

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Inovativní business modely**

**Bc. Kanan Hajiyeu**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kanan Hajiyev

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Inovativní business modely**

Název anglicky

**Innovative Business Models**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je provést srovnávací analýzu vybraných inovativních business modelů a z analýzy odvodit závěry a doporučení pro praxi.

### Metodika

Teoretická část: kritický přehled současného stavu poznání ve zkoumané oblasti.

Praktická část: srovnávací analýza vybraných inovativních business modelů včetně návrhu kritérií pro srovnání. Zhodnocení výsledků analýzy a návrh doporučení pro další rozvoj vybraných business modelů.

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran textu + přílohy

## **Klíčová slova**

inovace, business model, srovnávací analýza

---

## **Doporučené zdroje informací**

CHESBROUGH, Henry W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003. ISBN 1-57851-837-7.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey, simultaneously in Canada: John Wiley, 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Inovativní business modely" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.03.2022

Kanan Hajiyeu

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné vedení, podrobné pokyny a užitečné připomínky při psaní diplomové práce

# Inovativní business modely

## Abstrakt

Inovace jsou v každém podniku velmi důležité. Jejich význam lze pozorovat v mnoha aspektech fungování podniku, což může být například přispívání ke zvýšení zisku, vytváření kvalitnějších produktů, zvyšování efektivity, ovlivňování konkurenceschopnosti organizace, zlepšování pracovních podmínek a mnoho dalších. Společnosti, které nevěnují patřičnou pozornost inovacím, jsou méně konkurenceschopné a dlouhodobé zanedbávání inovací může dokonce vést k odchodu z trhu.

Tato diplomová práce, jejímž konečným cílem je provést srovnávací analýzu s následnými závěry a doporučením vybraným podnikům, se skládá z několika na sebe navazujících částí. Teoretická část představuje kritický přehled aktuálně dostupných přístupů k inovacím a zejména k inovativním business modelům.

Zvolená metoda Business Model Canvas byla použita k analýze základních prvků business modelů každé organizace. Dále byla pro srovnávací analýzu zvolena kritéria, která se v kontextu analýzy jevila jako nejvhodnější a podle kterých byla provedena srovnávací analýza. V kapitole shrnující výsledky a doporučení jsou uvedeny hlavní body provedené srovnávací analýzy a doporučení pro zlepšení činnosti těchto organizací.

**Klíčová slova:** inovace, business model, klasifikace inovací, inovační proces, business model canvas, srovnávací analýza, e-commerce, inovativní přístupy, platforma

# Innovative Business Models

## Abstract

Innovation is very important in every business. Their importance can be observed in many aspects of the company's operation, which can be, for example, contributing to increasing profits, creating better products, increasing efficiency, influencing the competitiveness of the organization, improving working conditions and much more. Companies that do not pay due attention to innovation are less competitive and long-term neglect of innovation can even lead to exit.

This diploma thesis, the ultimate goal of which is to perform a comparative analysis with subsequent conclusions and recommendations to selected companies, consists of several consecutive parts. The theoretical part presents a critical overview of currently available approaches to innovation and especially to innovative business models.

The chosen Business Model Canvas method was used to analyze the basic elements of each organization's business models. Furthermore, the criteria that seemed to be the most appropriate in the context of the analysis and according to which the comparative analysis was performed were selected for the comparative analysis. The chapter summarizing the results and recommendations presents the main points of the comparative analysis and recommendations for improving the activities of these organizations.

**Keywords:** innovation, business model, classification of innovations, innovation process, business model canvas, comparative analysis, e-commerce, innovative approaches, platform

## Obsah

1. Úvod .....	11
2. Cíl práce a metodika .....	12
2.1. Cíl práce .....	12
2.2. Metodika.....	12
3. Teoretická východiska .....	13
3.1. Pojem inovace.....	13
3.1.1. Klasifikace inovací .....	16
3.1.2. Inovační proces .....	21
3.1.3. P. F. Drucker o postupech a zásadách v oblasti inovací a podnikání .....	24
3.2. Business modely .....	28
3.2.1. Přístup A. Osterwaldera.....	28
3.2.2. Přístup O. Gasmanna, K. Frankenberger a M.Csik: Model „Kdo-Co-Jak-Proč“ .....	35
3.2.3. Přístup M. Johnsona, K. Christensena, H. Kagermanna.....	37
3.2.4. Přístup C. Kima a R. Mauborgne „Strategie modrého oceánu“ .....	40
3.3. Inovativní business modely .....	42
3.4. Model uzavřené a otevřené inovace .....	45
4. Vlastní práce .....	50
4.1. Amazon Business Model .....	50
4.1.1. Stručná historie Amazonu.....	50
4.1.2. Prohlášení o poslání Amazonu.....	51
4.1.3. Amazon Business Model Canvas .....	52
4.1.3.1. Zákaznické segmenty .....	53
4.1.3.2. Poskytovaná hodnota .....	53
4.1.3.3. Distribuční kanály .....	53
4.1.3.4. Vztahy se zákazníky .....	54
4.1.3.5. Klíčové činnosti.....	54
4.1.3.6. Klíčové zdroje .....	55
4.1.3.7. Klíčová partnerství.....	55
4.1.3.8. Struktura nákladů.....	56
4.1.3.9. Zdroje příjmu .....	56
4.1.4. Business model platforma .....	57



