



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



OBCHODNÍ MODELY

KOMPENDIUM



Tato publikace byla připravena za podpory Evropské Unie v rámci programu ERASMUS+ a projektu **“Porozumění a sestavení byznys modelů”**.

Obchodní modely – kompendium

Editoři: Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vucovic, Gabriela Vlčková, Evanthia Batzogianni

Autoři: Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vucovic, Gabriela Vlčková, Evanthia Batzogianni, Stella Ioannou

Recenzenti: Angelo Caruso (University of Urbino –Italy), Jasna Colnerič (REALKA, zobraževanje, drugo usposabljanje in svetovanje, Jasna Colnerič, s.p. – Slovenia), Vasilis Avramoudis (Open Mellon Company – Greece), Václav Matějka (Pivo Jinak – The Czech Republic), Józef Bućko (Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Poland)

Obsah této publikace nutně neodráží postoje Evropské Unie nebo Národní agentury, tyto subjekty za ni rovněž nenesou žádnou odpovědnost.

Copyright: Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute – Poland, Training 2000 – Italy, Ljudska Univerza, Zavod za Izobrazevanje in Kulturo in Rogaska Slatina – Slovenia, Institute of Entrepreneurship Development – Greece, GLAFKA s.r.o. –The Czech Republic

ISBN: 978-80-907228-1-1



GLAFKA s.r.o.
Hulanova 1387/3, 140 00 Praha 22
<http://glafka.cz/>



OBSAH

Úvod	3
KAPITOLA 1 OBCHODNÍ MODEL – TEORETICKÝ ZÁKLAD	6
1.1. Proč jsou obchodní modely důležité	6
1.2. Klasifikace obchodních modelů	6
1.3. Hlavní prvky obchodních modelů	9
1.3.1. Hlavní obchodní partneři	10
1.3.2. Hlavní aktivity	11
1.3.3. Klíčové zdroje	11
1.3.4. Struktura nákladů	12
1.3.5. Vztahy se zákazníky	13
1.3.6. Komunikační kanály (Zákaznické kanály)	14
1.3.7. Zdroje příjmů	15
1.3.8. Hodnotová nabídka	16
KAPITOLA 2 ANALÝZA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ – SHRUTÍ	19
2.1. Polsko	19
2.2. Itálie	20
2.3. Slovinsko	20
2.4. Řecko	21
2.5. Česká republika	21
KAPITOLA 3. ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – SHRUTÍ	23
Úvod	23
3.1. Polsko	24
3.2. Itálie	25
3.3. Slovinsko	26
3.4. Řecko	26
3.5. Česká republika	27
PŘEHLED AKTIVIT – PŘÍKLADY	29
Aktivita 1: Váš ideální obchodní model (zvolte sektor)	29
Aktivita 2: Váš ideální obchodní model pro obchod s levandulovými výrobky	30
Aktivita 3: Rozvoj podnikatelského záměru	31
Aktivita 4: Analýza trhu	33
Aktivita 5: Podnikatelský záměr	34
Aktivita 6: Obchodní model	35
SLOVNÍČEK POJMŮ	37
DOPORUČENÍ	40
ANNEX 1 – NATIONAL SURVEY	42



Úvod

Evropské i světové trhy procházejí v posledních letech významnými a výraznými změnami. Ovlivňuje je globalizace, evropská integrace, pokrok v informačních a komunikačních technologiích nebo globální ekonomické krize. Všechny tyto fenomény nutí firmy, aby inovovaly své obchodní strategie a své modely, a aby si tak zachovávaly konkurenceschopnost. Držet krok s dobou je tím spíše důležité pro malé a střední firmy, protože ty jsou při změnách na trzích ke ztrátě konkurenceschopnosti náchylnější. Interakce mezi firmami a dalšími hráči na trhu je považována za klíčový factor pro úspěšný rozvoj firmy (Mele, Russo-Spena & Colurcio, 2010). Pro definování správné firemní strategie je vhodné vytvořit jasný model.

V současné době se ukazuje potřeba radikálně obměnit způsob, jakým firmy fungují. Tato potřeba se projevuje hlavně v aktualizaci stávajících obchodních modelů.

Podnikatelé musejí přijímat rozhodnutí na základě svého kognitivního rámce. Ten hraje zásadní roli pro interpretaci různých signálů, a tedy pro přijímání strategických rozhodnutí (Walsh, 1995). To znamená, že výchozím bodem je aktualizovat kognitivní rámec tak, aby odpovídal komplexnímu měnícímu se prostředí. Správný rámec povede k úspěšnému podnikání a naopak – nevhodný mentální model bude mít za následek neadekvátní reakce na podněty z okolí.

Aktualizovat kognitivní rámce není bohužel jednoduché. Aktualizaci pozdržují inertní síly a změnu jsou velmi často schopny vyvolat je velmi silné signály. Proto je potřeba mít vhodné nástroje a metodologie, které manažerům firem včas pomůžou kognitivní rámce upravit a uvědomit si, v jaké situaci se firma v dané chvíli nachází – a to ještě předtím, než se situace firmy stačí zhoršit (Vedovato, 2016).

Jako nástroj, který pomáhá provádět změny ve firmě a pomáhá adaptovat se na situaci v daný moment, může posloužit obchodní model.

Termín *obchodní model* je relativně nový. Ačkoli se poprvé objevil ve vědecké literatuře už v roce 1957 (Bellman, Clark et al. 1957) v názvu a abstraktu článku *Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis* (Učitelé, elektrony a obchodní modely: problém syntézy), větší pozornosti se dočkal až na konci 90. let. Obchodním modelům se začali věnovat různí vědci, většinou v oblasti designu a managementu (Martin, 2009; Osterwalder et al., 2014; Battistella et al., 2012). Postupem času začal koncept obchodního modelu přitahovat stále větší pozornost, a to jak v akademické sféře, tak v praxi (Zott, Amit, Massa, 2010).

Když mluví akademici o *obchodním modelu*, mají tím většinou na mysli „logiku firmy, způsob, jakým funguje a jak vytváří hodnotu pro osoby, které s ní přijdou do styku“ (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009).

Vědci ze San Jose State University vnímají obchodní model jako „popis, vyjádření nebo koncepční plán toho, jak bude firma vytvářet zisk“. Poradenská firma Epia Consulting zase



obchodní model definuje jako „model, který organizacím pomáhá realizovat ekonomickou hodnotu jejich produktů, služeb a/nebo technologií“.

Jasnou a detailní definici obchodního model uvádějí Osterwalder, Pigneur a Tucci (2005):

Obchodní model je koncepční nástroj obsahující řadu prvků a jejich vztahů a umožňující vyjádřit obchodní logiku určité firmy. Popisuje hodnotu, kterou firma nabízí jednomu nebo několika segmentům zákazníků. Zobrazuje architekturu firmy a síť jejích partnerů, prostřednictvím níž vytváří, prodává a dodává tuto hodnotu, a vytváří tak ziskové a dlouhodobě udržitelné zdroje příjmu (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

V posledních letech vyvstala potřeba přijít s inovativními obchodními modely v různých obchodních oblastech. Důležitost takových modelů je patrná hlavně u internetových společností a e-firem (Timmers, 1998). Šíření nových obchodních modelů a strategií podpořil také rozvoj start-upů (ty jsou obecně charakteristické vysokou mírou inovativnosti a vzdělání). S novými obchodními modely se setkáváme nejčastěji v digitální ekonomice, nicméně i v jiných oblastech (např. ve výrobním průmyslu nebo na komoditních trzích) je nutno obchodní modely inovovat.

Jak prohlásil Osterwalder ve svém díle Tvorba obchodního modelu (Business Model Generation), „inovování obchodních modelů přináší novou hodnotu firmám, zákazníkům a společnosti. Nahrazují se tak modely zastaralé“. (Pisano, Cautela & Pironti, 2014).

Obchodní model se může analyzovat za použití různých metodologií a nástrojů. Využívají se například metody vizualizace, díky nimž je možno zobrazit jednotlivé prvky modelu a dále je rozebírat. Tento přístup „umožňuje zkoumat a zlepšovat manažerské rozhodování, a sice tak, že transformuje tvrdá data do lépe pochopitelných a přístupných forem“ (Yee, Walker & Menzfield, 2012). Vizualizace poskytuje nový náhled na stávající situaci, podporuje změny v myšlení a usnadňuje systematické a zevrubné srovnání mnoha možností (Eppler a Platts, 2009). Vizualizační nástroje se pro manažerské a strategické účely používaly už dříve.

Obchodní modely a strategie jsou dva rozdílné, avšak propojené koncepty (Teece, 2010). Obchodní model definuje způsob, jakým firma vytváří hodnotu pro zákazníky a jak je vnitřně organizovaná tak, aby co nejlépe odpovídala požadavkům zákazníků, ti jí platili a ona vytvářela zisk. Strategie určuje strategické cíle s ohledem na prostředí, v němž se firma pohybuje, a zdroje, které jsou k dispozici. Podle strategie se vytyčují procesy a politika firmy tak, aby firma získávala dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnou pozici (Vedovato, 2016).



Z grafických a vizuálních schémat vychází řada nástrojů pro definování strategie a obchodního modelu. Pro vizuální reprezentaci strategie a k ní se vážících prvků se často využívají mapy. Obchodní model bývá znázorňován pomocí **modelu plátna** (ang. *business model canvas*). Model plátna je v dnešní době pravděpodobně **nejčastěji používanou pomůckou pro vizualizaci prvků vážících se ke strategii firmy a pro vizualizaci obchodního modelu** (Osterwalder & Pigneur, 2010). Je to zjednodušené schéma – znázorňuje obchodní model a identifikuje nové strategické alternativy. Poskytuje obecný model, který se dá rozpracovat a upravit. Tak se dá vytvořit konkrétní obchodní model pro organizace různého druhu – ať už jde o velké korporace, neziskové organizace nebo nově založené malé firmy. Často tento nástroj také pro rozvíjení svých obchodních plánů využívají start-upy (Trimi a Berbegal-Mirabent, 2012).

Cílem této příručky je poukázat na důležitost obchodního modelu a jeho klíčových prvků. V první kapitole je popsán teoretický rámec obchodních modelů a jejich hlavních částí. Ve druhé kapitole jsou popsány obchodní modely konkrétních firem v partnerských státech projektu (shrnutí případových studií). Autoři analyzují, které prvky obchodních modelů jsou pro firmy nejdůležitější. Třetí kapitola uvádí, jaké znalosti a dovednosti jsou k vytvoření obchodního modelu nezbytné (shrnutí dotazníků). Partneři projektu provedli komparativní analýzu znalostí a dovedností různých vzdělávacích institucí a firem v Polsku, Itálii, České republice, Řecku a Slovinsku. Na závěr jsou uvedena doporučení pro tvorbu obchodního modelu ve firmě. Příručka jako přílohu také obsahuje slovníček nejdůležitějších pojmů a cvičení pro tvorbu a implementaci konkrétních obchodních modelů.



KAPITOLA 1 OBCHODNÍ MODELY – TEORETICKÝ ZÁKLAD

1.1. Proč jsou obchodní modely důležité

Obchodní model je pro organizaci důležitý, protože jí pomáhá:

- upřesnit si, kde se nachází její místo v hodnotovém řetězci;
- určit, jak je prospěšná pro spotřebitele;
- odhadnout budoucnost – zda bude mít úspěch nebo ne;
- dosáhnout úspěchu v tom, co dělá;
- optimalizovat technologie;
- otestovat nové nápady a ujistit se, že mají naději na úspěch;
- jasně definovat svou misi a vizi;
- nastavit si hodnoty, které ji budou posouvat dál;
- analyzovat obchodní odvětví a uvědomit si příležitosti a hrozby;
- vytvořit si představu o potenciálních zákaznících;
- nastavit si plán a harmonogram k dosažení cílů;
- definovat produkty a služby, které bude nabízet;
- vytyčit si marketingové strategie;
- vytvořit pro nové zaměstnance manuál o chodu firmy a jejích aktivitách;
- vytvořit prezentaci o firmě; ta se pak může použít pro komunikaci s dodavateli, investory a partnery.

Řada vědců zabývajících se teorií firmy poukazuje na to, že firma prostě a jednoduše nemůže bez dobrého a jasného obchodního modelu být úspěšná. Proto odborníci i majitelé úspěšných firem věnují do rozvoje obchodních modelů v posledních letech mnoho úsilí a lidských zdrojů, aby vytvořili takový model, který bude uzpůsobený jejich cílům a bude přinášet kýžený užitek.

1.2. Klasifikace obchodních modelů

Existují různé klasifikace obchodních modelů. Například M. Rappa rozlišuje 9 základních forem:

- Makléřský model;
- Reklamní model;
- Mediální model;
- Prodejní model;
- Výrobní model;
- Pobočkový model;
- Komunitní model;
- Předplatitelský model;
- Model veřejných služeb.

Významnou osobností na poli rozvoje obchodních modelů je i P. Timmers (1998). Ten rozlišuje 11 druhů, z nichž většina je charakteristická pro internetové firmy:

- Model internetového obchodu;
- Model internetového nákupu;
- Model internetové aukce;
- Model internetového obchodního centra;
- Model tržiště zprostředkovaného 3. stranou;
- Model virtuálního společenství;
- Model integrátorů hodnotového řetězce;
- Model kolaborativních platforem;
- Model poskytovatele služby v hodnotovém řetězci;
- Model informačního makléřství;
- Svěřenský model.

Čtyři základní kategorie obchodních modelů navrhl L. M. Applegate (2001) (Tabulka 1).

Tabulka 1. Typologie obchodních modelů podle L. M. Applegate

Základní kategorie obchodního modelu	Popis modelu	Detailnější modely
<i>Model zaměřeného distributora</i>	Umožňuje přístup k výrobkům nebo službám v určitém obchodním odvětví nebo na vybraném trhu	Detailní model prodejce, tržiště zprostředkované 3. stranou, model agregátoru, model informačního makléřství, model směny
<i>Model portálu</i>	(popis chybí)	Horizontální portálový model, koligační model
<i>Model výrobce</i>	Umožňuje prodej výrobků přímo od výrobce	Model tvůrce, model servisního operátora, vzdělavatele, poradce, modely poskytovatelů
<i>Model poskytovatele infrastruktury</i>	Umožňuje klientům přístup k internetovým službám	Horizontální portálový model (poskytovatel e-slужby) a vertikální model (ASP)

Zdroj: L. M. Applegate (2001).

P. Weill a M.R. Vitale (2001) provedli případové studie známých firem a na jejich základě navrhli 8 atomických obchodních modelů (Tabulka 2). Modely vyjadřují strategické cíle, zisky, klíčové faktory úspěchu a kompetence nutné k efektivní implementaci modelu.

Tabulka 2. Atomické obchodní modely (P. Weill a M.R. Vitale)

Název modelu	Popis modelu
<i>Poskytovatel obsahu</i>	Umožňuje přístup k obsahu (informacím, výrobkům a digitálním službám) skrz poskytovatele/distributory
<i>Přímo zákazníkovi</i>	Výrobky a služby se poskytují přímo zákazníkům, ne přes distributory
<i>Poskytovatel plných služeb</i>	Shromažďuje nabídku poskytovatelů a distributorů a komplexně uspokojuje potřeby zákazníků v určité oblasti (např. finance, pojištění)
<i>Prostředník</i>	Navazuje vztah mezi zákazníky a poskytovateli, shromažďuje informace o zákaznících.
<i>Sdílená infrastruktura</i>	Poskytuje několika firmám přístup ke sdílené IT infrastruktuře
<i>Integrátor čisté hodnoty</i>	Koordinuje transfer informací a produktů distributorům a zákazníkům
<i>Virtuální komunita</i>	Zprostředkovává kontakt mezi lidmi s podobnými zájmy – shromažďuje je do virtuálních společenství a za to jejich členům účtuje poplatky
<i>Všechno na jednom místě</i>	Soustředí produkty na jednom místě a umožňuje přístup k nim přes toto kontaktní místo

Zdroj: P. Weill a M.R. Vitale (2001).

Autoři říkají, že navržená klasifikace platí především pro internetové firmy. Upozorňují nicméně, že modely mohou být nakonfigurované i jinak, aby odpovídaly firmám neinternetovým. Vždy jde o to vytvořit model, který bude co nejlépe odpovídat potřebám určité firmy.

C. Baden-Fuller a V. Mangematin (2013) navrhli také 4 typy obchodních modelů (Tabulka 3).

Tabulka 3. Klasifikace obchodních modelů (C. Baden-Fuller a V. Mangematin)

Název modelu	Popis modelu
Franšizový model (fast-foody)	Jednoduchý model určený různým klientům, v němž lze identifikovat silné hierarchické vztahy mezi různými lidmi.
Strategický model pro butikový obchod	Jednoduchý model určený vybraným klientům. Mezi firmou a klientem je vztah, do hodnotového řetězce žádný další aktér nezasahuje.
Novinový model	

Webový model	Bilaterální model, který se týká dvou typů aktérů, a sice spotřebitelů a prodejce. Ti reprezentují různá prostředí a různé spektrum aktivit.
--------------	--

Zdroj: C. Baden-Fuller a V. Mangematin (2013).

Typologie navržená těmito autory zahrnuje čtyři základní aspekty podnikatelské aktivity: 1) identifikaci zákazníků, 2) zapojení spotřebitelů, 3) hodnotový přínos a 4) příjem. Podle autorů tato klasifikace komplexním způsobem ukazuje vztahy mezi firmou, zákazníky a financemi a prezentuje modely využívané nebo využitelné v praxi, a to bez ohledu na odvětví, v němž se firma pohybuje.

1.3. Hlavní prvky obchodních modelů

Obchodní modely mají různé součásti. V literatuře se nejčastěji uvádějí klasifikace o čtyřech prvcích - např. G. Hamel (2002), M.W. Johnson, C.M. Christensen a H. Kagermann (2008), T. Gołębiowski a kol. (2008) nebo S. Nenonen a K. Storbacka (2009).

Podle prvního z těchto autorů jsou základními prvky obchodního modelu:

- základní strategie;
- strategické zdroje;
- vztahy se zákazníky;
- hodnoty v síti.

Tyto prvky jsou přes různé aktivity firmy vzájemně propojené. G. Hamel zdůrazňuje, že základem pro další rozvíjení obchodního modelu docilovat pomocí tohoto modelu zisk.

M. W. Johnson, C.M. Christensen a H. Kagermann navrhuji tyto části obchodního modelu:

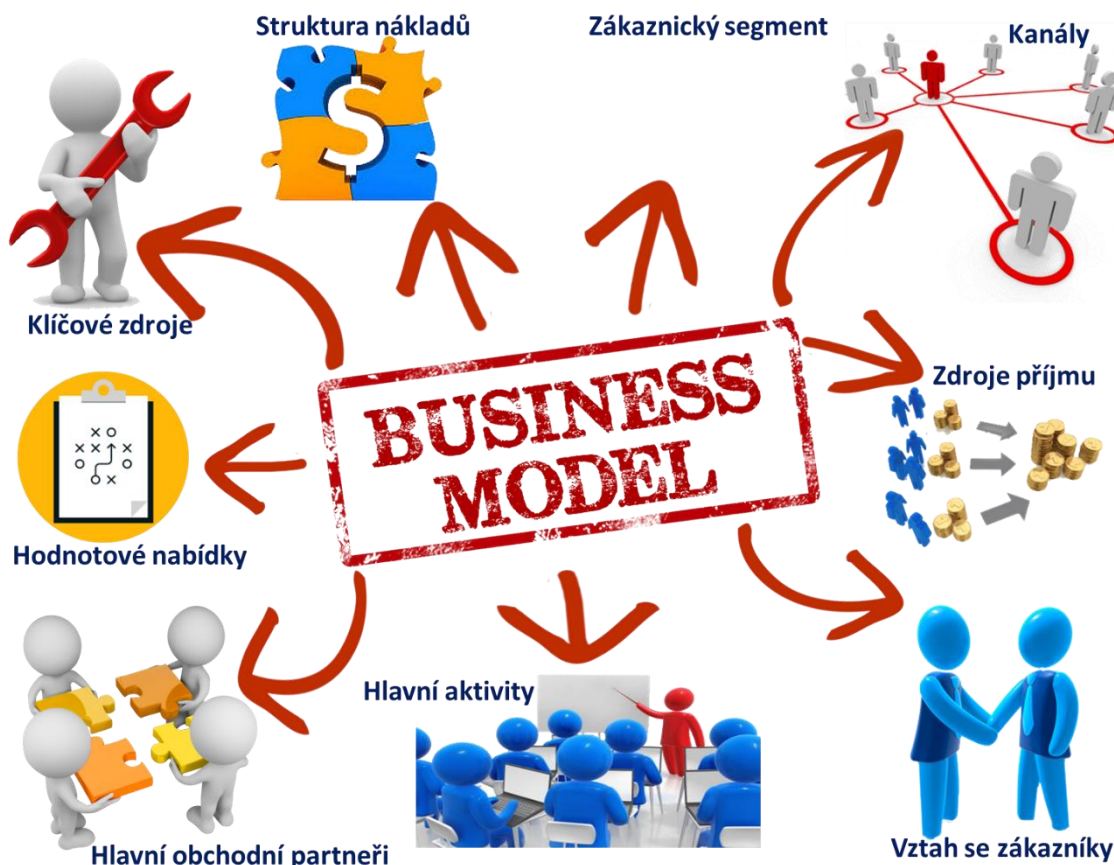
- hodnotové návrhy/nabídky zákazníkům;
- tvorba zisku;
- klíčové zdroje;
- klíčové procesy.

T. Gołębiowski a kolektiv rozlišují v obchodním modelu tyto prvky:

- hodnotové návrhy zákazníkům;
- zdroje, kompetence, znalosti;
- místo firmy v hodnotovém řetězci;
- příjem.

Tyto prvky mají vytvářet, nabízet a dodávat hodnotu, a tak zajišťovat konkurenceschopnost firmy v odvětví, kde působí. Zároveň umožňují zvyšovat hodnotu firmy (Gołębiowski a kol. 2008).

Ačkoli se v literatuře věnované obchodním modelům vyskytuje velké množství různých klasifikací, tou nejznámější je klasifikace navržená A. Osterwalderem a Y. Pigneurem (2010). Obsahuje 9 složek (Obrázek 1).



Obrázek 1. Hlavní prvky obchodního modelu podle A. Osterwaldera a Y. Pigneura (2010).

Zdroj: A. Osterwalder a Y. Pigneur (2010)

V této kapitole je každá složka popsána detailněji. Můžete tak se jednotlivé součásti obchodního modelu lépe poznat (Osterwalder a Pigneur, 2010).

1.3.1. Hlavní obchodní partneři

Pojmem **hlavní obchodní partneři** se chápe síť dodavatelů a partnerů firmy.
Bez nich nemůže obchodní model fungovat.

Při formování obchodních partnerství je třeba mít na paměti tyto důležité faktory:

- uzavírat s partnery správné obchodní dohody;
- nastavit si očekávání;
- odhadnout dopad, jaký partnerství bude mít na zákazníky;
- snažit se o win-win situaci pro obě strany. Aby bylo partnerství stabilní, je třeba, aby z něj měly užitek obě strany.
- obchodní partnery si vybírat.

Když je partnerství uzavřeno, je dobré uvědomit si jeho povahu. K tomu můžou pomoci tyto otázky:

1. Která obchodní partnerství jsou pro naši firmu nejdůležitější?
2. Kdo jsou naši hlavní dodavatelé?
3. Kdo z našich dodavatelů a partnerů dodává naše klíčové zdroje?
4. Jaká další partnerství by se pro potřeby naší firmy nejlépe hodila?
5. Na kterém místě v dodavatelské řetězci by se měla nacházet naše firma?

Těmito otázkami můžete užitečnost partnerství ohodnotit a na základě toho přizpůsobovat svou firemní strategii.

1.3.2. Hlavní aktivity

Hlavní aktivity jsou činnosti, které firma musí udělat, aby její obchodní model fungoval.

Aby byla firma úspěšná, musí vyvíjet činnost a musí dělat hlavně ty aktivity, které jsou pro její chod nezbytné. Tyto aktivity se odvíjejí od jejího obchodního modelu.

Pro plánování těchto aktivit je vhodné znát odpovědi na tyto otázky:

1. Jaké aktivity jsou pro naši firmu nejdůležitější?
2. Jaké aktivity jsou nejdůležitější pro naše distribuční kanály?
3. Jaké aktivity jsou důležité, chceme-li si udržet dobré vztahy se zákazníky?
4. Jaké aktivity jsou zásadní pro naše zdroje příjmů?

Některé typické hlavní aktivity, které se vykonávají ve většině firem, jsou:

- výzkum a vývoj;
- výroba;
- marketing;
- prodej a zákaznický servis.

1.3.3. Klíčové zdroje

Klíčové zdroje popisují, co firma musí mít proto, aby byla úspěšná.

Každá firma musí mít přístup ke zdrojům. To, k jakým zdrojům má přístup, výrazně ovlivňuje její úspěch nebo naopak neúspěch v případě, že zdroje chybí. Zdroje se dají klasifikovat různě. Například Michael Gordon ve své knize *Podnikání (Entrepreneurship, 2009)* rozlišuje šest typů: lidské zdroje, materiální zdroje, finanční zdroje, znalostní zdroje, infrastrukturní zdroje a představitelství. Švýcarský teoretik firmy, Alexander Osterwalder, doporučuje pro definování zdrojů odpovědět si na tyto otázky:

1. Jaké zdroje jsou třeba, aby byly schopny dodat naši hodnotovou nabídku?

2. Jaké zdroje potřebujeme pro naše distribuční kanály, udržení vztahů se zákazníky a zdroje příjmů?

Na základě těchto otázek je možné klíčové zdroje rozdělit na: materiální, intelektuální, lidské a finanční.

- **Materiální zdroje** – hmotný majetek, např. výrobní infrastruktura, nemovitosti, vozidla, stroje, systémy, síť prodejných míst a distribuční síť.
- **Intelektuální zdroje** – třeba obchodní značka, autorská práva, patenty, copyrighty, aliance, databáze zákazníků.
- **Lidské zdroje** – důležité zejména v oblastech vyžadujících velké znalosti nebo kreativitu. Vhodný model vnitřní struktury ve firmě posiluje *vztahy* mezi zaměstnanci v ní a se všemi lidmi, kteří s firmou přijdou do styku. Lidské zdroje jsou pro každou firmu zásadní.
- **Finanční zdroje** – firma potřebuje ve všech stádiích své existence peníze. K implementaci obchodního modelu je třeba zajistit konkrétní finanční zdroje. Finančními zdroji se rozumí peníze (hotovost nebo vklady na bankovních účtech), cenné papíry, pohledávky a půjčky.

1.3.4. Struktura nákladů

Struktura nákladů zahrnuje všechny výdaje, které jsou pro chod firmy nutné.

Mluvíme-li o financích, měli bychom znát odpovědi na tyto otázky:

1. Jaké jsou hlavní náklady, které se v naší firmě tvoří?
2. Jaké klíčové zdroje jsou pro nás nejdražší?
3. Jaké aktivity vyžadují velké finanční investice?

V některých obchodních modelech hraje velmi důležitou roli udržet nízké náklady.

Proto je dobré rozlišovat mezi dvěma strukturami nákladů:

- **Struktura orientovaná na náklady** – klade důraz na nízké náklady. Vyžaduje držet náklady nízké vždy, kdy je to možné. Dá se toho docílit šetřením na hodnotové nabídce, zavedením maximální automatizace ve výrobě nebo outsourcingem.
- **Struktura orientovaná na hodnotu** – klade důraz spíše na kvalitu výrobků.

