

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2301T007 Průmyslové inženýrství a management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rozvoj podnikatelské činnosti uplatněním business modelů

Autor: **Bc. Šimon CHRÁŠŤANSKÝ**
Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2017/2018

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

V Plzni dne:

.....
podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D. - KPV za cenné připomínky v celém průběhu zpracování diplomové práce a za jeho ochotu a vstřícnost během obou semestrů.

ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Bc.Chrást'anský	Jméno Šimon
STUDIJNÍ OBOR	2301T007 „Průmyslové inženýrství a management“	
VEDOUcí PRÁCE	Příjmení (včetně titulu) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Jméno Jan
PRACOVISTĚ	ZČU - FST - KPV	
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ Nehodící se škrtněte
NÁZEV PRÁCE	Rozvoj podnikatelské činnosti uplatněním business modelů	

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2018
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	89	TEXTOVÁ ČÁST	89	GRAFICKÁ ČÁST	
---------------	----	---------------------	----	----------------------	--

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	Tato práce se zabývá obchodními modely. Protože obchodní model je pořád se rozvíjející téma, můžeme stále více nacházet metody, jak s obchodními modely pracovat. V této práci se na tyto metody zaměříme a popíšeme. Cílem této práce je vybrat vhodnou metodu a ukázat její správné využití pro rozvoj podnikatelské činnosti pomocí obchodního modelu.
KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE	Model, obchodní model, Canvas, rozvoj, rozvoj činnosti, podnikatelská činnost.

SUMMARY OF DIPLOMA SHEET

AUTHOR	Surname Bc.Chrást'anský	Name Šimon
FIELD OF STUDY	2301T007 “ Industrial Engineering and Management“	
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV	
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Development of business activities by applying business models	

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2018
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	89	TEXT PART	89	GRAPHICAL PART	
----------------	----	------------------	----	-----------------------	--

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	This project deals with business models. The business model is still evolving topic, we can increasingly find methods to work with business models. In this project we will focus on these methods and describe them. The aim of this project is to select an appropriate method and to show its proper use for the development of business activity by applying business model.
KEY WORDS	Model, business model, Canvas, development, business development, business activity.

Obsah

Úvod.....	3
1 Vysvětlení pojmu business model.....	4
2 Členění a význam business modelů	8
2.1. Canvas	9
2.2. Business modely dle Rappa.....	11
2.2.1. Makléřský model (Brokerage Model).....	11
2.2.2. Reklamní model (Advertising Model).....	12
2.2.3. Zprostředkovatel informací (Infomediary Model)	13
2.2.4. Obchodní model (Merchant Model).....	13
2.2.5. Přímý výrobní model (Manufacturer (Direct) Model)	14
2.2.6. Partnerský model (Affiliate Model)	14
2.2.7. Komunitní model (Community Model).....	15
2.2.8. Předplatný model (Subscription Model)	15
2.2.9. Uživatelský model (Utility Model).....	16
2.3. Business modely dle Amita a Zotta	16
2.3.1. Tvůrce (Výrobce)	16
2.3.2. Distributor	17
2.3.3. Hospodář	17
2.3.4. Makléř	17
2.4. Business modely dle Weilla a Vitala	17
2.4.1. Poskytovatel obsahu	18
2.4.2. Přímý za zákazníkem	18
2.4.3. Poskytovatel full-service	19
2.4.4. Zprostředkovatel	20
2.4.5. Společná infrastruktura	20
2.4.6. Integrátor hodnoty	21
2.4.7. Virtuální komunita	22
2.4.8. Celý podnik	22
3. Stručný popis stávajícího využívání business modelů	24
4. Výběr konceptu business modelu.....	28
5. Stručný popis vybraného business modelu	31
5.1. Canvas	31
5.1.1. Zákaznické segmenty	31
5.1.2. Hodnotové nabídky	32
5.1.3. Kanály	34
5.1.4. Vztahy se zákazníky	35
5.1.5. Zdroje příjmů	36
5.1.6. Klíčové zdroje	38
5.1.7. Klíčové činnosti	39
5.1.8. Klíčová partnerství	40
5.1.9. Struktura nákladů	41
5.1.10. Plátno business modelu.....	42
5.2. Vzory	44
5.2.1. Unbundling business modelů	44
5.2.2. Dlouhý chvost	45
5.2.3. Vícestranné platformy	45
5.2.4. Business model ZDARMA	46
5.2.5. Otevřené business modely.....	46
6. Možné uplatnění vybraného business modelu v praktickém podnikání	47
6.1. Mobilizace	48
6.2. Porozumění.....	49
6.3. Návrh.....	56
6.3.1. Zákaznický segment.....	56
6.3.2. Hodnotové nabídky	59
6.3.3. Kanály	62
6.3.4. Vztahy se zákazníky	62
6.3.5. Zdroje příjmů	63

6.3.6.	Klíčové zdroje	64
6.3.7.	Klíčové činnosti	65
6.3.8.	Klíčová partnerství	66
6.3.9.	Struktura nákladů	66
6.3.10.	Výsledný návrh business modelu elektromobilu Škoda	67
6.4.	Hodnocení business modelu	68
7.	Doporučení k dalšímu uplatňování business modelů	82
	Závěr	84
	Seznam použité literatury	85
	Seznam obrázků	87
	Seznam tabulek	88
	Seznam grafů	89

Úvod

Tato práce se zabývá problematikou business modelů nebo můžeme také říci obchodních modelů. Business model je poměrně běžný pojem, ale jeho správné pochopení se často neseťká s úspěchem. Úspěšné využívání business modelů a zároveň jejich správné pochopení, je v dnešní době spíše záležitost zahraničních společností. Kvalitní business model je základ k úspěchu.

Teoretická část této práce je věnována seznámení se s pojmem business model. Jaké jsou jednotlivé pohledy na danou problematiku a představení jednotlivých světoznámých autorů zabývajících se business modely. Druhá část teorie je věnována možným členěním a významem business modelů. Jak na jednotlivé modely pohlížejí autoři a jejich stručný popis. Třetí část teorie se zabývá současnému využívání business modelů. Vhodnost použití a příklady firem využívající business modely.

Praktická část této práce je věnována výběru konceptu business modelu, se kterým se bude dále pracovat ve zbytku diplomové práce pracovat a jeho stručnému popisu. Druhá část praktické části je věnována možným uplatněním vybraného business modelu v praktickém podnikání. Uplatnění vybraného konceptu business modelu je řešeno fiktivně pomocí příkladu. Fiktivní příklad je zvolen pro lepší pochopení správného použití business modelu pro rozvoj podnikání. Poslední část je věnována doporučení pro další uplatňování business modelů.

1 Vysvětlení pojmu business model

Business model nebo u nás Obchodní model, je celkem běžný pojem, ale jeho chápání je často velice odlišné. S rostoucím zájmem o obchodní modely, roste i počet jejich významů a jejich druhů. Každý autor pohlíží na obchodní model odlišně. Někteří vychází z definice jiného autora, a proto se jejich definice liší jen v některých málo aspektech, ale jiní autoři na obchodní modely pohlížejí zcela odlišně. Proto je důležité při definici daného pojmu brát v úvahu více pohledů na obchodní modely a netvrdit, že jedna jediná definice je správná.

Definice bussines modelu

Při výběru definic obchodních modelů, jsem se snažil ukázat více pohledů na dané téma, ale zároveň se držet něčeho tzv. "zaběhnutého". Proto jsem zvolil autory, kteří nejen podle mě, ale i podle většiny, jsou s řešením problematiky obchodních modelů nejznámější. Je samozřejmě ještě mnoho autorů a mnoho definic, ale už se často odvíjí od definic těchto autorů nebo jsou si podobné.

Definice Business modelu dle Osterwaldera

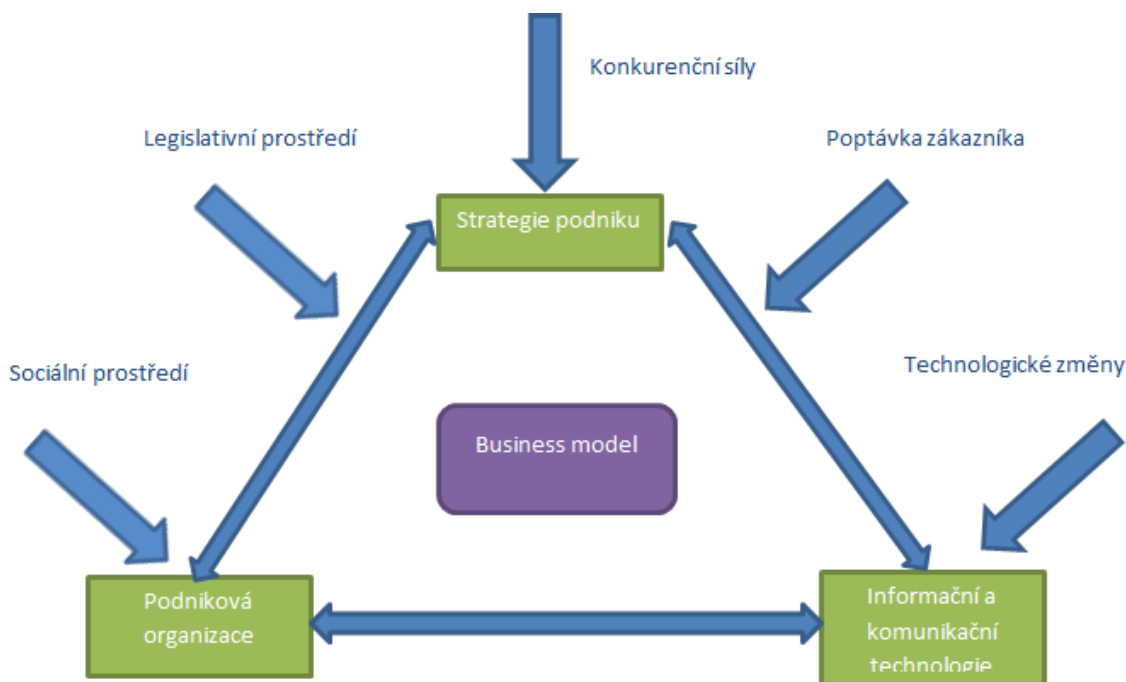
„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“

Osterwalder, jeden z nejznámějších autorů vůbec, tedy jasně definuje obchodní model jako nástroj/princip jak vytvářet, předávat a získávat hodnotu. Osterwalder je autorem grafického konceptu zvaný Canvas (také se mu říká Plátno), který se snaží o to, aby pojetí business modelu bylo co nejjednodušší. Protože je důležitý, aby mu mohl každý porozumět a mohla se vést diskuze tzn. jednoduchý popis = usnadnění diskuze. Osterwalder věří, že obchodní model se dá nejlépe popsat v devíti prvcích (devět stavebních prvků), ukazující jak podnik hodlá vydělávat peníze. Těchto devět stavebních prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Obchodní model se tak dá chápat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.

[1]

Osterwalder dále pro lepší zařazení a pochopení obchodních modelů mezi dalšími pojmy týkající se právě popisu a analýz podniků, přišel s tzv. Obchodním trojúhelníkem.

Tento trojúhelník znázorňuje obchodní model jako stavební plán, umožňující návrh a realizaci obchodní struktury a systému, který vytváří funkční a fyzickou formu podniku. Právě tento vztah mezi strategií, organizací a systémem nazýváme "obchodním trojúhelníkem", který musí být ovšem neustále vztažen k vnějším tlakům jako je konkurence, sociální změny, technologické výzvy, názor zákazníků či právní prostředí. Jak obchodní trojúhelník vypadá je ukázáno na obrázku č. 1



Obrázek 1 Obchodní trojúhelník

Definice Business modelu dle Rappa

„Business modelem je způsob podnikání, kterým se společnost může sama udržet - tedy generovat svoje příjmy. Obchodní model popisuje, jak společnost vydělává peníze tím, že určuje, kde je umístěna v hodnotovém řetězci.“

Rappa popisuje některé obchodní modely jako jednoduché, kdy společnost vyrábí zboží nebo vytváří služby a nabízí/prodává je zákazníkům. Pokud vše půjde dobře, tržby z prodeje přesáhnou náklady na provoz a společnost realizuje zisk. Ale dále poukazuje na to, že ne všechny modely mohou mít tak jednoduchý princip. Jako příklad uvádí rádiové a v pozdější době i televizní vysílání. Rádio a později i televizní vysílání, byly vysílány přes vysílací pásma zdarma komukoli s přijímačem po většinu minulého století. Rozhlasová/televizní stanice je součástí komplexní sítě distributorů, tvůrců obsahu, inzerentů (a jejich agentur) a posluchačů nebo diváků. Kterí přinášejí peníze a kolik peněz, to na počátku není nikdy jisté. Spodní linie závisí na mnoha konkurenčních faktorech.

[10]

Autor dále poukazuje na to, že internetový obchod přinese nové druhy obchodních/internetových modelů. To je jisté. Ale upozorňuje, že je i velice pravděpodobné, že se znovu objeví vyzkoušené a “pravdivé“ modely. Jako jeden z příkladů uvádí aukci. Aukce jsou dokonalým příkladem. Jedna z nejstarších forem zprostředkování, aukce byly široce používány po celém světě k nastavení cen pro takové položky, jako jsou zemědělské komodity, finanční nástroje a jedinečné položky, jako je výtvarné umění a starožitnosti. Web popularizoval aukční model a rozšířil jeho použitelnost na širokou škálu zboží a služeb.

Je jasné, že internetové/obchodní modely se stále vyvíjejí. V budoucnu lze očekávat nové a zajímavé změny.

Definice Business modelu dle **Amita a Zotta**

„Business model považujeme za systém aktivit, který zobrazuje způsob, jakým společnost "podniká" se svými zákazníky, partnery a dodavateli. Přesněji řečeno, definujeme business model jako soubor specifických činností, které jsou prováděny za účelem uspokojení vnímaných potřeb trhu, včetně specifikace stran, které tyto činnosti provádějí (tj. Ústřední firma a / nebo její partneři), a jak jsou tyto činnosti navzájem propojeny.“

Autoři Amit a Zotta věří, že tato definice zachycuje podstatu toho, v co věří, že je v srdci koncepce obchodního modelu, a to:

- Zaměření na způsob podnikání, na rozdíl od toho co, kdy nebo kde;
- Ucelený pohled na to, jak je podnik (podnikání/řízení) veden/o, spíše než soustředění se na nějakou konkrétní funkci, jako je například strategie trhu produktů, marketing nebo operace;
- Důraz na vytváření hodnot pro všechny účastníky obchodního modelu, na rozdíl od exkluzivního zaměření na zachycení hodnoty.
- A uznání, že partneři mohou napomoci tomu, aby společnost v rámci svého podnikatelského modelu vykonávala zásadní činnosti.

Dále ještě autoři poukazují na to, že v minulosti bylo zkoumání obchodních modelů prosazováno hlavně ze tří zásadních důvodů:

- Popis a pochopení potenciálu elektronického obchodování (e-business) a používání informačních technologií v podniku
- Řešení strategických otázek, jako je například tvorba hodnot, konkurenční výhody a výkonnosti firem
- Inovace a řízení technologií

[8]

Jak autoři sdělují, jejich definice je v podstatě v souladu s různými způsoby, jakými se v praxi používá termín obchodní model. Amit a Zott poukazují na zjištění, kdy většina z více než 4 000 vedoucích pracovníků, kteří byli dotazováni na celém světě, upřednostnila nové obchodní modely před novými produkty a službami jako zdroj budoucí konkurenční výhody. Uvádí, že to jak podniky podnikají, bude často stejně důležité nebo důležité než to, co dělají. A v podobné studii provedené společností IBM, v níž bylo dotazováno přes 750 vedoucích představitelů firem a veřejného sektoru z celého světa vyplynulo, že konkurenční tlaky posunuly inovace obchodních modelů mnohem výš, než se očekávalo. Tím autoři chtěli poukázat na závažnost a aktuálnost jakým obchodní modely jsou.

[8]

Definice Business modelu dle **Weilla a Vitale**

„Business model je jako popis rolí a vztahů mezi spotřebiteli, zákazníky, spojenci a dodavateli firmy a identifikuje hlavní toky výrobků, informací a peněz, jakož i hlavní výhody pro účastníky.“

Weill a Vitale a jejich pojetí obchodních modelů, se zaměřují/e na to, KDO (spotřebitelé, zákazníci, spojenci, dodavatelé a samozřejmě zaměstnavatelé a majitelé firmy) a CO (hlavní toky výrobků, informací a peněz). Důležité je také poznání, že jejich obchodní modely nejsou specifické pro žádnou firmu a jsou mnohem více zaměřené na procesy a zainteresované strany než Porterova koncepce strategie. Je zřejmé, že podle autorů je strategie důležitá pro koncepci obchodního modelu. V případě Weill a Vitaleho by tedy bylo možné dospět k závěru, že mezi pojmy "obchodní model" a "strategie" existuje nějaké překrývání, ale ne moc.

[3] [11]

Weill a Vitale poskytují systematickou a praktickou analýzu osmi takzvaných atomových obchodních modelů. Každý z těchto atomových obchodních modelů je analyzován podle jeho strategických cílů a hodnoty, jeho zdrojů příjmů, kritických faktorů úspěchu a klíčových kompetencí. Autoři také ukazují prvky analyzující iniciativu elektronického podnikání, které jsou kanály obchodního modelu, segmenty zákazníků a IT infrastruktura.

[3] [11]

Je zřejmé, že celá myšlenka atomového obchodního modelu je, že mohou být aplikovány na mnoho různých podniků. Co popisují Weill a Vitale, jsou abstrakce, nikoli strategie nějaké konkrétní firmy.

2 Členění a význam business modelů

Tato kapitola se bude věnovat typologii business modelů a jejich významu. V dnešní době můžeme nalézt desítky modelů. Někteří autoři se snaží držet jednoduchosti a tzv. "sází" na jeden model a jiní autoři zase mají více modelů pro jednotlivé oblasti využití. Při typologii obchodních modelů, se budu držet autorů už zmíněných v předešlé kapitole. A postupně popíšu jejich modely. Pro stručný souhrn modelů jsem vytvořil tabulku, viz tabulka č. 1.

Tabulka 1 Typologie business modelů

Autor/Autoři	Počet modelů	Název
Osterwalder	1	Canvas
Rappa	9	Makléřský model
		Reklamní model
		Zprostředkovatel informací
		Obchodní model
		Přímý výrobní model
		Partnerský model
		Komunitní model
		Předplatný model
		Užitkový model
Amit a Zott	4	Tvůrce
		Distributor
		Hospodář
		Makléř
Weill a Vital	8	Poskytovatel obsahu
		Přímo za zákazníkem
		Poskytovatel full-service
		Zprostředkovatel
		Společná infrastruktura
		Integrátor hodnoty
		Virtuální komunita
		Celý podnik

2.1. Canvas

Autorem business modelu Canvas je Alexander Osterwalder společně s Yves Pigneur. Canvas nebo také Plátno (plátno business modelu) je koncepce, která umožňuje jednoduše popsat a promyslet business model naší firmy, konkurence nebo jakéhokoli jiného podniku. Tato koncepce se může stát společným jazykem, který nám umožní business modely snadno popsat a pracovat s nimi tak, abychom vytvořili nové strategické alternativy. Bez takového společného jazyka by bylo obtížné kriticky přistupovat k předpokladům business modelů, natož pak úspěšně inovovat.

Autoři tvrdí, že business modely 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. Jednotlivé prvky můžeme popsat jako:

1. Zákaznické segmenty

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

2. Hodnotové nabídky

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

3. Kanály

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

4. Vztahy se zákazníky

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

5. Zdroje příjmů

Stavební prvek zdroje příjmů, představuje hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu (ke zjištění zisku je ovšem od příjmů nutné odečíst náklady)

6. Klíčové zdroje

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

7. Klíčové činnosti

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

8. Klíčová partnerství

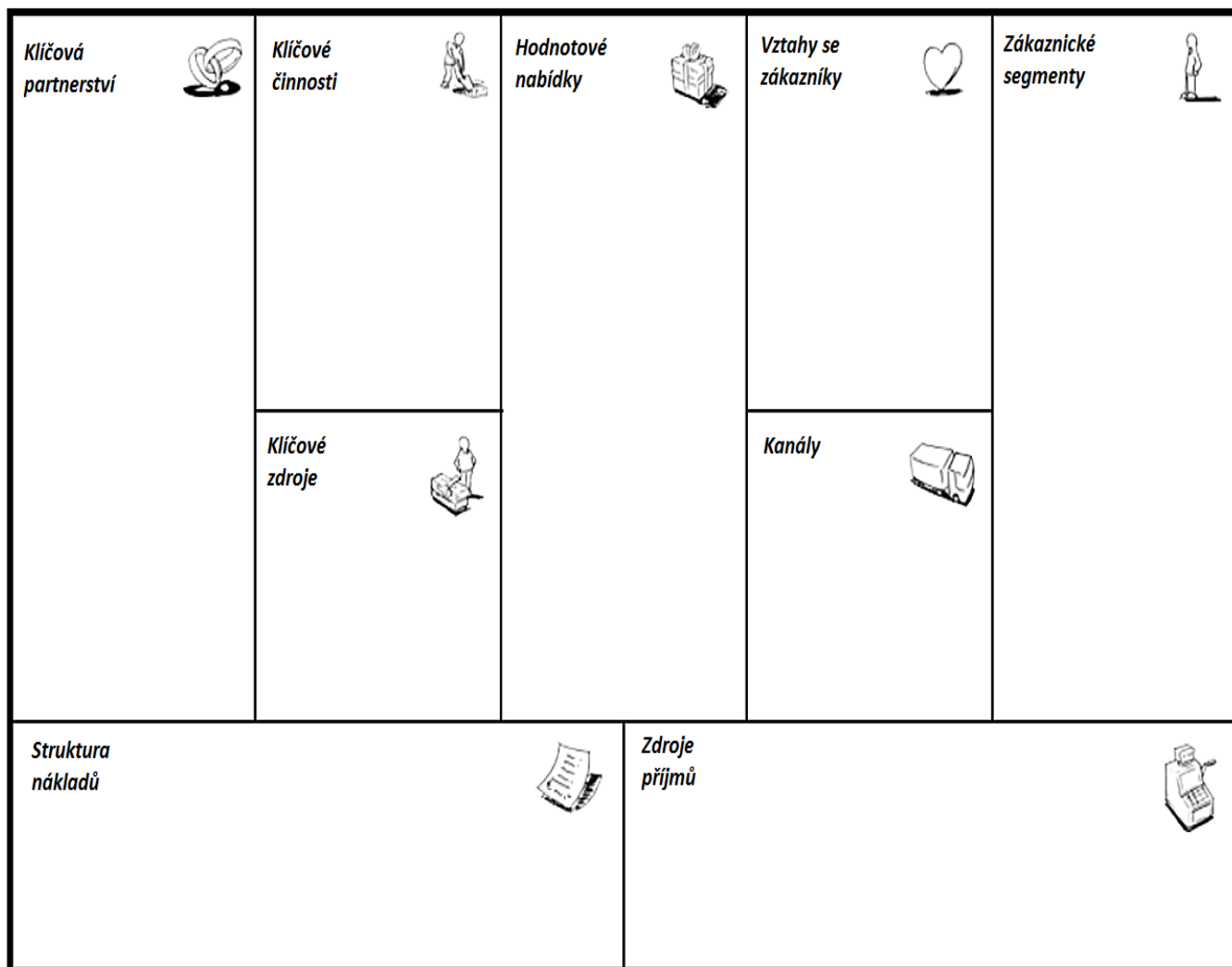
Stavební prvek klíčová partnerství, popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby business model fungoval

9. Struktura nákladů

Struktura nákladů představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu

[1]

Těchto devět stavebních prvků business modelu tvoří základ už zmíněného nástroje business modelů a to plátno business modelu. Jednotlivé poskládání stavebních prvků a vizualizaci celého plátna, je ukázáno na obrázku 2.



Obrázek 2 Plátno business modelu [1]

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 umisťovat samolepicí lístky a zároveň hovořit o jednotlivých prvcích business modelu.

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

2.2. Business modely dle Rappa

Rappa je autorem hned devíti konceptů business modelů. Zaměřující se hlavně na internetové business modely (e-business models). Jednotlivé koncepty/modely zde krátce popíšu.

2.2.1. Makléřský model (Brokerage Model)

Makléři jsou tvůrci trhu a jsou důležití pro tento model. Spojují prodejce a kupující a usnadňují transakce. Makléři hrají častou roli v transakcích mezi podniky/podnikateli tzv. **Business-to-Business** (B2B), transakcích mezi podnikatelem a zákazníkem/spotřebitelem tzv. **Business-to-Consumer** (B2C) nebo mezi spotřebiteli a spotřebiteli tzv. **Consumer-to-Consumer** (C2C). Obvykle si makléř účtuje poplatek nebo provizi za každou transakci, kterou zprostředkovává. Vzorec poplatků se může lišit. Co všechno makléřské modely zahrnují:

Marketplace Exchange - nabízí celou řadu služeb pokrývajících transakční proces, od hodnocení trhu až po vyjednávání a plnění. Výměny fungují nezávisle nebo jsou podporovány průmyslovým konsorciem.

Buy/Sell Fulfillment - přijímá objednávky zákazníků k nákupu nebo prodeji produktu či služby, včetně podmínek, jako je cena, doručení a jiné.

