



Pavel Adámek, Lucie Meixnerová

Business modelování

Jak na business modely v digitálním prostředí



- Business modelování jako membrána operacionalizace a vizualizace fungování firmy
- Design a tvorba business modelu
- Business model jako zdroj konkurenceschopnosti a konkurenční výhody
- Inovativní formy business modelů



Business modelování

Jak na business modely v digitálním prostředí



Vydání publikace podpořila Slezská univerzita v Opavě – Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné v rámci grantu.

Tato publikace vznikla za podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR v rámci Institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace v roce 2022.

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.,
Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Business modelování

Jak na business modely v digitálním prostředí

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8667. publikaci

Odborní recenzenti:
prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Vydání knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek
Počet stran 272
První vydání, Praha 2022
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-6657-2 (ePub)
ISBN 978-80-271-6656-5 (pdf)
ISBN 978-80-271-3356-7 (print)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Obsah

O autorech	7
Shrnutí	8
Summary	9
Logika a metodika knihy	10
Úvod	11
1. Vymezení business modelu a business modelování	13
1.1 Vymezení business modelu	14
1.1.1 Základní rámec pro tvorbu obchodního modelu	16
1.1.2 Business model canvas	21
1.1.3 Lean Canvas	36
1.2 Vývoj business modelů	39
1.3 Teoretické přístupy k vymezení business modelu	40
1.4 Význam a využitelnost business modelu	43
2. Designování business modelu	46
2.1 Proces tvorby business modelu	47
2.2 Kreativní techniky v procesních fázích designu business modelu	50
2.3 Integrovaný business model	65
2.4 Business model navigátor	67
3. Typologie business modelů	70
3.1 Základní vzory business modelů	74
3.2 Unbundling business modely	75
3.3 Dlouhý chvost	79
3.4 Vícestranné platformy	82
3.5 Business model zdarma	86
3.6 Otevřené business modely	88
3.7 Navigátor business modelů a typologie klíčových částí modelů včetně příkladů	91
4. Business model v kontextu prostředí	105
4.1 Makroekonomické síly	107
4.2 Prognózy – hlavní trendy	109
4.3 Sektorové síly	112
4.4 Tržní síly	115

4.5	Vztah mezi strategií, business modelem a rudým/modrým oceánem	117
4.6	Koordinace řízení více business modelů	123
4.7	Flexibilita a adaptabilita business modelu v kontextu měnícího se prostředí ...	125
4.8	Inovace business modelu	128
4.9	Evaluace business modelu	133
5.	Aktuální změny a trendy s dopadem na strukturu a flexibilitu business modelů	142
5.1	Vliv pandemie covidu-19 na změnu chování firem	146
5.2	Identifikace hlavních změn v elementech business modelů dle typologie firem	151
5.3	Vlivy vnitřního a vnějšího prostředí na elementy business modelů	155
5.4	Technologická oblast	161
5.5	Hlavní dopady na elementy business modelů	167
5.6	Tvorba generalizovaných business modelů	199
6.	Nové formy business modelů	210
6.1	Digitální business model	210
6.2	Osobní business model	216
6.3	Provozní model canvas	223
7.	Případové studie business modelů	227
7.1	Business model společnosti Uber	227
7.2	Business model společnosti Netflix	230
7.3	Business model společnosti TripAdvisor	236
7.4	Business model společnosti Under Armour	242
7.5	Business model společnosti BlaBlaCar	244
	Závěr	248
	Seznam zkratek	249
	Klíčová slova	250
	Literatura	251
	Seznam společností	261
	Seznam obrázků	262
	Seznam tabulek	263
	Příloha	264
	Rejstřík	265

O autorech

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

V roli odborného asistenta působí od roku 2009 na katedře podnikové ekonomiky a managementu Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné Slezské univerzity v Opavě, kde vystudoval magisterské i doktorské studium. Odborně se specializuje na oblast podnikání, společenské odpovědnosti a business modelování. Participuje ve výuce zahraničních studijních programů včetně MBA programu. Absolvoval řadu přednáškových pobytů na zahraničních vysokých školách, v letech 2019–2021 působil jako visiting professor na Higher School of Economics and Innovation (Polsko).

Jako hlavní řešitel se podílel na výzkumech v oblasti společenské odpovědnosti, business modelování a excelence společností. Pracuje jako člen týmu v projektech Grantového systému Slezské univerzity v Opavě nebo fondů EU. V roli konzultanta spolupracuje v oblasti smluvního výzkumu a působí jako lektor a mentor v odborném vzdělávání pracovníků v oblasti projektového řízení, vedení týmů a podnikavosti. Je autorem a spoluautorem řady studijních textů, monografií a více než 80 odborných článků publikovaných převážně v zahraničních vědeckých časopisech.



Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Lucie Meixnerová je absolventkou Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě. Během profesního života v roce 2013 úspěšně ukončila doktorské studium v oboru Podnikové ekonomiky a managementu na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné Slezské univerzity v Opavě. Svou profesní dráhu započala během studií pro mobilního operátora Vodafone Czech Republic, a. s., a Hewlett-Packard. V letech 2003–2013 pracovala v bankovníctví ve společnosti Citibank Europe plc. Absolvovala investiční školení u Citibank Europe plc., ING Bank N.V. a Credit Suisse Group. Získala zahraniční mezinárodní praxi v oblasti bankovníctví a finančnictví. Své zkušenosti využívá i v podnikání, které se stalo její věkou vášní. Podniká již od doby studia na vysoké škole. V současnosti působí na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné Slezské univerzity v Opavě, vyučuje předměty management, strategický management, personalistika a řízení lidských zdrojů. Je autorkou mnoha publikací o malých a středních podnicích a podnikání. Aktivně působí v projektech a spolupracuje s podnikovou praxí. Účastní se řady mezinárodních konferencí.



Shrnutí

Business modely jsou jedním ze zásadních nástrojů a membránou, která pomáhá podnikům i jiným entitám organizovat podnikatelskou činnost a pochopit, co je pro ně důležité v konkurenčním prostředí. Business model vizualizuje základní princip toho, jak podnik vytváří hodnoty, jak je zachycuje a zprostředkovává. Kniha poskytuje přehledný rámec problematiky business modelování, kdy aplikuje techniky a nástroje využitelné pro design, navrhování, hodnocení a modelaci nových inovovaných struktur business modelů. I přes dostupné vzory a archetypy business modelu neexistuje žádný předepsaný „ideální“ model pro zaručený úspěch, ale pochopení logiky a smyslu existence podnikatelské entity je klíčové pro praktické řízení a strategické proaktivní myšlení. Cílem knihy bylo poskytnout cílovým skupinám vhled do problematiky business modelování s využitím logiky vymezení, formování a designu business modelů včetně identifikace změnových externích a interních faktorů a inovací elementů business modelu. Přidanou hodnotou knihy je komplexnost přístupu dané problematiky business modelování včetně aktuálnosti a reakcí na současné tržní podmínky. Případové studie, příklady a generalizované business modely poskytují prostor pro širší aplikační využití.

Summary

Business models are one of the key tools and membranes that help companies and other entities organize their business and understand what is important to them in a competitive environment. The business model visualizes the basic principle of how a company creates value and how it captures and mediates it. The book provides a clear framework for business modelling, where it applies techniques and tools used for the design, evaluation, and modelling of new innovative business model structures. Despite the available patterns and archetypes of the business model, there is no prescribed “ideal” model for guaranteed success, but understanding the logic and meaning of the business entity is key to practical management and strategic proactive thinking. The book aimed to provide target groups with insight into the issues of business modelling using the logic of defining, shaping, and designing business models, including the identification of changing external and internal factors and innovation of business model elements. The added value of the book is the complexity of the approach to the issue of business modelling, including timeliness and reactions to current market conditions. Case studies, examples, and generalized business models provide scope for wider application use.