4.1.4.1. Původ platformy .....	57
4.1.4.2. Důvody růstu platformem .....	58
4.1.4.3. Výhody platformy pro spotřebitele.....	58
4.1.4.4. Výhody platformy pro podniky.....	58
4.1.4.6. Monetizace platformy.....	60
4.1.4.7. Typy platformem .....	60
4.1.5.1. Platforma Amazon Marketplace.....	62
4.1.5.2. Platforma Amazon Web Services (AWS).....	63
4.1.5.3. Kategorie služeb AWS.....	65
4.1.5.4. Další platformy používané Amazonem.....	65
4.1.6. Logistika společnosti Amazon .....	66
4.1.6.1. Amazon Fulfillment.....	66
4.1.6.2. Amazon Air .....	68
4.1.6.3. Last Mile Delivery .....	68
4.1.6.4. Zákaznická podpora.....	69
4.1.6.5. Prime Air .....	69
4.1.6.6. Amazon Scout .....	70
4.1.6.7. Principy úspěšné logistiky Amazon .....	70
4.2. Alibaba Business Model .....	73
4.2.1. Stručná historie Alibaba .....	75
4.2.2. Prohlášení o poslání Alibaba .....	75
4.2.3. Alibaba Business Model Canvas.....	76
4.2.3.1. Zákaznické segmenty Alibaba.....	77
4.2.3.2. Poskytovaná hodnota .....	77
4.2.3.3. Distribuční kanály .....	77
4.2.3.4. Vztahy se zákazníky .....	78
4.2.3.5. Zdroje příjmu .....	78
4.2.3.6. Klíčové zdroje .....	79
4.2.3.7. Klíčové činnosti.....	79
4.2.3.8. Klíčová partnerství.....	80
4.2.3.9. Struktura nákladů.....	81
4.2.4. Platformy Alibaba .....	81
4.2.4.1. Platforma Alibaba.com .....	81

4.2.4.2. Platforma Taobao .....	82
4.2.4.3. Platforma Tmall.....	83
4.2.4.4. Další platformy a služby Alibaba .....	83
4.2.5. Logistika společnosti Alibaba. Cainiao Network.....	86
4.3. Srovnávací analýza business modelů Amazon a Alibaba .....	86
4.3.1. Zákaznické kritérium.....	87
4.3.1.1. Růst klientské základny .....	87
4.3.1.2. Míra udržení klientů .....	87
4.3.1.3. Hodnocení zákazníků .....	88
4.3.1.4. Rozdíly v zákaznických segmentech .....	89
4.3.2. Podnikatelské kritérium .....	90
4.3.2.1. E-komerce .....	90
4.3.2.2. Cloud platformy.....	90
4.3.2.3. Logistika .....	91
4.3.2.4. Další podobnosti a rozdíly business modelů.....	92
4.3.3. Finanční kritérium .....	93
4.3.3.1. Rentabilita (ROE, ROA a ROI) .....	93
4.3.3.2. Růst příjmů .....	95
4.3.3.3. Čistá marže.....	96
4.3.3.4. Likvidita .....	97
4.3.3.5. Příjmy podle regionů.....	98
5. Výsledky a doporučení .....	100
6. Závěr .....	102
7. Zdroje .....	103
8. Seznam obrázků, tabulek, grafů .....	112

## 1. Úvod

V současné době, v rámci rozšířené digitalizace, robotizace, aby firma zůstala úspěšná, nestačí mít jen jeden nápad na stabilní úspěch po velmi dlouhou dobu. Jelikož konkurence nespí, i když je myšlenka podnikání geniální, inovativní a vysoce zisková, je stále nutné neustále hledat cesty, jak se zlepšovat, inovovat ve všech oblastech, se kterými se aktivity podniku nějak prolínají. Velký význam má neustálé přehodnocování současného business modelu.

V teoretické části této diplomové práce jsou zvažovány moderní přístupy v oblasti inovativních business modelů, kriticky přehlednuty hlavní myšlenky a metody v nich používané.

V praktické části je provedena analýza business modelů Amazon a Alibaba a dle zvolených kritérií je provedena srovnávací analýza, ze které jsou vyvozeny závěry a doporučení pro praxi.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Cílem diplomové práce je provést srovnávací analýzu vybraných inovativních business modelů a z analýzy odvodit závěry a doporučení pro praxi. K dosažení tohoto cíle jsou v teoretické části rozebrány hlavní přístupy, které existují v oblasti inovativních business modelů, aby bylo možné kromě vytvoření obecného obrazu o aktuálních problémech využít jednu z analyzovaných metod pro aplikaci v praktické části. A v praktické části byl pro analýzu vybraných business modelů Amazonu a Alibaba použit analytický nástroj Osterwaldera Business model Canvas. Pro realizaci výše uvedeného cíle jsou rovněž vybrána kritéria, která se v kontextu analýzy jeví jako nejvhodnější.

### **2.2. Metodika**

Kritický přehled hlavních dostupných přístupů ve studované oblasti, provedená v teoretické části, umožňuje získat představu o moderních přístupech a dostupných metodách. Tyto přístupy byly studovány jak vyhledáváním a studiem dostupných materiálů z internetu, tak s pomocí literatury v knižní podobě.

V praktické části je provedena analýza vybraných inovativních business modelů Amazonu a Alibaba pomocí Osterwalderovy metody Business model Canvas, následně jsou uvedena kritéria, podle kterých je provedena srovnávací analýza jednotlivých částí vybraných business modelů a výsledků analýzy jsou shrnuty a jsou nabízeny doporučení pro další rozvoj těchto business modelů.