Demand Collection System - patentovaný model "Name-your-price" (Navrhněte vaši cenu) propagovaný společností Priceline.com. Potenciální kupující provede konečnou (závaznou) nabídku pro konkrétní zboží nebo službu a zprostředkovatel zajišťuje plnění. Dobrým příkladem je vyhledávání věcí, hotelů a jiných položek, u kterých si zadáme vlastní cenu, kterou jsme ochotni zaplatit a druhá strana ji buď akceptuje, nebo ne. Jedná se většinou o položky, které se snaží prodávající vyprodat nebo třeba také o volná místa v dopravě či u volných hotelových pokojů, tak aby se naplnila kapacita. Zde se může jednat o snížení ceny v řádech desítek procent.

Auction Broker - Vedení aukce pro prodejce (jednotlivce nebo obchodníky). Makléř účtuje prodávajícímu tzv. vystavující poplatek a provizi, která závisí na hodnotě transakce. Aukce se velmi liší v podmínkách nabídek a pravidel nabízení. Jednoduchým příkladem je eBay.

Transaction Broker – Jedná se o třetí stranu, která poskytuje platební mechanismus pro nakupující a prodávající k vypořádání transakce. Zase jednoduchým příkladem může být světoznámý PayPal.

Distributor – Dá se popsat jako katalog operací, který spojuje velké množství výrobců s velkoobchodními a maloobchodními odběrateli. Makléř usnadňuje obchodní transakce mezi franchisovanými distributory a jejich obchodními partnery.

[10]

Search Agent - softwarový agent nebo také "robot", který slouží k vyhledání ceny a dostupnosti pro zboží nebo službu určenou kupujícím nebo pro vyhledávání špatně dostupných informací.

Virtual Marketplace - nebo také Virtual mall (virtuální obchod), je hostingová služba pro on-line obchodníky, kterým účtuje poplatky za to, že mohou "vystavit" jejich produkt na daném virtuálním obchodě. Jako nejznámější příklad se dá považovat služba Amazon.com.

[10]

2.2.2. Reklamní model (Advertising Model)

Model webové reklamy je rozšířením tradičních mediálních webů. Poskytovatel, v tomto případě internetová stránka, poskytuje obsah (může, ale i nemusí být zdarma) a služby (jako například e-mail) v kombinaci s reklamními zprávami ve formě bannerových reklam. Bannerové reklamy mohou být hlavním nebo jediným zdrojem příjmu pro poskytovatele. Reklamní model funguje nejlépe, když objem návštěvnosti diváků je vysoký nebo vysoce specializovaný.

Portal - obvykle vyhledávač, který může obsahovat různorodý obsah nebo služby. Velký objem uživatelského provozu (vysoký počet návštěv daného portálu) činí inzerci ziskovou a umožňuje další diverzifikaci služeb webu. Personalizovaný portál, umožňuje přizpůsobení rozhraní a obsahu uživateli. Jako příklad se může uvést Yahoo! nebo Seznam.cz

Classifieds – klasické inzeráty. Obsahují nabízené položky s možností koupi. Za vystavení jednotlivých položek, se platí poplatky.

User Registration - obsahové stránky, které jsou volně dostupné, ale vyžadují, aby se uživatelé registrovali a poskytovali demografické údaje. Registrace umožňuje sledování uživatelských zvyků při surfování (na jaký obsah nejčastěji klikají, co se jim líbí a jiné). Web dále tyto informace sbírá a tím generuje údaje o potenciální hodnotě v cílených reklamních kampaních.

Query-based Paid Placement - prodává příznivé umístění odkazů (tj. sponzorované odkazy) nebo reklamu zadanou do konkrétních vyhledávacích dotazů. Tzn. při zadání klíčového slova, se náš odkaz bude ukazovat v popředí. Můžeme znát například u Google.com

Contextual Advertising / Behavioral Marketing – Kontextová reklama. Například rozšíření prohlížeče, které automatizuje autentizaci a vyplňování formulářů, také poskytuje reklamní odkazy nebo vyskakovací okna, když uživatel surfuje na webu. Například, když surfujeme na webu a kurzorem najedeme na nějaký obsah, při kterém automaticky vyskočí cílená reklama. Kontextoví inzerenti mohou prodávat cílenou reklamu založenou na aktivitě surfování jednotlivých uživatelů.

Content-Targeted Advertising - propagovaná společností Google, rozšiřuje přesnost vyhledávací reklamy na zbytek webu. Google identifikuje význam/obsah webové stránky a poté co uživatel navštíví tuto stránku, automaticky zobrazuje relevantní reklamy.

[10]

Intromercials - animované celobrazovkové reklamy umístěné na vstupu stránky před tím, než uživatel dosáhne zamýšleného obsahu.

Ultramercials - interaktivní reklama online, její princip je jednoduchý, pokud se uživatel potřebuje dostat k požadovanému obsahu, musí se "proklikat" přes nabízené reklamy. Tento obsah nelze přeskocit.

[10]

2.2.3. Zprostředkovatel informací (Infomediary Model)

Údaje o spotřebitelích a jejich spotřebních návycích jsou cenné, zejména pokud jsou tyto informace pečlivě analyzovány a využívány k cílení marketingových kampaní. Nezávisle shromážděné údaje o výrobcích a jejich produktech jsou užitečné pro spotřebitele při zvažování nákupu. Některé firmy fungují jako infomediisté (zprostředkovatelé informací), kteří pomáhají kupujícím a/nebo prodejčům pochopit daný trh.

Advertising Networks - reklamní síť shromažďují údaje o uživatelích webu (z reklamních bannerů apod.), které lze použít k analýze marketingové efektivity.

Audience Measurement Services - marketingové agentury, zabývající se online výzkumem trhu.

Incentive Marketing - věrnostní program pro zákazníky. Tento program poskytuje zákazníkům možnosti, jako jsou například výkupné body nebo kupony pro nákupy od přidružených maloobchodníků. Údaje shromážděné o uživatelích, se pro další využití prodávají v cílené reklamě.

Metamediary - usnadňuje transakce mezi kupujícími a prodávajícími tím, že poskytuje komplexní informace a doplňkové služby, aniž by se účastnil skutečné výměny zboží nebo služeb mezi stranami.

[10]

2.2.4. Obchodní model (Merchant Model)

Tento model je využíván velkoobchodníky a maloobchodníky se zbožím a službami. Prodej může být proveden na základě katalogových cen nebo prostřednictvím aukce.

Virtual Merchant – nebo také e-tailer, je obchodník (virtuální obchodník), který funguje (prodává) pouze přes internet. Například už zmíněný Amazon.com

Catalog Merchant - zásilkový obchod s webovým katalogem. Kombinuje poštu, telefon a objednávání online.

[10]

Click and Mortar – kombinace tradiční kamenné prodejny s webovým obchodem. Zákazník si může vybrat preferovaný způsob nákupu.

Bit Vendor - obchodník, který se zabývá výhradně digitálními produkty a službami. Žádný fyzický charakter. Provádí jak prodej, tak distribuci po internetu.

[10]

2.2.5. Přímý výrobní model (Manufacturer (Direct) Model)

Výrobní nebo "přímý model" je založen na síle webu, který umožňuje výrobcí (tj. společnosti, která vytváří produkt nebo službu) oslovit zákazníky přímo a tím komprimovat distribuční kanál. Model může být založen na efektivitě, vylepšeném zákaznickém servisu a lepším pochopení preferencí zákazníků.

Purchase - prodej produktu, ve kterém je vlastnické právo převedeno na kupujícího.

Lease - výměnou za nájemné, kupující obdrží právo užívat produkt na základě smlouvy o "podmínkách užívání". Produkt je vrácen prodejci po uplynutí doby platnosti smlouvy nebo z prodloužení. Jeden typ smlouvy může zahrnovat právo na nákup po uplynutí doby pronájmu.

License - prodej produktu, který zahrnuje pouze převod práv na užívání kupujícímu v souladu s dohodou o "podmínkách použití". Vlastnické práva zůstávají u výrobce (např. při licencování softwaru).

Brand Integrated Content - na rozdíl od přístupu sponzorovaného obsahu (tj. reklamního modelu), integrovaný obsah značky vytváří sám výrobce pouze na základě umístění produktu.

[10]

2.2.6. Partnerský model (Affiliate Model)

Na rozdíl od generalizovaného portálu, který usiluje o zvýšení objemu provozu na jednom místě, affiliate model poskytuje možnosti nákupu všude tam, kde lidé surfují. To je dosaženo nabídnutím finančních možností (ve formě procentního podílu příjmů) přidruženým partnerským sítím. Partnerský model poskytuje nákupní bod k prokliknutí. Jedná se o tzv. model s platbou za výkon - pokud partner nevygeneruje prodej, nepředstavuje pro obchodníka žádné náklady. Affiliate model je v podstatě vhodný pro web, což vysvětluje jeho popularitu.

Banner Exchange - obchoduje s umístěním bannerů mezi sítěmi propojených webů.

Pay-per-click - web, který vyplácí partnerům za kliknutí uživatele.

Revenue Sharing - nabízí provizi za procentní podíl na základě uživatelského prokliku, v němž uživatel následně zakoupí produkt.

[10]

2.2.7. Komunitní model (Community Model)

Životaschopnost komunitního modelu je založena na loajalitě uživatelů. Uživatelé mají vysokou investici jak v čase, tak v emocích. Výnosy mohou být založeny na prodeji vedlejších produktů a služeb nebo dobrovolných příspěvků; nebo příjmy mohou být spojeny s kontextovou reklamou a předplatným za prémiové služby. Internet je neodmyslitelně vhodný pro obchodní modely v komunitě a dnes je to jedna z plodnějších oblastí vývoje, jak je vidět na vzestupu sociálních sítí.

Open Source - software společně vyvinutý globální komunitou programátorů, kteří sdílejí kód otevřeně. Místo licenčního kódu za poplatek se open source (otevřený zdroj) spoléhá na výnosy generované souvisejícími službami, jako je integrace systémů, podpora produktů, konzultace a uživatelská dokumentace.

Open Content - otevřený obsah společně vytvořený globální komunitou přispěvatelů, kteří pracují dobrovolně. Jasným příkladem je Wikipedie.

Public Broadcasting – uživatelem podporovaný model, který využívá neziskové rozhlasové a televizní vysílání rozšířené na web. Komunita uživatelů podporuje stránky prostřednictvím dobrovolných dárců.

Social Networking Services - weby, které poskytují jednotlivcům možnost spojit se s jinými osobami podle definovaného společného zájmu (profesionální, hobby, romantika). Služby sociálních sítí mohou poskytnout příležitosti pro kontextovou reklamu a předplatné pro prémiové služby.

[10]

2.2.8. Předplatný model (Subscription Model)

Uživatelům je účtován pravidelný denní, měsíční nebo roční poplatek za odběr služby. Není neobvyklé, že stránky kombinují volný obsah s obsahem "prémiovým" (tj. pouze pro účastníka nebo pouze pro členy). Poplatky za předplatné jsou vynaloženy bez ohledu na skutečnou míru využití. Modely předplatného a inzerce jsou často kombinovány.

Content Services - poskytují uživatelům, kteří se přihlásí, za určitý poplatek (poplatek za přístup ke službě), textový, zvukový nebo video obsah.

Person-to-Person Networking Services – osobní síťové služby, jsou k dispozici pro distribuci informací odesílaných uživateli, jako jsou osoby vyhledávající bývalé spolužáky. Můžeme vidět na portále Spolužáci.

Trust Services - mají formu členských asociací, které dodržují výslovný kodex chování a v němž členové platí poplatek za účast.

Internet Services Providers - nabízejí připojení k síti a související služby na měsíční předplatné.

[10]

2.2.9. Uživatelský model (Utility Model)

Užitný model nebo také "model na vyžádání", je založen na měření využití, nebo "pay-as-you-go" (plat'-jak-jdeš) přístupu. Na rozdíl od účastnických služeb jsou měřené služby založeny na skutečné míře využití. Tradiční měření bylo využíváno pro základní služby (např. elektřina, voda, telefonní služby). Poskytovatelé internetových služeb (ISP) v některých částech světa fungují jako nástroje, nabízejí zákazníkům připojení za minutu, na rozdíl od předplatitelského modelu běžného u nás.

Metered Usage - měření a uživatelské účty založené na skutečném využívání služby.

Metered Subscriptions - umožňuje účastníkům zakoupit přístup k obsahu v měřených částech (např. počet navštívených stránek).

[10]

2.3. Business modely dle Amita a Zotta

Základem rozdělení jednotlivých business modelů podle autorů Amit a Zott, je podle toho, jaký typ práv organizace prodává – díky tomu autoři rozdělují business modely na 4 základní typy a to na Tvůrce (Výrobce), Distributora, Hospodáře a Makléře.

2.3.1. Tvůrce (Výrobce)

Tvůrce (Výrobce) přebírá suroviny a vytváří produkt. Tento obchodní model platí také pro společnosti, které sestavují výrobky z dílčích dílů. Výrobce může své výrobky prodávat přímo svým zákazníkům nebo může prodávat jiným společnostem. Například společnost Dell Computers by se považovala za tvůrce, protože sestavuje své počítače z dílů jiných společností. A výrobce se může rozhodnout, zda bude jednotlivé počítače (nebo jiné přístroje) nabízet rovnou svým zákazníkům nebo může tento produkt nabízet jiným společnostem, které dál tento produkt zakomponují do svého prodeje, jako například v rámci nějakého balíku vybavení nebo jiných služeb, či budou tento produkt pouze nabízet (distributor). Takže dá se říct, že hlavním znakem tvůrce je, že svoje produkty, na rozdíl od jiných, opravdu vyrábí.

[9]

2.3.2. Distributor

Distributor je jakákoli firma, která nakupuje produkty přímo od výrobce k následnému dalšímu prodeji a to buď do maloobchodních prodejen, nebo přímo pro zákazníky. Například distributor technologií by si koupil části počítače od výrobce dané technologie a poté prodával tyto části velkoobchodně maloobchodním prodejnám a ty to dále nabízejí zákazníkům. Úplně jednoduchým příkladem, jsou prodejny automobilů, které nakupují automobily přímo od výrobce a následně je nabízejí široké veřejnosti.

[9]

2.3.3. Hospodář

Hospodář prodává práva na užití, nikoliv vlastnictví samotné, na určitou časovou periodu. Užití slova se vztahuje k původním uživatelům tohoto modelu, nicméně v dnešní době ho vnímáme více obecně – „hospodář“ nám popisuje byznys model, který zahrnuje nejen fyzické hospodáře, kteří dočasně pronajímají hmotná aktiva (jako například domy, sedadla v letadlech nebo hotelové pokoje), ale také věřitele, kteří poskytují dočasné užití finančních aktiv (peníze) nebo například konzultanty, kteří poskytují služby zahrnující dočasné užití lidských zdrojů. Podstatné je zde to, že ač se může jednat o mnoho různorodých odvětví, vždy se jedná o prodej práv k dočasnému užití aktiv.

[9]

2.3.4. Makléř

Makléř usnadňuje proces prodeje mezi potenciálním kupcem a prodejcem. Na rozdíl od distributora, makléř nebere odpovědnost a vlastnictví za výrobek, který prodává, pouze obdrží poplatek (nebo provizi) ze strany kupujícího, prodávajícího nebo obojí. Tento byznys model je běžný v oblasti prodeje realit, burzy nebo pojištění.

[9]

2.4. Business modely dle Weilla a Vitala

Když chceme mluvit o business modelech podle autorů Weill a Vital, jedná se o tzv. „Atomové business modely“. Tyto modely a jejich typologie se odvíjí podle toho, jak se mění trh. Každý z těchto modelů, zahrnuje určitou základní charakteristiku typu podnikání. Autoři popisují 8 typů modelů, jednotlivé modely krátce popíšu v této kapitole.

2.4.1. Poskytovatel obsahu

Poskytovatel obsahu (Content provider). Stejně jako mnoho termínů spojených s e-businessem, poskytovatel obsahu má různé významy pro různé typy lidí. Poskytovatele obsahu definujeme jako firmu, která vytváří a poskytuje obsah (informace, produkty nebo služby) v digitální podobě zákazníkům prostřednictvím třetích stran. Jasným představitelem může být třeba novinář. Příkladem obsahu pak mohou být digitální produkty jako software, elektronický průvodce a digitální hudba či video. Virtuálním příkladem poskytovatele obsahu jsou například meteorologové.

Infrastruktura. Poskytovatelé obsahu musí vyniknout při přizpůsobování a manipulaci s jejich hlavním obsahem tak, aby vyhověli potřebám zákazníků. Poskytovatelé obsahu musí kategorizovat a ukládat svůj obsah do dobře indexovaných modulů, aby mohli být kombinovány a přizpůsobeny tak, aby vyhovovaly potřebám zákazníků prostřednictvím široké škály kanálů. Často komplexní a unikátní IT infrastruktury jsou potřebné k podpoře konkrétních potřeb specializovaných odborníků.

Zdroje výnosů. Primárním zdrojem příjmů pro poskytovatele obsahu jsou poplatky od třetích stran nebo spojenců. Tyto poplatky mohou být založeny na pevné (dané) ceně za měsíc nebo rok, ale také na počtu uživatelů, kteří mají přístup k obsahu.

Kritické faktory úspěchu. Chcete-li uspět, poskytovatel obsahu musí poskytovat spolehlivý a včasný obsah ve správném formátu a za správnou cenu. Mezi kritické faktory úspěchu tohoto modelu patří "dobrá značka" (hodnota obsahu je částečně způsobena reputací) a síť (vytváření a udržování sítě třetích stran, prostřednictvím kterých je distribuován obsah).

Jedním ze způsobů porovnání těchto e-business modelů je analyzovat, do jaké míry každý model vytváří integraci se zákazníky a do jaké míry každý model vytváří integraci s partnery.

[7][4][5][6]

2.4.2. Přímo za zákazníkem

Přímo za zákazníkem (Direct to Customer). Charakteristickým znakem tohoto modelu je, že kupující a prodávající komunikují přímo, nikoli tedy prostřednictvím zprostředkovatele. Prodávající může být maloobchodník, velkoobchodník nebo výrobce. Zákazník může být fyzická osoba nebo podnik.

Infrastruktura. Model přímo za zákazníkem vyžaduje rozsáhlé elektronické spojení se zákazníkem, včetně online platebních systémů. Mnoho implementací tohoto modelu zahrnuje extranet umožňující přizpůsobení webových stránek pro významné zákazníky. Provozování e-businessu vyžaduje významné investice do ekvivalentu obchodu, tedy do webového serveru. Společnosti zaměřené přímo na zákazníka většinou investují vysoké finanční částky na webové stránky, kde je hlavním faktorem snadná orientace a co nejjednodušší používání, s cílem zlepšit online nakupování.

[7][4][5][6]

Zdroje výnosů. Hlavním zdrojem příjmů v modelu je právě přímý prodej zákazníkům. Dodatečné výnosy pak pocházejí z reklamy, prodeje informací o zákaznících a poplatků za umístění produktu.

Kritické faktory úspěchu. Následující seznam zobrazuje kritické faktory úspěchu pro model přímo za zákazníkem: dostat se do povědomí zákazníků s cílem vybudovat kritickou skupinu uživatelů pro pokrytí nákladů; snížit náklady na pořízení; usilovat o vlastní vztah se zákazníky a porozumět individuálním potřebám zákazníků; zvýšit opakované nákupy a průměrnou velikost transakce; poskytovat rychlé a účinné zpracování transakcí; zajistit přiměřenou bezpečnost pro organizaci a její zákazníky; poskytnout rozhraní, která kombinují snadné použití s bohatými zkušenostmi a integrují více kanálů.

[7][4][5][6]

2.4.3. Poskytovatel full-service

Poskytovatel full-service (Full-service provider), dá se taky nazvat jako poskytovatel plného obsahu (služeb), je firma která poskytuje celkové pokrytí potřeb zákazníků v konkrétní doméně, které jsou konsolidovány prostřednictvím jediného kontaktního místa. Doménou by mohla být jakákoli významná oblast potřeb zákazníků, která vyžaduje více produktů a služeb, například finanční služby nebo zdravotní péče. Poskytovatel plných služeb přidává hodnotu tím, že poskytuje celou řadu produktů (služeb), které jsou získávány jak z vnitřního, tak i externího hlediska a konsoliduje je pomocí kanálu zvoleného zákazníkem.

Infrastruktura. Prakticky všechny podniky usilují o získání 100% "potřeb" svých zákazníků nebo alespoň o to, aby získali co nejvíce z toho, z čeho mohou profitovat. Chybějící část infrastruktury v mnoha firmách je z pravidla databáze obsahující informace o zákazníkovi a produktech, které zákazník vlastní a které potřebuje. Bez těchto údajů nemá poskytovatel možnost vytvořit ten správný vztah poskytovatel-zákazník, který je důležitý pro naplnění potřeb zákazníka.

Zdroje výnosů. Poskytovatel plného obsahu získává výnosy z prodeje svých vlastních produktů a produktů jiných výrobců a případně také z ročních členských příspěvků, poplatků za správu, transakčních poplatků, provizí za produkty třetích stran, poplatků za inzerci nebo poplatků za prodej agregovaných údajů o zákaznících.

Kritické faktory úspěchu. Jedním z důležitých kritických faktorů úspěchu je značka, důvěryhodnost a pohled zákazníka, aby se díval na firmu jako na objekt pokrytí veškeré své potřeby v dané oblasti. Další je mít vztah poskytovatel-zákazník a integrovat a konsolidovat nabídku některých třetích stran do jednoho kanálu nebo více kanálů. Třetím faktorem je vlastnictví více zákaznických dat v příslušné doméně než kterýkoli jiný konkurent. Konečným faktorem je prosazování politik na ochranu zájmů interních i externích dodavatelů i zákazníků.

[7][4][5][6]

2.4.4. Zprostředkovatel

Zprostředkovatelé (Intermediaries), jako jsou portály, agenti, aukce, agregátoři a jiní zprostředkovatelé. E-business je často propagován jako ideální způsob pro prodávající a kupující, jak komunikovat přímo. Přesto některé z nejpobulárnějších míst na trhu, a to jak pro spotřebitele, tak pro podnikové uživatele, jsou ve skutečnosti zprostředkovatelé - stránky, které stojí mezi kupujícími a prodávajícími. Mezi služby zprostředkovatelů patří vyhledávání (vyhledání poskytovatelů produktů a služeb), specifikace (určení důležitých atributů produktů), cena (stanovení ceny včetně volitelných doplňků, jako jsou záruky), prodej (dokončení prodejní transakce včetně platby a vypořádání), plnění (splnění nákupu poskytnutím služby výrobce), dohled (provádět dohled nad činností kupujících a prodávajících s cílem hlásit souhrnnou činnost a ceny a informovat a regulovat trh) a prosazování (prosazovat řádné chování kupujících a prodejců). Příklady zprostředkovatelů jsou elektronické nákupní střediska, prodejní agenti, specializované aukce, elektronické trhy, elektronické aukce a portály.

Infrastruktura. Zprostředkovatelé vytvářejí hodnotu tím, že soustředí informace a spojují kupce a prodávající, kteří se spoléhají na IT jako na primární infrastrukturu.

Zdroje výnosů. Zprostředkovatel může vydělat příjmy od kupujících, prodejců nebo obojích. Prodejci mohou zaplatit poplatek za inzerci, transakční poplatek, provizi z prodeje nebo nějakou kombinaci. Podobně mohou kupující zaplatit poplatek za předplatné, cílovou odměnu nebo prodejní provizi.

Kritické faktory úspěchu: Hlavním požadavkem na přežití zprostředkovatele je dostatečný objem využití k pokrytí fixních nákladů na založení podniku a požadované infrastruktury. Zisk a udržení kritického množství zákazníků je proto primárním kritickým faktorem úspěchu.

[7][4][5][6]

2.4.5. Společná infrastruktura

Společná infrastruktura (Shared infrastructure). Firma poskytuje infrastrukturu, kterou sdílí vlastníci. Je možné zahrnout i další dodavatele, kteří jsou uživateli společné infrastruktury, ale nejsou vlastníci. Zákazníci, kteří přistupují ke společné infrastruktuře přímo, mají možnost výběru dodavatelů a cenových návrhů. Vlastník a uživatel jsou obecně zastoupeni objektivně. V některých situacích zboží nebo služby plynou přímo ze společné infrastruktury k zákazníkovi. V jiných situacích se společná infrastruktura obrací na dodavatele (zasílá zprávu), který pak transakci dokončí tím, že poskytne zboží nebo služby zákazníkovi.

[7][4][5][6]

Infrastruktura. Podnikový model společné infrastruktury vyžaduje, aby konkurenti spolupracovali sdílením IT infrastruktury a informací. Tato úroveň spolupráce vyžaduje dohodu o architektuře IT na vysoké úrovni, stejně jako provozní normy (standarty) pro aplikace, datovou komunikaci a technologii. Efektivní implementace modelu společné infrastruktury vyžaduje také prosazování těchto norem a většina modelů společné infrastruktury má společný výbor pro stanovení a prosazování norem. Dalším úkolem těchto

výborů je implementace politik společné infrastruktury o tom, jaké informace jsou sdíleny a jaké informace jsou pro partnerské firmy důvěrné.

Zdroje příjmů. Výnosy mohou být generovány jak z členských poplatků, tak z poplatků za transakce. Aliance může být provozována na neziskovém základě nebo na základě zisku. Neziskové sdílené infrastruktury jsou zpravidla otevřeny všem oprávněným organizacím a jejich příjmy se zpětně rozdělí. Ziskové modely jsou obvykle vlastněny podskupinou firem v daném segmentu, které rozdělují zisky mezi sebou.