Logika a metodika knihy

Současný vývoj společnosti, ekonomického prostředí, nákupního chování a způsobů řízení společností je akcelеровán rozvojem digitálních technologií, globálních trendů a dalších faktorů jak z pohledu interních zájmů společností, tak externích faktorů propojujících dopady lidské činnosti na životní prostředí, ekosystémy a vzájemné socioekonomické vlivy. Proto roste zájem o vizualizovanost, flexibilitu, zpřehlednění smyslu a existence podnikatelské entity. Vhodným nástrojem pro aplikaci je právě business modelování a tvorba business modelů, které lze využít pro pochopení významu a způsobu generování přidané hodnoty v podnikání (i jiné činnosti) v kontextu měnícího se socioekonomického a životního prostředí.

Cílem knihy je poskytnout cílovým skupinám vhled do problematiky business modelování s využitím logiky vymezení, formování a designu business modelů včetně identifikace hlavních prvků změn a inovací elementů business modelu prostřednictvím vlastních výsledků realizovaného výzkumu. Sekundárním cílem knihy je formovat konektivitu mezi teorií a praxí, kdy je využita řada konkrétních příkladů a případových studií zaměřených na evaluaci a analýzu business modelů firem. Dílčím cílem je také poskytnout otevřený pohled cílovým skupinám ve smyslu proaktivity a změny mindsetu s využitím know-how business modelování.

Metodika knihy je postavena na logice konstrukce jednotlivých kapitol, aby bylo dosaženo výše uvedených cílů. Proto začínáme od vymezení business modelu a modelování přes konkrétní design business modelu prostřednictvím vhodné typologie a odlišnosti dle charakteru podnikání a nabízené hodnoty až po způsoby analýzy, evaluace a hodnocení business modelu v kontextu prostředí a formování nových typů business modelů. Kapitola pátá prezentuje výsledky realizovaného výzkumného šetření 173 firem a vyzvedá konkrétní vlivy trendů a změn na strukturu a flexibilitu business modelů. Autoři čerpali jak z řady sekundárních významných zahraničních zdrojů, tak z vlastního primárního výzkumu a vlastních dat. Zkoumaná problematika vycházela z několika perspektiv, konkrétně se jednalo o logiku business modelu a jeho elementy, o archetypy business modelů a také o přizpůsobení, flexibilitu a inovativnost business modelů.

Hlavní cílovou skupinou čtenářů je byznys komunita (např. podnikatelé, živnostníci, vlastníci firem / začínající podnikatelé, investoři, manažeři, startupová komunita a ostatní, kteří mají svůj osobní zájem na využití business modelování pro potřeby svých firem. Druhou cílovou skupinou je akademická sféra (např. studenti VŠ, akademičtí pracovníci a výzkumníci), kteří mají zájem o teoretické i praktické aspekty business modelování. Metodika knihy reflektuje jak teoretické aspekty, tak praktické rozborů a detaily s cílem poskytnout těmto skupinám průvodce business modelováním. Přidanou hodnotou knihy je komplexnost přístupu problematiky business modelování včetně aktuálnosti a reakcí na současné tržní podmínky pro dané cílové skupiny.

Úvod

Problematika business modelů je velmi aktuální a současné trendy poukazují na nutnost proaktivně přemýšlet o podnikání, podnikatelských aktivitách a přidružených činnostech. Na významu vzrůstá, jak tyto aktivity vizualizovat a komunikovat, jak dosáhnout rychlé flexibility a zpřehlednění smyslu a existence konkrétní entity. Každá společnost vytváří určitou hodnotu, kterou poskytuje svým zákazníkům prostřednictvím určitých výhod, a zákazník je ochoten za tuto hodnotu zaplatit a poskytnout tímto společnosti toky příjmů, ovšem ne každá společnost je v této logice úspěšná. Tato kniha vám může pomoci pochopit, jak vhodně business modelovat a generovat přidanou hodnotu v kontextu nejistého a měnícího se prostředí.

Kniha nezaručuje zisky, ale přináší vhled do problematiky business modelování, představuje nástroje a techniky, které lze při business modelování použít s přímým transferem poznatků do praxe a poskytovat tak prostor pro rozhodování. Výhodou publikace jsou návody, jak postupovat při tvorbě business modelů, doplněné řadou příkladů. Logika business modelování je přenositelná a využitelná i pro budoucí progresivní oblasti, jako je cirkulární ekonomika, udržitelnost, digitalizace, klimatické změny apod. Na stránkách knihy jsou uvedeny jednotlivé možnosti a techniky designování business modelů, včetně typologií a druhů inovativních business modelů.

Po přečtení porozumíte činnostem, které jsou zásadní při proaktivním myšlení nad tvorbou hodnoty, pomocí které můžete poskytovat výhody svým zákaznickým segmentům a dosahovat logiky příjmového modelu a tvorby zisku ve smyslu udržitelného business modelu a podnikání. Na rozdíl od konvenčního myšlení tato kniha přináší pohled na změnu myšlení, kdy se nemusí měnit jen elementy business modelu, ale také jeho samotný proces a komplexní přístup k tvorbě hodnoty, za kterou je zákazník ochoten zaplatit. Jsou využity nové poznatky pro vymezení významu business modelu včetně jeho dynamiky, inovačního potenciálu, škálování, diferenciací a také redesignu v konkurenčním prostředí.

1. Vymezení business modelu a business modelování

Kapitola je zaměřena na vymezení významu business modelu a možností business modelování. Pochopení základní logiky a struktury tvorby business modelu a jeho elementů je základem pro další širší aplikační využití. Proto je cílem kapitoly poskytnout základní teoretický rámec a vymezení business modelů a business modelování, kdy je důraz kladen na základní rámec business modelu s detailní strukturou modelu canvas.

Kapitola cílí na získání základních znalostí a poznatků, které jsou nutné pro pochopení logiky business modelování za účelem následné aplikace a tvorby business modelu. Vysvětlujeme zde, jak tvořit a designovat obchodní modely, které jsou nástrojem pro řešení konkrétních podnikatelských problémů, pro nutné změny a přizpůsobení podnikání, pro zákaznickou perspektivu, ale také pro nastavení komunikace podnikatelských aspektů se stakeholdery.

Přínosem kapitoly jsou ucelené poznatky z přístupů business modelování, které jsou využitelné pro široké spektrum cílových skupin, které na těchto základech mohou dále budovat a formovat své business modely. První kapitola je určitým základem pro pochopení významu a možností business modelování a uvedené teoretické přístupy a vývoj business modelů poukazuje na postupnou evoluci a další možnosti rozvoje modelování.

Evropské a celosvětové trhy v posledních letech trpí výraznými a náhlými změnami v důsledku globalizace, rozvoje informačních technologií a digitalizace včetně globálních hospodářských krizí. Všechny tyto jevy nutí společnosti změnit své obchodní strategie a obchodní modely, aby mohly bojovat proti výzvám, které přináší globální konkurence. Tyto změny se stávají o to potřebnějšími, když se mluví o malých a středních podnicích, protože jsou více vystaveny ztrátě konkurenceschopnosti plynoucí ze změn trhu. Interakce mezi společnostmi a dalšími hráči na trhu jsou považovány za klíčové faktory pro rozvoj úspěšného podnikání (Mele, Russo-Spena a Colurcio, 2010) a pro zvýraznění těchto prvků je zásadní jasný model pro definování správné strategie. Ze současné situace vyvstává potřeba radikálně změnit způsob vedení společností, počínaje přepracováním business modelu. Proto lze použít business modelování jako nástroj k podpoře změn společnosti a k přizpůsobení podnikání aktuální situaci. Nebo je lze využít jako nástroje pro strategické myšlení a směřování podnikatelských aktivit.

