

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

AUTOŘI

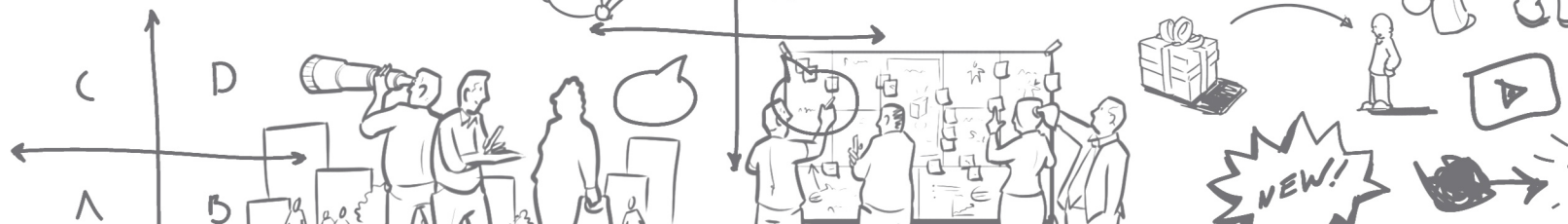
Alexander Osterwalder a Yves Pigneur

NA KNIZE DÁLE SPOLUPRACOVALO

470 úžasných lidí z praxe ze 45 zemí

GRAFICKÁ ÚPRAVA

Alan Smith, The Movement



Tvorba business modelů

Tvorba business modelů

Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev

Alexander Osterwalder a Yves Pigneur

Překlad: Radek Blaheta

Odpovědný redaktor: Martina Skovajsová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from English language edition Business Model Generation.

Copyright © 2010 by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. All rights reserved. This translation published under license with original publisher John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Translation: Albatros Media a. s., 2012

Autorizovaný překlad z originálního anglického vydání Business Model Generation.

Originální copyright: © Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, 2010.

Překlad: Albatros Media a. s., 2012.

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0025-4

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2012 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4.
Číslo publikace 16 148.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA a.s.



WILEY

John Wiley & Sons, Inc.

Tvorba business modelů

Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev

Autoři
Alexander Osterwalder a Yves Pigneur

Grafická úprava
Alan Smith, The Movement

Na knize dále spolupracovalo
470 úžasných lidí z praxe ze 45 zemí

Máte podnikatelského ducha?

ano _____ ne _____

Myslíte neustále na to, jak vytvářet nové hodnoty či budovat nové firmy nebo jak zlepšit či transformovat firmu, v níž působíte?

ano _____ ne _____

Snažíte se objevovat inovativní způsoby podnikání, které by mohly nahradit metody zastaralé či překonané?

ano _____ ne _____

Pokud jste na kteroukoli
z uvedených otázek
odpověděli **kladně**, vítejte
v klubu!

V ruce držíte příručku pro podnikavé jedince, kterým nechybí
vize, odvaha ani kreativita a kteří se snaží překonat zastaralé
business modely a místo nich vytvořit podniky zítřka. Jde
o knihu, která vám pomůže tyto nové business modely vytvářet.

Každý den vzniká bezpočet inovativních business modelů. Na troskách starých odvětví vznikají zcela nové sektory. Ambiciózní mladé podniky se střetávají se starou gardou, jejíž část se také horečně snaží od základů změnit.

Jak bude podle vás business model vaší firmy vypadat za dva roky, popř. za pět či deset let? Budete mezi dominantními hráči? Anebo se budete potýkat s tím, jak impozantní business modely využívá vaše konkurence?

Tato kniha vám pomůže do hloubky porozumět povaze business modelů. Zaměřuje se na modely tradiční i modely, které právě spatřily světlo světa a zatím neprošly testem času, popisuje jejich dynamiku i techniky inovace a ukazuje, jak můžete vlastní model uplatnit v rámci vysoce konkurenčního prostředí i jak kormidlovat proměnu business modelu vaší firmy.

Bezpochyby jste si všimli, že tato kniha není typickou publikací o strategii či managementu. Naším cílem bylo vytvořit atraktivní příručku, ze které byste se rychle a jednoduše dozvěděli to nejpodstatnější, co potřebujete znát. Příklady uvádíme formou obrázků, obsah knihy navíc obohacují cvičení a scénáře workshopů, které lze okamžitě využít. Namísto standardní publikace o inovacích business modelů jsme se pokusili vytvořit praktického průvodce pro podnikavé jedince, kterým nechybí vize, odvaha ani kreativita a kteří dychtí po tom tvořit či přetvářet business modely. Velmi jsme se také snažili nabídnout vám knihu, která bude opravdu krásná, aby pro vás bylo příjemné ji „konzumovat“. Věříme proto, že ji budete používat se stejnou radostí, s jakou jsme ji vytvářeli.

Ke knize neodmyslitelně patří rovněž online komunita (jež hrála důležitou roli i při její tvorbě, jak ostatně později uvidíte). Jelikož inovace business modelů představuje rychle se rozvíjející obor, nemusí vám stačit pouhé základy v této knize, ale můžete se také seznámit s novými nástroji online. Zvažte také, zda se nechcete stát členem naší celosvětové komunity praktiků i teoretiků na poli podnikání, kteří na této knize spolupracovali. Na stránkách Business Model Innovation Hub se můžete zúčastnit diskuzí o business modelech, poučit se ze zkušeností druhých a vyzkoušet si nové nástroje, které zde autoři nabízejí. To vše na adrese <http://business-modelhub.com>.

Inovace business modelů není ničím novým. Když zakladatelé organizace Diners Club v roce 1950 uvedli na trh první kreditní kartu, inovovali tak určitý business model. Totéž lze říci o společnosti Xerox, když v roce 1959 představila leasing kopírek a systém plateb podle počtu kopií. Kořeny inovace business modelů můžeme ve skutečnosti nalézt už v 15. století, když Johannes Gutenberg hledal uplatnění pro mechanický knihtisk, který vynalezl.

Rozsah a rychlost, s nimiž inovativní business modely přetvářejí odvětví v současné době, ovšem nemají v dějinách obdoby. Pro podnikatele, manažery, konzultanty i akademiky je proto opravdu načase, aby pochopili, jaký dopad tato výjimečná evoluce má. Právě teď je čas oněm výzám, které inovace business modelů přináší, nejen porozumět, ale také se jimi začít systematicky zabývat.

Jádro inovace business modelů je vytvářet hodnotu – pro firmy, zákazníky i celou společnost. Jde o nahrazení zastaralých modelů. Díky přehrávači digitálních médií iPod a online obchodu iTunes.com dokázala společnost Apple vytvořit nový a inovativní business model, který firmě zajistil dominantní pozici na trhu online hudby. Skype nám přinesl až směšně levné sazby za mezinárodní telefonní hovory a bezplatné online volání, a to díky inovativnímu business modelu založenému na tzv. technologii peer-to-peer. V dnešní době tak Skype představuje největšího operátora mezinárodního hlasového provozu na světě. Společnost Zipcar v rámci zpoplatněného členského systému nabízí hodinový či denní pronájem automobilů dle potřeby, a osvobozuje tak obyvatele měst od nevýhod vlastnictví auta. V tomto případě jde o odpověď business modelu na nové potřeby uživatelů i na palčivé ekologické problémy. Společnost Grameen Bank naopak díky inovativnímu business modelu, který zpopularizoval mikroúvěry chudým, pomáhá zmírňovat dopad chudoby.

Jak ovšem podobně kvalitní business modely systematicky vymýšlet, rozvíjet a realizovat? Jak hodnotit, zpochybňovat, a přetvářet modely staré a překonané? A jak vizionářské nápady zhmotňovat do inovativních modelů, které útočí na aktuálně vládnoucí gardu – nebo ji omlazují, pokud k ní sami patříme? Cílem předkládané knihy je na všechny tyto otázky odpovědět.

Jelikož je však praxe účinnější než kázání, rozhodli jsme se tuto příručku pojmut nově. K rukopisu přispělo 470 členů platformy Business Model Innovation Hub svými případyovými studiemi, příklady i kritickými komentáři – všechny jejich příspěvky jsme si vzali k srdci. Více se o našich zkušenostech dozvíte v poslední kapitole knihy.

Sedm tváří inovace business modelů

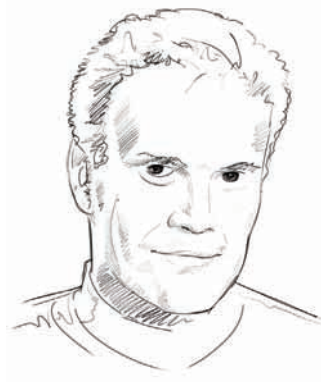


Top manažer

Jean-Pierre Cuoni,
předseda představenstva / EFG International

Cíl: vytvořit nový business model ve starém odvětví

Jean-Pierre působí jako předseda představenstva soukromé banky EFG International, která disponuje pravděpodobně nejinovativnějším business modelem ve svém oboru. Prostřednictvím společnosti EFG zásadním způsobem přetváří tradiční vztahy mezi bankou, klienty a manažery zodpovědnými za vztahy s klienty. Víze inovativního business modelu, jeho vytvoření i realizace v konzervativním odvětví, kde působí etablovaní hráči, je skutečné umění – a právě díky tomuto umění se společnost EFG International zařadila mezi nejrychleji rostoucí banky ve svém sektoru.



Intrapodnikatel

Dagfinn Myhre,
vedoucí oddělení výzkumu a inovace business modelů / Telenor

Cíl: pomoci při využití nejnovějších technologií u odpovídajících business modelů

Dagfinn vede oddělení výzkumu a inovace business modelů ve společnosti Telenor, jednoho z deseti největších světových mobilních operátorů. Telekomunikační sektor vyžaduje neustálé inovace, a Dagfinnovým úkolem je proto pomoci společnosti Telenor najít udržitelné modely, které využívají potenciál nejnovějších technologií, a porozumět jim. Dagfinnovým týmem podrobně analyzuje klíčové trendy v odvětví a vyvíjí špičkové analytické nástroje, jež využívá ke zkoumání nových podnikatelských koncepcí a příležitostí.



Podnikatelka

Mariëlle Sijgersová,
podnikatelka / CDEF Holding BV

Cíl: uspokojit potřeby nespokojených zákazníků a vybudovat na tomto základě nové business modely

Mariëlle je zkušená podnikatelka. Spolu se svým obchodním partnerem Ronaldem van den Hoffem proměňují odvětví organizace schůzek a kongresů a obecně oblast pohostinství s využitím inovativních business modelů. Jako odpověď na potřeby nespokojených zákazníků vytvořila tato dvojice nové koncepty, např. projekt seats2meet.com, který umožňuje flexibilní rezervace schůzek na netradičních místech. Neustále testují nové návrhy business modelů a nejslibnější koncepte pak uvádějí do praxe.



Investor

Gert Steens,
prezident a investiční analytik / Oblonski BV

**Cíl: investovat do firem s nejkonzukre-
schopnějšími business modely**

Gert se žíví investicemi do nejlepších business modelů. Investice do nevhodné firmy se špatným modelem by jeho klienty mohla stát miliony eur a on by mohl přijít o svou pověst. Klíčovou součástí jeho práce se proto stalo porozumění novým a inovativním business modelům. Zdaleka nezůstává jen u obvyklé finanční analytiky, ale porovnává různé business modely a snaží se objevit strategické rozdíly, které by mohly firmě zajistit konkurenční výhodu. Gert také neustále pátrá po inovacích business modelů.



Konzultant

Bas van Oosterhout,
*Senior Consultant /
Capgemini Consulting*

**Cíl: pomoci klientům odhalit slabiny
jejich business modelů a vymyslet a re-
lizovat modely nové**

Bas je členem týmu společnosti Capgemini, který se zabývá podnikatelskými inovacemi. Spolu se svými klienty usiluje o zvýšení výkonosti a obnovu konkurenceschopnosti prostřednictvím inovací. Inovace business modelů, jež jsou pro klientův projekt zcela zásadní, nyní tvoří klíčovou součást jeho práce. Jeho cílem je klienty inspirovat a pomoci jim s novými business modely od prvotního nápadu po fázi realizace. Na cestě k tomuto cíli využívá Bas své znalosti těch nejkvalitnějších business modelů ze všech odvětví.



Designérka

Trish Papadaková,
živnostnice / The Institute of You

**Cíl: najít odpovídající business model
k uvedení inovativního produktu na trh**

Trish je talentovaná mladá designérka, která dokáže velmi dobře proniknout do podstaty nápadu či myšlenky a vyjádřit ji ve firemní komunikaci klienta. V současné době se zabývá jedním z vlastních nápadů – jde o službu lidem, kteří přecházejí od jedné profese ke druhé. Po týdnech pečlivého výzkumu nyní pracuje na designu. Trish ví, že jí ještě čeká vytvoření příslušného business modelu, aby danou službu mohla uvést na trh. Rozumí clientské části – této problematice se ostatně každodenně věnuje jako designérka. Jelikož ale nemá žádné formální ekonomické vzdělání, potřebuje odpovídající jazyk a nástroje, aby mohla realizovat všechny součásti projektu.



