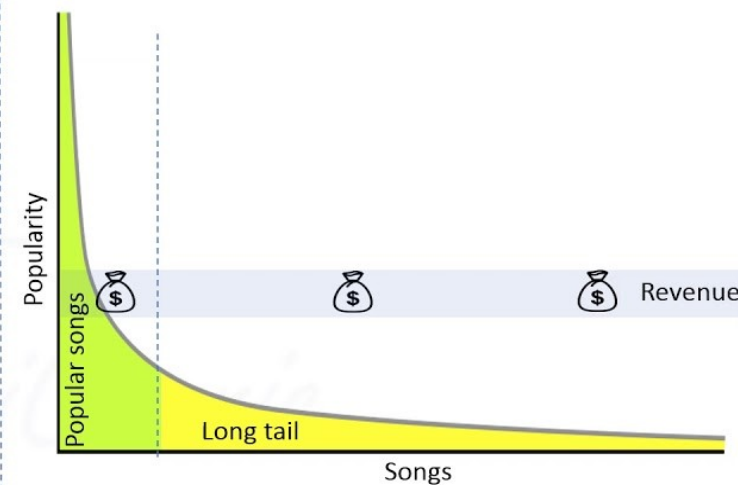
businessmodelz

YouTube



Long Tail

Apple iTunes



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 hranice 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 ne webovém kanálu	
Náklady		Zdroje příjmů		
LEGO Factory zužitkovává náklady na výrobu a logistiku, které již byly vynaloženy v rámci tradičního maloobchodního modelu		Na základě velkého množství položek navržených zákazníky usiluje LEGO Factory o dosahování nízkých příjmů, které však představují hodnotný příspěvek k tradičním vysokým maloobchodním tržbám.		

LEGO

+

Zákazníci společnosti si mohou vytvářete vlastní návrhy stavebnic aobjednat si je online

=

LEGO Factory

+

Firma LEGO umožňuje zákazníkům zpřístupnit a prodávat jejich návrhy online

=

LEGO Users Catalog



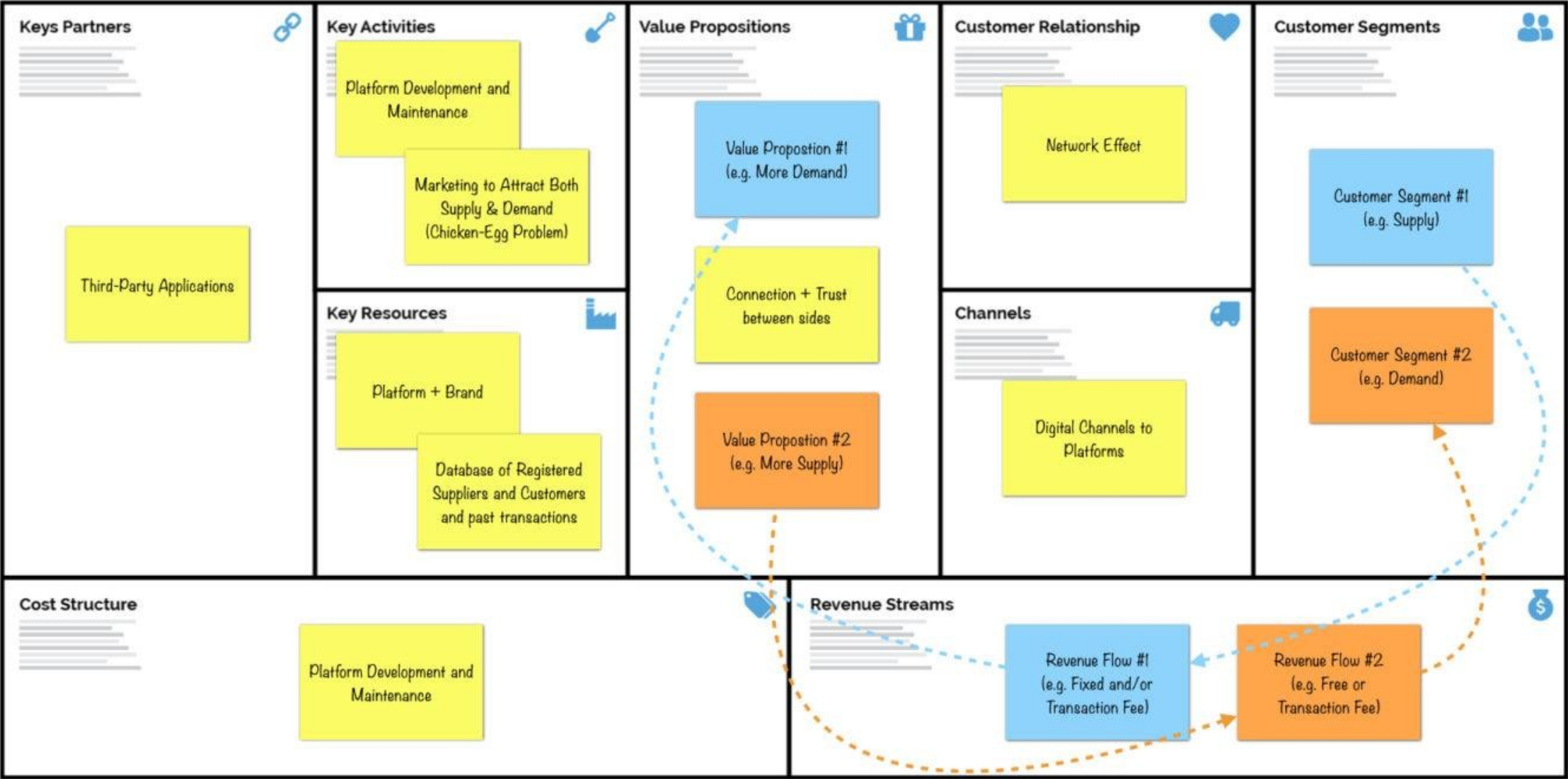
Vzory business modelů - 3. Vícestranné platformy

- 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



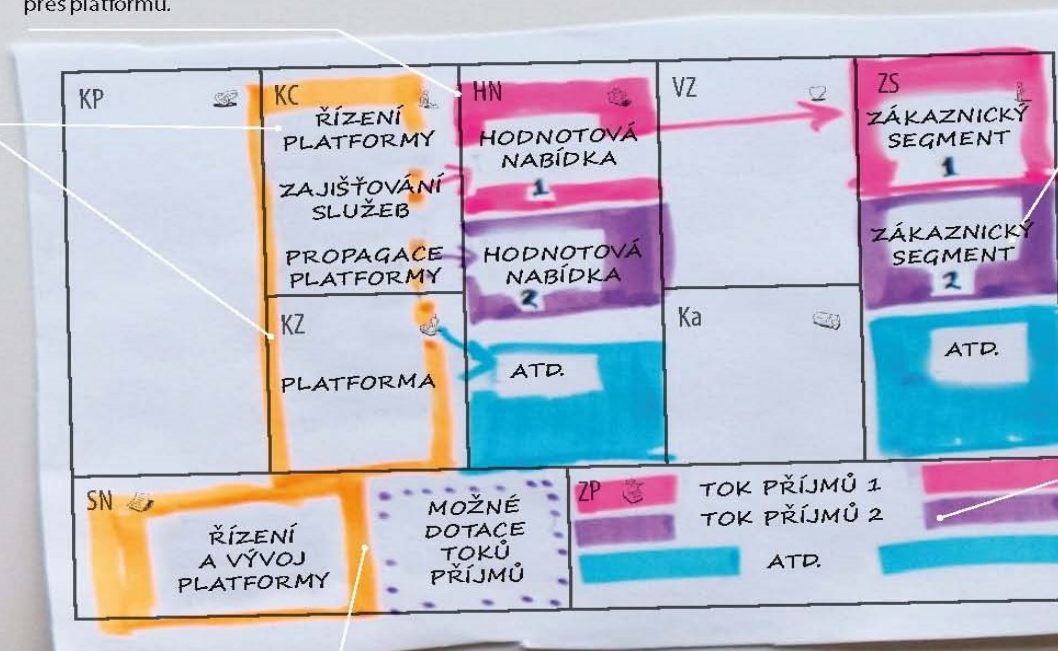
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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.

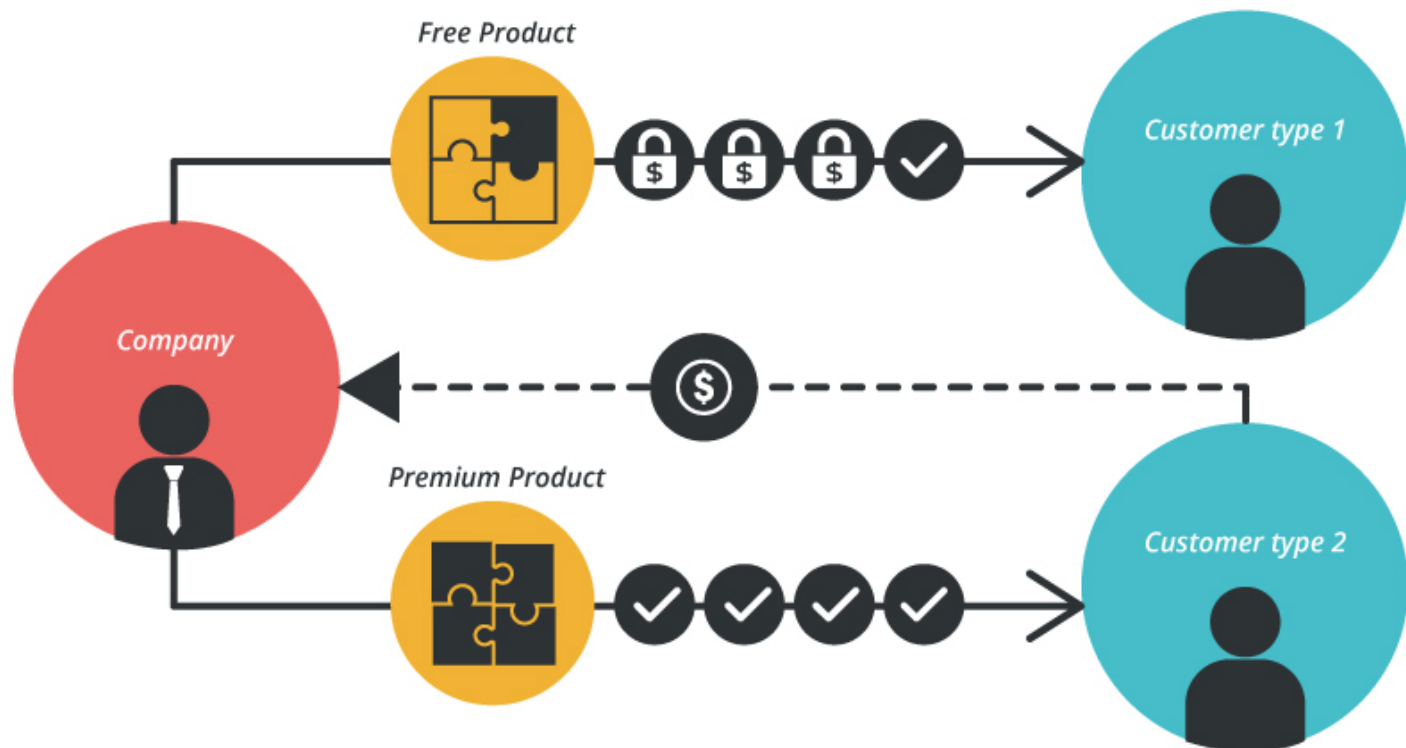
Každý zákaznický segment produkuje odlišný **ZDROJ PŘÍJMŮ**. K jednomu či více segmentům mohou směřovat bezplatné nabídky či nižší ceny, které jsou dotovány příjmy z jiných zákaznických segmentů. Výběr, který segment má být dotován, představuje klíčové cenotvorné rozhodnutí, jež určuje celkový úspěch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

Vzory business modelů - 4. Freemium

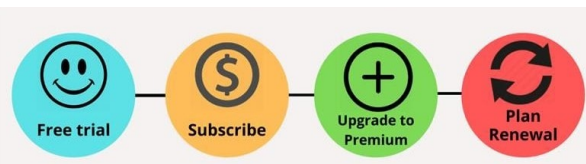


SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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).



