

Analýza podnikateľských modelov vybraných podnikov

Analysis of business models of selected companies

Katarína Procházková

***Anotácia:** Cieľom príspevku je na príkladoch vybraných úspešných multinacionálnych podnikaní objasniť problematiku podnikateľských modelov. Na základe analýzy vytvorených podnikateľských spoločností Diesel a Tiffany budú vymedzené kľúčové faktory úspechu medzinárodne činných spoločností, ktoré pôsobia na globálnom trhu a ponúkajú produkty a služby pre špecifické segmenty zákazníkov. Použitá metodika, prostredníctvom ktorej bude vypracovaná analýza vybraných spoločností v nasledovnej kapitole vychádza z aplikácie podnikateľského modelu CANVAS.*

Úvod

Význam podnikateľského modelu je nadčasový, aj napriek súčasným novým zobrazovacím technikám podnikateľských modelov, je zrejmé, že už v minulosti ľudia aj podniky, ktoré realizovali výrobné a obchodné aktivity museli mať ucelenú predstavu o svojich činnostiach a procesoch, ktoré v súvislosti s podnikaním realizovali. Teoretických definícií a pohľadov na podnikateľský model je viacero. J. Magretta definuje podnikateľský model ako súbor predpokladov o tom, ako si organizácia bude počínať, keď bude vytvárať hodnotu pre všetkých aktérov, na ktorých je akýmkoľvek spôsobom závislá, teda nie len pre zákazníkov.ⁱ Táto definícia odráža v podstate dôležitú podstatu každého podnikateľského modelu a to, že by mal efektívne popísať postupnosť krokov pri tvorbe, formovaní a komunikovaní hodnoty podniku pre všetky zainteresované strany. Na vizualizáciu podnikateľských modelov existuje viacero zobrazovacích techník, pre účely tohto príspevku bol vybraný koncept CANVAS, ktorý prehľadne popisuje logiku, ako by mal podnik vytvárať a budovať hodnotu pre svojich zákazníkov.

1. Podnikateľský model CANVAS

Podnikateľský model CANVAS vytvorila dvojica autorov A. Osterwalder a Y. Pigneur spolu s ďalšími pracovníkmi.ⁱⁱ Podnikateľský model Canvas je strategický manažérsky nástroj, ktorý prehľadne popisuje 9 základných kľúčových oblastí podnikania:

1. Kľúčoví partneri sú hlavní dodávatelia, odberatelia a obchodní partneri, ktorí do veľkej miery pomáhajú podporovať kľúčové aktivity podniku. Často podniky vytvárajú rôzne druhy aliancií a strategickej spolupráce, kde sa snažia optimalizovať svoje podnikateľské, nákupné a predajné aktivity.
2. Kľúčové zdroje sú najviac dôležité zdroje v podniku, ktoré môžu mať podobu finančnú, ľudskú či podobu hmotných a nehmotných aktív.

3. Kľúčové aktivity sú činnosti, ktoré pomáhajú kľúčové zdroje transformovať na konečný hodnotný produkt, alebo službu.
4. Hodnota pre zákazníka predstavuje hodnotu, ktorú prináša konkrétny produkt alebo služba konečnému prijímateľovi, je definovaná cez individuálne potreby a zákaznícke vnímanie. Hodnoty môžu byť kvantitatívne ako cena alebo rýchlosť a kvalitatívne ako dizajn, meno spoločnosti prípadne konkrétne skúsenosti a preferencie zákazníka.
5. Vzťahy so zákazníkmi predstavujú všetky vzťahy, ktoré ma podnik definované s jednotlivými segmentmi zákazníkov (osobný predaj, internetový predaj, samoobsluha a budovanie komunity).
6. Distribučné kanály predstavujú všetky existujúce kanály, cez ktoré podnik umiestňuje produkty a služby na trh a prostredníctvom nich umožňuje dostupnosť svojich výrobkov a služieb. Zároveň definujú schopnosti a možnosti podniku komunikovať s trhovými segmentmi.
7. Segmenty zákazníkov pomáhajú identifikovať všetky skupiny zákazníkov či už existujúcich, alebo potenciálnych ako aj častí trhu, ktoré podnik obsadzuje (môže ísť o masový trh, segmentované časti trhu, alebo aj špeciálnu segmentáciu).
8. Štruktúra nákladov je definovaná základnými a najdôležitejšími nákladovými položkami, ktoré vyplývajú z podnikových činností a to predovšetkým objem fixných a variabilných nákladov, ako aj možnosť využívať úspory z rozsahu.
9. Zdroje príjmov opisujú toky príjmov a definujú štruktúru výnosov podniku ako aj podiel každého toku príjmov na celkových službách. V každom podnikateľskom modeli sa môžu vyskytnúť transakčné – jednorazové príjmy, alebo priebežne sa opakujúce príjmy, ktoré vyplývajú z dlhodobých uzavretých obchodných zmlúv.