Kritické faktory úspěchu. Mezi kritické faktory úspěchu pro model společné infrastruktury patří: není dominantní partner, který získá více než kterýkoli jiný partner; objektivita a objektivní prezentace informací o produktech a službách; kritické množství partnerů a zákazníků; řízení spojenectví mezi probíhajícími e-business iniciativami partnerů; kompilace a poskytování přesných a včasných prohlášení o službách a výhodách poskytovaných každému členovi aliance.

[7][4][5][6]

2.4.6. Integrátor hodnoty

Integrátor hodnoty (Value net integrator). Tradičně většina firem působí současně ve dvou "světech": fyzický a virtuální. Ve fyzickém světě se zboží a služby vytvářejí v řadě aktivit s přidanou hodnotou spojujících nabídku (dodavatelé, nákupy a logistika) s poptávkou (zákazníky, marketing a doprava). Ve virtuálním světě jsou informace o členech fyzického hodnotového řetězce shromážděny, syntetizovány a distribuovány podél virtuálního hodnotového řetězce. E-business poskytuje příležitost k oddělení fyzických a virtuálních hodnotových řetězců. Integrátoři hodnot využívají tohoto rozdělení a pokoušejí se ovládat virtuální hodnotový řetězec ve svém průmyslu shromažďováním, syntetizací a distribucí informací. Integrátoři hodnot přidávají hodnotu tím, že zlepšují efektivitu hodnotového řetězce koordinací informací. Integrátoři hodnoty koordinují toky produktů od dodavatelů ke spojencům a zákazníkům. Produkt, který plyne od dodavatele k zákazníkům, může být přímý nebo prostřednictvím spojenců. V některých případech může integrátor hodnot prodávat zákazníkovi informace nebo jiné produkty. Integrátoři hodnot se vždy snaží o vlastní vztah se zákazníky s ostatními účastníky modelu.

Infrastruktura. Integrátor hodnoty uspěje v jeho roli shromažďováním, syntetizací a distribucí informací. Pro integrátora jsou proto velmi důležitou součástí datová a elektronická propojení se spojenci a dalšími hráči.

Zdroje výnosů. V tomto modelu jsou výnosy zpravidla získávány z poplatků nebo marží z fyzického zboží. Pomocí informací o spotřebitelích je integrátor schopen zvýšit ceny tím, že uspokojuje poptávku spotřebitelů. Pomocí informací o dodavatelích integrátor snižuje náklady tím, že snižuje zásoby a dodací lhůty.

[7][4][5][6]

Kritické faktory úspěchu. Kritické faktory úspěchu pro atomový obchodní model integrátoru hodnoty jsou snížení vlastnictví fyzických aktiv při zachování vlastnictví dat; vlastnit nebo mít přístup k úplnému virtuálnímu hodnotovému řetězci v oboru; vytvoření důvěryhodné značky uznávané na všech místech hodnotového řetězce; působení na trzích, kde

mohou informace přinést významnou hodnotu; prezentace informací zákazníkům, spojencům, partnerům a dodavatelům jasnými a inovativními způsoby, které poskytují hodnotu; pomáhat dalším účastníkům hodnotového řetězce využívat informace poskytované integrátorem hodnot.

[7][4][5][6]

2.4.7. Virtuální komunita

Virtuální komunity si zaslouží naši pozornost a to nejen proto, že jsou nejjasnějším a možná posledním přežívajícím ztělesněním původního záměru internetu. Použitím IT, aby se využila základní lidská touha po komunikaci s vrstevníky, mohou virtuální společenství vytvářet významnou hodnotu pro své vlastníky i pro své členy. Virtuální komunita je méně náchylná ke konkurenci prostřednictvím imitace než jakýkoli jiný atomový obchodní model. V tomto obchodním modelu je firma, která je zájmem (sponzorem virtuální komunity), umístěna uprostřed (umístěná mezi členy komunity a dodavateli). Základem úspěchu tohoto modelu je, že členové jsou schopni vzájemně komunikovat přímo mezi sebou. Komunikace mezi členy může být prostřednictvím e-mailu, bulletinů, online chatu, webových konferencí nebo jiných počítačových médií a je to charakteristický rys tohoto modelu.

Infrastruktura. Virtuální komunita závisí na tom, aby IT existovala. Konkrétní je vytvoření a neustálé zlepšování internetových stránek (pokud má virtuální komunita přežít). Mnoho webů virtuální komunity zahrnuje nejen statický obsah a odkazy, ale také nástroje, které jsou pro potenciální členy zajímavé.

Zdroje příjmů. Sponzorská firma může získat příjmy z členských příspěvků, přímého prodeje zboží a služeb, inzerce, příležitostí a prodejních provizí.

Kritické faktory úspěchu. Kritickým faktorem úspěchu pro virtuální komunitu je nalezení a udržení kritického množství členů; budování a udržování věrnosti vhodnou kombinací obsahu a vlastností; zachování soukromí a bezpečnosti informací členů; vyvážení obchodního potenciálu a zájmů členů, využívání informací o profilu člena s inzerenty a obchodníky a vzbudit pocit důvěry v komunitě prostřednictvím svých členů.

[7][4][5][6]

2.4.8. Celý podnik

Celý podnik (Whole of enterprise). Podstatou tohoto atomového business modelu je tzv. jediné kontaktní místo pro zákazníky e-businessu. Ačkoli mnohé inovace tohoto modelu se objevily ve veřejných organizacích, model je použitelný jak v neziskovém, tak ve veřejném sektoru.

Infrastruktura. Pro model celého podniku musí infrastruktura propojit různé systémy v různých obchodních jednotkách a poskytnout pevný pohled na řízení.

[7][4][5][6]

Zdroje výnosů. V ziskovém sektoru jsou příjmy generovány poskytováním zboží a služeb zákazníkovi obchodními jednotkami. Může existovat i možnost účtovat roční službu nebo členský příspěvek za tuto úroveň služby. Ve vládním sektoru je motivace zpravidla dvojí: zlepšení služeb a snížení nákladů. Služba pro komunitu je vylepšena nepřetržitým provozem a rychlejšími servisními časy. Sdílení větší infrastruktury a eliminace nutnosti provádět stejnou transakci ve více agenturách může potenciálně snížit náklady.

Kritické faktory úspěchu. Následující seznam obsahuje podrobnosti o kritických faktorech úspěchu modelu celého podniku: změna chování zákazníka při využívání nového modelu na rozdíl od zákazníka, který nadále přímo spolupracuje s jednotlivými jednotkami; snížení nákladů v jednotlivých obchodních jednotkách, protože jejich přímé požadavky na ně spadají a řízení problémů v oblasti převodních cen, které nevyhnutelně vznikají.

[7][4][5][6]

3. Stručný popis stávajícího využívání business modelů

Úplně na začátek bych nejprve rád popsal takový 4 hlavní důvody využití/použití business modelů.

1. Zahájení nové činnosti

Pokud začínáte novou firmu, obchodní model bude důležitým prvkem vašeho podnikatelského plánu. Každý budoucí investor bude chtít pochopit obchodní model zřetelně, tj. jak máme v úmyslu vytvářet hodnotu a zda je pravděpodobné, že to můžeme udělat ziskově.

2. Inovace a návrh nového výrobku

Inovace podnikových modelů nám umožní posoudit holistický pohled na podnikání a posoudit jedinečné příležitosti, které existují mimo inovaci pouze na straně produktu.

3. Vytváření výnosových toků

Některé internetové společnosti se snaží zpeněžit svou zákaznickou základnu. Jejich obchodní model je efektivně chápán jako obchod, který má přitahovat uživatele. Logika je zde jednoduchá: pokud nabízíme bezplatnou službu, máme možnost nalákat velkou část uživatelů (např. hráčů u internetových her). Jakmile budeme mít významné množství uživatelů, můžeme vytvořit obchodní model pro zpeněžení této uživatelské základny. Například právě v herním průmyslu, kdy je "free to play" populárním modelem, kde uživatelé hrají hry zdarma, ale je možné platit za získání virtuálních produktů, ať už jsou to nástroje pro lepší hru, např. nákup zbraní nebo přístup pro více hráčů.

4. Konkurenční analýza

Tradičním způsobem, jak zhodnotit možnosti průmyslu, bylo provést strategickou analýzu s využitím metodiky, kterou přednesl Michael Porter v jeho analýze pět sil. Jeho hlavním argumentem bylo, že tyto následující síly určují konkurenceschopnost průmyslu, a tudíž jeho atraktivitu:

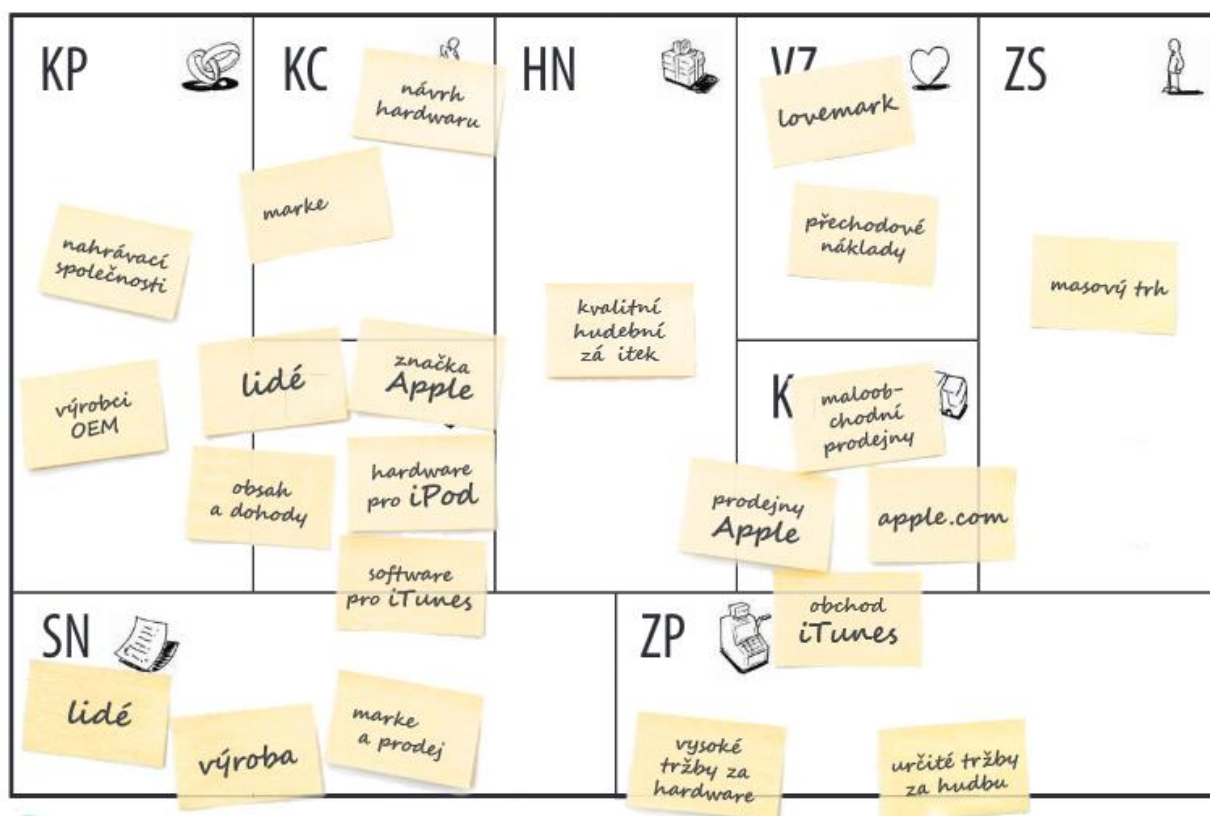
- 1. Stávající konkurenti**
- 2. Potenciální konkurenti**
- 3. Dodavatelé**
- 4. Kupující**
- 5. Substituty**

Porozumění podnikům z pohledu obchodního modelu může být mimořádně poučné, protože můžete vytvořit přehled o tom, jak společnosti provádějí určité činnosti, aby získaly jasné pochopení svých strategií. Použití této funkce v kombinaci s Porterovými pěti silami nám poskytne dobrý pocit konkurenceschopnosti, což pak pomůže rozhodnout se o optimální strategii, kterou budeme provádět, a také o předcházení konkurenčním hrozbám.

Současný stav business modelů

Co se týče využívání business modelů na území České republiky, není zde moc o čem hovořit. České společnosti o business modelech více mluví, než je aplikují a dále jsou tu i společnosti, který svůj business plan nezveřejňují, jak to dělají jiné společnosti. Proto tento bod pojmu více obecně (celosvětově).

V celosvětovém měřítku je pojem business model už celkem zaběhnutým a hodně využívaným tématem. Dá se říci, že každá ze světových společností, má své business modely nastaveny a dále je rozvíjí nebo znovu staví na nových business modelech. V nynější době je obrovsky rozšířený koncept business modelu Canvas. Jeho dá se říci jednoduchost, grafická názornost, přehlednost, ideální pro týmové využití a podporující dialog o dané problematice, je něco co v dnešní době firmy rády praktikují. Proto není divu, že konceptů business modelů Canvas je plný internet. Třeba jako perfektní příklad viz obr. 3.



Obrázek 3 Business model iPod/iTunes společnosti Apple [1]

Dá se říci, že business model od Apple je jednoduchý, ale účinný. 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. A 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.

[1]

Co se týče Canvasu, jak už bylo poznamenáno, jeho využívání je opravdu veliký. Za zmínku stojí ještě další světoznámé společnosti, které tento koncept využívají. Jsou to například společnosti: Twitter, Coca Cola, BMW, Google, Facebook, flickr, LinkedIn, yelp a mnoho a mnoho dalších. Dá se říci, že opravdu většina významných společností.

Jak je vidět, využívání business modelů je běžná součást úspěšných firem. A když už se v této práci uvádělo více rozdělení (pohledů) business modelů, ukážu ještě pár příkladů firem využívající business modely, dle jiných rozdělení než Canvas. Toto rozdělení je možno vidět na obrázku 4., 5. a 6. a týká se hlavně e-business modelů.

BUSINESS MODEL	VARIATIONS	EXAMPLES	DESCRIPTION	REVENUE MODEL
Portal	Horizontal/General	Yahoo.com AOL.com MSN.com	Offers an integrated package of content services and content-search, news, e-mail, chat, music downloads, video streaming, calendars, etc. Seeks to be a user's home base.	Advertising, subscription fees, transaction fees
	Vertical/Specialized (Vortal)	Sailnet.com	Offers services and products to specialized marketplace	Same
E-tailer	Virtual Merchant	Amazon.com	Online version of retail store, where customers can shop at any hour of the day or night without leaving their home or office.	Sales of goods
	Clicks and Bricks	Wal-Mart.com Sears.com	Online distribution channel for a company that also has physical stores	Same
	Catalog Merchant	LandsEnd.com LLBean.com	Online version of direct mail catalog	Same
	Manufacturer direct	Dell.com Compaq.com		Sales of goods
Content Provider		WSJ.com, Sportsline.com CNN.com, Rhapsody.com ESPN.com	Information and entertainment providers like newspapers, sports sites, and other online sources that offer customers up-to-date news and special interest how-to guidance and tips and/or information sales.	Advertising, subscription fees, affiliate referral fees
Transaction Broker		E-Trade.com Expedia.com Monster.com Travelocity.com Hotels.com Orbitz.com	Processors of online sales transactions, such as stock brokers and travel agents, that increase customers' productivity by helping them get things done faster and more cheaply.	Transaction fees
Market Creator	Auctions	Ebay.com Priceline.com Amazon.com	Web-based businesses that use Internet technology to create markets that bring buyers and sellers together	Transaction fees
Service Provider		Mybconsulting.com Lawinfo.com xDrive myCFO.com	Companies that make money by selling users a service, rather than a product.	Sales of services
Community Provider		About.com iVillage.com NetNoir.com Oxygen.com Epinions.com	Sites where individuals with particular interests, hobbies, and common experiences can come together and compare notes.	Advertising, subscription, affiliate referral fees

Obrázek 4 B2C business modely [12]

REVENUE MODEL	EXAMPLES	REVENUE SOURCE
Advertising	Yahoo.com	Fees from advertisers in exchange for advertisements
Subscription	WSJ.com, Consumerreports.org Sportsline.com	Fees from subscribers in exchange for access to content or services
Transaction Fee	eBay.com, E-Trade.com	Fees (commissions) for enabling or executing a transaction
Sales	Amazon.com, LLBean.com, Gap.com, Sears.com, JCPenny.com	Sales of goods, information, or services
Affiliate	MyPoints.com	Fees for business referrals

Obrázek 5 Výnosové modely [12]

BUSINESS MODEL	EXAMPLES	DESCRIPTION	REVENUE MODEL
<i>(1) NET MARKETPLACES</i>			
E-Distributor	Grainger.com FindMRO.com Staples.com	Single-firm online versions of retail and wholesale stores; supply maintenance, repair, operation goods; indirect inputs	Sales of goods
E-Procurement	Ariba.com CommerceOne.com Siemens	Single firms creating digital markets where thousands of sellers and buyers transact for indirect inputs	Fees for market-making services; supply chain management, and fulfillment services
Exchanges	Exchange.eSteel.com IMX.com GEPolymerland.com	Independently owned digital marketplaces for direct inputs. Vertical industry orientation	Fees and commissions on transactions
Industry Consortia	Covisint.com Sciquest.com Pasticsnet.com	Industry-owned vertical digital markets open to select suppliers.	Fees and commissions on transactions
<i>(2) PRIVATE INDUSTRIAL NETWORKS</i>			
Single-firm networks	Wal-Mart Proctor & Gamble DaimlerChrysler Ford Motor Co.	Company-owned networks to coordinate supply chains with a limited set of partners	Cost absorbed by network owner and recovered through production and distribution efficiencies.
Industry-wide networks	Nistevo Inc. Globalnetxchange.com UCCnet.org Worldwideretailexchange.org	Industry-owned networks to set standards, coordinate supply and logistics for the industry	Contributions from industry member firms and recovered through production and distribution efficiencies; fees for transactions and services

Obrázek 6 B2B business modely [12]

4 Výběr konceptu business modelu

V teoretické části se řešilo několik konceptů, jak zpracovávat business modely. Ve zbytku práce se zaměřím už pouze na jeden, s kterým budu dále pracovat, a proto je potřeba provést odpovídající výběr. Ve výběru se odráží několik hledisek. Jednoduchá rozhodovací analýza podle určitých kritérií. Můj vlastní pohled na věc s ohledem na další zpracování. A doporučení vedoucího práce.

Rozhodovací analýza

Rozhodovací analýzou se zjistí nejvýhodnější koncept. První tabulka ukazuje jednotlivé parametry k jednotlivým konceptům viz. Tab. 2

Tabulka 2 Parametry analýzy

	Parametr	Osterwalder	Rappa	Amit a Zott	Weill a Vital
Počet modelů	K1	1	9	4	8
Univerzálnost	K2	Velká	Menší	Střední	Menší
Srozumitelnost	K3	Velká	Střední	Střední	Střední
Složitost	K4	Střední	Střední	Střední	Střední
Používání v ČR	K5	Střední	Menší	Menší	Menší
Používání ve světě	K6	Velké	Velké	Střední	Střední

Dalším krokem je stanovení rizik a určení váhy jednotlivých rizik. Následně ohodnocení jednotlivých konceptů viz. Tab. 3

Tabulka 3 Rizika

riziko	váha	Osterwalder		Rappa		Amit a Zott		Weill a Vital	
Dostupnost	0,2	20	4	40	8	40	8	40	8
Vypovídající hodnota	0,3	20	6	20	6	20	6	20	6
Složitost	0,5	20	10	30	15	40	20	40	20
R			20		29		34		34

Ohodnocení jednotlivých parametrů pro dané koncepty. Kdy maximální možné ohodnocení může být 100 viz. Tab. 4.

Tabulka 4 Ohodnocení parametrů

		Osterwalder	Rappa	Amit a Zott	Weill a Vital	max
Počet modelů		100	20	70	30	100
Univerzálnost		100	50	80	60	100
Srozumitelnost		80	60	60	60	100
Složitost		80	70	70	70	100
Používání v ČR		40	20	20	20	100
Používání ve světě		70	70	60	60	100

Porovnání jednotlivých parametrů podle Saatyho metody viz. Tab. 5. Díky této metodě se získají váhy k jednotlivým parametrům viz. Tab. 6.

Tabulka 5 Saatyho metoda

	Parametr	K1	K2	K3	K4	K5	K6	norm	váha
Počet modelů	K1	1	1/9	1/7	1/7	1/3	1/5	0,2308049	2,49%
Univerzálnost	K2	9	1	3	3	7	5	3,76205821	40,66%
Srozumitelnost	K3	7	1/3	1	1/3	5	5	1,63983162	17,72%
Složitost	K4	7	1/3	3	1	5	5	2,36504645	25,56%
Používání v ČR	K5	3	1/7	1/5	1/5	1	1/3	0,42282468	4,57%
Používání ve světě	K6	5	1/5	1/3	1/3	3	1	0,83268318	9,00%

Tabulka 6 Váhy jednotlivých parametrů

	Váhy
Počet modelů	0,0249
Univerzálnost	0,4066
Srozumitelnost	0,1772
Složitost	0,2556
Používání v ČR	0,0457
Používání ve světě	0,09

Dalším krokem je vynásobení hodnoty jednotlivých parametrů danou váhou a sečtení všech hodnot pro zvolené koncepty viz. Tab. 7.

Tabulka 7 Hodnoty konceptů

		Osterwalder	Rappa	Amit a Zott	Weill a Vital
Počet modelů		2,49	0,498	1,743	0,747
Univerzálnost		40,66	20,33	32,528	24,396
Srozumitelnost		14,176	10,632	10,632	10,632
Složitost		20,448	17,892	17,892	17,892
Používání v ČR		1,828	0,914	0,914	0,914
Používání ve světě		6,3	6,3	5,4	5,4
Σ		85,902	56,566	69,109	59,981

Proveden výpočet pro danou analýzu, ve kterém figurují hodnoty rizik a hodnoty zvolených konceptů dány jednotlivými parametry viz. Tab. 8. A vyhodnocení výpočtu analýzy viz. Tab. 9.

Tabulka 8 Výpočet analýzy

	Osterwalder	Rappa	Amit a Zott	Weill a Vital	nejlepší
maximální počet voleb	2	0	0	0	počet 100vek v hodnocení
$E = U - R$	65,9	27,6	35,1	26	max
$E = U / R$	4,295	1,951724138	2,032352941	1,764705882	max
$E = R / U * 100\%$	23,28%	51,24%	49,20%	56,67%	min
$E = U * (1 - R)$	6872	4018,6	4560,6	3960	max
U	85,9	56,6	69,1	60	
R	20	29	34	34	

Tabulka 9 Vyhodnocení

	Osterwalder	Rappa	Amit a Zott	Weill a Vital
maximální počet voleb	1	0	0	0
$E = U - R$	1	0	0	0
$E = U / R$	1	0	0	0
$E = R / U * 100\%$	1	0	0	0
$E = U * (1 - R)$	1	0	0	0
Σ	5	0	0	0
	Nejvýhodnější			

Podle rozhodující analýzy, vychází jako nejlepší koncept ten od autora Osterwaldera, tedy univerzální model Canvas.

Můj vlastní pohled na věc s ohledem na další zpracování

Nejvíce se mi zamlouvá model Canvas od autora Osterwaldera. Tento model je univerzální, jednoduchý a na rozdíl od zbylých konceptů je i dobře popsán a to jak v anglické, tak i české verzi. Dalším velkým plusem tohoto modelu je jeho využívání. Proto mi z mého pohledu na dané téma vychází nejlépe právě model Canvas.

Doporučení vedoucího práce

Pro vypovídající výstup, dostupnosti literatur a hlavně stávající využívání modelu, mi byl od vedoucího diplomové práce doporučen model Canvas.

Výběr modelu

Celkem jednoznačně, ve všech třech bodech, mi jako nejvhodnější model pro další využití v této práci vyšel model Canvas od autora Osterwaldera.

5 Stručný popis vybraného business modelu

Autorem business modelu Canvas je Alexander Osterwalder společně s Yves Pigneur. Canvas nebo také Plátno (plátno business modelu) je koncepce, která umožňuje jednoduše popsat a promyslet a vytvořit business model naší firmy, konkurence nebo jakéhokoli jiného podniku. Tato koncepce se může stát společným jazykem, který nám umožní business modely snadno popsat a pracovat s nimi tak, abychom vytvořili nové strategické alternativy. Bez takového společného jazyka by bylo obtížné kriticky přistupovat k předpokladům business modelů, natož pak úspěšně inovovat.

[1] [2]

5.1. Canvas

Autoři tvrdí, že business modely 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. Jednotlivé prvky můžeme popsat jako:

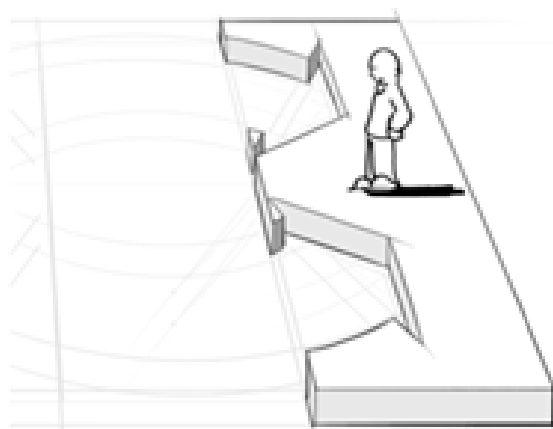
[1] [2]

5.1.1. Zákaznické segmenty

Stavební prvek zákaznické segmenty (viz. Obr. 7), definuje různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit.