Zodpovědný podnikatel

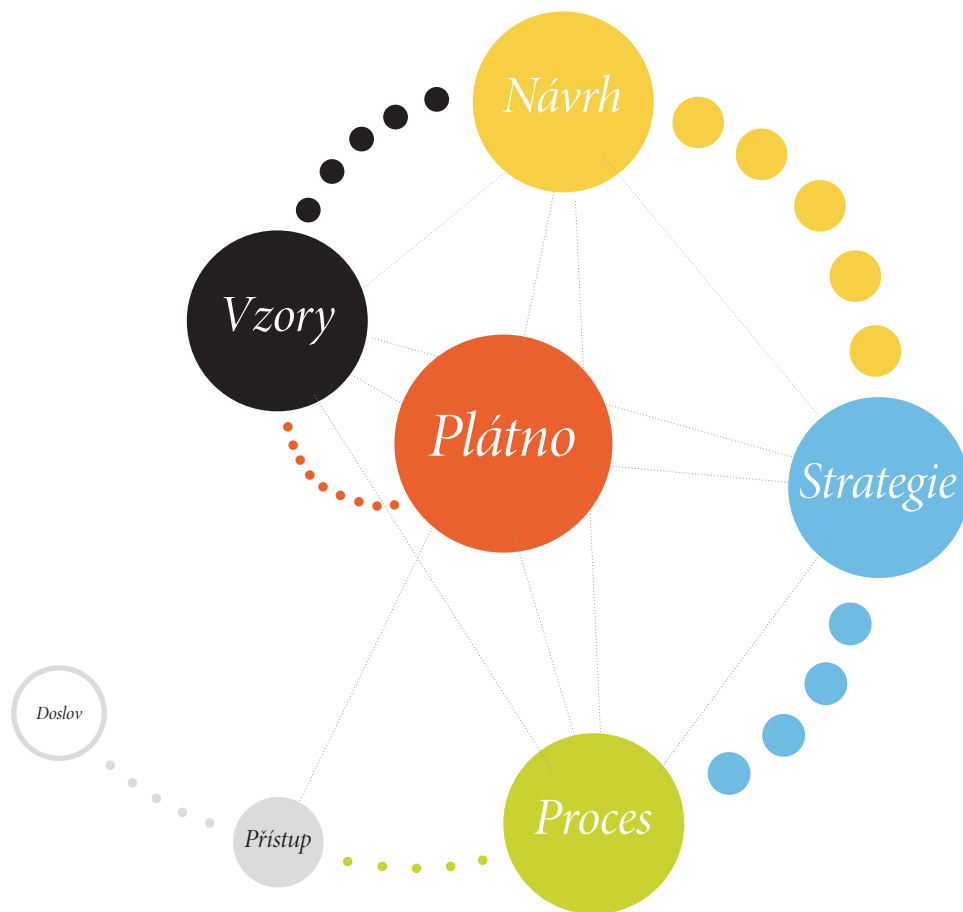
Iqbal Quadir,
*podnikatel v sociální oblasti /
zakladatel společnosti Grameen Phone*

**Cíl: prostřednictvím inovativních busi-
ness modelů realizovat pozitivní sociální
a ekonomické změny**

Iqbal neustále hledá inovativní business modely, které by mohly mít významný sociální dopad. Jeho přelomový model zajistil telefonní služby více než 100 milionům obyvatel Bangladéše, a to na základě sítě mikroúvěrů společnosti Grameen Bank. V současné době se Iqbal snaží nalézt nový model, jak chudým obyvatelům zajistit dostupnou elektrickou energii. Jako vedoucí centra organizace Legatum při Massachusettském technologickém institutu podporuje pozitivní dopad technologií na posílení schopnosti lidí ovlivňovat vlastní budoucnost (tzv. technologický empowerment) prostřednictvím inovativních podniků – právě tady vidí cestu k ekonomickému a sociálnímu rozvoji.

Obsah

Kniha je rozdělena do pěti částí: ❶ plátno business modelu jako nástroj k popisu, analýze a navrhování business modelů, ❷ vzory business modelů, založené na konceptech předních teoretiků podnikání, ❸ techniky, které mají pomoci při navrhování business modelů, ❹ reinterpretace strategie skrze optiku business modelu, ❺ obecný proces, který má pomoci při navrhování inovativních business modelů a provázání všech konceptů, technik a nástrojů představených v této knize. ● Následující část knihy nastiňuje základy pěti témat souvisejících s business modely, které čtenáři doporučujeme k dalšímu zkoumání. ○ Doslov pak nabízí krátké nahlédnutí do procesu vzniku této knihy.



1 Plátno

- 14 Definice business modelu
- 16 9 stavebních prvků
- 44 Plátno business modelu

2 Vzory

- 56 Unbundling business modelů
- 66 Dlouhý chvost
- 76 Vícestranné platformy
- 88 Business model ZDARMA
- 108 Otevřené business modely

3 Design

- 126 Zkušenosti zákazníků
- 134 Ideace
- 146 Vizualní myšlení
- 160 Prototypizace
- 170 Vyprávění příběhů
- 180 Scénáře

4 Strategie

- 200 Prostedí business modelů
- 212 Hodnocení business modelů
- 226 Business model a strategie modrého oceánu
- 232 Řízení více business modelů

5 Proces

- 244 Proces návrhu business modelu
- **Přístup**
- 262 Přístup
- **Doslov**
- 274 Jak tato kniha vznikala?
- 276 Literatura

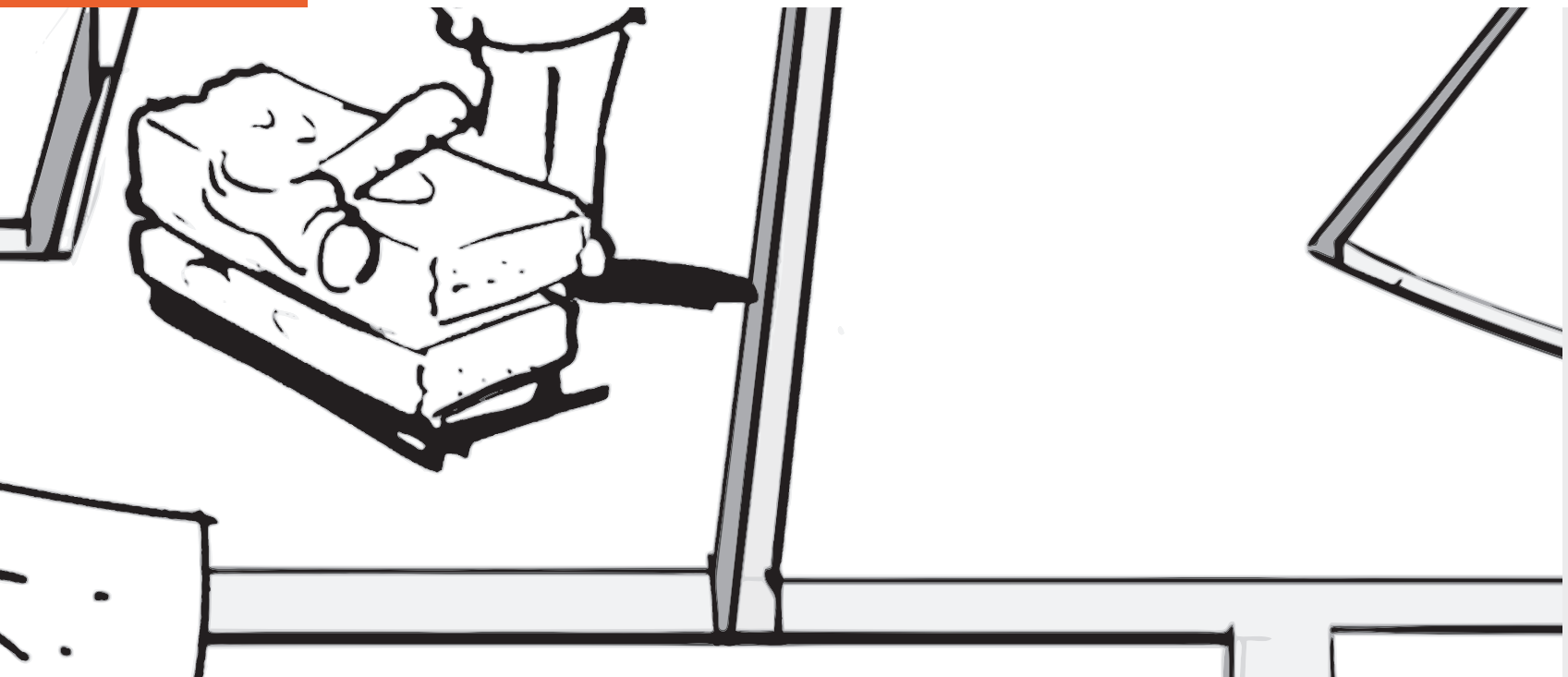
Plá

atmo



Plátno business modelu

*Společný jazyk k popisu, vizualizaci,
hodnocení a změnám business modelů*



A stylized line drawing of a car on a curved platform, with a person in the foreground holding a magnifying glass. The car is shown from a front-three-quarter view, with its headlights and grille clearly defined. The platform it sits on is curved and has a railing. In the foreground, a person is shown from the chest up, wearing a simple, blocky outfit and holding a magnifying glass over the car. The background is a simple, curved structure, possibly a tunnel or a large hall. The drawing is done in a clean, minimalist style with thick black lines and no shading.

14 Definice business modelu

16 9 stavebních prvků

44 Plátno business modelu

Definice: **Business model**

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

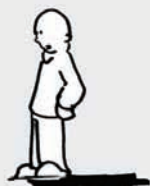
Základem každé kvalitní diskuze a porady i každého kvalitního workshopu o inovacích business modelů by mělo být společné chápání toho, co to vlastně business model je. Potřebujeme takové pojetí business modelu, kterému každý rozumí: pojetí, které usnadní popis a diskuzi. Je potřeba začít ve stejném výchozím bodě a hovořit o tomtéž. Těžké je to v tom, že daná koncepce musí být jednoduchá, relevantní a intuitivně srozumitelná, zároveň by ale složitost fungování podniků neměla příliš zjednodušovat.

Na následujících stranách nabízíme koncepci, která vám umožní popsat a promyslet business model vaší firmy, vaší konkurence nebo jakéhokoliv jiného podniku. Naši koncepci jsme uplatnili a otestovali v různých prostředích po celém světě a již ji používají společnosti jako IBM, Ericsson, Deloitte, Veřejné práce a státní služby Kanady a mnohé další.

Tato koncepce se může stát společným jazykem, který vám umožní business modely snadno popsat a pracovat s nimi tak, abyste vytvořili nové strategické alternativy. Bez takového společného jazyka by bylo obtížné kriticky přistupovat k předpokladům business modelů, natož pak úspěšně inovovat.

Věříme, že business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma hodlá vydělávat peníze. Těchto devět prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Business model tak můžeme vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.

9 stavebních prvků



ZS

1 Zákaznické segmenty

Firma se zaměřuje na jeden či více zákaznických segmentů.



HN

2 Hodnotové nabídky

Firma se snaží řešit problémy zákazníků a uspokojovat jejich potřeby pomocí hodnotových nabídek.



Ka

3 Kanály

Firma předává hodnotové nabídky zákazníkům prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů.



VZ

4 Vztahy se zákazníky

Firma vytváří a udržuje vztahy se zákazníky v každém zákaznickém segmentu.



ZP

5 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů vycházejí z hodnotových nabídek, které byly úspěšně nabídnuty zákazníkům.



KZ

6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou aktiva potřebná k tomu, aby firma mohla nabízet a dodávat předchozí stavební prvky...



KČ

7 Klíčové činnosti

...prostřednictvím různých klíčových činností.