Business Model Tool



Vzory business modelů - 4. Freemium

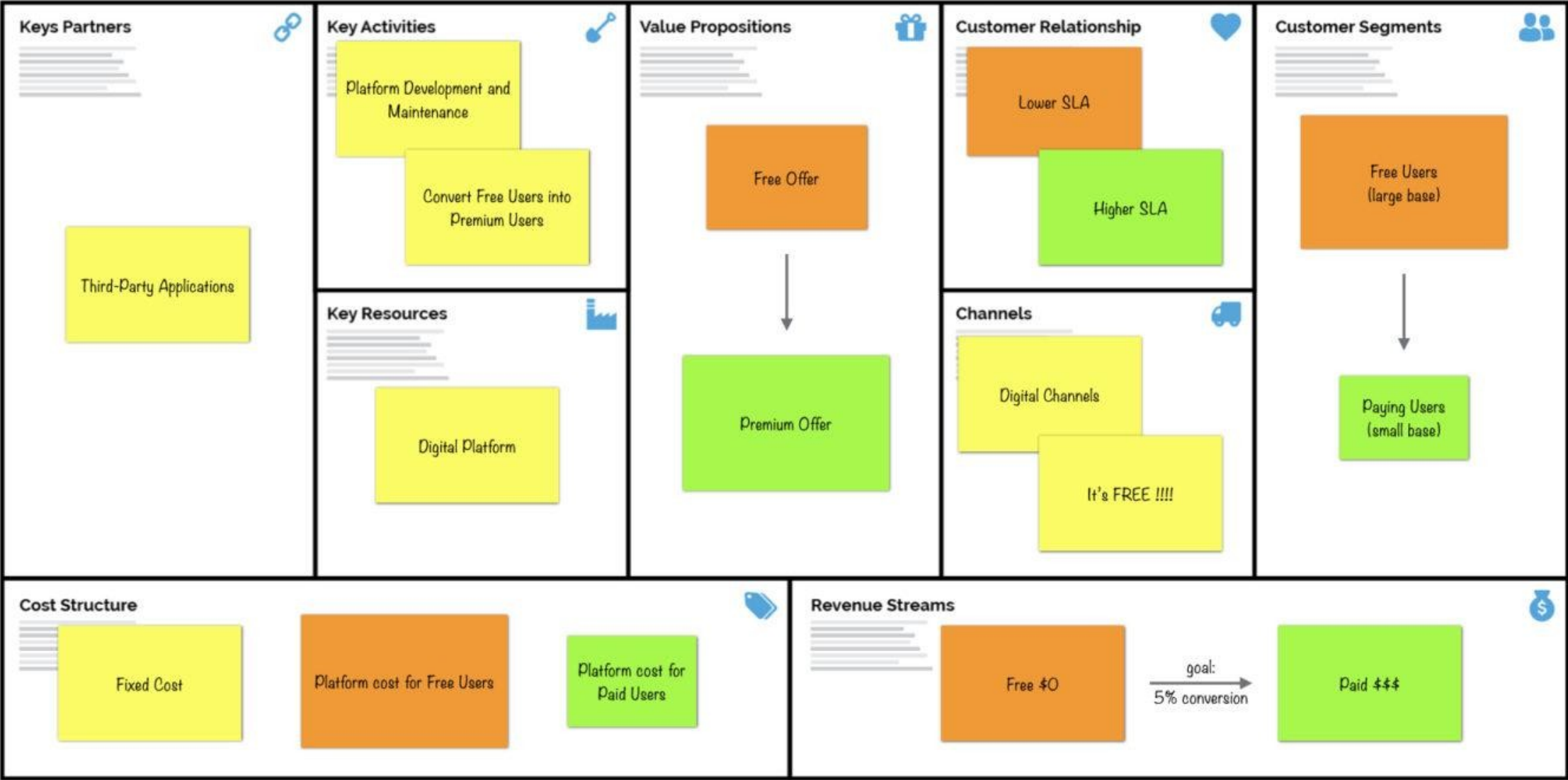
- Avšak pokud se bezplatný produkt stane méně atraktivním, podnik může přijít o značný počet zákazníků. Obdržet něco, nejlépe **zdarma, je atraktivní hodnotovou nabídkou** pro zákazníky.
- Při tvorbě business modelu zdarma, aby byl pro podnik rentabilní, se zohledňuje:
 - účinná strategie;
 - bezplatný 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**
 - „**zevnitř 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

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

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

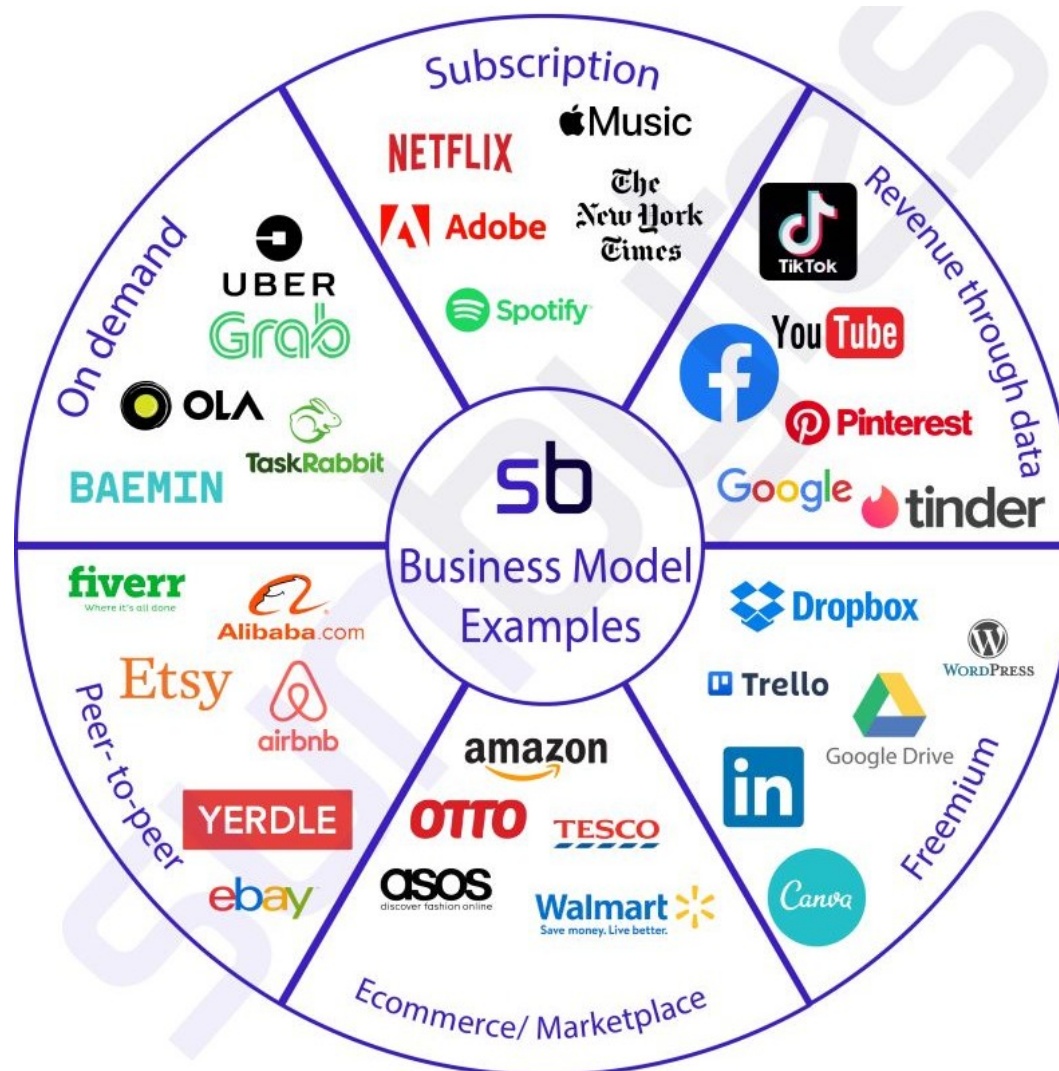
- Technologičtí zprostředkovatelé jsou vědci z obchodních jednotek firmy a budují vztahy s výzkumnými pracovníky (univerzity+firmy)
- Platformy – propojení s odborníky z celého světa (prezentovat, vědci získávají odměny).



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: - Nápady 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 fi nančně životaschopný. Popisuje, jakým způsobem je hodnota získávána, a zahrnuje aspekty, jako je struktura náklady a toky příjmů.
-

Struktura Blok 2 – Osobní business model

- Představení osobního business modelu
 - Struktura osobního business modelu
 - Využití osobního business modelu
 - Příklady osobního business modelu
-

Cílem Bloku 2 je...

- Získat znalosti pro modelování a tvorbu osobního business modelu.
 - Pochopení vašich znalostí, dovedností, zájmů a předností vaší osobnosti vám může pomoci ve vašem budoucím profesním i osobním životě.
 - Rozšíření logiky business modelování o aspekt zaměření se na konkrétní pracovní pozici nebo konkrétní podnikatelskou aktivitu.
-

Vymezení osobního business modelu



Jaká je odlišnost od klasického canvasu?