Jádro každého business modelu. Existenční segment, protože bez zákazníků nemůže žádná firma dlouhodobě fungovat. Je dobré si zákazníky rozdělit do několika skupin a následně rozhodnout, na které skupiny se firma zaměří a naopak které skupiny bude ignorovat. Jakmile rozhodnutí přijme, může přistoupit k promyšlenému návrhu business modelu založeného na důkladném porozumění specifických potřebám jednotlivých segmentů.

[1] [2]



Obrázek 7 Zákaznické segmenty [1]

Existují různé typy zákaznických segmentů. Jako například:

Masový trh

V tomto případě business modely nerozlišují mezi různými zákaznickými segmenty. Zaměřují se na jednu velkou skupinu s víceméně podobnými potřebami a problémy. Nejčastěji se s takovými business modely setkáme v oblasti elektroniky.

[1] [2]

Nikový trh

Zaměřují se na specifické a specializované zákazníky. Business model je přizpůsobený specifickým požadavkům nikového trhu. Nejčastěji se s těmito business modely můžeme setkat v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Jako příklad se můžou uvést výrobci součástek pro automobily nebo motocykly. Tito výrobci jsou do značné míry závislí na nákupech velkých výrobců jak ze strany automobilového průmyslu, tak motocyklového.

[1] [2]

Segmentace

Rozlišují se zde zákazníci s mírně odlišnými potřebami a problémy. Například retailová sekce banky může rozlišovat mezi velkou skupinou zákazníků, kde každý vlastní aktiva do výše 100 000 eur a menší skupinou klientů, kde jmění každého z nich přesahuje 500 000 eur. Potřeby a problémy těchto skupin jsou sice podobné, přesto se však liší.

[1] [2]

Diverzifikace

Rozlišuje dva odlišné typy zákazníků s velmi odlišnými potřebami a problémy. Můžeme to vidět hlavně u firem podnikajících na internetu.

[1] [2]

Vícestranné platformy (či vícestranné trhy)

Některé firmy se zaměřují na dva či více vzájemně provázaných zákaznických segmentů. Má-li takový business model fungovat, jsou zapotřebí oba segmenty.

[1] [2]

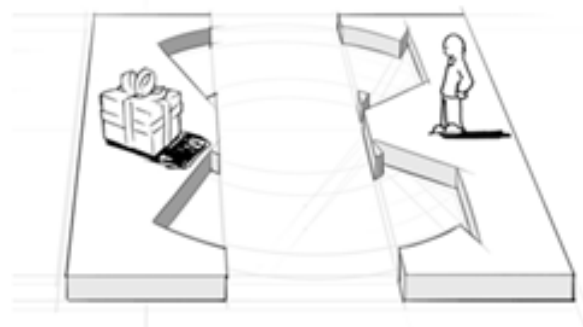
5.1.2. Hodnotové nabídky

Stavební prvek hodnotové nabídky (viz. Obr. 8), popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment.

Hodnotová nabídka reaguje na potřeby nebo problémy námi zvoleného specifického zákaznického segmentu. Je to také důvod, proč dávají zákazníci dané firmě přednost před jinou. V tomto smyslu je hodnotová nabídka souborem (balíčkem) výhod, které firma zákazníkům nabízí.

Může se jednat o novou nabídku nebo stávající nabídku, která již na trhu existuje, ale může obsahovat jiné rysy nebo atributy.

[1] [2]



Obrázek 8 Hodnotové nabídky [1]

K tvorbě hodnoty pro zákazníka mohou přispět prvky jako například:

Novost

Nová nabídka na trhu, zákazníci se s podobnou nabídkou ještě neseťkali. Často tomu předchází vývoj nových technologií a jiné.

[1] [2]

Výkon

Jeden z těch nejběžnějších způsobů pro tvorbu hodnoty. Zlepšení výkonu stávajícího produktu. Nejčastěji se s tímto typem setkáme v sektoru počítačů.

[1] [2]

Přizpůsobení

Přizpůsobení co nejvíce specifickým potřebám zákaznických segmentů. V poslední době můžeme čím dál více vidět spoluvytváření produktu zákazníkem (customizace).

[1] [2]

„Zvládnutí úkolů“

Hodnotu může firma vytvářet tak, že jednoduše pomůže zákazníkovi zvládnout určité úkoly.

[1] [2]

Design

Hodnotový prvek, který hraje prim hlavně v odvětví módy a spotřební elektroniky. Jde o to, nechat svůj výrobek vyniknout.

[1] [2]

Značka (brand) / Status

Zákazníci mohou spatřovat hodnotu už jen v tom, že používají a ukazují ostatním určitou značku. Za dobrou značku, si lidé nebojí ani připlatit.

[1] [2]

Cena

Cenová válka mezi nabídkami na trhu, kterých je mnoho. Snížení cen může přinést kdejaké výhody, ale i rizika. Například co se týče cen, teď hodně promlouvají na trhu elektroniky čínské firmy nebo třeba v letectví nízkonákladové aerolinky.

[1] [2]

Snižování nákladů

Důležitým způsobem tvorby hodnoty je dále pomoc zákazníkům se snižováním nákladů. Například softwary na řízení vztahů se zákazníky.

[1] [2]

Snižování rizika

Zákazníci oceňují, když mohou snížit riziko, které podstupují při nákupu výrobků nebo jiných služeb.

[1] [2]

Dostupnost

Zajištění dostupnosti určitých výrobků nebo služeb pro zákazníky, kteří přístup dříve neměli, nebo byl omezený. Lze vycházet z inovace business modelů nebo nových technologií. Může být i jejich kombinace.

[1] [2]

Pohodlnost / využitelnost

V dnešní době může mít snadné používání či záruka většího pohodlí značnou výhodu oproti konkurenci.

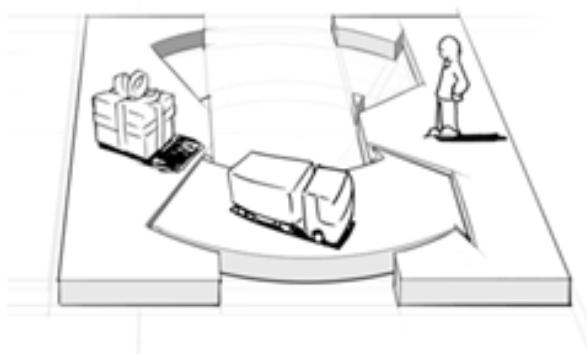
[1] [2]

5.1.3. Kanály

Stavební prvek kanály (viz. Obr. 9), popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku.

Vytvářejí rozhraní mezi zákazníkem a firmou. Kanály hrají důležitou roli při spokojenosti zákazníků.

[1] [2]



Obrázek 9 Kanály [1]

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 vlastněné a partnerské (viz. Obr. 10).

[1] [2]

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 prodejny						
Partnerské	Nepřímé					
	Velkoobchod					

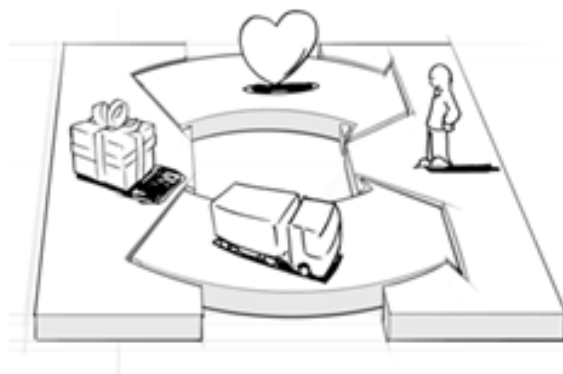
Obrázek 10 Fáze kanálu [1]

5.1.4. Vztahy se zákazníky

Stavební prvek vztahy se zákazníky (viz. Obr. 11), popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty.

Vztahy se zákazníky mohou být různé, každá firma se nejdříve musí určit jaký přístup (vztah) k zákazníkovi zvolí. Vztah, který firma se svým zákazníkem má, se většinou pohybuje v rozmezí osobního, až po automatizované. Vztahy většinou vycházejí z potřebné situace, od získání zákazníků, až po udržení zákazníků a navýšení prodeje.

[1] [2]



Obrázek 11 Vztahy se zákazníky [1]

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

Osobní asistence

Založena na lidské interakci. Funguje zde komunikace mezi zákazníkem a skutečným zástupcem firmy. Je zde poskytnuta pomoc zákazníkovi nejen při procesu prodeje, ale i po uskutečnění nákupu. Tento vztah může být formou přímého kontaktu, pomocí zákaznického centra, přes e-mail nebo i pomocí jiných prostředků.

[1] [2]

Individualizovaný osobní asistence

V tomto zákaznickém vztahu, se jednotlivý zástupce podniku věnuje individuálně danému klientovi. Jedná se o nejhlubší, dá se říci, nejdůvěrnější zákaznický vztah. Většinou se vytváří za delší časové období.

[1] [2]

Samoobsluha

Samoobsluha je typ vztahu, ve kterém firma neudržuje se zákazníkem žádný přímý vztah. Firma pouze poskytuje zákazníkům veškeré potřebné prostředky, díky kterým se o sebe mohou postarat sami.

[1] [2]

Automatizované služby.

Automatizované služby spojují sofistikovanější formu zákaznické samoobsluhy s automatizovanými procesy. Například osobní online profily poskytují zákazníkům přístup k personalizovaným službám. Automatizované služby jsou schopny rozpoznávat jednotlivé zákazníky a jejich charakteristické vlastnosti a potřeby a nabídnout jim informace na míru k dané objednávce či transakci.

[1] [2]

Komunity

Stále rostoucí zákaznický vztah, kdy firmy využívají ve velké míře uživatelské komunity. Jde zde o intenzivnější komunikaci jak už se stávajícími zákazníky, tak i s těmi potencionálními. Taky je zde výhoda kontaktu/komunikace všech členů komunity. Ideální pro výměnu znalostí a řešení různých problémů. Tato komunita je výhodná i pro firmy samotné, mohou lépe porozumět svým zákazníkům.

[1] [2]

Spolutvorba

Firma vytváří hodnotu společně se zákazníkem. Stále více využívaná forma vztahu se zákazníkem.

[1] [2]

5.1.5. Zdroje příjmů

Stavební prvek zdroje příjmů (viz. Obr. 12), představuje hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu (ke zjištění zisku je ovšem od příjmů nutné odečíst náklady).

Firma si musí uvědomit, za jakou hodnotu je zákazník (zákaznický segment) ochoten zaplatit. Jakmile firma zjistí odpověď na tuto otázku, dokáže z každého zákaznického segmentu vygenerovat jeden nebo i 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 (způsob odstupňování cen, kdy je stejný produkt prodáván různým zákazníkům za různou sazbu).

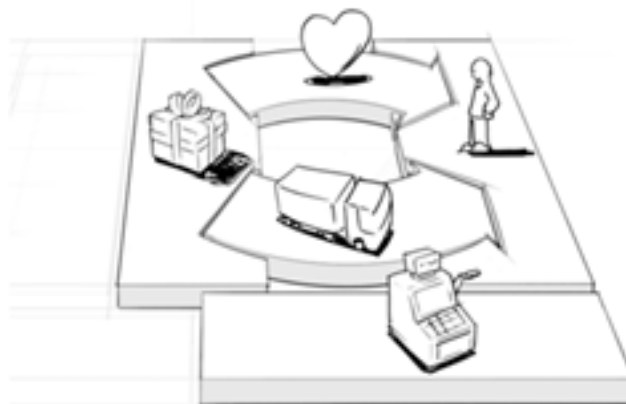
[1] [2]

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

1. Transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb

- Opakující se příjmy z průběžných plateb a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory

[1] [2]



Obrázek 12 Zdroje příjmů [1]

Generovat příjmy lze několika způsoby:

Prodej aktiv

Zdroj příjmů, který spočívá v prodeji vlastnických práv k fyzickému produktu.

[1] [2]

Poplatek za užití

Poplatek za užití vychází z určitého využívání služby. V praxi to tedy vypadá tak, že zákazník zaplatí víc, čím více službu využívá.

[1] [2]

Předplatné

Platíme za možnost stálého využívání dané služby nebo produktu. Například můžeme mít stálý přístup (určený například dobou – měsíční, roční atd.) k určitému vybavení nebo může být například předplatné na produkt.

[1] [2]

Půjčovna/pronájem

Zdroj, ve kterém získáváme příjem na základě pronájmu (půjčení) práva používat určité aktivum. Většinou se tak jedná na určité období. Výhodou pro pronajímatele, jsou možnosti opakujícího se příjmu. Naopak druhá strana (nájemce) nemusí platit plné náklady, které jsou spojené s vlastnictvím.

[1] [2]

Poskytování licencí

Poskytování licencí, je založeno na svolení využívat majetek chráněný autorskými právy za určitý poplatek (licenční).

[1] [2]

Brokerage fees

Zprostředkování služeb mezi několika stranami.

[1] [2]

Reklama

Reklama na produkt, službu nebo třeba značku, za určitý poplatek. Poskytovatel zprostředkuje dle požadavků druhé strany reklamu a zákazník za ní zaplatí.

[1] [2]

Každý zdroj příjmů se může opřít o různé cenotvorné mechanismy. U cenotvorných mechanismů pak existují dva hlavní typy viz. Obr. 13.

Cenotvorné mechanismy

Fixní cenotvorba Předem stanovené ceny jsou založeny na statických proměnných		Dynamická cenotvorba 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

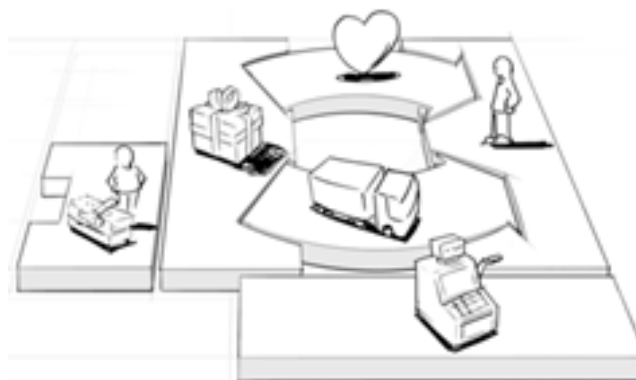
Obrázek 13 Cenotvorné mechanismy [1]

5.1.6. Klíčové zdroje

Stavební prvek klíčové zdroje (viz. Obr. 14), popisuje nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval.

Zdroj, který potřebuje každá firma. Umožňují vytvořit, a následně i prezentovat, hodnotovou nabídku. Jsou zapotřebí různé klíčové zdroje a to v závislosti na business modelu. Můžeme mít fyzické, finanční, duševní nebo lidské zdroje.

[1] [2]



Obrázek 14 Klíčové zdroje [1]

Klíčové zdroje lze rozdělit do následujících kategorií:

Fyzické zdroje

Fyzická aktiva. Pod tímto pojmem si lze představit výrobní prostory, budovy, vozidla, stroje, systémy, systémy na místech prodeje nebo distribuční sítě.

[1] [2]

Duševní zdroje

Jako duševní zdroje si lze představit značky, patentově chráněné znalosti, patenty a autorská práva, partnerství nebo databáze zákazníků. Tyto zdroje mohou mít značnou hodnotu, ale jejich tvorba není snadná.

[1] [2]

Lidské zdroje

Zdroj, bez kterého se neobejde žádný podnik. Ale jsou odvětví, která se o lidské zdroje opírají více než jiná. Hlavně odvětví, ve kterých je nutná potřeba znalostí a kreativity.

[1] [2]

Finanční zdroje

Finanční zdroje nebo finanční záruky, například hotovost, úvěrové linky nebo opční akciové programy k získávání klíčových zaměstnanců.

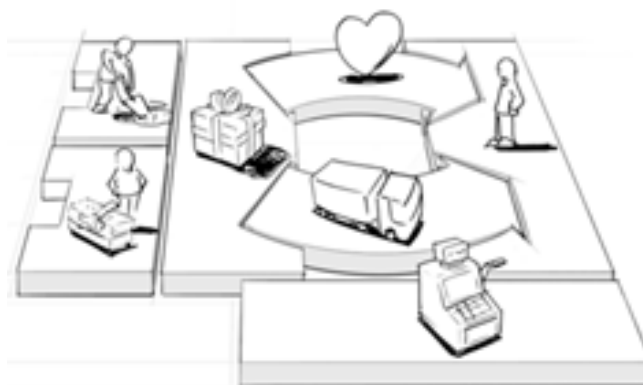
[1] [2]

5.1.7. Klíčové činnosti

Stavební prvek klíčové činnosti (viz. Obr. 15), popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její business model fungoval.

Každá firma má klíčové činnosti. Takové, bez kterých by nedokázala úspěšně fungovat. Podobně jako klíčové zdroje, umožňují vytvořit, a následně i prezentovat, hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy.

[1] [2]



Obrázek 15 Klíčové činnosti [1]

Klíčové činnosti lze rozdělit do následujících kategorií:

Výroba

Nejdůležitější klíčová činnost pro výrobní firmy. Do těchto činností lze zařadit navrhování, výroba a poskytování výrobku ve značném množství nebo ve vysoké kvalitě.

[1] [2]

Řešení problémů

Nalezení správného řešení u určitého problému jednotlivých zákazníků. Například u konzultačních společností, ale také u nemocnic nebo jiných subjektů.

[1] [2]

Platforma/síť

Klíčové činnosti právě související s platformou či sítí. Jako platforma mohou fungovat sítě, zprostředkovací platformy, software či dokonce značky.

[1] [2]

5.1.8. Klíčová partnerství

Stavební prvek klíčová partnerství (viz. Obr. 16), popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby business model fungoval.

Je mnoho důvodů, proč firmy uzavírají partnerství. Taková to partnerství jsou pak základní složkou business modelu. Partnerství může vzniknout například z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika nebo získání zdrojů.

[1] [2]

Rozlišujeme 4 odlišná spojení:

1. Strategická spojení 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 kupujícími a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky

[1] [2]



Obrázek 16 Klíčová partnerství [1]

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

Optimalizace a úspory z rozsahu

Partnerství vzniká z důvodu optimálního rozdělení zdrojů a činností. Pro podnik je nelogické, aby vše vlastnil sám nebo vykonával veškeré činnosti. Tento typ partnerství je hlavně z důvodu snížení nákladů. Často se využívá outsourcing nebo sdílení infrastruktury.

[1] [2]

Snížení rizika a nejistoty

Snížení rizika v konkurenčním prostředí, kde charakteristickou vlastností je nejistota. Pro konkurenční subjekty tak není neobvyklé, že v jedné oblasti vytvářejí strategická spojení, zatímco v jiné si nadále konkurují.

[1] [2]

Získání určitých zdrojů a činností

Firmy rozšiřují své schopnosti tak, že se spoléhají na jiné firmy. Ty jim dodají požadované zdroje nebo vykonají určitou činnost. Potřeba získat znalosti, licence nebo přístup k zákazníkům.

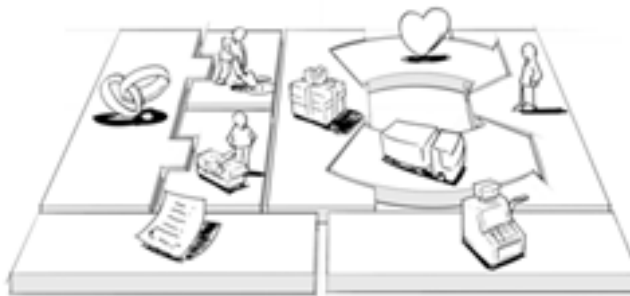
[1] [2]

5.1.9. Struktura nákladů

Struktura nákladů (viz. Obr. 17) představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu.

Nejdůležitější náklady vznikající v souvislosti s fungováním daného business modelu. Tvorba hodnotové nabídky, její prezentace, vztah se zákazníky nebo generování příjmů, to vše vytváří náklady. Po definici klíčových zdrojů, činností a partnerství, můžeme tyto náklady snadno vyčíslit.

[1] [2]



Obrázek 17 Struktura nákladů [1]

U každého business modelu je 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:

[1] [2]

Model motivovaný náklady

Usiluje o minimalizaci nákladů všude, kde je to možné. Snaha o vytvoření a udržení co nejjednodušší struktury nákladů a to prostřednictvím hodnotových nabídek založených na nízkých cenách, maximální automatizaci a rozsáhlém outsourcingu.

[1] [2]

Model motivovaný hodnotou

Některé firmy náklady určitého typu business modelu netrápí a zaměřují se hlavně na tvorbu hodnoty. Zpravidla prémiové hodnotové nabídky či vysoká míra personalizovaných služeb.

[1] [2]

Struktura nákladů může mít následující vlastnosti:

Fixní náklady

Náklady, které jsou nezávislé na objemu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb.

Variabilní náklady

Náklady, které jsou přímo úměrné objemu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb.

Úspory z rozsahu

Nákladové výhody, které firma získává díky rozšíření produkce.

Úspory z rozsahu

Nákladové výhody, které firma získává prostřednictvím vyššího rozsahu provozu.

5.1.10. Plátno business modelu

Těchto devět stavebních prvků business modelu tvoří základ už zmíněného nástroje business modelů a to plátno business modelu (viz. Obr. 18).

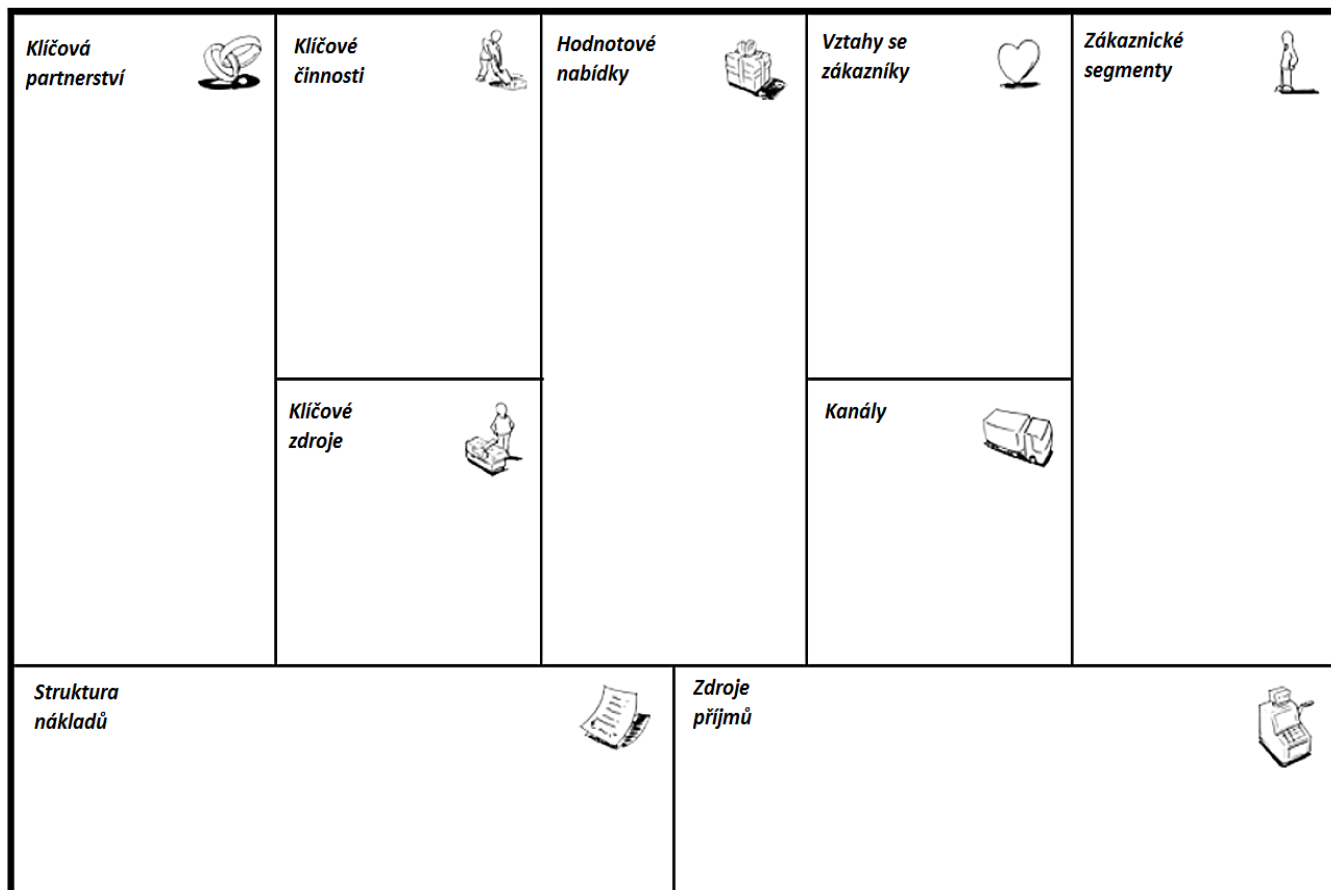
Tento nástroj se podobá plátneu malířskému, skládá se z devíti prvků a umožňuje vizuálně znázornit nové či již existující business modely.