Obchodní modelování je v posledních letech stále oblíbenější. S popularitou přišly i velké rozdíly v kvalitě a užitečnosti modelů, které mají široké uplatnění. V praxi se za poslední desetiletí setkáváme s řadou business modelů, kdy tato problematika byla odstartována business modelem canvas od Osterwaldera a Pigneura (2010). Obchodní

model je vždy jednoduchou reprezentací mnohem složitějšího podnikání. Umění tvorby a budování business modelu je možné konkretizovat **business modelováním** (business modeling). Tato kniha je o tomto umění, o tom, jak vytvářet business modely a jak řešit problémy spojené s podnikáním pomocí rámců a vizualizace podnikání. Máme tedy na mysli model, který popisuje detaily podniku, jeho cíle, obchodní procesy a generování přidané hodnoty.

Jedním z důvodů, proč je business modelování složité, je to, že existují čtyři různé disciplíny modelování, jak uvádí Bridgeland a Zahavi (2009, s. 2). Modely **obchodních procesů** – nejsrozumitelnější ze čtyř disciplín – zachycují, jak podnik vykonává svou práci a činnosti, které jsou prováděny krok za krokem. Modely **motivační** zachycují cíle a strategie podniku – co se podnik snaží dělat a jak tyto pokusy zapadají do jeho měnícího se prostředí. Modely **organizace** zachycují, kdo vykonává práci v organizaci a s kým interaguje, a to jak uvnitř organizace, tak mimo ni. A modely **obchodních pravidel** zachycují omezení podniku – vnější omezení vyplývající z předpisů a zákonů a vnitřní omezení vyplývající ze zásad, pravidel a dalších pokynů. Pro správné pochopení a aplikaci je nutné kombinovat všechny čtyři disciplíny. Někteří lidé vytvářejí modely obchodních procesů a ignorují vztah procesů ke strategiím a dalším motivacím. Jiní vytvářejí modely motivace, ale ignorují, jak jsou tyto strategie implementovány v procesech a podnikové praxi apod.

Problém je, že stejně jako každá jiná specializace je business modelování komplexní dovednost. Mnoho lidí očekává, že dokážou vytvořit dobrý business model hned při prvním pokusu, tak to ale nefunguje. Business modelování je postupná činnost, která tvoří základní rámec fungování firmy, umožňuje zamýšlet se nad změnami, inovacemi, rozvojem přidané hodnoty podnikání aj. Vytvoření dobrého business modelu je dovednost složitá a jako každá dovednost vyžaduje čas, znalosti, praxi a trpělivost učit se. Některé business modely jsou dobré (prověřené praxí), mají potenciál nabídnout nutné změny a operacionalizovat podnikání, ale existují i modely nesprávné, které neposkytují jasný přehled o tom, co je stěžejní pro generování přidané hodnoty podnikání. Důsledkem jsou nevhodně formulované business modely podnikatelů či vlastníků, tyto firmy pak nedosahují svých zamýšlených výsledků.

1.1 Vymezení business modelu

Pro vymezení business modelu budeme vycházet z obecného vyjádření „modelu“. Co je tedy model? Model je určitá reprezentace složité reality, která slouží konkrétnímu účelu. V našem každodenním životě používáme mnoho modelů: pokyny k montáži, harmonogramy pořadů, mapy ulic apod. Modely nám slouží k pochopení složitého celku (reality). Na příkladu mapy ulice je to zřejmé – přesně víme, kde a jak se máme pohybovat, abychom se dostali do cílového bodu. Obdobné je to i u business modelu, ten také slouží k určité operacionalizaci podniku a jeho činností, tak aby směřoval do určitého podnikatelského cíle.

Business model je již konkrétně zaměřen na vymezení rámce konceptu konkrétní firmy. Pro určitou standardizaci business modelu vznikly různé přístupy. Jedním z hlavních

proudů je vymezení canvas business modelu od Osterwaldera a Pigneura (2010), kteří vymezují, že „business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“. Poskytují návod, jak zjednodušeně aplikovat devět stavebních prvků modelu, které ukazují, jak firma generuje zisk a vydělává. Jiný pohled na vymezení business modelu např. uvádí Timmers (1998), který stanovuje business model jako architekturu pro toky produktů, služeb a informací, včetně popisu různých obchodních aktérů a jejich rolí, stanovení potenciálních přínosů pro různé obchodní subjekty a dále popis zdrojů příjmů.

Naopak Afuah a Tucci (2001) uvádějí business model jako metodu, kterou firma bude a využívá své zdroje, aby svým zákazníkům nabídla lepší hodnotu než konkurenti a vydělala na tom peníze. Podrobně popisují, jak firma vydělává peníze, jak to plánuje dělat v dlouhodobém horizontu. Model je to, co firmě umožňuje mít udržitelnou konkurenční výhodu a dlouhodobě dosahovat lepších výsledků než její soupeři. Například Chesbrough a Rosenbloom (2002) business model zase chápou jako koherentní rámec, který bere technologické charakteristiky a potenciál jako vstupy a přeměňuje je prostřednictvím zákazníků a trhů na ekonomické výstupy. Business model je tedy koncipován jako zaostřovací zařízení, které zprostředkovává propojení mezi technologickým rozvojem a tvorbou ekonomické hodnoty. Autoři vysvětlují, jak společnost vydělává peníze tím, že určuje, kde se nachází v hodnotovém řetězci. Rozšířením je vymezení od Zotta a Amita (2008), kteří na business model nahlíží jako na vzor toho, jak firma podniká, jak přináší hodnotu zainteresovaným stranám (např. odběratelům, zákazníkům, partnerům, investorům) a jak spojuje tržní faktory. Uvedené definice nejsou komplexním výčtem, ale považujeme je za významné pro pochopení business modelu jako určitého rámce a celku pro zachycení a generování hodnoty, která směřuje k zainteresovaným stranám včetně vlastníků (shareholderů).

Business model tedy definuje, jak firma vytváří a dodává hodnotu zákazníkům, a poté převádí přijaté platby na zisky v rámci příjmového modelu. Tvorba hodnoty je základní přístup, který se prezentuje různými pojmy, jako je návrh na tvorbu hodnoty, nabízená hodnota, hodnotové podnikání apod. Logika ziskovosti, ziskového potenciálu nebo modelu příjmů a výdajů doprovází business modelování, kdy je zdůrazněna role klíčových aktivit k dosahování pozitivního výsledku hospodaření. Typický je také aspekt, že při konstrukci podnikového modelu je zohledněna externí rovina, která popisuje vztahy, jež má společnost s jinými subjekty ve své hodnototvorné síti (Nenonen a Storbacka, 2009).

Aby mohli podnikatelé profitovat, musí vynikat nejen v inovaci produktů, ale také v navrhování business modelů, porozumět možnostem business designu, potřebám zákazníků a technologickým a dalším podmínkám. Vyvinutí úspěšného business modelu nestačí k zajištění konkurenční výhody, protože napodobování je často snadné, naopak diferencovaný (a těžce napodobitelný) efektivní business model může s větší pravděpodobností přinést vyšší zisk. Jednou z rolí business modelu je poskytovat soubor obecných deskriptorů úrovně toho, jak je firma organizována, aby vytvářela a distribuovala hodnotu určitým ziskovým způsobem svým zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám.