- V osobním business modelu jste klíčovým zdrojem **VY**: vaše zájmy, dovednosti a schopnosti, osobnost a aktivita, kterou vlastníte nebo řídíte. *(Ve firmě jsou za klíčové zdroje např. zahrnuti ostatní zaměstnanci.)*
- V osobním business modelu hrají roli těžko vyčíslitelné „měkké“ náklady (například stress) a „měkké“ přínosy (například uspokojení). *(Ve firemních modelech se obvykle kalkuluje s finančními náklady a přínosy.)*

Name _____

's Personal Business Model Canvas

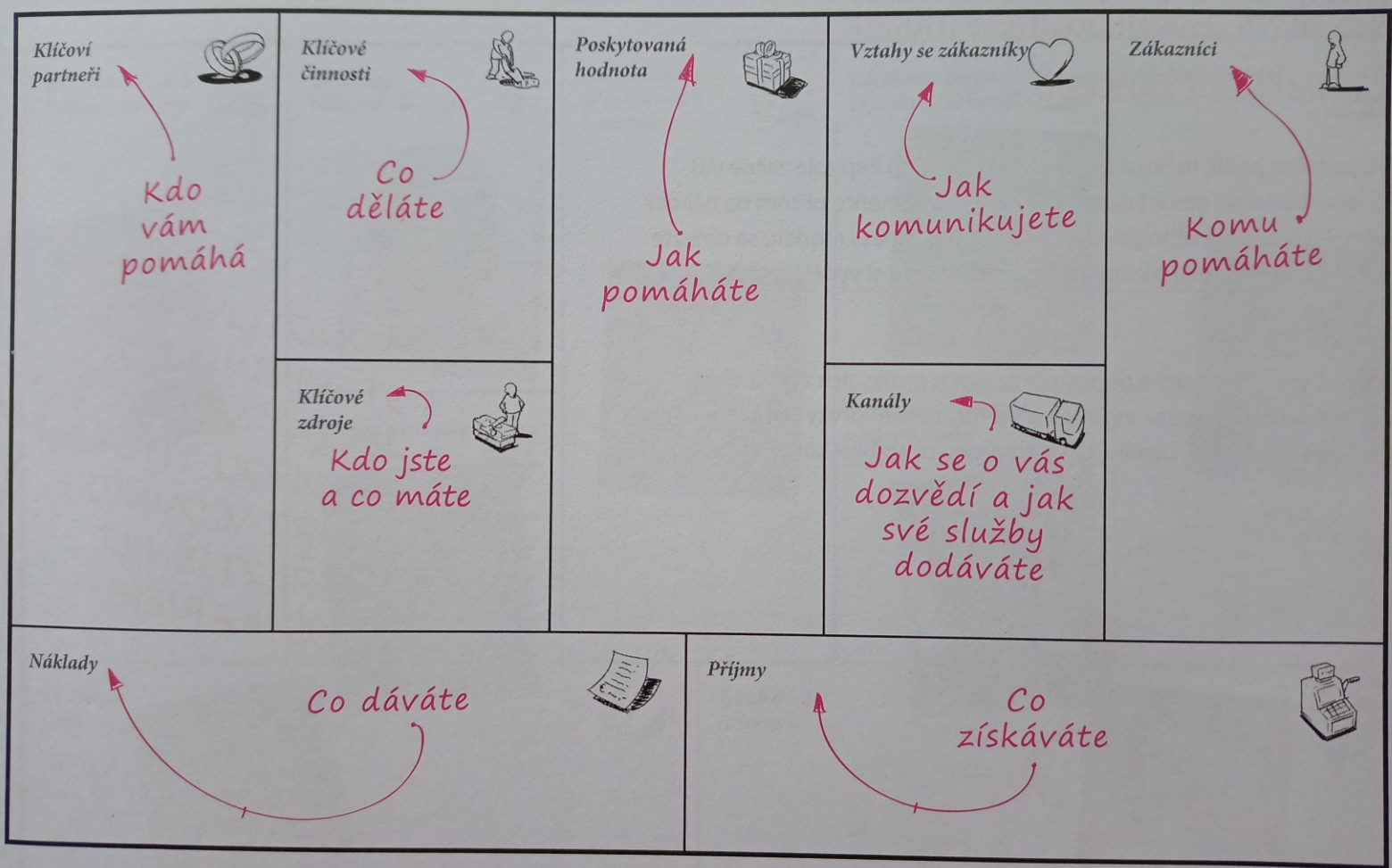
Who helps you (Key Partners)	What you do (Key Activities)	How you help (Value Provided)	How you interact (Customer Relationships)	Who you help (Customers)
	Who you are & what you have (Key Resources)		How they know you & how you deliver (Channels)	
What you give (Costs)			What you get (Revenue and Benefits)	

Vymezení osobního business modelu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Osobního
Plátno business modelu



1. Kdo jste/co máte (klíčové zdroje)
2. Co děláte (klíčové činnosti)
3. Komu pomáháte (zákazníci)
4. Jak pomáhám (nabízená hodnota)
5. Jak se o vás dozvědí/Jak dodáváte své služby (marketingové kanály)
6. Jak jednáte a komunikujete (vztahy se zákazníky)
7. Kdo Vám pomáhá (klíčoví partneři)
8. Co získáte (zdroje příjmů)
9. Co dáváte (náklady)



Klíčoví partneři Kdo Vám pomáhá

Kdo vám pomáhá poskytovat hodnotu ostatním?
Kdo vás podporuje jinak a jak?
Dodávají nějakí partneři klíčové zdroje nebo provádějí klíčové aktivity vašim jménem?

Klíčovými partnery mohou být:

- Přátelé
- Členové rodiny
- Nadřízení
- Personální oddělení
- Spolupracovníci
- Dodavatelé
- Členové profesního sdružení
- Mentoři nebo poradci atd.

Klíčové aktivity Co děláte

Uved'te několik důležitých činností, které v práci každý den vykonáváte, které odlišují vaše povolání od ostatních.
Kterou z těchto klíčových činností vyžaduje vaše hodnotová nabídka?

Jaké činnosti vyžadují vaše kanály a vztahy se zákazníky?

Zvažte, jak lze vaše aktivity seskupit do následujících oblastí:

- Aktivity (jejich tvorba, řešení, dodání atd.)
- Prodej (informování, přesvědčování atd.)
- Podpora (správa, organizování atd.)

Klíčové zdroje Kdo jste

Co tě v práci nejvíc baví?

Seřadte své preference

Baví vás jednat:

- 1) lidé,
- 2) informace/nápady,
- 3) fyzické předměty/práce venku?

Popište své schopnosti (věci, které děláte přirozeně bez námahy)
a své dovednosti (věci, které jste se naučili dělat).

Uveďte některé ze svých dalších zdrojů:
bní síť, pověst, zkušenosti, fyzické schopnosti

Nabízená hodnota Jak pomáháte

Jakou hodnotu poskytnete zákazníkům?
Jaký problém řešíte nebo potřebujete uspokojit?
Popište konkrétní výhody, které zákazníci využívají jako výsledek vaší práce.

Zvažte, zda vaše hodnota poskytuje:

- Snižuje riziko
- Snižuje náklady
- Zvyšuje pohodlí nebo použitelnost
- Zlepšuje výkon
- Zvyšuje užitek nebo naplňuje základní potřebu
- Naplňuje sociální potřeby (značka, status, schválení atd.)
- Uspokojuje emocionální potřeby atd.

Vztahy se zákazníkem Jak komunikujeme

Jaké druhy vztahů očekávají vaši zákazníci?
Popište typy vztahů, které nyní máte.

Např. mohou zahrnovat:

- Osobní asistence
- Vzdálená komunikace přes e-mail, Skype atd.
- Kolegové nebo uživatelské komunity
- Spolupřevzetí
- Samoobslužné nebo automatizované služby atd.

Marketingové kanály Jak se o vás

dodáváte

Prostřednictvím kterých kanálů chtějí být vaši zákazníci osloveni?

Jak se k nim nyní dostáváte?

Které kanály fungují nejlépe?

Fáze kanálu:

1. Informovanost – jak se o vás potenciální zákazníci dozvědí?
2. Hodnocení – jak pomáháte potenciálním zákazníkům ocenit vaši hodnotu? Jak si vás noví zákazníci najímají nebo kupují vaše služby?
3. Nákup
4. Doručení – jak dodáváte hodnotu zákazníkům?
5. Po prodeji – jak nadále podporujete zákazníky a zajišťujete, aby byli spokojeni?

Zákazníci Komu pomáháme

Pro koho vytváříte hodnotu?
Kdo je váš nejdůležitější zákazník?
Kdo závisí na vaší práci, aby mohl vykonávat svou vlastní práci?
Kdo jsou zákazníci vašich kanálů?

Náklady

Co dáváte

Co dáváte své práci (čas, energii atd.)?
Čeho se vzdáváte, abyste mohli pracovat (rodinný nebo osobní čas atd.)?
Které klíčové aktivity jsou nejdražší (vyčerpávající, stresující atd.)?

Uved'te měkké a tvrdé náklady spojené s vaší prací

Měkké náklady:

- Stres, nespokojenost, nedostatek flexibility
- Nedostatek příležitosti k osobnímu nebo profesnímu růstu; Nízké uznání, společenský přínos atd.

Tvrdé náklady:

- Nadměrné časové nebo cestovní závazky
- Neplacené náklady na dojíždění nebo cestování
- Nehrazené náklady na školení, vzdělávání, vybavení, materiály nebo jiné náklady atd.

Zdroje příjmů

Co získáváte

Za jakou hodnotu jsou vaši zákazníci skutečně ochotni zaplatit?

Za co teď platí?

Jak teď platí? Jak by mohli raději platit?

Popište své příjmy a výhody

Tvrdé faktory mohou zahrnovat:

- Plat, Mzdy nebo profesionální poplatky, Naturální platby, Zdravotní a invalidní pojištění, Důchodové dávky, Akciové opce nebo plány na podíl na zisku, Pomoc při výuce atd.

Mezi měkké faktory mohou patřit:

- Spokojenost, radost; Profesionální vývoj; Uznání; Sociální příspěvek; Flexibilní pracovní doba nebo podmínky atd.

Příklad osobního business modelu

Klíčoví partneři Kdo Vám pomáhá Zpravodajské rádio Kolegové Televizní stanice Manažeři akcí	Klíčové aktivity Co děláte Čtení zpráv, vedení rozhlasových rozhovorů Vedení televizních/živých diskusí Příprava scénářů	Nabízená hodnota Jak pomáháte Informují a bavím posluchače Inspiruji posluchače a diváky k přemýšlení/jednání	Vztahy se zákazníkem Jak komunikujeme Osobní, online, zaměřené na získání nových Osobně – udržení stávajících	Zákazníci Komu pomáháme Posluchači zpravodajského rádia Agentury pro přednášející/akce Živé i vzdálené publikum
	Klíčové zdroje Kdo jste Hlasový talent Energie Osobnost Vůdcovské a moderátorské dovednosti Dovednosti pro analýzu obsahu		Marketingové kanály Živě Televize na uzavřeném okruhu Online Rozhlas Osobní doporučení	
Náklady Co dáváte Co dáváte Čas a energii Stres Režie kanceláře Doprava Ošacení			Zdroje příjmů Co získáváte Mzda Benefity Honoráře za živé/televizní prezentace Povědomí o osobní značce	

