



Munich Personal RePEc Archive

## **Business Model Visualization**

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51996/>  
MPRA Paper No. 51996, posted 09 Dec 2013 05:37 UTC

# VIZUALIZÁCIA PODNIKATEĽSKÉHO MODELU

## BUSINESS MODEL VISUALIZATION

**Branislav Zagoršek<sup>1</sup>**

### KEY WORDS

business model, visualization, innovation, Canvas, BCG, virtuous cycle, disruptive innovation, proposed value

### JEL Klasifikácia

M10

### ABSTRACT

Business model describes the company's most important activities, proposed value, and the compensation for the value. Business model visualization enables to simply and systematically capture and describe the most important components of the business model while the standardization of the concept allows the comparison between companies. There are several possibilities how to visualize the model. The aim of this paper is to describe the options for business model visualization and business model innovation visualization. The first part is dedicated to business model description and business model innovation description where the business model, business model innovation, and innovation evolution are explained. The second part consists of different approaches how to visualize the business model.

### ÚVOD

Podnikateľský model opisuje najdôležitejšie činnosti podniku, hodnotu, ktorú podnik ponúka, ako túto hodnotu ponúka a ako je kompenzovaný za svoj produkt. Vizualizácia podnikateľského modelu umožňuje jednoducho, systematicky a štandardizovane zachytiť podnikateľský model. Tak ako podnikateľský model aj inovácia podnikateľského modelu sa dá vizualizovať. Existuje niekoľko spôsobov ako podnikateľský model zobrazit'. Najjednoduchšie modely zachytávajú ponúkanú hodnotu a operačný model, zložitejšie zas pracujú s podrobnejším rozdelením na logické entity. Iným spôsobom ako zobrazit' podnikateľský model je opísať aktivity a príčinné súvislosti medzi nimi.

V tomto príspevku sú opísané spôsoby ako možno zobrazit' podnikateľský model a ako možno zachytiť inováciu takéhoto modelu. Cieľom práce je teda identifikácia a opis možností zobrazenia podnikateľského modelu a inovácie podnikateľského modelu.

Prvá časť práce je venovaná podnikateľským modelom samotným, inováciám podnikateľského modelu a evolúcii inovácií. V druhej časti sú opísané možnosti vizualizácie podnikateľského modelu a vizualizácia inovácie podnikateľského modelu.

### PODNIKATEĽSKÝ MODEL A JEHO INOVÁCIA

Podnikateľský model je dôležitým nástrojom manažmentu, pretože opisuje ako podnik funguje, ako vytvára hodnotu, ako je za túto hodnotu kompenzovaný a súčasne umožňuje

---

<sup>1</sup> Ing. Branislav Zagoršek, PhD.  
bzagorsek@gmail.com

implementáciu stratégie. Podnikateľský model má každý podnik, či už o tom explicitne vie, alebo nie. Medzi základné štandardy chápania podnikateľského modelu patrí pohľad A. Osterwalder a Y. Pigneur. Podľa nich *podnikateľský model opisuje základný princíp podľa ktorého organizácia vytvára, poskytuje a zachytáva hodnotu.*<sup>2</sup> Ich koncept Business Model Canvas bol vytvorený za účelom univerzálneho nástroja, ktorým je možné zobraziť akýkoľvek podnikateľský model podniku. Tento spôsob vyjadrenia podnikateľského modelu bol využitý a testovaný na celom svete a využívajú ho organizácie ako IBM, Ericsson, Deloitte, či kanadské vládne inštitúcie v oblasti služieb.

Odlišnosťami podnikateľských modelov sa zaoberal Š. Slávik<sup>3</sup>. V práci Komparatívna analýza podnikateľských modelov identifikoval tri základné vlastnosti, v ktorých sa modely odlišujú. Sú nimi miera komplexnosti a podrobnosti, ďalej koncepčné, obsahové a funkčné stvárnenie a posledným je metodické stvárnenie. Š. Slávik v tejto práci ďalej tvrdí, že *podnikateľský model je prirodzenou, či už explicitnou, alebo implicitnou súčasťou podnikania.* Ďalej poukazuje, že *podnikateľský model neslúži len na logické a prehľadné zobrazenie fungovania podniku a jeho vzťahov s okolím. Jeho úžitok spočíva jednak v zdokonaľovaní funkčnosti a hospodárnosti daného podnikania, a potom aj v hľadaní a rozvíjaní konkurenčnej výhody, ktorú v sebe môže odhaliť podnik, ktorý si uvedomuje širší zmysel podnikateľského modelu.*