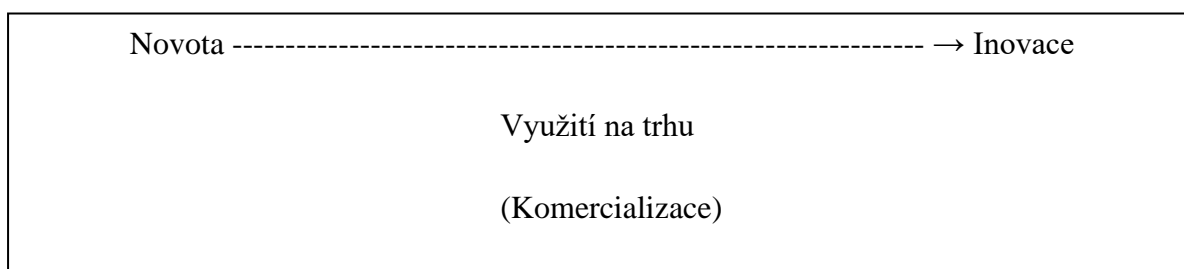
### 3. Teoretická východiska

#### 3.1. Pojem inovace

Ekonomika každé země, která vstoupila na tržní cestu rozvoje, se snaží najít optimální způsoby, jak přejít na inovativní cestu rozvoje. Základem veškerých úvah o inovativní ekonomice, vývoji a testování nových technologií, zvýšení úrovně společenského vzdělání a dalších aspektech moderní ekonomiky jsou inovace a zpočátku samotná inovace.

Novota je jakýkoli nový intelektuální produkt (tj. výsledek intelektuální činnosti): nápad, zařízení, technologie, služba, program atd. Inovace je novota uvedená na trh. Inovace se tedy liší od novoty v tom, že na trh vstupuje nový produkt, je trhem přijímán a v budoucnu bude mít komerční hodnotu. Inovace tedy znamená praktické uplatnění této novoty. To znamená, že pokud je vytvořen nový produkt nebo technologie, je vyvinut nový koncept organizace nebo řízení práce atd., ale pokud všechny tyto novoty nenajdou uplatnění, nejedná se o inovace (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.12).

Obrázek 1. Přechod novoty na inovaci



Zdroj: ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.13

Inovace má společné inherentní vlastnosti, které odhalují její podstatu:

1. Představené produkty, služby, procesy musí být nové (nebo výrazně vylepšené);
2. Vytvořený produkt musí být použitelný ve výrobě, to znamená, že musí splňovat určité podmínky a požadavky pro implementaci inovace v konkrétním produktu;

3. Nejdůležitější vlastností vytvořeného produktu bude jeho schopnost uspokojovat potřeby a požadavky spotřebitelů. To znamená, že vytvořený produkt musí odpovídat poptávce na trhu, být komerčně dostupný a přinést výrobcí zisk.

Všechny výše uvedené vlastnosti jsou pro inovaci stejně důležité: vědecká a technická novinka, průmyslová využitelnost a komerční proveditelnost. Absence kteréhokoli z nich negativně ovlivňuje inovační proces (СТЕПАНОВА, 2014).

Termín inovace pochází z latiny „novatio“, což znamená „obnova“ (nebo změna), a předpona „in“, což se překládá z latiny jako ve směru. Doslovný překlad „innovatio“ tedy směřuje ke změně.

Termín a pojem „inovace“ jako nová ekonomická kategorie zavedl do vědeckého oběhu rakouský (později americký) vědec Josef Alois Schumpeter (1883–1950) v prvním desetiletí XX. století. Ve své práci „Teorie ekonomického rozvoje“ (1911) J.A. Schumpeter nejprve zvažil problematiku „nových kombinací“ (tj. Problematiku inovací) a podal úplný popis inovačního procesu.<sup>1</sup> / Schumpeter, J.A., 1934. Teorie ekonomického rozvoje. Harvard University Press, Cambridge, MA /. Později byl termín „nová kombinace“ nahrazen výrazem „inovace“ (БАБИЧ, КРЕМЛЁВ 2014).

J.A. Schumpeter identifikoval následující typy kombinací:

- využívání nové technologie, technologických postupů nebo nové podpory trhu pro výrobu;
- zavedení produktů s novými vlastnostmi;
- využívání nových surovin;
- změny v organizaci výroby a v její materiálně-technické podpoře;
- vznik nových prodejních trhů.

Samotný pojem „inovace“ Y.A. Schumpeter se začal používat ve 30. letech XX. století. Zároveň v rámci inovace J.A. Schumpeter měl na mysli změnu s cílem zavést a používat nové druhy spotřebního zboží, novou výrobu, vozidla, trhy a formy organizace v průmyslu. Studoval problémy dynamického vývoje tržního systému, identifikoval faktory, které zajišťují pokrok a ekonomický růst, přednesl teorii efektivní konkurence – plodnou interakci monopolních sil a konkurence založené na inovacích a zajištění ekonomického

rozvoje. Za hybnou sílu ekonomického růstu označil investice do stálých aktiv způsobené zaváděním inovací (*Инновационный менеджмент: Учебник для вузов, 1997*).

Byly identifikovány následující typy inovací:

- vytvoření nového produktu (produktu) nebo kvalitativní změna ve stávajícím produktu;
- využívání nových technologií a nového vybavení;
- objev nových zdrojů surovin;
- nová průmyslová (hospodářská) organizace;
- rozvoj nových prodejních trhů.

V důsledku zavádění technických inovací, vývoje nových investičních projektů se objevují nové kombinace výrobních zdrojů. Podle Schumpetera radikální inovace definují tvář zásadních změn ve světě, zatímco postupné inovace neustále procházejí procesem změn (SCHUMPETER, 1987, s.100-101).