Příklad osobního business modelu rozhlasového moderátora



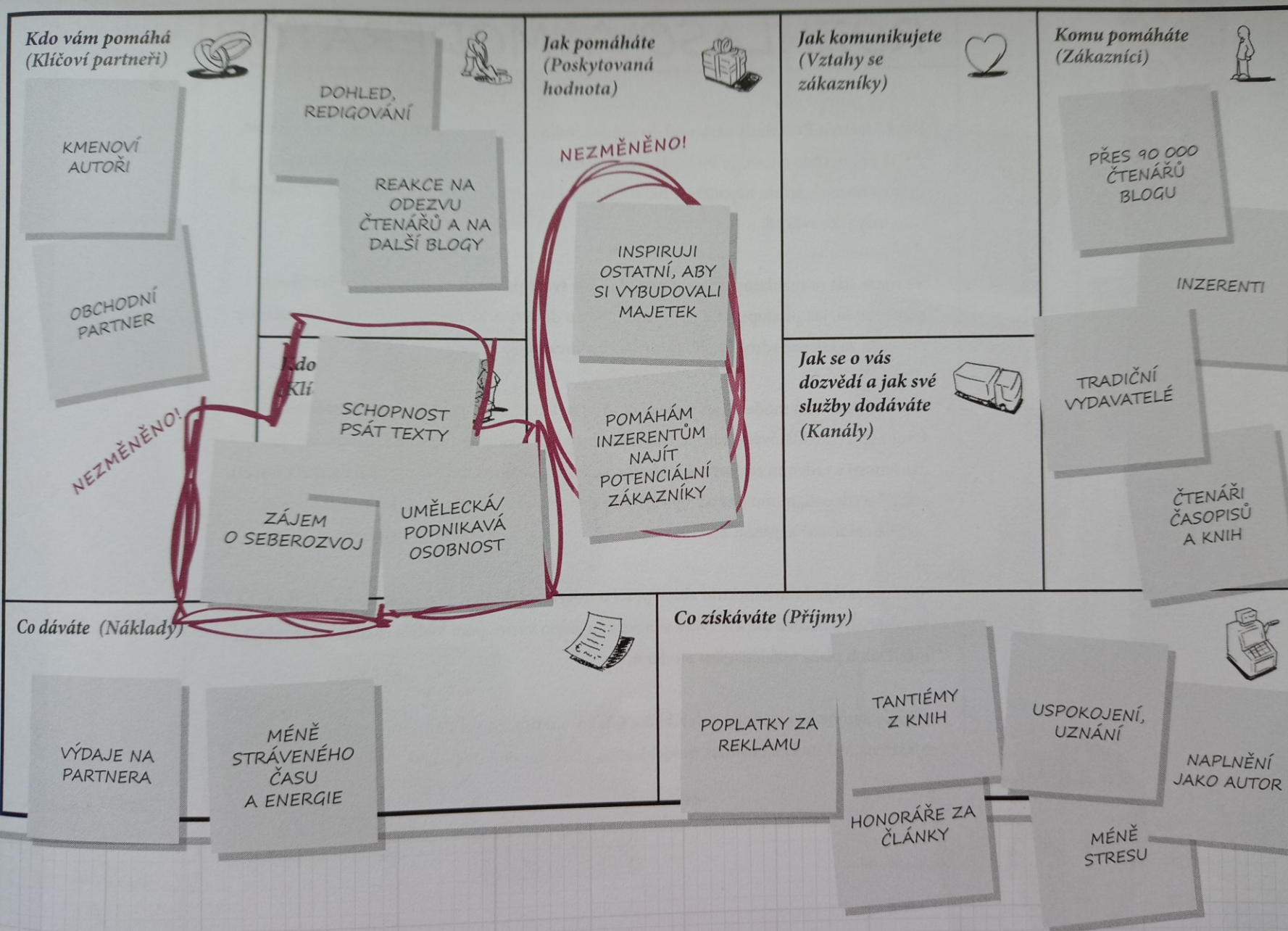
J. D. – model verze 2.1, superblogger



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

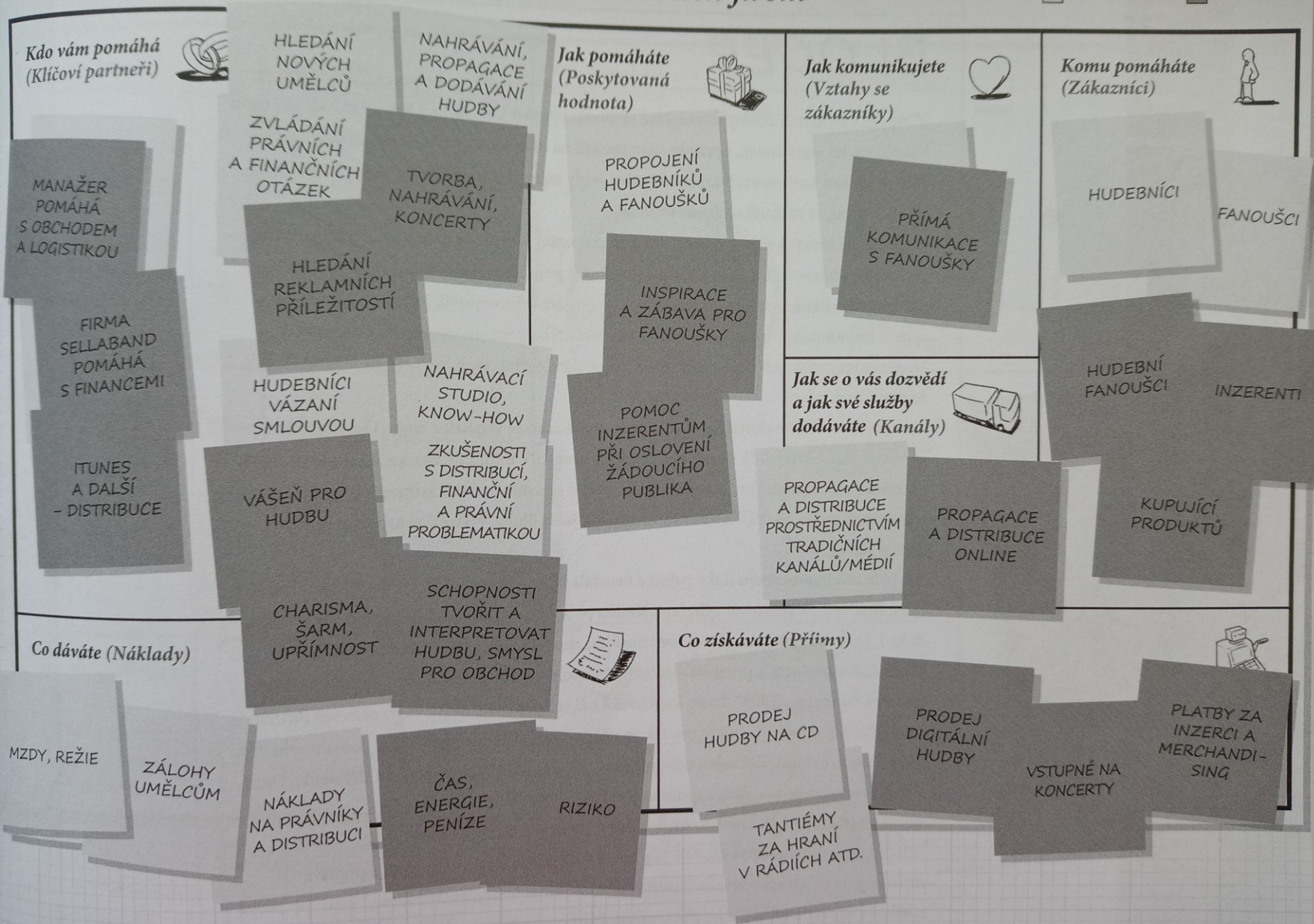
Příklad osobního
business modelu –
J.D.Roth (blogger).
Jeho byznys s prodejem
pap. krabic zkrachoval,
založil si blog o
osobních financích
(Get Rich Slowly)

<https://www.getrichslowly.org/>



Nový model Hind vs. tradiční model nahrávacích firem

□ tradiční model ■ nový model



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

**Příklad osobního
business modelu –
hudebnice HIND**
(vlastní značka
B-Hind, v 17 letech získala
smlouvu s BMG)



Shrnutí (Blok 2)

- Osobní business model je spojen s vaší osobností a vhodnými schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a zájmy pro danou aktivitu podnikatelskou/pracovní apod.
 - Pro identifikaci změny (pracovního místa, kariéry) je vhodné vytvořit stávající osobní business model a podrobit jej hlubšímu přezkumu – co a jak opravdu chcete změnit a kam se chcete posunout (vytvořit si svůj dream job je žádoucí, než si jej najít).
 - Osobní business model se tedy skládá z ekvivalentů klasického canvasu:
 1. Kdo jste/co máte (klíčové zdroje)
 2. Co děláte (klíčové činnosti)
 3. Komu pomáháte (zákazníci)
 4. Jak pomáhám (nabízená hodnota)
 5. Jak se o vás dozvědí/Jak dodáváte své služby (marketingové kanály)
 6. Jak jednáte a komunikujete (vztahy se zákazníky)
 7. Kdo Vám pomáhá (klíčoví partneři)
 8. Co získáte (zdroje příjmů)
 9. Co dáváte (náklady)
-

Struktura Blok 3 – BM v kontextu prostředí

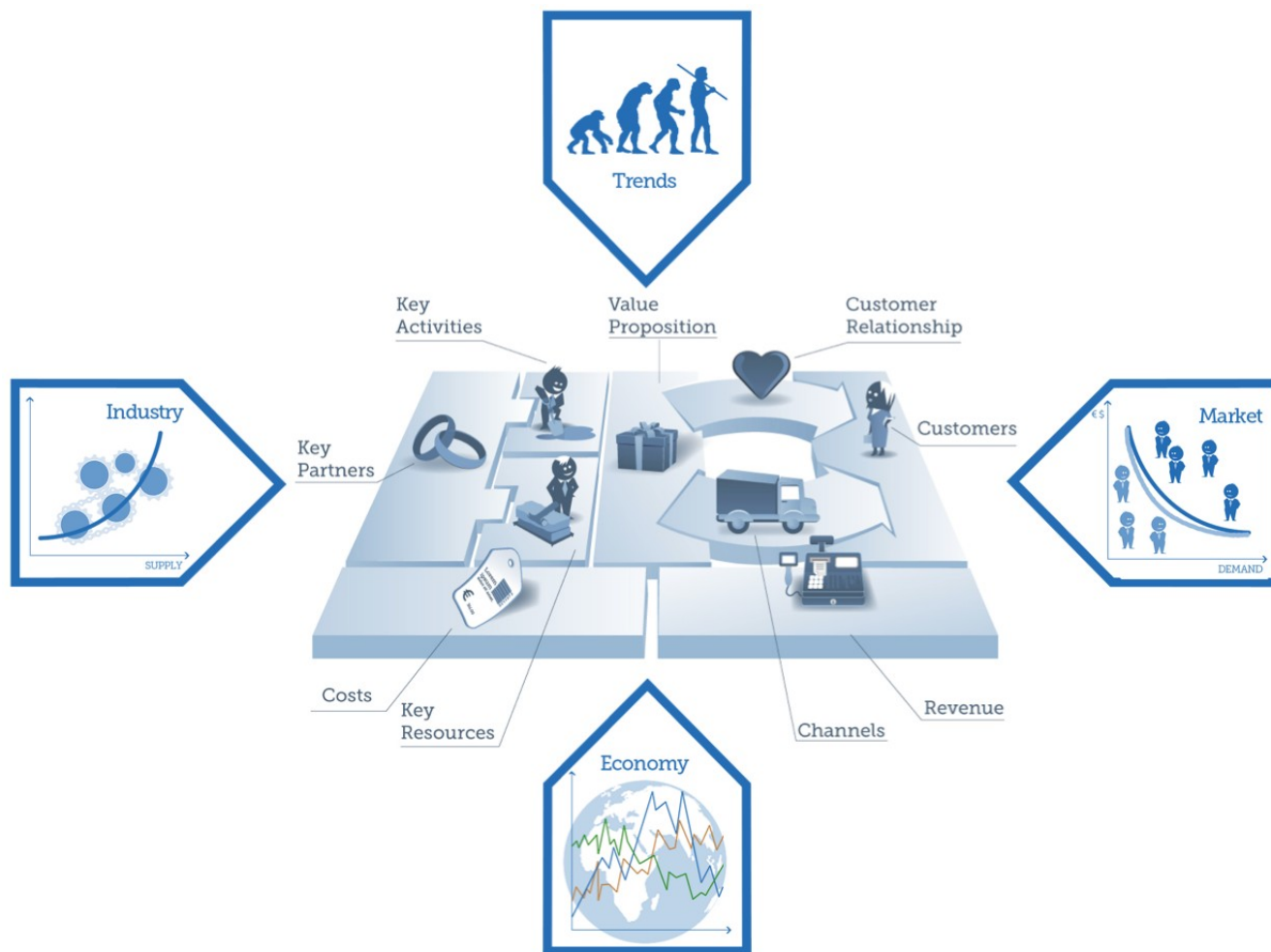
Představení jednotlivých faktorů ovlivňující podobu, změnu a inovaci business modelu:

