

4.1 Základy úspěšného obchodního modelu v kontextu Průmyslu 4.0

Koncept obchodního modelu se objevil v polovině 50. let 20. století, nicméně do povědomí širší veřejnosti se dostal teprve o několik desetiletí později díky internetu a e-commerce. Jak již bylo zmíněno, často je mylně ztotožňován s podnikovou strategií. Co tedy představuje?

Obchodní model je způsob, jak podnik vytváří, předává a získává hodnotu. Jeho cílem by mělo být definovat činnosti potřebné k poskytování produktů a služeb, včetně strategických, tržních a zákaznických proměnných, ukázat, jak se generuje hodnota pro zákazníky, jak je vede k ochotě platit za produkty a služby podniku, následně dosahovat ziskového výsledku. Zjednodušeně ho lze vyjádřit pomocí klíčových komponent, které ukazují logiku, jak podnik vydělává peníze, generuje profit. Proces tvorby a modifikace obchodního modelu podniku lze použít jako strategický dokument, který je součástí obchodní strategie podniku.

4.1.1 Význam obchodního modelu pro podnik

Za poslední dvě dekády musely průmyslové podniky čelit hned několika výzvám: nejdříve nárůstu automatizace, globalizaci a individualizaci produktů a služeb, masovému rozšíření internetu a rozvoji digitálních technologií, poté hospodářské krizi v roce 2008 následované snahou o restart a transformaci výroby v podobě Průmyslu 4.0, v roce 2020 nečekaným propuknutím pandemie covid-19, výzvám na poli logistiky, nutnosti návratu k lokální výrobě a zdrojům, nemluvě o stále intenzivněji diskutované cirkulární ekonomice a ekologických aspektech průmyslové výroby, vzestupu datové analytiky a umělé inteligence. Je zřejmé, že nejen pro české podniky se jednalo o náročné období, které zdaleka nekončí. Svět kolem nás se neustále mění, stále více je nutné umět se rychle přizpůsobovat vnějším a vnitřním změnám, a to nejen těm očekávaným.

Analýza obchodních modelů výrobních podniků, jejich transformace nebo vytváření zcela nových obchodních modelů může v turbulentní době pomoci dosáhnout řady různých strategických cílů – lépe identifikovat a řešit klíčové problémy související s jejich podnikáním, zlepšit výkonnost a konkurenceschopnost. Cíle nasazování nových obchodních modelů vždy vychází z konkrétních potřeb a strategie průmyslového podniku a specifík daného průmyslového odvětví. Hlavní cíle mohou zahrnovat:

- **zvyšování efektivity a produktivity podniku:** uskutečňování procesních změn, které vedou k efektivnějšímu využití zdrojů a zvýšení produktivity v celém hodnotovém řetězci,
- **rozšiřování tržního podílu:** definování cílů k expanzi na nové trhy, získávání nových zákazníků a zvyšování tržního podílu,
- **adaptaci na tržní změny:** rychlejší reakce na změny v podnikatelském prostředí, včetně změn v poptávce zákazníků a technologických prostředích,

- **vytváření inovací:** zlepšování stávajících a vývoj nových produktů a služeb, které podnik diferencují od konkurence, a přispívají tak k růstu konkurenceschopnosti a generování vyšších marží,
- **vytváření strategických partnerství a ekosystémů:** spolupráce s jinými firmami v rámci průmyslových ekosystémů podporující nové příležitosti k inovacím a zvyšování celkových příjmů.

Do popředí se dostávají také digitální obchodní modely. V souvislosti s digitalizací se průmyslové podniky doposud soustřeďovaly zejména na dosahování provozní dokonalosti klíčových procesů nebo optimalizaci výrobních a logistických řetězců. Digitalizace a vytváření sítí, které Průmysl 4.0 přináší, umožňují novou úroveň organizace a kontroly hodnotového řetězce v průběhu životního cyklu produktů: od nápadu, objednávky, výroby a výroby, dodání produktu koncovému zákazníkovi až po recyklaci, včetně souvisejících služeb. Všechny tyto kroky zároveň generují nespočet dat, které by měl moderní digitální podnik využívat nejen pro plánování, řízení a zlepšování výroby, ale zároveň k identifikování nových obchodních příležitostí a vytváření nových digitálních obchodních modelů. Vyhodnocování dat za účelem vytváření hodnoty podporuje vznik nových produktů a služeb, dokonce nových odvětví (podrobněji viz subkap. 4.2.3).

4.1.2 Jak popsat obchodní model

Způsobů, jak přistoupit k analýze, tvorbě a inovaci obchodního modelu podniku, bychom našli v odborném světě hned několik desítek. Mohli bychom se na něj podívat optikou Ansoffovy matice, Balanced Scorecard, BCG matice, Gap analýzy, konceptu strategie modrého oceánu, McKinsey modelu 7S, McKinsey GE matice, Porterovy analýzy pěti sil, SWOT analýzy, a mnoha dalších. V posledním desetiletí se do popředí dostává tzv. plátno obchodního modelu (Business Model Canvas), na které navazuje plátno hodnotové nabídky (Value Proposition Canvas), nebo méně známý „navigátor obchodního modelu“ (Business Model Navigator). Právě Business Model Canvas zde představíme detailněji. V průmyslovém prostředí nabízí zajímavou alternativu vůči standardně používaným metodám – čtenáře mohou motivovat k zamyšlení se, analýze nebo dokonce inovování stávajících obchodních modelů.

Business Model Canvas je jednou z nejpoužívanějších metod pro vizualizaci a popis obchodních modelů. Stěžejním bodem plátna je hodnotová nabídka, levá strana popisuje klíčové partnery, aktivity a zdroje, pravá strana se zaměřuje na zákazníka, komunikační, distribuční a prodejní kanály, základnu tvoří náklady a profit. Business Model Canvas vytvořili Alexander Osterwalder a Yves Pigneur [1]. Skládá se z devíti stavebních bloků, které odpovídají na následující otázky:

1. **Zákaznické segmenty:** Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci? Orientujeme se s naší nabídkou spíše na úzkou skupinu se specifickými požadavky nebo na širší skupinu, zákazníky masového trhu? Správná analýza zákaznických segmentů může vést k odhalení zajímavých potenciálů pro inovaci