KP

8 Klíčová partnerství

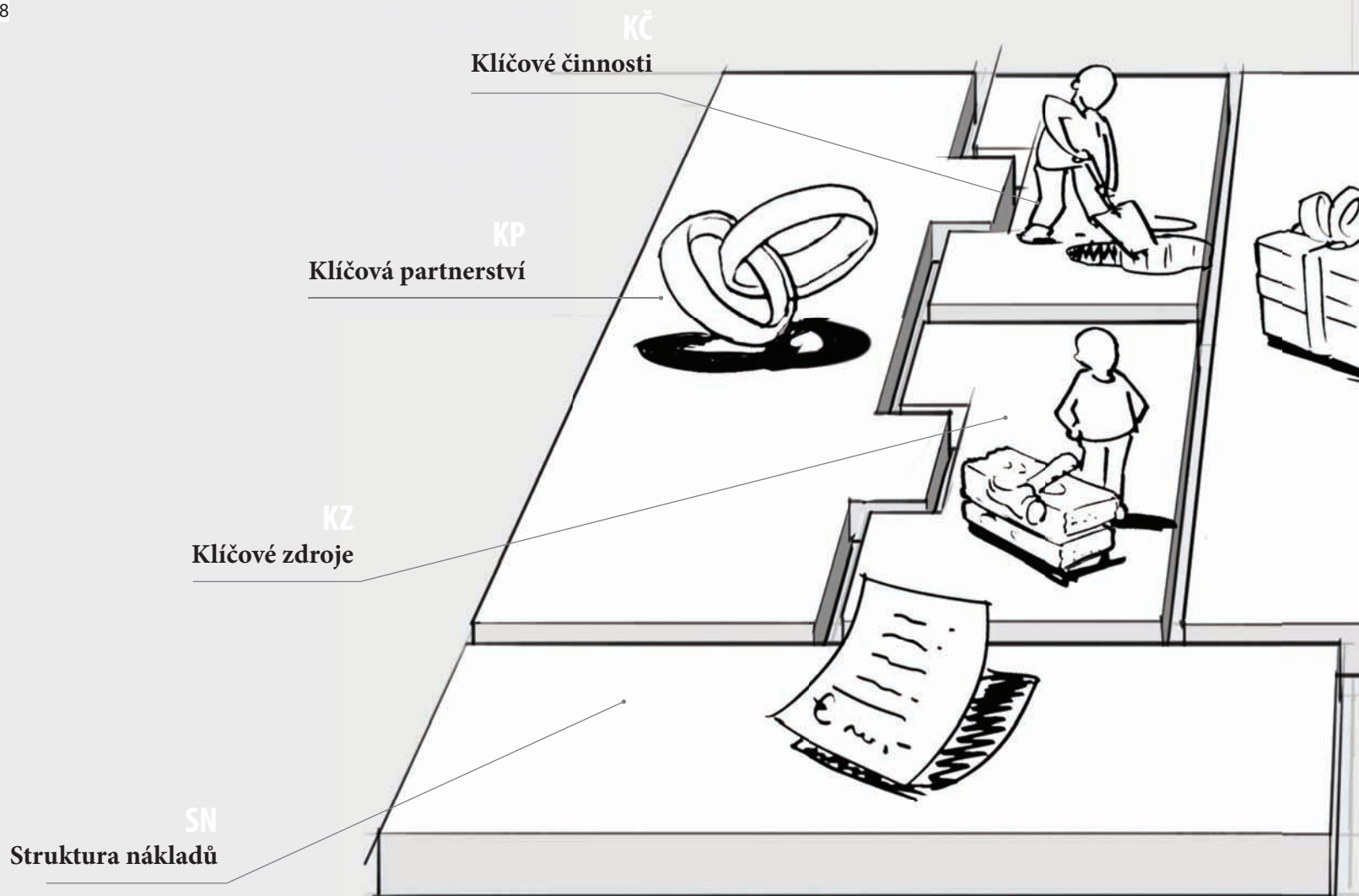
Některé činnosti se outsourcují a některé zdroje se získávají mimo podnik.

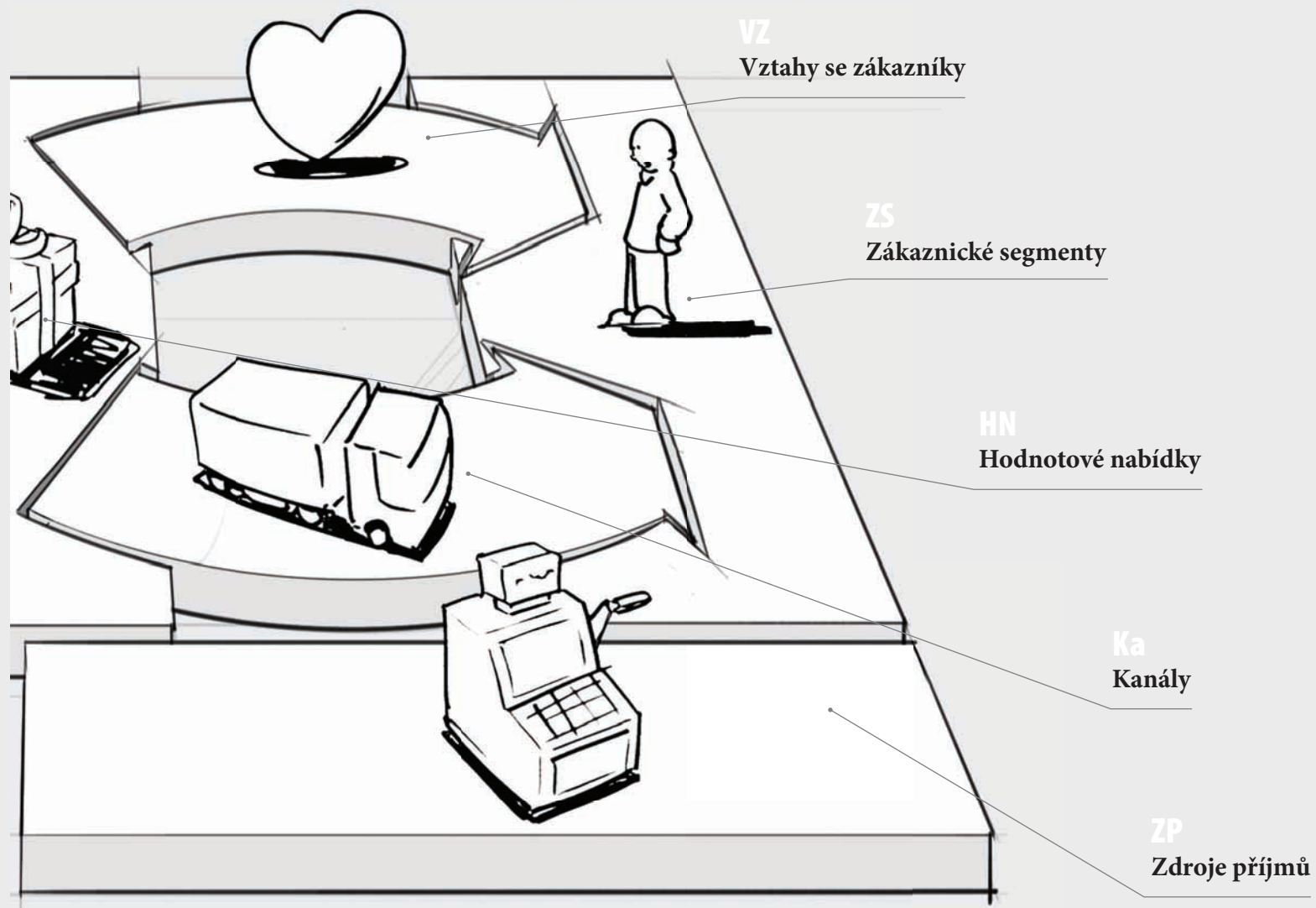


SN

9 Struktura nákladů

Prvky business modelu vytvářejí určitou strukturu nákladů.





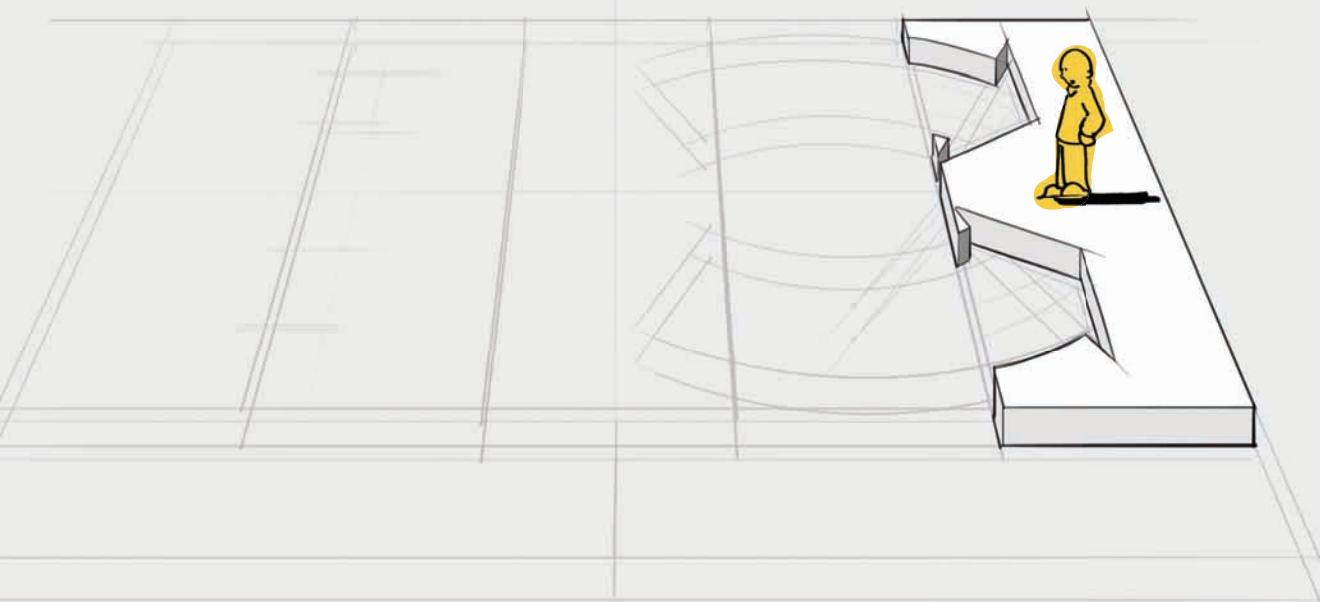
1 Zákaznické segmenty

Stavební prvek „zákaznické segmenty“ definuje různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit

Zákazníci představují jádro každého business modelu. Bez zákazníků (kteří podniku zajišťují zisk), nemůže žádná firma dlouho přežít. Firma může zlepšit své služby zákazníkům tím, že je seskupí do různých segmentů podle jejich potřeb, chování či jiných atributů. Business model pak může definovat jeden či více velkých nebo malých zákaznických segmentů. Firma pak musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Jakmile rozhodnutí přijme, může přistoupit k promyšlenému návrhu business modelu založeného na důkladném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů.

Skupiny zákazníků představují oddělené segmenty v případě, že:

- jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku
- k nim firma přistupuje prostřednictvím různých distribučních kanálů
- vyžadují různé typy vztahů
- vykazují výrazně odlišnou ziskovost
- jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky



Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?

Existují různé typy zákaznických segmentů.

Zde je několik příkladů:

Masový trh

Business modely zaměřené na masové trhy nerozlišují mezi různými zákaznickými segmenty. Hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky se zaměřují na jednu velkou skupinu zákazníků s víceméně podobnými potřebami a problémy. S tímto typem business modelu se často setkáváme v sektoru spotřební elektroniky.

Nikový trh

Business modely zacílené na nikové trhy se zaměřují na specifické a specializované zákaznické segmenty. Hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky jsou uzpůsobeny specifickým požadavkům nikového trhu. S těmito business modely se lze často setkat v dodavatelско-odběratelských vztazích. Například mnozí výrobci automobilových součástek do značné míry závisejí na nákupech ze strany velkých výrobců automobilů.

Segmentace

Některé business modely rozlišují mezi tržními segmenty s mírně odlišnými potřebami a pro-

blémy. Retailová sekce banky typu Credit Suisse může například rozlišovat mezi velkou skupinou zákazníků, v níž každý vlastní aktiva do výše 100 000 amerických dolarů, a menší skupinou majetných klientů, kdy čisté jmění každého z nich přesahuje 500 000 amerických dolarů. Potřeby a problémy obou těchto segmentů jsou sice podobné, přesto se však liší. To má dopad také na další stavební prvky business modelu Credit Suisse, např. na hodnotovou nabídku, distribuční kanály, vztahy se zákazníky a zdroje příjmů. Podívejme se třeba na společnost Micro Precision Systems, která se specializuje na poskytování outsourcingu mikromechanických návrhů a výrobních řešení. Daná firma se zaměřuje na tři různé zákaznické segmenty – sektor hodinářství, zdravotnictví a průmyslové automatizace – a každému z nich přináší mírně odlišné hodnotové nabídky.

Diverzifikace

Firma s business modelem založeným na diverzifikaci zákazníků se zaměřuje na dva nesouvisející zákaznické segmenty s velmi odlišnými

potřebami a problémy. V roce 2006 se například webový prodejce Amazon.com rozhodl rozdělit svůj retailový byznys prostřednictvím prodeje služeb „cloud computing“, tedy online úložného prostoru a využití serveru na vyžádání. Společnost tak se zcela jinou hodnotovou nabídkou oslovila naprosto odlišný zákaznický segment – webové firmy. Strategickou logiku, z níž tato diverzifikace vycházela, lze spatřovat v silné IT infrastruktuře firmy, kterou může sdílet jak provoz maloobchodního prodeje, tak nová jednotka služeb cloud computingu.

Vícestranné platformy (či vícestranné trhy)

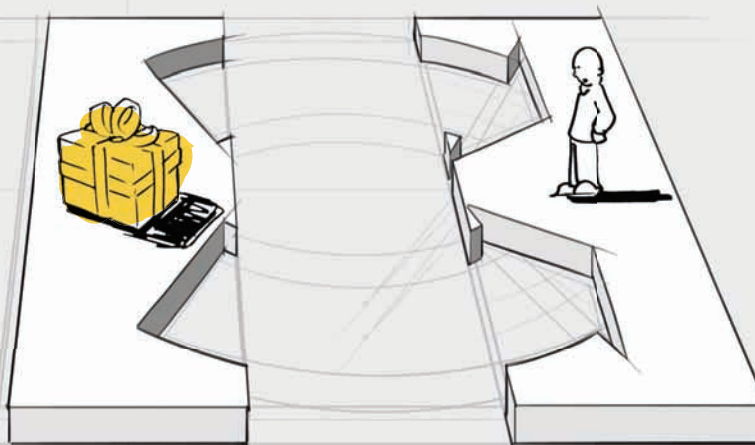
Některé firmy se zaměřují na dva či více vzájemně provázaných zákaznických segmentů. Firma specializující se na kreditní karty například potřebuje širokou základnu majitelů kreditních karet i značný počet obchodníků, kteří tyto karty přijímají. Podobně podnik nabízející bezplatné noviny potřebuje širokou čtenářskou základnu, aby přilákal inzerenty. Inzerenty pak potřebuje k tomu, aby mohl financovat výrobu a distribuci. Má-li takový business model fungovat, jsou zapotřebí oba segmenty (více informací o vícestranných platformách najdete na str. 76).