- Makroekonomické síly
 - Trendy (prognózy)
 - Sektorové síly
 - Tržní síly
-

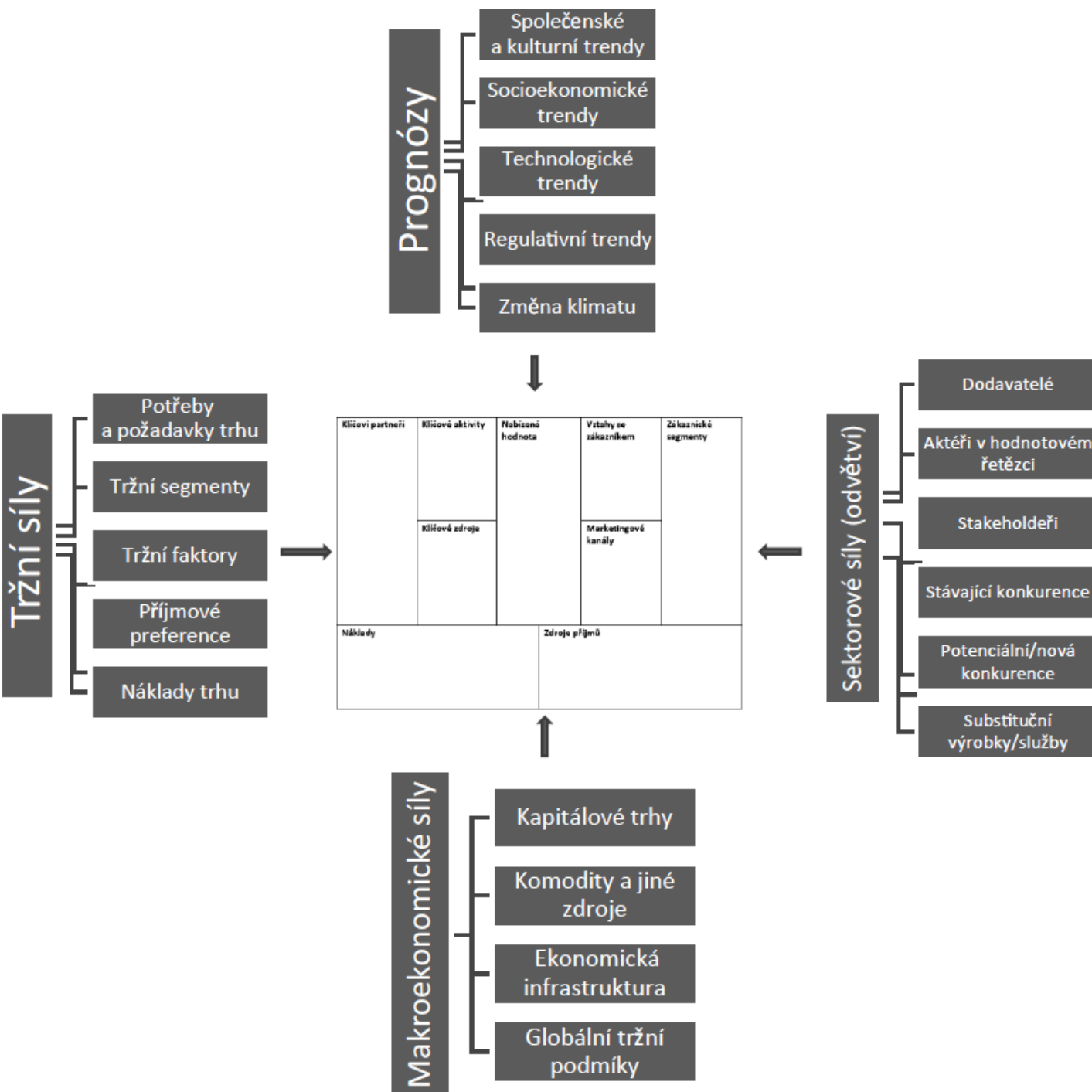
Cílem Bloku 3 je...

- Získat znalosti pro pochopení provázanosti okolního prostředí, makroekonomických sil, trendů a tržních sil, které mají vliv na tvorbu či inovaci business modelu konkrétní firmy.
 - Vymezit vztah business modelu a kontextu prostředí se zaměřením na pochopení vlivu externích tržních sil a souvislostí s inovativností a průběžnou evaluací elementů business modelů.
 - Pochopit propojení vlivu externího prostředí na konkrétní business model, jeho možnosti změn a inovací s cílem vytvořit velmi silný nástroj pro flexibilitu a adaptabilitu v podnikatelském prostředí.
-

(NE)izolovanost podnikatelské entity



- Žádná entita nemůže fungovat izolovaně (prozatím), vždy vznikají vazby mezi řadou stakeholderů, a proto je nutné zasadit business model do kontextu okolního prostředí.
- Gassmann a kol. (2014) uvádí, že mezinárodní korporace investují méně než 10 % svých investičních prostředků na inovace v oblasti rozvoje business modelů. MSP utrácí ještě méně a většina z nich zanedbává inovaci business modelu!!!



- Které vlivy jsou v současnosti významné?
- Uved'te příklady...

Makroekonomické vlivy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Existuje podpora
ekonomické infrastruktury
pro klíčové aktivity?

Jak je nastavena úroveň
ekonomické infrastruktury?
Jsou vyvinuté dodavatelské
řetězce?

Jak výše
nezaměstnanosti
a úroveň vzdělanosti
ovlivní kvalifikované
pracovní síly?

Jak rostoucí inflace
ovlivní kapitálové
prostředky?

Klíčoví partneři	Klíčové aktivity	Nabízená hodnota	Vztahy se zákazníkem	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Marketingové kanály	
Náklady		Zdroje příjmů		

Makro-faktory mohou být:

- **Pozitivní**
- **Neutrální** (má potenciál vyvolat jak pozitivní i negativní, např. obchodní embargo...)
- **Negativní**

Jak vyšší ceny komodit, vyšší
poplatky v mezinárodním
obchodu ovlivní mé náklady?

Hlavní trendy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Musí mé činnosti být
v souladu s nějakým
mezinárodním/národním/
lokálním nařízením?

Jak zákazníci reagují na změny
v kulturních a společenských
trendech? Vytvářejí nové
segmenty?

Které technologické
inovace a trendy ovlivní
mé podnikání? Jak
budou nákladné? Mohu
je integrovat do svého
business modelu?

Klíčová partneri	Klíčové aktivity	Nabízená hodnota	Vztahy se zákazníkem	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Marketingové kanály	
Náklady		Zdroje příjmů		

Je daný segment
ochoten
využívat online
platby?

Jak ovlivní demografické
faktory mé náklady? Jaký vliv
má stárnutí populace?

- Trendy jsou zdrojem prognóz.
- Řadíme zde technologické, regulatorní, socioekonomické, společenské a kulturní trendy.

Investuji dostatečně do výzkumu, aby mé produkty ustály konkurenci?

Jak se musí změnit hodnotová nabídka v reakci na nové substituční produkty? Jaká bude konkurenční výhoda produktu?

Jakou sílu mají odběratelé, mohou ovlivňovat ceny?

Můžeme využívat existující dodavatele?
Existuje více dodavatelů, se kterými mohu spolupracovat?

Existují sítě/partnerství v rámci odvětví, které mohou snižovat náklady?

Klíčovní partneři	Klíčové aktivity	Nabízená hodnota	Vztahy se zákazníkem	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Marketingové kanály	
Náklady		Zdroje příjmů		

Ovlivní nás významně fixní náklady vstupu do odvětví? Jak mohou dosáhnout úspor z rozsahu?

Která část odvětví má ziskový potenciál?

- Sektorové síly značí pnutí v rámci určitého odvětví.
- Orientace je zde na kupující, konkurenty, přichozí firmy, substituční výrobky nebo služby, dodavatele a jiné zainteresované strany v hodnotovém řetězci.
- Vychází se z „červeného oceánu“, kde probíhají tvrdé tržní boje.
- Možností je také si vytvořit svůj vlastní „modrý oceán“ s vlastním trhem.
- Porterova analýza konkurenčních sil je vhodný nástroj.

Jak vnímá zákazník mou
nabízenou hodnotu
(produkt)? Je ochoten za
ni zaplatit?

Jaké komunikační nástroje jsou
vhodné pro konkrétní segmenty?

Jaký segment
zákazníků má
potenciál růstu?
Jaký je celkový
objem trhu?

Který příjmový
model je vhodný
pro konkrétní
segment?

Jak vysoké jsou náklady na
přechod zákazníka od konkurence
k nám?

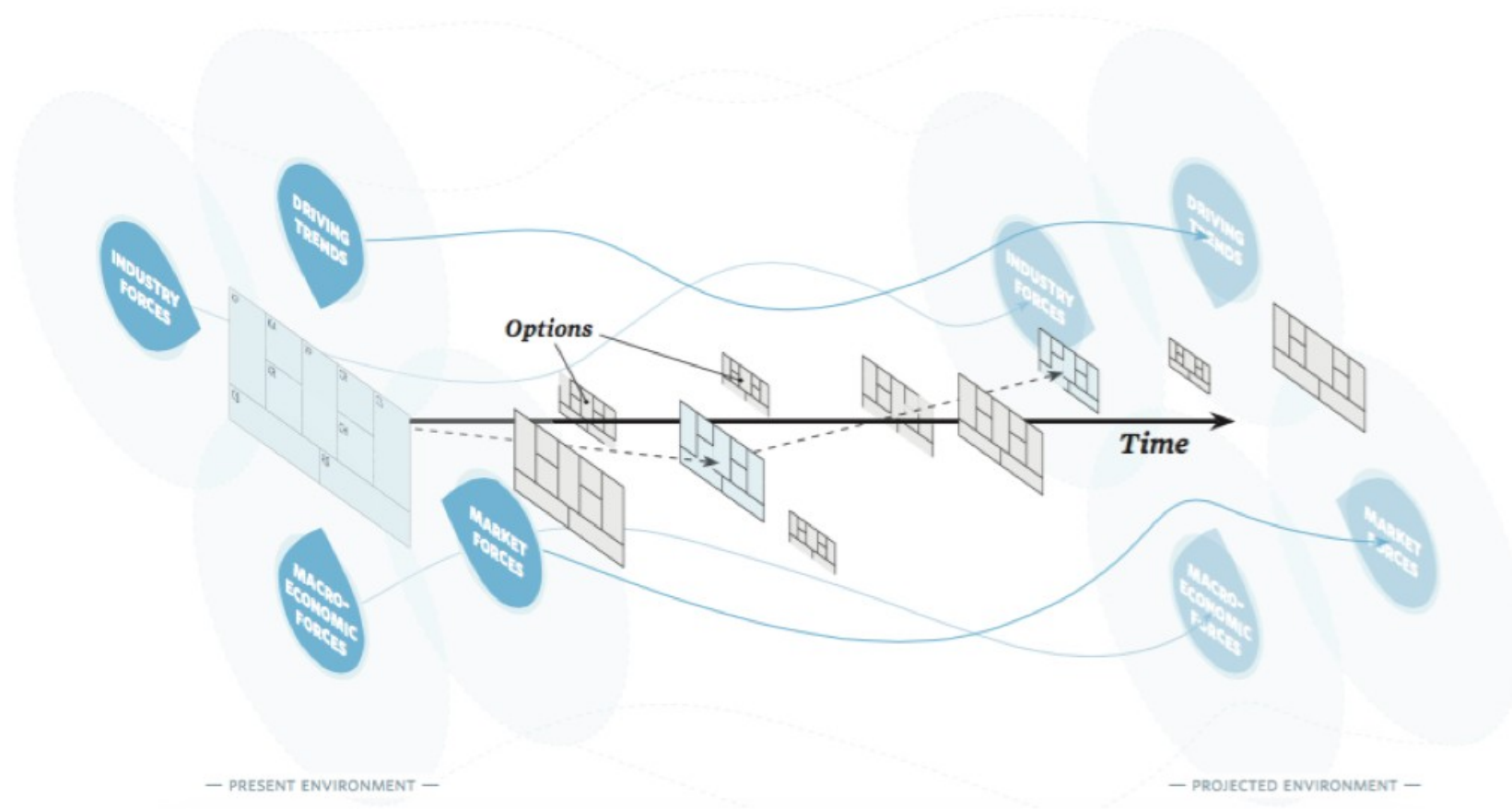
Mohu spolupracovat
např. s marketingovými
společnostmi? Mohu se
podílet na výzkumech
trhu?