Podľa Boston Consulting Group<sup>4</sup> inovácia podnikateľského modelu je viac ako iba brilantný vzhľad, ktorý prišiel v pravý čas na pravom mieste. Aby inovácia podnikateľského modelu poskytla spoľahlivú konkurenčnú výhodu musí sa systematicky kultivovať, dostatočne podporovať a explicitne manažovať. Inovácia podnikateľského modelu nabera význam hlavne v dobe nestability. Inovácia podnikateľského modelu ponúka podniku cestu ako sa vymaniť z intenzívnej konkurencie pri ktorej bývajú inovácie produktu, alebo procesu ľahko imitovateľné, stratégie konkurentov konvergujú a udržateľná konkurenčná výhoda sa vytráca. Podniku môže pomôcť vyhľadávanie rušivej zmeny. C. Christensen píše, že väčšina nových technológií sa sústreďujú na zlepšenie výkonu produktu. Takéto technológie nazýva **udržiavané technológie**. Niektoré môžu byť diskontinuálne, či radikálne, zatiaľ čo iné majú charakter inkrementálnej zmeny. Spoločné majú to, že zlepšujú vlastnosti etablovaného produktu v dimenziách, ktoré si váži hlavný prúd zákazníkov. **Rušivá technológia** je inovácia, ktorá prináša zhoršenie výkonu produktu. Rušivé technológie prinášajú fundamentálne odlišnú hodnotu, ako bola poskytovaná. Produkty založené na rušivej technológii bývajú lacnejšie, menšie, jednoduchšie a ľahšie použiteľné. Takáto technológia poskytuje možnosť pre nové podniky, keďže etablované o ňu nejavia záujem, lebo nevedia zdôvodniť prejavenie záujmu o inferiorný produkt. Pokiaľ sa produkt presadí, je už pre etablované podniky neskoro a nové preberajú trh<sup>5</sup>. Možnosť inovácie podnikateľského modelu so známami rušivej zmeny ponúkajú Ch. Kim a R. Maubourgne<sup>6</sup>, kde pomocou **hodnotovej inovácie** a štyroch aktívnych opatrení dochádza k fundamentálnej zmene podnikateľského modelu. Štandardné hodnoty ponúkané na trhu môžu byť zväčšené, alebo zmenšené, zrušené, alebo môžu byť vytvorené nové. Takto vzniká nová hodnota, ktorá býva v istej časti horšia na akú sú súčasní zákazníci zvyknutí a na druhej strane je vytvorená aj úplne nová hodnota. Takýto nový obraz nezapadá do štandardnej predstavy a podnik býva na svojom novovytvorenom trhu ignorovaný. Príkladom je Nintendo Wii, ktoré ubralo na hardvérovej náročnosti a teda aj komplexnosti, týmto ale znížili náklady a zamerali sa na úplne nový rodinný segment.

Dôležité je rozlíšenie inovácie podnikateľského modelu a od inovácie výrobku, služby, alebo technológie. Podniky, ktoré si zamieňajú jedno za druhé podhodnocujú požiadavky úspechu. S. Anthony opisuje historickú evolúciu inovácií ako postupný prechod subjektu inovácie od individuálneho novátora k podniku, ako následok zložitosti inovácie a neskôr byrokratickej

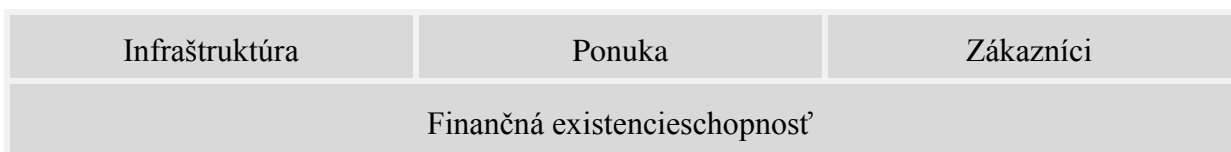
prekážky. Prechod objektu inovácií sa udial ako prechod od technologickej inovácie k inovácii podnikateľského modelu<sup>7</sup>.