1.1.1 Základní rámec pro tvorbu obchodního modelu

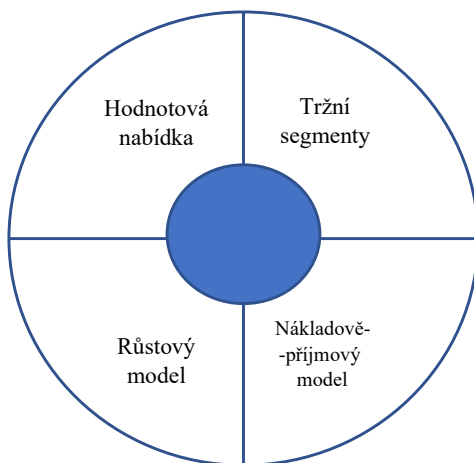
Rámec (vizualizace) business modelu je základní struktura, která vysvětluje stavební bloky pro získávání zdrojů a jejich použití k vytváření, poskytování přidané hodnoty včetně monetizace nápadu/aktivity/podnikání. Základní rámce jsou sdíleným jazykem, který lze použít ke znázornění smysluplných strategických aktivit a jejich důsledků. Vše se děje pro vytváření a využívání zdrojů k tvorbě, poskytování a zpeněžování výhod pro zákazníky. Afuah (2019) uvádí, že každý **rámec business modelu** má pět hlavních stavebních bloků: hodnotovou nabídku, tržní segmenty, nákladově-příjmový model, růstový model a zdroje/činnosti. Jednotlivé stavební bloky jsou znázorněny na obrázku 1.1. Zásadní jsou zdroje, které určují povahu ostatních čtyř bloků, tzn. že ostatní bloky jsou závislé na zdrojích a aktivitách.

Základní rámec business modelu zachycuje základní prvky tvorby hodnoty, to, zda jsou podpůrné aktivity nové (vzniklé jako důsledek inovování business modelu) nebo konvenční (stále zakořeněné v dlouhodobě zavedených a osvědčených způsobech, které se příliš nezměnily). Výhodou rámce je, že jej mohou podnikatelé a manažeři používat k tomu, aby jim pomohl činit informovanější rozhodnutí, vykreslovat stávající modely, generovat nové business modely, identifikovat strategii firmy nebo vysvětlit a předpovídat vytváření, poskytování a monetizaci výhod pro zákazníky. Tento přístup se liší od business modelu canvas (Osterwalder, Pigneur), protože se jedná o první krok, tedy tvorbu základního rámce business modelu, který vysvětluje základní stavební bloky pro získávání zdrojů a jejich použití k vytváření, poskytování a monetizaci výhod pro zákazníky. Než tedy podrobně prozkoumáme každý ze stavebních bloků tohoto rámce, je nejprve důležité vysvětlit jeho podstatu.

Rámec business modelu vysvětluje (obrázek 1.1), že pro společnosti, jejichž cíle zahrnují ziskovost a růst, jsou peníze rozhodující, a co je důležité, peníze pocházejí od zákazníků, kteří platí za to, co naplňuje jejich potřeby, tzn. že produkty nebo služby musí obsahovat výhody, jež uspokojují potřeby zákazníků – **hodnotovou nabídku**. Produkt, který splňuje potřeby jednoho **segmentu trhu**, nemusí splňovat potřeby jiného. Segment trhu, na nějž se společnost zaměřuje, je kritickou součástí jejího business modelu. **Nákladově-příjmový model** je struktura, jejímž prostřednictvím monetizuje výhody, které nabízí zákazníkům, a zároveň zachovává efektivní nákladovou strukturu – kdo platí, za jaké výhody, kdy a jak, jaké jsou náklady na toky výnosů. Většina firem, zejména začínajících, musí **růst**, aby mohla využívat výhod, jako je ekonomika z rozsahu, umístění na svých trzích, efektivita vnitřních procesů apod. Růst hraje významnou roli při dosahování cílů firmy – **růst ziskovosti a zdrojů**, které firma vlastní nebo k nim má přístup, včetně činností, jež firma provádí za účelem budování a/nebo využívání těchto zdrojů k vytváření, poskytování a zpeněžování výhody pro zákazníky.

Hodnotová nabídka

Upozorňujeme, že zákazníci ne vždy předem vědí, co v produktu nebo službě potřebují. Mnoho zákazníků např. nevědělo, že potřebují dotykové obrazovky a přístup k internetu ve svých mobilních telefonech, dokud nebyl představen iPhone. Můžete si vytvořit vlastní strategii „modrého oceánu“, kdy využijete experiment, testování a zpětnou vazbu pro vývoj



Obr. 1.1 Stavební bloky business modelu

Zdroj: Afuah (2019)

produktu. Hodnotová nabídka závisí nejen na produktech/službách a jejich attributech, ale také na pověsti/image firmy a dalších aktivech, která kontrolujete, např. pověst či vnímání konkrétní značky výrobce automobilů. Odpovězte si na otázku: Jaké výhody vnímají zákazníci v konkrétních produktech či službách vaší firmy? Jak tedy provést validaci hodnotové nabídky? Detailněji jsou možné přístupy jako např. mapa empatie zákazníka popsány v kapitole 2.2.

Zákaznické segmenty

Peníze přicházejí od zákazníků a firma potřebuje vědět, co tito zákazníci chtějí, kolik jich je, jak jsou ochotni platit a jak ziskové jsou konkrétní segmenty. Stavební blok představující tržní segment business modelu se týká skupin zákazníků, kterým je nabízena hodnotová nabídka. Určuje počet zákazníků v každém segmentu, jejich atraktivitu a ochotu platit. Segmentace trhu může být realizována podle demografie, geografie, preferencí, ochoty platit, distribučních kanálů, typu nabízeného produktu, také dle každého typu vztahů, které má firma se svými zákazníky. Demografické skupiny zahrnují mileniály, generace X, Y, Z, střední třídu aj. Velmi důležité je také rozlišovat mezi typy segmentů trhu: mezera na trhu, masový trh, vícestranné platformy, freemium modely aj. Tyto typologie obchodních modelů blíže popisuje kapitola 3.

Nákladově-příjmový model

Tok příjmů za prodané zboží, výrobky/služby nebo jiné formy příjmů jsou zásadním a hlavním zdrojem příjmů společnosti. Je nutné konkrétně identifikovat zdroje příjmů plynoucí z konkrétních zákaznických segmentů. Firma může mít více zdrojů příjmů nebo jeden hlavní, vše závisí na velikosti firmy a jejím podnikatelském zaměření. Klíčové je strategické řízení toku příjmů a jejich zdrojů, které jsou součástí příjmového (výnosového) modelu. V business modelu tedy musí být zřejmé, jaké zdroje příjmů firma má, jaké

má plynoucí toky příjmů z jednotlivých segmentů. Pro pochopení příjmového modelu je nutné znát:

- Váš zákazník nemusí být vaším spotřebitelem.
- Výnosový model se nerovná business modelu.
- Výnosový model ovlivňuje všechny oblasti podnikání (značka, prodej, provoz, finance).
- Každý model má své výhody a nevýhody.

