

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Business Model Alternations**

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51733/>  
MPRA Paper No. 51733, posted 28 Nov 2013 22:18 UTC

# ALTERNÁCIE PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV

BRANISLAV ZAGORŠEK

*The purpose of this paper is to present possible ways how could a company maintain or even gain its competitive advantage in high dynamic business environment from a perspective of business models. After a short introduction on evolution of innovation, this paper is divided in three parts. In first part it discusses the business model itself, how to design a business model and how to deal with it. Second part discusses business model innovations. When and how to innovate or reinvent your business model. It also discusses the role of openness of a business model. The third part of this paper deals with a comparison between strategy and business model. What is the logic and relation between strategy and business model.*

*business model , innovation, alternation, strategy, business experiment*

## Úvod

Zvýšená rýchlosť diseminácie informácií výrazným spôsobom vplyva na podnikateľské modely a schopnosť podniku udržať si konkurenčnú výhodu. Je dôležité vedieť podnikateľský model, ako základný princíp fungovania podniku, vhodne opísať a podľa potreby inovovať. Pri rozhodovaní o podnikateľskom modeli je dôležitá voľba spôsobu zobrazenia. Rozhodnutie o čase inovácie, kedy a v akej fáze by mal podnik model inovovať. Intenciu na prehodnotenie prináša aj zmena prostredia, ako napríklad vstup podniku na nový trh.

Anthony (2012) ponúka vo svojej práci *The New Corporate Garage*<sup>1</sup> stručný prehľad podnikateľských inovácií. Identifikoval štyri éry inovácií. Individuálnych novátorov – vynálezcov (Edison, bratia Wrightovci), ktorý samostatne vynašli zlepšenie. Títo len občas založili podnik, ktorý by plne využil potenciál daného vynálezu. V druhej ére, zvýšenej technologickkej komplexnosti, prechádza ťažisko od individuálnych vynálezcov na podniky. Kvôli zvyšujúcim sa nákladom a nárokom na nové technológie sa centrom stávajú podniky a ich laboratória. Prechádza od náhodných objavov k cieľovým vynálezom. Tretia éra sa spája s odčlenením výskumu z veľkých podnikoch, v ktorých sa zvyšovanie byrokracie stalo prekážkou pre skutočne inovatívny výskum. Skupiny výskumníkov zakladajú samostatné podniky, venujúce sa inováciám (Apple, Microsoft, Amazon, Facebook, Google). Nové typy technologických podnikov sú previazané s novou formou verejného rizikového financovania. V štvrtjej ére dochádza k principiálnej zmene inovácie. Zatiaľ čo v prvých troch érach

<sup>1</sup> ANTHONY, S.D. The New Corporate Garage. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, September 2012, s. 1-11, Reprint R1209B.

išlo primárne o technologickú inováciu, štvrtá éra je charakteristická inováciou podnikateľských modelov (Amazon, Starbucks, AutoNation). Vďaka vysokovyvinutej technológii je možné s relatívne nízkymi nákladmi založiť nový, jedinečný podnik. Nevýhodou je, že tieto technológie sú ľahko napodobniteľné, čo ma za následok krátku životnosť konkurenčnej výhody úspešných podnikateľských nápadov. Chronologicky môžeme pri inováciách sledovať zmenu subjektu inovácie od individuálneho novátora cez podnik k technologickému podniku a zmenu objektu inovácie od technológie k podnikateľskému modelu.

## 1. PODNIKATEĽSKÝ MODEL A JEHO TVORBA

Existuje relatívne veľké množstvo definícií a zobrazení podnikateľských modelov. Zjednodušene sa dá povedať, že podnikateľský model opisuje najdôležitejšie činnosti a vzťahy podniku. V užšom slova zmysle opisuje len istú časť, napríklad ako tvorí hodnotu, alebo ako tvorí zisk. V širšom slova zmysle opisuje fungovanie celého podniku, všetky najdôležitejšie procesy a vzťahy od dodávateľských vzťahov, cez vnútornú tvorbu hodnotu, odberateľských vzťahov, po zložku peňažných tokov.