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

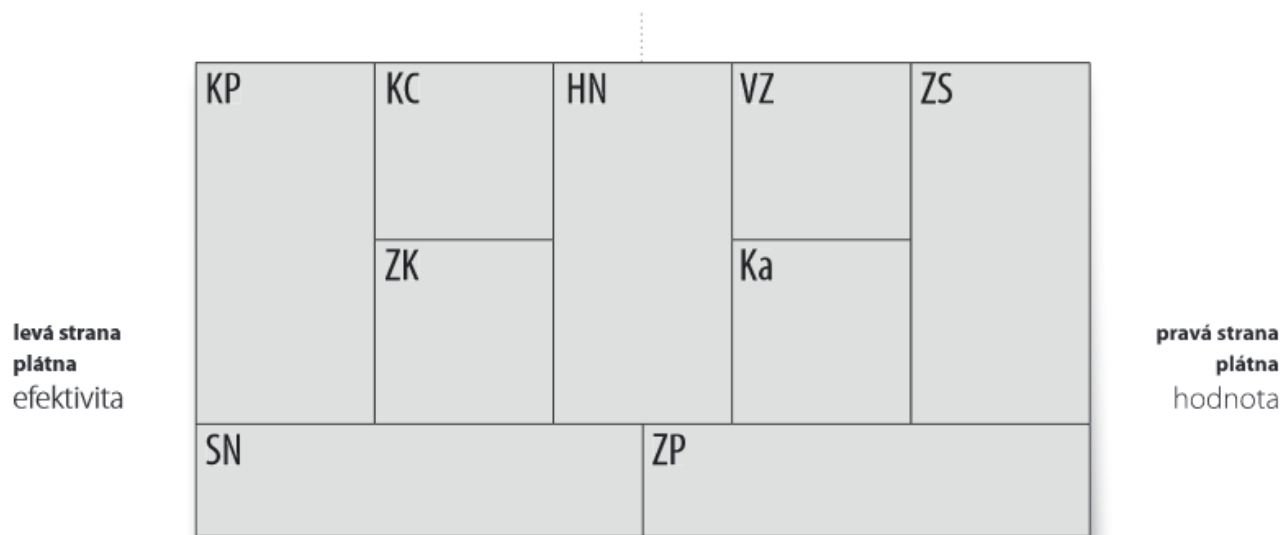
Jde o praktický nástroj, který podporuje vzájemné porozumění, diskuzi, kreativitu a analýzu.

Plátno business modelu má připodobnění k lidskému mozku. Mozek dělíme na levou hemisféru a pravou hemisféru, kde u levé hemisféry máme logické myšlení a u pravé hemisféry máme emoce. Podobně je i rozděleno plátno business modelu, u kterého máme levou stranu plátneu a pravou stranu plátneu. Levá strana plátneu je efektivita a pravá strana plátneu je hodnota (viz. Obr. 19).

[1] [2]



Obrázek 18 Plátno business modelu [1]



Obrázek 19 Rozdělení plátna [1]

5.2. Vzory

Vzory business modelů, které byly vytvořeny na základě významných koncepcí používaných v ekonomické literatuře. Tyto koncepce byly tzv. přeloženy do jazyka, který se užívá v rámci Canvasu. Vzory business modelů popisují business modely s podobnými vlastnostmi, podobným uspořádáním stavebních prvků nebo podobným chováním.

[1] [2]

5.2.1. Unbundling business modelů

Definice Unbundling business modelů:

Koncepce rozděleného (unbundlovaného) podniku říká, že existují tři naprosto odlišné typy podnikatelského zaměření: zaměření na vztahy se zákazníky, zaměření na inovaci produktů a zaměření na infrastrukturu.

Každý typ vykazuje odlišné ekonomické, konkurenční a kulturní imperativy. Uvedené tři typy mohou koexistovat v rámci jedné firmy, v ideálním případě však jsou rozděleny (unbundlovány) do samostatných subjektů, s cílem vyhnout se konfliktům nebo nežádoucím kompromisům.

Danou koncepcí tří hlavních typů podnikatelského zaměření popisují autoři Hagel a Singer (1991) viz. Obr. 20.

[1] [2]

	Inovace produktů	Řízení vztahů se zákazníky	Řízení infrastruktury
Ekonomika	Brzký vstup na trh umožňuje zavést prémiové ceny a získat značný tržní podíl; klíčová je zde rychlost	Z důvodu vysokých nákladů na získávání zákazníků je nutné získat vysokou část z prostředků, které zákazníci utratí; klíčové jsou zde úspory ze sortimentu	Z důvodu vysokých fixních nákladů je nutné produkovat vysoké objemy, a dosahovat tak nízkých jednotkových nákladů; klíčové jsou zde úspory z rozsahu
Konkurence	Boj o talenty; nízké překážky vstupu na trh; úspěch mnoha malých hráčů	Boj o sortiment; rychlá konsolidace; dominantní postavení několika velkých hráčů	Boj o rozsah; rychlá konsolidace; dominantní postavení několika velkých hráčů
Kultura	Zaměření na zaměstnance; hýčkáni kreativních hvězd	Výrazná orientace na služby; uvažování typu „zákazník na prvním místě“	Zaměření na náklady; důraz na standardizaci, předvídatelnost a efektivitu

Obrázek 20 Tři hlavní typy podnikatelského zaměření [1]

5.2.2. Dlouhý chvost

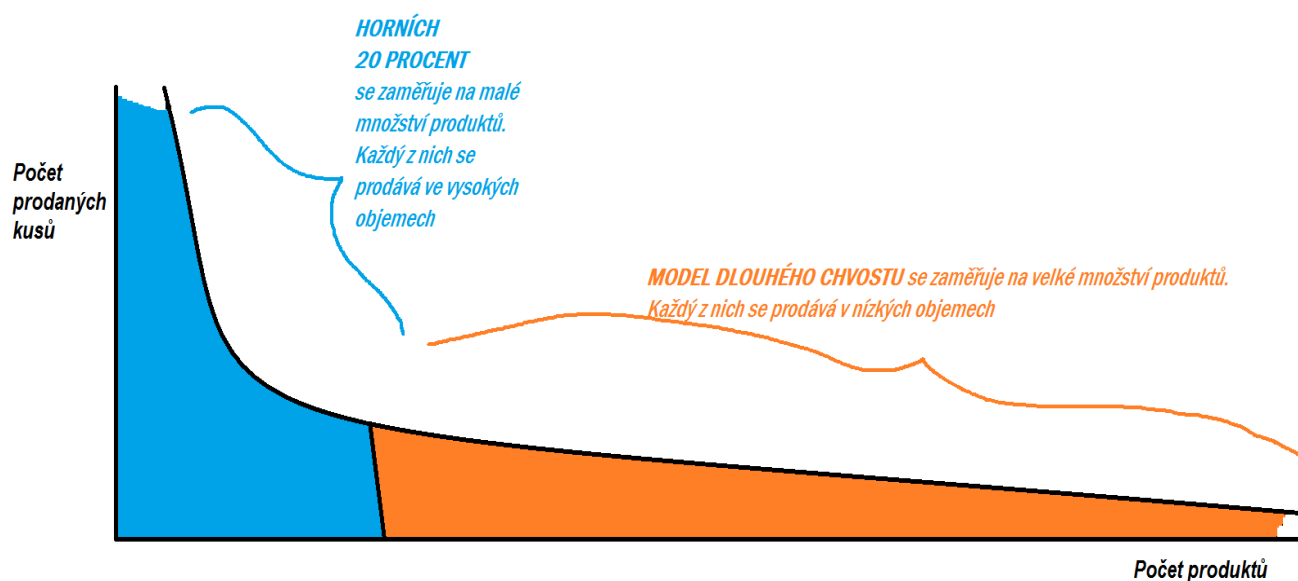
Definice dlouhého chvostu:

Business modely založené na dlouhém chvostu představují prodej menšího množství více produktů (viz. Obr. 21): zaměřují se na nabídku širokého sortimentu okrajových (nikových) produktů, každý z nich se přitom prodává relativně zřídka.

Díky celkovým tržbám z prodeje okrajových položek může být tento model stejně lukrativní jako model tradiční, kdy většina tržeb plyne z prodeje úzké nabídky nejprodávanějších produktů.

Business modely založené na dlouhém chvostu vyžadují nízké náklady na zásoby a silné platformy, aby byly dané produkty zájemcům ihned k dispozici.

[1] [2]



Obrázek 21 Dlouhý chvost [1]

5.2.3. Vícestranné platformy

Definice vícestranné platformy

Vícestranné platformy spojují alespoň dvě specifické, avšak vzájemně provázané skupiny zákazníků.

Tyto platformy jsou určité skupině zákazníků užitečné pouze v případě, že jsou přítomny také další skupiny zákazníků.

Platforma vytváří hodnotu tím, že usnadňuje interakci mezi těmito skupinami. Vícestranná platforma nabývá na hodnotě a tím přitahuje další uživatele – vzniká jev známý jako síťový efekt.

Klíčem k úspěchu je, aby byla platforma atraktivní a užitečná pro všechny skupiny najednou, jinak nebude schopna vytvářet hodnotu. Dobrým příkladem vícestranné platformy je operační systém počítačů, který spojuje výrobce hardwaru, vývojáře aplikací a uživatele.

[1] [2]

5.2.4. Business model ZDARMA

Definice business modelu ZDARMA:

V business modelu ZDARMA může alespoň jeden významný zákaznický segment neustále profitovat z bezplatných nabídek.

Bezplatnou nabídku umožňují různé vzory. Neplaticí zákazníci financuje jiná část business modelu nebo jiný zákaznický segment.

[1] [2]

Zmíněnými vzory, které umožňují bezplatnou nabídku jsou:

1. Bezplatná nabídka založená na vícestranné platformě – opírající se o reklamu
2. Bezplatné základní služby plus volitelné prémiové služby (model freemium)
3. Model návody a háčku, kdy bezplatná nebo levná úvodní nabídka láká zákazníky k opakovanému nákupu.

[1] [2]

5.2.5. Otevřené business modely

Definice otevřených business modelů:

Otevřené business modely mohou firmy využívat k tvorbě a získání hodnoty prostřednictvím spolupráce s externími partnery. Toho je možné dosáhnout „zvenčí dovnitř“, kdy jsou ve firmě využívány externí nápady nebo „zevnitř ven“, kdy firma externím partnerům poskytne nápady či aktiva, která v ní leží ladem.

[1] [2]

Tabulka 10 Principy inovace [1]

Uzavřená inovace	Otevřená inovace
Ti nejchytřejší lidé pracují pro nás	Ne všichni chytří lidé pracují pro nás. Potřebujeme pracovat s chytrými lidmi nejen v naší firmě, ale i mimo ni.
Aby V&V přinesl zisk, musíme všechno vymyslet, vyvinout a prodat sami.	Externí může vytvářet významné hodnoty, abychom je však mohli realizovat, musíme mít vlastní kompetence ve V&V (absorpční kapacita)
Pokud produkt sami vyvineme, dostaneme se na trh jako první.	Aby nám V&V přinesl zisk, nemusíme ho provést sami.
Firma, která uvede inovaci na trh jako první, zvítězí.	Lepší obchodní model je důležitější než být na trhu jako první.
Pokud vytvoříme nejvíc nejlepších nápadů v oboru, zvítězíme.	Pokud nejlépe využijeme interních i externích nápadů, zvítězíme.
Musíme mít pod kontrolou duševní vlastnictví, aby na něm nemohli vydělávat naši konkurenti.	Můžeme vydělat na tom, když našeho duševního vlastnictví využijí jiní a naopak – pokud to podporuje náš obchodní model, využíváme duševní vlastnictví jiných.

6. Možné uplatnění vybraného business modelu v praktickém podnikání

Business model Canvas má mnoho uplatnění, vždy závisí na hodnotové nabídce a typu zákazníků. Jestli chceme uspokojit trh, dále můžeme uvést nový výrobek (službu) na trh, lze uvažovat i o zlepšení trhu a nebo o vytvoření úplně nového trhu. Pro firmy to znamená, že ve výsledku existuje spousta variant, jak jejich výsledný business model může vypadat. Není tedy překvapením, že například u automobilek, může business model pro model auta XY vypadat jinak, než business model pro auto YX, i když jde o stejnou automobilku, která se snaží zaujmout stejnou kategorii zákazníků.

Tato kapitola ukáže právě jedno z možných využití business modelu Canvas, jasně vysvětlí proces vytvoření modelu. Krůček po krůčku, vytvoření jednotlivých stavebních prvků tak, jako se to běžně dělá v praxi. Nevypadá to, ale za výsledným Canvasem, který ve výsledku je „pouhá“ tabulka čítající devět polí, je mnoho práce v pozadí.

Téma pro daný příklad, je celkem často omílané téma v dnešní době a to elektromobily. Přesně tedy uvedení elektromobilu značky Škoda (tento příklad je dělaný pro český trh, proto je celkem příhodné, aby se jednalo o automobilku z České republiky) na český trh. Nejedná se tedy o „plán“ na výrobu daného vozu, ale o jeho zavedení na trh.



Obrázek 22 Koncept vozu Škoda [13]

6.1. Mobilizace

První fáze každého vytváření business modelu, je mobilizace – tedy příprava na úspěšný projekt návrhu business modelu.

Mobilizace by měla obsahovat: Stanovení cílů projektu; Otestování předběžných podnikatelských nápadů; Plánování; Sestavení týmu (pokud se jedná o týmový projekt).

[1]

Stanovení cílů projektu

Hlavním cílem tohoto projektu je úspěšné zavedení nového elektromobilu značky Škoda na český trh.

Díličními cíli v tomto projektu dále jsou:

- Vybudování zákaznického segmentu pro budoucí podporu a rozvoj v oblasti elektromobilů.
- Vytvoření vztahu se zákazníky.
- Vytvoření vhodné podpory pro zákazníky.
- Otevření nové spolupráce s partnery v oblasti elektromobilů pro rozvoj a podporu elektromobilů v České republice.

Plánování projektu

Tabulka 11 Plán projektu

Fáze	Činnosti	Odhadovaný čas
Mobilizace	Stanovení cílů projektu	3 dny
	Otestování předběžných nápadů	
	Plánování	
	Sestavení týmu	
Porozumění	Pozorování	1 týden
	Seznámení s potencionálními zákazníky	
	Průzkum toho, co již bylo vyzkoušeno	
	Shromáždění nápadů a názorů	
Návrh	Brainstorming	3 týdny
	Prototypizace	
	Testování	
	Výběr	
Vyhodnocení	Zhodnocení vybraného návrhu	4 dny

Začátek projektu: 4.3.2018

Plánovaný konec projektu: 8.4.2018

Sestavení týmu

Vedoucí projektu: Bc. Šimon Chrást'anský
Hlavní konzultant: Doc. Ing. Jan HOREJC Ph.D.
Konzultant: Ing. Josef Babor

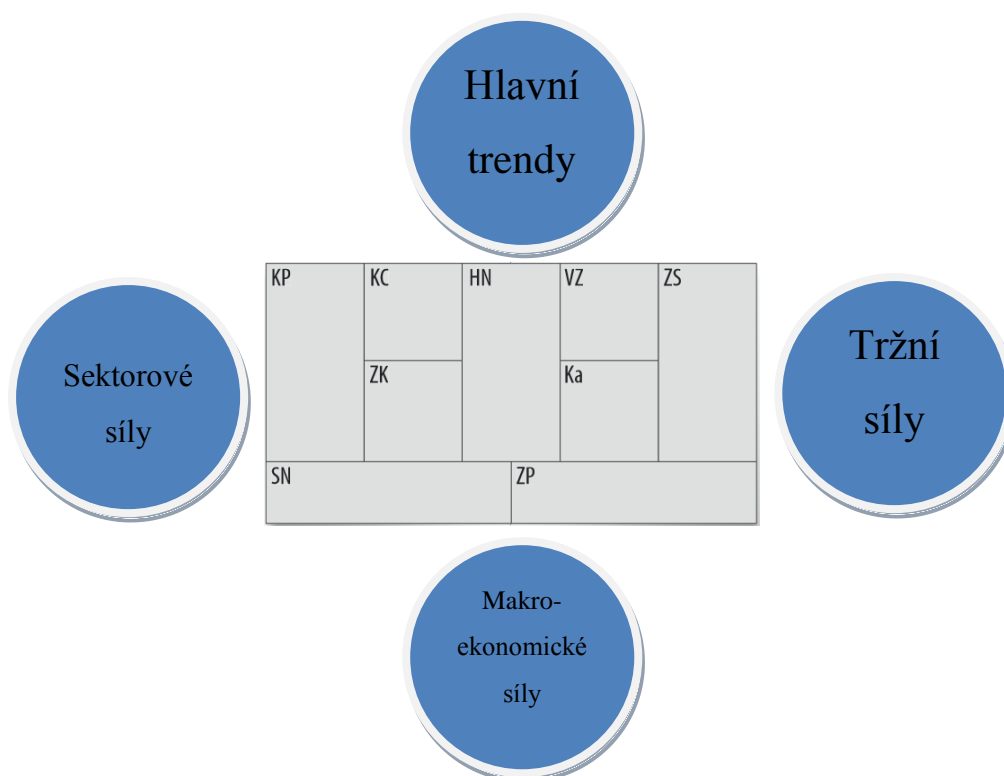
6.2. Porozumění

Druhá fáze při vytváření business modelu, je porozumění – tedy průzkum a analýza prvků potřebných k návrhu business modelu.

Porozumění by mělo obsahovat činnosti: Pozorování prostředí; Seznámení s potencionálními zákazníky; Rozhovory s odborníky; Průzkum toho, co již bylo vyzkoušeno (příklady, jejich úspěchy a selhání); Shromáždění nápadů a názorů.

[1]

Prostředí business modelu



Obrázek 23 Prostředí business modelu [1]

Tržní síly

Tabulka 12 Tržní síly [1]

Tržní faktory	Určení hlavních faktorů ovlivňujících a transformujících náš trh z pohledu zákazníka a nabídky.	Které hlavní faktory ovlivňují zákaznické prostředí? Jaké posuny již probíhají? Kam trh směřuje?	<ul style="list-style-type: none"> - Dojezd (základní faktor u elektromobilů) - Infrastruktura (pokrytí oblastí dobíjecími stanicemi) - Nabídka (naplnění potřeb zákazníků) - Očekávaný pokles cen baterií (až o 7%) - Vývoj cen pohonných jednotek
Tržní segmenty	Určení hlavních tržních segmentů, popis jejich atraktivity a snaha o vyhledání nových segmentů.	Které zákaznické segmenty jsou nejdůležitější? Kde je největší růstový potenciál? Které segmenty upadají? Které okrajové segmenty si zaslouží pozornost?	<ul style="list-style-type: none"> - Obyvatelé větších měst a předměstí - Mladší generace - Snížení znečištění ve městech (městské firmy, úřady, taxi služby, policie)
Potřeby a požadavky	Nastínění tržních potřeb a analýza, jak dobře jsou uspokojovány.	Co zákazníci potřebují? Jaké jsou největší neuspokojené potřeby zákazníků? Čeho chtějí zákazníci ve skutečnosti dosáhnout? U čeho poptávka stoupá? A u čeho naopak klesá?	<ul style="list-style-type: none"> - Lepší nabídka (cenová (kvalita), výkonnostní, design, druhová, atd.) - Snížení nákladů - Dostupnost (dobíjecí stanice, zákaznická podpora, servisní podpora, atd.)
Přechodové náklady	Popis prvků spojených s přechodem zákazníků ke konkurenci.	Co váže zákazníky k určité firmě a její nabídce? Jak vysoké přechodové náklady brání zákazníkům v přechodu ke konkurenci? Je pro zákazníky snadné nalézt a koupit podobné produkty? Jak důležitá je značka?	<ul style="list-style-type: none"> - Silná značka = důvěra v nabízený produkt - Zvyšující se kvalita zákaznické podpory (pro zákazníka je důležité pohodlí = stále více využívaná internetová podpora, telefonická podpora)
Příjmová atraktivita	Určení prvků spojených s příjmovou atraktivitou a cenotvornou silou.	Jak vysokou částku jsou zákazníci ochotni zaplatit? Kde lze dosáhnout nejvyšších marží? Mohou zákazníci snadno nalézt a koupit levnější výrobky a služby?	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoké marže u prokázaných a kvalitních značek - Nízké marže u neprověřených a nových značek - Zákazníci v současné době nemají velký vliv na ceny - Poskytovatelé součástí, doplňků, služeb, mají velký vliv na cenu

Sektorové síly

Tabulka 13 Sektorové síly [1]

Konkurence (Stávající subjekty)	Identifikace stávajících konkurentů a jejich relativní síly.	Kdo jsou naši konkurenti? Kdo jsou dominantní hráči v našem sektoru? Jaké jsou jejich konkurenční výhody a nevýhody? Popište jejich hlavní nabídky. Na které zákaznické segmenty se zaměřují? Jakou mají strukturu nákladů? Jaký vliv mají na naše zákaznické segmenty, zdroje příjmů a marže?	<ul style="list-style-type: none"> - V současné době není přetlak elektromobilů na českém trhu (ale začíná sílit – nástup elektromobilů se odhaduje k roku 2020) - Nabídky se zaměřují hlavně na městské zákazníky (auta do měst) - Nabídky se snaží zacílit hlavně na délku dojezdu
Nově přichozí firmy	Identifikace nových, rebelujících hráčů a určení, zda nám konkurují, díky odlišnému business modelu.	Kdo jsou nově přichozí subjekty na našem trhu? V čem se odlišují? Jaké konkurenční výhody a nevýhody mají? Jaké překážky musejí překonávat? Jaké jsou jejich hodnotové nabídky? Na které segmenty se zaměřují? Jakou mají strukturu nákladů? Jaký vliv mají na naše zákaznické segmenty, zdroje příjmů a marže?	<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšující se obliba elektromobilů i jejich podpory, čím dál více zvyšuje aktivitu na trhu - Příchod nových subjektů na trh, mění nabídku hlavně v oblasti cen (ceny jsou tlačeny dolů), nyní jsou nabízeny vozy i za cenu přijatelnější pro střední vrstvy
Substituční výrobky a služby	Popis potenciálních substitutů u našich nabídek, včetně náhrad z jiných trhů a odvětví.	Které výrobky či služby by mohly nahradit naše produkty? Kolik ve srovnání s našimi produkty stojí? Jak snadný je přechod pro zákazníky k substitutům? Z jaké tradice business modelů tyto náhrady vycházejí (např. rychlovlak versus letadlo, Skype versus mobilní operátor)?	<ul style="list-style-type: none"> - Nahrazování současných služeb levnější variantou - Výrobky (služby) prosazující vyrovnanost cena/výkon
Dodavatelé a další aktéři hodnotového řetězce	Popis stávajících klíčových subjektů hodnotového řetězce na našem trhu a nalezení nově se formulujících hráčů.	Kdo jsou klíčoví hráči v hodnotovém řetězci našeho odvětví? Do jaké míry náš business model závisí na dalších hráčích? Formují se okrajoví hráči? Kteří jsou nejziskovější?	<ul style="list-style-type: none"> - Dodavatelé součástí - Vývojáři - Technologické laboratoře - Prodejci
Zainteresané osoby	Určení, kteří aktéři mohou ovlivnit naši firmu a náš business model.	Které zainteresované osoby mohou ovlivnit náš business model? Jaký vliv zainteresované osoby mají? Jedná se o zaměstnance? Stát? Lobbisty?	<ul style="list-style-type: none"> - Stát (Evropská unie) – podpora/nepodpora elektromobilů

Hlavní trendy

Tabulka 14 Hlavní trendy [1]