Aktivním prvkem procesu ekonomického rozvoje podle Schumpetera je podnikatel – nositel funkce ekonomické inovace. Podnikatel je ekonomický subjekt, ale ne vynálezce (realizuje pouze výsledky jejich práce), nikoli kapitalista (který poskytuje potřebné finanční prostředky a riskuje je), nikoli manažer (profesionálně zabývající se řízením výroby a prodeje). Zisk je odměnou za inovaci, protože nové kombinace nabízejí příležitost snížit výrobní náklady. Ten, kdo využívá inovaci dříve než ostatní, získává zisk. Pro dosažení zisku tedy není rozhodující konkurence cen nebo kvality, ale konkurence nových produktů, nových technologií, nových zdrojů podpory a nových organizačních forem (БАБИЧ, КРЕМЛЁВ 2014, s.8).

Na inovace se díváme z různých úhlů: ve vztahu k technologiím, obchodu, sociálním systémům, ekonomickému rozvoji a formulaci politiky. Zvláštností inovace je, že umožňuje inovátorovi získat další hodnotu a je spojena s implementací. V rámci tohoto pohledu není inovace (jako použití nového zařízení, nové technologie nebo něčeho již existujícího pro nový účel – změnit způsob života lidí, zlepšit jejich aktivity) inovací, dokud není úspěšně implementována a nezačne přinášet výhody. Inovace jsou tedy konečným výsledkem intelektuální činnosti člověka, jeho představivosti a tvůrčího procesu, které zajišťují zvýšení efektivity procesů nebo produktů a také uspokojují potřeby trhu. Příkladem inovace je

uvedení na trh výrobků (zboží a služeb) s novými spotřebitelskými vlastnostmi nebo kvalitativním zvýšením efektivity výrobních systémů (БАБИЧ, КРЕМЛІЇВ 2014, s.11).

### 3.1.1. Klasifikace inovací

Většina moderních teoretiků a praktiků dodržuje pojmy „inovace“ přijaté v dokumentech známých jako „Frascati Manual“ (OECD (2015), Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities) a „Oslo Manual“ (OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities). První z nich je neustále upravována a vylepšována skupinou národních odborníků na vědu a inovace Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). První verze průvodce byla doporučením pro sběr, zpracování a analýzu informací o vědě a inovacích a byla přijata v italském městě Frascati v roce 1963. Druhý dokument, který přispěl k vytvoření společného přístupu k pojmu inovace, byl přijat v Oslu v roce 1992 a byl metodikou sběru údajů o technologických inovacích. V roce 2005 vyšlo třetí vydání Oslo Manual, které zahrnovalo dva nové typy inovací (netechnologické): marketingové a organizační inovace. Oslo Manual obsahují následující definici.

**Inovace je zavedení do používání jakéhokoli nového nebo výrazně vylepšeného produktu (produktu nebo služby) nebo procesu, nové marketingové metody nebo nové organizační metody v obchodní praxi, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích.** Společným rysem inovace je, že musí být uvedena do provozu (implementována). Nový nebo vylepšený produkt je uveden do provozu po vstupu na trh. Nové výrobní procesy, marketingové metody nebo organizační metody jsou zavedeny do používání (implementovány) poté, co byly skutečně použity v činnostech podniku. Rozdíl mezi inovacemi a kreativitou: kreativita je generování nových nápadů, inovace je převedením těchto nápadů do reality. Rozdíl mezi inovací a vynálezem: vynález je vytvoření nového konceptu, inovace je zvýrazněním praktické hodnoty vynálezu a jeho přeměnou na úspěšně prodaný produkt. Rozdíl mezi inovacemi a vědou: věda je transformace peněz na znalosti a nápady, inovace je transformace znalostí a myšlenek na peníze. Ve čtvrtém vydání publikace Oslo Manual 2018 byly provedeny aktualizace s cílem zohlednit širší škálu fenoménů



souvisejících s inovacemi, jakož i poznatky získané z nedávných kol inovačních průzkumů v zemích OECD a partnerských zemích a organizacích (Oslo Manual, 2018 s.20).

Rozdělení inovací do konkrétních skupin podle určitých kritérií se nazývá klasifikace inovací. V praxi řízení inovací se používají různé klasifikátory inovací. Níže jsou klasifikaci inovací provedených na základě „Průvodce Oslo 2018“. Existují dva hlavní typy inovací podle předmětu: inovace, které mění produkty firmy (inovace produktů), a inovace, které mění obchodní procesy firmy (inovace podnikových procesů). Inovace produktů jsou rozděleny do dvou hlavních typů, zatímco inovace podnikových procesů jsou rozděleny do šesti širokých typů. Jedna inovace může zahrnovat kombinace různých typů inovací produktů a obchodních procesů. Pojem „produkt“ je definován v systému národních účtů a zahrnuje zboží i služby. Výrobky jsou ekonomickým výstupem výrobních činností. Inovace produktu je nový nebo vylepšený produkt nebo služba, která se významně liší od předchozího zboží nebo služeb firmy a která byla uvedena na trh (Oslo Manual, 2018 s.70).