## VIZUALIZÁCIA PODNIKATEĽSKÉHO MODELU A JEHO INOVÁCIE

V učebnici Strategický manažment Š. Slávik opisuje vizualizáciu podnikateľského modelu: *Názorné a funkčné zobrazenie podnikateľského modelu je dobrým nástrojom na lepšie pochopenie fungovania podniku, je to aj prostriedok na formulovanie jeho účelu a podmienok jeho existencie. Je to prehľadná schéma, ktorá na malom priestore zobrazí podstatné vlastnosti podnikania. Poskytuje priestor na identifikáciu jeho slabých miest, teda tých s nedostatočnou účelnosťou a hospodárnosťou a súčasne umožňujú hľadať výnimočné prvky a väzby. Vizualizáciu možno využiť na inovovanie, experimentovanie, podnecovanie tvorivosti, tvorbu hypotéz a variantov podnikateľského modelu<sup>8</sup>.*

Vizualizácia podnikateľského modelu pri inovácii môže byť zakomponovaná do podnikateľského modelu, alebo môže existovať separovaný model, zaoberajúci sa výhradne inováciou.

Podnikateľský model podľa Business model Canvas<sup>9</sup> sa skladá z deviatich stavebných kameňov. A. Osterwalder a Y. Pigneur sú názoru, že pomocou týchto deviatich stavebných kameňov je možné najlepšie podnikateľský model opísať a ukázať pomocou akej logiky chce podnik zarábať peniaze. Týchto deväť stavebných kameňov pokrýva štyri základné oblasti podniku:



Obrázok 1: Štyri základné oblasti podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa A. Osterwalder – Y. Pigneur

Pri identifikácii a vyplňovaní jednotlivých stavebných kameňov podnikateľského modelu metódou Canvas sa odporúča vyplňať ich podľa nasledovného poradia:

1. **Segmenty zákazníkov** definujú skupiny ľudí a organizácie, pre ktoré je určený produkt. Podnik môže opísať jeden, alebo viacej malých, alebo veľkých segmentov zákazníkov. Podnik sa musí vedome rozhodnúť, ktoré trhy bude obsluhovať, a ktoré bude ignorovať.
2. **Ponúkaná hodnota** opisuje balíček produktov, ktoré poskytujú konkrétnemu segmentu zákazníkov hodnotu. Niektoré ponúkané hodnoty môžu byť nové, iné ponúkajú dodatočné vlastnosti. Ponúkaná hodnota môže mať podobu novinky, výkonu, customizácie, uľahčenia práce, dizajnu, statusu, ceny, zníženia nákladov, zníženia rizika, dostupnosti, či porozumenia.
3. **Kanály** predstavujú opis ako sa podnik stýka so svojimi zákazníkmi a ako ich oslovuje, aby im mohol dodať ponúkanú hodnotu. Patria sem komunikačné, distribučné a predajné kanály, ktoré vytvárajú styčnú plochu so zákazníkom. Existujú vlastné, alebo partnerské, priame a nepriame.
4. **Vzťahy so zákazníkmi** hovoria o druhoch vzťahu, do ktorých vstupuje podnik so svojimi zákazníkmi. Vzťahy môžu siahať od osobných až po automatizované. Môžu byť motivované získavaním nových zákazníkov, starostlivosťou o existujúcich, alebo zvýšením predaja.
5. **Zdroje príjmu** opisujú príjmy, ktoré podniku plynú z jednotlivých zákazníckych segmentov. Existujú rôzne spôsoby stanovenia ceny ako katalógové ceny, aukcie, ceny závislé od trhu, ceny závislé od množstva, alebo ziskový manažment. Medzi rôzne druhy