Pro možnosti kategorizace existují různé typy příjmů, např. opakované příjmy (za pravidelné platby), transakční příjmy (plynoucí z konkrétní transakce), projektové příjmy, příjmy z poskytovaných služeb (např. jedna služba, komplexní balíček služeb, cross-selling služeb). Pro každý business model je důležité vědět, kteří zákazníci platí za konkrétní výhody – lidé obecně platí za výhody, které vnímají jako pro ně užitečné v produktech nebo službách. Daná užitečnost může být vyjádřena kvalitativními nebo kvantitativními aspekty, např. cena je kvantitativní hledisko, prestiž nebo značka firmy je kvalitativní hledisko. Dle typologie business modelu lidé platí např. za komplementy k produktu (typickým příkladem jsou holička společnosti Gillette), klíčové je si stanovit, kolik zákazníci platí, protože správné nastavení ceny má přímý dopad na výši tržeb, kdy příliš vysoká cena může odrážet zákazníka (a podporovat konkurenty nebo substituty) a naopak příliš nízká cena způsobuje nízké marže (firma může získat více). V rámci cenotvorby můžeme identifikovat např. ceny aukční, bundlingové, nákladově orientované, limitní, loss-leader, konkurenčně monitorované (zveřejňované), skimming, odstupňované, vícesložkové tarify, hodnotové ceny apod. Musíme také vědět, kdy zákazníci mohou platit (buď před, nebo po dodání produktu/služby) a jak, tedy zda preferují např. leasing, nákup, mobilní platby, zda přijímají platební karty, pouze hotovost nebo čerpají určitý kredit (vstupní poplatek).

Zásadní je struktura nákladů, které vynakládáme na zdroje, jež používáme na vytváření, poskytování a monetizaci výhod zákazníkům. Zde je klíčová znalost fixních a variabilních nákladů, toků výdajů a cash-flow. Je třeba si ujasnit, které náklady jsou zásadní pro naše klíčové zdroje, klíčové aktivity a všechny činnosti, jež souvisejí s tvorbou hodnoty. Řada firem řeší minoritní stránku, např. pokud budeme provozovat restauraci, tak je znalost a identifikace zdrojů, jež generují přidanou hodnotu, zásadní (např. mzdy kuchařů a obsluhy jsou klíčové pro tvorbu „kvalitní hodnoty“, kterou je ochoten zákazník zaplatit). Tento jev se často podceňuje – přestože budete mít moderní a špičkovou výbavu kuchyně, krásné prostředí restaurace, ale zákazník bude obsluhovat nedocenený personál a podhodnocený kuchař bez motivace, tak onu „kvalitní hodnotu“ na talíři, za který jste ochotni zaplatit, pravděpodobně nedostanete. Důsledkem je pokles tržeb, problémy s financováním zdrojů a negativní vývoj cash-flow.

Růstový model

Růst společnosti je zdrojem generování, poskytování a monetizace výhod zákazníkům v dlouhodobém horizontu. Zde vyvstává otázka: Co dělá firma pro to, aby nadále rostla ziskově? Nabízejí se tři hlavní možnosti:

- Zvyšuje prodej na stávajících trzích (nové nebo vylepšené výhody pro zákazníky), nutnost inovovat, kdy inovace jsou hnacím motorem konkurenceschopnosti.

- Expanduje na nové trhy (se stávajícími produkty). Výběr vhodné strategie vstupu je klíčový (lokální, národní, mezinárodní či globální trh).
- Roste na stávajících trzích a zároveň expanduje na další trhy. Tato strategie je velmi progresivní, velmi riziková, může ale přinést zásadní potenciál pro další růst firmy.

To, který ze tří způsobů si firma vybere pro to, aby dosahovala růstu, závisí na její strategii a požadovaných zdrojích. Můžeme vybrat z hlavních typů rostoucí ziskovosti (Afuah, 2019):

- Blok – firma hájí svou pozici na svých trzích, aby se pokusila udržet konkurenty mimo.
- Run – firma roste tím, že častěji přidává novější a lepší produkty/služby, aby obsluhovala více zákazníků lépe než její konkurenti.
- Týmová spolupráce – firma při plnění úkolu s někým spolupracuje, spíše než by úkol prováděla sama (akvizice, joint venture, licence, franšíza, strategické aliance nebo využití rizikového kapitálu).

Zdroje

Každý subjekt působící na trhu využívá různé zdroje, které představují to, co společnost má nebo k čemu má přístup. Zdroje se dají členit dle různých kritérií podle toho, kde vznikají, zda jsou klíčové/okrajové, primární/sekundární apod. Do zdrojů můžeme řadit také značku, budovy, autorská práva, data, distribuční kanály, vybavení, financování, lidské zdroje, duševní vlastnictví, znalosti, patenty, rostliny, produkty, vztahy, sociální kapitál, obchodní tajemství, ochranné známky, důvěru atd. Zdroje musí být doprovázeny správnými „schopnostmi“, které zdroje využívají k vytváření a získávání hodnoty a jsou ústředním prvkem každého business modelu. Bez nich nelze poskytovat žádné výhody zákazníkům, bez výhod zákazníkům není co zpeněžit a důsledkem jsou nevydělané peníze.

Použití rámce business modelu

S popisem jednotlivých částí rámce business modelu vyvstává otázka: K čemu je rámec business modelu užitečný? Rámec modelu má mnoho aplikací, ale my se zaměřujeme na dvě nejoblíbenější: sestavení existujícího business modelu a generování nových business modelů. Pro názornost uvádíme v tabulce 1.1 sumarizaci hlavních otázek a jejich konektivitu na základní rámec business modelu.

Tab. 1.1 *Jednotlivé části obchodního rámce*

Hlavní část obchodního rámce	Zásadní otázky
Hodnotová nabídka	Jaké výhody zákazníci vnímají ve firmě a jejích produktech či službách?
Tržní segmenty	Jaké segmenty trhu firma oslovuje? Na jakých trzích se firma nachází?
Nákladově-příjmový model	Jaké jsou příjmové toky firmy a jejich náklady?
Růstový model	Co firma dělá, aby i nadále rostla ziskově?
Zdroje a činnosti	Jaké zdroje má firma k dispozici a jak je využívá? Jaké jsou schopnosti firmy řídit hodnotovou nabídku, tržní segmenty, nákladově-příjmový model a model růstu?

Zdroj: Vlastní zpracování dle Afuah (2019, s. 27)

Tento rámec se dá využít před zahájením podnikání, pro ujasnění základního nastavení podnikání, k validaci nabízeného produktu nebo služby zákazníkům, k poskytování přidané hodnoty a ujasnění si konkrétních segmentů. K tomu všemu firma potřebuje zdroje, které zabezpečují klíčové činnosti, aktivity a tvoří hodnotovou nabídku. Pro následnou realizaci a růst firmy musí být identifikovány vhodné strategie, jež jsou stanoveny s ohledem na zdroje a možnosti firmy. Rámec se dá využít také pro vyjádření současného stavu firmy, toho, jak funguje, pomáhá operacionalizovat generování hodnoty pro dané segmenty a je zdrojem pro následné inovace a celkový konkurenční potenciál. Příkladem je sestavení business rámce pro společnost Airbnb v následující tabulce 1.2. Strukturou prezentuje hlavní stavební bloky s vymezením hlavních klíčových identifikátorů, nejedná se o výčet všeho, ale o zachycení podstaty, jak firma realizuje přidanou hodnotu, jak generuje příjmy, jaké segmenty oslovuje, jak rozvíjí růstový potenciál a jaké jsou její klíčové zdroje a činnosti.