Inovace produktů musí poskytovat významná vylepšení jedné nebo více charakteristik nebo výkonových specifikací. To zahrnuje přidání nových funkcí nebo vylepšení stávajících funkcí nebo uživatelské utility. Relevantní funkční vlastnosti zahrnují kvalitu, technické specifikace, spolehlivost, trvanlivost, ekonomickou účinnost při používání, cenovou dostupnost, pohodlí, použitelnost a uživatelskou přívětivost. Inovace produktů nemusí vylepšovat všechny funkce nebo výkonové specifikace. Vylepšení nebo přidání nové funkce lze také kombinovat se ztrátou dalších funkcí nebo poklesem některých specifikací výkonu. Další charakteristikou zboží i služeb, které mohou ovlivnit použitelnost nebo užitek, je design produktu. Nové designy nebo vylepšené designové funkce mohou ovlivnit vzhled produktu a následně vylepšit užitečnost uživatele, například podstatnou změnou designu, která vytvoří pozitivní emoční odezvu. Inovace produktů mohou využívat nové znalosti nebo technologie nebo mohou být založeny na nových použitích nebo kombinacích stávajících znalostí nebo technologií. Inovace produktů mohou zahrnovat dva obecné typy produktů: zboží a služby.

- Zboží zahrnuje hmotné předměty a některé produkty zachycující znalosti, u nichž lze stanovit vlastnická práva a jejichž vlastnictví lze převést prostřednictvím tržních transakcí.

- Služby jsou nehmotné činnosti, které jsou vyráběny a spotřebovávány současně a které mění podmínky (např. fyzické, psychologické atd.) uživatelů. Zapojení uživatelů prostřednictvím jejich času, dostupnosti, pozornosti, přenosu informací nebo úsilí je často nezbytnou podmínkou, která vede ke koprodukcí služeb uživateli a firmou. Atributy nebo

zkušenosti služby proto mohou záviset na vstupu uživatelů. Služby mohou také zahrnovat některé produkty zachycující znalosti (Oslo Manual 2018 s.71).

Předmětem inovační činnosti mohou být všechny obchodní funkce. Pojem business proces zahrnuje základní obchodní funkci výroby zboží a služeb a podpůrné funkce, jako je distribuce a logistika, marketing, prodej a poprodejní služby; služby společnosti v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT), administrativní a řídicí funkce, inženýrské a související technické služby pro společnost a vývoj produktů a obchodních procesů. Obchodní procesy lze považovat za služby, pro které je zákazníkem samotná firma. Obchodní procesy lze dodávat interně nebo pořizovat z externích zdrojů. Inovace obchodního procesu je nový nebo vylepšený obchodní proces pro jednu nebo více obchodních funkcí, který se výrazně liší od předchozích obchodních procesů firmy a který byl ve firmě uveden do provozu. Relevantní vlastnosti vylepšené obchodní funkce se vztahují k charakteristikám vylepšeného produktu, zejména služeb, které lze dodávat obchodním zákazníkům. Inovace podnikových procesů se týkají různých funkcí firmy (Oslo Manual 2018 s.72).

Tabulka 1 poskytuje seznam šesti hlavních obchodních funkcí, které mohou být předmětem inovace.

**Tabulka 1. Funkční kategorie pro identifikaci typu inovací podnikových procesů**

	Název	Podrobnosti a podkategorie
1.	Výroba zboží nebo služby	Činnosti, které transformují vstupy na zboží nebo služby, včetně inženýrských a souvisejících technických zkoušek, analýz a certifikačních činností na podporu výroby.
2.	Distribuce a logistika	Tato funkce zahrnuje: a) dopravu a dodávku služeb b) skladování c) zpracování objednávk.
3.	Marketing a prodej	Tato funkce zahrnuje: a) marketingové metody včetně reklamy (propagace a umístění produktu, balení produkty), přímý marketing (telemarketing), výstavy a veletrhy, průzkum trhu a další aktivity na rozvoj nových trhů b) cenové strategie a metody c) prodejní a poprodejní činnosti, včetně asistenčních služeb pro další zákaznickou podporu a vztahové aktivity zákazníka.
4.	Informační a	Údržba a poskytování informačních a komunikačních

	komunikační systémy	systemů, včetně: a) hardware a software b) zpracování údajů a databáze c) údržba a opravy d) webhosting a jiné informační činnosti související s počítačem. Tyto funkce mohou být poskytovány v samostatném oddělení nebo v oddílech odpovědných za jiné funkce.
5.	Správa a řízení	Tato funkce zahrnuje: a) strategické a obecné řízení podniku (cross-funkční rozhodování), včetně organizování pracovních povinností b) správa a řízení společností (právní, plánovací a public relations) c) účetnictví, audit, platby a jiné finanční nebo pojišťovací činnosti d) řízení lidských zdrojů (školení a vzdělávání, nábor zaměstnanců, pracoviště) organizace, zajištění dočasného personálu, vedení mezd, zdravotní a lékařská podpora) e) zadávání veřejných zakázek f) řízení externích vztahů s dodavateli, aliancemi atd
6.	Vývoj produktů a obchodních procesů	Činnosti zaměřené na rozsah, identifikaci, vývoj nebo přizpůsobení produktů nebo obchodních procesů firmy. Tuto funkci lze provádět systematicky nebo ad hoc a lze ji provádět ve firmě nebo ji lze získat z externích zdrojů. Odpovědnost za tyto činnosti může nést samostatná divize nebo divize odpovědné za jiné funkce, např. výroba zboží nebo služeb.

Zdroj: Manual Oslo 2018 s.73

Nejdůležitějším příspěvkem k teorii inovací byl německý vědec G. Mensch, který klasifikoval inovace do tří velkých skupin: základní, zdokonalení a pseudoinovace (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016 s.18).