Slávik (2011) poskytuje komplexný pohľad na podnikateľské modely vo svojej práci *Komparatívna analýza podnikateľských modelov*<sup>2</sup>. Identifikoval tri spoločné elementy, ktoré spájajú väčšinu definícií podnikateľských modelov a to produkt, organizácia podniku v zmysle dodania produktu zákazníkovi a ziskový model. Jednotlivé modely sa potom líšia v miere akou sa sústredia na jednotlivé elementy.

Podnikateľský model definujú vo svojej práci *Business Model Generation*<sup>3</sup> Osterwalder/Pigneur (2011) ako „Podnikateľský model opisuje základný princíp, podľa ktorého organizácia vytvára hodnoty, sprostredkováva a zachytáva“<sup>4</sup>.

Problematike tvorby podnikateľského modelu sa venujú Casadesus-Masanell/Ricart (2011) v práci *How to Design A Winning Business Model*<sup>5</sup>. Spoločnú charakteristiku vykazujú dobré podnikateľské modely v troch oblastiach. Sú zosúladené s cieľmi podniku. Sú samoposilňujúce, čiže vytvárajú isté cykly, na ktorých konci sú ešte silnejšie ako na začiatku. Sú robustné, dokážu si dlhodobo udržať efektívnosť a odolávať hrozbám. Boli identifikované tri spôsoby ako konkurovať svojim podnikateľským modelom. Podnik môže byť posilniť svoj hodnotový cyklus, alebo oslabiť cyklus svojho konkurenta, alebo môže premeniť konkurentov na komplementárov. Podnikateľský model sa skladá z rozhodnutí a následkov. Podnik robí tri druhy rozhodnutí, rozhodnutia o politike, o majetku a rozhodnutia riadenia. Následky môžu byť buď rigidné, také ktoré na zmenu reagujú po-

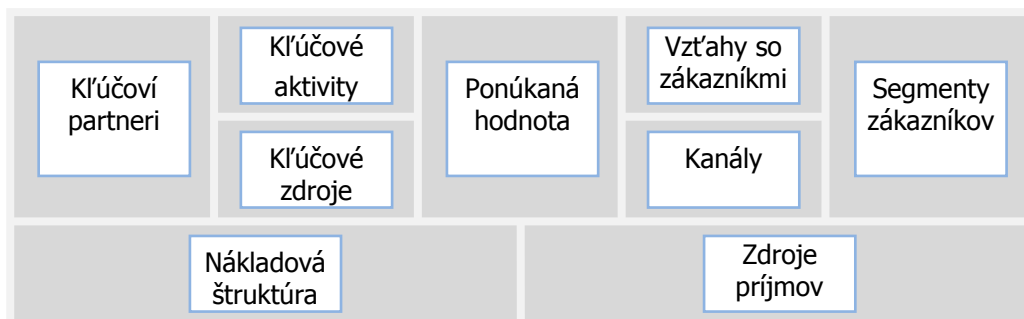
<sup>2</sup> SLÁVIK, Š. Komparatívna analýza podnikateľských modelov. In *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301, 2011, ročník 8, č.3, s.23-43.

<sup>3</sup> OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2011. *Business Model Generation*. Frankfurt: Campus Verlag. 2011. 288 s. ISBN 978-3-593-39474-9.

<sup>4</sup> OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2011. *Business Model Generation*. Frankfurt: Campus Verlag. 2011. ISBN 978-3-593-39474-9. s.18.

<sup>5</sup> CASADESUS-MASANELL, R. – RICART, J.E. How to Design A Winning Business Model. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, January – February 2011, s.100-107.

maly, alebo flexibilné, také, ktoré na zmenu reagujú rýchle. Model potom opisuje cykly, kde sa nachádzajú rozhodnutia, a následky.