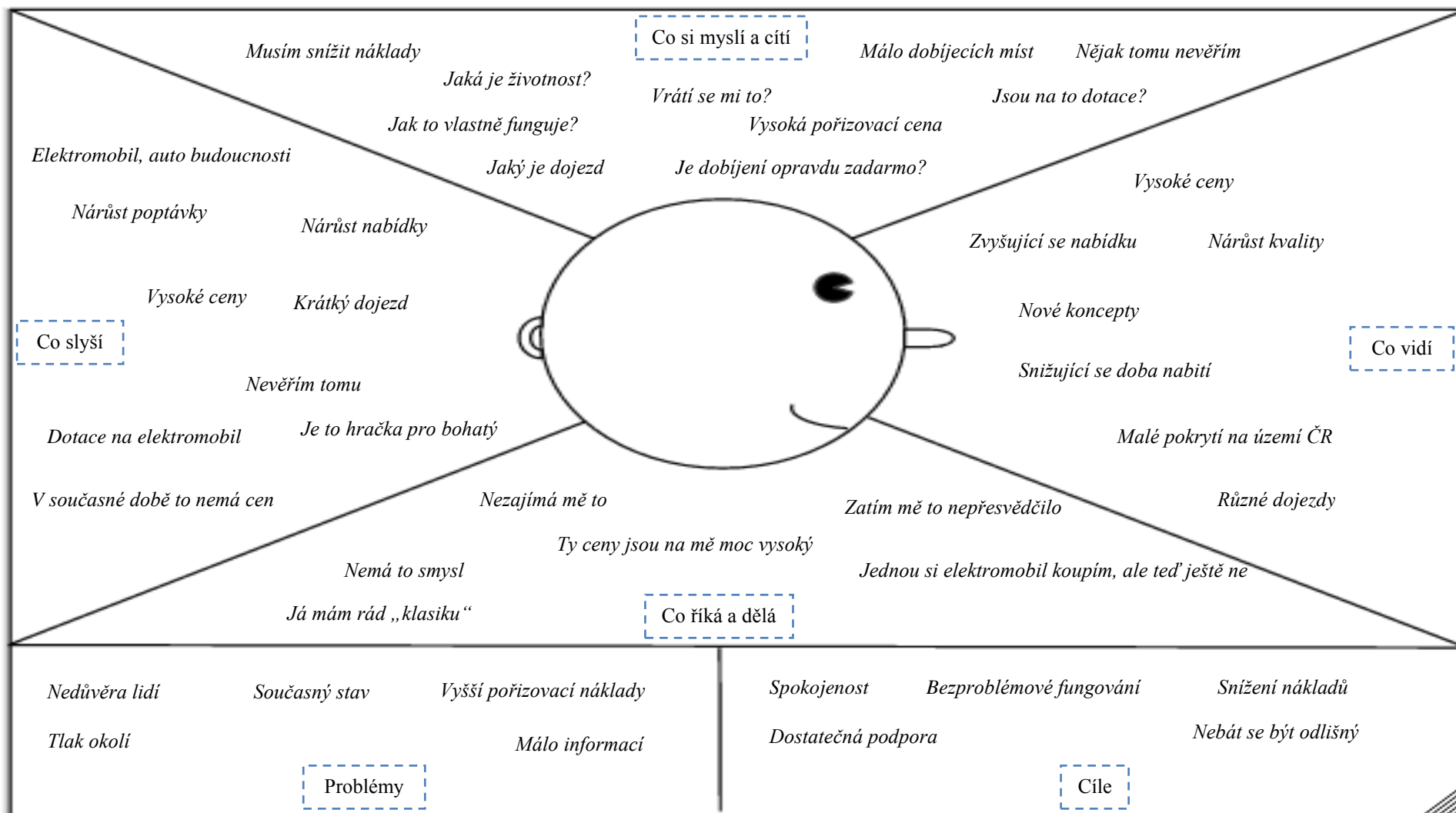
Technologické trendy	Identifikace technologických trendů, které by mohly ohrozit náš business model.	Jaké jsou hlavní technologické trendy na trhu i mimo něj? Které technologie představují významné příležitosti, nebo naopak rozvratné hrozby? Které vznikající technologie si osvojují okrajoví zákazníci?	<ul style="list-style-type: none"> - Současný elektromobily jsou trend jako celek - Vývoj baterií - Semiautonomní vozidla – velký bum okolo tohoto trendu, velkým nositelem je Tesla. Pro zákazníky samozřejmě velice zajímavé téma, ale nese s sebou mnoho rizik
Regulatorní trendy	Popis předpisů a regulatorních trendů, které mohou mít vliv na náš business model.	Které trendy v regulačních opatřeních mají vliv na náš business model? Jaká pravidla mohou mít dopad na náš business model? Které předpisy a daně mají dopad na poptávku?	<ul style="list-style-type: none"> - Předpisy ohledně výstavby dobíjecích stanic - Předpisy splňující bezpečnost - Předpisy Evropské hospodářské komise - Státní předpisy ohledně podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích
Společenské a kulturní trendy	Identifikace hlavních společenských trendů, které mohou ovlivnit náš business model.	Popište hlavní společenské trendy. Které posuny v rámci kulturních či společenských hodnot mají vliv na náš business model? Které trendy mohou ovlivnit chování kupujících?	<ul style="list-style-type: none"> - Zákazníci si v rostoucí míře uvědomují problémy globálního oteplování a udržitelného rozvoje a dávají přednost ekologickým procesům - Rostoucí zaměření na sociální aspekty mezi spotřebiteli - Image větších automobilek
Socioekonomické trendy	Nástin hlavních socioekonomických trendů souvisejících s naším business modelem.	Jaké jsou hlavní demografické trendy? Jak bychom popsali rozložení příjmů a majetku na našem trhu? Jak vysoké jsou disponibilní příjmy? Popište strukturu výdajů na našem trhu (např. na bydlení, zdravotní péči, zábavu). Jaká část populace žije v městských oblastech a jaká ve venkovských?	<ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí střední třída na rozvíjejících se trzích - Rostoucí podíl třetí třetiny lidí v produktivním věku a důchodového věku - Rostoucí příjmy (ve srovnání se západní Evropou stále malé) - Rozdíl sociální úrovně ve městě (případně předměstí) a mimo město

Makroekonomické síly

Tabulka 15 Makroekonomické síly [1]

Globální tržní podmínky	Nástin aktuálních celkových podmínek z makroekonomické perspektivy.	Nachází se hospodářství ve fázi růstu, nebo propadu? Popište obecnou náladu na trhu. Jaká je míra růstu HDP? Jak vysoká je míra nezaměstnanosti?	<ul style="list-style-type: none"> - Růst HDP v Evropě (růst i v České republice – meziročně o 5,2%) a v USA - Nezaměstnanost v Evropě klesá, ale pomalu (v České republice výraznější pokles o 4% za 5 let)
Kapitálové trhy	Popis aktuálních podmínek na kapitálových trzích ve vztahu k našim kapitálovým potřebám.	Jaký je stav kapitálových trhů? Jak snadné je získat finanční prostředky na našem trhu? Jak nákladné je zajištění finančních prostředků?	<ul style="list-style-type: none"> - Není pořádná podpora pro vstup malých a středních podniků na trh - Méně atraktivní pro investory
Komodity a další zdroje	Shrnutí aktuálních cen a cenových trendů u zdrojů, o které se váš business model opírá.	Popsat aktuální stav trhů komodit a dalších zdrojů pro nás business model (ceny benzínu, personální náklady). Jak těžké je získat zdroje potřebné k realizaci našeho business modelu (např. přilákání talentů)? Jak vysoké náklady na ně musíme vynaložit?	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek kvalifikovaných lidí v oboru - Klesající ceny komponent (ceny baterií atd.) - Zvyšující se ceny elektřiny - Nové možnosti pro výstavbu dobíjecích stanic
Ekonomická infrastruktura	Popis ekonomické infrastruktury trhu, na kterém naše firma působí.	Jak kvalitní je (veřejná) infrastruktura našeho trhu? Jak bychom popsali dopravu, obchod, kvalitu, vzdělávání a přístup k dodavatelům a zákazníkům? Jak vysoké platí daně fyzické a právnické osoby? Jak kvalitní jsou veřejné služby pro firmy?	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomická infrastruktura trhu, na kterém firma působí, je specifická, závisí na regionu, ve kterém působí

Mapa empatie – názory zákazníků



Obrázek 24 Mapa empatie

SWOT analýza

Tabulka 16 SWOT analýza prostředí business modelu

		Prospěšné	Škodlivé
		Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní		<ul style="list-style-type: none"> - Silná značka s podporou v Německu - Silný domácí zákaznický segment - Silná partnerství 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimální zkušenosti s elektromobily - Nedostačující současné podmínky (současné zázemí pro bezproblémové fungování elektromobilů)
		Příležitosti	Hrozby
Vnější		<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšující se zájem o elektromobily - Snižování nákladů v oblasti komponent elektromobilů - Otevřený trh - Nová partnerství (Hlavně pro oblast dobíjecích stanic) - Zvyšující se podpora pro elektromobily (Stát, EU) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nestálost trhu - Technologický vývoj - Zrušení podpory (Stát, EU) - Neuchycení se na trhu - Ziskovost/Neziskovost - Ekonomický vývoj - Příchod silné konkurence

Musíme si uvědomit, že konkurence schopný business model, pro dané prostředí, může být už zítra zastaralý. Je zde mnoho pohyblivých (často měnících) složek. Proto je důležité nejen aktivně rozumět prostředí business modelu, ale také jeho možnému (předpokládanému) vývoji. Takovýto vývoj nelze nikdy stoprocentně předpovědět, prostředí se často mění nezávisle. Budoucnost ovšem můžeme zachytit do řady hypotéz, které nám mohou sloužit jako vodítka k vytváření business modelů zítřka. Předpoklady ohledně vývoje tržních sil, sektorových sil, hlavních trendů a makroekonomických sil nám tak vytvářejí „prostor návrhu“ v němž můžeme vytvářet možné business modely neboli prototypy pro budoucnost.

6.3. Návrh

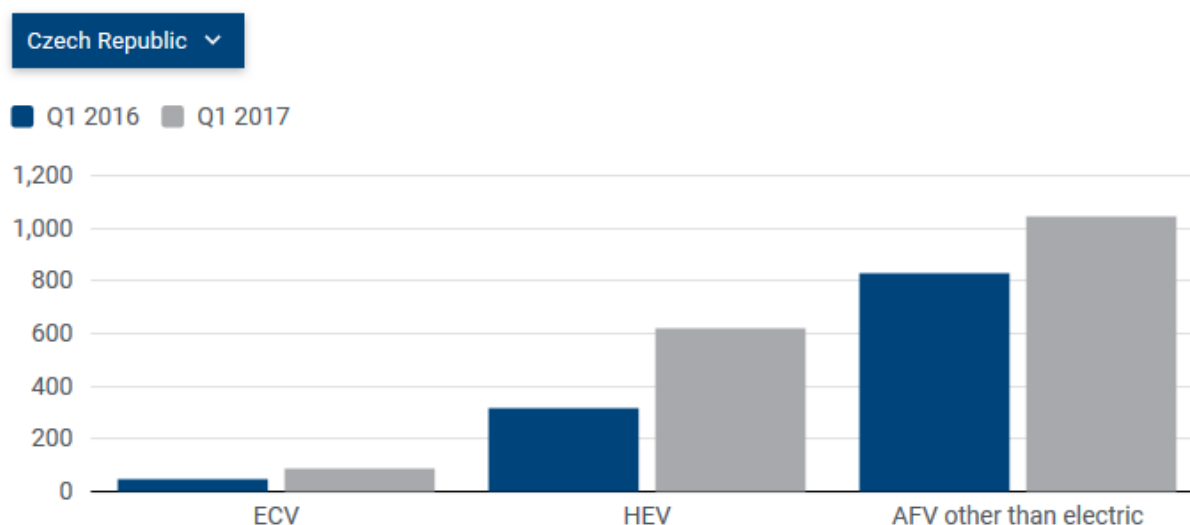
Vytvoření a otestování životaschopných nápadů na business modely a výběr nejlepšího. Obsahuje činnosti jako brainstorming, prototypizace, testování, výběr.

Je to důležitá fáze při vytváření business modelu. Zde se formuje finální verze business modelu, tedy kompletuje se všech devět stavebních prvků, které dávají dohromady výsledný Canvas. Snaha najít (vymyslet) devět stavebních prvků, které dohromady tvoří dokonalý a pevný základ, není vždy jednoduché, a proto nastávají v mnoha případech kompromisy, protože Canvas je důležitý jako dobře pracující celek a ne skupina silných jednotlivců.

[1]

6.3.1. Zákaznický segment

Zájem o alternativní pohony roste. Ať už se jedná o čistě elektrický pohon (ECV), hybridní pohon, tedy částečný pohon na elektřinu (HEV) nebo jiné alternativní pohony, které jsou jiné než elektrické (AFV). Jak ukazují statistiky ACEA (European automobile manufactures association), které lze vidět na grafu 1.

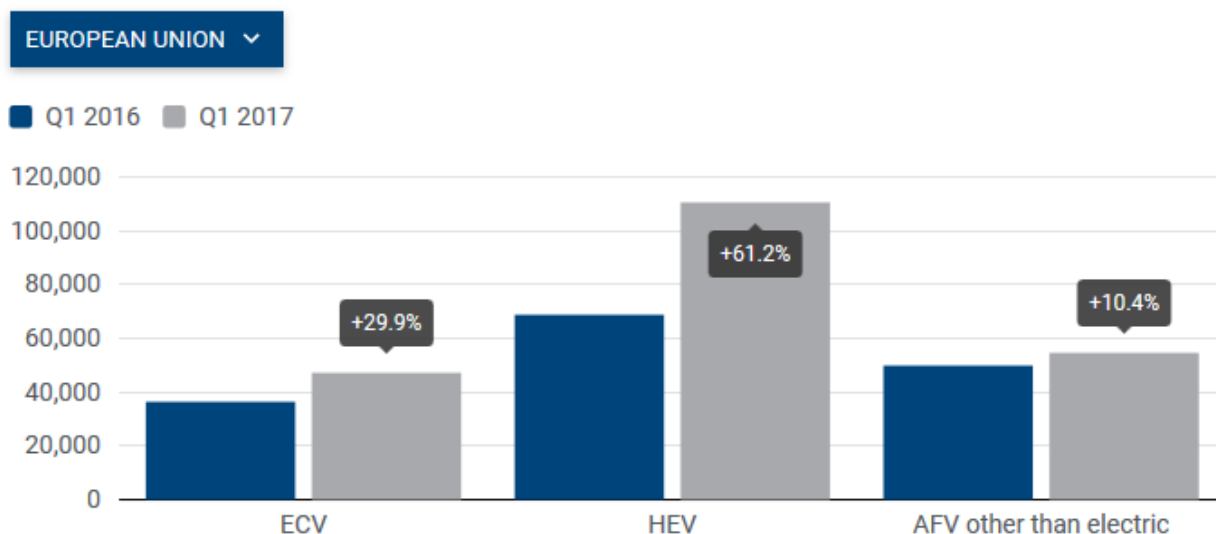


Graf 1 Registrace nových aut na alternativní pohony v ČR [15]

Graf 1 ukazuje nárůst registrovaných aut s alternativním pohonem za první čtvrtletí roku 2016 a 2017. V roce 2016 bylo v prvním čtvrtletí zaregistrováno 44 nových elektromobilů, 319 nových aut s hybridním pohonem a 831 aut s jiným alternativním pohonem (v největší míře hlavně auta na plyn). V roce 2017 bylo v prvním čtvrtletí zaregistrováno 88 nových elektromobilů, 620 nových aut s hybridním motorem a 1044 aut s jiným alternativním pohonem. Tedy zájem o elektromobily vzrostl během roka dvojnásobně a stejným poměrem si vedly i auta s hybridním motorem. Prognózy ukazují, že tento trend popularity alternativních pohonů má pokračovat, dokonce by měl ještě sílit. Tedy pokud uvažujeme o potencionálních zákaznících, tak můžeme uvažovat o číslu 19 000 potencionálních zákazníků o auta s alternativním pohonem v horizontu 3 let. Pravděpodobně toto číslo by mohlo být ještě o něco vyšší. Vše se odvíjí od nabídky (trhu), která v současné době na českém území není dostačující. Nejen co se týka počtu vozů, ale také dostupností a to

mnohé potencionální zákazníky odrazuje. Pro porovnání graf 2 ukazuje statistiku celé Evropské unie včetně procentuálního navýšení během roka.

[15] [16]



Graf 2 Registrace nových aut na alternativní pohony v EU [15]

Současný trh a potencionální dobrý vývoj zájmu o alternativní pohony, otevírá velkou příležitost pro vstup na trh a následně se na něm uchytit. Dokonce je tu velká příležitost být tím hlavním elementem na českém trhu. Je důležité se zaměřit na ty správné zákaznické segmenty a tím by měly být:

Firmy a městské úřady

Neustále se omílá téma podpory státu a podpory EU při nákupu elektromobilů. Je pravdou, že v mnoha zemích Evropské unie, je dotace na každé zakoupené auto s elektrickým pohonem. V České republice je situace o trochu jiná, samozřejmě uživatelé elektromobilů v Česku mají možnost bezplatného nabíjení, ale finanční prostředky na zakoupení elektromobilu (tedy dotace od státu) mají pouze firmy, úřady a obce (v roce 2017 bylo vyhrazeno na dotace 100 miliónů korun, jednorázová dotace ve výši až 230 000 korun). Samozřejmě dotační program na elektromobily se v Česku stále rozvíjí (a neočekávám změnu dřív jak kolem roku 2020), ale je důležité podchytit situaci, která je právě teď a na tento úsek zákazníků se zaměřit a tvořit nabídku, protože zde zájem o elektromobily poroste a dobrá nabídka je dokáže pooprčít.

Zaměření na města a předměstí

Drtivé procento lidí v České republice bydlí ve městech nebo jeho okolí, je tedy důležité se zaměřit hlavně na města, protože program obsahující kompletní zastoupení všech obyvatel na území České republiky (tedy oblasti mimo měst), by byl finanční sebevražda. V jiných zemích už existují programy, které vedou ke zlepšení znečištění ovzduší ve větších městech, a tedy jsou podporovány ekologičtější prostředky, pod které patří i elektromobil v oblasti dopravy. Lze předpokládat, že podobný program by mohl jednou nastat i ve většině evropských velkoměst (tedy i Praha) a být velkým plusem, který tento zákaznický segment pozvedne. Mimo to, je zde odlišná úroveň žití, která více napomáhá k prosazení naší

hodnotové nabídky tomuto zákaznickému segmentu. Lidé z měst se snaží více jít tzv. „s dobou“ a elektromobil je v dnešní době hodně propagován jako auto budoucnosti.

Zaměření na mladé lidi

Mladší generace, to je vždy budoucnost. Dnešní mladí lidé, se rádi odlišují, nechtějí zapadat do průměru, slyší na nové trendy a nebojí se jich. Dnešní generace mladých lidí i více chápe pojem ekologie a snaží se být ekologičtější. I tato skupina zákazníků se zaslouží pozornost.

Je zde řeč hlavně o mladých lidech ve věku absolventů vysokých škol, tedy kolem toho věku 24-25 let a lidé ve věku první třetiny produktivního věku, tedy ve věku (pokud nepočítáme už zmiňovaný věk absolventů vysokých škol) 25 let až 34 let.

Současný demografický vývoj v ČR ohledně prvně jmenované věkové hranice, tedy absolventů vysokých škol, není v současné době zrovna oslnivý, jak ukazují statistiky Eurostatu.

Vývoj populace ve věku 15-24 let (tabulka 17), tedy ve věku studentů středních a vysokých škol, je za posledních pár let na ústupu, což není dobře a odráží se to hlavně na poklesu žadatelů o přijetí na vysoké školy a tím pádem i na počet absolventů jednotlivých oborů. Naštěstí tato kategorie by měla mít brzo bod zlomu a zase nastat stoupající charakter. Je to dáno naopak silnou populační základnou dětí ve věku 14 let a mladších.

Tabulka 17 Vývoj populace pro věkovou kategorii 15-24 [21]

geo	time	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Czech Republic		13.1	12.9	12.8	12.7	12.4	12.0	11.5	11.1	10.7	10.3	9.9	9.6

Tento fakt, že současný stav absolventů kolem věkové kategorie 24 let není zrovna silný, nijak neodrazuje od zaměření se na tuto věkovou kategorii, protože stále se jedná o slušné číslo a je to pouze jedna část tohoto zaměření.

Co se týče vývoje populace ve věku 25-49, tedy ve věku produktivním (věk, kdy v práci podáváme nejlepší výkony), je celkem konstantní a dle procent se dá říci, že i velice silným, viz tabulka 18. A zde není sebemenší problém

Tabulka 18 Vývoj populace pro věkovou kategorii 25-49 [21]

geo	time	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Czech Republic		36.9	36.9	36.9	37.0	37.1	37.2	37.2	37.3	37.1	37.0	36.9	36.8

Hlavním zákaznickým segmentem tohoto business modelu, by měly být firmy a městské úřady, tedy zaměřit se hlavně na oblast měst a předměstí. A zvýšená pozornost by měla být i na mladší generaci.

6.3.2. Hodnotové nabídky

Elektromobil domácí značky

Hlavní hodnotová nabídka je samotný elektromobil značky Škoda. Nejsilnější značka na našem cíleném trhu. Pro zákazníky znamená tato značka známku kvality a jistoty. Zákazníci vkládají do vozů značky Škoda svoji důvěru a je důležité, aby ji vložili i do nového vozu.

Rychlodobíjecí stanice po celé České republice

V dnešní době je spokojenost zákazníků velice důležitá a na to musí reagovat i nabídka. Zákazník má nejraději, když má vše tzv. po ruce. Elektromobily v současné době klasickým automobilům se spalovacími motory co se týče „doplňování“ paliva nemůžou konkurovat. Benzinových stanic je v porovnání s dobíjecími stanicemi o poznání více, ale je důležité zákazníka elektromobilu k podobnému komfortu co nejvíce přiblížit. Proto je tu prohloubení spolupráce automobilky Škoda a skupiny ČEZ v oblasti elektromobility.

Skupina ČEZ již úspěšně vybudovala desítky dobíjecích stanic na území České republiky. Lokalizace současného stavu dobíjecích stanic lze vidět na obrázku 25



Obrázek 25 Dobíjecí stanice skupiny ČEZ - současný stav [17]

Na obrázku 18 je šedě označena pozice a počet klasických dobíjecích stanic, u kterých je stanovena doba dobití baterie z nuly na sto procent v rozmezí 1 – 2 hodiny. Oranžově je označena pozice a počet rychlodobíjecích stanic, u kterých je stanovena doba dobití baterie z nuly na sto procent v rozmezí 20 – 30 minut. Takové pokrytí je v současné době

nedostačující. Skupina ČEZ sama plánuje rozšířit tento stav v dohledné době aspoň pro některé české dálnice, jak ukazuje obrázek 19.

INDIKATIVNÍ UMÍSTĚNÍ DOBÍJECÍCH STANIC V ČR (CELKEM 42 STANIC)*



Obrázek 26 Indikativní umístění dobíjecích stanic v ČR skupiny ČEZ – plánováno [14]

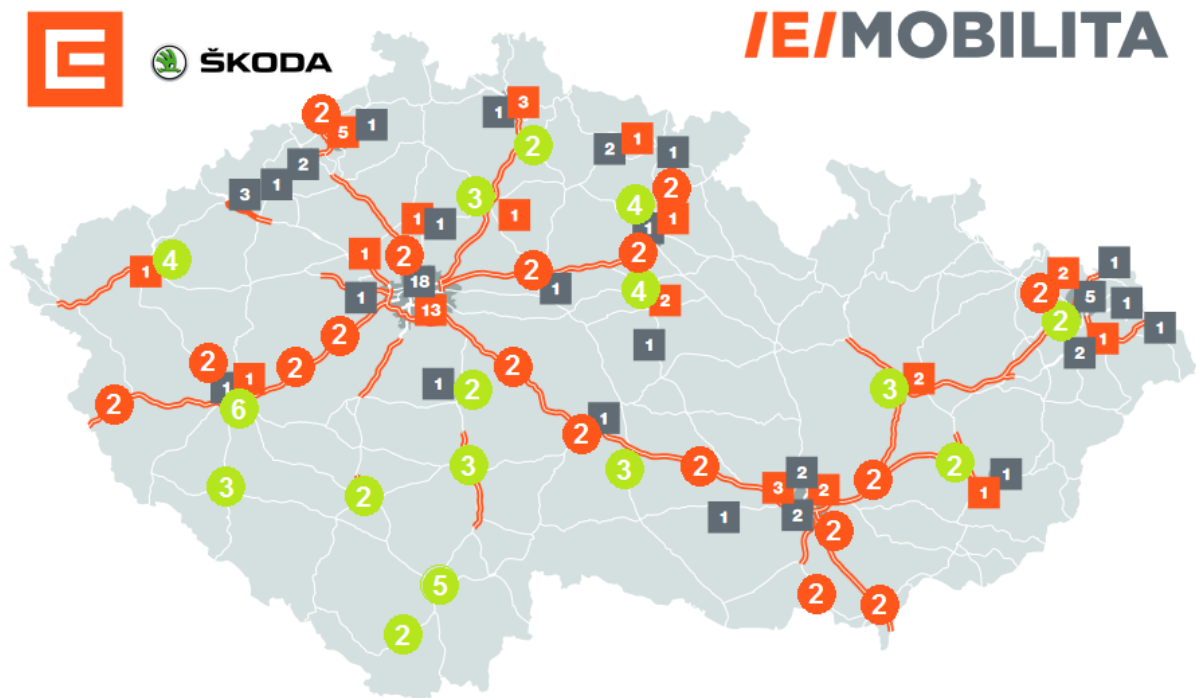
Na obrázku 20 se jedná o 42 rychlodobíjecích stanic. Rozpočet projektu je 2,315 milionu eur, 85 % z této investice dostane ČEZ z evropského fondu Connecting Europe Facility (CEF). Umístění dobíjecích stanic je zatím ještě indikativní, protože není úplně dořešena možnost umístění dobíjecích stanic na odpočívadla českých dálnic.

[14]

Pro uspokojení potencionálních zákazníků, je tu stále moc „prázdných“ míst, proto za spolupráce Škoda a ČEZ vznikne síť dobíjecích stanic za účelem uspokojení cíleného zákaznického segmentu, plánovanou síť lze vidět na obrázku 27. Čtvercově označené stanice, ukazují polohu již fungujících stanic (jak bylo ukázáno na obrázku 18). Oranžové, kruhové označené stanice, jsou plánované pouze společností ČEZ a zeleně označené stanice jsou plánované společnou spoluprací Škody a ČEZu. V obou případech se jedná o výstavbu stanic pro rychlé dobíjení (tedy dobítí do 20-30 minut). Odhadované dokončení sítě během roku 2019. Tato síť by měla pokrýt většinu velkých či větších měst. Dále nejvyužívanější silniční koridory, tedy pokrytí silnic mezi většími městy.

V rámci spolupráce je tedy pro zákaznický segment stanovena zvýhodněná cena pro využívání společné sítě dobíjecích stanic. Cena za roční využívání je pro zákazníky 2500 Kč na jeden rok. Každý zákazník dostane čip (karty), která odemýká dobíjecí stanice a umožňuje neomezené čerpání.