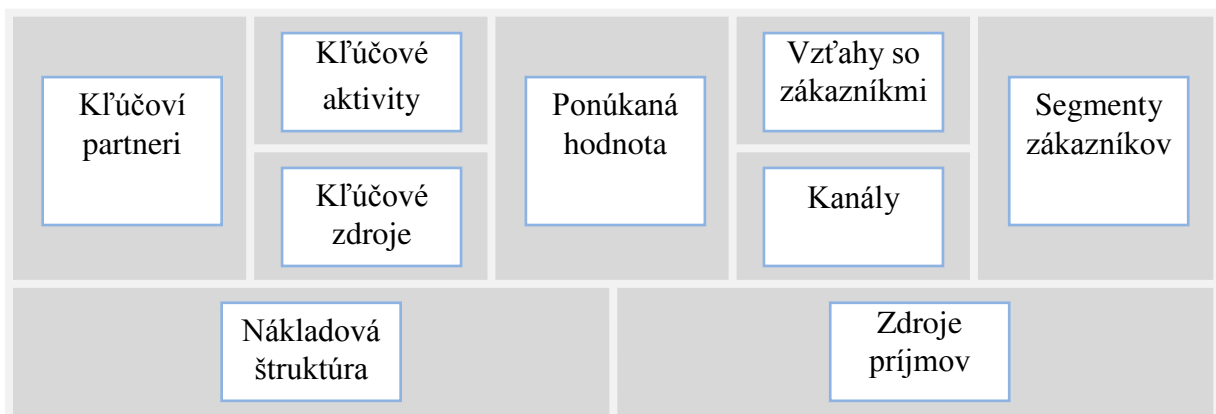
zdroja príjmu je možné zaradiť transakčné platby z jedinečných platieb, revolujúce platby z opakujúceho výkonu, alebo na zabezpečenie ponákových služieb.

6. **Kľúčové zdroje** opisujú najdôležitejšie hospodárske statky, ktoré sú potrebné pre fungovanie podnikateľského modelu. Kľúčové zdroje môžu byť hmotného, finančného, intelektuálneho, alebo ľudského charakteru.

7. **Kľúčové aktivity** hovoria o najdôležitejších veciach, ktoré musí podnik spraviť, aby podnikateľský model fungoval.

8. **Kľúčoví partneri** vykresľujú sieť dodávateľov a partnerov, ktorí prispievajú k úspechu podnikateľského modelu. Podniky vytvárajú aliancie za účelom optimalizácie podnikateľského modelu, znižovania rizika alebo akvizície zdrojov.

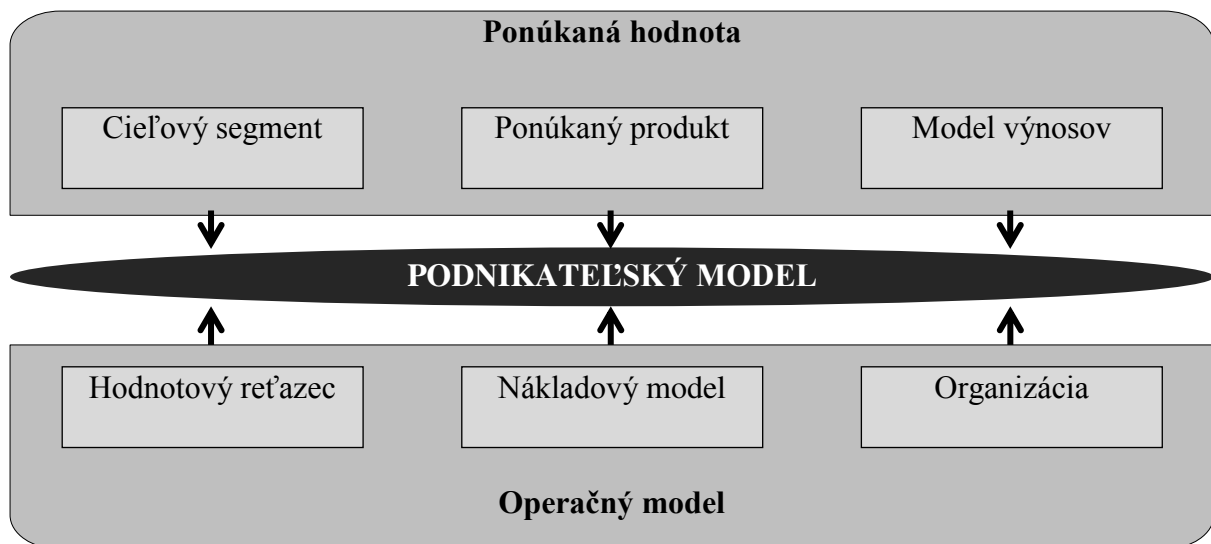
9. **Nákladová štruktúra** opisuje všetky náklady, ktoré vznikajú pri prevádzkovaní podnikateľského modelu.