Mohu sdílet informace
s konkurenčními
podniky?

Klíčová partneri	Klíčové aktivity	Nabízená hodnota	Vztahy se zákazníkem	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Marketingové kanály	
Náklady		Zdroje příjmů		

- Tržní síly spadají do analýzy trhu, která určuje tržní faktory a segmenty, požadavky a potřeby trhu, případně náklady na přechod zákazníků ke konkurenci.
- Také určují příjmovou atraktivitu a potenciál příjmů s cenotvorbou.
- Zásadní je dynamika trhu, celkový objem trhu a potencionální hodnota včetně segmentů zákazníků a jejich vzorců nákupního chování.

Shrnutí (Blok 3)



- Business model je nutné pravidelně dle měnících se podmínek inovovat – a to buďto přizpůsobením (adaptabilitou) nebo vytvořit své vlastní podmínky pro trh a zohlednit trendy, makroekonomické síly, sektorové síly a tržní síly.
- Znalosti k inovaci business modelu mohou přispět k nové logice příjmového modelu a objevit nové segmenty či svůj vlastní „blue ocean“ nebo využít svého postavení v „red ocean“.

Struktura Blok 4 – Vztah mezi strategií a BM

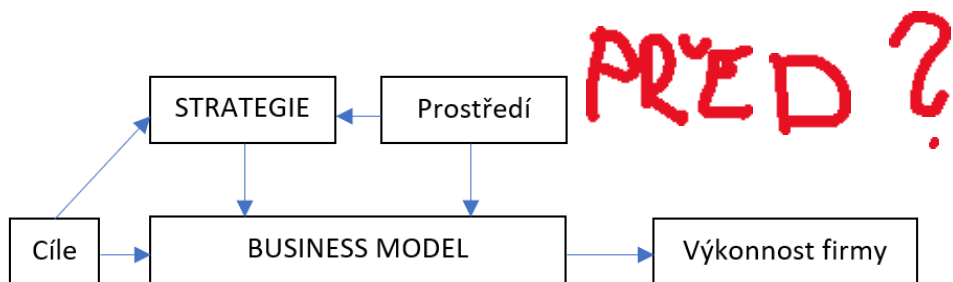
- Dva přístupy pohledu na souvislost strategie firmy a business modelu.
 - Modrý versus rudý oceán
 - Hodnotová inovace
 - Příklady
-

Cílem Bloku 4 je...

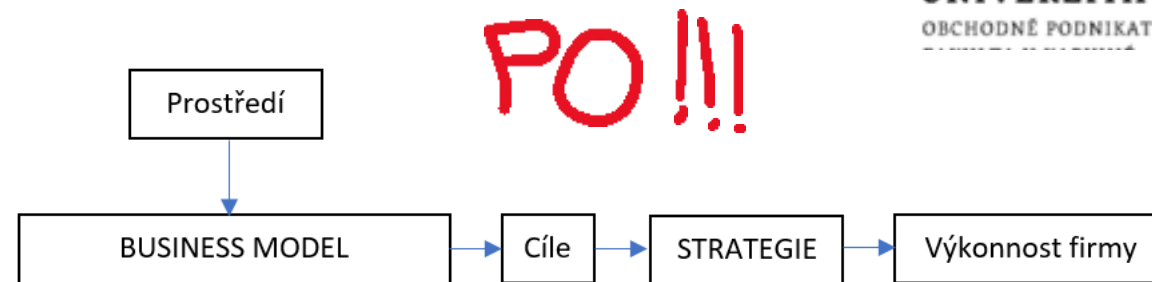
Získat odpovědi na otázky...

- *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



- 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.

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 **životaschopný nápad** modrého oceánu.

Strategie a provázanost s business modelem

Jaké jsou kroky k implementaci strategie modrého oceánu? Kim a Mauborgne (2021, blueoceanstrategy.com) navrhuje 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 potencionální modrý oceán.
-

Strategie a provázanost s business modelem

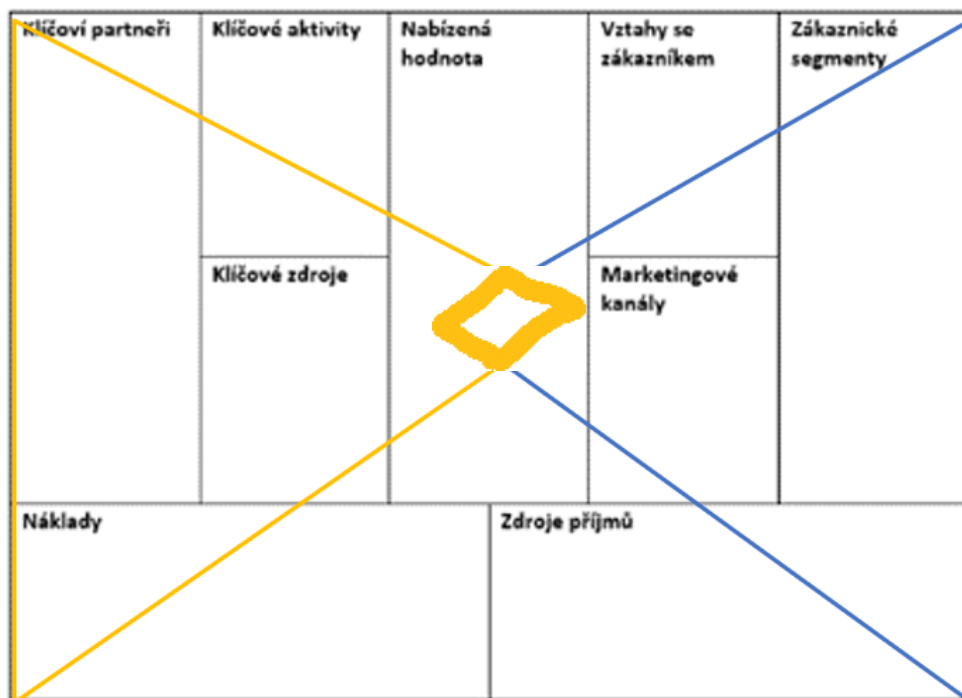
Změna prvků v blocích modelu na pravé straně vyvolá změnu v blocích na straně levé.

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.



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.



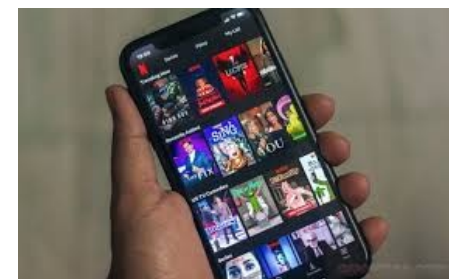
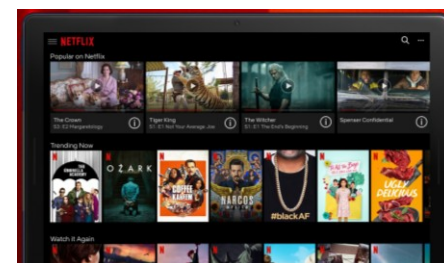
Strategie a provázanost s business modelem



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.



Shrnutí (Blok 4)

- 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.
-

Shrnutí (Blok 4)

- 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.**
-

Struktura Blok 5 – Evaluace BM a řízení BM

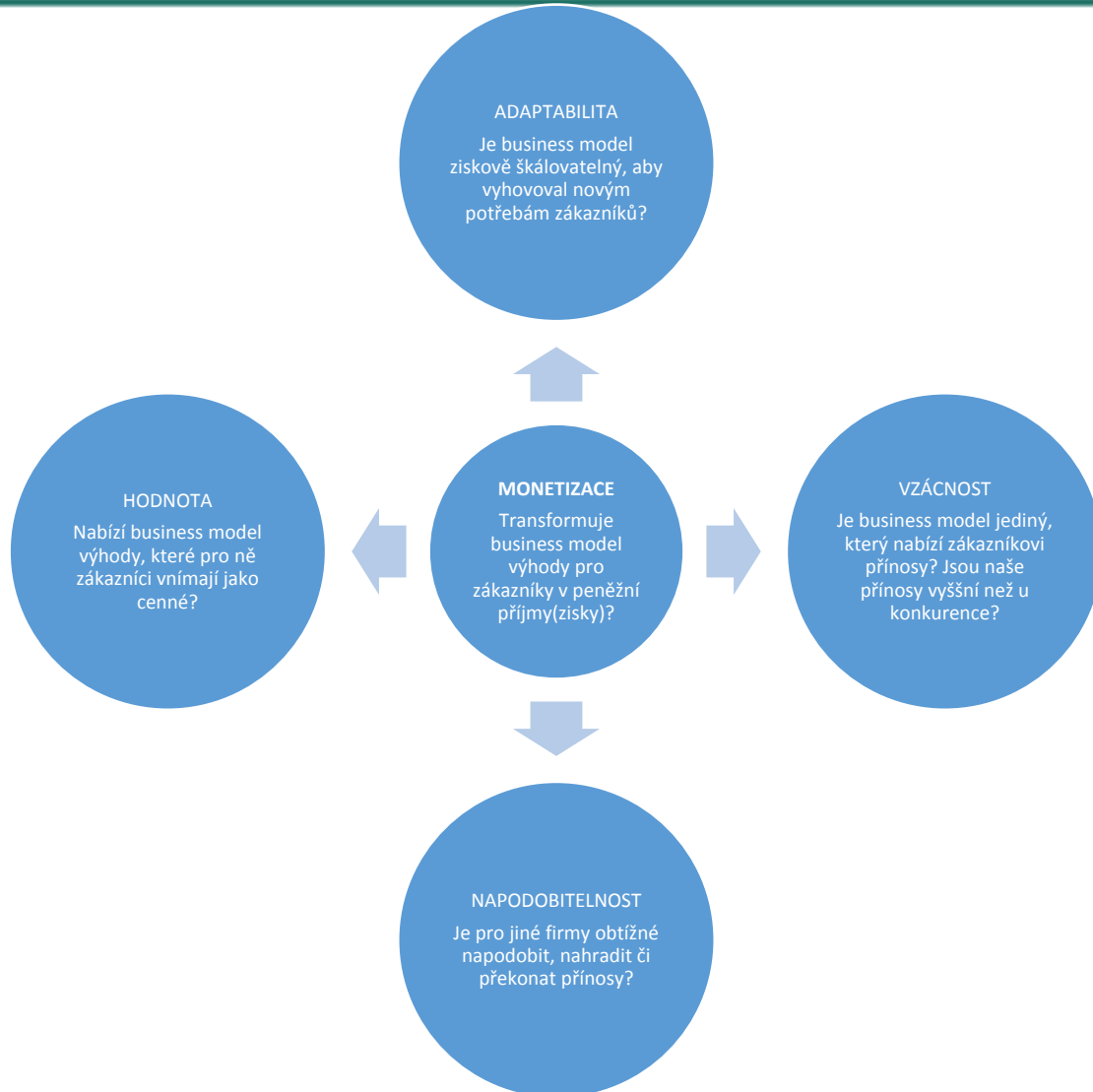
- Hodnocení business modelu – rámec VARIM
 - Koordinace řízení více business modelů
-

Proč hodnotit business model?