[17] [18]



Obrázek 27 Plánovaná síť dobíjecích stanic

Domácí nabíjení snadno a levně

Díky spolupráci Škody a ČEZu, ke každému novému elektromobilu, je nabízen prodej WALLBOXŮ (tedy domácích stanic a dobíjecích kabelů) za zvýhodněnou cenu a pro zákazníky je od skupiny ČEZ nabízena speciální distribuční sazba, která umožňuje levné nabíjení v pohodlí domova nebo možnost nabíjení v práci. Plné nabití vozu tedy vyjde na cenu v řádech desítek korun.

[17]

Zákaznická podpora po celé České republice

Škoda poskytuje pro své zákazníky na domácím trhu největší podporu ze všech automobilek. Touto podporou se myslí jak servis, tedy pokrytí autoopraven po celé České republice, dále síť prodejen, internetová a telefonická podpora. Zákazník má tedy ten nejpotřebnější kontakt se sprostředkovatelem jeho vozu.

Aplikace pro snadnější fungování

Další hodnotová nabídka pro snadnější fungování zákazníka. Bude vyvinuta aplikace pro identifikaci nabíjecích míst v okolí. Princip bude podobný jako u již existující aplikaci EVMapa.cz, ale bude primárně určena pro naši síť dobíjecích stanic. Aplikace by měla lokalizovat stanice v okolí, měla by ukázat, jestli je stanice volná nebo obsazená a případně při obsazení, kolik minut zbývá do nabití vozu a tedy do znovu uvolnění stanice. Měla by být schopna ukázat i konkurenční nabíjecí stanice v okolí a případně jejich sazbu pro nabití (pokud nějaká je a pokud stanice umožňuje nabití bez potřeby použití čipu nebo zákaznické karty).

6.3.3. Kanály

Dealer Škoda

Škoda má v České republice nejrozšířenější síť dealeru, tedy autorizovaných partnerů. V roce 2018 jich Škoda počítá 228 po celém území České republiky. Pro osobní kontakt se zákazníkem má Škoda ty nejlepší podmínky. Pro snadnější přístup je k dispozici aplikace, která lokalizuje autorizované partnery v dané oblasti a to podle potřeby. Autorizovaný partner Škoda může mít tři podoby.

- Autorizovaný partner ŠKODA poskytující prodej nových vozů.
- Autorizovaný partner ŠKODA poskytující servis vozů.
- Autorizovaný partner ŠKODA poskytující prodej i servis vozů.

Prodej online

Další možností, kterou Škoda umožňuje, je složení svého auta tzv. na míru online. Tedy zvolit si podrobnosti, které ve svém autě chceme (vybavení, barva, atd.), ale i podrobnosti okolo vyzvednutí.

6.3.4. Vztahy se zákazníky

Fleetová centra ŠKODA

Fleetová centra poskytují specifické služby dle potřeb fleetových zákazníků v oblastech předprodejního poradenství, prodeje, optimalizace vozového parku, servisu, distribuci ŠKODA Originálních dílů i flotilového financování a pojištění.

[19]

Co nabízí fleetová centra?

- Individuální a komplexní přístup k zákazníkům se středním a větším vozovým parkem
- Odborné poradenství při plánování firemní mobility, cenové optimalizaci financování a pojištění vozů
- Služby speciálně vyškoleného fleetového akvizičního manažera
- Kapacitní, materiální i personální vybavení pro velké objemy služeb
- Předváděcí vozy specifikované dle potřeb velkoodběratelů ve vyšší počtu
- Náhradní vozy stejné nebo vyšší třídy než vůz zákazníka
- Garanci přednostního příjmu do servisu a garanci termínu dokončení opravy
- Pick-up servis
- Certifikovanou vysokokapacitní klempírnu a lakovnu
- Širokou nabídku doplňkových služeb
- Refinancování, odkup stávajícího vozového parku

[19]

Care Connect

- Vzdálený přístup k vozu

Se službou Vzdálený přístup k vozu zákazník získá, prostřednictvím svého chytrého telefonu a aplikace ŠKODA Connect, přístup k nejrůznějším funkcím svého vozu. V cizím městě si snadno zobrazí, kde auto zaparkoval, a s dalšími funkcemi bude mít vůz kdykoliv pod kontrolou.

[20]

- Proaktivní servis

S Proaktivním servisem bude mít zákazník perfektní přehled o technickém stavu svého vozu i blížících se servisních kontrolách. Ve spojení se zvoleným servisním partnerem se systém sám stará, aby zákazníkovo auto bylo ve vynikajícím technickém stavu za všech okolností.

[20]

Zákaznická podpora

Pro zákazníky je vytvořena podpora, ať už online (prostřednictvím webových stránek) a nebo telefonicky a to 24 hodin denně. Zákaznická podpora může zákazníkovi pomoci při neočekávaném problému.

Osobní služba

Škoda auto má pokrytí po celém území České republiky (prodej, servis), a proto lze snadno nabídnout zákazníkům osobní kontakt se zástupcem firmy.

6.3.5. Zdroje příjmů

Prodej vozu

Hlavním a také největším zdrojem příjmů pro Škoda auto, je prodej samotného vozu zákaznickému segmentu.

Prodej doplňků a náhradních dílů

Při vlastnění elektromobilu, nastávají situace, kdy je třeba něco vyměnit nebo dokoupit. Ať už se jedná o vybavení vozu (externí, interní) nebo placené aplikace s podporou pro zákaznický vůz, je to část zdrojů příjmů.

Servis a údržba

Auto si žádá pravidelnou údržbu a servis a díky celkovému pokrytí České republiky firmou Škoda, není pro zákazníky problém svěřit jejich auto do autorizovaných servisů.

Leasing

V dnešní době si ve větší míře mladí lidé a také firmy berou auta tzv. na leasing. Tedy vzniká dvojice pronajímatel – nájemce, kdy nájemce platí za služby (v tomto případě vozu a veškerých služeb kolem vozu). Tedy při našem cíleném zákaznickém segmentu, je tento zdroj příjmů taky velmi důležitý.

Pronájem vozu

Při cílení našeho business modelu na větší města (hlavně Praha), lze snadno využít elektromobil k pronájmu. Ve spojení s Prahou, je ve hře velký faktor a to cizinci. Při už v dnešní době dobrému pokrytí dobíjecích stanic v Praze a okolí, je tato varianta velice zajímavou.

6.3.6. Klíčové zdroje

Lidské zdroje

Klíčový zdroj, bez kterého se žádný velký podnik neobejde. Současný stav je vždy omezený a o talentované lidi je velká poptávka. Škoda má na českém území prestižní jméno, a proto má možnost pracovat s uznávanými odborníky ve většině odvětví, ve kterém se pohybuje. Ale nejde jen o talentované lidi, okolo vývoje, výroby a prodeje vozu, se točí veliké množství lidí, tedy od vývojářů, až po prodejce. Škoda auto má obrovskou zaměstnaneckou základnu a bez té by tento business model nefungoval.

Fyzické zdroje

Dalším klíčovým zdrojem, bez kterého se tento business model neobejde, jsou fyzické zdroje. Hlavně se jedná o prostory, kterých si zavedení nového elektromobilu na světlo světa žádá opravdu hodně. Jedná se zde hlavně o výrobní prostory, skladovací prostory, kancelářské prostory, testovací prostory, reklamní místa a mnoho dalších. Dále se nesmí zapomenout na veškeré vybavení, stroje, roboty. Nový model vozu si žádá mnohé fyzické zdroje a automobilka Škoda tyto požadavky uspokojuje.

Značka Škoda

Samotná značka, pokud je úspěšná, se považuje za klíčový zdroj a u automobilky Škoda tomu nemůže být jinak. Škoda je na českém trhu už desítky let a vybuodovala si na něm opravdu významné jméno. Dá se říci, že na českém trhu se nenajde úspěšnější značka. Celoroční prodej přesahuje o mnoho procent konkurenční značky a lidé této značce právem věří. Taková to důvěra, rovná se obrovská výhoda. Výhodou v mnoha ohledech, může být zacílení české značky na český zákaznický segment. Tento faktor dokáže zvýšit procenta zisku.

Sít' prodejen a servisů

Obrovským plusem pro Škoda auto je síť autorizovaných prodejen a servisů, kterými disponuje. Tato síť pokrývá veškerý cílený trh, a proto má v tomto ohledu Škoda nad konkurencí obrvskou výhodu.

6.3.7. Klíčové činnosti

Výroba, prodej, marketing

Činnosti, které jsou pro zavedení nového elektromobilu na český trh nepostradatelné. Každý nový model čehokoliv, v našem případě elektromobil, s sebou nese obrovské množství činností. Je to obrovský proces, který začíná myšlenkou a končí spokojeným zákazníkem. Pokud chceme mít spokojeného zákazníka, musíme skloubit tři obrovské činnosti, které tento cíl zahrnují a to marketing, komplet výrobu vozu a prodej. Tyto činnosti znamenají úspěch.

Získání a udržení cílové skupiny zákazníků

Základním cílem je zavedení vozu na trh a tím uspokojit potřeby daného trhu, tedy určité skupiny zákazníků, ale je velice důležité, aby se udrželi podmínky, které jsme si před vstupem na trh stanovili, protože zákazník chce hodnotu, která je mu slíbena, a pokud ji nedokážeme v průběhu času udržet, zákazník může být právem nespokojený a v budoucnu mít pochyby o možném využívání dalších našich hodnotových nabídek. Pokud chceme v budoucnu pokračovat v započaté práci (oblast elektromobility), je důležité si nejen udržet cílený zákaznický segment, ale také ho navyšovat. A v mnohých případech platí, že spokojený zákazník rovná se nejlevnější reklama.

Produktový vývoj

Oblast elektromobilů je stále v raném vývoji, takže co je aktuální dnes, nemusí být aktuální zítra. Proto je hlavně v této oblasti na vývoj kladen obrovský důraz. Ať už jde o vývoj samotného vozu, tak i o veškeré služby s ním spojené a námi nabízené. Tedy od aplikací, které mají usnadňovat život zákazníkům, přes veškeré doplňky, až po nabízené služby. Hlavně i vývoj v oblasti nabíjení.

Zajišťování služeb

Činnost úzce související s činností udržení zákaznického segmentu. Pokud firma nabízí nějaké služby, musí si být stoprocentně jistá, že je dokáže uspokojovat za jakékoliv normální situace. V případě tohoto business modelu, se jedná hlavně o služby dobíjení, tedy správné fungování společné sítě dobíjecích stanic, s tím souvisí podpora v podobě plánované aplikace a samozřejmě základní služby nabízené automobilkou a tedy servis a údržba. Zákazník musí mít důvěru v nabízených službách.

6.3.8. Klíčová partnerství

ČEZ

Důležité partnerství v oblasti dobíjení elektromobilu. Tato spolupráce umožní vybudovat společnou síť nabíjecích stanic a vytvořit ideální prostředí pro uchycení a vývoj elektromobilu v České republice.

Dodavatelský řetězec

Partnerství, které je důležité pro každou automobilku. Umožňuje hladkou a rychlou výrobu elektromobilu. Kdyby si musela automobilka vyrábět každou část vozu sama, bylo by to náročné jak časově, tak hlavně na lidské i fyzické zdroje.

Volkswagen

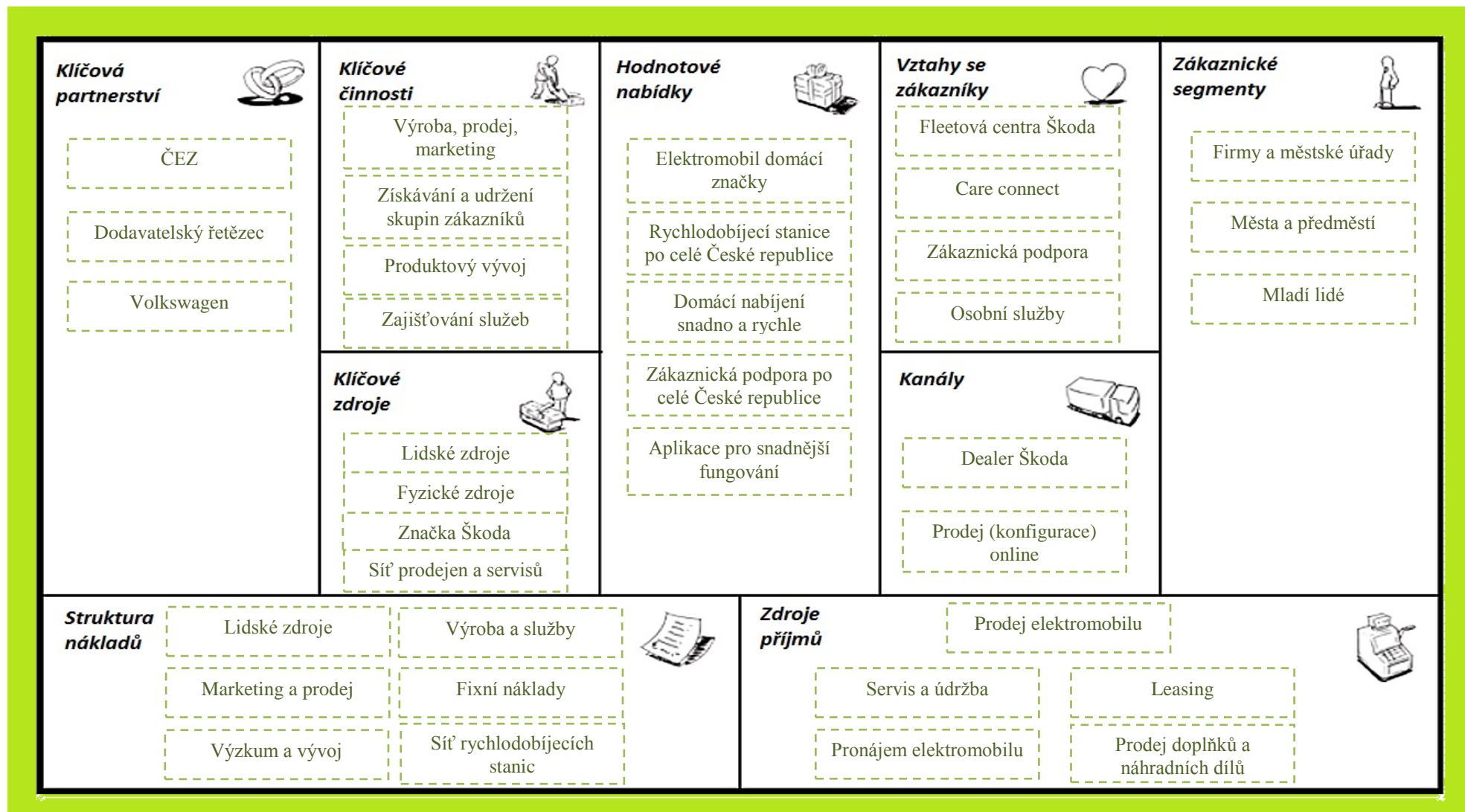
Nemůže se zapomínat na partnerství (nebo spíše vlastnictví) Volkswagenu a Škody a jejich vzájemnou spolupráci.

6.3.9. Struktura nákladů

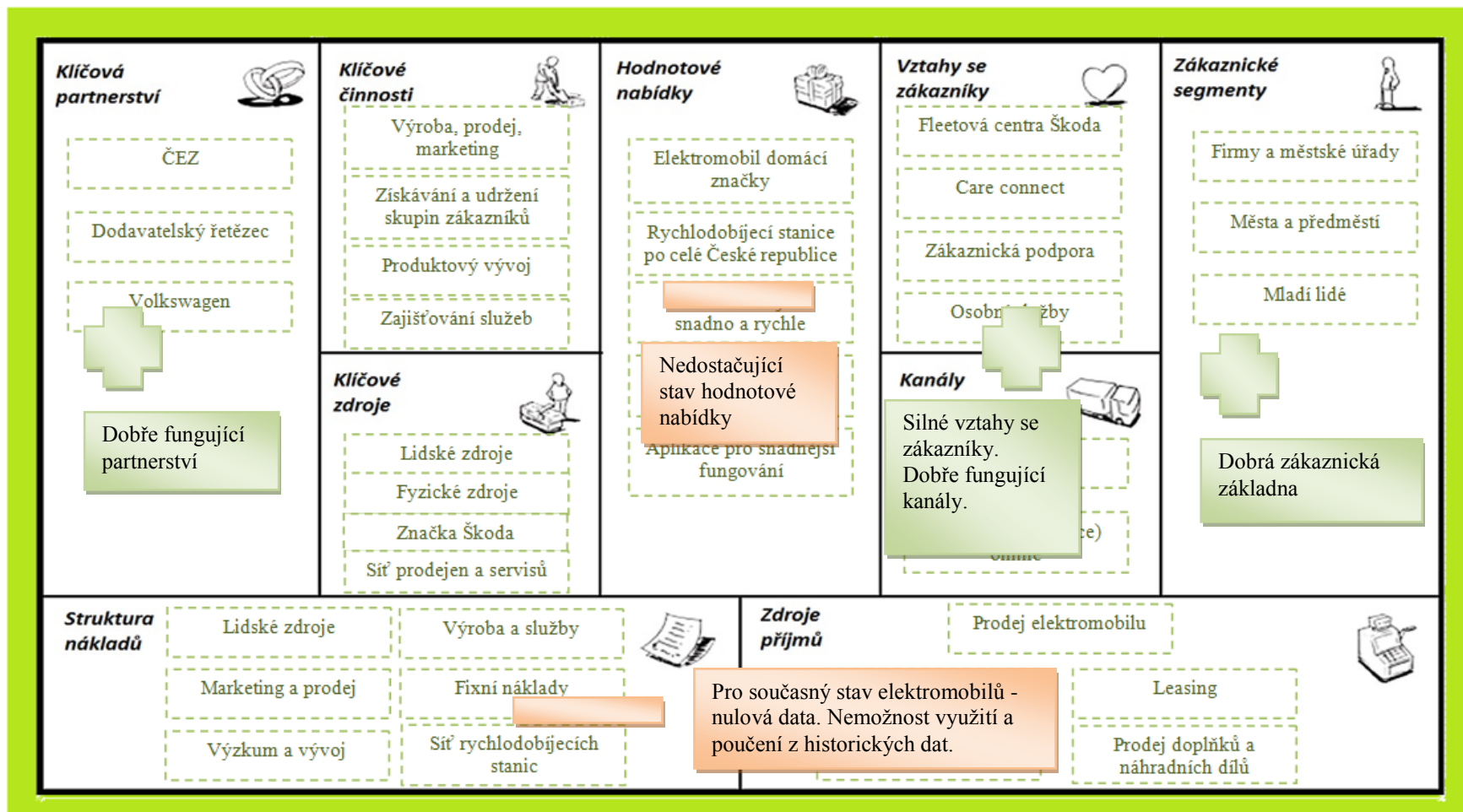
Tento business model, je jeden z těch náročnějších na náklady, ale při zavedení nového elektromobilu nelze počítat s ničím jiným. Struktura nákladů pro tento business model vypadá následovně:

- **Lidské zdroje**
- **Výroba a služby**
- **Marketing a prodej**
- **Fixní náklady**
- **Výzkum a vývoj**
- **Síť rychledobíjecích stanic**

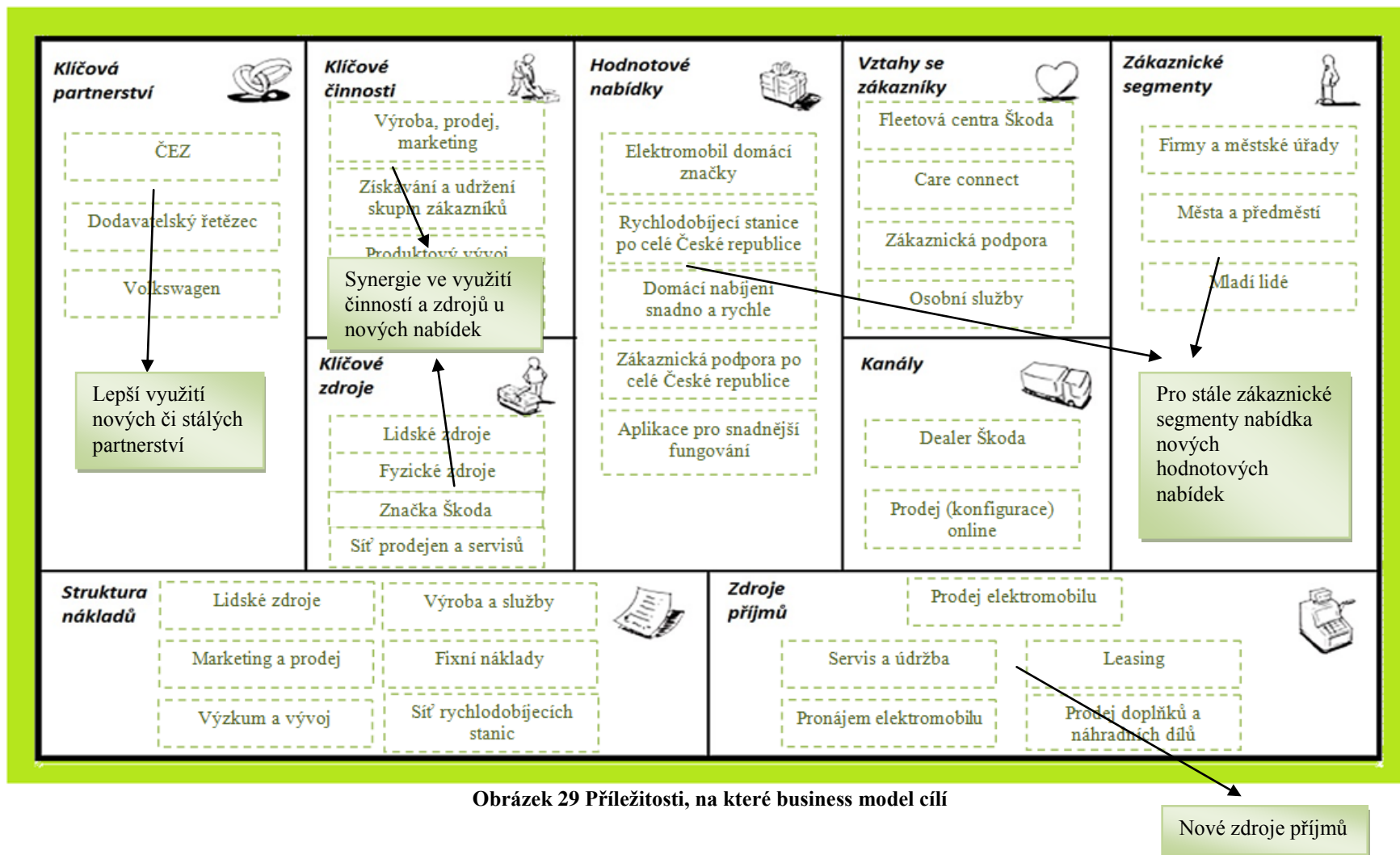
6.3.10. Výsledný návrh business modelu elektromobilu Škoda



6.4. Hodnocení business modelu



Obrázek 28 Hlavní silné a slabé stránky pro současný stav




Obrázek 29 Příležitosti, na které business model cílí

Podrobné zhodnocení každého stavebního prvku z hlediska SWOT analýzy.

Tabulka 19 Hodnocení hodnotové nabídky




Hodnocení hodnotové nabídky

	Hodnotové nabídky odpovídají potřebám zákazníků.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Hodnotové nabídky neodpovídají potřebám zákazníků.
	Hodnotové nabídky mají významný síťový dopad.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Hodnotové nabídky nemají žádný síťový dopad.
	Mezi výrobky a službami jsou výrazné synergie.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Mezi výrobky a službami nejsou žádné synergie.

Tabulka 20 Hodnocení nákladů



Hodnocení nákladů

	Náklady jsou předvídatelné	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Náklady nejsou předvídatelné
	Operace jsou nákladově efektivní	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Operace nejsou nákladově efektivní

Tabulka 21 Hodnocení příjmů



Hodnocení příjmů

	Příjmy jsou předvídatelné	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Příjmy nejsou předvídatelné
	Možné opakující se zdroje příjmů a časté opakující se nákupy.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Příjmy jsou spíše transakční a opakujících se nákupů je málo.
	Zdroje příjmů jsou diverzifikované.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Je zde závislost na jednom zdroji příjmů.
	Zdroje příjmů jsou udržitelné.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Udržitelnost příjmů je sporná.
	Příjmy získáváme ještě předtím, než je potřeba uhradit náklady.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Ještě předtím, než získáme příjmy, musíme uhradit vysoké náklady.
	Účtujeme si tolik, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nedokážeme si účtovat tolik, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit.

Tabulka 22 Hodnocení infrastruktury 1

Hodnocení infrastruktury 1/2



	Naše klíčové zdroje dokáže konkurence napodobit jen s velkými obtížemi.			Naše klíčové zdroje lze snadno napodobit.
	Potřeby v oblasti zdrojů jsou předvídatelné.			Potřeby v oblasti zdrojů nejsou předvídatelné.
	Klíčové zdroje lze využívat ve správném množství a ve správném čase.			Klíčové zdroje nelze využívat ve správném množství a ve správném čase.
	Klíčové činnosti lze vykonávat efektivně.			Klíčové činnosti nelze vykonávat efektivně.
	Klíčové činnosti lze napodobit jen s velkými obtížemi.			Klíčové činnosti lze snadno napodobit.
	Kvalita provedení je vysoká.			Kvalita provedení je nízká
	Rovnováha mezi interním zajištěním činností a outsourcingem je ideální.			Sami provádíme příliš mnoho nebo příliš málo činností.