Dôležitosť a podstatu podnikateľského modelu ako takého možno vymedziť prostredníctvom jeho šiestich základných funkcií.ⁱⁱⁱ

1. Formuluje hodnotu pre konečného spotrebiteľa
2. Identifikuje trhový segment.
3. Definuje štruktúru reťazca hodnôt a určuje doplňujúce aktíva, ktoré sú potrebné k tomu, aby sa podporila pozícia podniku v tomto reťazci.
4. Určuje mechanizmus vytvárania výnosov pre podnik a predbežne stanovuje štruktúru nákladov a ziskový potenciál.
5. Charakterizuje postavenie podniku vnútri hodnotovej siete, spája dodávateľov a zákazníkov, vrátane identifikácie možných substitútov a konkurentov.
6. Formuluje konkurenčnú stratégiu, pomocou ktorej sa podnik snaží vytvoriť a udržať konkurenčnú výhodu

Tento podnikateľský model je považovaný za jeden z najkomplexnejších. Zachytáva ekonomickú stránku podnikania prostredníctvom tokov príjmov a výdavkov, zaznamenáva miesta, kde sa spotrebúvajú náklady a tvoria výnosy. Model však neslúži len na deskripciu podnikania, ale je aj nástrojom na jeho inováciu. Použitá metóda zobrazovania umožňuje účinne skúmať konkrétne podnikania, formulovať konkrétny podnikateľský model a môže byť základom pre všeobecnejšie typológie reálnych podnikateľských modelov.^{iv}

2. Podnikateľské modely vybraných spoločností

Na účely zostavenia podnikateľských modelov boli analyzované dva medzinárodne činné podniky, ktoré sú špecifické svojimi produktmi a špeciálnou kombináciou marketingových nástrojov, a to talianska spoločnosť Diesel a americká spoločnosť Tiffany & Co.

Diesel je odevná a lifestylová spoločnosť s viac ako 30-ročnou históriou, zameraná na predaj džínsov a ďalšieho oblečenia. Priemerný ročný obrat dosahuje vo výške 1,3 miliardy eur. Diesel je v mnohých ohľadoch pozoruhodná a neštandardná spoločnosť. Predaj a zisk stavia na druhé miesto, prioritou pre spoločnosť je budovanie ležérneho životného štýlu, ktorého súčasťou je aj trendy oblečenie. To, že klasický marketingový mix je tvorený tzv. 4P, je známa vec, avšak Diesel stavia svoju stratégiu na ďalších dvoch P – Passion (vášeň, zánietenie) a People (ľudia). Spoločnosť založil Renzo Rosso, ktorý je v súčasnosti aj generálnym riaditeľom odevnej spoločnosti, ktorá v 80 krajinách sveta ponúka svoje produkty v 5000 otvorených predajniach, pričom približne 500 predajní je priamo pod značkou spoločnosti Diesel. Z malého talianskeho podniku sa stala medzinárodná spoločnosť, ktorá viac ako 85 % svojho obratu realizuje na zahraničných trhoch.

Dôvod, prečo sa úspech spoločnosti Diesel rozrástá, je ten, že sa nesnaží len o predaj oblečenia, ale ponúka určitý životný štýl. Majiteľ spoločnosti vyhlasuje koniec „násilia“ voči zákazníkom, predaj nestavia na nútení zákazníkov kupovať produkty, ale skôr zapojením produktov Diesel do životného štýlu existujúcich a potenciálnych zákazníkov. Konceptia značky je založená na originalite, kreativite a ležérnosti. Džínsy sú kmeňovým produktom spoločnosti, pri ich výrobe pracuje tím zánietených dizajnérov. Džínsy sú špeciálne upravované a sú chápané ako umelecké diela, každý kus je očíslovaný a jeho cena sa pohybuje od 100 do 450 €. Z dôvodu zabezpečenia tržieb je každého pol roka uvádzaných na trh zhruba 3000 nových modelov. Spoločnosť Diesel zamestnáva špičkových dizajnérov, ktorí majú k dispozícii prakticky neobmedzený rozpočet na cestovanie a hľadanie inšpirácie.^v