Obrázok 2: Deväť stavebných kameňov podnikateľského modelu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa A. Osterwalder – Y. Pigneur

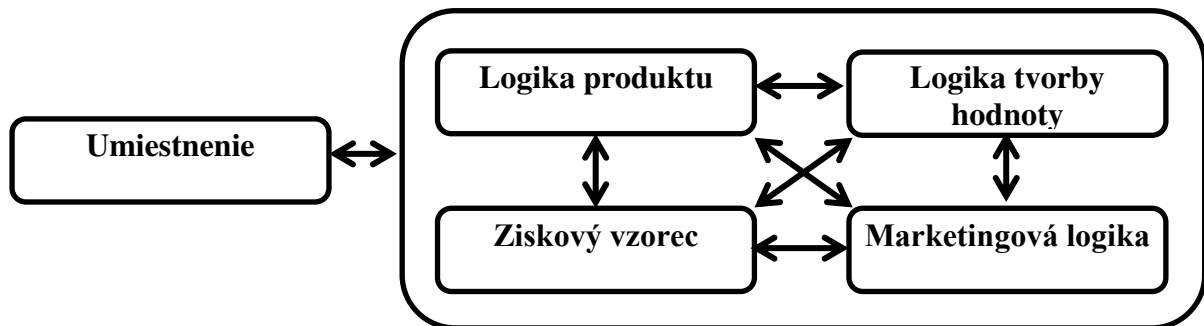
Podľa Boston Consulting Group<sup>10</sup> (Z. Lindgardt - M. Reeves - G. Stalk - M.S. Deimler) sa podnikateľský model skladá z dvoch esenciálnych komponentov a to **ponúkanej hodnoty** a **operačného modelu**, pričom každý z týchto komponentov má tri podelementy. Ponúkaná hodnota sa skladá z cieľového segmentu, ponúkaného produktu a modelu výnosov. Operačný model je zložený z hodnotového reťazca, nákladového modelu a organizácie. **Cieľové segmenty** riešia pre ktorých zákazníkov sú určené produkty a aké potreby majú produkty uspokojovať. **Ponúkaný produkt** rieši čo ponúka podnik zákazníkovi, aby uspokojil ich potreby. V **modeli výnosov** podnik opisuje ako je kompenzovaný za svoju ponuku. **Hodnotový reťazec** hovorí o tom ako je podnik konfigurovaný, aby zákazníkovi dodal požadovaný produkt v požadovanom zložení, čo robí podnik vo vlastnej réžii a čo outsourcuje. **Model nákladov** opisuje ako sú konfigurované aktíva a pasíva podniku aby prispievali ziskovosti ponúkanej hodnoty. **Organizácia** opisuje ako rozmiestniť a rozvíjať ľudské zdroje za účelom udržania a zväčšenia konkurenčnej výhody.



Obrázok 3: Podnikateľský model podľa BCG

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BCG

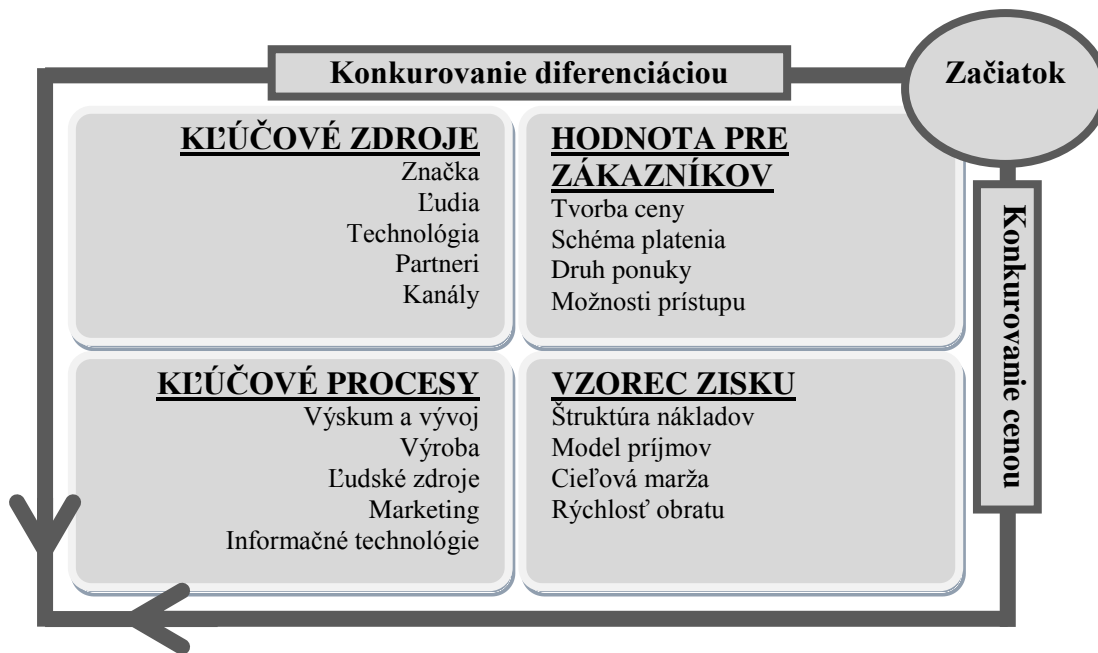
Ďalší pohľad na podnikateľský model poskytujú K. Matzler – F. Bailom, S. Friedrich T. Kohler<sup>11</sup>. Podľa nich podnikateľský model odpovedá na dve otázky: Ako vytvárať **hodnotu pre zákazníkov** a ako premeniť vytvorenú hodnotu na **zisk**. Ďalej odporúčajú obohatiť tieto dve základné otázky. Prvú o otázky ako funguje systém vytvárania hodnoty, ako organizovať dodanie hodnoty a ako vybudovať udržateľnú nákladovú výhodu. Druhú o otázku ako funguje logika marketingu a distribúcie, ako pritiahnúť a udržať zákazníkov. Na vypracovanie daných otázok je potrebné najprv strategické umiestnenie podniku na trhu, za účelom udržateľnej diferenciacie.