V závislosti na hloubce a potenciálu změn provedených při vytváření inovace se dělí do následujících tříd:

1) základní (radikální) - významné změny v technologii, produktu, vedoucí k získání zásadně nových vlastností a schopností při praktickém použití (parní stroj, elektřina, rádio, letadlo, počítač, klonování atd.);

2) zlepšování – technická řešení, která mění základní inovace, zlepšování, zvyšování jejich efektivity, pohodlí, vysoké kvality, obecně - konkurenceschopnější na trhu;

3) modifikace (pseudo – inovace) znamenají změnu vzhledu nebo mírnou změnu určitých vlastností již vyrobených produktů (СТЕПАНОВА, 2014, s,10).

Dle obsahu inovace jsou následující:

- manažerské (organizační) - jedná se o implementaci nové metody v podnikání, organizaci pracovních míst nebo vnějších vztazích. Tyto inovace jsou zaměřeny na zvýšení efektivity organizace snížením administrativních a transakčních nákladů;
- marketingové – implementace nových nebo výrazně vylepšených marketingových metod, například: významné změny v designu a balení produktů, zavedení nových prodejních metod, nových propagačních metod atd.;
- sociální – zavedení změn v sociálních procesech organizace nebo dokonce celé země. Například na úrovni samostatné organizace to může být zavedení dodatečného flexibilního sociálního balíčku pro zaměstnance podniku a na úrovni ekonomiky země zavedení mateřského kapitálu;
- technologické – činnosti organizace spojené s vývojem a implementací technologicky nových produktů nebo procesů, jakož i významná technologická vylepšení produktů a procesů; technologicky nové nebo výrazně vylepšené služby, nové nebo výrazně vylepšené způsoby výroby (přenosu) služeb (СТЕПАНОВА, 2014, s,11).

Dle důvodů vzniku inovací jsou následující:

- reaktivní – zajišťují přežití firmy na trhu. Vznikají jako reakce na inovace konkurence, aby zůstaly konkurenceschopné;
- strategické – jejich provádění má preventivní charakter, aby bylo možné z dlouhodobého hlediska získat rozhodující konkurenční výhody. Strategické inovace vytvářejí prostředí pro organizace podobné dočasnému monopolu. Tyto podniky jsou průkopnickými výrobci nebo technologickými lídry v oboru (СТЕПАНОВА, 2014, s,11-12).

Dle povahy uspokojovaných potřeb:

- inovace zaměřené na stávající potřeby. Zavádění těchto inovací je spojeno s mírnou úrovní rizika, protože nabídka a poptávka na trhu jsou již známy. Pochopení míry uspokojení poptávky (není zcela nebo zčásti uspokojeno) umožňuje přesněji určit velikost trhu;
- inovace zaměřené na formování nových potřeb. Zavádění těchto inovací je spojeno s vysokou mírou rizika, protože nabídku a poptávku na trhu lze pouze předvídat. Zavádění těchto inovací je založeno na předjímání očekávání spotřebitelů. Typicky jsou takové inovace radikální a strategické. Učebnicovým příkladem brilantní vize budoucích potřeb je vývoj přehrávače Sony Walkman, kdy vedoucí Sony, Akio Morita, navzdory všem skeptickým předpovědím, pokračoval v realizaci tohoto projektu a společnost dosáhla úspěchu (СТЕПАНОВА, 2014, s.12).

Ve formě novinky mohou být inovace nové ve světě, v zemi, v průmyslu nebo v organizaci.

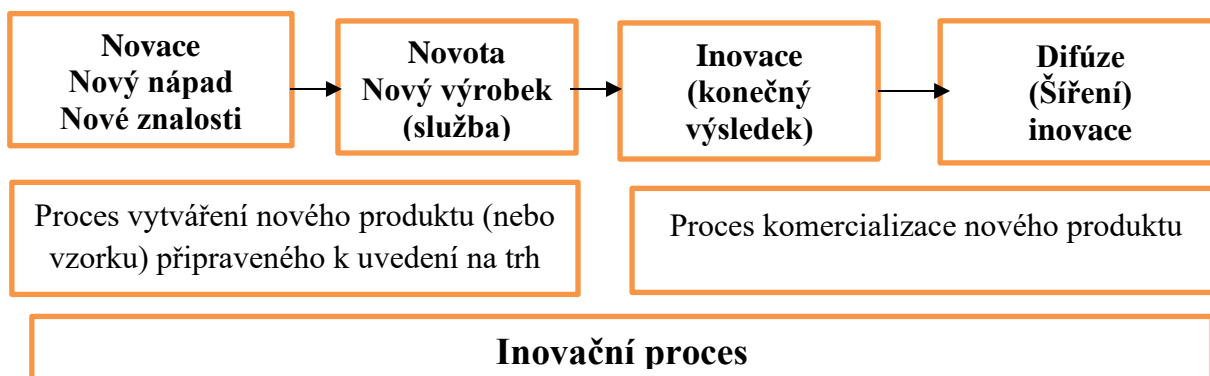
Změny, které nejsou považovány za inovace

- ukončení používání jakéhokoli procesu, marketingové metody nebo organizace;
- jednoduchý pohyb nebo expanze kapitálu;
- změny vyplývající pouze ze změn cen výrobních faktorů;
- přizpůsobení potřebám spotřebitelů;
- pravidelné sezónní a jiné cyklické změny;
- prodej nových nebo výrazně vylepšených produktů (Oslo Manual, 2006, s.69-70).

### **3.1.2. Inovační proces**

Inovační proces je proces přeměny vědeckých poznatků na inovace (od nápadu po finální produkt a jeho další praktické využití). Proces inovace je cyklický (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.14-15).