Tab. 1.2 Obchodní rámec společnosti Airbnb

Hodnotová nabídka		Tržní segmenty
Jaké výhody vnímají zákazníci v poskytovaných produktech či službách? Můžeme stanovit dvě skupiny zákazníků: Hosté: • touha poznávat lokální tradice, místa, kulturu; • přístup k široké škále nemovitostí za různé ceny, umístění, úroveň vybavení téměř pro každého; • důvěryhodný trh (značka) – síť hostitelů s hodnocením pro zvýšení vnímané jistoty; • jednoduché vyhledávání a využívaná platforma. Hostitelé: • rozsáhlé heterogenní síť hostů s různými potřebami, ověřovací proces, pojištění a transparentnost, propagační zvýhodnění, věrnostní programy; • přivýdělek, zpracování plateb, prověření hosté.		Jaké segmenty trhu firma oslovuje? Na jakých trzích se firma nachází? Můžeme stanovit uživatele (zákazníky) pro tržní segmenty: Hosté: • business komunita, volný čas, rodina; • nízkonákladové preference (studenti aj.); • odlišné segmenty – různé preference. Hostitelé: • orientace na preferenci nabídky jak levnějšího, tak i luxusního ubytování; • různé geografické lokality, historické/současné/low-cost prostory nebo budovy.
Zdroje a klíčové činnosti	Jaké zdroje má firma k dispozici a jak je využívá? Jaké jsou schopnosti firmy řídit hodnotovou nabídku, tržní segmenty, nákladově-příjmový model a model růstu? Jsou to: • rozsáhlá vícestranná platforma (hosté na jedné straně a hostitelé na straně druhé); • zdroje pro ověřovací proces, pojištění a transparentnost, propagační zvýhodnění, věrnostní programy; • klíčový systém pro hodnocení, který tvoří důvěryhodnost a spolehlivost ubytování; • akvizice hostů a hostitelů; • webový systém zpracování plateb a rezervací; • rostoucí značka; • objemy dat a jejich zpracovávání (big data analytika).	
	Co firma dělá, aby i nadále rostla ziskově? Hlavní strategie růstu příjmů: • expanze na stávající trhy; • škálování aktivit na jiné trhy, přizpůsobení se lokálním podmínkám.	Jaké jsou příjmové toky firmy a jejich náklady? • provize od hostitelů; • transakční poplatky od hostů; • záporný pracovní kapitál; • vysoké fixní náklady na vývoj platformy a získávání uživatelů, ale firma nevlastní ani nepronajímá hotely; • skutečně nízké variabilní náklady.
Růstový model		Nákladově-příjmový model

Zdroj: Vlastní zpracování dle Afuah (2019, s. 28)

Základní rámec slouží pro vyjádření business modelu, tzn. že jej lze použít k rozložení hlavních prvků obchodního modelu firmy. Toho lze dosáhnout položením a zodpovězením výše uvedených pěti jednoduchých otázek obchodního modelu v souvislostech a interakcích. Výhodou je ujasnění si (pro podnikatele, management, zaměstnance, jiné stakeholdery apod.) toho, co je třeba vědět o tom, jak firma buduje zdroje a používá je k vytváření, poskytování a monetizaci výhod zákazníkům. Během procesu zjišťování nejde tolik o rozhodování, zda firma dělá správné věci nebo ne, nýbrž o **podrobný popis toho, se ve firmě děje**. Informace jsou sumarizovány více pohledy, je možné se z nich poučit, formulovat další inovace apod.

1.1.2 Business model canvas

S definicemi business modelů úzce souvisejí kompoziční prvky popisující, z čeho se business model skládá. Prvky se také označují např. jako stavební bloky, komponenty, elementy, (klíčové) otázky nebo funkce. Ontologie business modelů nedefinují pouze prvky, ale také vztahy mezi prvky. Business model je v podstatě především koncepčním spíše než finančním modelem podnikání, tzn. že vytváří implicitní předpoklady o zákaznících, hlavních zdrojích příjmů a výdajů, měnící se povaze potřeb uživatelů a pravděpodobných reakcích konkurence. Business model nastiňuje obchodní logiku potřebnou k dosažení zisku a definuje způsob, jakým podnik „jde na trh“.

Osterwalder (2004) analyzoval roli a význam business modelů ve firmě, kdy dospěl k názoru, že business modelování poskytuje propojení mezi jednotlivými obchodními procesy a konkrétní strategií firmy. Jeho přínos spočíval v rozšíření a zohlednění vztahu mezi strategií, konkrétní organizací firmy a systémy, které na firmy tlačí – konkurence, legislativní a sociální faktory, technologické změny a poptávka. Osterwalder a Pigneur (2010) uvedli referenční model založený na podobě široké škály konfigurací obchodních modelů, tzv. **business model canvas** – analytický nástroj, který pomáhá podnikatelům mluvit společným jazykem pro popis a vymezení konkrétního modelu a manažerům zachytit, porozumět, komunikovat, navrhnout, analyzovat a měnit obchodní logiku své firmy.

Business model canvas (označovaný někdy jako obchodní model nebo podnikatelský model) obsahuje devět základních stavebních prvků (bloků): zákaznické segmenty, hodnotovou nabídku, vztahy se zákazníky, kanály, příjmové toky, klíčové zdroje, klíčové aktivity, klíčové partnerství, strukturu nákladů, jež tvoří business model. Jedná se o grafické znázornění základní logiky a procesů business modelu. Pomocí této funkce mohou být manažeři efektivnější při rozhodování v reálném čase a vizualizaci konceptu a vztahů mezi různými komponentami obchodního modelu (Osterwalder a Pigneur, 2010). Představení této metodiky bylo průlomové a nastavilo hlavní přístup v praxi i teorii business modelování. Stalo se etalonem a základním přístupem pro operacionalizaci činností v podnikání nebo jiné organizaci.

Osterwalder a Pigneur (2010) představují business model canvas devíti stavebními bloky:

- Segmenty zákazníků – definuje různé skupiny lidí nebo organizací, které chce podnik oslovit a obsluhovat.

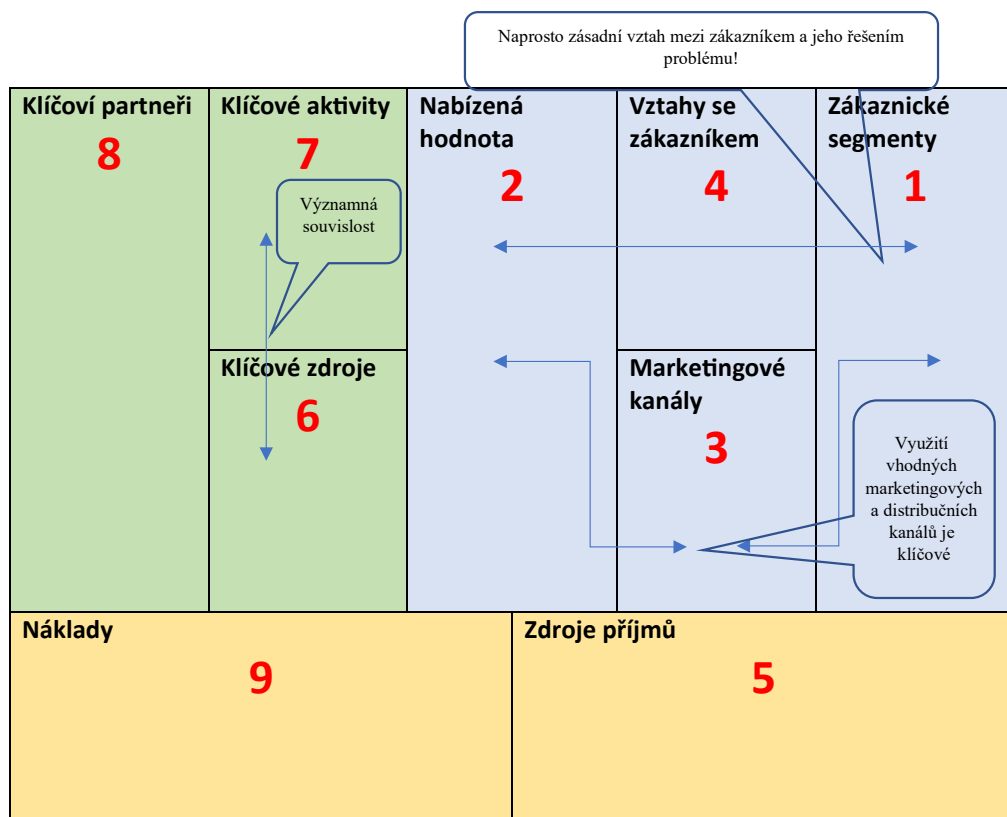
- Návrh hodnoty – soubor produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní segment zákazníků.
- Kanály – popisuje, jak společnost komunikuje se segmenty zákazníků a dosahuje toho, aby poskytly hodnotový návrh.
- Vztahy se zákazníky – popisuje typy vztahů, které společnost vytváří se specifickými segmenty zákazníků.
- Příjmové toky – představuje hotovost, kterou společnost vytváří z každého segmentu zákazníků (náklady musí být odečteny od výnosů za účelem vytvoření výdělku).
- Klíčové zdroje – popisuje nejdůležitější prostředky potřebné k tomu, aby podnikatelský model fungoval.
- Klíčové aktivity – popisuje nejdůležitější věci, které podnik musí učinit, aby jeho obchodní model fungoval.
- Klíčová partnerství – popisuje síť dodavatelů a partnerů, kteří dělají obchodní model.
- Struktura nákladů – popisuje všechny náklady vzniklé při provozování obchodního modelu.