2 *Hodnotové nabídky*

Stavební prvek „hodnotové nabídky“ popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment

Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou jeho potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují na požadavky specifického zákaznického segmentu. V tomto smyslu je hodnotová nabídka souborem či balíčkem výhod, které firma zákazníkům nabízí.

Některé hodnotové nabídky mohou být inovativní a představovat novou či „rušivou“ nabídku. Jiné se mohou podobat stávajícím nabídkám na trhu, mohou však obsahovat další rysy či atributy.



Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme? Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit? Které potřeby zákazníka uspokojujeme? Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?

Hodnotová nabídka vytváří hodnotu pro zákaznický segment prostřednictvím jasně odlišeného mixu prvků uspokojujících potřeby daného segmentu. Hodnoty mohou být kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. design, spokojenost zákazníků).

K tvorbě hodnoty pro zákazníka mohou přispět prvky z následujícího seznamu (který ovšem není vyčerpávající).

Novost

Některé hodnotové nabídky uspokojují zcela nový soubor potřeb, které zákazníci dříve nepocitovali, protože se s podobnou nabídkou nemohli setkat. Často, ovšem ne vždy, je zde souvislost s novými technologiemi. Díky mobil-

ním telefonům například vzniklo zcela nové odvětví mobilních telekomunikací. Na produkty typu etických investičních fondů ovšem mají nové technologie jen velmi malý vliv.

Výkon

Tradiční způsob tvorby hodnoty představuje zlepšování výkonu výrobku či služby. Na tento faktor se tradičně spoléhal například sektor počítačů, a proto na trh uváděl stále výkonnější stroje. Zlepšování výkonu ovšem má své hranice. V posledních letech například rychlejší počítače, větší úložná kapacita disků a výkonnější grafika nedokázaly vytvořit odpovídající růst poptávky ze strany zákazníků.

Přizpůsobení

Hodnotu vytváří rovněž přizpůsobení výrobků a služeb specifickým potřebám jednotlivých zákazníků či zákaznických segmentů. V posledních letech tak získaly na důležitosti koncepce masové customizace a spoluvytváření produktu zákazníkem. Tento přístup zohledňuje specifika na míru šitých (customizovaných) výrobků a služeb a navíc využívá výhod úspor z rozsahu.



„Zvládnutí úkolů“

Hodnotu může firma také vytvářet jednoduše tak, že pomůže zákazníkovi zvládnout určité úkoly. Tomu například velmi dobře rozumí společnost Rolls-Royce: její zákazníci z oblasti letectví spoléhají u výroby a údržby leteckých motorů výhradně na tuto firmu. Toto uspořádání umožňuje zákazníkům zaměřit se na provoz svých aerolinek. Aerolinky pak na oplátku platí společnosti Rolls-Royce odměnu za každou hodinu, kdy motor běží.

Design

Design tvoří důležitý prvek, který se ovšem jen obtížně měří. Díky nadprůměrnému designu může určitý výrobek vyniknout. V odvětví módy a spotřební elektroniky pak může design představovat obzvláště důležitou součást hodnotové nabídky.

Značka (brand) / Status

Zákazníci mohou spatřovat hodnotu už jen v tom, že používají a ukazují ostatním určitou značku.

Hodinky Rolex například symbolizují bohatství. Skateboardisté naopak mohou nosit nejnovější „undergroundové“ značky, aby ukázali, že jsou „in“.

Cena

Nabídnutí podobné hodnoty za nižší cenu představuje běžný způsob, jak uspokojit potřeby zákaznických segmentů citlivých na cenu. Hodnotová nabídka s nízkou cenou s sebou ovšem nese důležité implikace pro zbylou část business modelu. Na snaze umožnit levnou leteckou dopravu vybudovaly například nízkonákladové aerolinky jako Southwest, easyJet či Ryanair celé business modely. Dalším příkladem hodnotové nabídky založené na ceně je nový automobil Nano, za jehož návrhem i výrobou stojí indický konglomerát Tata. Jeho překvapivě nízká cena umožňuje, aby si jej koupil celý nový segment indického obyvatelstva. V různých odvětvích se dále začínají čím dále více projevovat bezplatné nabídky. Tyto nabídky zahrnují různé produkty, od novin, přes e-mail až po telefonní služby a další produkty (více informací o konceptu ZDARMA najdete na str. 88

Snižování nákladů

Důležitým způsobem tvorby hodnoty je dále pomoc zákazníkům se snižováním nákladů. Společnost Salesforce.com například prodává hostovanou aplikaci na řízení vztahů se zákazníky (CRM), což zákazníkům umožňuje zbavit se nákladů a problémů, kterým by čelili, kdyby si CRM software museli koupit, nainstalovat a spravovat sami.

Snižování rizika

Zákazníci oceňují, jestliže mohou snížit riziko, které při nákupu výrobků či služeb podstupují. Zákazníkovi, který kupuje ojeté auto, například jednoletá servisní záruka sníží riziko spojené s poprodejními poruchami a nutnými opravami. Záruka úrovně služeb pak částečně snižuje riziko, které zákazník podstupuje u outsourcingu IT služeb.

Dostupnost

Dalším způsobem tvorby hodnoty je zajištění dostupnosti výrobků a služeb zákazníkům, kteří k nim dříve přístup neměli. Zde je možné vycházet z inovace business modelů, nových technologií či z jejich kombinace. Společnost NetJets například zpopularizovala koncept podílového vlastnictví soukromých letadel. Na základě inovativního business modelu tak NetJets nabízí jednotlivcům i firmám přístup k soukromým letadlům – poskytuje jim tedy službu, kterou si dříve většina z nich nemohla dovolit. Další příklad tvorby hodnoty prostřednictvím zvýšení dostupnosti představují podílové fondy. Tento inovativní finanční produkt totiž umožnil i lidem s nepříliš velkým majetkem vybudovat diverzifikované investiční portfolio.

Pohodlnost / Využitelnost

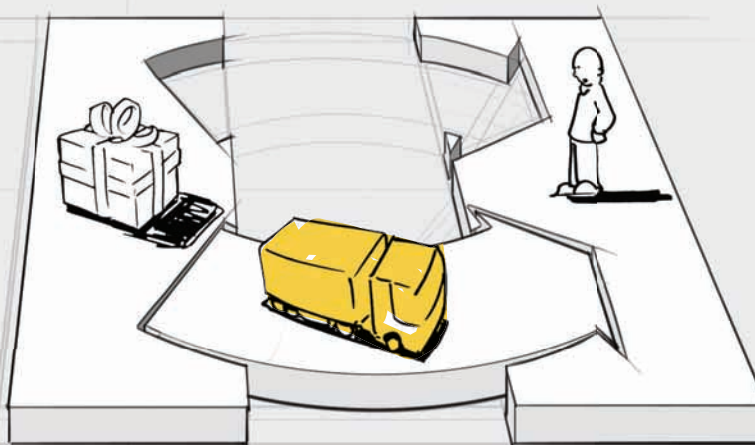
Značnou hodnotu může vytvářet také snaha o větší pohodlí či snadnost používání. Prostřednictvím iPodu a iTunes nabídla například společnost Apple zákazníkům dříve nepoznané pohodlí při vyhledávání, nákupu, stahování a poslechu digitální hudby. Nyní se tato firma může pochlubit dominantním postavením na trhu.

Kanály

Stavební prvek „kanály“ popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku

Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály představují styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. Kanály mají několik různých funkcí, např.:

- *zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky*
- *pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky firmy*
- *nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní produkty a služby*
- *předání hodnotové nabídky zákazníkům*
- *poskytování poprodejní zákaznické podpory*



Které kanály naše zákaznické segmenty preferují?

Které kanály využíváme nyní?

Jak jsou naše kanály integrovány? Které fungují nejlépe?

Které jsou nákladově nejefektivnější?

Jak je harmonizujeme se zvyklostmi zákazníků?

Kanály mají pět různých fází. Každý kanál dokáže pokrýt buď jen některé nebo všechny tyto fáze. Kanály lze rozdělit na přímé a nepřímé, popřípadě na vlastní a partnerské.

Klíčovým prvkem při zavádění hodnotové nabídky na trh je nalezení správného mixu kanálů, které by uspokojovaly představy zákazníků o tom, jak bychom k nim měli přistupovat. Firma si může zvo-

lit, zda chce zákazníky oslovit prostřednictvím vlastních kanálů, partnerských kanálů či spojení obou forem. Vlastní kanály mohou být přímé, například interní prodejní týmy či vlastní webové stránky, nebo nepřímé, jako maloobchodní prodejny, které daná firma vlastní či provozuje. Partnerské kanály jsou nepřímé a spadá do nich řada různých možností, mimo jiné velkoobchodní distribuce, maloobchod či webové stránky partnerů.

Partnerské kanály vedou k nižším maržím, firmě však umožňují rozšířit záběr a těžit ze silných stránek partnera. Vlastní kanály, zejména přímé, sice vykazují vyšší marže, jejich zavedení a provoz si však mohou vyžádat vyšší náklady. Vtip spočívá v tom dosáhnout správné rovnováhy mezi různými typy kanálů a integrovat je tak, aby dokázaly generovat pozitivní spokojenost zákazníků a maximalizovaly příjmy.

Typ kanálu		Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé	1. Povědomí Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?	2. Hodnocení Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	3. Nákup Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	4. Předání Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	5. Po prodeji Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?
	Prodejci					
Prodej přes web						
Vlastní prodejny						
Partnerské	Nepřímé					
	Partnerské prodejny					
	Velkoobchod					

4 Vztahy se zákazníky

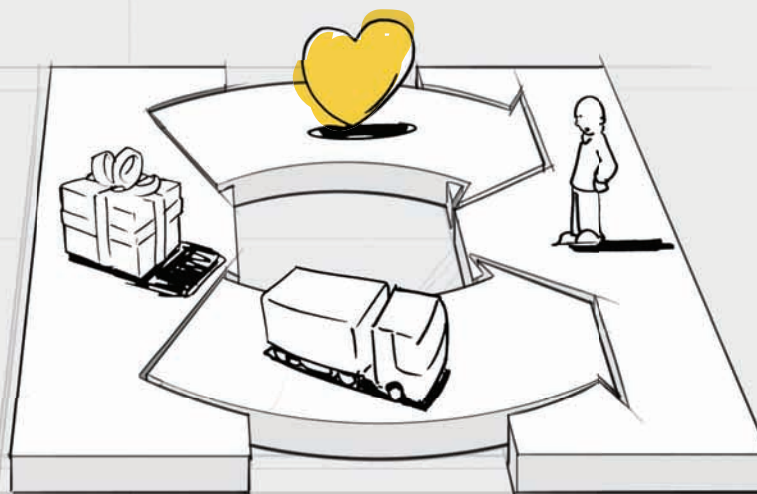
Stavební prvek „vztahy se zákazníky“ popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty

Firma by si měla ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Dané vztahy mohou být různé, od osobních po automatizované. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z následujících motivací:

- získání zákazníků
- udržení zákazníků
- navyšování prodeje (tzv. upselling)

V počátcích se například vztahy se zákazníky u mobilních operátorů formovaly z agresivních akvizičních strategií, k nimž patřilo třeba bezplatné rozdávání mobilních telefonů. Když se trh nasýtil, zaměřili se operátoři na udržení zákazníků a zvyšování průměrných tržeb na zákazníka.

Forma vztahů se zákazníky, o kterou se business model firmy opírá, tak zásadně ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků.



Jaký typ vztahu od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají? Jaké typy vztahů jsme již vytvořili? Jak jsou nákladné? Jak jsou začleněny mezi ostatní části business modelu?

Vztahy se zákazníky lze rozdělit do několika kategorií, které spolu mohou v rámci vztahu firmy s určitým zákaznickým segmentem koexistovat:

Osobní asistence

Tento vztah je založen na lidské interakci. Zákazník komunikuje se skutečným zástupcem firmy, který mu poskytne pomoc nejen během procesu prodeje, ale také po uskutečnění nákupu. Daný vztah vzniká přímo v místě prodeje, prostřednictvím telefonického zákaznického centra, e-mailu či jiných prostředků.

Individualizovaná osobní asistence

V tomto typu vztahu se zástupce firmy individuálně věnuje určitému klientovi. Jde o nejlubší a nejdůvěrnější typ vztahu a za běžných okolností se vytváří v průběhu dlouhého časového období. V sektoru privátních bankovních služeb se například velmi movitým jedincům věnují osobní bankéři. Podobné vztahy lze nalézt také v jiných oblastech, fungují tak například manažeři pro klíčové zákazníky, kteří udržují osobní vztahy s důležitými klienty.