Náklady lze dělit na:

- **fixní** – takové, které firma musí zaplatit i v případě, že její výroba klesne na nulu. Tyto náklady plynou každý měsíc z pravidelných činností, mohou to být např. poplatky za správu účetnictví. Pro mnoho firem jsou fixní náklady podstatnou složkou nákladů, zejména pro poskytovatele služeb jako jsou restaurace, kina, divadla a hotely.
- **variabilní** – jejich výše se mění v závislosti na množství vyrobeného zboží nebo poskytnutých služeb. Jsou to náklady, které se pojí s výrobními faktory, například s

lidskou prací nebo se vstupními surovinami. Firmy mají například podepsané smlouvy se svými zaměstnanci a dodavateli materiálu, a prostřednictvím těchto smluv mají flexibilitu. Můžou například člověka zaměstnat na plný nebo zkrácený úvazek, nabrat sezónní zaměstnance nebo nakupovat materiály na komoditních trzích.

1.3.5. Vztahy se zákazníky

Pojmem **vztahy se zákazníky** se rozumí povaha vztahů mezi firmou a zákaznickými segmenty.

Interakce se zákazníky je základní součástí každého podnikání. Úspěch a dlouhodobá existence firmy závisí na správné identifikaci vztahu, který chce firma vytvořit se svými specifickými zákaznickými segmenty (Obrázek 2).

SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	
KRITÉRIA	
Zeměpisná	Lokalita
Demografická	Věk, pohlaví, zaměstnání
Behaviorální	Benefity, status věrného zákazníka, připravenost ke koupi
Psychologická	Osobnost, životní styl, hodnoty

Obrázek 2. Segmentace zákazníků

Zdroj: podle <https://www.fieldboom.com/blog/customer-segmentation/> [09.11.2017].

Vztahy se zákazníky mohou mít různou formu. Každá z nich ovlivňuje podnikatelský model jiným způsobem, záleží na konkrétních potřebách a požadavcích každého klienta. Kategorie vztahů jsou (Tabulka 4):

Tabulka 4. Kategorie vztahů se zákazníky

Název vztahu	Popis vztahu
<i>Osobní asistence</i>	Lidská interakce mezi skutečným reprezentantem firmy a zákazníky, například asistence při prodeji nebo po něm.
<i>Specializovaná osobní asistence</i>	Kontinuální (většinou dlouhodobá) interakce mezi skutečným reprezentantem firmy a zvláštní skupinou

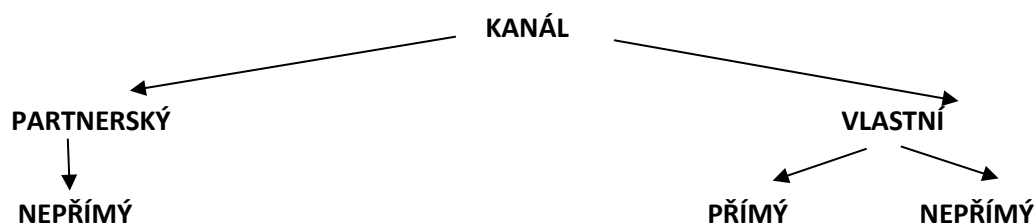
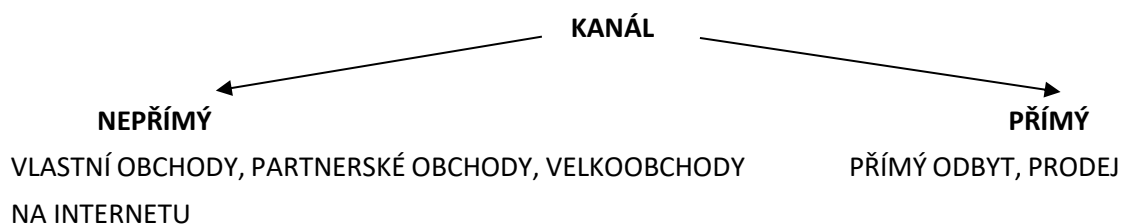
	zákazníků (například key account manažer, který udržuje vztahy s důležitými zákazníky).
<i>Self-service</i>	Nepřímá interakce mezi firmou a jejími zákazníky. Firma zákazníky vybaví nástroji a prostředky pro to, aby si sami mohli provádět servis.
<i>Automatizované služby</i>	Systém samoobslužného servisu s integrovanými automatickými procesy. Systém je schopen identifikovat individuální zákazníky a jejich preference.
<i>Komunity</i>	Přímá interakce mezi různými zákazníky firmy. Internetové komunity, prostřednictvím nichž zákazníci sdílí znalosti a řeší společné problémy.
<i>Spoluautorství</i>	Vztah mezi firmou a zákazníky založený na osobní bázi – zákazníci se přímo podílejí na finálním vzhledu výrobku/služby.

Zdroj: Osterwalder a Pigneur (2010)

1.3.6. Komunikační kanály (Zákaznické kanály)

Kanály jsou místa styku se zákazníkem. Hrají důležitou úlohu pro zkušenost zákazníka.

Existuje 5 hlavních *kanálových fází* – povědomí, zhodnocení, nákup, dodání a období po prodeji. Ty se můžou dále lišit v závislosti na *typu kanálu*.



Vlastní kanály

- + vyšší marže
- nákladnější na založení a údržbu

Partnerské kanály

- + umožňují zvětšit dosah firmy a benefitovat ze silných stránek partnera
- nižší marže

Tabulka 5. Kategorie vztahů se zákazníky

	Kanálová fáze	Co se má v této fázi dělat?
1	Povědomí	Jak vybudujeme povědomí o výrobcích a službách naší firmy?
2	Zhodnocení	Jak zákazníkům pomůžeme hodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?
3	Nákup	Jak zákazníkům umožníme, aby si koupili naše výrobky a služby?
4	Dodání	Jak zákazníkům náš hodnotový návrh doručíme?
5	Období po prodeji	Jakým způsobem budeme poskytovat poprodejní zákaznický servis?

Zdroj: Osterwalder a Pigneur (2010)

Účelem těchto fází je:

- vybudovat mezi zákazníky povědomí o výrobcích a službách firmy;
- pomoci zákazníkům hodnotit hodnotovou nabídku firmy;
- umožnit zákazníkům nákup konkrétních výrobků a služeb;
- doručit zákazníkům hodnotovou nabídku;
- poskytnout zákazníkům poprodejní zákaznický servis.

Je velmi důležité nakombinovat kanály správně tak, jak zákazníci chtějí – jakým způsobem chtějí být osloveni a jak se chtějí dozvědět se o hodnotovém návrhu firmy. Správný mix kanálů pomáhá maximalizovat příjmy firmy.

1.3.7. Zdroje příjmů

Zdroje příjmů se váží k zisku firmy. Ten vznikne tak, že firma od svých tržeb odečte náklady, které musela vydat, aby příjmů docílila. Firma musí analyzovat, kde jí příjmy vznikají – kdo je ochotný platit za hodnotovou nabídku a kdy. Pro každý trh si musí nastavit marže.

Firma může vytvářet příjmy následujícími způsoby (Osterwalder a Pigneur (2010):

A. *Fyzický prodej*

Prodej, kdy vlastnická práva k určitému fyzickému výrobku přecházejí od prodejce ke kupci.

B. Uživatelské poplatky

Tento druh poplatku zákazníkům většinou účtují poskytovatelé služeb za užívání určité služby. Například lékař může pacientovi účtovat podle počtu a povahy zákroků, které pacient podstoupí.

C. Předplatitelské poplatky

Potřebuje-li uživatel dlouhodobý nebo nepřetržitý přístup k produktu firmy, platí předplatitelský poplatek. Například posilovny zákazníkům prodávají časově omezené členství.

D. Půjčování/pronájem/ leasing

Některé firmy svým zákazníkům poskytují po určitou dobu exkluzivní přístup ke svým produktům. Když tato doba skončí, firma nad produktem opět získává plnou kontrolu. Během zmíněného období firma získává od zákazníka pravidelný příjem, zatímco zákazník má exkluzivní přístup k danému produktu – nemusí tak přímo investovat do jeho nákupu.

E. Licence

Licence se používá většinou v souvislosti s výrobky, službami nebo myšlenkami spadajícími do intelektuálního vlastnictví. Je častá v technologických oborech, kde majitelé patentů poskytují jiným firmám licenci k užívání tohoto patentu. Za to si účtují licenční poplatky.

F. Makléřské poplatky

Pokud firma vystupuje jako prostředník mezi dvěma stranami, aby mezi nimi usnadnila komunikaci a transakci, účtuje si za to makléřský poplatek. Příkladem může být personální agentura hledající zaměstnance pro jiné firmy. Pokud najde vhodného kandidáta splňujícího požadavky, může za to od firmy dostat makléřskou odměnu.

G. Reklamní poplatky

Firmy, které vydělávají tím, že propagují jiné firmy, výrobky nebo služby, si účtují za svou službu reklamní poplatky. V minulosti byl tento druh příjmu běžný pro tištěnou inzerci. V moderní době s nástupem internetu a e-komerce tento využívají druh příjmu i mnohé webové stránky.

Tento seznam možných příjmů poskytujeme proto, abyste si uvědomili, zda pro vaše podnikání mohou být užitečné a zda byste je mohli využít.

1.3.8. Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka vyjadřuje výhody, které zákazníci mohou od vašeho výrobku nebo služby očekávat. Produkt může mít jednu nebo více hodnotových nabídek. Hodnotová nabídka poskytuje hodnotu skrze různé aspekty.

Aspekty hodnotové nabídky:

1. Novost

Některé hodnotové nabídky jsou založené na faktoru novosti. Tento prvek je častý zejména u high-tech produktů.

2. Výkon



Lepší výkonnost je už dlouhá léta typickým znakem hodnotové nabídky mnoha produktů. Mnohé firmy léta zdokonalují jeden výrobek a přicházející neustále s jeho výkonnějšími verzemi.

3. Možnost úprav podle vkusu spotřebitele

Moderní spotřebitelé mají rádi individualismus a vyjádření sebe sama. Očekávají, že produkty budou prodloužením jejich osobnosti a médiem, skrz nějž budou světu moct komunikovat své hodnoty a očekávání.

4. Pomoc dosáhnout cíle

Pokud produkt pomáhá spotřebiteli nebo firmě dosáhnout nějakého cíle, jeho hodnotovou nabídkou je právě tento faktor. Takový produkt zlepšuje produktivitu zákazníka při práci a umožňuje mu lépe se soustředit na detaily.

5. Design

Většina oděvních značek si může dovolit vyšší ceny svých výrobků, protože mají nadprůměrný design.

6. Značka/ Status

Design a značka/status by se daly spojit do jedné skupiny, protože jejich působení na spotřebitele je podobné. Lidé bývají loajální určitému designu, protože jeho značka jim zároveň propůjčuje určitý společenský status.

7. Cena

Jedním z nejčastějších prvků hodnotové nabídky je cena. Mnoho firem vstupuje na trh s tím, že budou nabízet produkt nebo službu levněji než dosavadní nabídka na trhu.

8. Snížení nákladů

Výrobky a služby navržené tak, aby zákazníkovi snižovaly jeho další náklady, mají hodnotovou nabídku založenou na snižování nákladů. Významnou roli v redukci nákladů hrají technologické výrobky.

9. Snížení rizik

Čím více se pro spotřebitele snižuje riziko díky zakoupení produktu nebo služby, tím větší hodnotu produkt pro zákazníka má. Snižování rizika zakoupením produktu přispívá k větší jistotě zákazníka.

10. Dostupnost

Další podstatnou součástí efektivní a robustní hodnotové nabídky je učinit dříve nedostupný výrobek nebo službu dostupnými. Dostupnost se výrazně zvýšila díky inovativním technologiím a obměnám v obchodních modelech.

11. Uživatelská příjemnost

Velmi silnou hodnotovou nabídkou je vybavit zákazníka produktem, díky němuž se mu bude něco dělat lépe. Na této hodnotové nabídce některé firmy vybudovaly celá svá impéria.



Mít jednoduše formulovanou a identifikovatelnou hodnotovou nabídku je v dnešním moderním světě, kdy jsou lidé bombardováni spoustou informací z různých zdrojů a kdy je na trhu mnoho konkurenčních firem, stále důležitější. Úspěšné firmy si vytváří hodnotovou nabídku ještě předtím, než vstoupí na trh, a provoz ve firmě uzpůsobují právě této hodnotové nabídce.



KAPITOLA 2 ANALÝZA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ – SHRNUÍ

Úvod

Důležitým faktorem při uvedení nové firmy na trh je obchodní model. Zejména v moderní době charakterizované rychlými technologickými, ekonomickými, tržními a společenskými změnami je obchodní model předpokladem pro úspěch firmy. Cílem těchto analýz případových studií (přímé dotazování podnikatelů za pomoci psaného dotazníku) bylo shromáždit od firem informace o používání obchodního modelu. Pokud firmy nějaký model používají, projekt ProBM (*Porozumění a sestavení byznys modelů*) od nich získal informace o tom, co konkrétně je pro ně na obchodním modelu důležité. Pokud firmy žádný model nepoužívají, bylo cílem zjistit, proč. Výsledky analýzy jsou popsány níže. Dotazníky v angličtině ze všech partnerských států jsou v příloze.

2.1. Polsko

Analýza případových studií v Polsku byla provedena na 4 firmách. Polský partner oslovil hlavně společnosti s ručením omezeným. Jeden dotazník byl anonymní, protože majitel firmy si nepřál zveřejnit své jméno.

Obchodní modely uplatňované ve firmách byly velmi různorodé: **svěřenský model**, **pobočkový model** a **model přímého prodeje**. Zástupci jedné oslovené firmy uvedli, že **žádný specifický model** nepoužívají. To je důležitá informace, protože z ní plyne, že v Polsku některé firmy žádný obchodní model nevyužívají. Zdá se, že znalost obchodních modelů je velmi malá. Přesto byli dotazovaní schopni uvést, jaké prvky jsou pro ně v obchodním modelu důležité. Většina oslovených firem uvedla, že nejdůležitější jsou vztahy s klienty a komunikační kanály. Dalšími důležitými prvky jsou způsoby příjmu, hlavní obchodní partneři, klíčové zdroje a hodnotové nabídky.

Další otázka zkoumala benefity plynoucí z používání obchodních modelů. Odpovědi se různily, téměř ve všech případových studiích ale byly jako hlavní jmenovány dlouhodobá finanční udržitelnost a jedinečná reputace na trhu.

Zajímavé bylo, že firmy se potýkají s některými problémy, proti nimž by obranou měly být právě obchodní modely. Kámenem úrazu se podle nich zdá být nízká efektivita komunikace a nedostatek finanční stability.

Protože příručka, která bude vytvořena v rámci projektu, obsahuje také informace o dovednostech a znalostech potřebných k implementaci obchodních modelů, obsahoval dotazník i otázku na toto téma. Odpovědi se poměrně lišily. Firmy jako důležité schopnosti jmenovaly mezilidské vztahy, návrh obchodního plánu, dobrou organizaci práce, dobrý kontakt se zaměstnanci, specifickou obchodního odvětví, náklady v obchodním odvětví, komunikaci, řešení problémů a management. Specifickou obchodního odvětví a management jsou znalostní factory.



Pouze jedna firma popsala svůj názor na obchodní model. Podle jejích zástupců je v malých firmách (s 10 a méně zaměstnanci nebo tam, kde zaměstnanců jsou většinou senioři) zavádění změn (např. obchodních modelů) nemožné.

2.2. Itálie

Analýza případových studií v Itálii byla provedena na 4 společnostech. Prostřednictvím dotazníku byla získána data od firem zaměstnávajících méně než 10 a 50 zaměstnanců. Firmy působí v oblasti vývoje softwaru, marketingu, nových technologií a pleteného zboží.

Obchodní modely aplikované v těchto 4 firmách byly velmi rozdílné. Nejčastěji se využívá **přímý prodej prostřednictvím poboček a smluvní prodej**. Jedna firma také využívá model **doplňkového a prémiového** prodeje. Na dotazníky odpovídaly zaběhnuté firmy a ve většině případů se ukázalo, že v Itálii není o obchodních modelech široké povědomí. Firmy v dotaznících uvedly, jaké aspekty jsou z jejich pohledu nejdůležitější pro dlouhodobé fungování firmy: hlavní obchodní partneři, vztahy se zákazníky a komunikační kanály. Dalšími významnými faktory jsou podle jejich názoru struktura nákladů a hodnotová nabídka.

Další otázka v dotazníku se zabývala benefity plynoucími z používání obchodních modelů. Ty byly opět docela rozdílné, často se ale opakovalo zvýšení kontroly a konzistence a zlepšení provozní efektivity.

Následující otázka se ptala na znalosti a dovednosti potřebné k uplatnění obchodního modelu ve firmě. V odpovědích se vyskytly: management, komunikace a inovace výrobků, praktické zkušenosti a sepsání byznys plánu. Co se znalostí týče, zmíněn byl hlavně rozvoj znalostí v oblasti analýzy tržního prostředí a dynamiky vlastního podniku.

V žádném ze 4 dotazníků se nepodařilo shromáždit data ohledně budoucího zavedení obchodních modelů ve firmě.

2.3. Slovinsko

Analýza případových studií ve Slovinsku byla provedena na 5 firmách. Slovinský partner se dotazoval především malých podnikatelů.

Z oslovených firem používá obchodní model jen jedna firma, a to **model přímého prodeje**. Ostatní společnosti uvedly, že obchodní model nepoužívají. Pro všechny dotazované firmy byly nejdůležitějším prvkem vztahy se zákazníky. Další prvky označené za důležité byly: hlavní obchodní partneři, zdroje příjmu, hodnotové nabídky a struktura nákladů. Za nejméně důležité byly považovány klíčové zdroje a komunikační kanály.

Další otázka se zabývala benefity z používání obchodních modelů. Nejčastěji měly firmy za to, že takovým benefitem je jedinečná reputace na trhu a finanční udržitelnost. Následoval plán růstu a zlepšení komunikačního procesu. Zvýšení kontroly a konzistence a zlepšení provozní efektivity za tak podstatné považovány nebyly.

Jako problematické aspekty jmenovaly firmy příliš objemné objednávky, nedostatek zákazníků a přílišnou důvěru v podnikatelský záměr na počátku podnikání.

Protože příručka, která bude v rámci projektu vytvořena, zahrnuje také informace dovednostech a znalostech potřebných k rozvinutí obchodního modelu ve firmě, obsahoval dotazník také otázky na toto téma. Odpovědi se docela lišily: jako důležité byly označeny dovednosti v oblasti IT, komunikační schopnosti a dobré organizační dovednosti. Dále pak znalost cizích jazyků, marketingu a praktické zkušenosti z dané oblasti podnikání.

2.4. Řecko

Analýza případových studií v Řecku byla provedena na 4 firmách. Obchodní modely uplatňované v těchto firmách byly: **nízkonákladový model** a **model přímého prodeje**. Lze konstatovat, že v Řecku mnoho firem **nepoužívá žádný obchodní model**, a to většinou proto, že o jejich existenci neví nebo neví o jejich přínosu. Dvě společnosti uvedly, že žádný specifický model nepoužívají, nicméně nevědomě vyvíjejí aktivity, které by se do rámce obchodního modelu daly zařadit. I když je jejich znalost obchodních modelů omezená, byly firmy schopny určit, jaké jeho prvky jsou pro udržitelnost firmy důležité. Všechny uvedly, že těmi nejzásadnějšími jsou vztahy s klienty a komunikační kanály, následované hlavními obchodními partnery a strukturou nákladů.

Co se týče benefitů plynoucích z používání obchodních modelů, firmy jich byly schopné jmenovat mnoho. Nejpodstatnějším se ukázala být finanční udržitelnost.

Je zajímavé, že firmy dokázaly pojmenovat některé problémy, s nimiž se kvůli absenci obchodního modelu ve své firmě musí potýkat – například méně efektivní management nebo zranitelnost vůči silné konkurenci.

Na otázku o schopnostech a znalostech potřebných pro aplikaci obchodního modelu firmy odpovídaly odlišně, např.: schopnost řešit problémy, řízení vztahu se zákazníky a management zdrojů. Bylo patrné, že odpovědi na tuto otázku se odvíjely od identity konkrétní firmy.

Dotazovaní, kteří žádný model dosud nepoužívají, projevíli zájem určitý model aplikovat. Chtějí tím zlepšit rozvoj své firmy. Všechny dotazované firmy uvedly, že mají do budoucna plán růst a dále expandovat.

2.5. Česká republika

GLAFKA provedla dotazování ve 3 českých firmách. Každá měla jinou právní formu – společnost s ručením omezených, nezisková organizace a živnost. V žádné z těchto společností **se neuplatňoval obchodní model**. Ještě více alarmující je fakt, že zaměstnanci v jedné společnosti ani netušili, že něco takového jako obchodní model existuje. To ilustruje, že znalost obchodních modelů je pořád nízká.

Přestože firmy žádný obchodní model vědomě nepoužívaly, byly schopny označit z jejich pohledu klíčové prvky pro podnikání – jako nejdůležitější označily vztahy se zákazníky a komunikační kanály. Dále pak také strukturu nákladů, klíčové zdroje a hodnoty.



Firmy byly schopné vidět benefity, které by aplikace obchodního modelu v jejich firmě mohla přinést: finanční udržitelnost, plán růstu a jedinečnou reputaci na trhu. Přiznaly také, že pokud žádný obchodní model nepoužívají, může to vést ke špatnému výběru obchodních partnerů anebo k nedostatku zákazníků. Proto byl obchodní model shledán jako důležitý faktor pro rozvoj a existenci firmy.

Poslední otázka se zabývala dovednostmi a znalostmi potřebnými pro vytvoření a aplikaci obchodního modelu. Co se dovedností týče, firmy jmenovaly např. manažerské schopnosti, otevřenost, znalost legislativy vážící se k obchodním modelům, strategii obchodního modelu, konkurenci na trhu a komunikaci se zákazníky.

Ze znalostí zmiňovaly ekonomické znalosti, znalosti obchodního práva, obchodních modelů, analýzu konkurence, zákazníků a podnikatelského segmentu. Tyto znalosti se silně vážou k výše jmenovaným dovednostem.

KAPITOLA 3. ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – SHRNUTÍ

Úvod

Cílem dotazníkového šetření bylo získat od cílových skupin informace o znalostech a dovednostech potřebných pro porozumění tématu obchodních modelů.

Cílové skupiny byly definovány následovně:

- (1) Dospělí ochotní změnit zaměstnání a začít s podnikat;
- (2) Nezaměstnaní dospělí, kteří zvažují, že zahájí vlastní podnikatelskou činnost;
- (3) Dospělí, kteří si jen chtějí rozšířit znalosti o obchodních modelech.

Komponenty zahrnuté do dotazníku představujeme níže.

Klíčový prvek 1:						
HLAVNÍ OBCHODNÍ PARTNEŘI						
Č.	DOVEDNOSTI	ZNALOSTI	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité	Nepotřebné
1	Networking a vytváření strategických partnerství	Networking a strategická partnerství				
2	Řešit problémy ve spolupráci s partnery	Řešení problémů				
3	Vystupovat na veřejnosti	Řečnictví				
4	Řídit se ve vztazích s partnery principy spolupráce a konkurenceschopnosti	Problémy v otázkách konkurenceschopnosti a spolupráce				

Klíčový prvek 2:						
KLÍČOVÉ ZDROJE						
Č.	DOVEDNOSTI	ZNALOSTI	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité	Nepotřebné
1	Rozpoznat hlavní zdroje (materiální, intelektuální, lidské, finanční) podniku	Hlavní zdroje podniku				
2	Řídit zdroje	Řízení zdrojů				

Klíčový prvek 3:						
STRUKTURA NÁKLADŮ						
Č.	DOVEDNOSTI	ZNALOSTI	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité	Nepotřebné
1	Vyhodnotit situaci podniku z finančního hlediska	Vyhodnocení finanční situace podniku				
2	Odhadnout náklady podniku	Odhad nákladů podniku				
3	Určit kategorie nákladů	Kategorie nákladů				
4	Rozlišovat mezi fixními a variabilními náklady	Fixní a variabilní náklady				

5	Minimalizovat ztráty skrze strategická rozhodnutí	Strategická rozhodnutí ve finančních otázkách				
---	---	---	--	--	--	--

Klíčový prvek 4:						
VZTAHY SE ZÁKAZNÍK / KOMUNIKAČNÍ KANÁLY						
Č.	DOVEDNOSTI	ZNALOSTI	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité	Nepotřebné
1	Efektivně komunikovat	Efektivní komunikace				
2	Motivovat zákazníky k rozvíjení vzájemného vztahu	Motivace k rozvíjení vztahu				
3	Řešit problémy se zákazníky	Řešení problémů				
4	Komunikovat se zákazníky skrze různé kanály	Komunikační kanály				
5	Účinně si organizovat čas	Efektivní organizace času (time management)				
6	Rozvíjet strategie týkající se vztahů se zákazníky	Strategie spolupráce				
7	Zohlednit podněty od zákazníka, je-li to třeba	Zpracování podnětů od zákazníka				

Klíčový prvek 5:						
ZDROJE PŘÍJMŮ/HODNOTOVÁ NABÍDKA						
Č.	DOVEDNOSTI	ZNALOSTI	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité	Nepotřebné
1	Rozlišovat různé zdroje příjmů	Zdroje příjmů				
2	Vytvořit nabídku zboží	Zboží/služby v prodejní nabídce				
3	Zvolit cenový mechanismus	Cenový mechanismus				
4	Využívat vhodný cenový mechanismus					
5	Propočítat reklamu, provize, licencování, operativní leasing, uvedení na trh, poplatky za užívání	Propočet reklamy, provize, licencování, operativního leasingu, uvedení na trh, poplatků za užívání				

Výsledky dotazníkového šetření jsou uspořádány do kompéria formou shrnutí pro každou z partnerských zemí. Podrobnější analýza výsledků šetření tvoří přílohu kompéria (pouze v anglické verzi).

3.1. Polsko

Institut pro udržitelné technologie (PIB) ve městě Radom provedl průzkum s 27 lidmi ve věku 21-48 let. Z této skupiny celkem 13 respondentů získalo odborné středoškolské vzdělání, 9 všeobecné středoškolské vzdělání a 3 lidé absolvovali terciární vzdělání.

Pokud jde o vztahy se **zákazníky** a **komunikační kanály**, nejvýše ohodnoceným prvkem se stala efektivní komunikace (67 %), což je z komunikačního hlediska klíčové. Cílová skupina nezmínila způsob komunikace, uvedla však, že využívat různé komunikační kanály považuje za



velmi důležité (59 %). Obecně lze říci, že účastníci průzkumu považovali všechny prvky za velmi důležité nebo důležité. Pouze velmi málo z nich označilo některý z prvků za nepotřebný – zohlednění podnětů zákazníka, je-li třeba (1 %).

Dalším zkoumaným prvkem byla **struktura nákladů**. Výsledky prokázaly jako klíčový odhad nákladů podniku (67 %) a minimalizaci výdajů skrze strategická rozhodnutí (56 %). Stejně množství respondentů uvedlo, že velmi důležité je rovněž vyhodnocení finanční situace společnosti (67 %).

Pokud jde o **klíčové zdroje**, respondenti uvedli, že řízení zdrojů považují za důležitější (77 %) než identifikaci klíčových zdrojů (37 %). Je však zřejmé, že pokud chceme zdroje řídit, musíme se nejprve s různými typy zdrojů seznámit.

Poslední klíčový aspekt představovaly **zdroje příjmů a hodnotová nabídka**. Účastníci průzkumu ohodnotili všechny nabízené prvky jako velmi důležité: rozlišovat různé zdroje příjmů – 48 %, vytvořit nabídku zboží – 48 %, zvolit cenový mechanismus – 44 %, využívat vhodný cenový mechanismus – 52 %, propočítat různé propozice – 55 %. Na druhé straně několik účastníků tyto prvky označilo za nepotřebné – 11 % všech nabízených prvků.