**Obrázok 1:** Deväť stavebných kameňov podnikateľského modelu

Zdroj: [9] Osterwalder/Pigneur, 2011

Ako riešiť ohrozenie existujúceho modelu radí McGrath (2011) v článku *When Your Business Is in Trouble*<sup>6</sup>. Zvýšená rýchlosť podnikania, má za následok skrátenie životných cyklov produktov. Konkurencia prichádza z nečakaných oblastí. Zážitok z produktu, niektoré podniky ponúkajú primárne pred obvyčajným produktom. Rušivým elementom sú vystavené skoro všetky odvetvia. Najlepšiu šancu na stabilitu majú také podnikateľské modely, ktoré si vďaka svojim zákazníkom, alebo vytvárajú bariéry vstupu. Podnik by sa mal vyvarovať modelom, kde si zákazník kupuje produkt len jednorázovo. Indikátormi zastarávania modelu sú, keď je stále ťažšie vymyslieť ako zdokonaľiť produkt. Keď zákazník hovorí o akceptácii nových alternatív. Problém je možné vyčítať aj z finančných indikátorov.

## 2. INOVÁCIE PODNIKATEĽSKÉHO MODELU

Bednár (2012) v dizertačnej práci *Inovácie podnikateľských modelov*<sup>7</sup> identifikoval dve dimenzie úspešnosti podnikateľského modelu. Prvou je znalosť trhu a druhou počet testov a zmien. Najúspešnejšie podniky mali najvyššiu znalosť trhu a súčasne najvyššiu početnosť testov a zmien, čiže odvahu experimentovať a doladovať podnikateľský model.

Breene/Nunes (2011) sa vo svojej práci *Reinvent Your Business Before It's Too Late*<sup>8</sup> venujú momentu, kedy je potrebné premyslieť stratégiu a model podnikania. Najvýkonnejšie podniky prechádzajú zo stavu zrelosti starého podnikania do stavu rastu nového podnikania, ešte pred tým, než sa dostanú do poklesu. Podnik by sa mal zamerať na hraničnú oblasť podniku a hraničnú oblasť trhu, aby predišiel podnikovej slepote. Mal by

<sup>6</sup> MCGRATH, R.T. When Your Business Model is In Trouble. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, January – February 2011, s.96-98.

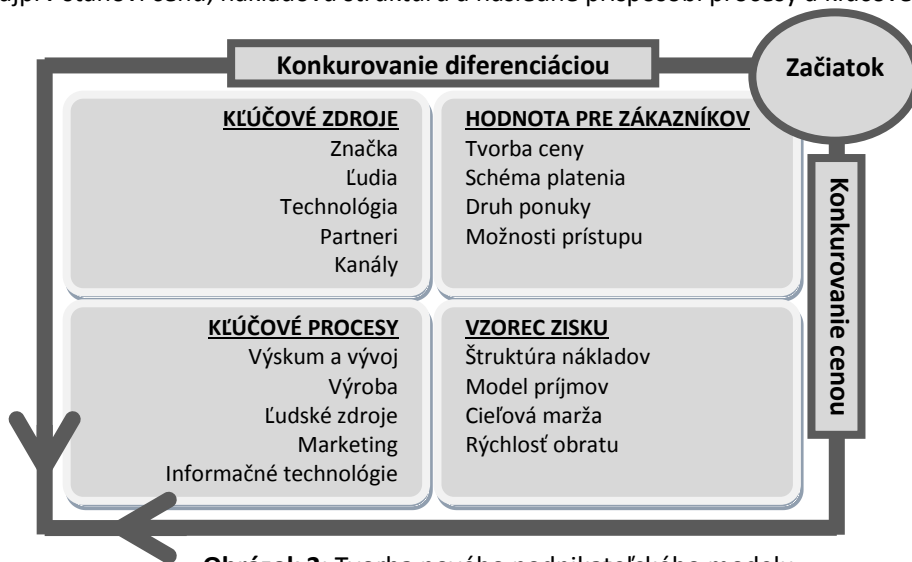
<sup>7</sup> BEDNÁR, R. 2012. *Inovácie podnikateľských modelov*. Dizertačná práca. Katedra manažmentu, FPM, EU v Bratislave. Bratislava 2012.

<sup>8</sup> BREENE, T. – NUNES, P. Reinvent Your Business Before It's Too Late. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, January – February 2011, s.80-87.

prehodnocovať a meniť vedúceho tímu častejšie ako jeho konkurenti. Zatiaľ čo sa konkurenti zbavujú pracovnej sily za účelom znižovania nákladov, mal by robiť presný opak a rozširovať základňu talentov.