Samoobsluha

V tomto typu neudrží firma se zákazníky žádné přímé vztahy. Místo toho jim poskytuje veškeré prostředky nutné k tomu, aby se o sebe postarali sami.

Automatizované služby

Tento typ vztahu spojuje sofistikovanější formu zákaznické samoobsluhy s automatizovanými procesy. Například osobní online profily poskytují zákazníkům přístup k personalizovaným službám. Automatizované služby jsou schopny rozpoznat jednotlivé zákazníky a jejich charakteristické vlastnosti a potřeby a nabídnout jim informace na míru k dané objednávce či transakci. V nejlepším případě pak automatizované služby dokážou simulovat osobní vztahy (například doporučovat knihy či filmy).

Komunity

Firmy ve stále větší míře využívají uživatelské komunity, aby mohly intenzivněji komunikovat se stávajícími či potenciálními zákazníky a aby usnadnily vzájemný kontakt mezi členy komu-

nity. Mnohé firmy udržují online komunity, které uživatelům umožňují výměnu znalostí a pomoc při řešení problémů. Komunity naopak mohou firmám pomoci lépe porozumět samotným zákazníkům. Farmaceutický gigant GlaxoSmithKline například založil soukromou online komunitu při uvedení nového volně prodejného přípravku na hubnutí alli.

Společnost GlaxoSmithKline chtěla lépe porozumět problémům, kterým čelí dospělí jedinci s nadváhou, a tak se také naučit lépe pracovat s očekáváním zákazníků.

Spoluvorba

Stále více firem se vydává za hranice tradičního vztahu mezi zákazníkem a prodejcem a vytváří hodnotu spolu se zákazníkem. Společnost Amazon.com vyzývá zákazníky, aby psali recenze, a tak zvyšovali hodnotu pro další nadšené čtenáře. Některé firmy zapojují zákazníky do navrhování nových a inovativních produktů. Jiné, například YouTube.com, žádají zákazníky, aby vytvářeli obsah pro veřejnou spotřebu.

5 Zdroje příjmů

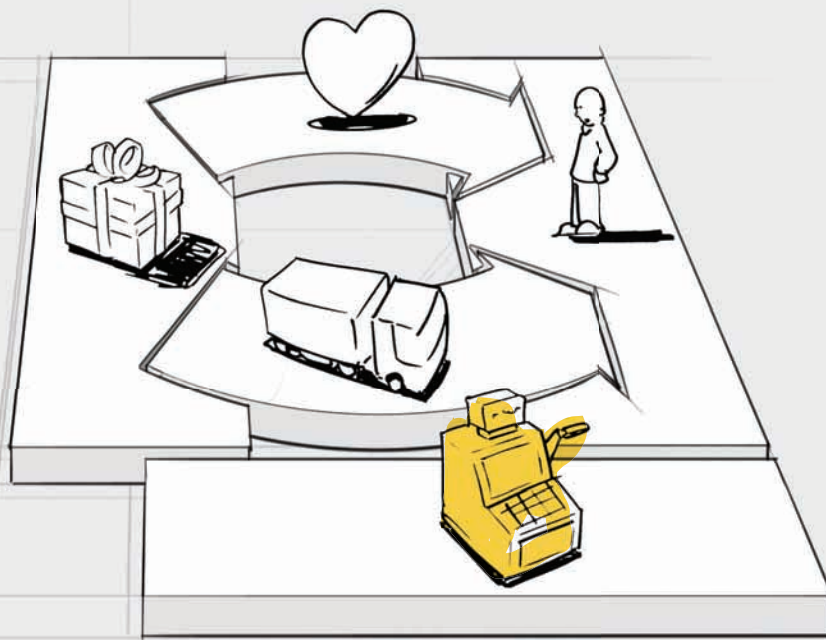
**Stavební prvek „zdroje příjmů“ představuje hoto-
vost, kterou firma generuje z každého zákaznického
segmentu (ke zjištění zisku je ovšem od příjmů nutné
odečíst náklady)**

Jestliže tvoří zákazníci srdce business modelu, jsou zdroje příjmů jeho tepnami. Firma se musí sama sebe zeptat: Za jakou hodnotu je každý zákaznický segment opravdu ochoten platit? Úspěšná odpověď na tuto otázku pak firmě umožní generovat z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmů. Každý zdroj příjmů může využívat různé cenotvorné mechanismy, např. pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, závislost na trhu, závislost

na množství či techniky yield managementu (yield management představuje způsob odstupňování cen, kdy je stejný produkt prodáván různým zákazníkům za různou sazbu; tento mechanismus cenotvorby se hojně využívá např. v letecké dopravě či v hotelnictví – pozn. redakce).

Business model se může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů:

1. *transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb,*
2. *opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory.*



Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci opravdu ochotni zaplatit? Za co platí nyní? Jak nyní platí? Jak by rádi platili? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?

Generovat příjmy lze několika způsoby:

Prodej aktiv

Obecně nejsrozumitelnější zdroj příjmů spočívá v prodeji vlastnických práv k fyzickému produktu. Společnost Amazon.com například prodává knihy, hudbu, spotřební elektroniku a další produkty online. Fiat prodává automobily, které mohou kupující sami používat, prodat jiným osobám či dokonce zničit.

Poplatek za užití

Tento zdroj příjmů vychází z využívání určité služby. Čím více je daná služba využívána, tím více zákazník platí. Telekomunikační operátor může například zákazníkům účtovat cenu podle počtu minut hovoru. Hotel účtuje zákazníkům cenu podle počtu nocí, kdy využívají pokoje. Doručovací služba pak účtuje cenu za doručení zásilky z jednoho místa na druhé.

Předplatné

Tento zdroj příjmů je založen na prodeji stálého přístupu k určité službě. Posilovna může například nabízet členům měsíční či roční předplatné výměnou za přístup ke sportovnímu vybavení. Internetová hra World of Warcraft Online uživatelům umožňuje za měsíční předplatné hrát online. U služby Comes with Music (18. ledna 2011 společnost Nokia provozování této služby ve většině zemí ukončila – pozn. redakce) společnosti Nokia získávají uživatelé za předplatné přístup k hudební knihovně.

Půjčování/pronájem

Tento zdroj příjmů spočívá v dočasném poskytnutí výhradního práva používat po určitou dobu určité aktivum za poplatek. Pronajímatel tak získává výhodu opakujících se příjmů. Nájemce naopak nemusí hradit plné náklady spojené s vlastnictvím a platí pouze za využívání během

omezeného časové období. Názorný příklad představuje společnost Zipcar.com. V severoamerických městech tato firma zákazníkům umožňuje hodinový pronájem automobilů. Její služby tak vedly mnoho uživatelů k rozhodnutí, že namísto koupě si budou automobil raději pronajímat.

Poskytování licencí

Tento zdroj příjmů je založen na poskytování svolení využívat majetek chráněný autorskými právy výměnou za licenční poplatek. Poskytování licencí umožňuje držitelům práv generovat z majetku příjmy, aniž by museli vyrábět výrobky či za úplatu poskytovat služby. Poskytování licencí je běžné v mediálním odvětví, kde si majitelé obsahu ponechávají autorská práva a třetím osobám prodávají pouze licence za užití. Podobně je tomu v technologických sektorech, kde držitelé patentů za licenční poplatek firmám udělují právo užívat určitou patentovanou technologii.



Brokerage fees

Tento zdroj příjmů vychází ze zprostředkování služeb mezi dvěma či více stranami. Poskyvatelé kreditních karet například získávají příjmy ve formě určité procentuální části z hodnoty každé prodejní transakce mezi obchodníky, kteří karty přijímají, a zákazníky. Makléři a realitní agenti pak pobírají provizi z každé úspěšné transakce mezi kupujícím a prodávajícím.

Reklama

Tento zdroj příjmů vychází z poplatků za reklamu na určitý výrobek, službu či značku. Příjmy z reklamy tvořily tradičně významný zdroj příjmů mediálního odvětví a organizátorů akcí. V posledních letech se na tyto příjmy začaly výrazněji spoléhat také jiné sektory, například software či služby.

Každý zdroj příjmů se může opírat o různé cenotvorné mechanismy. Zvolený typ cenotvorného mechanismu pak může mít značný dopad na výsledný objem generovaných příjmů. U cenotvorných mechanismů pak existují dva hlavní typy: fixní a dynamická cenotvorba.

Cenotvorné mechanismy

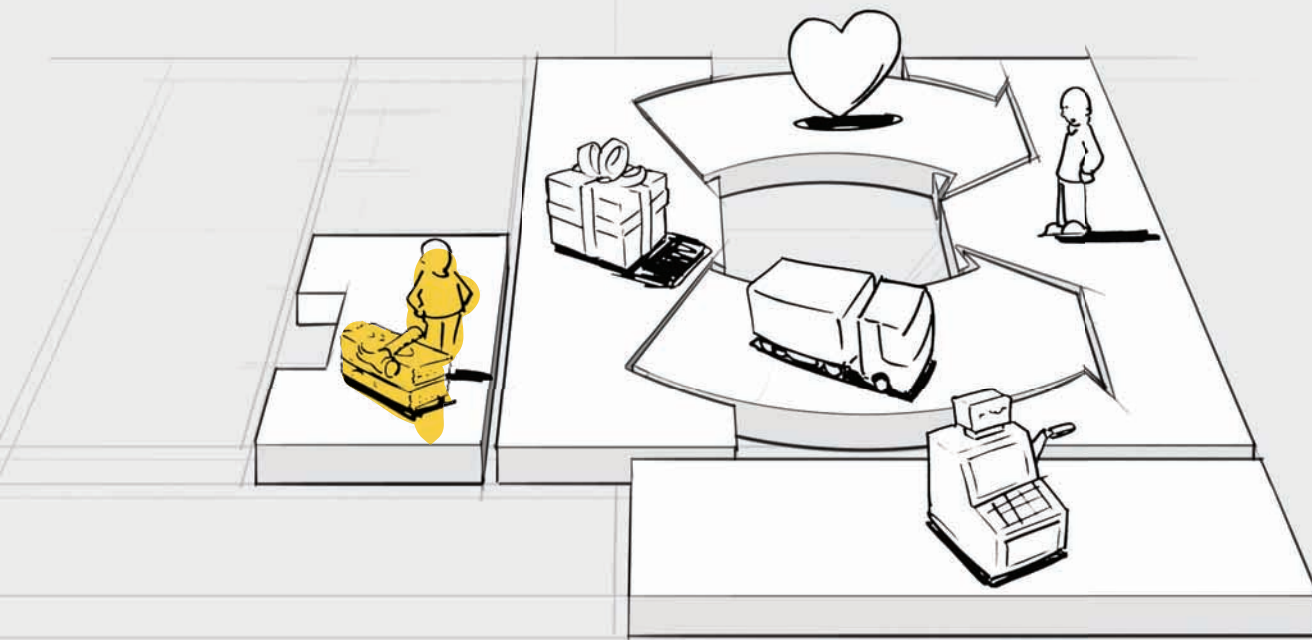
Fixní cenotvorba		Dynamická cenotvorba	
Předem stanovené ceny jsou založeny na statických proměnných		Ceny se mění podle tržních podmínek	
<i>Ceníková cena</i>	Pevné ceny u jednotlivých výrobků, služeb a dalších hodnotových nabídek	<i>Vyjednávání (smlouvání)</i>	Cena dohodnutá dvěma či více partnery, která vychází z vyjednávací pozice a vyjednávacích dovedností
<i>Cena závislá na charakteristikách produktu</i>	Cena závisí na počtu či kvalitě prvků hodnotové nabídky	<i>Yield management</i>	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (užívá se zpravidla u netrvanlivých produktů, např. hotelových pokojů či sedadel v letadle)
<i>Cena závislá na zákaznickém segmentu</i>	Cena závisí na typu a charakteristice zákaznického segmentu	<i>Aktuální stav na trhu</i>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky
<i>Cena závislá na objemu</i>	Cena jako funkce zakoupené kvantity	<i>Aukce</i>	Cenu určuje výsledek konkurenčního aukčního procesu

Klíčové zdroje

Stavební prvek „klíčové zdroje“ popisuje nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval

Klíčové zdroje potřebuje každá firma. Tyto zdroje firmě umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. V závislosti na typu business modelu jsou zapotřebí různé klíčové zdroje. Výrobce mikročipů například potřebuje výrobní prostory náročné na kapitál, zatímco konstruktér mikročipů se více zaměřuje na lidské zdroje.

Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu. Firma je může vlastnit či si je může pronajímat, popřípadě je může koupit od klíčových partnerů.



Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky? A co naše distribuční kanály? Vztahy se zákazníky? Zdroje příjmů?

Klíčové zdroje lze rozdělit do následujících kategorií:

Fyzické zdroje

Tato kategorie obsahuje fyzická aktiva jako například výrobní prostory, budovy, vozidla, stroje, systémy, systémy na místech prodeje (POS) či distribuční síť. Na fyzické zdroje, které jsou často náročné na kapitál, se do značné míry spoléhají maloobchodní prodejci jako Wal-Mart nebo Amazon.com. Wal-Mart disponuje obrovskou globální sítí prodejen a související logistickou infrastrukturou. Amazon.com se pak opírá o rozsáhlou infrastrukturu informačních technologií, skladů a logistiky.