Obrázok 4: Podnikateľský model podľa Matzlera

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Matzlera

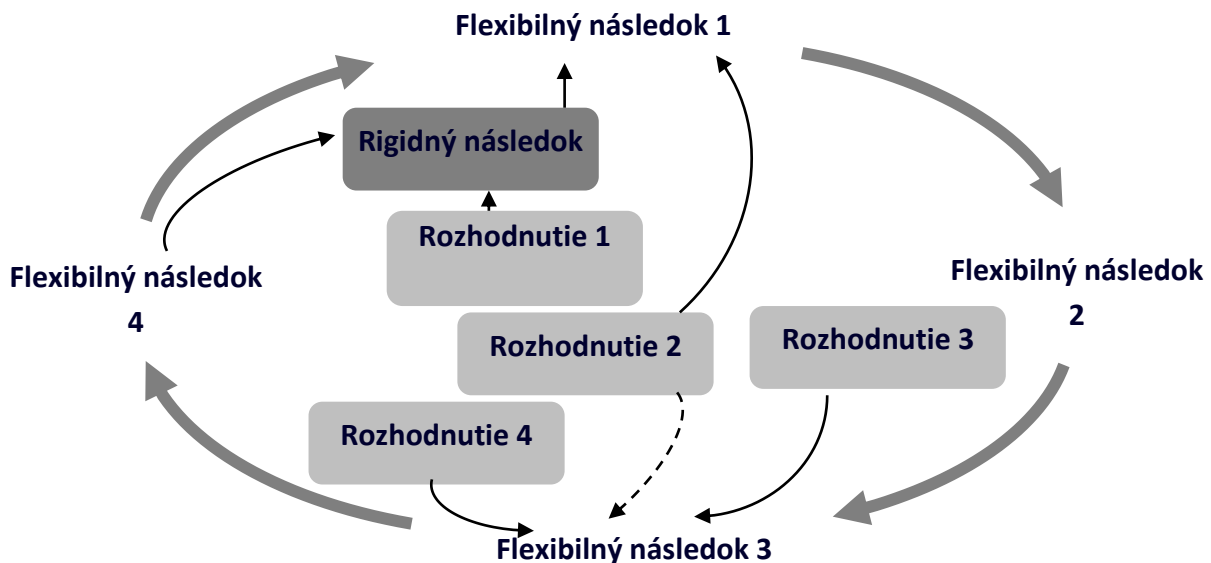
Samostatný model na inováciu podnikateľského modelu poskytujú M. Eyring – M. Johnson – H. Nair<sup>12</sup>. Podľa nich musí podnikateľský model integrovať štyri elementy: ponúkanú hodnotu pre zákazníkov, ziskový vzorec, kľúčové procesy a kľúčové zdroje. Vytvorenie nového podnikateľského modelu **začína vždy vytvorením novej hodnoty pre zákazníka**. Modely, ktoré budú konkurovať **diferenciáciou**, potom určia svoje kľúčové zdroje a kľúčové procesy potrebné na tvorbu a poskytnutie ponúkanej hodnoty pre zákazníkov. Náklady nakoniec určia cenu v ziskovom vzorci. Modely vytvorené aby konkurovali **cenou** sa definujú opačne. Podnik začne vytvorením novej hodnoty pre zákazníka a potom najprv určí cenu, nákladovú štruktúru a následne kľúčové procesy a zdroje.