Eyring/Johnson/Nair (2011) sa vo svojej práci *New Business Models In Emerging Markets*<sup>9</sup> venujú otázke inovácie podnikateľských modelov pri vstupe na nové trhy. Podnik by mal prehodnotiť svoj produkt, podnikateľský model a prispôbiť ho špecifickým potrebám nového trhu. Na to je často potrebné vytvoriť úplne nový podnikateľský model. Tu je vhodným nástrojom podnikateľský experiment. Anderson/Simester (2011) sa venujú podnikateľským experimentom. V práci *Smart Business Experiments*<sup>10</sup> ponúkajú návod ako dizajnovať takéto experimenty. Podnik by mal rozmýšľať ako vedec a vytvoriť si testovaciu a kontrolnú skupinu. V testovacej skupine by, na rozdiel od klasických vedeckých experimentov, mal zmeniť toľko premenných naraz, aby mohol rovno overiť svoju ideálnu predstavu. Je potrebné zozbierať čo najviac údajov a tieto potom podrobne rozanalyzovať. Náklady je možné udržať nižšie, pokiaľ podnik vyhľadáva prirodzené experimenty, ako napríklad otvorenie novej pobočky, či spúšťanie nového zákona.

Model inovácie podnikateľského modelu podľa Eyring/Johnson/Nair (2011) začína vždy novou hodnotou ponúkanou zákazníkom. Podnik, ktorý chce konkurovať diferenciaciou potom prehodnocuje kľúčové zdroje a procesy, potrebné pre tvorbu novej hodnoty. Tieto vyústia do novej nákladovej štruktúry. Podnik, ktorý sa rozhodol konkurovať cenou, si najprv stanoví cenu, nákladovú štruktúru a následne prispôbi procesy a kľúčové zdroje.



**Obrázok 2:** Tvorba nového podnikateľského modelu  
 Zdroj: [7] Eyring/Johnson/Nair, 2011

<sup>9</sup> EYRING, M.J. – JOHNSON, M.W. – NAIR, H. *New Business Models in Emerging Markets*. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, January – February 2011, s.88-95.

<sup>10</sup> ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. *Smart Business Experiments*. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, March 2011, s.98-105.

V práci *Why Companies Should Have Open Business Models*<sup>11</sup> sa Chesbrough (2007) venuje otvoreným podnikateľským modelom a podnikateľským experimentom ako nástroju na ich inováciu. Zmyslom otvoreného podnikateľského modelu je výmena hodnoty s okolím. Podnik vytvára hodnotu a následne, pokiaľ ju nevyužíva, sa o ňu delí s okolím. Súčasne zachytáva a využíva hodnotu, ktorú vytvoril niekto iný. Ekonomický vývoj má za následok znižovanie rentability inovácií, ktorý je spôsobený zvyšovaním sa nákladov na inováciu na nákladovej strane a skracovaním životnosti na strane výnosov. Tento problém rieši otvorený podnikateľský model, ktorý využíva pákový efekt na strane nákladov, nákladovými a časovými úsporami z externého vývoja. Výnosy sa zvyšujú pomocou predaja inovácií, licencií a vytváraním nových podnikaní. Na využitie potenciálu otvorených podnikateľských modelov Chesbrough odporúča využiť podnikateľské experimenty napríklad v podobe „white box brand“ čiže neznačkového produktu bez očividného previazania na daný podnik. IBM využíva otvorené podnikateľské modely napríklad v oblasti softvéru, kde nakupuje lacnejší open source softvér, vo firme ho zdokonaľuje a následne poskytuje niektoré inovácie naspäť open source vývojárom.

### 3. Vzťah podnikateľského modelu a podnikateľskej stratégie

Porter (1996) vo svojej práci *What Is Strategy?*<sup>12</sup> Definuje stratégiu ako vytvorenie jedinečnej a hodnotnej pozície, zahŕňajúcej súbor rôznych aktivít. Vyžaduje si konkurenčné podnikateľské rozhodnutia, čiže také pri ktorých sa podnik rozhoduje čoho sa vzdať. A vyžaduje si vytvorenie súladu medzi podnikovými aktivitami.