Duševní zdroje

Stále důležitější složky silného business modelu představují duševní zdroje jako například značky, patentově chráněné znalosti, patenty a autorská práva, partnerství či databáze zákazníků. Není

snadné je vytvořit, pokud se to však podaří, mohou mít značnou hodnotu. Na klíčový zdroj v podobě značky se silně spoléhají firmy vyrábějící spotřební zboží jako Nike či Sony. Firmy jako Microsoft či SAP se zase opírají o software a související duševní vlastnictví, které vznikalo mnoho let. Společnost Qualcomm, která navrhuje a dodává čipové sady do širokopásmových mobilních přístrojů, svůj business model vybudovala na patentovaných návrzích mikročipů, díky nimž pobírá vysoké licenční poplatky.

Lidské zdroje

Lidské zdroje potřebuje každý podnik, v určitých business modelech jsou však lidé obzvláště důležití. Lidské zdroje představují klíčový prvek v odvětvích, v nichž hrají důležitou roli znalosti a kreativita. O lidské zdroje se například do značné míry opírají farmaceutické firmy jako Novartis.

Business model této společnosti je tak založen na „armádě“ zkušených vědců a rozsáhlé síti zdatných obchodníků.

Finanční zdroje

Některé business modely vyžadují finanční zdroje nebo finanční záruky, například hotovost, úvěrové linky či opční akciové programy k získávání klíčových zaměstnanců. Příkladem využití finančních zdrojů v rámci business modelu je výrobce telefonů Ericsson. Tato společnost si například půjčuje finanční prostředky od bank či na kapitálových trzích a poté část výnosů využívá k poskytování tzv. dodavatelského financování (proces, kdy prodávající poskytuje kupujícímu úvěr nebo možnost odloženého protiplnění jako způsob úhrady kupní ceny) zařízení pro své zákazníky. Tím si zajistí, že zakázky získá právě Ericsson a nikoli jeho konkurence.

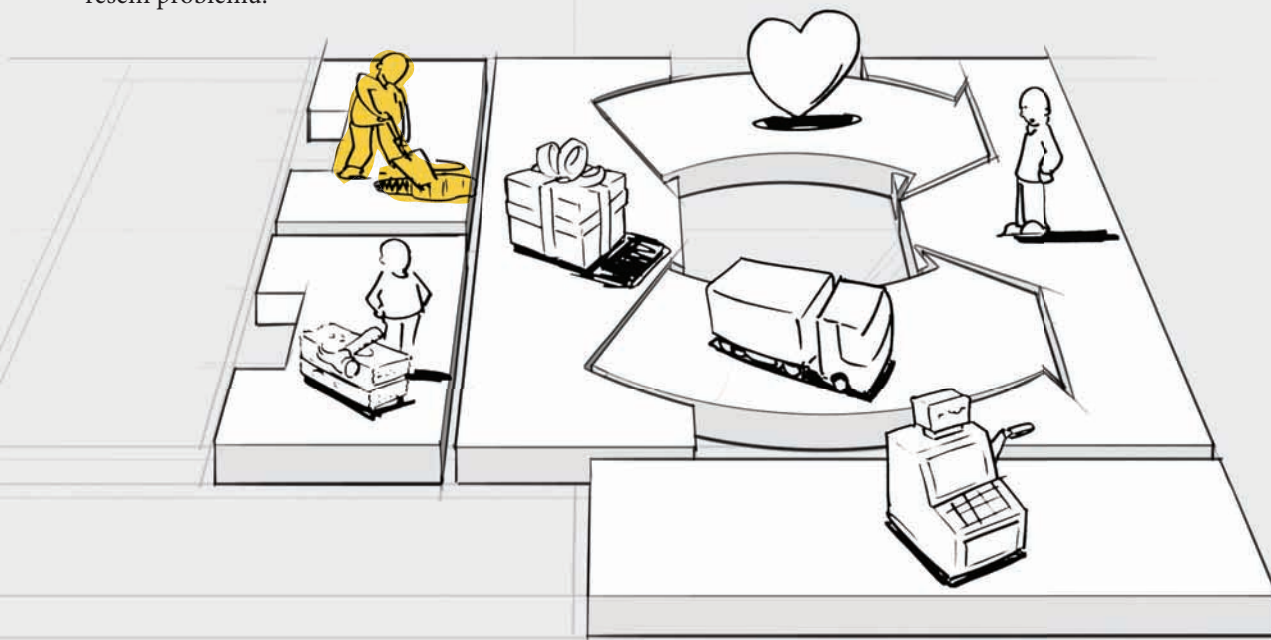
7 Klíčové činnosti

Stavební prvek „klíčové činnosti“ popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její business model fungoval

Každý business model se opírá o řadu klíčových činností. Jde o nejdůležitější činnosti, které musí firma vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat. Stejně jako klíčové zdroje jsou klíčové činnosti nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy.

Klíčové činnosti se také liší v závislosti na typu business modelu.

Například u Microsoftu, který vytváří software, bude do klíčových činností patřit vývoj softwaru. U Delli jako výrobce PC to bude řízení dodavatelského řetězce. U konzultační společnosti McKinsey pak řešení problémů.



Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? A co naše distribuční kanály? Vztahy se zákazníky? Zdroje příjmů?

Klíčové činnosti lze rozdělit do následujících kategorií:

Výroba

Do této kategorie klíčových činností spadá navrhování, výroba a poskytování výrobku ve značném množství nebo ve vysoké kvalitě. Výrobní činnost hraje nejdůležitější roli v business modelech výrobních firem.

Řešení problémů

Klíčové činnosti tohoto typu se týkají nalézání nových řešení u problémů jednotlivých zákazníků. Činnosti zaměřené na řešení problémů hrají klíčovou roli u konzultačních společností, nemocnic či jiných subjektů poskytujících služby. Jejich business modely se proto opírají o činnosti jako znalostní management či průběžná školení.

Platforma/síť

V business modelech, které využívají klíčový zdroj v podobě platformy, hrají zásadní roli klíčové činnosti související právě s platformou či sítí. Jako platforma mohou fungovat sítě, zprostředkovací platformy, software či dokonce značky. Business model společnosti eBay vyžaduje, aby firma svou platformu (tzn. webové stránky eBay.com) neustále udržovala a dále rozvíjela. Business model společnosti Visa se naopak opírá o činnosti související s transakční platformou kreditních karet Visa pro obchodníky, zákazníky a banky. Business model Microsoftu pak stojí na schopnosti řídit rozhraní mezi dalšími prodejci softwaru a platformou operačního systému Windows. Do této kategorie klíčových činností tak spadá řízení platformy, zajišťování služeb a propagace platformy.

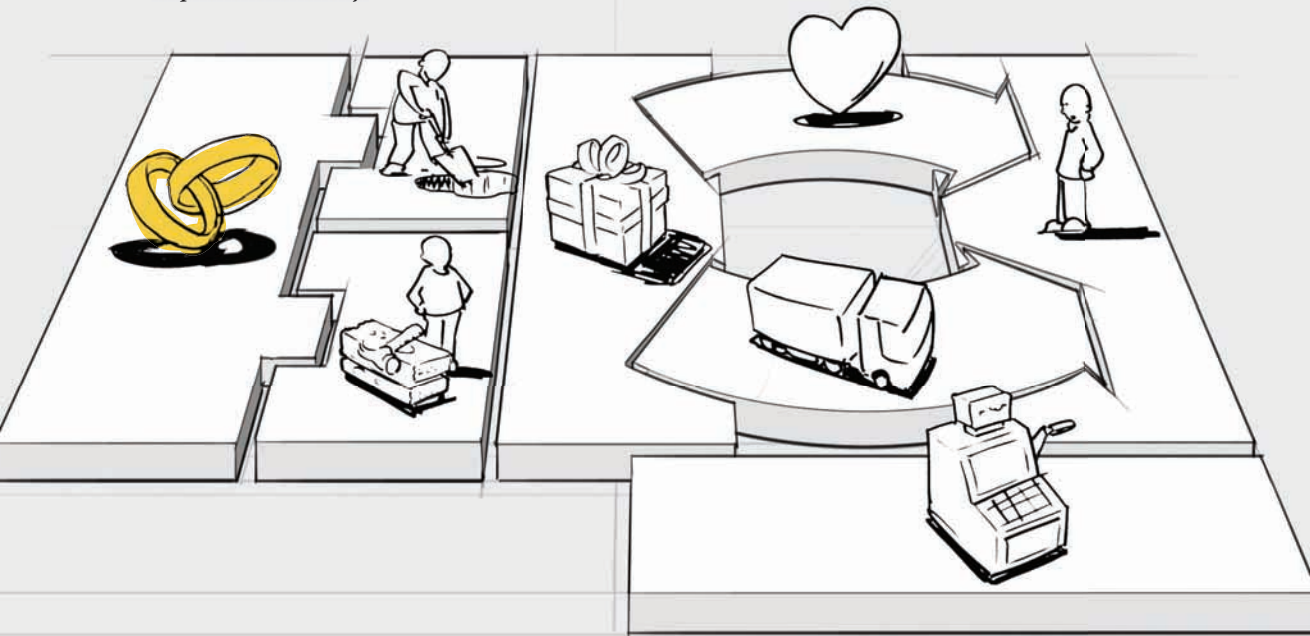
8 Klíčová partnerství

Stavební prvek „klíčová partnerství“ popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby business model fungoval

Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů. Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika či získání zdrojů.

Rozlišujeme mezi čtyřmi odlišnými typy partnerství:

1. *strategická spojenectví mezi subjekty, které si nekonkurují,*
2. *spolupráce, tzn. strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty,*
3. *společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty,*
4. *vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.*



Kdo jsou naši klíčoví partneři? Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé? Které klíčové zdroje získáváme od partnerů? Které klíčové činnosti partneři vykonávají?

U tvorby partnerství může být užitečné rozlišovat mezi třemi typy motivace:

Optimalizace a úspory z rozsahu

Nezákladnější forma partnerství či vztahu mezi kupujícím a dodavatelem vzniká z důvodu optimálního rozdělení zdrojů a činností. Pro firmu je nelogické, aby veškeré zdroje vlastnila sama, popřípadě aby sama vykonávala všechny činnosti. Cílem partnerství založených na optimalizaci a úsporách z rozsahu je zpravidla snížení nákladů a tato partnerství také často využívají outsourcing či sdílení infrastruktury.

Snížení rizika a nejistoty

Partnerství také mohou snížit riziko v konkurenčním prostředí, jehož charakteristickou vlastností je nejistota. Pro konkurenční subjekty tak není neobvyklé, že v jedné oblasti vytvářejí strategická spojení, zatímco v jiné si nadále konkurují. Blu-ray například představuje formát

optického disku, který společně vyvinula skupina předních světových výrobců spotřební elektroniky, osobních počítačů a datových nosičů. Daná skupina spolupracovala na uvedení technologie Blue-ray na trh, při samotném prodeji produktů Blu-ray si však již jednotliví členové skupiny konkurují.

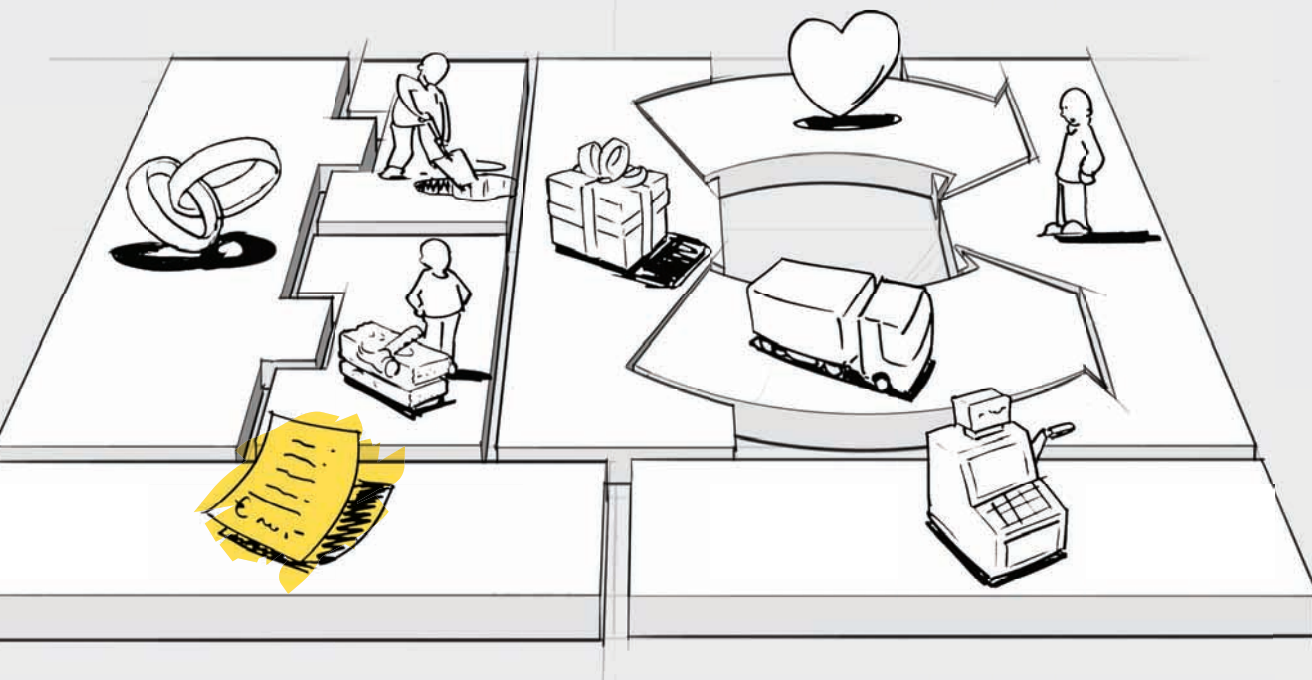
Získání určitých zdrojů a činností

Jen málo firem vlastní veškeré zdroje nebo vykonává všechny činnosti, které jejich business modely využívají. Své schopnosti naopak rozšiřují tím, že se spoléhají na jiné firmy, které jim požadované zdroje dodají nebo které budou určité činnosti vykonávat. Taková partnerství mohou být motivována potřebou získat znalosti, licence či přístup k zákazníkům. Výrobce mobilních telefonů si například může zakoupit licenci k operačnímu systému místo toho, aby jej sám vyvíjel. Pojišťovna pak může u prodeje pojištění spoléhat na nezávislé makléře a nebudovat vlastní obchodní tým.