Obrázok 5: Tvorba nového podnikateľského modelu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa M. Eyring – M. Johnson – H. Nair

Úplne odlišný prístup zobrazenia podnikateľského modelu opísali R. Casadesus a J. Ricart<sup>13</sup>. Ich zobrazenie je pomocou **príčinných súvislostí**. **Rozhodnutia** môžu byť vykonané v troch oblastiach: **politika, majetok, riadenie**. Tieto rozhodnutia majú svoje **následky**, ktoré môžu byť **flexibilné** alebo **rigidné**. Tvrdia, že dobrý podnikateľský model je zosúladený s cieľmi podniku, je samoposilňujúci a robustný. Podnikateľský model je zosúladený s cieľmi, ak rozhodnutia spravené počas tvorby podnikateľského modelu prinesú také následky, ktoré umožnia podniku naplniť svoje ciele. Samoposilňujúci je podnikateľský model vtedy, keď sa rozhodnutia navzájom dopĺňajú. Podnikateľský model je robustný ak je schopný udržať si efektívnosť a ubrániť sa štyrom hrozbám: imitácie, prepadnutia (využitie vyjednávacjej sily inými), malátnosti (spokojnosť podniku) a substitúcie.



Obrázok 6: Podnikateľský model ako príčinné súvislosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa R. Casadesus – J. Ricard

## ZÁVER

Existuje veľké množstvo spôsobov ako zachytiť podnikateľský model. Ústredným faktorom dobrého podnikateľského modelu je hodnota, ktorú podnik ponúka zákazníkovi. Následne sa rieši ako túto hodnotu vytvorí a ako bude za ňu kompenzovaný. Hlboké chápanie podnikateľského modelu ponúka zobrazenie príčinných súvislostí. Pri tvorbe a inovácii podnikateľského modelu je kritické umiestnenie podniku, pri ktorom sa podnik rozhoduje aký produkt a pre koho bude poskytovať a hlavne pre koho tento produkt nie je určený. Udržateľnosť konkurenčnej výhody je posilnená ak sa podniku podarí rušivá inovácia.

---

## POUŽITÁ LITERATÚRA

<sup>2</sup> OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2011. *Business Model Generation*. Frankfurt: Campus Verlag. 2011. 288 s. ISBN 978-3-593-39474-9.

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

<sup>4</sup> LINDGART, Z. a kol. 2009. [online]. [cit. 23.09.2013]. Business model innovation: When the game gets tough, change the game. *The Boston Consulting Group*. Dostupné na internete: < <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>>.

<sup>5</sup> CHRISTENSEN, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press. 1997. ISBN 0-87584-585-1.

<sup>6</sup> KIM, CH. W. – MAUBORGNE, R. 2009. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

<sup>7</sup> ANTHONY, S.D. 2012. The New Corporate Garage. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, Vol. 90, No. 9, s. 1-11. Reprint R1209B.

<sup>8</sup> SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2013, 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1.

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

<sup>10</sup> LINDGART, Z. a kol. 2009. [online]. [cit. 23.09.2013]. Business model innovation: When the game gets tough, change the game. *The Boston Consulting Group*. Dostupné na internete: < <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>>.

<sup>11</sup> MATZLER, K. a kol. 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. In *Journal of Business Strategy*. ISSN: 0275-6668. 2013, vol 34, no. 2, s. 30-37

<sup>12</sup> EYRING, M.J. –JOHNSON,M.W.–NAIR,H. New Business Models in Emerging Markets. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2011, Vol. 89, No. 1/2, s.88-95.

<sup>13</sup> CASADESUS-MASANELL, R. – RICART, J.E. 2011. How to Design A Winning Business Model. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2011, Vol. 89, No. 1/2, s.100-107.