Přehledně je struktura tohoto modelu vyjádřena v obrázku 1.2, který zobrazuje základní členění jednotlivých bloků a jejich význam a vzájemnou konektivitu.

Pro aplikační využití tohoto modelu je zde představena logika a vzájemnost mezi jednotlivými prvky. Ty jsou pak vysvětleny detailněji v následujících podkapitolách. Jednotlivé číslované bloky modelu mají svou logickou významnost, kdy při sestavování business modelu doporučujeme začít od jedničky, tzn. **zákaznických segmentů** (1), na něž firma cílí (segmentační kritéria, druhy segmentů apod.). Pokud správně identifikujeme segmenty, víme, jaká přání, požadavky, potřeby nebo benefity má konkrétní zákazník (řešíme jeho problém tím, že produkt nebo službu koupí), tzn. že využije naší **nabízenou hodnotu** (2). Tento vztah je vyjádřen závislostí mezi nabízenou hodnotou a segmenty, kdy každý segment může mít jinou nabízenou hodnotu. Zde může nastat i opačný přístup, kdy si firma vytvoří průlomový výrobek (unikátní/nový/jedinečný) a naopak pro tento produkt hledá volný trh (segment). Tento přístup může být v souladu s filozofií „modrého oceánu“ – firma vytvoří něco zásadního a realizuje tzv. rušivou inovaci, kdy doposud žádná jiná konkurenční firma nic takového nevyvinula.

Následným krokem je propojení segmentů a nabízené hodnoty, k tomu se využívají vhodné **marketingové kanály** (3). Pokud nedojde ke vzájemnému propojení, zákazník se o naší nabízené hodnotě (produktu nebo službě) nedozví, tudíž si ji nekoupí, ať je sebelepší, levnější apod. Vzájemné propojení mezi zákazníkem a nabízenou hodnotou je velmi důležité a v praxi často podceňované. Marketingovými kanály tečou nejen informace, ale také možnosti doručení produktu nebo služby zákazníkovi – v jaký čas, jakým způsobem a kde je může zakoupit. Roli zde hrají distribuční kanály a jejich možnost jak využití pro firmu, tak dostupnost pro zákazníka. Například vynikající bistro u lesa na okraji obce svou dostupností snižuje pravděpodobnost úspěšného podnikání, i když nabízí vynikající produkty za akceptovatelné cenové nabídky, ale pro zákazníky je nedostupné.

V situaci, kdy firma již využívá marketingové kanály, je nutné souvztažně identifikovat, jak buduje **vztahy se svými zákazníky** (4). Zde se jedná o akvizice a dosahování např. opětovného nákupu produktu nebo služby, využití digitalizace a zpracování dat v rámci pravidelné komunikace, zákaznických slev, benefitních karet, partnerství apod., vše za



Obr. 1.2 Business model canvas

Zdroj: Osterwalder a Pigneur (2015, s. 18–19) – modifikováno o vlastní prvky

účelem spokojeného pravidelně platícího zákazníka. Pokud firma zná své segmenty, nabízenou hodnotu, nastavené způsoby komunikace, budování vztahů se zákazníky, tak musí identifikovat **příjmový model** (5), tzn. jak generuje příjmy, které jsou základem marží a potenciálního zisku firmy. Identifikace zdrojů příjmů (jakými způsoby platby přicházejí, od kterých segmentů a kdy), vhodnost placení a nastavení cenové politiky jsou v této části to nejdůležitější. Těmito pěti prvky můžeme uzavřít pravou část business modelu, která je zaměřena na zákaznickou perspektivu. Umožňuje identifikovat problémy zákazníků a úkoly, jež musíme vyřešit. Následuje uvědomění si, jakou hodnotu firma vytváří pro zákazníka, jakou cenu je ochoten zaplatit a jak řešení zapadá do jeho života. Promyšlení monetizace produktu/služby je klíčem k vyšším příjmům.

Na druhé (levé) straně business modelu canvas je představena firemní perspektiva, která poukazuje na fakt, že na poskytování hodnoty, komunikaci, budování vztahů se zákazníky a tvorbu příjmů potřebujeme také zdroje, aktivity, činnosti a vnitřní procesy, jež jsou nositeli výdajů. Následným krokem je tedy identifikace **klíčových zdrojů** (6), bez kterých nefunguje žádný podnikatelský koncept. Častou chybou je identifikace téměř všech zdrojů firmy, toto není cílem ani smyslem business modelování. Hlavním cílem je

identifikovat ty zdroje, jež zabezpečují klíčové aktivity, které se podílejí na tvorbě nabízené hodnoty a jejím doručení zákazníkovi. Klíčové zdroje mají často základní podobu – zdroje fyzické, finanční, duševní (know-how) a lidské. Tyto zdroje bývají doprovázeny **klíčovými činnostmi** (7), jež jsou nutné pro tvorbu hodnotové nabídky, zabezpečení vztahu se zákazníky a jiných činností spojených s volbou vhodných distribučních kanálů, zdrojů příjmů apod. Významná je identifikace všech hlavních klíčových činností, bez nichž by podnikání neposkytovalo hodnotu zákazníkovi.

Jelikož subjekty spolupracují s dalšími zainteresovanými stranami (kromě zákazníků), je dalším krokem vytyčit hlavní **klíčové partnery** v podnikání (8). Tito partneři jsou zásadní pro realizaci podnikání, ať jsou to dodavatelé, konkurenční subjekty, spolupracující firmy, investoři, nebo bankovní instituce. Transparentní vztahy s klíčovými partnery a navázaná spojení představují základnu pro vzájemnou kooperaci a spolupráci. Nastavení smluvních a budování dobrých vztahů je předpokladem pro další rostoucí potenciál firmy. Posledním stavebním blokem business modelu jsou **náklady** (9) obsahující hlavní položky (výdajů/nákladů), které jsou rozpoznány jako hlavní (např. náklady na klíčové zdroje, klíčové činnosti). V tomto bloku se nejedná o detailní nákladovou strukturu, ale o zachycení hlavních nákladů nebo výdajů, jež jsou nejdůležitější pro realizaci podnikání a zabezpečení celého business modelu. Výhodou je, že jsou již stanoveny klíčové zdroje, klíčové činnosti i klíčoví partneři, což usnadňuje vyčíslení nákladů. Některé modely jsou založeny na nízkonákladových principech, což tento blok staví na hlavní pozici pro formování efektivity procesů a činností směřujících k dosahování např. úspor z rozsahu. V následující části jsou všechny jednotlivé prvky detailně představeny, aby se daly aplikovat na konkrétní druhy podnikatelských aktivit.