Tabulka 23 Hodnocení infrastruktury 2

Hodnocení infrastruktury 2/2



	Máme jasné zaměření a v případě nutnosti spolupracujeme s partnery.			Nemáme jasné zaměření a s partnery dostatečně nespolupracujeme.
	S klíčovými partnery máme dobré pracovní vztahy.			Pracovní vztahy s klíčovými partnery jsou konfliktní.

Tabulka 24 Hodnocení rozhraní se zákazníky 1

Hodnocení rozhraní se zákazníky 1/2




	Zákaznická základna je dobře segmentovaná			Zákaznická základna není segmentovaná.
	Možnost neustálého získávání nových zákazníků.			Nejsme schopni získat nové zákazníky.
	Pevné vztahy se zákazníky.			Slabé vztahy se zákazníky.
	Kvalita vztahů odpovídá zákaznickým segmentům.			Kvalita vztahů neodpovídá zákaznickým segmentům.
	Naše značka je silná.			Naše značka je slabá.

Tabulka 25 Hodnocení rozhraní se zákazníky 2


Hodnocení rozhraní se zákazníky 2/2



	Naše kanály jsou velmi účinné.	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Naše kanály nejsou účinné.
	Naše kanály jsou velmi efektivní.	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Naše kanály nejsou efektivní.
	Disponujeme značným dosahem kanálů mezi zákazníky.	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Dosah našich kanálů mezi potencionálními zákazníky není dostatečný.
	Zákazníkům jsou naše kanály snadno přístupné.	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Potencionální zákazníci naše kanály nevidí.
	Kanály jsou kvalitně integrované.	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Kanály nejsou kvalitně integrované.
	Kanály odpovídají zákaznickým segmentům.	<input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Kanály neodpovídají zákaznickým segmentům.



Tabulka 26 Hrozby u hodnotové nabídky

Hrozby u hodnotové nabídky

	Jsou k dispozici substituční výrobky a služby?	1 2 3 4 5
	Hrozí konkurence tím, že nabídne lepší cenu nebo hodnotu?	1 2 3 4 5



Tabulka 27 Hrozby u nákladů/příjmů

Hrozby u nákladů/příjmů

	Ohrožuje naše marže konkurence, popřípadě technologie?	1 2 3 4 5
	Závisíme nadměrně na jednom zdroji příjmů, popřípadě několika zdrojích příjmů?	1 2 3 4 5
	Které zdroje příjmů v budoucnu pravděpodobně zmizí?	1 2 3 4 5
	U kterých nákladů hrozí, že budou nepředvídatelné?	1 2 3 4 5
	U kterých nákladů hrozí, že porostou rychleji než zdroje příjmů, které podporují?	1 2 3 4 5


Tabulka 28 Hrozby u infrastruktury

Hrozby u infrastruktury

	Mohlo by dojít k narušení dodávek určitých zdrojů?	1 2 3 4 5
	Je nějak ohrožena kvalita našich zdrojů?	1 2 3 4 5
	Jaké klíčové činnosti mohou být narušeny?	1 2 3 4 5
	Je nějak ohrožena kvalita našich činností?	1 2 3 4 5
	Hrozí nám, že přijdeme o některé partnery?	1 2 3 4 5
	Je možné, že by se naši partneři rozhodli spolupracovat s konkurencí?	1 2 3 4 5
	Nezávisíme na některých partnerech až příliš?	1 2 3 4 5


Tabulka 29 Hrozby u rozhraní se zákazníky 1

Hrozby u rozhraní se zákazníky 1/3

	Ohrožuje naše kanály konkurence?	1 2 3 4 5
	Hrozí našim kanálům nebezpečí, že pro zákazníky přestanou být relevantní?	1 2 3 4 5


Tabulka 30 Hrozby u rozhraní se zákazníky 2

Hrozby u rozhraní se zákazníky 2/3

	Hrozí u některých z našich vztahů se zákazníky zhoršení?	1 2 3 4 5
---	--	-----------


Tabulka 31 Hrozby u rozhraní se zákazníky 3

Hrozby u rozhraní se zákazníky 3/3

	Mohl by se náš trh brzy nasýtit?	1 2 3 4 5
	Ohrožuje náš podíl na trhu konkurence?	1 2 3 4 5
	Jaká je pravděpodobnost, že nás zákazníci opustí?	1 2 3 4 5
	Jak rychle se na našem trhu zostří konkurence?	1 2 3 4 5

Tabulka 32 Příležitosti u hodnotové nabídky

Příležitosti u hodnotové nabídky

	Mohli bychom generovat opakující se příjmy prostřednictvím převodu výrobků na služby?	5 4 3 2 1
	Mohli bychom své výrobky a služby lépe integrovat?	5 4 3 2 1
	Jaké další potřeby zákazníků bychom mohli uspokojovat?	5 4 3 2 1
	Jaká další doplnění či rozšíření jsou u naší hodnotové nabídky možná?	5 4 3 2 1
	Jaké další úkoly bychom mohli vykonávat za naše zákazníky?	5 4 3 2 1

Tabulka 33 Příležitosti u příjmů

Příležitosti u příjmů



	Mohli bychom nahradit příjmy z jednorázových transakcí opakujícími se příjmy?	5 4 3 2 1
	Za jaké další prvky by byli zákazníci ochotni platit?	5 4 3 2 1
	Existují příležitosti křížového prodeje, ať už interně nebo ve spolupráci s partnery?	5 4 3 2 1
	Jaké další zdroje příjmů bychom mohli přidat či vytvořit?	5 4 3 2 1
	Můžeme zvýšit ceny?	5 4 3 2 1

Tabulka 34 Příležitosti u nákladů

Příležitosti u nákladů



	Kde můžeme snížit náklady?	5 4 3 2 1
--	----------------------------	-----------

Tabulka 35 Příležitosti u infrastruktury 1

Příležitosti u infrastruktury 1/3



	Mohli bychom některé klíčové činnosti standardizovat?	5 4 3 2 1
	Jak bychom mohli obecně zvýšit efektivitu?	5 4 3 2 1
	Mohla by efektivitu zlepšit podpora ze strany IT?	5 4 3 2 1

Tabulka 36 Příležitosti u infrastruktury 2

Příležitosti u infrastruktury 2/3



	Mohli bychom stejného výsledku dosáhnout i prostřednictvím méně nákladných zdrojů?	5 4 3 2 1
	Které klíčové zdroje by mohly být lépe zajištěny od partnerů?	5 4 3 2 1
	Které klíčové zdroje nejsou využívány dostatečně?	5 4 3 2 1
	Disponujeme nevyužívaným duševním vlastnictvím, které může být pro ostatní hodnotné?	5 4 3 2 1

Tabulka 37 Příležitosti u infrastruktury 3

Příležitosti u infrastruktury 3/3



	Existují kolem nás příležitosti k outsourcingu?	5 4 3 2 1
	Mohla by nám rozsáhlejší spolupráce s partnery pomoci zaměřit se na náš klíčový byznys?	5 4 3 2 1
	Existují příležitosti křížového prodeje ve spolupráci s partnery?	5 4 3 2 1
	Mohly by nám kanály partnerů pomoci dostat se k zákazníkům lépe?	5 4 3 2 1
	Mohli by partneři doplnit naši hodnotovou nabídku?	5 4 3 2 1

Tabulka 38 Příležitosti u rozhraní se zákazníky

Příležitosti u rozhraní se zákazníky



	Jak můžeme těžit z rostoucího trhu?	5 4 3 2 1
	Mohli bychom obsloužit nové zákaznické segmenty?	5 4 3 2 1
	Mohli bychom díky jemnější segmentaci zákazníky obsloužit lépe?	5 4 3 2 1
	Jak bychom mohli zlepšit účinnost či efektivitu kanálů?	5 4 3 2 1
	Mohli bychom své kanály integrovat lépe?	5 4 3 2 1
	Mohli bychom najít nové komplementární kanály u partnerů?	5 4 3 2 1
	Mohli bychom na základě přímého zásobování zákazníků zvýšit marže?	5 4 3 2 1
	Mohli bychom kanály lépe spojit se zákaznickými segmenty?	5 4 3 2 1
		Je zde potenciál pro zlepšení poprodejních služeb?
Jak bychom mohli vztahy se zákazníky dále upevnit?		5 4 3 2 1
Mohli bychom zlepšit personalizaci?		5 4 3 2 1
Jak bychom mohli zvýšit přechodové náklady?		5 4 3 2 1
Identifikace nerentabilních zákazníků?		5 4 3 2 1
Je potřeba některé vztahy automatizovat?		5 4 3 2 1

Hodnocení business modelu, ten se hodnotí nejen při zavedení, ale i v průběhu jeho používání. Hodnocení je velice důležitou součástí, ukazuje nám „sílu“ našeho business modelu a to nejen jako kompletu, ale i podle jeho jednotlivých částí (stavební prvky).

Business model se hodnotí pomocí několika částí. Jako první se hodnotí současný stav celého business modelu (hodnotí se silné a slabé stránky), pokud již nějaký existuje. V případě, že se jedná o úplně nový business model, zhodnotí se, jaké jsou současné možnosti pro nový business model (viz Obr. 28). Jako druhý bod, se zhodnotí příležitosti, které se nový business model snaží využít, tedy znova jako celku (viz Obr. 29). Takto se hodnotí business model jako komplet, protože je důležitá integrita business modelu jako celku.

Další část zhodnocení se zaměřuje na jednotlivé stavební prvky. Dílčí hodnocení mohou napomáhat k inovaci. Účinným způsobem jak toho dosáhnout je kombinace klasické SWOT analýzy a jednotlivých stavebních prvků.

Jak lze vidět v tabulkách 19-25, které popisují silné a slabé stránky, příkladový business model má převládající silné stránky. Velkým plusem jsou klíčová partnerství a rozhraní se zákazníky. Vyskytují se zde i slabší stránky, které jsou v důsledku typu činnosti (který je předmětem business modelu). Pro současný stav (možnosti, konkurence, infrastruktura) zde není moc velká diverzifikace a z toho vyplývají slabší stránky (příjmy, zdroje, činnosti), ale nejedná se o velký problém, je to klasický problém, který vzniká mezi konkurencí při stejném typu podnikání.

Poslední částí je hodnocení příležitostí a hrozeb, jak lze vidět v tabulkách 26-38. Tato část ukazuje, na které prvky je dobré se v budoucnu zaměřit, aby byl business model stále aktuální. Pro tento business model, není nepochopitelné, že největší hrozbou je možný příchod nové konkurence (elektromobilita je stále v rozkvětu) a nebo nástup nové technologie. Zbylé hrozby nedosahují takového rizika, jako již zmíněné. Lze pozorovat i možné příležitosti u jednotlivých prvků, které ale většinou nejdou považovat za příliš velké. Nové příležitosti se více naskytují až v průběhu již realizovaného business modelu, a proto je důležité dělat hodnocení business modelu pravidelně.

7. Doporučení k dalšímu uplatňování business modelů

Na začátku je důležité zmínit, že proces tvorby business model jako takový končí jeho finálním návrhem. Ale jsou zde ještě dvě důležité fáze a to fáze realizace a fáze řízení. Tyto fáze spadají pod podnikatelský plán, pod který spadá i samotný business model, ten je jeho základem. Fáze realizace a řízení nám umožní přenést business model z papíru do reality a následně ho úspěšně řídit.

Realizace

Jakmile tedy máme hotový finální návrh business modelu, pokračujeme dál v podnikatelském plánu a zhotovíme finanční analýzu, do které se zahrnuje analýza rentability, prodejní scénáře a prognózy, kapitálové výdaje, provozní náklady, finanční požadavky. Finanční analýza ukazuje, jestli je podnikatelský plán finančně realizovatelný.

Jestliže je zhotovená finanční analýza, nastává fáze realizace. Do těchto činností spadá popis všech souvisejících projektů, určení milníků, organizace veškerých právních struktur, příprava podrobného rozpočtu a plánu projektu atd. Realizační fáze je nastíněna v podnikatelském plánu a v dokumentu řízení projektu je pak rozdělena na jednotlivé položky.

Řízení

Fáze, která podtrhuje důležitost s business modelem neustále pracovat. Tvorba business modelu není jednorázovou činností. Ve fázi řízení je důležité model neustále sledovat a hodnotit. Sledovat prostředí, protože jedině tak lze pochopit, jaký dopad budou mít vnější faktory v dlouhodobém měřítku. Lze tedy říci, že výsledkem fáze řízení je přizpůsobení a modifikace business modelu na základě reakce trhu.

Doporučení k dalšímu využívání

Pokud se zaměříme na české firmy, využívání business modelů není jejich standardem. A pokud je firma využívá, často se naráží na nekvalitní nebo nevhodný business modely. Přitom je to obrovská chyba. Mnoho firem považuje vypracování návrhu business modelu za zbytečnost, ale ve skutečnosti je to obrovská škoda. Koncept business modelu Canvas, je velice šikovný nástroj a měl by se využívat pravidelně. Obrovský plus tohoto konceptu je jeho grafické zpracování. Vizuální efekt, který Canvas způsobuje, zvyšuje brainstorming na vyšší úroveň. Tento princip úspěšně využívaly už v dřívějších dobách japonské firmy, které využívaly celé stěny pro podporu vizuálního efektu. Další velkou výhodou je jeho jednoduchost a univerzálnost použití. Vede k diskusi a ta vede k nápadům, které umožní dosáhnout požadovaného cíle.

Business model Canvas by měl být pravidelně využíván jako podpora při zavádění čehokoliv nového (proces, služba, výrobek atd.). Jednoduše ukazuje vize, cíle a hodnoty. Ukazuje celek a tedy jak daný model funguje. A jak už bylo zmíněno, vede k diskusi a ta je v tomto ohledu nesmírně důležitá. Tento příklad využití byl znázorněn na příkladu zavedení elektromobilu, který je obsažen v této práci.

Další využívání konceptu business modelů vidím v inovacích, tedy stávajících procesech, službách, výrobcích atd. Canvas je ideální nástroj při porovnávání starého a

plánovaného. Máme možnost srovnávání celku i jednotlivých prvků a tedy možnou reakci na jednotlivé části. Následně je důležité business modely neustále sledovat. Hlídat si příležitosti i hrozby a snažit se vylepšit slabé stránky business modelu.

Je opravdu mnoho způsobů, jak se dají business modely využívat, je jen otázka na firmy, zdali chtějí. Canvas se dá využít nejen na velké projekty, ale i malé dílčí projekty. Jednoduše s ním popíšeme business modely konkurence a v dnešní době, kde konkurence je opravdu vysoká, musíme znát veškeré kroky, které konkurence podniká a využít tyto znalosti v náš prospěch. Pomocí Canvasu se dá jednoduše popsat i osobní business model, který může člověku pomoci při osobním rozvoji. Univerzálnost Canvasu je obrovská výhoda, a pokud se ho člověk (nebo skupina lidí) naučí správně používat, jeho využití je pak téměř na vše. Je tedy zbytečné zde vypisovat další možná využití business modelů, ale je důležité zde znova zdůraznit potřebu správného použití, protože jak již bylo zmíněno, mnoho firem podceňuje návrh business modelu a ten pak nedokáže naplnit potenciál, který má. Takže hlavní doporučení je naučit se principy Canvasu nebo jiných metod, které firma používá a ty v daný čas správně použít a následně v tom pokračovat.

Závěr

Tato práce se zabývala business modely. Jejich definicí podle světoznámých autorů, členěním podle druhu využití a významem jednotlivých druhů modelů. Práce byla doplněna o stručný popis současného využívání business modelů i s reálnými příklady. Praktická část byla založena na výběru konceptu business modelu, který posloužil jako ukázka pro rozvoj podnikatelské činnosti uplatněním právě business modelu. Při výběru byl vybrán business model Canvas. Podrobněji se ukázala jeho stavební struktura a jeho vzory. Druhá část byla věnována příkladu rozvoje podnikatelské činnosti, v tomto případě zavedení elektromobilu značky Škoda na český trh, pomocí vybraného business modelu Canvas. Tento příklad byl řešen fiktivně, ale s reálnými daty a informacemi. Na příkladu je jasně ukázaný postup vytvoření business modelu Canvas. Postupný vytvoření všech stavebních prvků, které na sebe působí a tvoří celek. Příklad byl zacílený na rozvinutí stávajícího stavu, jak ohledně zákaznického segmentu, přes jednotlivé činnosti a zdroje, až po partnerství. V příkladu byla stanovena taková hodnotová nabídka, která je v současné době potřebná pro realizaci takového projektu s ohledem na splnění požadavků trhu. K hodnotové nabídce byly navrženy potřebné kroky, které mají zajistit úspěch business modelu. Ať už se jedná o potřebné vztahy se zákaznickým segmentem nebo klíčové činnosti. Výsledkem pak je zhotovený finální návrh business modelu. Kromě postupu je v práci uvedeno i klasické hodnocení jak celku, tak i jednotlivých stavebních prvků, které v průběhu využívání business modelu má pomoci k budoucí inovaci, která je u podnikatelských činností velice důležitá. Práce je doplněna i o příslušný dodatek pro další postup. Konec práce je věnovaný doporučení pro další uplatňování business modelů.

Seznam použité literatury

- [1] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů*. Praha: BIZBOOKS, 2015. ISBN 9788026504252.
- [2] OSTERWALDER, A., CLARK, T., PIGNEUR, Y. *Osobní business model*. Brno: BIZBOOKS, 2013. ISBN 9788026500759.
- [3] CURRIE, Wendy. *Value Creation from E-Business Models*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN: 9780080481562.
- [4] CHEW, Eng K. *Knowledge Driven Service Innovation and Management: IT Strategies for Business Alignment and Value Creation: IT Strategies for Business Alignment and Value Creation*. Hershey: IGI Global, 2012. ISBN: 9781466625136.
- [5] CHEW, Eng K, Y. *Information Technology Strategy and Management: Best Practices: Best Practices*. Hershey: IGI Global, 2009. ISBN 9781599048055.
- [6] WEILL, P., VITALE, M. *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Boston: Harvard Business Press, 2001. ISBN 9781422163436.
- [7] GOTTSCHALK, Petter. *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation: Value Shop Creation*. Hershey: Idea Group Inc Press, 2006. ISBN 9781599040622.
- [8] AMIT, R., ZOTT, Ch. *BUSINESS MODEL INNOVATION: CREATING VALUE IN TIMES OF CHANGE* [online]. Navarra, 2010. Working paper. IESE Business school University of Navarra. [cit. 14. 10. 2017]. Dostupné z: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0870-e.pdf>>.
- [9] Typologie byznys modelů. *Docplayer* [online]. 2016. [cit. 7. 10. 2017]. Dostupné z: <<http://docplayer.cz/12854059-Typologie-byznys-modelu-business-model-typology-jana-polakova-gabriela-kolackova.html>>.
- [10] BUSINESS MODELS ON THE WEB. *digitalenterprise* [online]. 2009. [cit. 1. 10. 2017]. Dostupné z: <<http://digitalenterprise.org/about.html>>.
- [11] The Business Model Ontology. *hec.unil* [online]. [cit. 1. 10. 2017]. Dostupné z: <<http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/3.pdf>>.
- [12] Chapter Two E commerc business model. *slideshare* [online]. [cit. 5. 12. 2017]. Dostupné z: <<https://www.slideshare.net/maryasholevar/chapter-two-e-commerc-business-model>>
- [13] SKODAMAG. *skodamag.fr* [online]. [cit. 19.3.2018]. Dostupný na WWW: http://www.skodamag.fr/wp-content/themes/skodamag/img_resize/timthumb.php?src=http://www.skodamag.fr/wp-content/uploads/2014/02/Couv-VisonC.jpg&w=800&q=80

- [14] ČEZ postaví desítky rychlodobíjecích stanic, většinu z dotací. IDNES.cz [online]. 2016. [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <https://ekonomika.idnes.cz/cez-postavi-desitky-rychlodobijecich-panic-vetsinu-z-dotaci-pux-/eko-doprava.aspx?c=A161114_103735_eko-doprava_suj>.
- [15] Alternative fuel vehicle registrations: +37.6% in first quarter of 2017. Acea.be [online]. 2017. [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <<http://www.acea.be/press-releases/article/alternative-fuel-vehicle-registrations-37.6-in-first-quarter-of-2017>>.
- [16] Vývoj elektromobility v České republice. RolandBerger [online]. 2014. [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/img/Roland_Berger_eMobility_study2014_20141105.pdf>.
- [17] DOBÍJECÍ STANICE SKUPINY ČEZ. Skupina ČEZ [online]. 2017. [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <<http://www.elektromobilita.cz/edee/content/file/e-mobilita/dobijeci-panic-skupiny-cez/aktualni-mapa-dobijecich-panic.pdf>>.
- [18] Zajímavosti z elektromobility. elektromobilita.cz [online]. 2018. [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <<http://www.elektromobilita.cz/cs/o-nas/zajimavosti-z-elektromobility.html>>.
- [19] Fleetová centra ŠKODA. skoda-auto.cz [online]. 2018. [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <<http://www.skoda-auto.cz/firemni-zakaznici/fleetova-centra>>.
- [20] Care Connect. skoda-auto.cz [online]. 2018. [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <<http://www.skoda-auto.cz/o-nas/skoda-connect-care-connect>>.
- [21] Your key to European statistics. Eurostat [online]. 2018. [cit. 21. 2. 2018]. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Obchodní trojúhelník	5
Obrázek 2 Plátno business modelu [1]	10
Obrázek 3 Business model iPod/iTunes společnosti Apple [1]	25
Obrázek 4 B2C business modely [12]	26
Obrázek 5 Výnosové modely [12]	27
Obrázek 6 B2B business modely [12]	27
Obrázek 7 Zákaznické segmenty [1]	31
Obrázek 8 Hodnotové nabídky [1]	33
Obrázek 9 Kanály [1]	34
Obrázek 10 Fáze kanálu [1]	35
Obrázek 11 Vztahy se zákazníky [1]	35
Obrázek 12 Zdroje příjmů [1]	37
Obrázek 13 Cenotvorné mechanismy [1]	38
Obrázek 14 Klíčové zdroje [1]	38
Obrázek 15 Klíčové činnosti [1]	39
Obrázek 16 Klíčová partnerství [1]	40
Obrázek 17 Struktura nákladů [1]	41
Obrázek 18 Plátno business modelu [1]	43
Obrázek 19 Rozdělení plátna [1]	43
Obrázek 20 Tři hlavní typy podnikatelského zaměření [1]	44
Obrázek 21 Dlouhý chvost [1]	45
Obrázek 22 Koncept vozu Škoda [13]	47
Obrázek 23 Prostředí business modelu [1]	49
Obrázek 24 Mapa empatie	54
Obrázek 25 Dobíjecí stanice skupiny ČEZ - současný stav [17]	59
Obrázek 26 Indikativní umístění dobíjecích stanic v ČR skupiny ČEZ – plánováno [14]	60
Obrázek 27 Plánovaná síť dobíjecích stanic	61
Obrázek 28 Hlavní silné a slabé stránky pro současný stav	68
Obrázek 29 Příležitosti, na které business model cílí	69

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typologie business modelů.....	8
Tabulka 2 Parametry analýzy.....	28
Tabulka 3 Rizika.....	28
Tabulka 4 Ohodnocení parametrů.....	28
Tabulka 5 Saatyho metoda.....	29
Tabulka 6 Váhy jednotlivých parametrů.....	29
Tabulka 7 Hodnoty konceptů.....	29
Tabulka 8 Vypočet analýzy.....	29
Tabulka 9 Vyhodnocení.....	30
Tabulka 10 Principy inovace [1].....	46
Tabulka 11 Plán projektu.....	48
Tabulka 12 Tržní síly [1].....	50
Tabulka 13 Sektorové síly [1].....	51
Tabulka 14 Hlavní trendy [1].....	52
Tabulka 15 Makroekonomické síly [1].....	53
Tabulka 16 SWOT analýza prostředí business modelu.....	55
Tabulka 17 Vývoj populace pro věkovou kategorii 15-24 [21].....	58
Tabulka 18 Vývoj populace pro věkovou kategorii 25-49 [21].....	58
Tabulka 19 Hodnocení hodnotové nabídky.....	70
Tabulka 20 Hodnocení nákladů.....	70
Tabulka 21 Hodnocení příjmů.....	71
Tabulka 22 Hodnocení infrastruktury 1.....	72
Tabulka 23 Hodnocení infrastruktury 2.....	73
Tabulka 24 Hodnocení rozhraní se zákazníky 1.....	73
Tabulka 25 Hodnocení rozhraní se zákazníky 2.....	74
Tabulka 26 Hrozby u hodnotové nabídky.....	75
Tabulka 27 Hrozby u nákladů/příjmů.....	75
Tabulka 28 Hrozby u infrastruktury.....	76
Tabulka 29 Hrozby u rozhraní se zákazníky 1.....	76
Tabulka 30 Hrozby u rozhraní se zákazníky 2.....	76
Tabulka 31 Hrozby u rozhraní se zákazníky 3.....	77
Tabulka 32 Příležitosti u hodnotové nabídky.....	77
Tabulka 33 Příležitosti u příjmů.....	78
Tabulka 34 Příležitosti u nákladů.....	78
Tabulka 35 Příležitosti u infrastruktury 1.....	78
Tabulka 36 Příležitosti u infrastruktury 2.....	79
Tabulka 37 Příležitosti u infrastruktury 3.....	79
Tabulka 38 Příležitosti u rozhraní se zákazníky.....	80

Seznam grafů

Graf 1 Registrace nových aut na alternativní pohony v ČR [15]	56
Graf 2 Registrace nových aut na alternativní pohony v EU [15]	57