Dotazník se u respondentů dočkal pozitivní odezvy. Projevili zájem o výsledky celého projektu a podporují jeho realizaci.

3.2. Itálie

Dotazníkového šetření, jehož cílem bylo vyzkoumat, jakou důležitost lidé přikládají využívání obchodních modelů ve firmách či start-upech, se zúčastnilo 29 respondentů. Většina z nich byla zaměstnaná (62 %) a dosáhla terciárního vzdělání (83 %).

V otázce **obchodních partnerů** více než 50 % respondentů ohodnotilo jako velmi důležitý networking a vytváření strategických partnerství (62 %) a schopnost řešit problémy (83 %). Oproti tomu za méně důležité účastníci šetření označili vystupování na veřejnosti (67 %) a využívání principů konkurenceschopnosti a spolupráce (55 %).

Pokud jde o **klíčové zdroje**, průzkum ukázal, že respondenti považují téma za relevantní. Všichni uvedli, že identifikace hlavních zdrojů a jejich řízení představuje velmi důležitý aspekt, který by firmy neměly opomíjet.

V oblasti **struktury nákladů** respondenti dosáhli výrazné shody. Více než 50 % z nich považovalo vyhodnocení situace firmy a minimalizaci ztrát skrze strategická rozhodnutí za velmi důležité aspekty. Polovina respondentů rovněž uvedla, že odhad nákladů firmy, schopnost rozlišovat mezi fixními a variabilními náklady a identifikace kategorií nákladů jsou velmi důležité položky. Jen poslední z nich malé množství respondentů označilo za nedůležitou (7 %) nebo nepotřebnou (10 %).

Respondenti vyzdvihli důležitost **komunikace** a to jak interní, tak externí firemní komunikace.

Téměř všichni respondenti vyhodnotili prvky související se **zdroji příjmů a hodnotovou nabídkou** jako poměrně důležité. Vytvoření nabídky zboží (62 %) a kalkulaci reklamy, provize, licencování, operativního leasingu, uvedení na trh a poplatků za užívání (55 %) označili za velmi důležité, zatímco zdroje příjmů a cenový mechanismus většina účastníků šetření ohodnotila jako důležité.

Obecně vzato respondenti s tvrzeními o užitečnosti obchodních modelů pro úspěch firem a start-upů souhlasili.

3.3. Slovinsko

Šetření se zúčastnilo 30 účastníků, 37 % z nich spadalo do věkové kategorie 20-30 let, 33 % do kategorie 31-40 let a 23 % do kategorie 41-50 let, věk 7 % respondentů přesahoval 51 let.

Celkem 60 % respondentů bylo zaměstnaných a 40 % nezaměstnaných. Ze všech účastníků 47 % dosáhlo odborného středoškolského vzdělání, 17 % všeobecného středoškolského vzdělání a 36 % získalo terciární vzdělání.

Analýza výsledků dotazníkového šetření prokázala, že většina účastníků považuje zkoumané dovednosti a znalosti za velmi důležité nebo důležité. Pouze malý počet dotázaných ohodnotil některé ze znalostí a dovedností jako nedůležité a nikdo neuvedl, že by dovednosti a znalosti uvedené v dotazníku považoval za nepotřebné.

Z analýzy rovněž vyplynulo, že většina dotázaných považuje znalosti a dovednosti z oblasti **zdrojů, nákladů, komunikace se zákazníky, cenových mechanismů a obchodních modelů** obecně za velmi důležité.

Výsledky ukázaly, že i přes odlišný věk, dosažené vzdělání a pracovní situaci lidé v otázce znalostí a dovedností v podnikání obvykle sdílí podobné názory. Zároveň si uvědomují, že si jednotlivec musí osvojit řadu vědomostí, než začne podnikat, chce-li být v podnikání úspěšný.

Souhlasí také, že rozvíjení dovedností a znalostí v oblasti obchodních modelů, finančnictví, komunikace a zdrojů by napomohlo ke zvýšení zaměstnatelnosti jednotlivců a výrazně přispělo ke zlepšení situace na trhu práce.

3.4. Řecko

Pokud jde o věk, ve zkoumaném vzorku se nejčastěji objevili respondenti ve věku 18-24 let, kteří tvořili více než 50 % (14 z 27) celé skupiny. Druhou nejčetnější věkovou skupinu představovali lidé ve věku 25-29 a 30-35 let, každá ze skupin zastupující 22 % (6 osob) celku. Dotazník vyplnil pouze jeden respondent starší 36 let.

Podíváme-li se na skupinu z hlediska pracovní situace, 59 % respondentů tvořili zaměstnanci, 41 % účastníků potom bylo v době konání šetření nezaměstnaných.

U vzdělání bylo nejvíce zastoupenou kategorií vzdělání terciární (tituly Bc., Mgr. či PhD.), které absolvovalo 74 % procent respondentů. Celkem 19 % potom dosáhlo odborného středoškolského vzdělání a pouhých 7 % středoškolského vzdělání všeobecného.

Analýza zřetelně ukázala, že naprostá většina respondentů při vyplňování dotazníku u všech otázek zaškrtnla možnost „důležité“ nebo „velmi důležité“. Pouze nízké procento (okolo 10-15 %) u některé zvolilo možnost „nedůležité“ nebo „nepotřebné“. Je však zřejmé, že většina účastníků šetření soudí, že **obchodní partneři, klíčové zdroje, struktura nákladů, vztahy se zákazníky a komunikační kanály, zdroje příjmů a hodnotová nabídka** jsou pro firmu důležité nebo velmi důležité – stejně jako má na úspěch firmy vliv rozvoj obchodních modelů, využívání vhodných metod a nástrojů pro navržení funkčního obchodního modelu, znalost obchodního modelu nebo účelu obchodních modelů.

Analýza rovněž prokázala, že faktory jako věk, dosažené vzdělání či pracovní situace nehrají z hlediska výsledků významnou roli.

Analýza výsledků přinesla jasný závěr – pokud chceme začít podnikat, měli bychom nejdříve porozumět jednotlivým komponentům obchodního modelu. A zadruhé, pokud chceme v podnikání uspět (ať už jako majitel nebo jiný pracovník), je třeba si osvojit relevantní dovednosti, které nám umožní jednotlivé prvky uplatnit v praxi.

3.5. Česká republika

Online dotazník na téma obchodních modelů vyplnilo celkem 29 respondentů. Data byla sesbírána v období listopad-prosinec 2017. Tato zpráva slouží jako shrnutí odpovědí všech účastníků šetření.

Většina respondentů spadala do věkové skupiny 25-29 let (13; 45 %), druhou nejvýznamnější potom byla skupina respondentů ve věku 18-24 let (11; 38 %). Méně zastoupeny byly věkové skupiny 30-35 (4; 14 %) a 36+ (1; 3 %). Všichni účastníci byli v době konání šetření zaměstnaní.

Odborné středoškolské vzdělání bylo zastoupeno 38 % (11 respondentů), 34 % (10 respondentů) dosáhlo terciárního vzdělání a 28 % (8 respondentů) získalo nejvýše všeobecné středoškolské vzdělání.

Z výsledků šetření jasně vyplývá, že většinu prvků (významní obchodní partneři, klíčové zdroje, struktura výdajů, vztahy se zákazníky/komunikační kanály, zdroje příjmů a hodnotová nabídka) obsažených v obchodních modelech účastníci považují za důležité nebo velmi důležité. Jen několik málo komponentů obdrželo hodnocení „nedůležité“ nebo „nepotřebné“. Týká se to zvláště následujících položek: principy konkurenceschopnosti a spolupráce (2 respondenti označili jako nedůležité), motivace klientů ke spolupráci (2 respondenti označili jako nedůležité, jeden jako nepotřebné) a přijímání nápadů zákazníků (2 respondenti označili za nedůležité).



V dotazníku nás zajímaly rovněž odpovědi na všeobecné otázky o projektu ProBM a obchodních modelech jako takových. V tomto oddíle většina respondentů ohodnotila otázky jako „důležité“ nebo „velmi důležité“.

Ze získaných dat vyvozujeme, že, bez ohledu na věk či obor vzdělání účastníků, respondenti považují porozumění jednotlivým komponentům obchodních modelů za důležitou součást úspěšného podnikání.

Proto by se měl každý, kdo chce začít podnikat a v podnikatelské činnosti uspět, seznámit se všemi principy a porozumět klíčovým komponentům obchodních modelů. A konečně, aby podnikatel dosáhl úspěchu, měl by získat či posílit konkrétní dovednosti, které jsou pro implementaci těchto klíčových prvků nezbytné.

PŘEHLED AKTIVIT – PŘÍKLADY



Aktivita 1: Váš ideální obchodní model (zvolte sektor)

Cíle

- ✓ Navrhnout ideální obchodní model pro svou firmu
- ✓ Identifikovat výzvy, které tvorba ideálního obchodního modelu přináší

Čas

40 minut

Typ cvičení

Skupinové

Zdroj

Kompendium

Postup

Požádejte účastníky, aby představili obchodní modely, které aktuálně využívají. Které prvky jsou v nich obsažené a které opomněli?

Nyní vyzvěte účastníky, aby pro své firmy navrhli ideální obchodní modely.

Diskutujte o následujících otázkách:

1. Jaké další prvky jsme do ideálního obchodního modelu zahrnuli?
2. Jak moc se podobá aktuálnímu obchodnímu modelu?
3. Proč pracujete s obchodním modelem, který není ideální?
4. Co byste museli udělat pro změnu vašeho obchodního modelu?
5. Jak výrazně by to změnilo situaci ve vaší firmě?
6. Co vám kompendium navržené v rámci projektu ProBM při navrhování ideálního obchodního modelu nabízí?

Diskuze

Nyní položte stejné otázky ostatním účastníkům. Srovnejte jejich odpovědi a vyhodnoťte, které prvky se podobají a které je při tvorbě obchodního modelu nutné zvlášť zohlednit.



Aktivita 2: Váš ideální obchodní model pro obchod s levandulovými výrobky

Cíl

- ✓ **Vytvořit ideální podnikatelský záměr pro otevření obchodu s levandulovými výrobky.**

Čas

60 minut

Typ cvičení

Skupinové

Zdroje

Kompendium

Postup

Vyzvěte účastníky, aby využili kompendium pro vytvoření ideálního podnikatelského záměru pro nový počin, který chtějí zrealizovat – obchod s levandulovými výrobky.

Požádejte je, aby využili kompendium pro vyhledání informací o tom, jak následující klíčové komponenty v podnikatelském záměru zohlednit:

- jaký typ obchodního modelu pro svou firmu použijí a proč právě tento obchodní model;
- vyberte čtyři klíčové prvky, které účastníci ve svých obchodních modelech dále rozvinou v souladu s tím, jak nejlépe vyhovují jejich produktům a záměru;
- zvolte, jaká partnerství ve fázi plánování podnikatelské činnosti uzavřou a vysvětlete, proč jsou taková partnerství pro úspěch firmy důležitá;
- určete typy zákazníků, kteří by se mohli o produkty zajímat, a popište, jakým způsobem s nimi komunikovat;
- popište klíčové aktivity v rámci podnikání;
- popište klíčové zdroje v podnikání;
- prodiskutujte a vytvořte velmi základní schéma struktury nákladů;
- vysvětlete strategii pro zdroje příjmů;
- vytvořte základní strategii, jak byste potenciální zákazníky přesvědčili o jedinečnosti svých výrobků ve srovnání s ostatními na trhu,

Diskuze

Každá skupina musí svůj podnik představit ostatním. Zbývající účastníci se vžijí do role společnosti, která pomáhá start-upům s počátečními finančními investicemi. Úkolem skupiny prezentující levandulový obchod je přesvědčit konzultační firmu, aby jí pomohla podnikání rozjet a do obchodu investovala.



Aktivita 3: Rozvoj podnikatelského záměru

Aims

- ✓ Definovat vlastní podnikatelský záměr za pomoci Lean Canvas modelu
- ✓ Definovat hlavní cíl projektu skrze šablonu Goal Matrix

Time

40 minut

Typ cvičení

Samostatné nebo skupinové

Zdroje

Kompendium

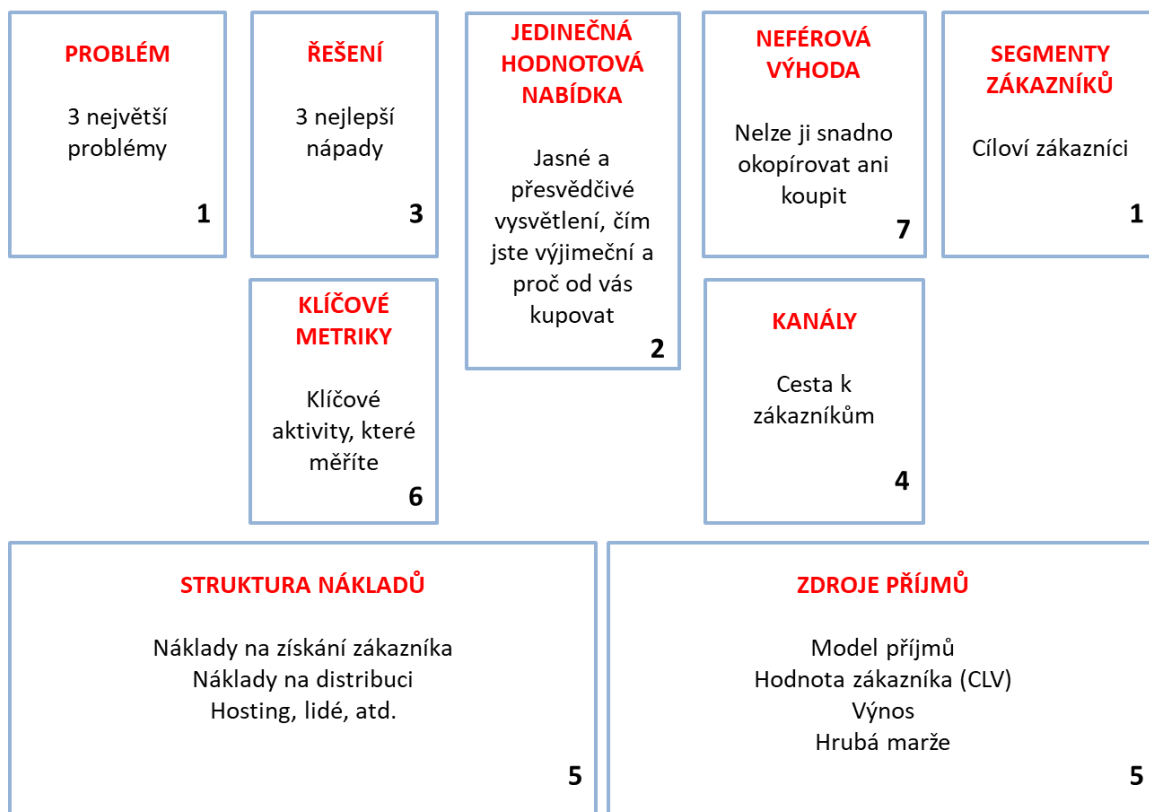
Nástroj: <https://www.tricider.com>

Nástroj: <https://canvanizer.com/>

Postup

Cvičení začněte reflexí (i ve skupině) nad podnikatelským záměrem. Abyste podpořili kreativní myšlení, zahajte brainstormingem. V případě skupiny můžete pro hlasování využít Tricider. Každý z účastníků by měl přinést alespoň tři nápady a určit jejich pro i proti. Každý účastník hlasuje pro nejlepší podnikatelský záměr.

Na základě podnikatelského záměru vyplňte Lean Canvas Model.



Vyplnění Goal Matrix šablony pomůže s definicí cílů projektu.

Celkový cíl	
Plánované výsledky	Kontrolní kritéria/indikátory
Vstupní předpoklady:	
Rámcové podmínky	
Co do projektu nepatří...	



Aktivita 4: Analýza trhu

Cíle

- ✓ Porozumět důležitosti správně provedené analýzy trhu
- ✓ Definovat potřeby zákazníků, hlavních konkurentů a partnerů

Čas

40 minut

Typ cvičení

Samostatné nebo skupinové

Zdroje

Kompendium

<http://creately.com>

<https://canvanizer.com/>

Google Forms - <https://docs.google.com/forms>

Postup

Vyzvěte účastníky, aby vytvořili schéma partnerů, a následně definovali hlavní obchodní partnery pro podnikání.

Partner	Zájmy	Postoje	Chování	Opatření
A ještě jedna otázka:				
Pokud se projekt uskuteční...			Pokud se projekt neuskuteční...	
Co obchodní partneři získají, bude-li projekt zrealizován? A co ztratí?			Co obchodní partneři získají, nebude-li projekt zrealizován? A co ztratí?	

Poté požádejte účastníky, aby provedli analýzu hlavních konkurentů a vypracovali SWOT analýzu firmy za pomoci nástrojů Creately nebo Canvanizer.

V posledním kroku zadejte účastníkům, aby v Google Forms vytvořili dotazník pro zjištění potřeb zákazníků.



Aktivita 5: Podnikatelský záměr

Cíle

- ✓ Vytvořit pro firmu efektivní podnikatelský záměr

Čas

60 minut

Typ cvičení

Samostatné nebo skupinové

Zdroje

Kompendium

Volně přístupné šablony obchodních modelů: <http://www.inc.com/larry-kim/top-10-business-plan-templates-you-can-download-free.html> and <https://www.score.org/resources/business-planning-financial-statements-template-gallery>

Postup

Vyzvěte účastníky, aby vypracovali podnikatelský záměr za pomoci otázek níže. Odpovědi na tyto otázky jej pomohou definovat, ať už zvolíte jakýkoliv záměr. Odpovědi pečlivě zapisujte, abyste si rozhodnutí zapamatovali a mohli je dále rozvíjet.

1. Jak byste své podnikání popsali v jediném odstavci?
2. Jaký výrobek nebo službu nabízíte?
3. Kdo je bude kupovat?
4. Kam byste své podnikání měli umístit?
5. Jak zaujmete zákazníky?
6. Kdo je vaše konkurence?
7. Jaká by měla být cena výrobku nebo služby, které nabízíte?
8. Potřebujete radu? Kdo vám ji poskytne?
9. Jak zorganizujete manažery a/nebo pracovníky ve firmě?
10. Jak si rozdělíte zisky? Kdo bude zodpovědný za ztráty?
11. Co musíte zohlednit, abyste byli schopni produkt vyrobit a dodat ho zákazníkovi?
12. Kolik peněz budete na rozběhnutí podnikání potřebovat?
13. Jaký počet zákazníků u vás měsíčně nakoupí a kolik toho koupí?
14. Kolik stojí výroba produktu či poskytnutí služby?
15. Jaké jsou provozní náklady (včetně vaší mzdy)?
16. Jaké budou vaše měsíční zisky z prodeje výrobku či poskytování služby?
17. Jaké investice budou nutné pro udržení podniku při životě, než se stane ziskovým?
18. Jaký je váš potenciální roční zisk za Rok I, Rok II, Rok III?
19. Kolik peněz si potřebujete půjčit, abyste s podnikáním mohli začít?
20. Jak zajistíte, aby vaše podnikání v budoucnu rostlo?



Aktivita 6: Obchodní model

Cíl

- ✓ Vytvořit pro firmu stručný obchodní model

Čas

60 minut

Typ cvičení

Workshopy

Zdroje

Kompendium

Business Model Canvas

Postup

Každý z účastníků obdrží šablonu Business Model Canvas a dohromady prodiskutují své znalosti a zkušenosti – týmová diskuze.

Každému je rozdán malý kousek papíru, na který napíše své podnikatelské nápady (1-3 na osobu). Poté se rozdělí do malých skupin (4-5 účastníků) na základě svých návrhů a společně vyplní šablonu Business Model Canvas a představí svůj obchodní model zbytku skupiny.

Každý z komponentů lze snadno definovat zodpovězením následujících otázek. Vyzvěte účastníky, aby se při vymýšlení obchodního modelu pokusili na tyto otázky odpovědět.

Významní obchodní partneři	✓ Kdo jsou vaši hlavní partneři/dodavatelé? ✓ Co je hlavní motivací těchto partnerství?
Klíčové aktivity	✓ Jaké klíčové aktivity si žádá vaše hodnotová nabídka? ✓ Jaké aktivity v rámci distribučních kanálů, vztahů se zákazníky a zdrojů příjmů jsou nejdůležitější?
Hodnotová nabídka	✓ Jakou hlavní hodnotu dodáváte svým zákazníkům? ✓ Jaké potřeby svých zákazníků tím uspokojujete?
Vztahy se zákazníky	✓ Jaký vztah očekává cílový zákazník, že s ním navážete? ✓ Jak to můžete zohlednit ve svém obchodním plánu s ohledem na náklady a formát?
Segment zákazníků	✓ Pro jaké segmenty hodnoty vytváříte? ✓ Kdo je váš nejvýznamnější zákazník?
Klíčové zdroje	✓ Jaké základní zdroje vyžaduje vaše hodnotová nabídka?



	✓ Jaké zdroje jsou nejdůležitější pro distribuční kanály, vztahy se zákazníky a zdroje příjmů?
Distribuční kanál	✓ Skrze jaké kanály chtějí být zákazníci oslovováni? ✓ Které kanály fungují nejlépe? Kolik stojí? Jak je začlenit do vaší rutiny i rutiny vašeho zákazníka?
Struktura nákladů	✓ Jaké výdaje se ve vašem podnikání objevují nejčastěji? ✓ Které klíčové zdroje/aktivity jsou nejnákladnější?
Zdroje příjmů	✓ Za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni zaplatit? ✓ Co a jak si v poslední době zakoupili? Jaký způsob platby preferují? ✓ Jak připívají jednotlivé zdroje příjmů k celkovému zisku?

SLOVNÍČEK POJMŮ

Obchodní model	Koncepční nástroj obsahující řadu prvků a jejich vztahů a umožňující vyjádřit obchodní logiku určité firmy. Popisuje hodnotu, kterou firma nabízí jednomu nebo několika segmentům zákazníků, zobrazuje architekturu firmy a sítě jejích partnerů, prostřednictvím níž vytváří, prodává a dodává tuto hodnotu, a vytváří tak ziskové a dlouhodobě udržitelné zdroje příjmů (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).
Networking	Networking znamená rozvíjení vztahů, které mohou podpořit podnikatele v jeho úsilí, anebo naopak poskytnutí podpory jiným podnikatelům. Podpora může mít různou formu. (D'Souza S., Effective Business Networking Steven, 2 nd Edition, 2011).
Konkurenceschopnost	Schopnost firmy, příp. národa nabízet výrobky nebo služby, které odpovídají kvalitativním standardům lokálních či světových trhů, a to za ceny, které jsou srovnatelné s jinými podobnými produkty. Ceny přitom musejí být nastaveny tak, aby vytvářely adekvátní příjmy pro pokrytí lidských a materiálních zdrojů nutných k vyrobení tohoto výrobku nebo služby (BusinessDictionary.com).
Zdroje	Zásoba peněz, materiálu, lidské síly a všeho dalšího kapitálu, kterou může osoba nebo organizace využít k tomu, aby efektivně fungovala (Oxford Dictionary).
Fixní náklady	Náklady, jejichž výše je pořád stejná bez ohledu na poklesy a nárůsty vyráběného zboží nebo služeb. Fixní náklady jsou takové, které firma musí zaplatit bez ohledu na to, jakou obchodní činnost právě vykonává. V celkových nákladech firmy tvoří jednu ze dvou složek – tou druhou jsou variabilní náklady (Investopedia.com).
Variabilní náklady	Náklady, jejichž výše se mění podle toho, jak se mění vyráběné množství zboží/služeb. Variabilní náklady se odvíjejí od toho, kolik firma vyrábí – když se výroba zvětšuje, náklady rostou; když se snižuje, náklady klesají (Investopedia.com).
Příjmy	Množství peněz, které firma obdrží za prodej určitého výrobku nebo služby (Collins Dictionary).
Makléřství	Činnost, kdy určitá osoba ovlivňuje, řídí nebo zprostředkuje vztah jiných osob (Obstfeld, 2017).