Tabuľka 1 Podnikateľský model Canvas spoločnosti Diesel

| <i>Kľúčoví partneri</i> | <i>Kľúčové aktivity</i> | <i>Hodnota pre zákazníka</i> | <i>Vzťahy so zákazníkmi</i> | <i>Segmenty zákazníkov</i> |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| dizajnéri | Špecifické výrobné postupy | ležérny dizajn a kvalita výrobkov | ústretový prístup k zákazníkovi | špeciálny segment zákazníkov – mladí ľudia – generácia od 20 do 30 rokov |
| módny návrhári | selektívna distribúcia | unikátny imidž | špecifické marketingové kampane | |
| uznávané reklamné agentúry | <i>Kľúčové zdroje</i> | | <i>Distribučné kanály</i> | |
| | kvalitné výrobné materiály | pocit výnimočnosti pre zákazníka | selektívna distribúcia | |
| | tradícia a meno spoločnosti | hodnota značky | vlastná sieť predajní | |

| <i>Štruktúra nákladov</i> | <i>Zdroje príjmov</i> |
|---|---|
| personálne náklady | príjmy z predaja hlavných odevných výrobkov |
| náklady na balenie a zabezpečenie selektívnej distribúcie | príjmy z predaja doplnkových výrobkov |
| marketingové náklady | |

Zdroj: spracované autorkou

Druhou analyzovanou spoločnosťou je spoločnosť **Tiffany & Co.**, ktorá bola založená v roku 1837 a bola skvelou už sto rokov predtým než mnohé dnešné úspešné značky vôbec vznikli. Je príkladom toho, ako sa dokonale a dlhodobo dá budovať a udržiavať luxusná a silná značka. Jedno z najdôležitejších marketingových rozhodnutí zrealizoval priamo zakladateľ spoločnosti – Charles Lewis Tiffany. Bolo to rozhodnutie týkajúce sa farby. Na prezentáciu spoločnosti vybral špecifický odtieň modrej farby, ktorý sa používa dodnes a v súčasnosti je známy ako „Tiffanyho modrá“. V tejto farbe sa vyhotovuje obalový materiál určený pre produkty spoločnosti. Tiffanyho modrá krabička je previazaná bielou saténovou mašľou a stala sa vo svete jedným z najviac uznávaných symbolov luxusu. V roku 2009, uprostred celosvetovej ekonomickej krízy, Tiffanyho predaj klesol len o 5 %. Hneď ako sa začali trhy zotavovať spoločnosť Tiffany & Co. hlásila v prvom štvrtroku 2010 neuveriteľný nárast tržieb až o 22%. Súčasne sa im podarilo zrealizovať aj ich plán a otvorili 16 nových obchodov (rozšírili tak svoju sieť 223 existujúcich predajní v 22 krajinách) a vytvorili aj novú koženú kolekciu.^{vi} Podnikateľský model spoločnosti je spracovaný v nasledujúcej tabuľke 2.

Tabuľka 2 Podnikateľský model Canvas spoločnosti Tiffany

| <i>Kľúčoví partneri</i> | <i>Kľúčové aktivity</i> | <i>Hodnota pre zákazníka</i> | <i>Vzťahy so zákazníkmi</i> | <i>Segmenty zákazníkov</i> |
|-------------------------|---------------------------------------|--|---|---|
| dizajnéri | exkluzívna distribúcia | | individuálny a ústretový prístup k zákazníkovi | zákazníci orientovaní na luxusné značky |
| módne domy | dizajn darčkového balenia | luxusné šperky a doplnky s dlhodobou tradíciou | luxusné predajne v lukratívnych oblastiach vybraných metropol | |
| akcionári spoločnosti | <i>Kľúčové zdroje</i> | pocit výnimočnosti pre zákazníka | <i>Distribučné kanály</i> | |
| | kvalita luxusných výrobkov | hodnota značky | exkluzívna distribúcia prostredníctvom podnikových predajní | |
| | tradícia, história a meno spoločnosti | | | |

| <i>Štruktúra nákladov</i> | <i>Zdroje príjmov</i> |
|--|--------------------------------------|
| personálne náklady náklady na balenie a zabezpečenie exkluzívnej distribúcie marketingové náklady | príjmy z predaja luxusných produktov |

Zdroj: spracované autorkou

Na základe analyzovaných kľúčových oblastí sa dajú identifikovať spoločné faktory úspechu týchto medzinárodne činných podnikov, a zároveň sú jasne badateľné aj zásadné rozdiely, ktoré sú špecifické pre každú spoločnosť zvlášť. Syntéza týchto poznatkov je predmetom nasledovnej diskusie.