**Obrázek 2. Model inovačního procesu**



Zdroj: ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.14

Inovační proces je proces vytváření, zvládnutí, šíření a používání inovace s poskytováním ve formě investic a cílového účelu – vytváření zisku a (nebo) dosažení dalšího užitečného efektu. Inovační proces není možný bez investiční aktivity, která zahrnuje investování finančních prostředků na realizaci inovativního projektu. Investice jsou nezbytné k provedení celé řady prací určených v různých fázích inovačního procesu v souladu s cíli. Hlavní řetězec inovačního procesu zahrnuje následující fáze:

- investice → vývoj → implementace → získání další hodnoty → propagace nového produktu na trh (marketing, reklamní akce, prodej ve formě zboží, služeb), zavedení nového technologického procesu do praktického využití (zavedení inovací do výroby);
- šíření inovací (v nových regionech, na nových trzích) (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.35).

Investice jsou finanční aktiva, cenné papíry, jiný majetek, jakož i majetková a jiná práva, která mají peněžní hodnotu, investovaná do předmětu podnikatelské a (nebo) jiné činnosti za účelem dosažení zisku a (nebo) dosažení dalšího užitečného efektu. Investor – subjekt investiční činnosti - rozhoduje o investování vlastních, vypůjčených a (nebo) přilákaných prostředků, majetku a intelektuálních hodnot do investičních objektů. Investorovým cílem je dosáhnout maximálního ekonomického efektu z investice do nového produktu. V důsledku toho musí nejprve (co nejpřesněji) posoudit ekonomickou proveditelnost navrhované inovace (stanovení objemu nákladů na všechny typy zdrojů potřebných k dokončení všech prací na projektu a ekonomické efektivity inovačního projektu jako celku). Inovace jako produkt se vyznačuje takovými rysy, jako je tržní novost (možná povaha potřeby inovace nebo dokonce absence současné potřeby na trhu), časová vzdálenost mezi náklady a konečným výsledkem; nemožnost použití bez odpovídající úrovně

znalostí a povědomí spotřebitelů. Investice do tržních podmínek je proto spojena se značným rizikem a toto riziko je tím větší, čím delší je doba návratnosti. Během této doby se tržní podmínky a ceny mohou příliš výrazně změnit. Tento přístup je zvláště důležitý pro průmyslová odvětví s vysokou mírou vědeckého a technologického pokroku, kde může vznik nových technologií nebo produktů rychle znehodnotit předchozí investice. Nezbytným rysem inovací je novinka (vědecká a technická, technologická, organizační a manažerská). Hodnocení „novinky“ inovací je určováno technologickými parametry produktu (funkce nebo způsoby použití), funkčními nebo spotřebitelskými charakteristikami (jako produkt, služba), organizačními a manažerskými změnami, marketingovými metodami (akcemi), jako i z tržních pozic (БАБИЧ, КРЕМЛЁВ 2014, s.13-14).

Jakékoli podnikání prováděné osobou nebo organizací poprvé je něco jiného než inovativní proces, který způsobuje spoustu obtíží, chyb, vyžaduje přepracování a úpravy. Difúze je šíření inovace, která již byla zvládnuta a použita v nových podmínkách nebo místech použití. Podle teorie inovací J.A. Schumpetera, šíření inovací je proces kumulativního nárůstu počtu imitátorů, kteří inovují po inovátorovi v očekávání vyšších zisků. Přístupy k organizaci inovačního procesu prošly evolučními změnami (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.35-36).

**Tabulka 2. Subjekty inovačního procesu**

<b>INOVÁTOŘI</b>	<b>SIMULÁTOŘI</b>
<b>Vytvářejí inovace</b>	<b>Ovládají a implementují novotu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vynálezci</li> <li>• Výzkumné organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předčasní příjemci („Průkopníci“)</li> <li>• Předčasná většina</li> <li>• Opozdilci</li> </ul>

Zdroj: ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.36

Inovátoři jsou generátory vědeckých a technických znalostí, tvůrci inovací. Mohou to být jednotliví vynálezci, výzkumné organizace. Zajímají se o část příjmů z používání vynálezů (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.36).

Historicky je první přístup založen na modelu „technologického posunu“, kdy se inovace stávají výsledkem postupného vývoje vědeckého a technologického pokroku. S rozvojem tržních vztahů, zvýšenou konkurencí organizace dospěly k poznání, že ne věda, ale

podnikání by mělo iniciovat inovace, které jsou založeny na neuspokojených potřebách spotřebitelů. Začíná se formovat nový přístup k organizaci inovačního procesu, založený na modelu „tahání za trh“ (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.37).

Období, které začíná prováděním teoretického výzkumu a končí okamžikem, kdy má být „nová“ technologie nahrazena účinnější, se nazývá životní cyklus inovací. Zvláštnost tohoto modelu spočívá v alokaci logicky postupných, funkčně oddělených, ale vzájemně se ovlivňujících a vzájemně závislých fází. Jeho výhodou je prezentace inovací v důsledku vzájemné komplementarity technologických schopností a potřeb trhu v rámci inovativní firmy a odmítnutí lineárního popisu inovačního procesu. Pokud ke změně dojde pouze na úrovni technologie, J. Schumpeter nazývá to vynálezem a když se podnikání zapojuje do změn, stane se z něj inovace. Obrazně řečeno, z pohledu J. Schumpetera je inovace setkání myšlenky a podnikatele (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.38).

### **3.1.3. P. F. Drucker o postupech a zásadách v oblasti inovací a podnikání**

Znalostní inovace mají nejdelsí dodací lhůtu ze všech inovací. Za prvé, mezi vznikem nových znalostí a jejich uplatněním v technologii existuje dlouhé časové rozpětí. A pak je tu další dlouhé období, než se nová technologie na trhu promění v produkty, procesy nebo služby (DRUCKER, 2002, s.107).