Licence	Právní dokument, který umožňuje něco vlastnit, dělat nebo používat. Poskytuje se zpravidla oproti zaplacení licenčního poplatku (Cambridge Dictionary).
Půjčení	Používání určité věci za předpokladu, že se tato věc nebo její ekvivalent vrátí osobě, která ji zapůjčila (Dictionary.com).
Nájemné	Fixní množství peněz, které se pravidelně platí za používání pokoje, domu, auta, televize atd. osobě, která tuto věc vlastní (Cambridge.org).
Leasing	Smlouva, podle níž uživatel musí platit majiteli za to, že používá nějakou jeho věc (Glossary of Financial Accounting: An Intro. to Concepts, Methods, and Use 12e).
Uživatelský poplatek	Poplatek, který poskytovatelé služeb účtují zákazníkům za to, že využívají jejich službu (Cleverism.com).
Aktivum	Část majetku osoby nebo firmy, která má určitou hodnotu a může sloužit ke splacení dluhu nebo závazku (Oxford Dictionary).
Model B2B - Business-To-Business	Obchodní model, kdy určitá firma zásobuje jinou firmu a nikoli koncové zákazníky (to by byl model B2C). B2B dodavatel poskytuje výrobky nebo služby jiným firmám. Můžou to být firemní auditoři, výrobci průmyslových strojů, organizátoři konferencí, reklamní agentury, pisatelé oborových periodik, velkoobchodníci, skladovatelé, logistici, poradenské firmy, firmy v těžebním nebo chemickém průmyslu, zemědělství, papírny atd. (Glossary for Business and Management).
Model B2C – Business-To-Consumer	Model, kdy firmy prodávají zboží a/nebo služby koncovým zákazníkům nebo spotřebitelům (Investopedia.com).
Model C2C - Consumer-To-Consumer	Marketingový/obchodní model (srovnejte s B2B a B2C), kdy spotřebitel prodává spotřebiteli. Spadá sem například prodej ojetých aut napřímo mezi lidmi, bleší trhy, inzeráty soukromých osob a elektronické obchodní platformy typu E-Bay nebo Amazon. Ty se na počátku 21. století staly podstatnou součástí globální ekonomiky a lidské společnosti a představují hrozbu pro některé velké firmy (Glossary for Business and Management).
Model přímého prodeje	Marketing a prodej výrobků spotřebitelům probíhá napřímo, mimo maloobchodní místa prodeje. K prodeji obvykle dochází na společenských akcích, prostřednictvím individuálních ukázek nebo dalších metod na bázi osobního kontaktu. http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040

Doplňkový model	V tomto případě má základní nabídka konkurenční cenu, ale zároveň existuje řada doplňků, které výslednou cenu navýší. Spotřebitel tedy neuzavírá obchod, který původně zamýšlel. http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040
Provizní model	Zakládá se na přítomnosti partnera, tedy někoho, kdo produkt prodává odměnou za provizi. Partneři se však nemusí s výrobkem ztotožnit (nebo ho ovládat). Jsou odměňováni za to, že maloobchodníkovi při prodeji získávají zákazníky. http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040
Nízkonákladový model	velmi dobře zavedený obchodní model, jehož cílem je oslovit velký objem zákazníků (s nízkým akvizičním nákladem) a nabídnout jim výrobky/služby za velmi nízkou cenu. Výnosy jsou potom získávány z celé řady doplňkových zdrojů. http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040
Podnikatelský záměr	Psaný dokument, který popisuje povahu podnikání, prodeje a marketingové strategie, a dále finanční situaci podniku včetně přehledu očekávaných zisků a ztrát. https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan
Analýza trhu	Studie dynamiky trhu. Zkoumá atraktivitu specifického trhu v konkrétním odvětví. Marketingová analýza je v podstatě typ podnikatelského záměru, který poskytuje informace o trhu, na kterém firma působí. Zohledňuje různé faktory. http://pestleanalysis.com/what-is-marketing-analysis/
Lean Canvas Business Model	Adaptace modelu Business Model Canvas od A. Osterwaldera, kterou Ash Maurya vytvořil v duchu Lean Start-upu (rychlý, úsporný a efektivní start-up). Lean Canvas přináší akční a podnikatelsky zaměřený plán. Soustředí se na problémy, řešení, klíčové metriky a konkurenční výhody. https://canvanizer.com/new/lean-canvas

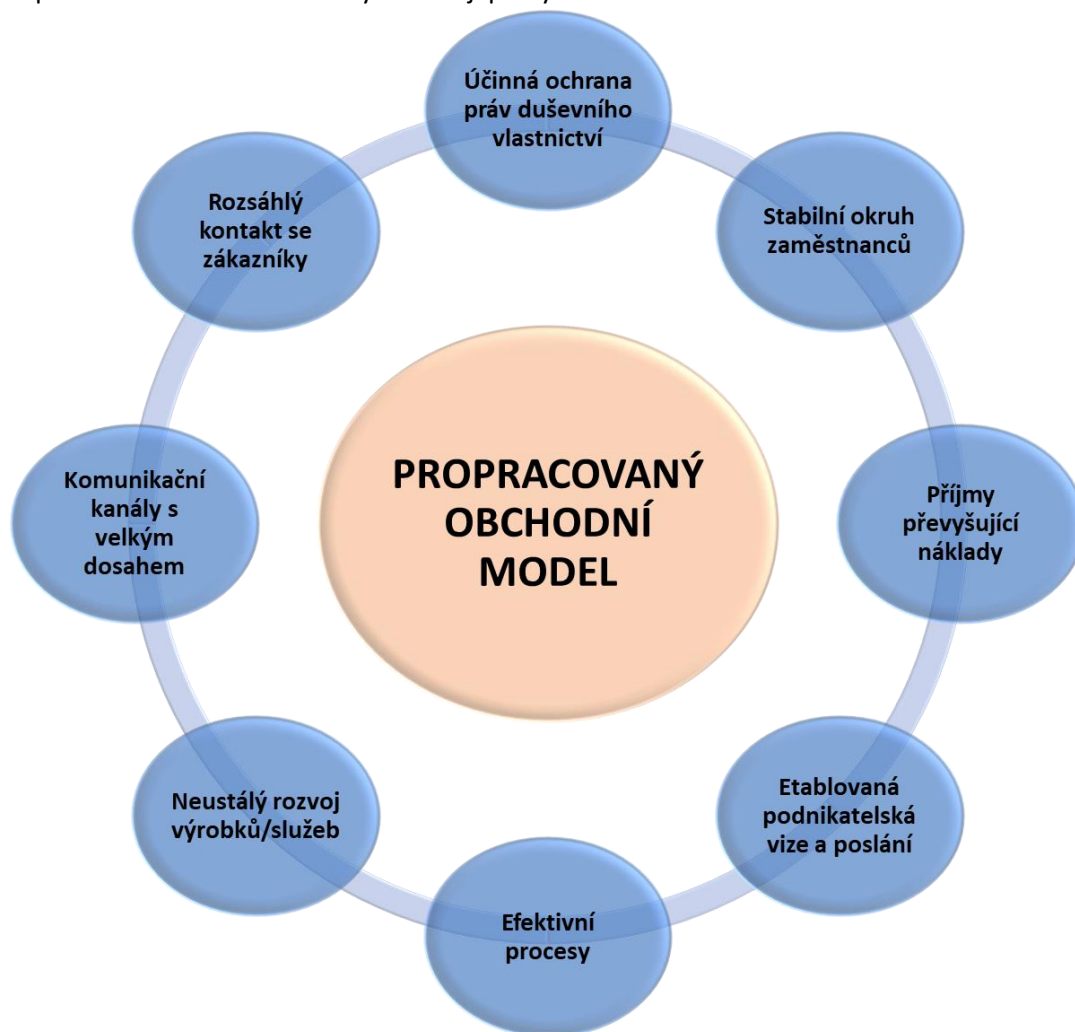


DOPORUČENÍ

Jak ukazuje analýza výsledků dotazníkového šetření, naprostá většina respondentů ve svých odpovědích zaškrtnla možnosti „důležité“ nebo „velmi důležité“. Jen velmi nízké procento účastníků zvolilo odpovědi „nedůležité“ nebo „nepotřebné“. Znamená to, že ti, kdo zamýšlejí vytvářet obchodní model, by měli vědět, jaké prvky jsou pro dosažení úspěchu nezbytné. Shrňme-li nejdůležitější z nich, podnikatelé by si měli především zodpovědět následující otázky:

- Kdo bude náš zákazník?
- Jak můžeme pro zákazníky vytvářet hodnoty?
- Jaké distribuční kanály nejúčinněji osloví zákazníky?
- Jakou cenovou politiku bychom měli zvolit?
- Které z klíčových zdrojů je třeba vnímat jako zásadní?
- Jaké kompetence zaměstnanců budou pro úspěch firmy klíčové?
- Jaká je pozice firmy na trhu?
- Jaké partnery potřebujeme, abychom minimalizovali riziko, optimalizovali činnost a dodali našim zákazníkům hodnoty, které nabízíme?
- Jaké jsou naše ambice?
- Jaké jsou naše silné a slabé stránky?
- Jaké náklady nám při podnikání vznikají?
- Jaké budou zdroje dalšího rozvoje společnosti?

Propracované obchodní modely obsahují prvky zobrazené na Obrázku 3.



Obrázek 3. Propracovaný obchodní model

Tyto aspekty je vždy třeba zvážit, a to bez ohledu na věk, dosažené vzdělání nebo pracovní situaci podnikatelů.

Obchodní modely musí být vždy přizpůsobeny potřebám firmy. Měly by rovněž tvořit součást odborné literatury, a to ve formě doporučení, jak dovést start-up nebo již existující firmu k úspěchu. Co víc, obchodní modely by měly být představeny manažerům, aby je ve svých firmách mohli navrhnout a následně implementovat.

Obchodní modely jsou pro firmy klíčové, proto je nutné, aby jejich podoba byla propracovaná a pravidelně procházela ověřením a aktualizací. Pro firmu je velmi důležité, aby si v dobách ekonomických, sociálních a technologických změn dokázala na trhu udržet silnou pozici.

Prvním a nejdůležitějším tvrzením je však, že: „největším problémem v businessu je držet se obchodního modelu, který vám v minulosti přinesl úspěch... o rok déle, než je vhodné“ (Lew Platt, CEO of Hewlett-Packard). To znamená, že společnosti musí své obchodní modely pravidelně obměňovat tak, aby vždy reagovaly na požadavky trhu.

ANNEX 1 – NATIONAL SURVEY¹

INTRODUCTION

“Understanding and Developing Business Models (ProBM)” is an Erasmus+ strategic partnership project, executed in the years 2016-2018 and focused on exchanging good practices and developing the compendium on business models. This survey was implemented in 5 EU countries (Poland, Greece, Italy, Slovenia, the Czech Republic), participating in this project. This report presents the results of the survey (with the use of the questionnaire), which took place in 5 partner countries.

The aim of this questionnaire was to gather information from the target groups about necessary skills and knowledge for being familiar with the topics of business models.

A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

- ✓ A business model is a conceptual tool that contains a set of ELEMENTS
- ✓ The following sections refer to each ELEMENT

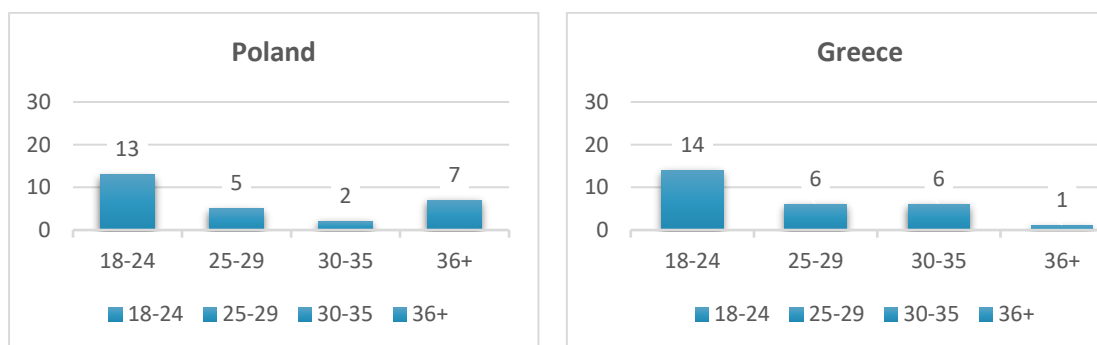
The interviewees, according to their beliefs, indicated the importance of skills and knowledge for a successful business.

The research gathered between 27-30 respondents, who filled in questionnaire (*on-line* or directly) dealing with questions of the topics of business models. The Greek, the Italian and the Czech partners applied *on-line* questionnaire; the Polish and the Slovenian partners interviewed the target group directly.

The survey took place between November 2017 and January 2018. This report is summarizing the answers of the whole sample.

1. THE SAMPLE

As it can be seen in Figure 1, the **age** of the participants was diversified. It can be observed that the research included many young people (18-24 years old), however people around 30-40 also took part in the research.



¹ The national survey is available only in English.

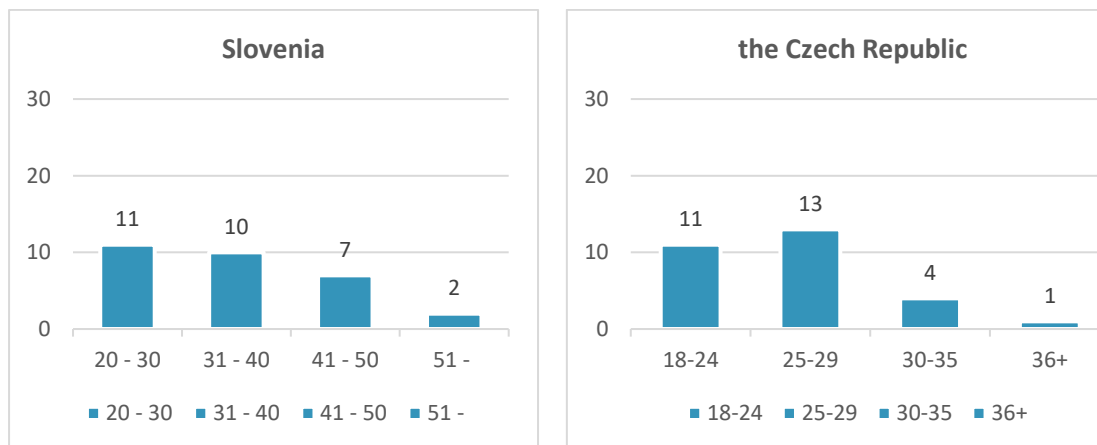


Figure 1. Age of the participants

As far as it concerns the **professional status** of the participants (Figure 2), the majority of the respondents was employed. The Polish and the Czech partners did not interviewed any unemployed person; in Italy and in Slovenia it was that 40% of the population was unemployed, whereas in Greece – 39%.

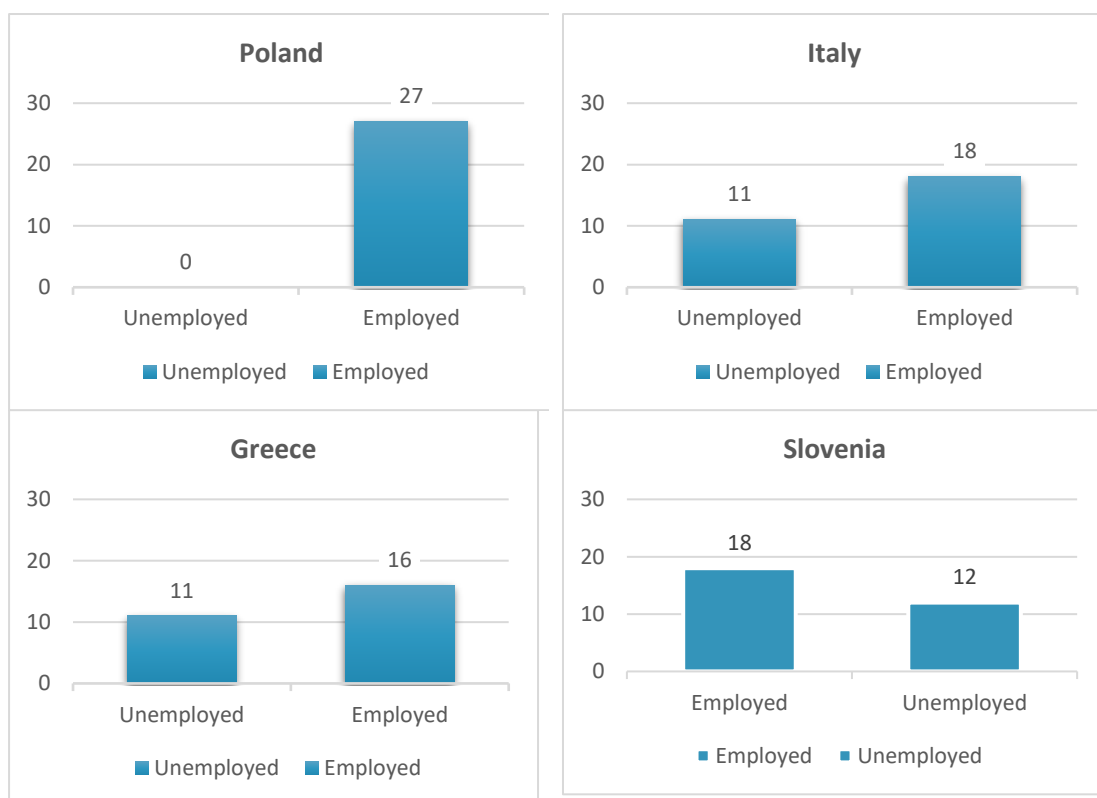




Figure 2. Professional status of the participants

In relation to **educational level** of the participants (Figure 3), the most frequent category in Greece, Italy and the Czech Republic was tertiary education (adequately 74%, 83% and 35%). In Poland and in Slovenia the educational level mainly included secondary vocational and general secondary levels.



Figure 3. Educational level of the participants

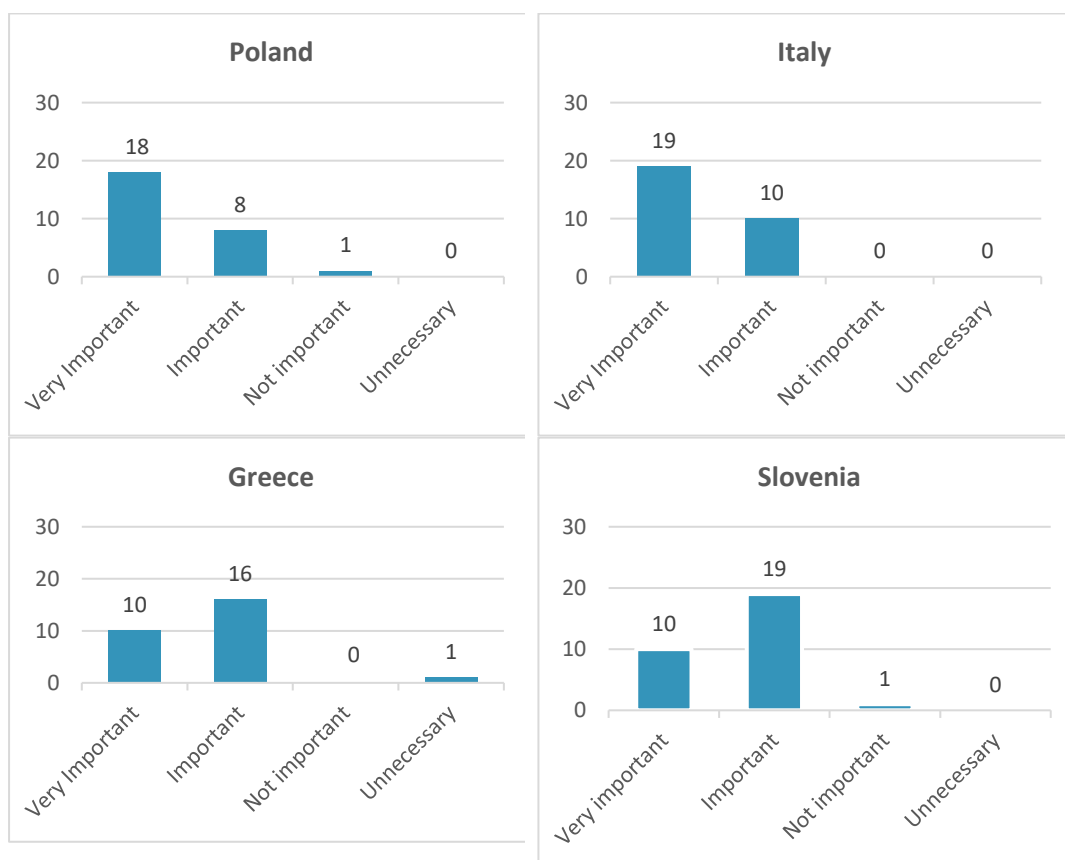
INTRODUCTION

2. OVERALL RESULTS

This questionnaire was divided into six main blocks. The first block deals with key partners; the second block - with key resources; the third block - with structure of cost; the fourth block - with relation with clients and communication channels; the fifth block - with revenue streams and value proposition and the last block included general questions related to the topic of business models.

BLOCK 1: KEY PARTNERS

The first part (Figure 4) of this block concerned networking and strategic alliance. As it can be shown, making networking and strategic alliances was important for the majority of the respondents for whom it was either very important or important. Only few of them said that it was unimportant or unnecessary.



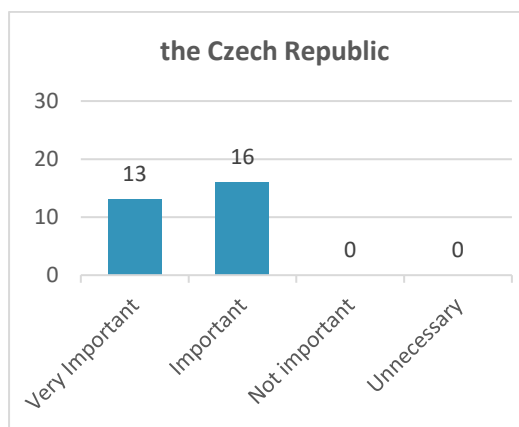
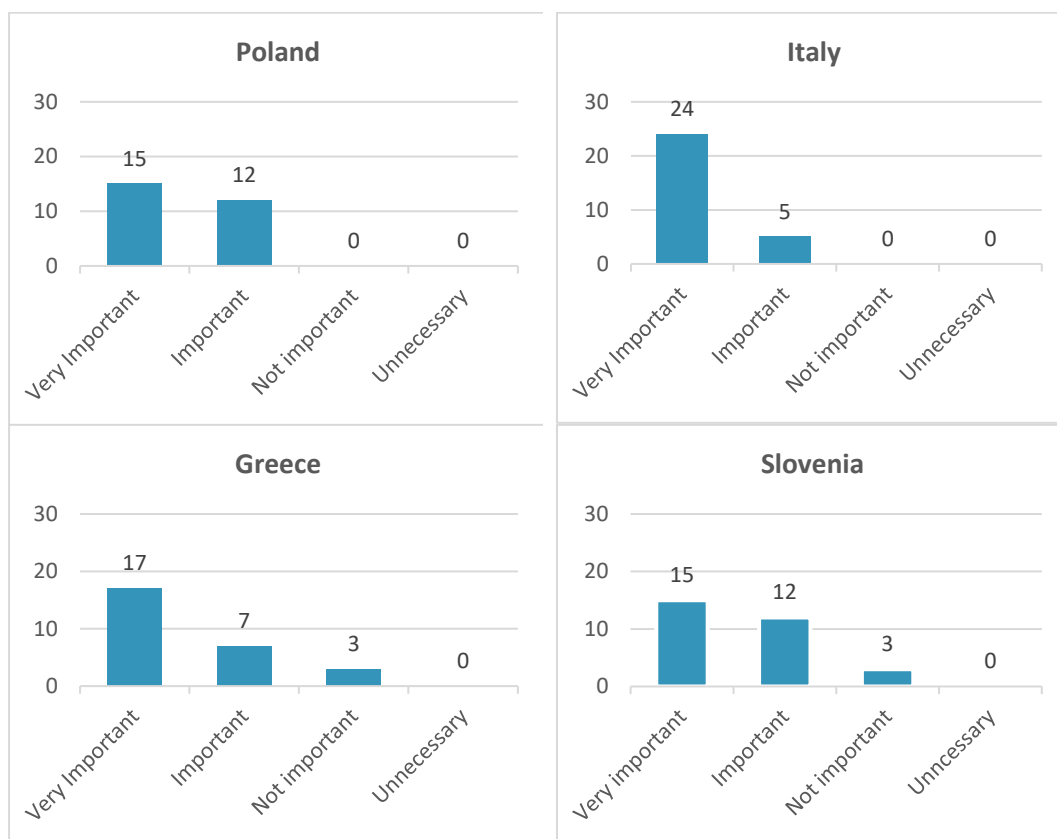


Figure 4. Networking and strategic alliance

The second question (Figure 5) was related to problem solving in a partnership. The majority of the respondents (adequately: Poland – 56%; Italy – 83%; Greece – 63%; Slovenia – 50% and the Czech Republic – 38%) said that it is very important to solve problems in a partnership. The rest of the participants stated that this aspect is important. Only 3 people in Greece and Slovenia admitted that solving problems in a partnership is not important.



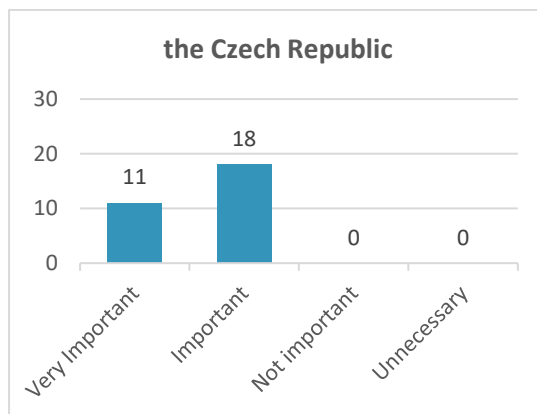
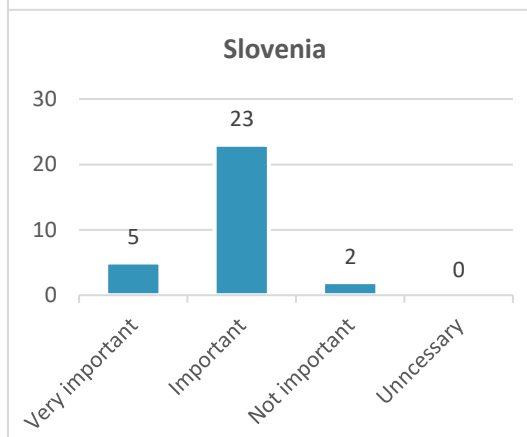
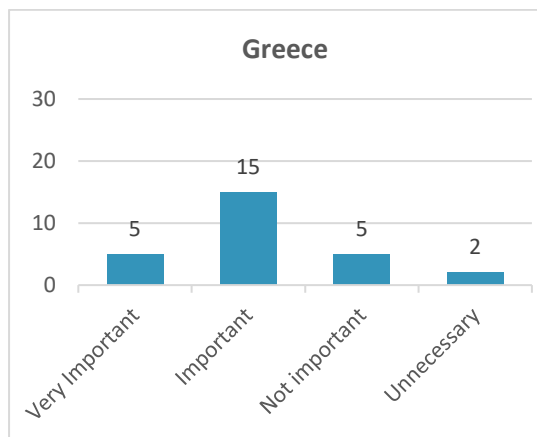
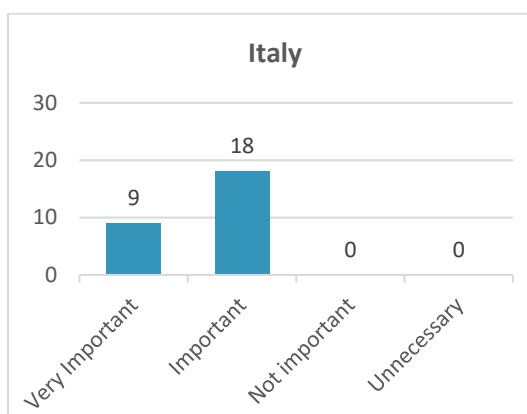
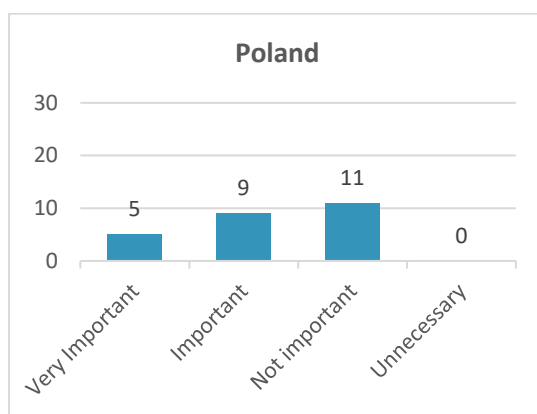


Figure 5. Problem solving in a partnership

The third question (Figure 6) was related to public-speaking. The majority of the respondents said that public-speaking skills are important. What was interesting, this aspect seemed to be unimportant for 44% of the participants in Poland, 19% of the participants in Greece and 6% of the participants in Slovenia. In Greece even 7% of the participants stated this skill is unnecessary.