Rozdielmi medzi podnikateľským modelom, stratégiou a taktikou sa v článku *How To Design A Winning Business Model* venujú Casadesus-Masanell/Ricart (2011). Podnikateľský model opisuje logiku podniku, stratégia je plán vytvárajúci jedinečnú pozíciu pri využití súboru jedinečných aktivít. Stratégiou rozumejú plán eventualít, podľa ktorých si vybrať vhodný podnikateľský model. Zatiaľ čo každý podnik má podnikateľský model, nie každý má stratégiu. Analogické vysvetlenie vzťahu by bolo, že aké auto skonštruovať by bola stratégia, auto by bol podnikateľský model a spôsob šoférovania by bola taktika.

Pri riešení otázky postavenia stratégie voči podnikateľskému modelu majú Osterwalder/Pigneur (2011) pohľad, kde by stratégia mala zastrešovať podnikateľský model a pomáhať podniku vybrať si vhodný model vo vhodných podmienkach. Podľa nich stratégia poháňa podnikateľský model. Ako príklad uvádzajú, že pokiaľ chce podnik rásť o dvadsať percent na nových trhových segmentoch, malo by sa to zobraziť v podnikateľskom modeli na mieste segmentov zákazníkov, kanálov a kľúčových aktivít.

---

<sup>11</sup> CHESBROUGH, H.W. Why Companies Should Have Open Business Models. In *MITSloan Management Review*. ISSN 15329194, WINTER 2007, VOL.48 NO.2., s.21-28.

<sup>12</sup> PORTER, M.E. What Is Strategy? In *Harvard Business Review*. November - December 1996, s.113-134, Reprint 96608.

## Záver

Podnikateľský model opisuje činnosti podniku, vzťahy a hodnotový reťazec. Činnosti by mali byť samoposilňujúce. Stabilita sa tvorí viazaním si zákazníkov alebo tvorbou bariér. Podnikateľský model by sa mal inovovať ešte pred tým, než sa dostane do fázy poklesu. Nástrojom inovácie môžu byť podnikateľské experimenty. Inovácia začína novou hodnotou pre zákazníkov. Otvorený podnikateľský model dokáže zefektívniť výmenu hodnoty s okolím. Stratégia by mala zastrešovať podnikateľský model. Poznanie svojho podnikateľského modelu umožňuje podniku chápať jeho logiku a činnosti.

## Literatúra

- [1] ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. **Smart Business Experiments**. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, March 2011, s.98-105.
- [2] ANTHONY, S.D. **The New Corporate Garage**. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, September 2012, s. 1-11, Reprint R1209B.
- [3] BEDNÁR, R. 2012. **Inovácie podnikateľských modelov**. Dizertačná práca. Katedra manažmentu, FPM, EU v Bratislave. Bratislava 2012.
- [4] BREENE, T. – NUNES, P. **Reinvent Your Business Before It's Too Late**. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, January – February 2011, s.80-87.
- [5] CASADESUS-MASANELL, R. – RICART, J.E. **How to Design A Winning Business Model**. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, Jan – Feb 2011, s.100-107.
- [6] CHESBROUGH, H.W. **Why Companies Should Have Open Business Models**. In *MITSloan Management Review*. ISSN 15329194, WIN 2007,v.48 n.2., s.21-28.
- [7] EYRING, M.J. –JOHNSON,M.W.–NAIR,H. **New Business Models in Emerging Markets**. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, Jan – Feb 2011, s.88-95.
- [8] MCGRATH, R.T. **When Your Business Model is In Trouble**. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, January – February 2011, s.96-98.
- [9] OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2011. **Business Model Generation**. Frankfurt: Campus Verlag. 2011. 288 s. ISBN 978-3-593-39474-9.
- [10] PORTER, M.E. **What Is Strategy?** In *Harvard Business Review*. November - December 1996, s.113-134, Reprint 96608.
- [11] SLÁVIK, Š. **Komparatívna analýza podnikateľských modelov**. In *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301, 2011, ročník 8, č.3, s.23-43.

### Ing. Branislav ZAGORŠEK

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava, Slovenská republika  
bzagorsek@gmail.com