Zákaznické segmenty (1)

Tento blok definuje různé skupiny zákazníků nebo firem (B2B/B2C), na které chce podnik zacílit, řešit jejich problémy a poskytovat nabízenou hodnotu. Bez (ziskových) zákazníků nemůže žádná společnost přežít dlouho (Osterwalder a Pigneur, 2015). Aby společnost lépe uspokojila zákazníky, může je seskupit do odlišných segmentů se společnými potřebami, společným chováním nebo jinými atributy. Skupiny zákazníků představují samostatné segmenty, pokud:

- jejich potřeby vyžadují a odůvodňují odlišnou nabídku;
- dosahuje se jich prostřednictvím různých distribučních kanálů;
- vyžadují různé typy vztahů;
- mají podstatně odlišnou ziskovost;
- jsou ochotni zaplatit za různé aspekty nabídky.

Klíčové otázky, na které potřebujeme znát odpověď, jsou: Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejvýznamnější zákazníci? Jako příklady segmentů můžeme uvést:

- Masový trh – nerozlišuje mezi různými zákaznickými segmenty, typická je velká skupina zákazníků s obecně podobnými potřebami a problémy (např. sektor spotřebního zboží).

- Diverzifikovaný trh – příkladem může být firma zaměřená na dva nesouvisející zákaznické segmenty s velmi odlišnými potřebami a problémy.
- Mezera na trhu (někdy označovaná jako nikový trh) – přístupem firmy je rozlišování na konkrétní segmenty, které mohou být vysoce specializované. Jednotlivé nabízené hodnoty, kanály i vztahy se zákazníky jsou specifikovány a přizpůsobeny tomuto segmentu. Svým objemem se jedná o okrajové trhy, ale např. s vysokou marží. Příkladem může být určitá kastomizace např. v dodavatelsko-odběratelských vztazích.
- Segmentovaný trh – rozlišuje mezi segmenty trhu s mírně odlišnými potřebami a problémy (např. bankovní sektor rozlišuje retail, business, korporátní sféru, dle výše jmění, investice).
- Vícestranné platformy – některé společnosti obsluhují dva nebo více vzájemně závislých zákaznických segmentů. Tyto formy jsou typické pro freemium business modely – např. tiskoviny potřebují širokou základnu čtenářů (jsou zdarma), ale poskytují reklamní prostor pro inzerci, která je zdrojem příjmů; nebo společnosti poskytující softwarová řešení či aplikace zdarma potřebují vysoký počet uživatelů (free verze), ale na druhé straně obsluhují uživatele, kteří si platí za profi balíčky a přístupy ke službám.

S příklady segmentů úzce souvisí také typologie zákazníků a jejich přístup k řešení jejich problému:

- Zákazníci mají problém, ale nevědí o něm (jsou skryti). Například nevědí, že existuje výrobek, který jim usnadní život.
- Zákazníci vědí o problému, ale nejsou motivováni nebo si vědomi příležitosti ke změně (pasivní přístup). Zde je potenciál pro firmu vhodně zacílit na tyto zákazníky marketingovými kanály.
- Zákazníci znají svůj problém (aktivní přístup), kdy rozpoznají problém a hledají řešení nebo je zde zaujetí pro věc, ale chybí vyřešení. Z pohledu firmy je to ideální stav, kdy zjednodušeně stačí zákazníka oslovit a prodat mu svou službu nebo výrobek.
- Zákazník má nápad na řešení problému (má své vlastní řešení), ale preferuje raději zaplatit za lepší/výhodnější řešení. Nebude na vlastní náklady něco zhotovovat, raději si to pořídí.

Můžeme přidat několik příkladů další typologie zákazníků:

- koncoví uživatelé – každodenní uživatelé produktu nebo služby, dotýkají se produktu, používají ho, milují ho a mají ho rádi;
- influenceři – vybraná skupina jednotlivců propaguje trendy, styly, status apod.;
- doporučující – jejich názory mohou způsobit prodej nebo jej naopak negativně ovlivnit;
- ekonomický kupující – je zařazen v rozhodovacím řetězci a často kontroluje nebo schvaluje nákup či konkrétní rozpočet;
- osoby s rozhodovací pravomocí – mají nejvyšší nákupní autoritu (máma, táta nebo „miláček“, zásadní je ujištění, že rozumíte jejich motivaci);
- sabotéři – mohou číhat kdekoli a hledat cokoli negativního nebo vytvářet negativní povědomí, poškodit značku, povést apod.

Výše uvedené typologie nejsou finálním výčtem, cílem je pochopit hlavní segmenty zákazníků a jejich konektivitu na nabízenou hodnotu, což má dále dopad na budování vztahů a generování příjmů z těchto segmentů.

Nabízená hodnota (2)

Nabízená hodnota, také označovaná jako hodnotová nabídka, zahrnuje balíček produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní zákaznický segment. Nabízená hodnota je důvodem, PROČ se zákazníci obrazejí na jednu společnost a dají jí přednost před druhou. Nabízená hodnota řeší problém zákazníka, uspokojuje jeho potřebu a je agregací nebo balíkem výhod, jež společnost zákazníkům nabízí. Pro konkrétní identifikaci nabízené hodnoty je nutné se ptát:

- Jakou hodnotu dodáváme zákazníkovi?
- Který z problémů našich zákazníků pomáháme řešit?
- Které potřeby zákazníků uspokojíme?
- Jaké balíčky produktů a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?

Jak uvádějí Osterwalder a Pigneur (2015), návrh nabízené hodnoty vytváří pro zákaznický segment hodnotu prostřednictvím odlišné kombinace prvků, které vyhovují potřebám tohoto segmentu:

- Hodnoty ve svém vyjádření mohou být kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. design, zákaznická zkušenost).
- Novost – nový soubor potřeb, které zákazníci dříve nevnímali, protože neexistovala žádná podobná nabídka (např. produkty související s technologiemi a digitalizací).
- Výkon – zlepšení výkonu produktu nebo služby (např. elektronika).
- Kastomizace – přizpůsobení produktů a služeb specifickým potřebám jednotlivých zákazníků nebo zákaznických segmentů (zákaznická spolupráce – umožňuje úspory z rozsahu). Dokončení práce – pomoc zákazníkovi provést určité práce (Rolls-Royce – zákazník letecké společnosti se zcela spoléhá na výrobu a servis svých proudových motorů, platí poplatek za každou hodinu běhu motoru).
- Design – díky nadprůměrnému designu může výrobek vynikat (např. Tescoma a její ocenění Red Dot Design Award u některých produktů).
- Značka/status – nošení exkluzivních výrobků; zde hrají roli influenceri a to, co je takzvané in (např. exkluzivní oblečení, hodinky, automobily). Může poskytovat určitý společenský status.
- Cena – nabídka podobné hodnoty za nižší cenu je běžný způsob, jak uspokojit potřeby segmentů zákazníků citlivých na cenu.
- Snižování nákladů z pohledu zákazníka – zákazníkovi usnadňujeme určité procesy, při kterých mu mohou vznikat další náklady např. na dopravu, správu určitého systému, aplikace, zákaznického účtu.
- Snížení rizika – zákazníkovi umožníme snížit míru určitého rizika (jeho pocitu obavy) spojeného s koupí produktu nebo služby (např. extra záruky a garance, přímá podpora, servis).