9 *Struktura nákladů*

Struktura nákladů představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu

Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého business modelu. Tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky i generování příjmů vytvářejí náklady. Jakmile definujeme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit. Některé business modely jsou ovšem náklady motivovány více než jiné. Výhradně na nízkých nákladech například založily svůj business model tzv. nízkonákladové aerolinky.



Jaké náklady související s naším business modelem jsou nejdůležitější? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové činnosti jsou nejnákladnější?

U každého business modelu je přirozeně třeba minimalizovat náklady. V některých business modelech jsou ovšem nízké náklady důležitější než v jiných. Proto může být u business modelů užitečné rozlišovat mezi dvěma široce pojatými typy struktur nákladů: prvním typem je model motivovaný náklady a druhým pak model motivovaný hodnotou (mnohé business modely ovšem spadají někde mezi tyto dvě krajní polohy):

Model motivovaný náklady

Business model motivovaný náklady usiluje o minimalizaci nákladů všude, kde je to možné. Tento přístup se soustředí na vytvoření a udržení co „nejšáhlejší“ struktury nákladů, a to prostřednictvím hodnotových nabídek založených na nízkých cenách, maximální automatizaci a rozsáhlém outsourcingu. Mezi typické představitele tohoto business modelu patří nízkonákladové aerolinky jako Southwest, easyJet či Ryanair.

Model motivovaný hodnotou

Některé firmy ovšem nákladové implikace určitého návrhu business modelu příliš netrápí a místo toho se zaměřují na tvorbu hodnoty. Charakteristickými znaky business modelů motivovaných hodnotou jsou zpravidla prémiové hodnotové nabídky či vysoká míra personalizovaných služeb. Do této kategorie tak spadají například luxusní hotely s přepychovým zařízením a exkluzivními službami.

Struktura nákladů může mít následující vlastnosti:

Fixní náklady

Fixní náklady jsou takové náklady, které jsou nezávislé na objemu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb. Mezi tyto náklady patří například platy, nájemné či náklady spojené s výrobními závody. Vysoká míra fixních nákladů je charakteristickým znakem některých firem, například výrobních podniků.

Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou takové náklady, které jsou přímo úměrné objemu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb. Vysoká míra variabilních nákladů je charakteristickým znakem některých firem či podnikatelských projektů, například hudebních festivalů.

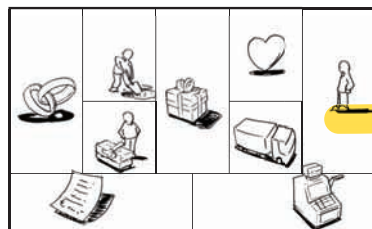
Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu představují nákladové výhody, které firma získává díky rozšíření produkce. Větší firmy mohou například využít množstevní slevy při nákupu. Tyto a další faktory pak při zvýšení produkce umožňují snížení průměrné jednotkové ceny.

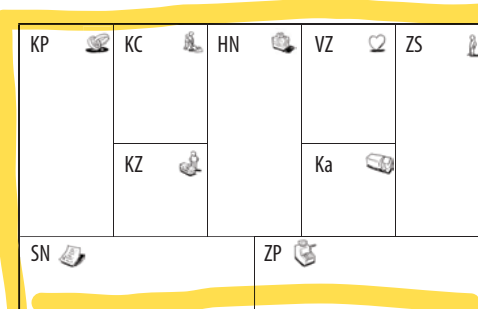
Úspory ze sortimentu

Úspory ze sortimentu představují nákladové výhody, které firma získává prostřednictvím vyššího rozsahu provozu. Ve větších firmě mohou například stejné marketingové aktivity či distribuční kanály podpořit více produktů.

Uvedených devět stavebních prvků business modelu tvoří základ užitečného nástroje, kterému zde říkáme *plátno business modelu*.



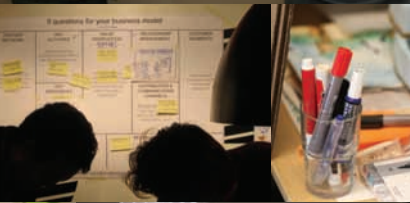
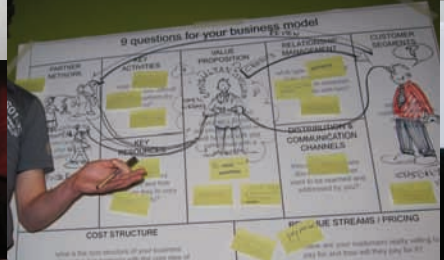
Plátno business modelu



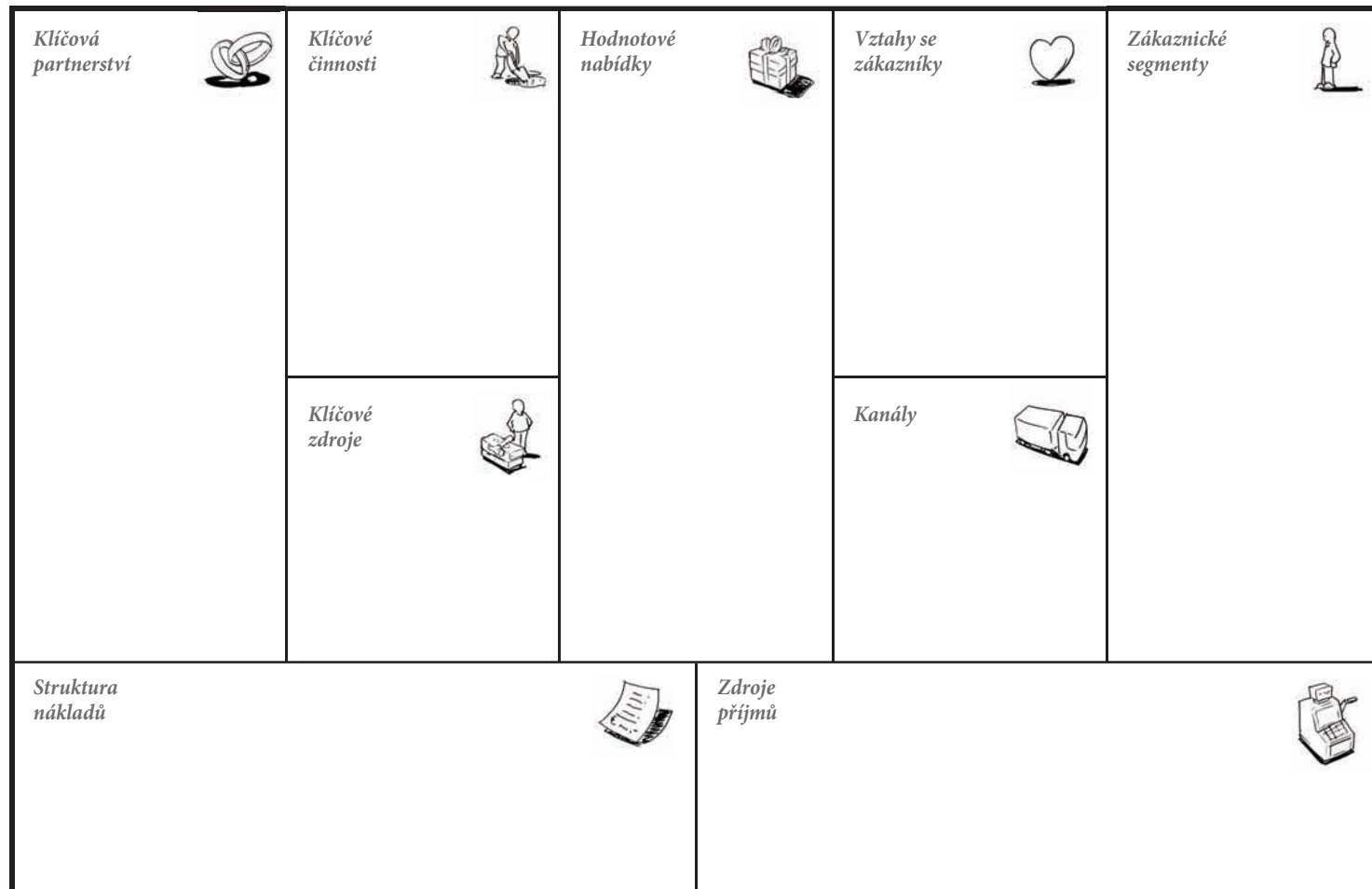
Tento nástroj se podobá plátnu malířskému, skládá se z devíti prvků a umožňuje vizuálně znázornit nové či již existující business modely.

Plátno business modelu funguje nejlépe, pokud je dostatečně velké, takže na něj může skupina zainteresovaných účastníků společně kreslit fixy či umísťovat samolepicí lístky a zároveň hovořit o jednotlivých prvcích business modelu.

Jde o praktický nástroj, který podporuje vzájemné porozumění, diskuzi, kreativitu a analýzu.



Plátno business modelu



Velkou plakátovou verzi plátna business modelu naleznete na webových stránkách www.businessmodelgeneration.com.