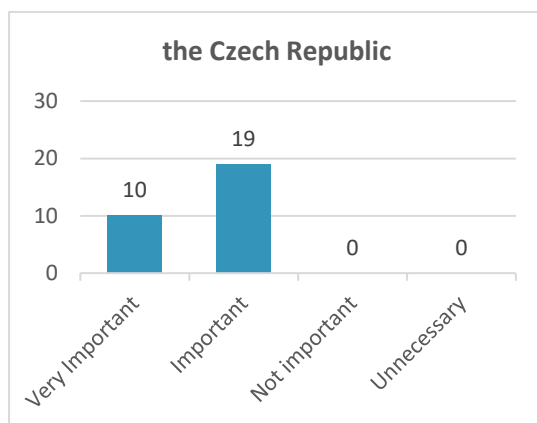
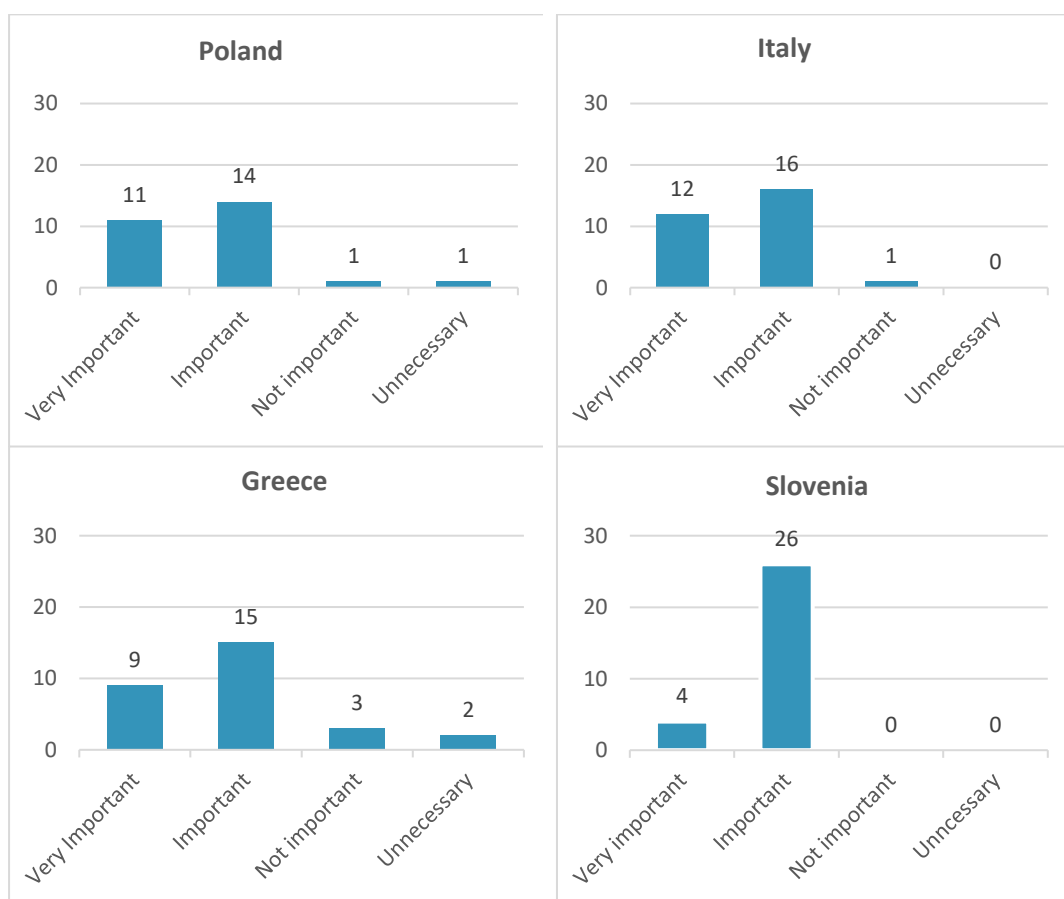


Figure 6. Public-speaking

The last question of this block (Figure 7) concerned competitiveness and cooperation issues. The majority of the respondents said that it was important in order to manage in terms of key partners with the use of rules of competitiveness and cooperation.



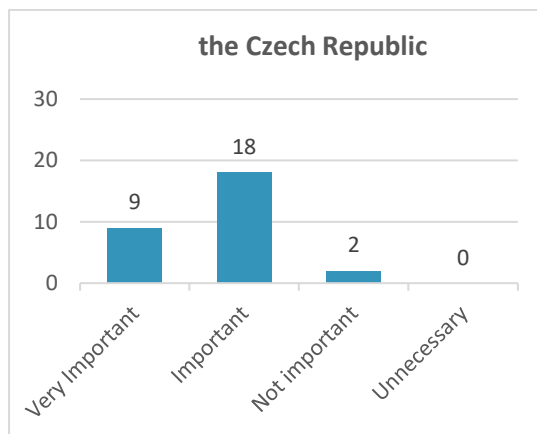
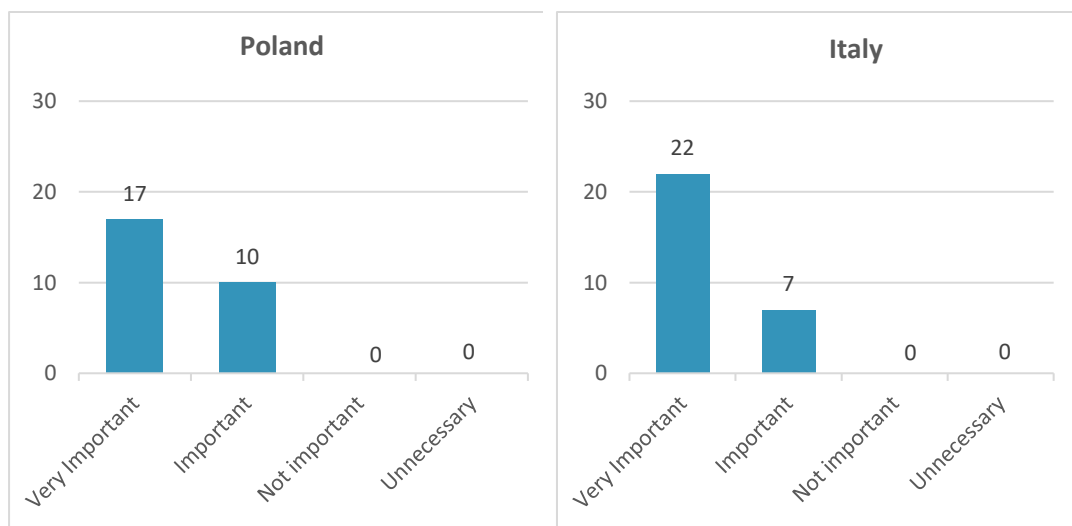


Figure 7. Competitiveness and cooperation issues

To sum up, the block related to **key partners** seemed to be very important for the respondents. All presented issues were assessed as very important or important. It shows that in the process of the development of a business model, it is indispensable to consider the partners we plan to cooperate with.

BLOCK 2: KEY RESOURCES

The first question (Figure 8) of the second block concerned the main resources of a company. As it can be presented on the charts, the identification of the main resources (physical, intellectual, human and financial) of a company was very important for the majority of the respondents. Only in the case of Greece 3 of them said that it was unimportant.



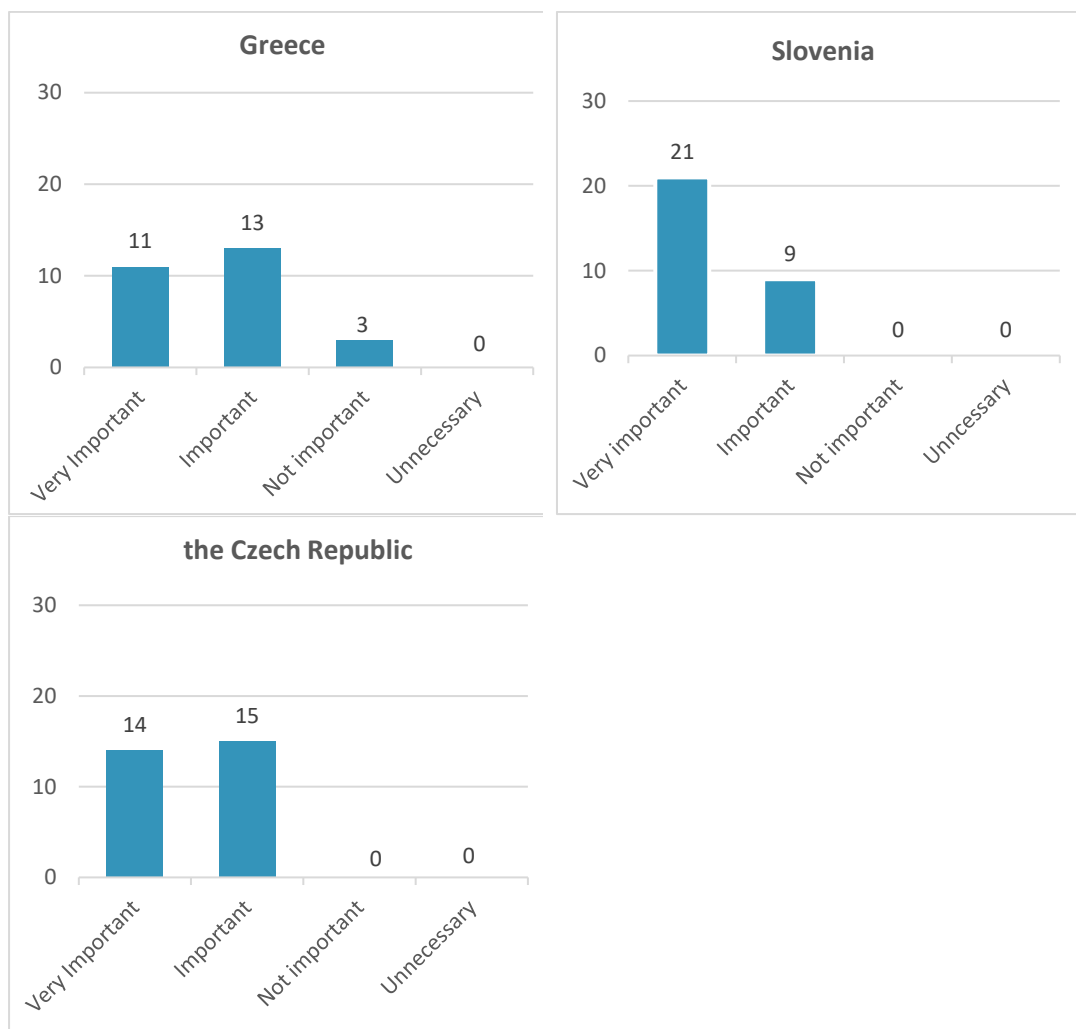


Figure 8. Main resources of a company

The second question of this block (Figure 9) concerned resources management. Similarly to the first question of this block, the majority of the respondents said that it was important or very important to manage resources. In the case of Greece only one person said that it was not important.

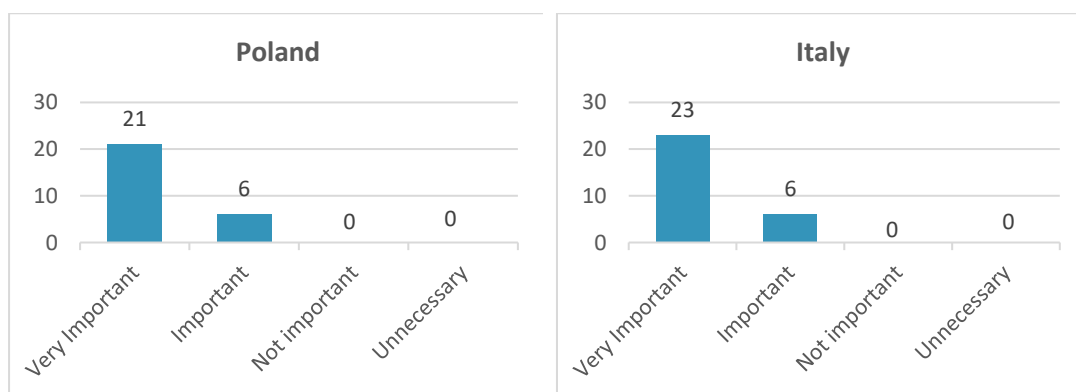


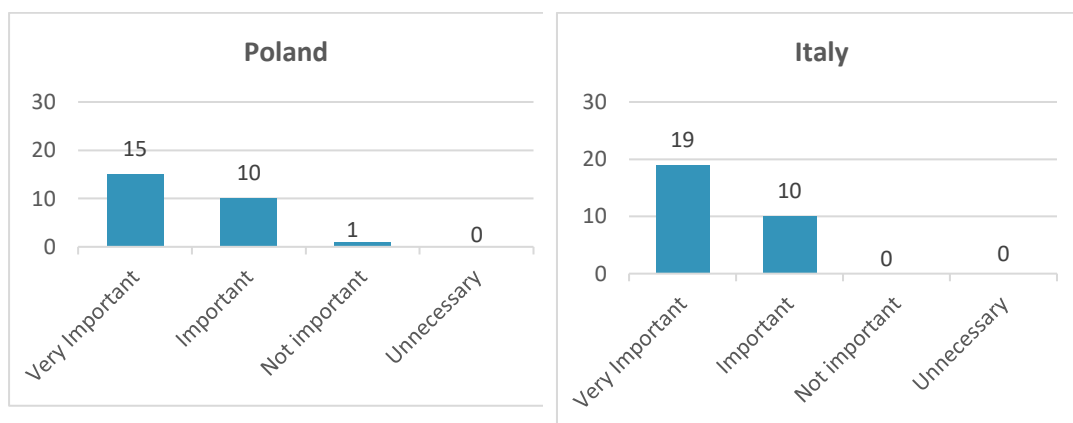


Figure 9. Resources management

The block of **key resources** turned out to be very important for the participants. Both, the identification of resources and the management of resources should be included in the process of the development or the improvement of a business model.

BLOCK 3: STRUCTURE OF COSTS

In this section the respondents were asked for the structure of costs in a company. The first question (Figure 10) of this block concerned the financial situation of the company. The majority of respondents said that it is either very important (respectively: Poland – 58%; Italy – 66%; Greece – 33%; Slovenia – 63%, the Czech Republic – 28%) or important (especially the Czech Republic – 72%) to assess the situation of a company in the financial aspect. Only 1 person in Poland, 1 person in Slovenia and 3 people in Greece said that it was not important.



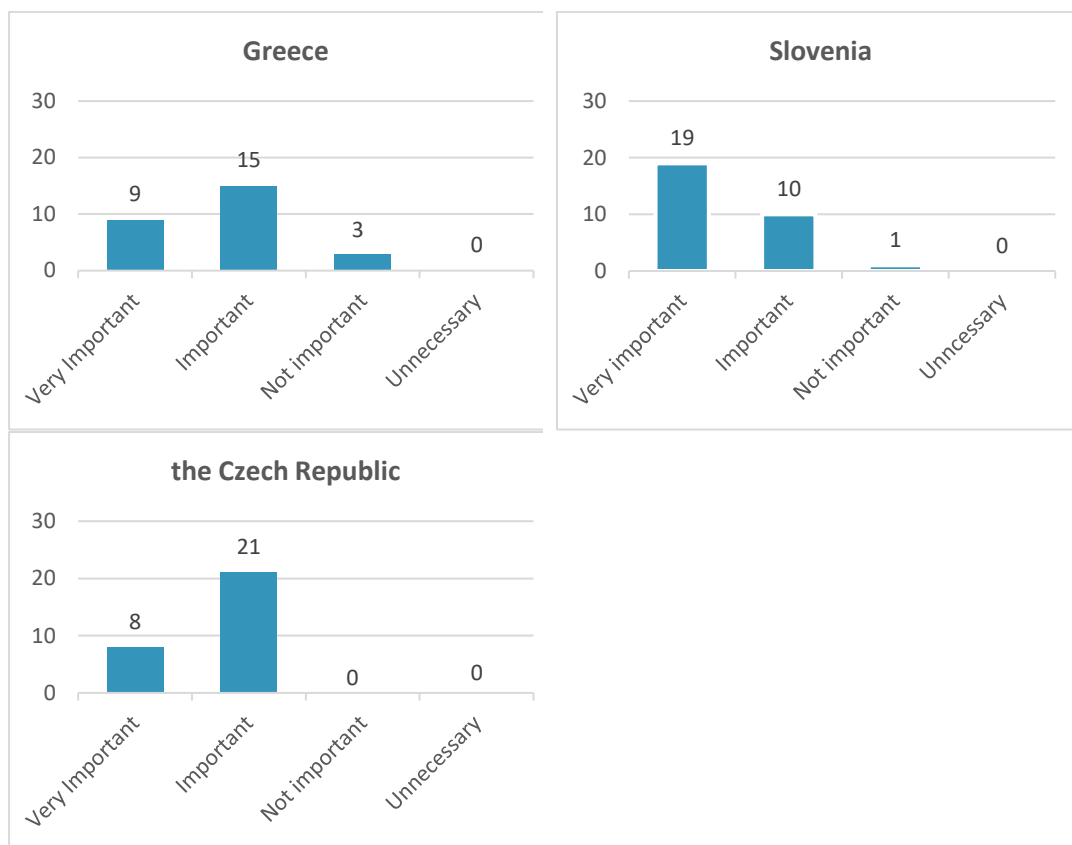
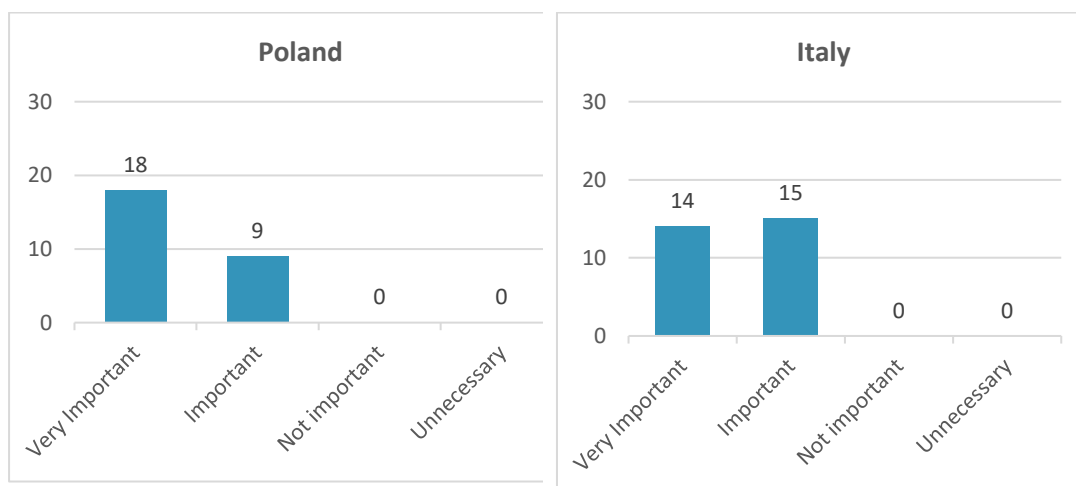


Figure 10. Financial situation of a company

The second question (Figure 11) concerned the estimation of costs in the company. 63% of the respondents said that it was very important to estimate the costs of the company, whereas 36% of them that it is important.



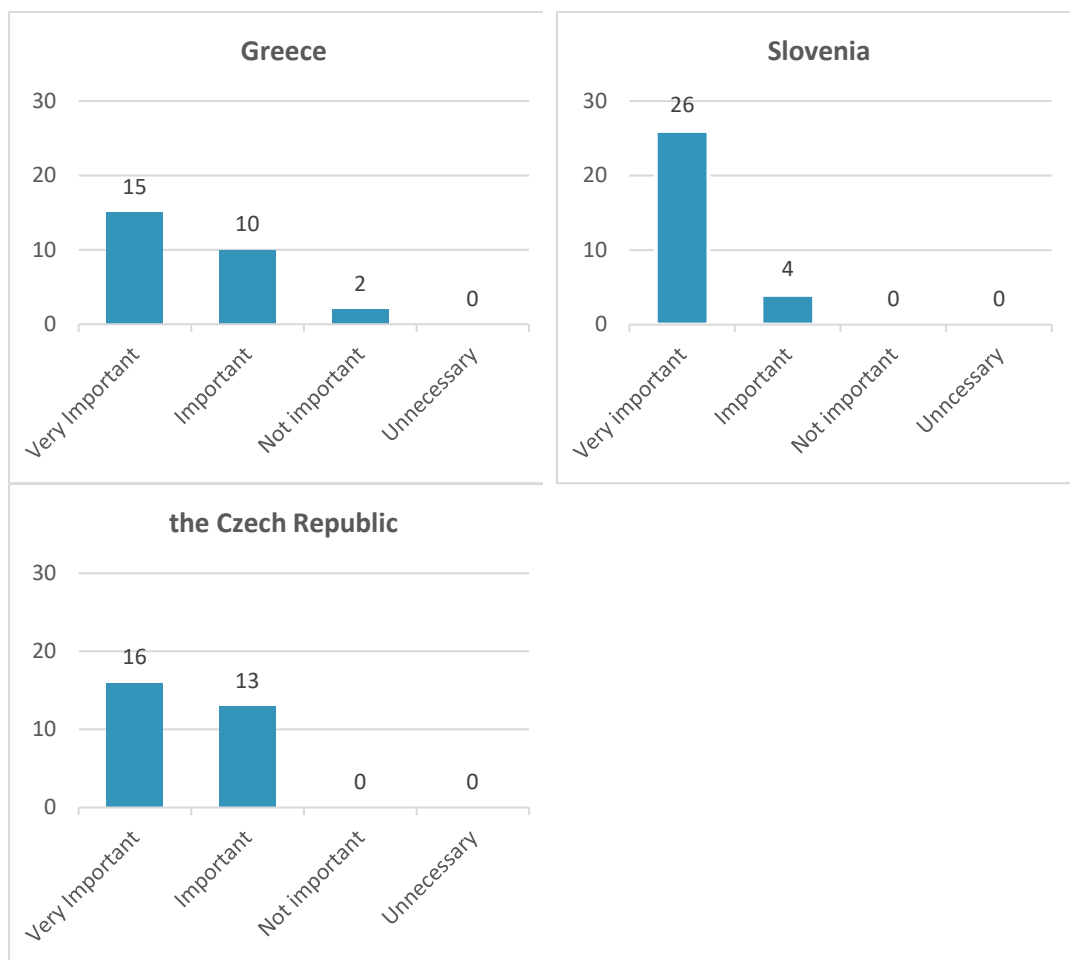
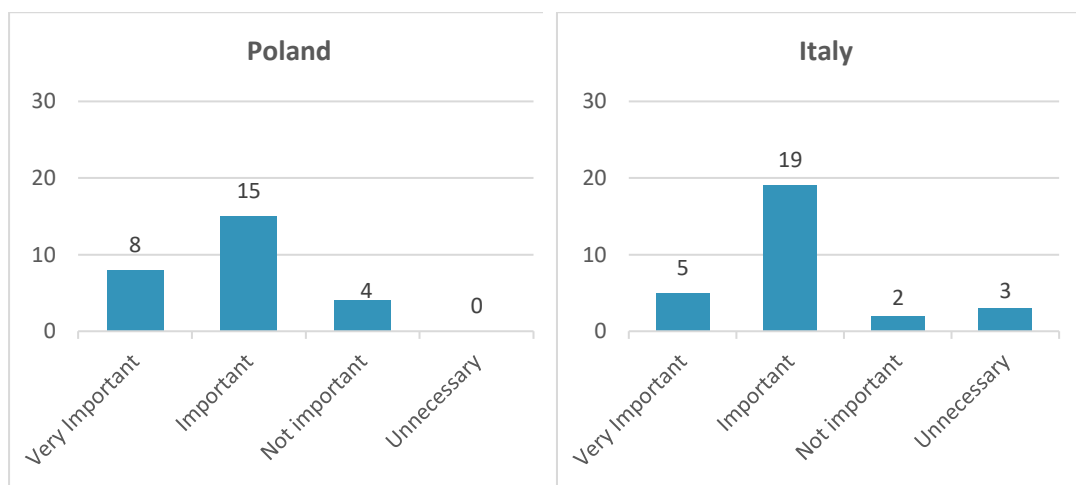


Figure 11. Estimation of costs in the company

The third question (Figure 12) was related to the categories of costs. The responses of the participants were quite diversified. Most of them stated that this aspect was very important and important, however several people perceived this aspect as not important (11% in all partner countries) or even unnecessary (5%).



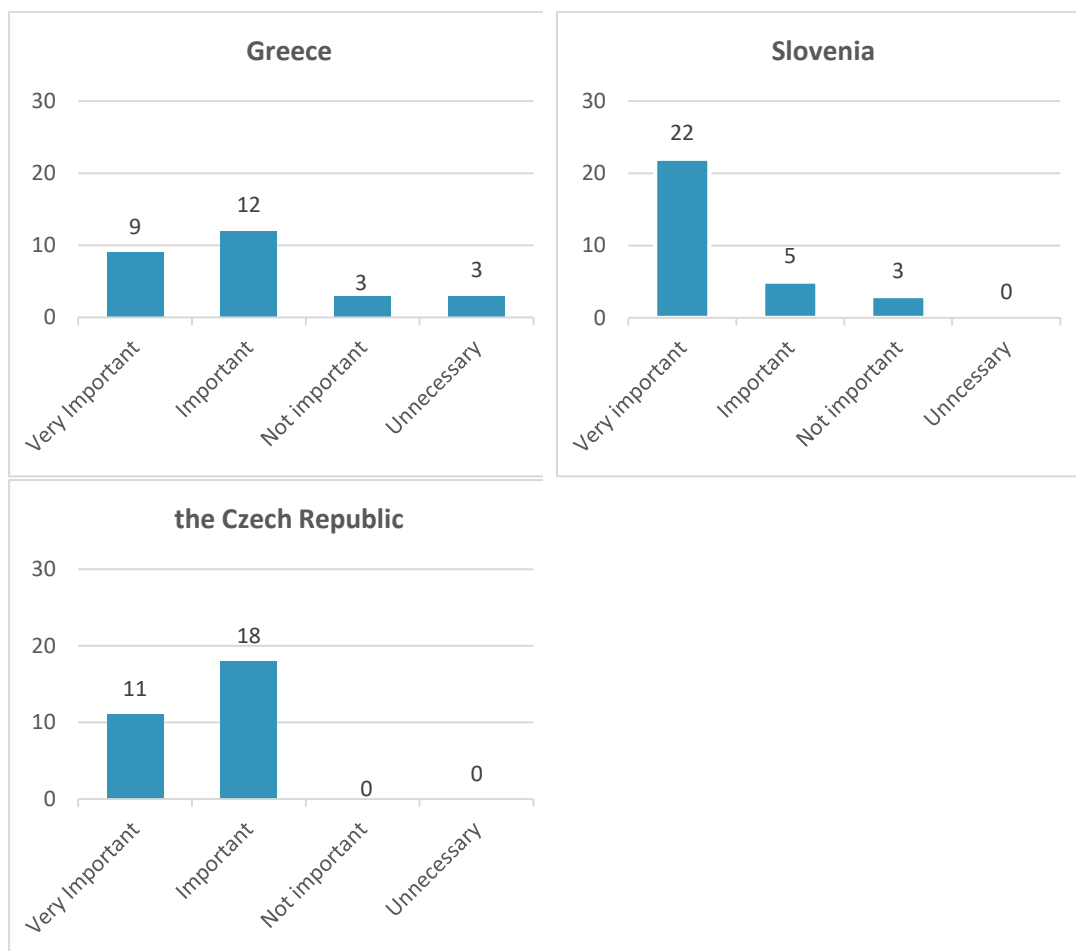
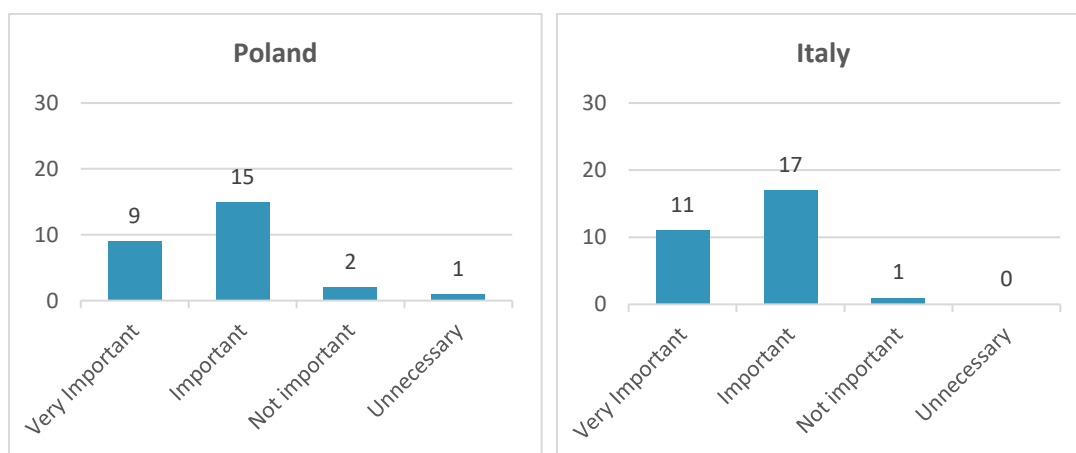


Figure 12. Categories of costs

The forth question (Figure 13) of this block concerned the differentiation between fixed and variable costs. The majority of the respondents said that it was important to distinguish between fixed costs and variable costs in the company. Only several participants stated that it was not important (8% of the respondents in partner countries) or unnecessary (1 person in Poland).