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

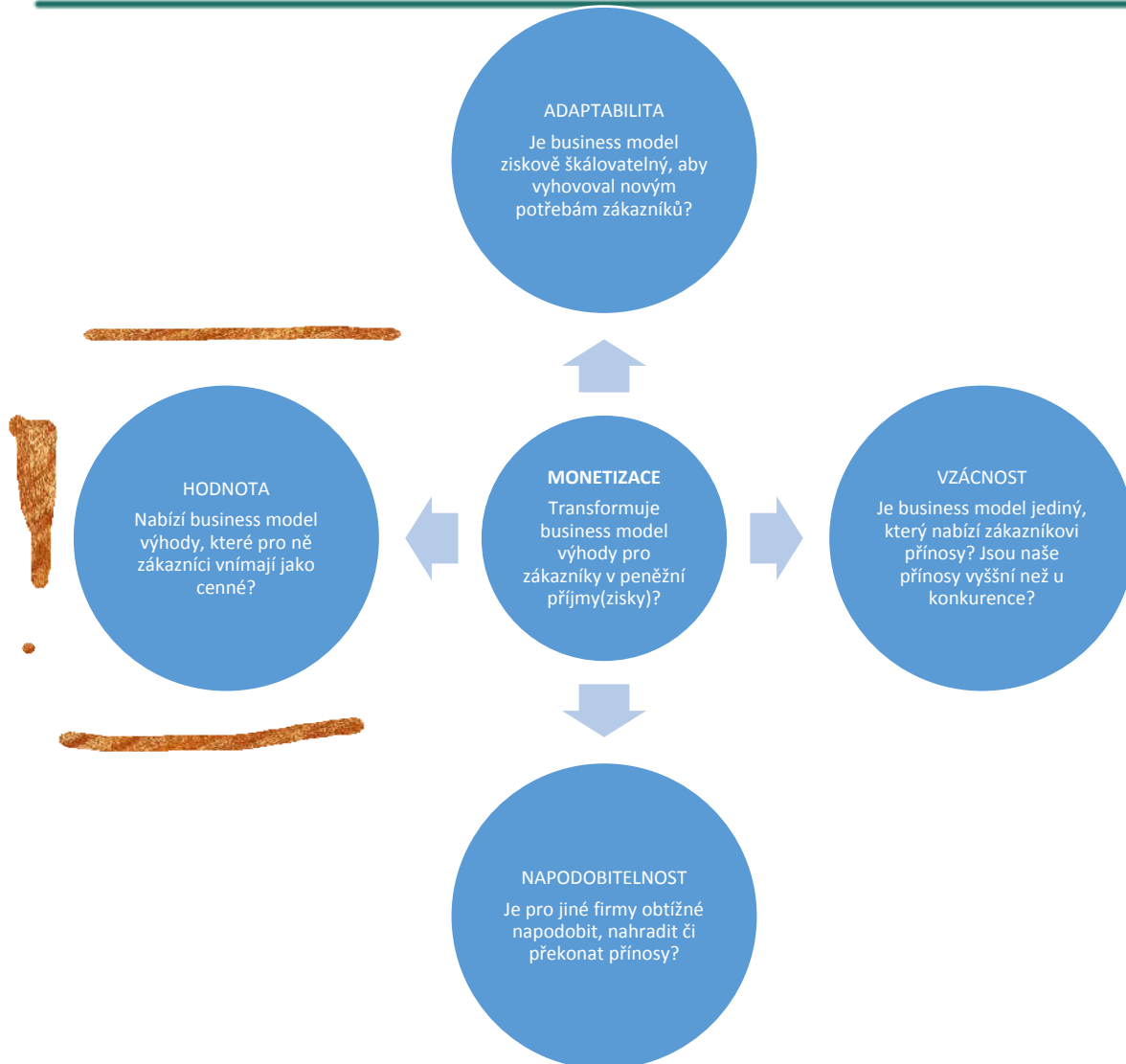
Co tedy hodnotit v BM?

- 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

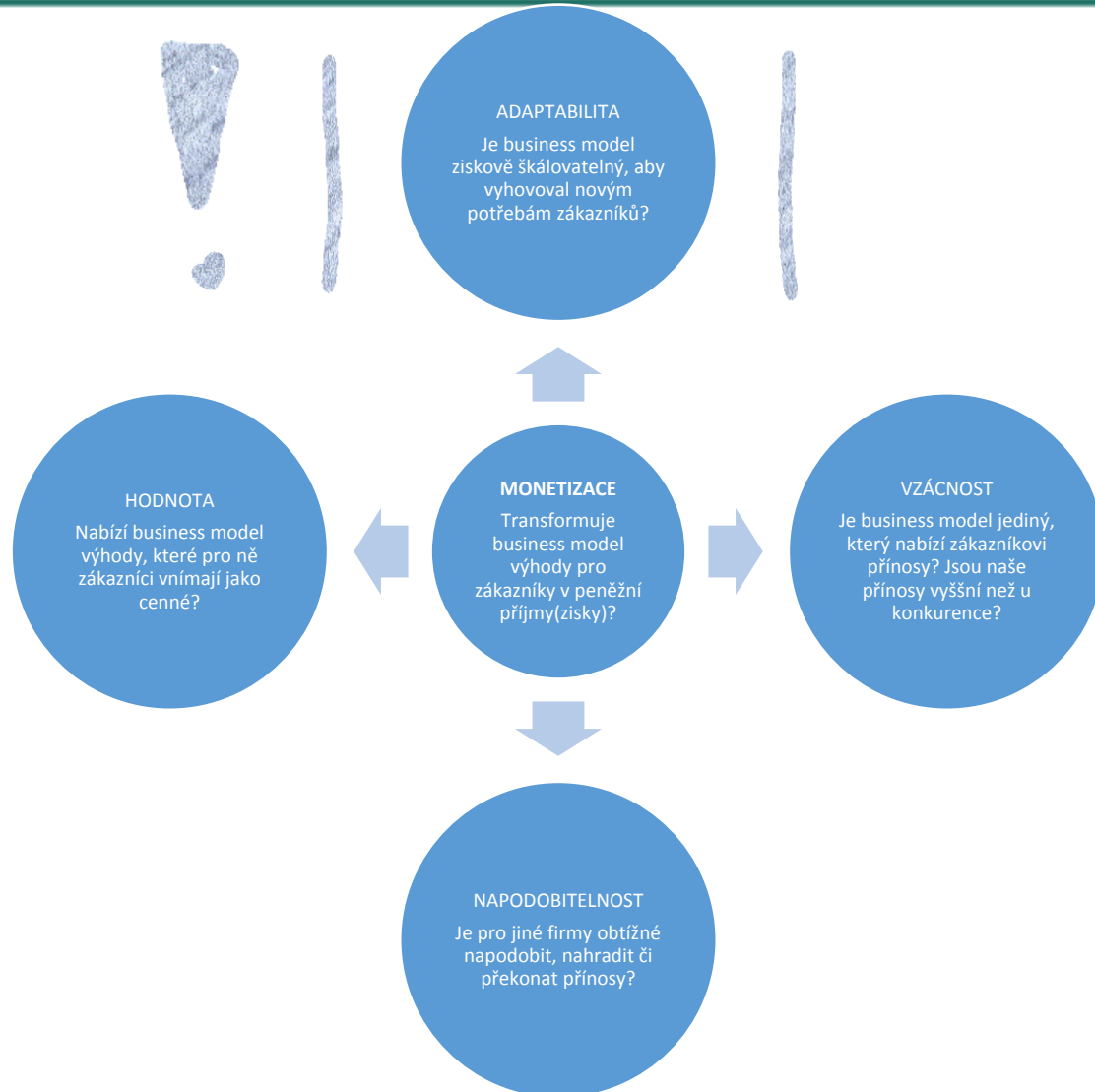


- *Nabízí business model výhody, které vnímají zákazníci jako hodnotné?*
- Zdůvodnění této otázky je jednoduché; **produkt musí vytvářet pro zákazníky hodnotu**, pokud chcete, aby kupovali váš produkt nebo službu.
- Obecně řečeno, produkt musí zákazníkům nabízet dostatečnou hodnotu, aby byli ochotni 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