①

Jako
plátno te

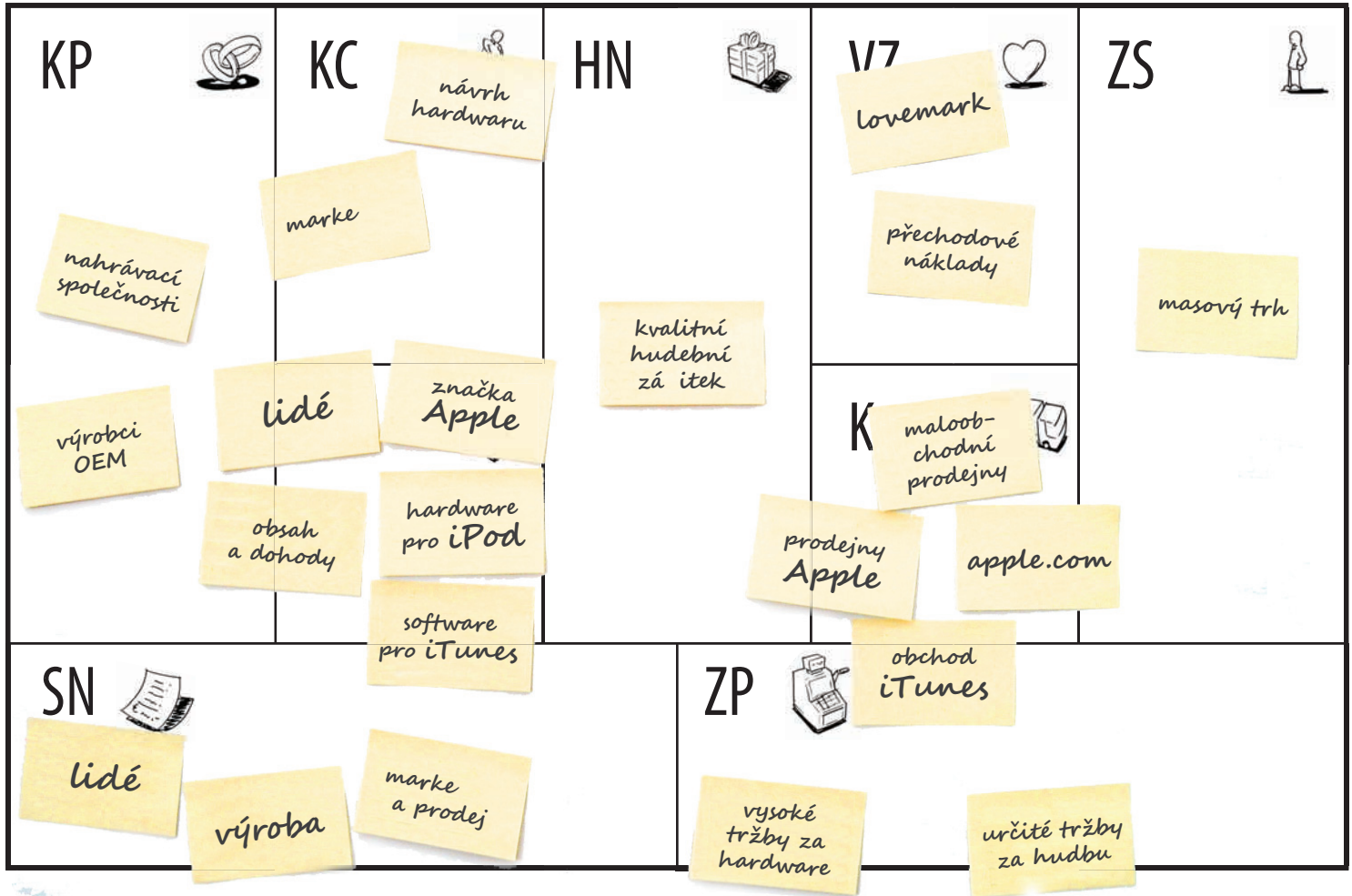
velký
papír

②

Umístěte
papír
na zeď

③

Nakreslete
na něj
osnovu
svého
modelu



Příklad: business model iPod/iTunes společnosti Apple

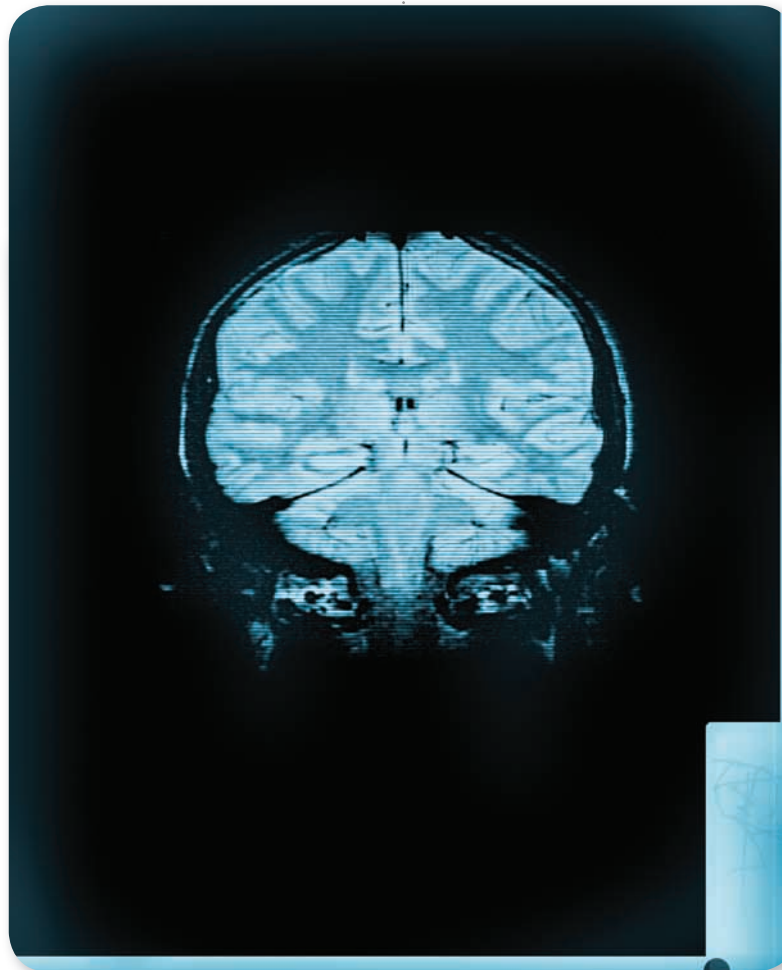
V roce 2001 uvedl Apple na trh svou kultovní značku přenosného přehrávače médií, iPod. Tento přístroj funguje ve spojení se softwarem iTunes, který uživatelům umožňuje přesouvat hudbu a další obsah z iPodu do počítače. Tento software dále umožňuje pohodlné připojení k online obchodu společnosti Apple, kde si uživatelé mohou nakupovat a stahovat obsah.

Tato účinná kombinace přístroje, softwaru a online obchodu rychle změnila fungování hudebního průmyslu a Applu zajistila dominantní postavení na trhu. Apple ovšem nebyl první, kdo přenosný přehrávač na trh uvedl. Jeho konkurenti jako Diamond Multimedia se svým přehrávačem Rio sice byli úspěšnější, ovšem jen do té doby, než je předstihl Apple.

Jak se Applu podařilo tohoto dominantního postavení dosáhnout? Do konkurenčního prostředí vstoupil s lepším business modelem. Na jedné straně zkombinoval designově působivé přehrávače iPod se softwarem a online obchodem iTunes, a uživatelům tak nabídl pohodlně dostupný hudební zážitek. Hodnotovou nabídkou Applu je totiž umožnit zákazníkům, aby si mohli snadno vyhledávat, nakupovat a poslouchat digitální hudbu. A na druhé straně, aby tuto hodnotovou nabídku mohl realizovat, musel Apple uzavřít dohodu se všemi významnými nahrávacími společnostmi, a tak vytvořit největší online hudební knihovnu na světě.

V čem je vtip? Většina tržeb Applu souvisejících s hudbou je z prodeje iPodů, firma se však zároveň opírá o integraci s online hudebním obchodem, čímž se chrání před konkurencí.

levá hemisféra
logika



pravá hemisféra
emoce

levá strana
plátna
efektivita

KP	KC	HN	VZ	ZS
	ZK		Ka	
SN		ZP		

pravá strana
plátna
hodnota

JAK PLÁTNO VYUŽÍ- VÁTE VY?

Veřejný sektor je často vyzýván k tomu, aby uplatňoval principy ze soukromého sektoru. Já jsem se prostřednictvím plátna snažil pomoci ministerstvu k tomu, aby se chápalo jako podnik poskytující služby a vytvořilo

skutečné business modely, které odpovídají aktuální situaci, i modely potenciální.

Díky tomu jsme začali o tom, jak popsat a inovovat naši činnost, hovořit úplně jiným způsobem.

Mike Lachapelle, Kanada

S malými firmami hovořím o využívání modelu Freemium. Ten spočívá v tom, že jsou určité základní produkty poskytovány zdarma, což se vymyká chápání většiny lidí z byznysu. Díky plátnu business modelu můžu

snadno ukázat, že se daný model finančně vyplatí.

Peter Froberg, Dánsko

Majitelům firem pomáhám plánovat změny či exit. Úspěch závisí na tom, jestli si firma udrží životaschopnost a růst. Klíčovou složkou je zde program inovace business modelu. Plátno nám pomáhá spolu s majiteli určit a inovovat jejich business modely.

Nicholas K. Niemann, Spojené státy

Plátno business modelu využívám v Brazílii k tomu, abych pomohl umělcům, kulturním producentům a tvůrcům her představit si inovativní business modely vhodné pro kulturní a tvůrčí odvětví. Využívám jej v MBA programu kulturní produkce na FGV a v podnikatelském inkubátoru v Laboratoři inovativních her při COPPE/UFRJ.

Claudio D'Ipolito, Brazílie

Když se zamyslíte nad business modelem, obvykle si představíte, že jde o model „ziskový“. Já jsem ale zjistil, že plátno je velmi vhodné také pro neziskový sektor. My jej používáme

**k návrhům
a k názorovému
sjednocení**

členů vedení při tvorbě nového neziskového programu. Díky své flexibilitě dokázal koncept plátna zohlednit cíle tohoto sociálně-podnikatelského projektu a objasnit danou hodnotovou nabídku i způsob, jak ji dlouhodobě udržet.

Kevin Donaldson, Spojené státy

Škoda, že jsem koncept plátna neznal už před lety! U jednoho obzvlášť těžkého a komplikovaného projektu v nakladatelském sektoru by mi moc pomohlo, kdybych mohl všem účastníkům projektu takto přehledně ukázat celek, jejich (důležité) role v něm i vzájemnou provázanost.

Mohli jsme si ušetřit hodiny vysvětlování a dohadování i mnohá nedorozumění.

Jille Sol, Nizozemsko

Jedna blízká kamarádka si hledala novou práci. **K zhodnocení jejího osobního business modelu jsem se rozhodl použít koncept plátna.**

Její klíčové kompetence a hodnotová nabídka byly skvělé, nedokázala ale využít své strategické partnery a vytvořit si odpovídající vztahy se zákazníky. Takto upravený pohled jí otevřel nové možnosti.

Daniel Pandza, Mexiko

Představte si 60 studentů prvního ročníku, kteří o podnikání nic nevědí. Netrvalo ani pět dní a díky konceptu plátna business modelu dokázali přesvědčivě prezentovat realizovatelný nápad. Plátno pak použili jako nástroj k zachycení všech základních dimenzí nově založeného podniku.

Guilhem Bertholet, Francie

Plátno business modelu používám k výuce podnikatelů-začátečnicků v nejrůznějších odvětvích, protože jde o mnohem lepší způsob, jak jejich

BUSINESS PLÁNY TRANSFORMOVAT NA PROCESY,

kteří potřebují (budou potřebovat) k řízení svých firem a k úspěšnému zaměření na zákazníka, a to tak, aby jim jejich firmy přinášely co největší zisk.

Bob Dunn, Spojené státy

Plátno jsem využil spolu s dalším spoluzakladatelem k **vytvoření business plánu** pro celostátní soutěž, kterou pořádal indický deník *The Economic Times*. Tento koncept mi umožnil promyslet všechny aspekty začínající firmy a vytvořit plán, který by na poskytovatele rizikového kapitálu působil promyšleně a atraktivně, aby se do firmy rozhodli investovat.

Praveen Singh, Indie

Byli jsme požádáni, abychom vytvořili zcela novou koncepci jazykových služeb mezinárodní nevládní organizace. Plátno business modelu nám pomohlo zejména k **sodhalení spojitosti mezi každodenními pracovními potřebami lidí a službou**, kterou považovali za příliš specializovanou, nepromyšlenou a vzdálenou od jejich priorit.

Paola Valeri, Španělsko

Jako instruktor začínajících podnikatelů podporuji týmy ve vytváření nových produktů a budování firem. Plátno business modelu mi velmi účinně pomáhá

připomínat týmům, aby o svých firmách uvažovali v rámci širších cílů a nezabředávali do detailů. Díky tomu pak mohou s novým podnikem snadněji dosáhnout úspěchu.

Christian Schüller, Německo

Plátno business modelu mně i mým kolegům umožnilo zavést společný jazyk a rámec.

Koncept plátna jsem využil k analýze nových možností růstu, ke zhodnocení, jak nové business modely využívá konkurence, a ke komunikaci napříč firmou ohledně toho, jak zrychlit inovace v oblasti technologií, trhu a business modelů.

Bruce MacVarish, Spojené státy

Plátno business modelu pomohlo několika zdravotnickým organizacím v Nizozemsku v **transformaci ze státní rozpočtové instituce na podnikatelský subjekt s přidanou hodnotou**.

Huub Raemakers, Nizozemsko

Plátno business modelu jsem použil se zkušenými manažery veřejně obchodované společnosti, abych jim po změnách v regulaci sektoru pomohl restrukturovat jejich hodnotový řetězec. Klíčovým faktorem úspěchu bylo porozumět tomu, jaké nové hodnotové nabídky mohou svým klientům přinést, a poté je přinést do samotného provozu.

Leandro Jesus, Brazílie

Při návrhu budoucí organizační struktury globální výrobní společnosti jsme použili 15 000 SAMOLE- PICÍCH PAPÍRKŮ A VÍCE NEŽ 100 METRŮ BALICÍHO PAPÍRU

Jádrém všech činností ale bylo plátno business modelu. Přesvědčilo nás svou praktičností, jednoduchostí a logickými vztahy založenými na příčině a následku.

Daniel Egger, Brazílie

Díky konceptu plátna jsem si

OVĚŘIL, ŽE MÁ smysl,

abych zakládal novou platformu Mupps, na které si můžou umělci za několik minut vytvořit vlastní hudební aplikaci pro iPhone a telefony s operačním systémem Android. A výsledek? Díky plátnu jsem získal ještě větší jistotu, že to smysl má! Ale už musím jít, čeká mě ještě spousta práce!

Erwin Blom, Nizozemsko

Plátno business modelu se ukázalo jako velice užitečný nástroj k uchopení myšlenek a řešení pro projekty ze sféry elektronického obchodování. Většina mých klientů jsou malé a středně velké podniky a plátno jim pomáhá

objasnit jejich stávající business modely,

pochopit dopad elektronického obchodování na jejich firmu a zaměřit se na to, jak jej využít.

Marc Castricum, Nizozemsko

Koncept plátna jsem využil k tomu, abych jedné firmě pomohl názorově spojit klíčové zaměstnance a díky tomu určit sdílené cíle a strategické priority, o které se opírali během procesu plánování a které pak realizovali spolu s BSC (Balanced Scorecard). Díky plátnu navíc zvolené kroky jasně vycházely z nových strategických priorit.

Martin Fanghanel, Bolívie

VZC

omy

*„Vzor v architektuře spočívá
v uchopení představ
architektonického ztvárnění,
jako by šlo o archetypální
a znovu použitelné popisy.“*

Christopher Alexander, architekt

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.