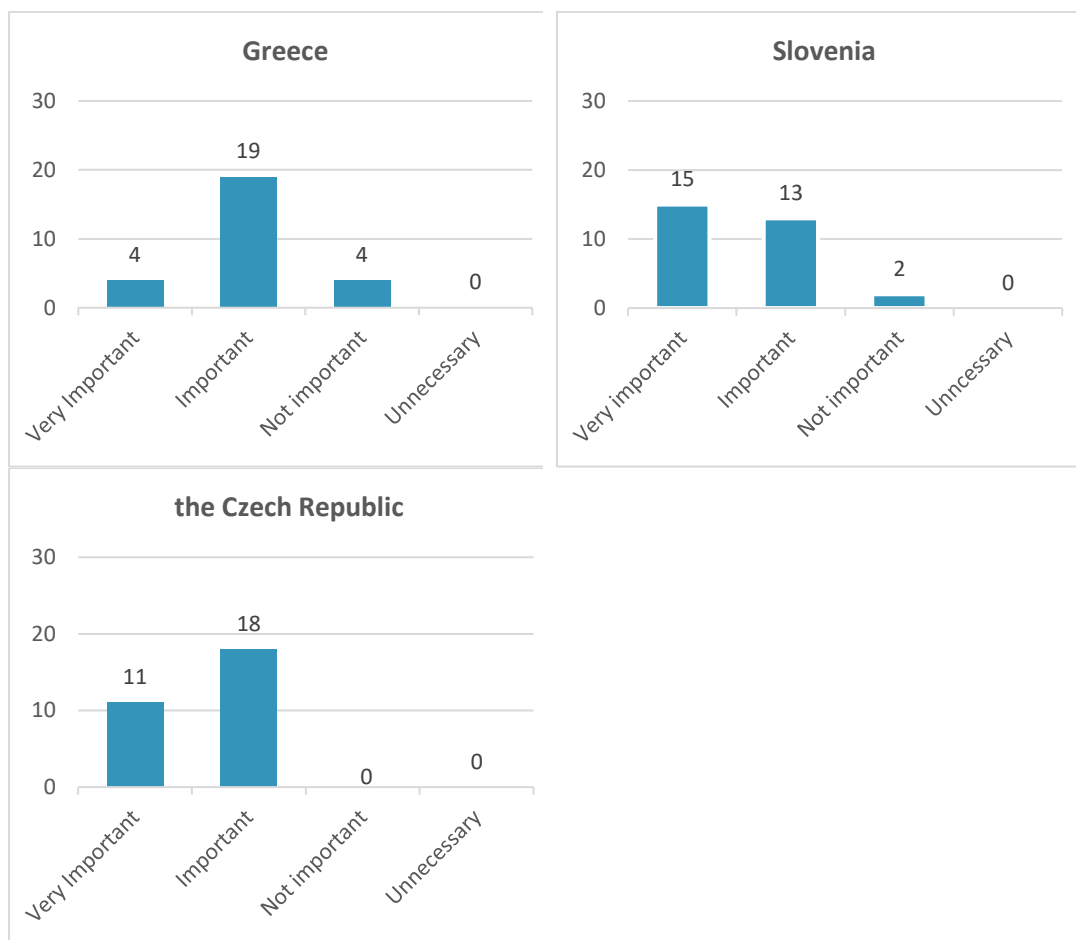
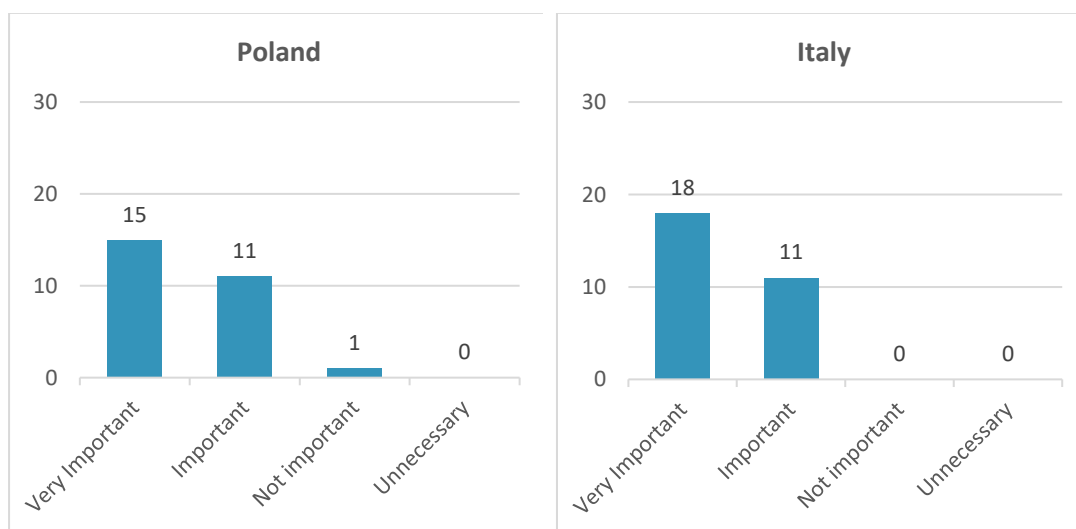


Figure 13. Differentiation between fixed and variable costs

The last question of this block (Figure 14) was related to the strategic decisions linked with financial aspects. In Poland, Italy, Greece and the Czech Republic the aspect was either very important or important for the respondents. It was not a big difference between these two categories. Unlike these countries, in Slovenia a big majority of the respondents stated that this issue is very important (87%).



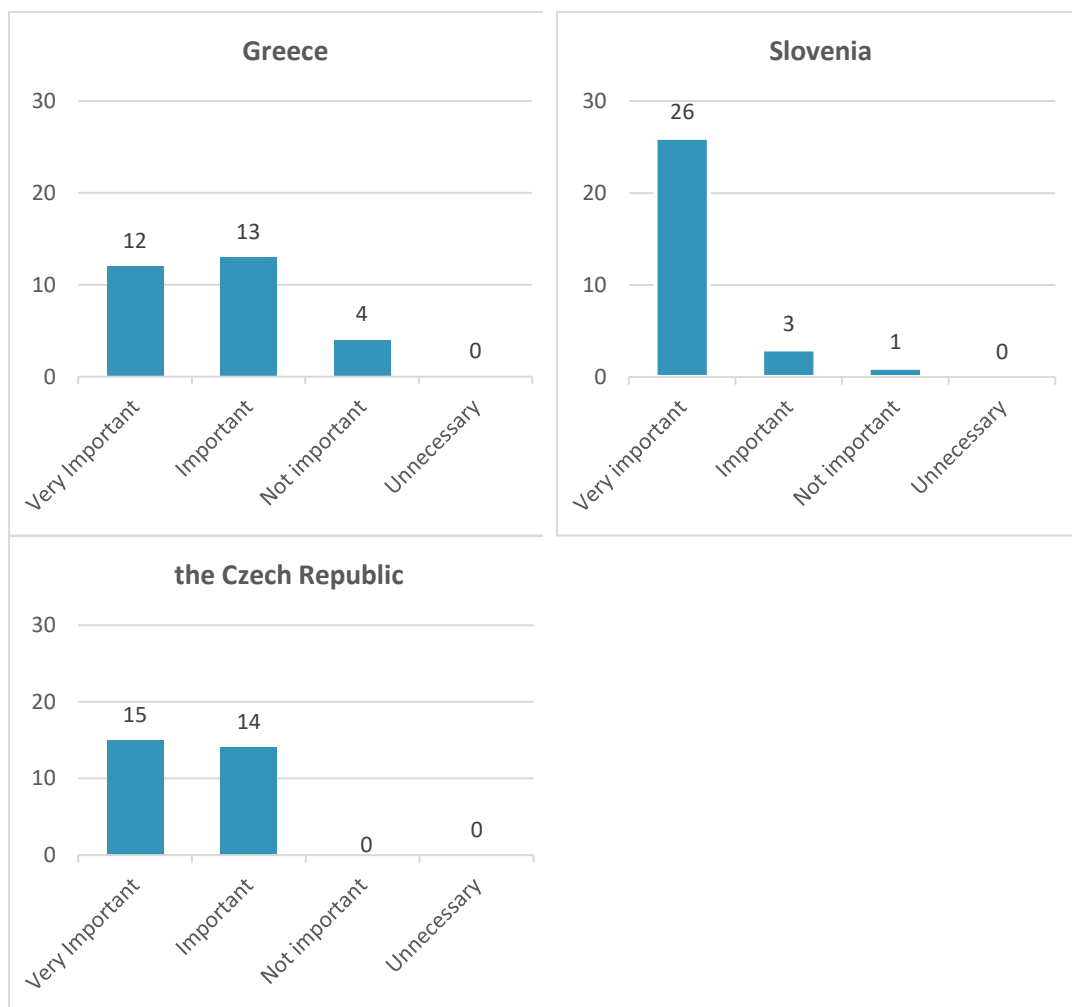


Figure 14. Strategic decisions related to financial aspects

Summarizing this part of the questionnaire, it turned out that the **financial aspect** are very necessary for the company. It is clear that without money there is no chance to maintain the business activity. It seems that the respondents are aware of the importance of financial knowledge and skills and that is why they assessed those aspects at a high level.

BLOCK 4: RELATIONS WITH CLIENTS / COMMUNICATION CHANNELS

The first question (Figure 15) of the block related to the topic of the relations with clients and communication channels concerned effective communication. It was obvious that this aspect was very important for the majority of the respondents in all partner countries. In addition, many of them said that effective communication was important. Only 1 person in Greece and 1 person in Slovenia said that it was not important.

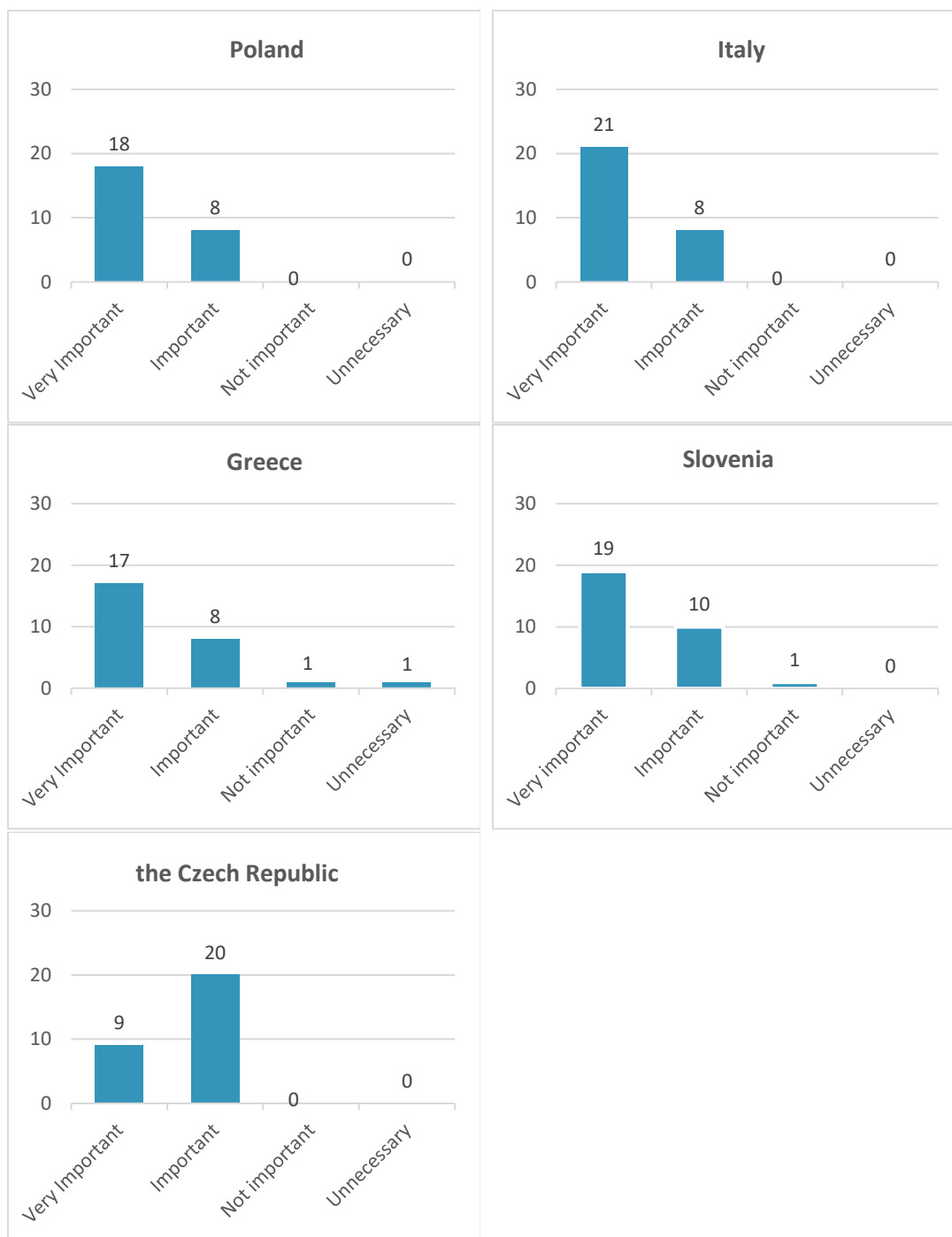


Figure 15. Effective communication

The next part (Figure 16) of this block was related to the motivation of the entrepreneurs for joint cooperation. A high percentage of the respondents in all partner countries said that it was very important or important to motivate the entrepreneurs for joint cooperation with the clients. Several respondents said that it is not important (4 people in Poland, 4 people in Greece and 2 people in the Czech Republic) and only 1 person (in Poland, Italy, Greece and the Czech Republic) said that it was unnecessary.

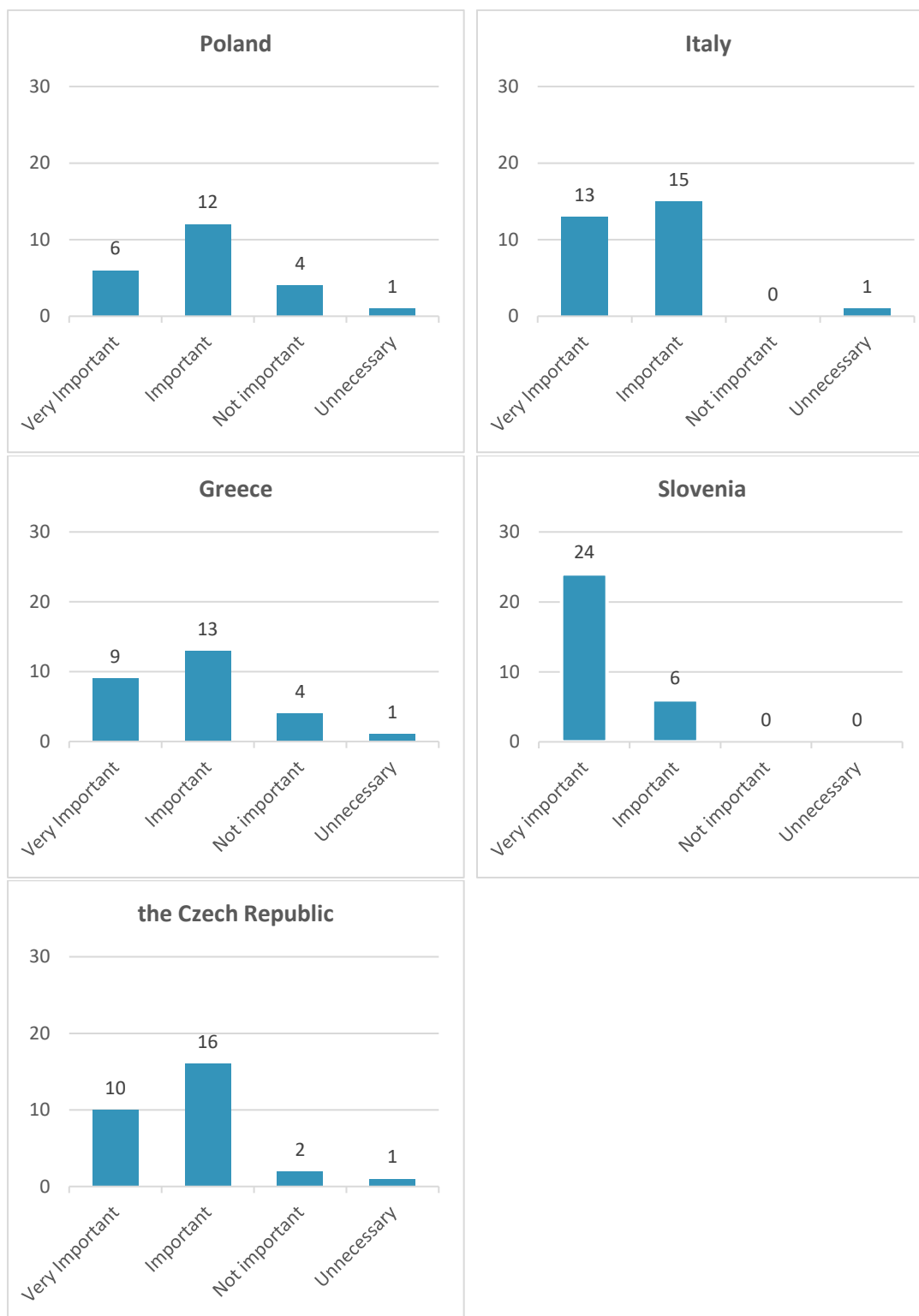


Figure 16. Motivation for joint cooperation

Communication with clients through different channels was very important or important for the majority of the respondents in all partner countries. As Figure 17 shows, only few of them said that it was not important and unnecessary.

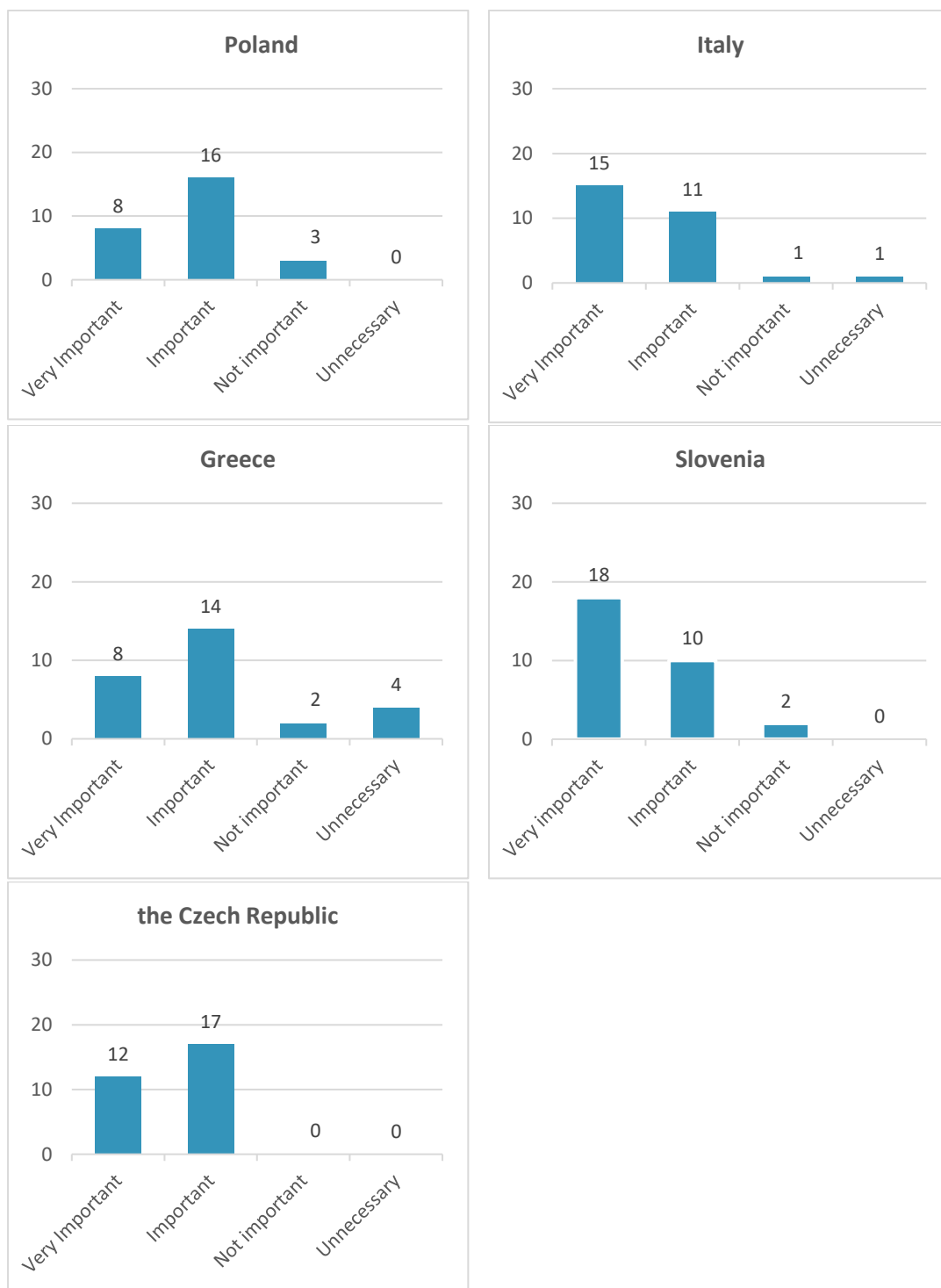


Figure 17. Communication channels with the clients

The forth question of this block (Figure 18) concerned time management issue. 57% of all the respondents said that effective time management is very important, whereas 39% of them stated that it is important for the company. Only 4% of the participants said that it is not important. In Greece we also can observe that 13% of people stated that time management is unnecessary for business model creation.

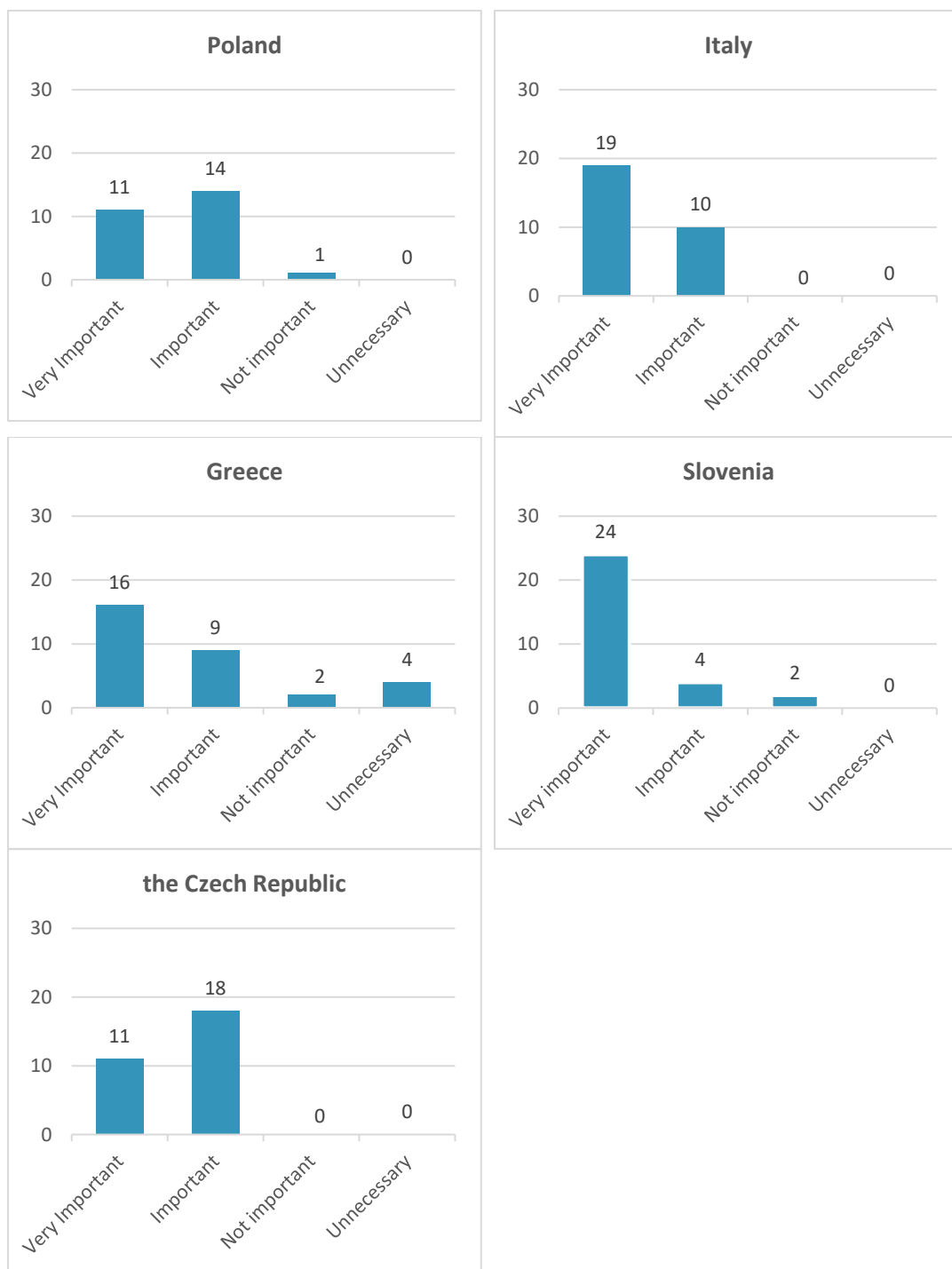


Figure 18. Time management

The fifth question of this block (Figure 19) was related to the cooperation strategy. Most of the respondents stated that this issue is either very important (51% in all partner countries) or important (41% in all partner countries). 5% of them said that it is not important and only 2 people admitted that it is not necessary.