Diskusia a záver

Poznanie podnikateľského modelu pomáha podniku odhaliť svoje silné aj slabé miesta, poznať konkurenčnú výhodu a kľúčové zdroje a aktivity úspechu. Kľúčovými aktivitami sa v prípade analyzovaných spoločností stávajú vybrané marketingové nástroje, ako napríklad výber špecifických distribučných ciest, hodnota a tradícia značky, prítlačivé reklamné kampane a atraktívne komunikačné nástroje. **Dôležitým kľúčovým prvkom býva samotný hlavný produkt** spoločnosti, ktorý je typický unikátnou vlastnosťou a tým dokáže byť konkurencieschopný v čase aj priestore, v tomto prípade sú to dizajnové džínsy spoločnosti Diesel a luxusné šperky spoločnosti Tiffany. **Ďalším dôležitým faktorom**, ktorý sa objavuje v oboch prípadoch spoločností, je **Ľudský faktor**, ktorý je dôležitým prvkom v rámci každého fungujúceho podnikateľského modelu. V oboch prípadoch ide o kľúčových partnerov v podobe dizajnérov, ktorí majú na starosti tvorbu návrhov a dizajn kmeňových výrobkov. Porovnateľná je aj hodnota pre zákazníka, ktorá opäť v oboch prípadoch vyplýva z budovania pocitu výnimočnosti u zákazníka, ktorý je vyvolaný unikátnym imidžom, špecifickým dizajnom, prípadne samotným charakterom luxusného produktu.

Zásadné rozdiely sa podľa Canvasu nachádzajú v oblasti distribučných kanálov a segmente zákazníkov. Zatiaľ čo povaha produktov spoločnosti Diesel umožňuje selektívnu distribúciu, ktorá je o niečo lacnejšia než exkluzívna a produkty sa stávajú ľahšie dostupnými, v prípade spoločnosti Tiffany je to práve exkluzívna distribúcia, ktorá je úzko prepojená so samotným vyvolaním pocitu luxusu a výnimočnosti produktu. Povaha produktov jednotlivých spoločností taktiež vytvorila rozdiely v segmentácii zákazníkov, kým Tiffany sa orientuje na bohatých zákazníkov s nadštandardnou kúpyschopnosťou, Diesel sa orientuje na generáciu mladých tridsiatnikov, ktorým záleží na budovaní si výnimočného imidžu a komunikovaní trendového životného štýlu svojomu okoliu.

Z predmetnej analýzy vyplýva, že konkurenčnou výhodou medzinárodne činných podnikov býva častokrát kombinácia jednoduchých kľúčových faktorov a činností ako sú reklama, distribúcia, komunikácia na zákazníka, kvalita a tradícia výrobku, jeho jednoduchosť, prípadne hodnota vybudovanej značky.

Odkazy na literatúru

ⁱ MAGRETTA J. 2004 *Co je to management*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261_106:2 str. 47

ⁱⁱ OSTERWALDER, A. – PIGNEUR Y. 2010. *Business Model Generation. Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley and Sons; 1st edition. ISBN 978-0470876411

ⁱⁱⁱ HOLEC P.: *Podnikateľský model a jeho úloha v inovačných procesoch*. Dostupné online:
<http://cppt.cuni.cz/cppt-27-version1-3.pdf>

^{iv} SLÁVIK Š. 2013: *Inovácie podnikateľských modelov*. IN Ekonomika a manažment. Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Ročník X, číslo 1, rok 2013. s 10

^v MACHKOVÁ, H. 2009: *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované a prepracované vydanie. Praha: Grada 2009, ISBN 978-80-247-2986-2. s. 141.

^{vi} SHEEHAN B. 2011: *Basics Marketing: Marketing Management*. AVA Book, Switzerland. 2011. ISBN 978-2940411511, s 92-95 voľný preklad

Kontakt na autorku:

Ing. Katarína Procházková, PhD.
Katedra manažmentu, FPM, EUBA
euba.prochazkovag@gmail.com