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

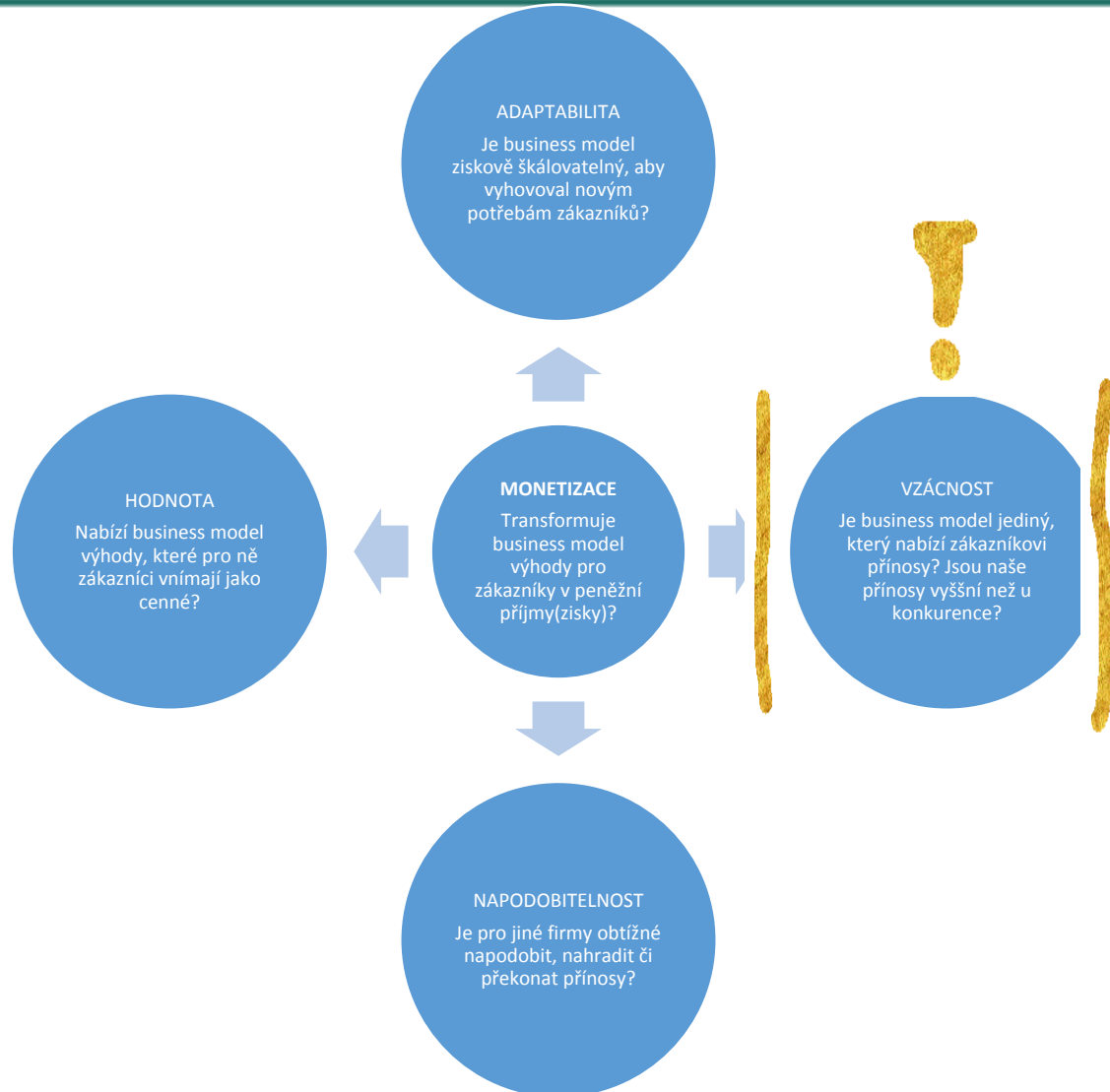


- BM se musí **přizpůsobovat změnám a reagovat na ně**, aby vyhovoval potřebám zákazníků.
- Cílem této proměnné je tedy odpovědět, zda je **produkt nákladově efektivně rekonfigurovatelný** nebo znovu uvedený, aby nabízel výhody, které jsou chápány jako přínosné.
- Mezi příklady měření adaptability patří: **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

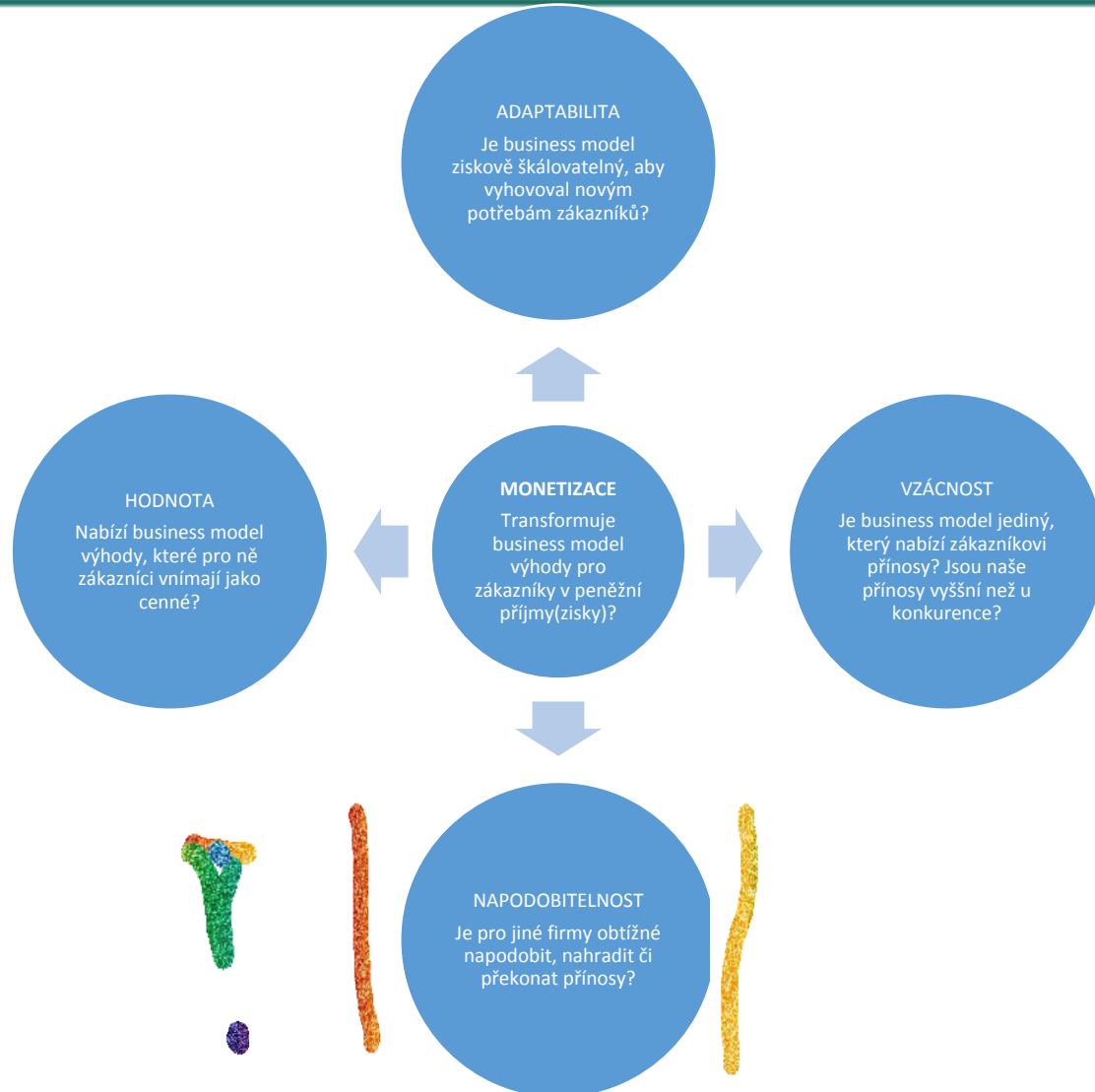


- Je firma jediná, která nabízí zákazníkovi výhody? Pokud ne, je úroveň výhod firmy vyšší než u konkurence?
- Pokud je však počet firem, které nabízejí stejné výhody, malý, zákazníci nemají tolik možností a drobné faktory nabízené hodnoty či benefitů mohou hrát významnou roli (zákazníci koupí můj produkt, 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

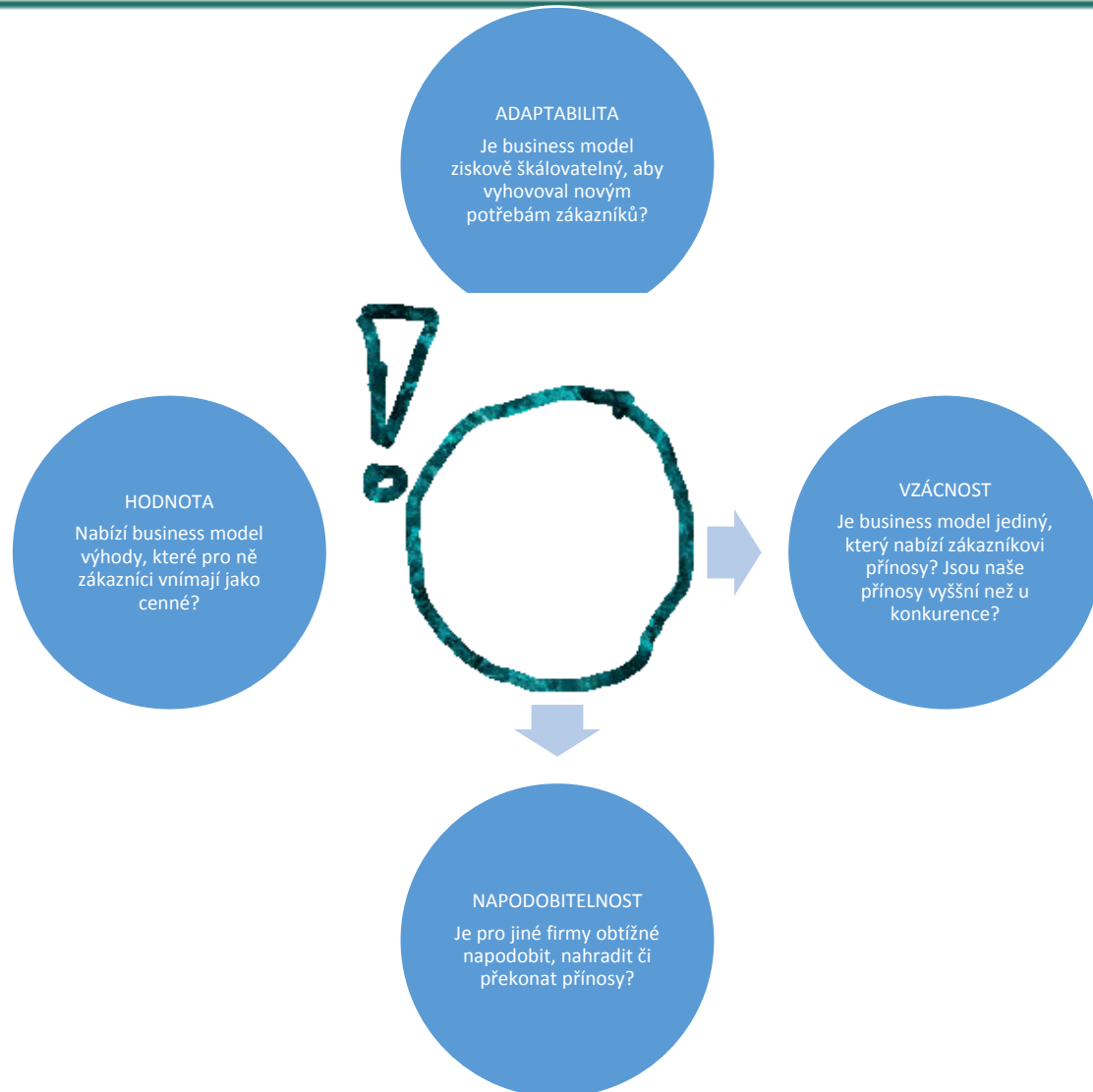


SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- *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



- *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

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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

	Jednoduchý business model	Komplexní business model	Vícenásobný business model
Popis modelu	Řeší hodnotovou nabídku prostřednictvím jednoho konkrétního produktu nebo služby (srovnání hodnotové nabídky).	Řeší komplexnější hodnotovou nabídku prostřednictvím jednoho nebo více produktů a služeb nebo jejich kombinací.	Řeší více hodnotových nabídek prostřednictvím jednoho nebo více produktů a služeb.
Výhody modelu	- 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).	- 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.	- 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	- 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.	- 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.	- 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 	+ +	+ +	- -
AUTONOMIE 	+ +	+ -	- -
ODDĚLENÍ 	- -	+ -	+ +

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.

Zdroj: vlastní zpracování dle Osterwalder a Pigneur (2015, s. 233))

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).



Shrnutí (Blok 5)

- 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!!!
-



Dotazy a diskuse...



Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊

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