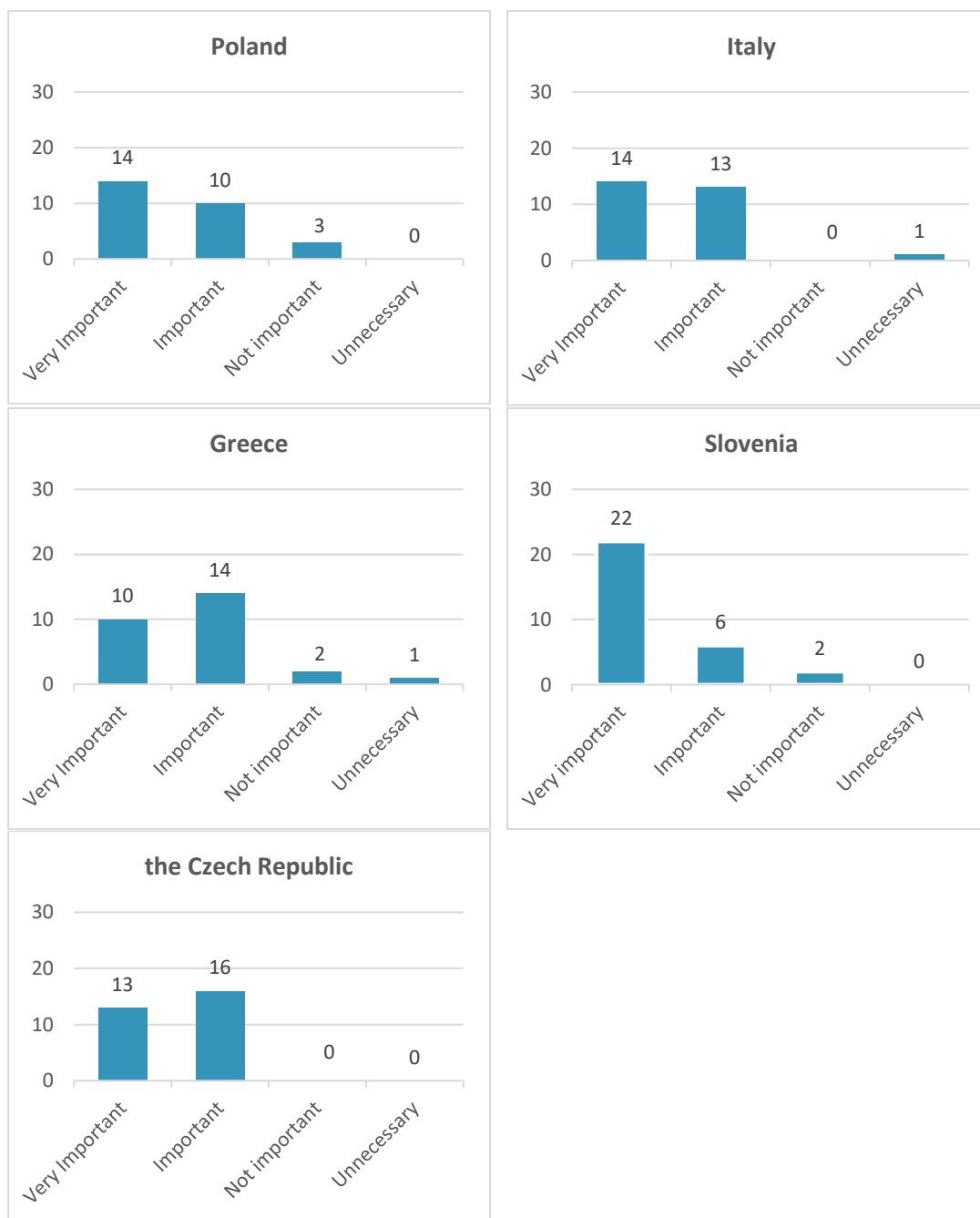


Figure 19. Cooperation strategy

The last question of this block (Figure 20) concerned the consideration of clients' ideas. The majority of the respondents (49%) said that it is an important aspect. 38% of them perceived it as very important. 12% of the respondents said that it is not important or unnecessary.

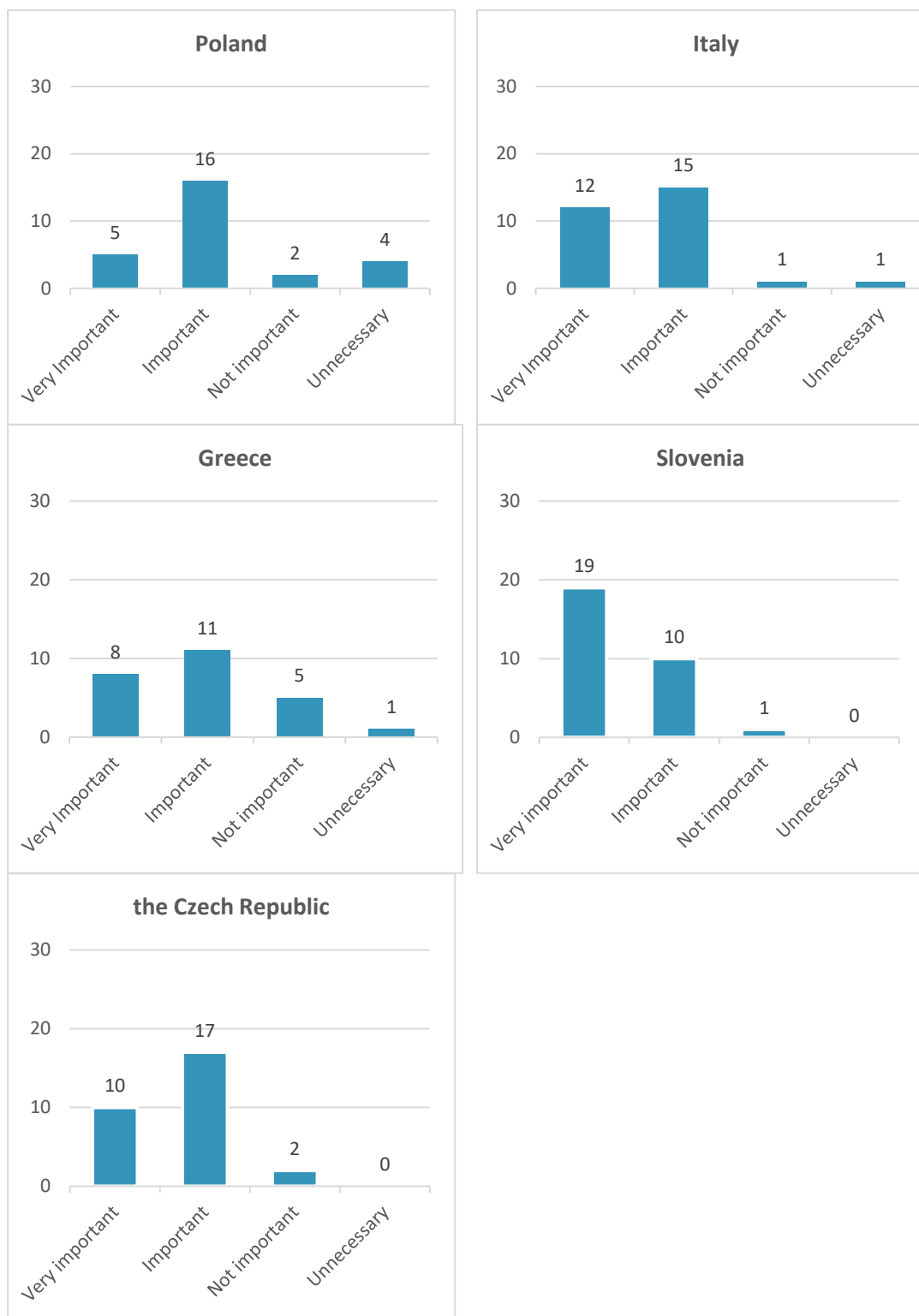


Figure 20. Consideration of the clients' ideas

To sum up **“relation with clients / communication channels”** block, we can observe that the respondents perceived almost all the aspects as very important or important. What can be interesting, this is the fact that the respondents do not fully agree that the consideration of the clients' ideas could be significant for the development of the company. It however seems that nowadays, in order to meet the clients' needs, it is sometimes important to consider their needs and to modify the business model if it brings more profits.

BLOCK 5: REVENUE STREAMS AND VALUE PROPOSITIONS

In this section the respondents were asked to think about revenue streams and value proposition. The first question of this block (Figure 21) concerned the sources of revenue of the company. The majority of respondents said that it is very important (36%) or important (60%). Only few of them said that it is not important.

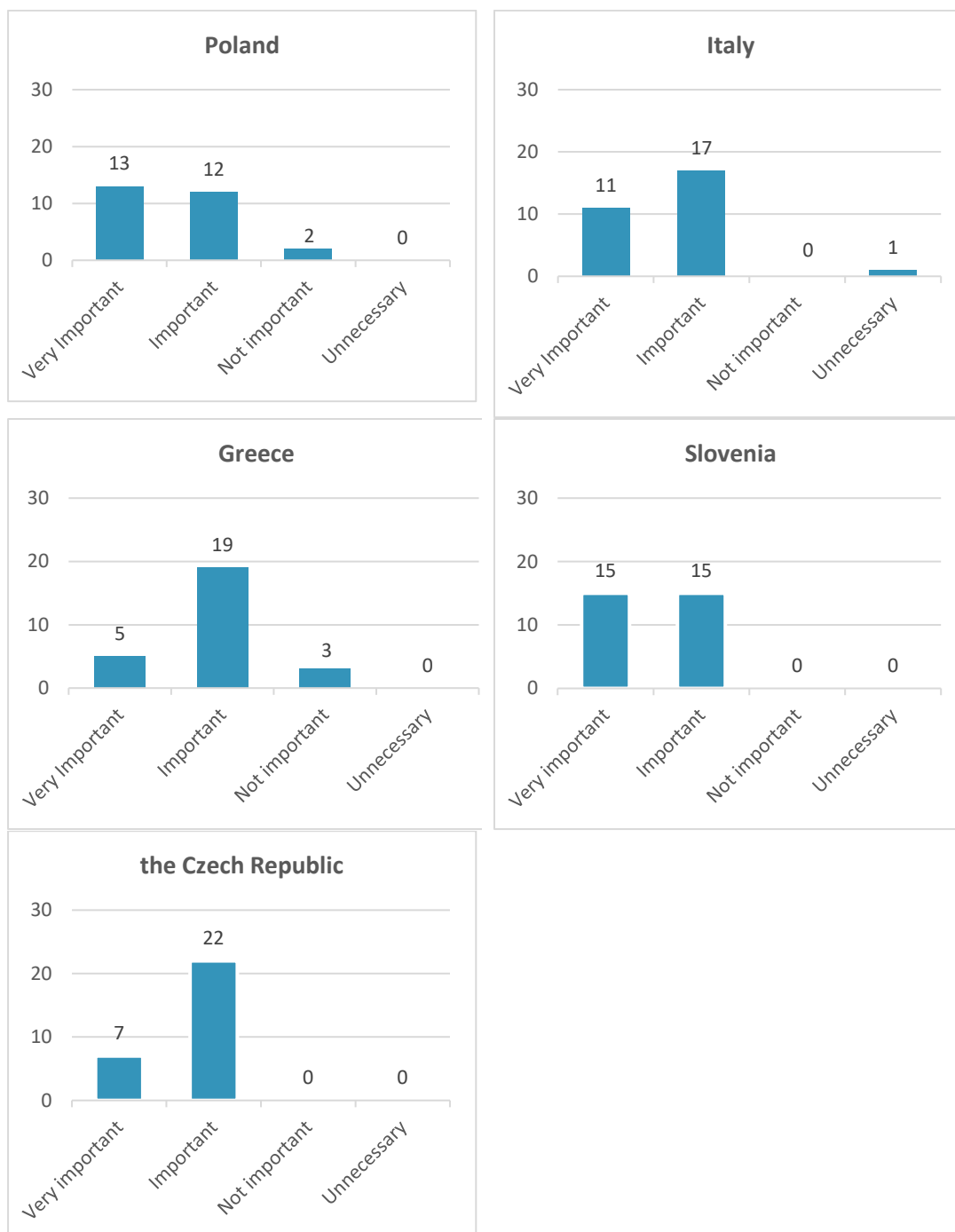


Figure 21. Sources of revenue

The second question of this block (Figure 22) was related to the goods offered for sale. The majority of the respondents said that it was very important to offer different goods and

services for the clients. Depending on the market segmentation, the companies should respond the clients' needs. However, while interviewing, 6% of the respondents stated that the value proposition is not important for the company and probably it should not be included in the designed business model.

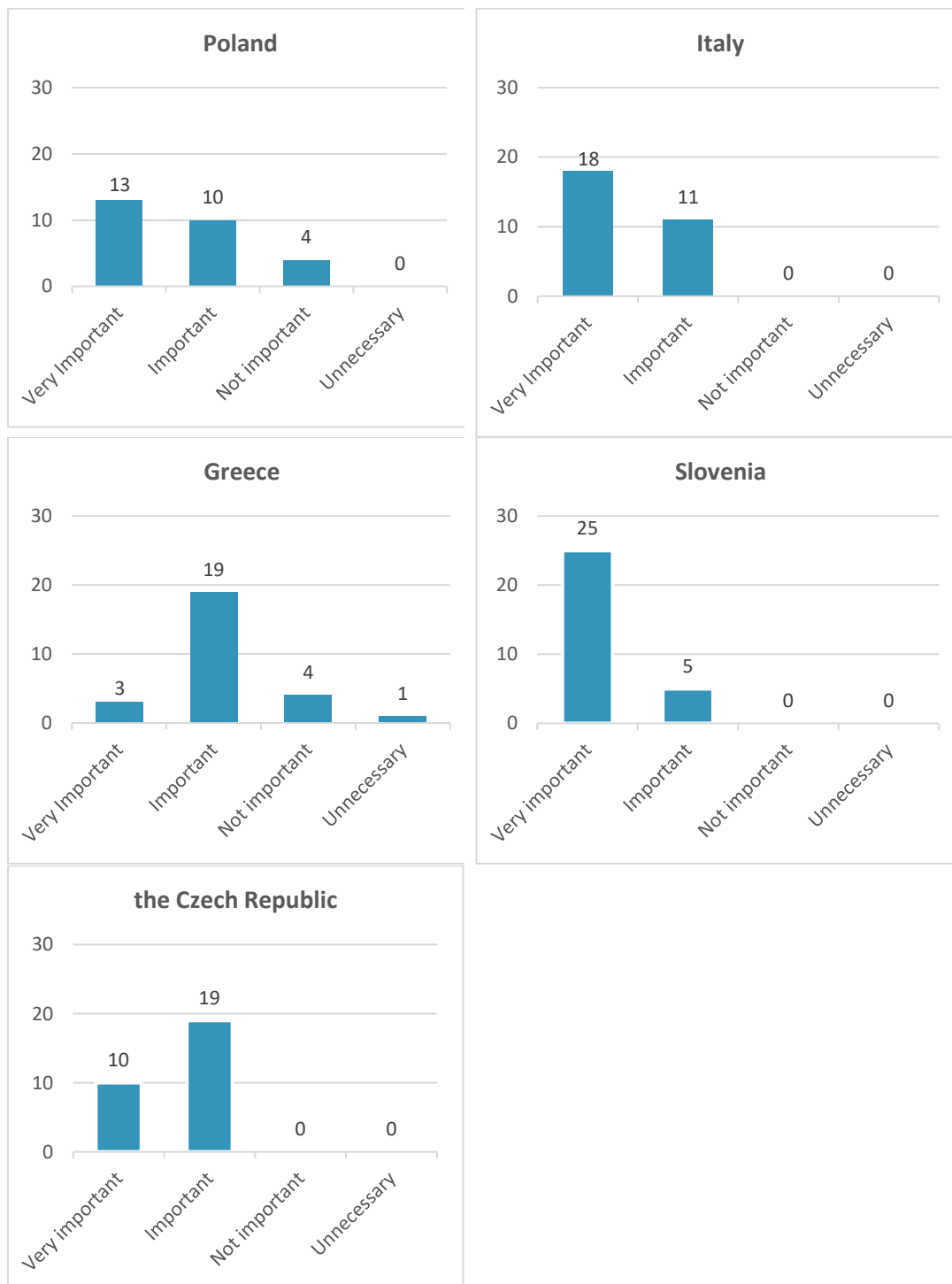


Figure 22. Goods and services offered for sale

The third question of this block (Figure 23) concerned the selection of the pricing mechanisms. The majority of the respondents said that it was very important or important for

the company to select an appropriate pricing mechanism. Only 5% of the respondents said that it is not important.

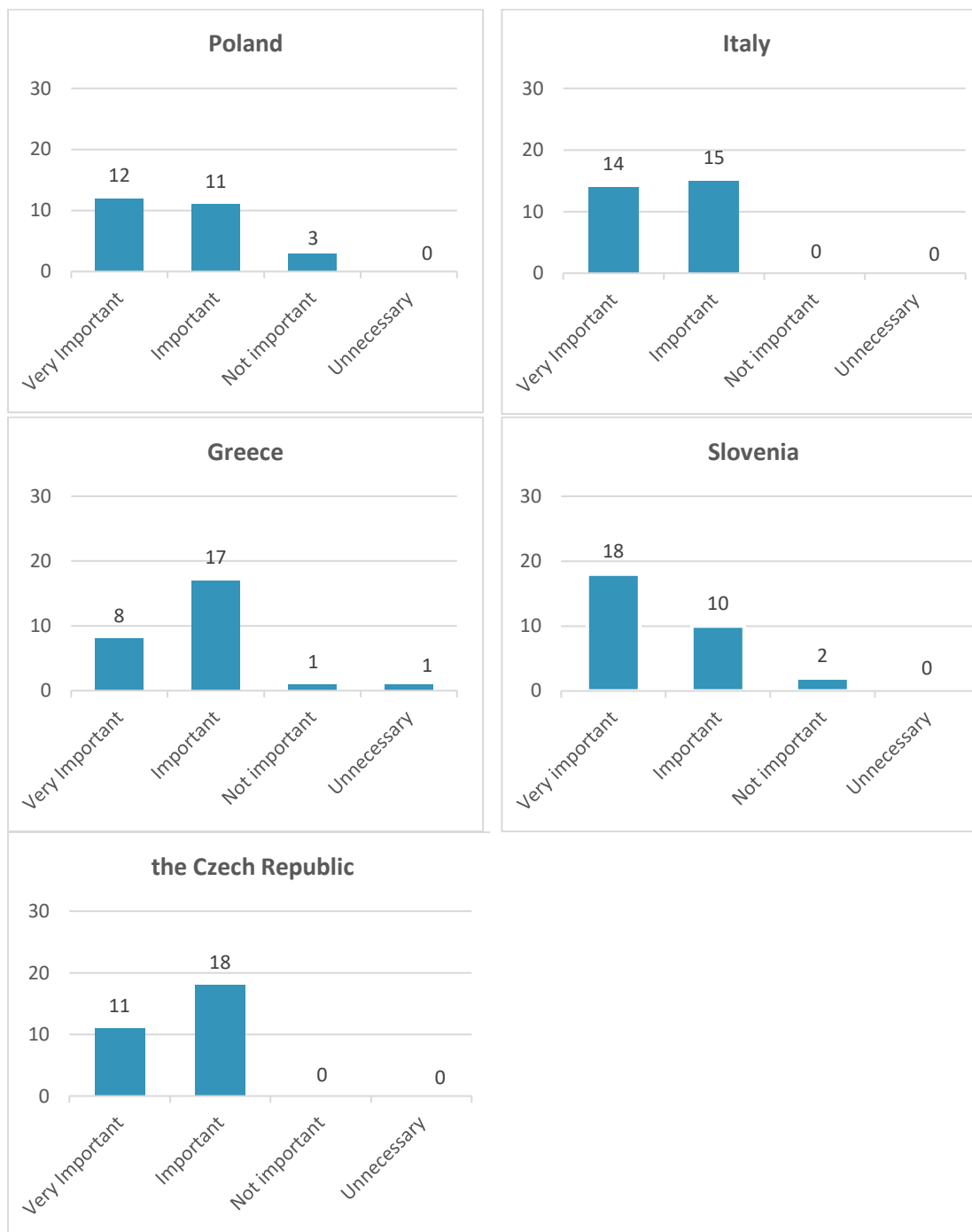


Figure 23. Selection of pricing mechanism

The forth question of this block (Figure 24) was related to the use of appropriate pricing mechanisms. The responses were similar to those, which concerned the question of the selection of pricing mechanism – it was very important or important for the respondents.

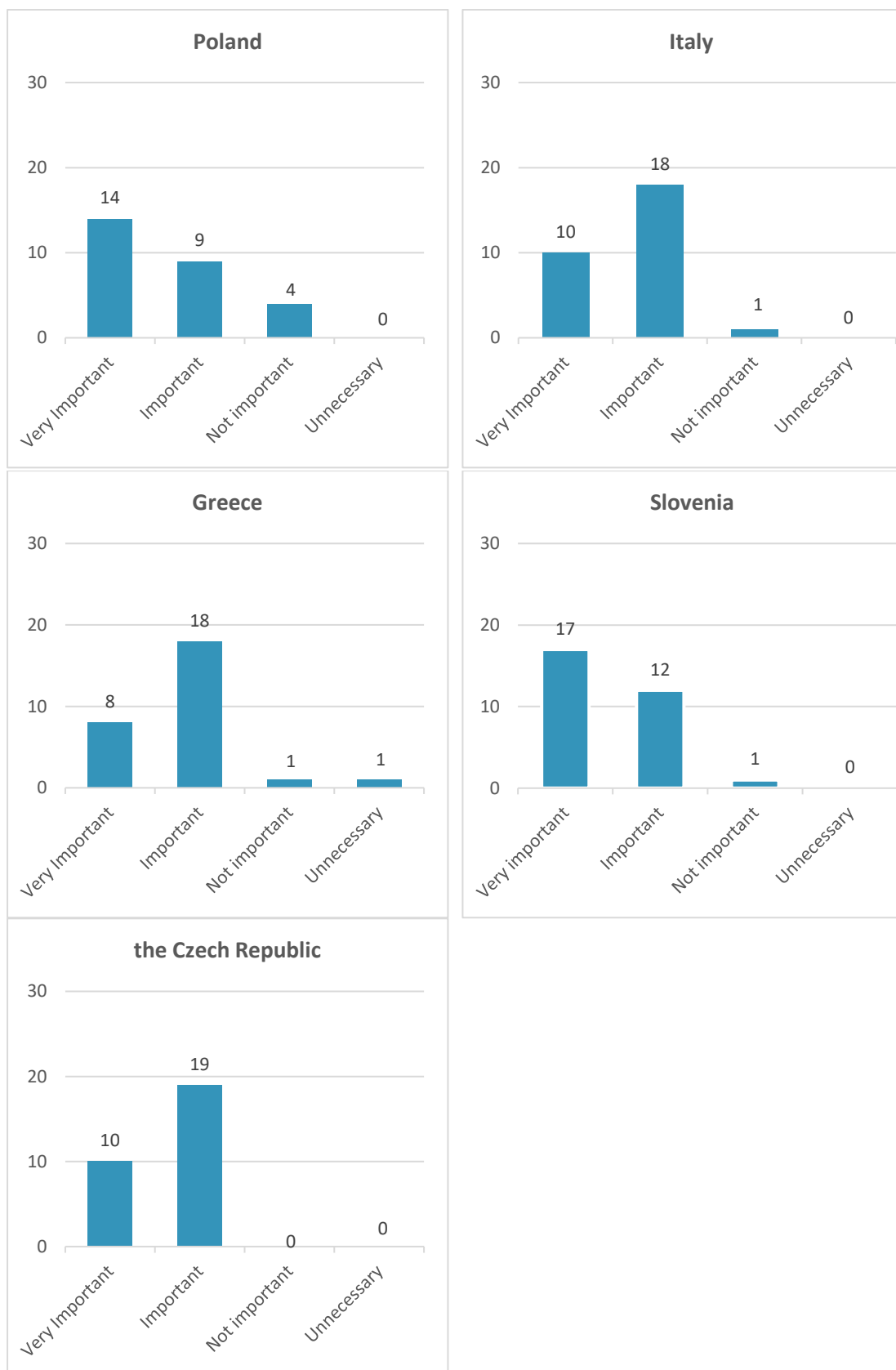


Figure 24. Use of an appropriate pricing mechanism

The last question of this block (Figure 25) concerned the calculation of advertising, brokerage, licensing, landing, renting leasing or usage fees. About half of the respondents

(49%) said that it was very important to calculate of advertising, brokerage, licensing, landing, renting leasing and usage fees. 49% of them also said that it is very important.

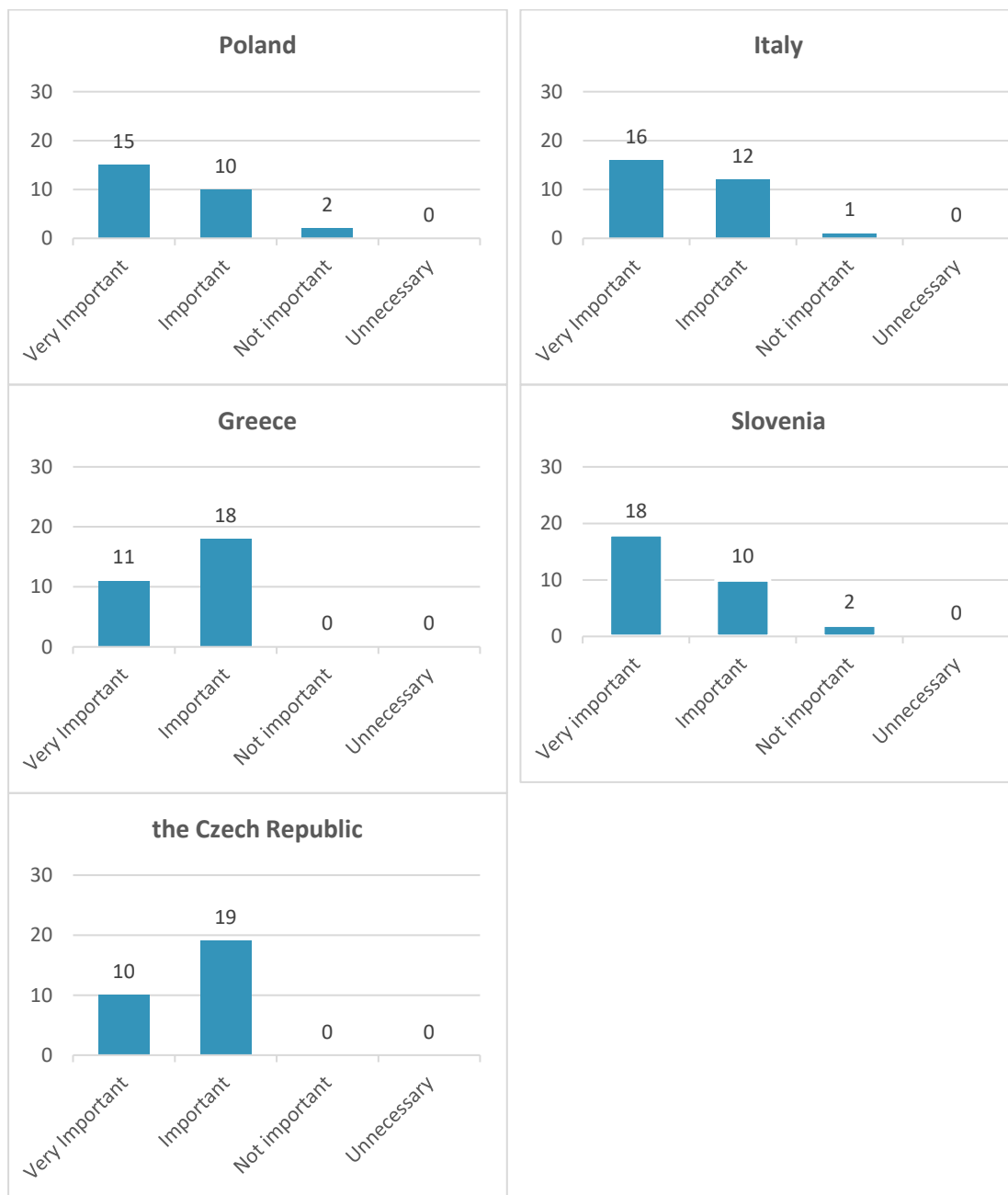


Figure 25. Calculation of advertising, brokerage, licensing, landing, renting, leasing or usage fees

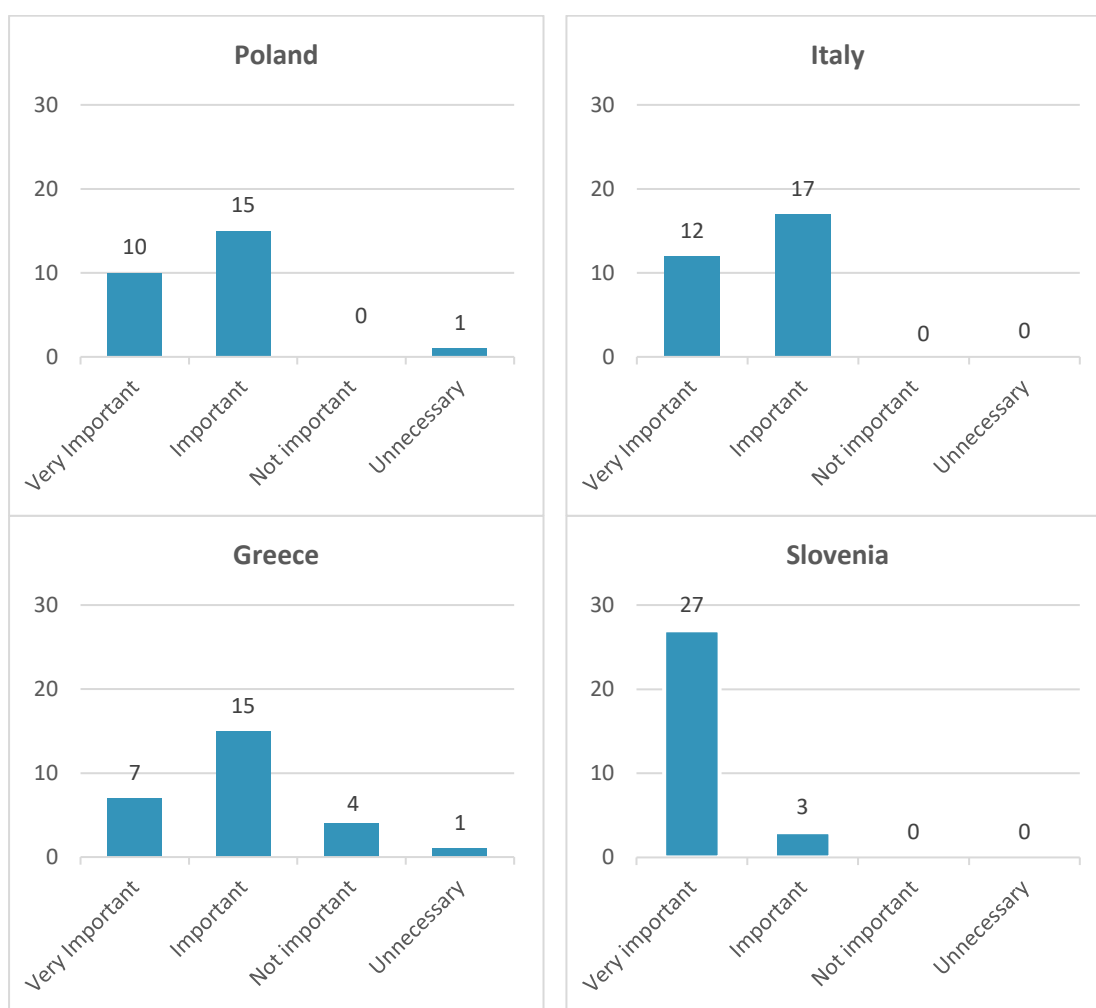
BLOCK 6: GENERAL QUESTIONS

The last block of this questionnaire contained 6 general questions containing the following aspects:

- the improvement of business model vs. the success of a company;

- the use of appropriate methods and tools for the design of a successful business model;
- the increase of the awareness on the importance of business models;
- the role of the project in the improvement of skills of self-employability and new business creation;
- the knowledge on business models vs. reducing barriers in the creation of start-ups.

At first, the participants were asked to answer the question “*Is the improvement of business model crucial for making success in the company?*” (Figure 26). The responses were different, depending on the country. In Poland and Italy the responses *very important* and *important* were almost 50/50. In Greece the majority of the respondents stated that the improvement of business model is crucial to make success. In Slovenia, 90% of the respondents admitted that this aspect was very important.



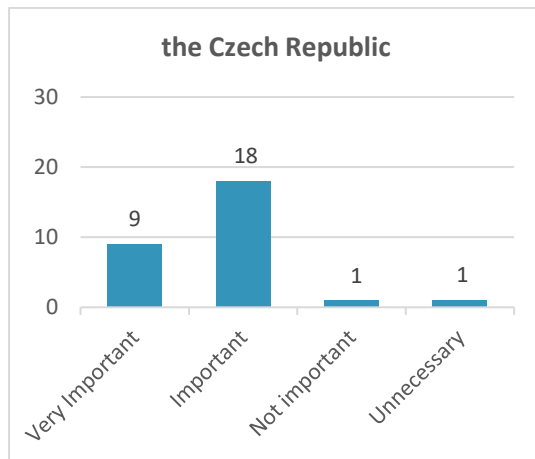
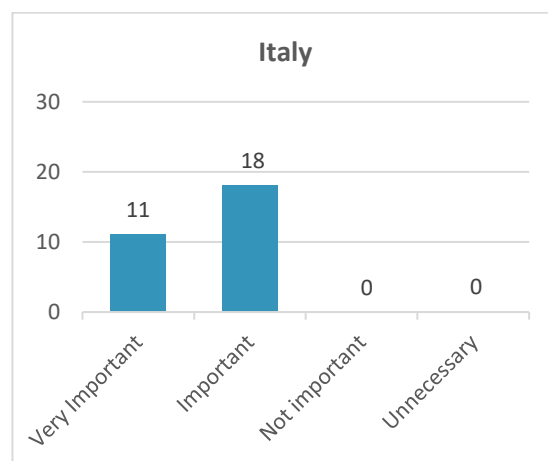
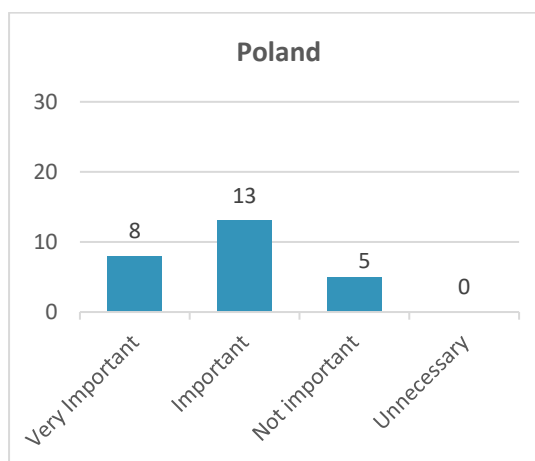


Figure 26. Improvement of a business model vs. making success

The results of the second question *“Does the use of appropriate methods and tools help to design a successful business model?”* are presented in Figure 27. Similarly like in Figure 26, the responses are very different. In Poland the respondents leaned towards answers “very important” (31%) and “important” (50%). However, 19% of the respondents thought that the use of appropriate methods and tools was not important in order to design a good business model. In Italy, the majority of people said that this aspect is important (62%) and very important (38%). In Greece 56% of the respondents thought that the use of appropriate tools and methods was important for the design a good business model, whereas 55% of the respondents perceived this aspect as very important. In Slovenia the majority of the respondents stated this aspect as very important and this was the opposite for the Czech Republic, where this aspect was perceived as important.



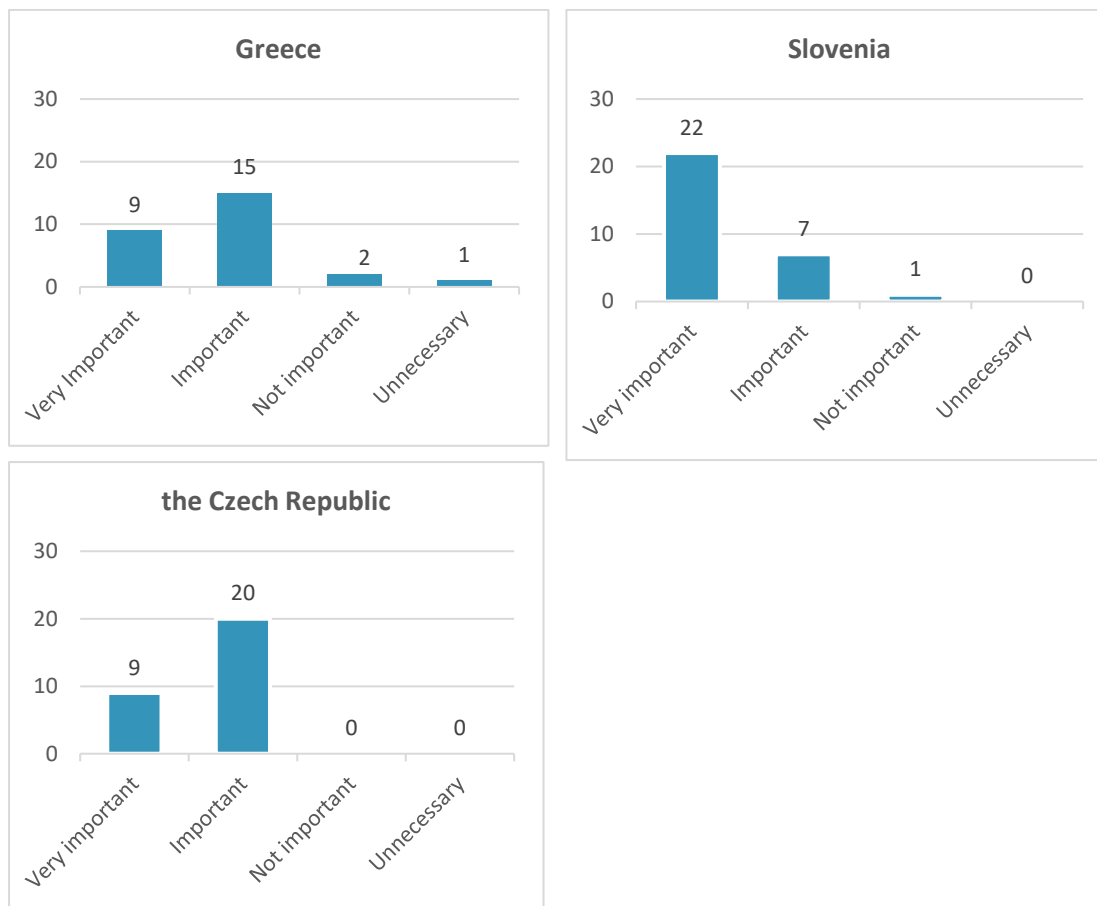
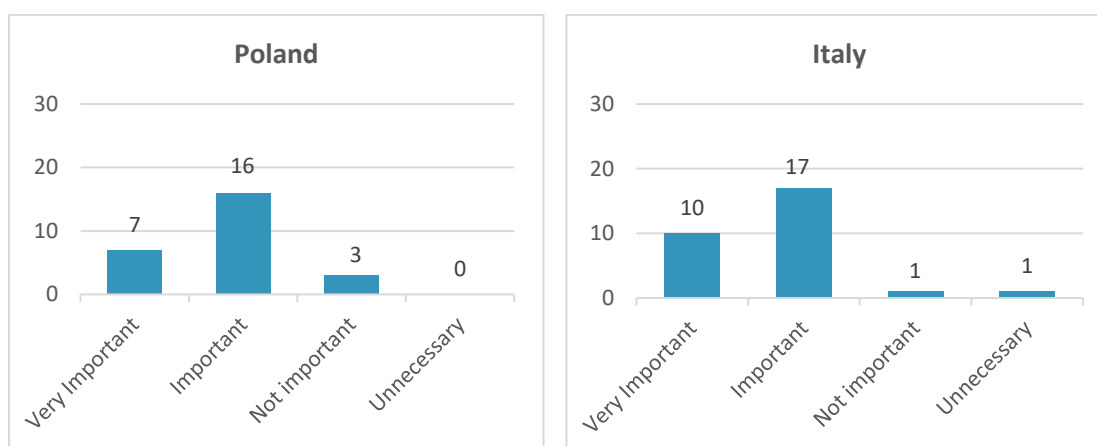


Figure 27. The use of appropriate methods and tools as help to design a successful business model

The third question was “Does this project increase awareness on the importance of business models?” (Figure 28). The majority of the respondents said that the ProBM project increased awareness on the importance of business model, however several participants stated it was not important or even unnecessary (14% in total).



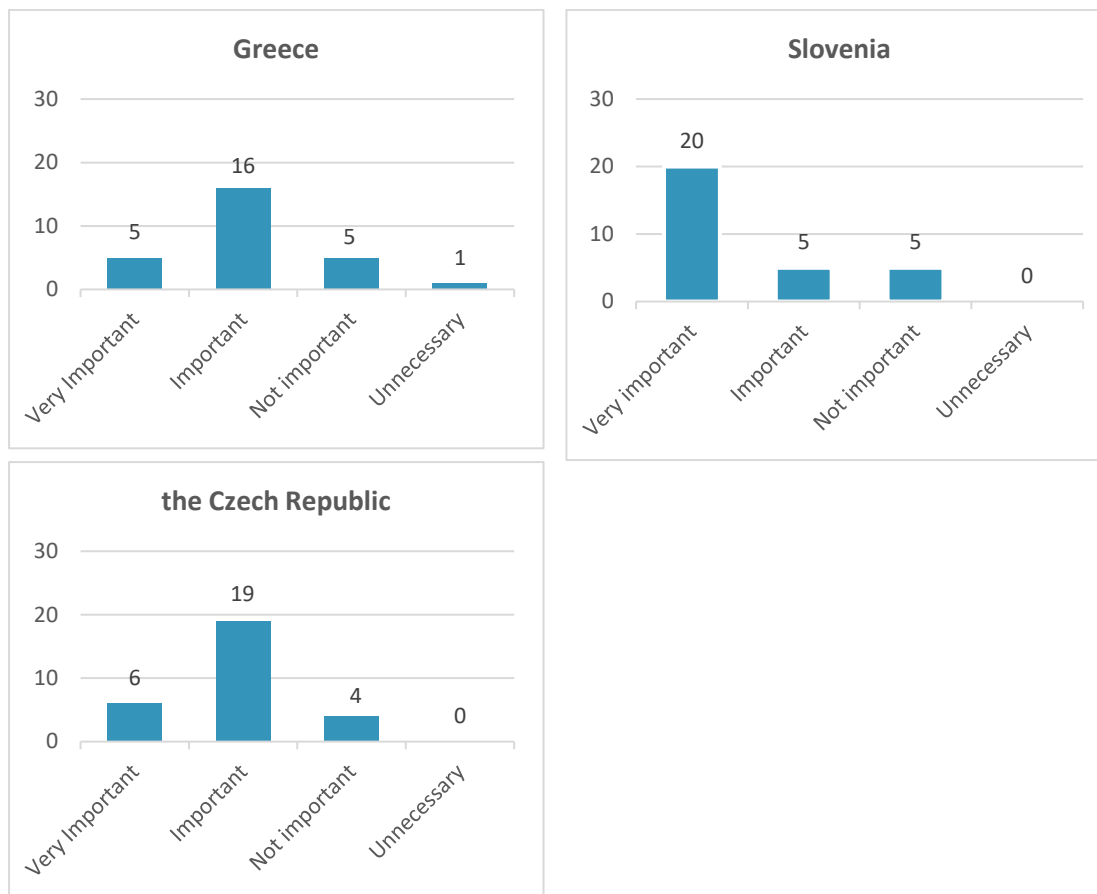
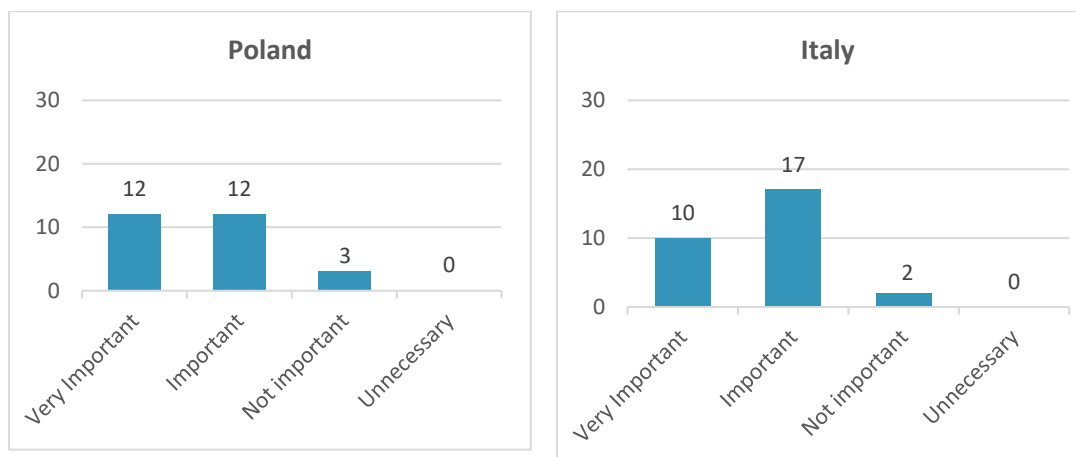


Figure 28. Increase of the awareness of business models

The forth question was the following: *“Does this project improve skills for employability and new business creation?”* (Figure 29). The majority of the respondents said that this project improved the skills for employability and new business creation (very important or important aspects in all partner countries).



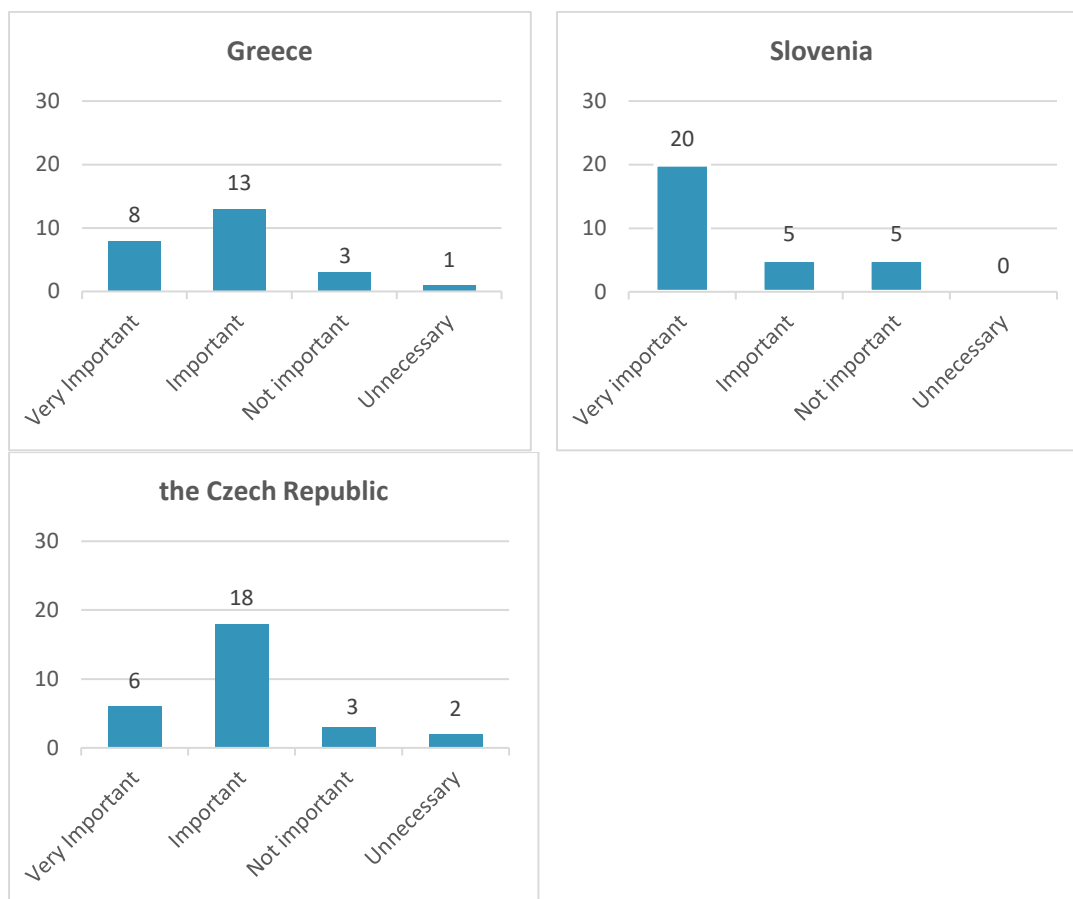
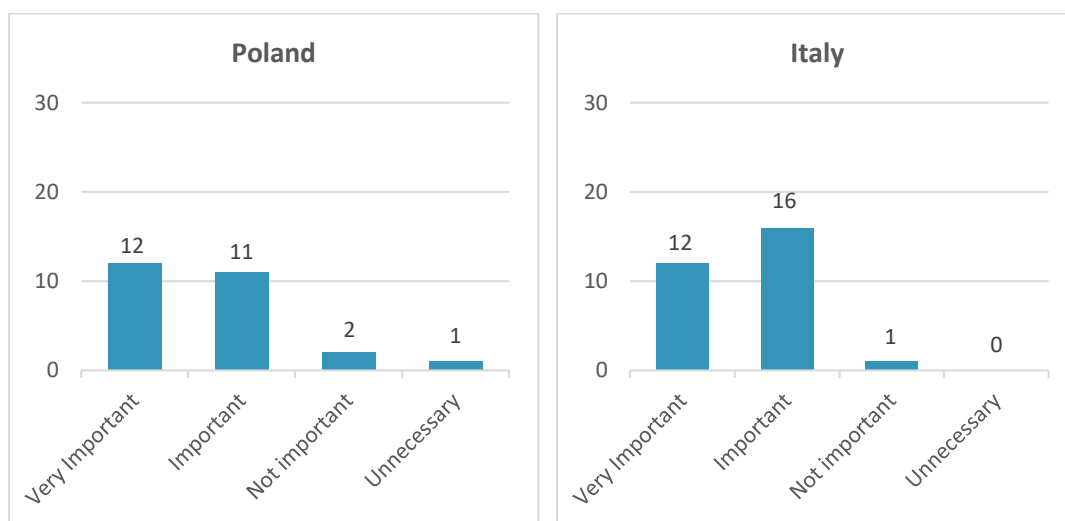


Figure 29. Role of the project in the improvement of skills of self-employability and new business creation

The fifth question was: “Would the use of a good business model improve the situation on the labour market?” (Figure 30). 54% of the respondents said that *the use of a good business model would importantly improve situation on the labour market*, while 35% stated that the improvement of the situation on the labour market would be very significant.

On the other hand, 12% of the respondents think that the improvement would not be significant or even there would not be any improvement of the situation.



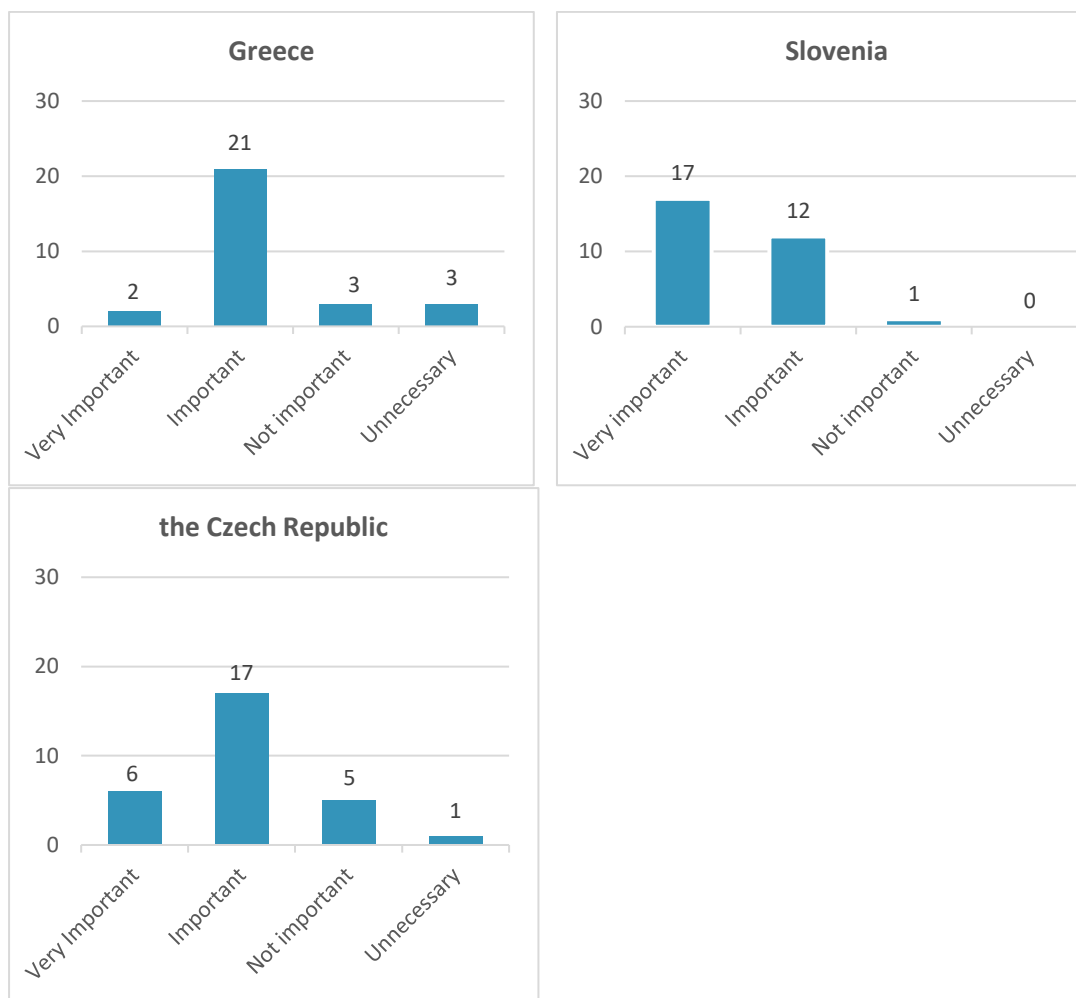


Figure 30. The use of a good business model as the improvement of the situation on the labour market

The last question was: “*Would the knowledge on a business model reduce barriers to starting own business?*” (Figure 31). About half of the respondents stated that knowledge on a business model would importantly reduce barriers to starting own business (47%). 40% of the respondents thought that knowledge was very significant for reducing barriers to starting own business. 12% of the respondents admitted that this aspects was not important or even unnecessary.

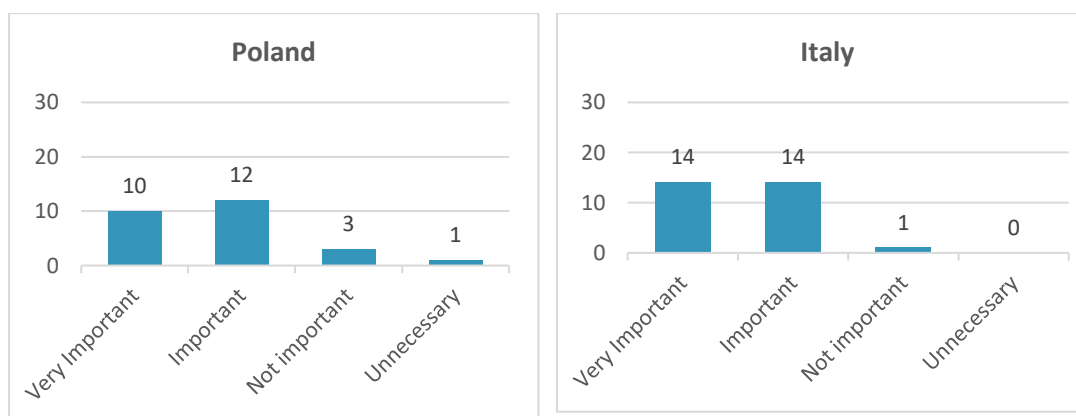




Figure 31. Knowledge on a business model for reducing barriers to starting own business

CONCLUSIONS

As the results of the questionnaire shows, the overwhelming majority of the people filled in the questionnaire responded many of the questions as “important” and “very important”. A very low percentage replied with “not important” and “unnecessary”. It means that the topic of business models is very interesting and important as well for the target groups.

In addition, as far as it concerns age, educational level and professional status, these are factors, which did not play a notable role for the replies of the respondents.

After these results, it is obvious that whoever wants to get involved in the business market, should firstly understand the meaning and the importance of the business model elements. Secondly, in order to succeed in a business (either as the owner or a member) it is necessary to obtain knowledge and skills in order to execute correctly the elements of the business model.