Jeho vlastnosti dávají specifické požadavky na inovace založené na znalostech. A tyto požadavky se liší od požadavků jakéhokoli jiného druhu inovace.

1. Zaprvé, znalostní inovace vyžadují pečlivou analýzu všech nezbytných faktorů, ať už samotných znalostí, nebo sociálních, ekonomických nebo vnímavých faktorů. Analýza musí určit, jaké faktory ještě nejsou k dispozici, aby se podnikatel mohl rozhodnout, zda lze tyto chybějící faktory vyrobit - jak se rozhodli bratři Wrightové s ohledem na chybějící matematiku - nebo zda je lepší inovaci odložit, protože ještě není proveditelná (DRUCKER, 2002, s.115).

2. Druhým požadavkem na znalostní inovaci je jasné zaměření na strategickou pozici. Nelze jej zavést předběžně. Skutečnost, že zavedení inovace vytváří vzrušení a přitahuje řadu dalších, znamená, že inovátor musí mít pravdu poprvé. Je nepravděpodobné, že dostane



druhou šanci. U všech dosud diskutovaných inovací může inovátor, jakmile bude se svými inovacemi úspěšný, očekávat, že na nějakou dobu zůstane sám. To neplatí o znalostních inovacích. Zde mají inovátoři téměř okamžitě mnohem větší společnost, než chtějí. K překročení jim stačí jen zakopnutí (DRUCKER, 2002, s.117).

Třetím cílem je zaujmout strategickou pozici a soustředit se na klíčovou funkci. Jaká pozice by umožnila znalostnímu inovátorovi být do značné míry imunní vůči extrémní situaci znalostního průmyslu v jeho raných fázích? Přemýšlelo o tom a rozhodlo se soustředit se na zvládnutí fermentačního procesu, který dal společnosti Pfizer ve Spojených státech počáteční náskok v penicilinu, který si od té doby udržuje. Zaměření na marketing - na zvládnutí požadavků leteckých společností a veřejnosti, pokud jde o konfiguraci a finance - dalo společnosti Boeing vedoucí postavení v osobních letadlech, které si od té doby drží. A přes dnešní turbulence v počítačovém průmyslu si několik předních výrobců klíčové součásti počítače, polovodičů, může udržet svoji vedoucí pozici téměř bez ohledu na osud samotných jednotlivých výrobců počítačů. Příkladem je Intel (DRUCKER, 2002, s.118).

Znalostní inovátor se musí rozhodnout pro jasné zaměření. Každá ze tří zde popsaných je nepochybně velmi riskantní. Ale nerozhodnout o jasném zaměření, natož pokusit se být mezi nimi nebo pokusit se o více než jedno zaměření, je zdaleka riskantnější. Je pravděpodobné, že se to stane osudným (DRUCKER, 2002, s.119).

3. A konečně, inovátor založený na znalostech - a zejména ten, jehož inovace je založena na vědeckých nebo technologických znalostech - se musí naučit a procvičovat podnikatelské řízení. Ve skutečnosti je podnikatelské řízení pro inovace založené na znalostech důležitější než pro jakýkoli jiný druh. Jeho rizika jsou vysoká, což znamená mnohem vyšší prémii za předvídatost, a to jak finanční, tak i manažerskou, a za to, že je zaměřen na trh a je řízen trhem. Přesto inovace založené na znalostech, a zejména špičkové technologie, mají tendenci mít malé podnikatelské řízení. Do značné míry je vysoká míra nehod ve znalostním průmyslu chybou samotných podnikatelů založených na znalostech, a zejména špičkových technologií. Mají sklon pohrdat vším, co není „pokročilým poznáním“, a zejména nad každým, kdo není odborníkem ve svém oboru (DRUCKER, 2002, s.119).

Všichni zkušení lékaři viděli „zázračné léky“. Pacienti trpící smrtelnými chorobami se náhle uzdraví – někdy spontánně, jindy tím, že půjdou k léčitelům víry, přejdou na absurdní dietu nebo přes den spí a jsou vzhůru nocí. Pouze fanatik popírá, že k takové léčbě dochází, a odmítá je jako „nevědecké“. Jsou dost skutečné. Žádný lékař však nebude dávat zázračné léky

do učebnice nebo do kurzu, který budou učit studenty medicíny. Nelze je replikovat, nelze je naučit, nelze se je naučit. Jsou také extrémně vzácné; drtivá většina smrtelných případů koneckonců zemře. Podobně existují inovace, které nevycházejí ze zdrojů popsaných v předchozích kapitolách, inovace, které nejsou vyvíjeny žádným organizovaným, účelným a systematickým způsobem. Existují inovátoři, kteří jsou „políbeni múzami“ a jejichž inovace jsou spíše výsledkem „geniálního záblesku“ než tvrdé, organizované a účelné práce. Ale takové inovace nelze replikovat. Nelze je naučit a nelze je naučit. Není znám žádný způsob, jak někoho naučit, jak být géniem. Ale také, na rozdíl od obecné víry v románek vynálezu a inovací, jsou „záblesky geniality“ neobvykle vzácné. A co je horší, vím o ani jednom takovém „geniálním záblesku“, který se změnil v inovaci. Všichni zůstali skvělými nápady (DRUCKER, 2002, s.133).

Jednoduše řečeno, existující podnik ví, jak řídit, ale musí se naučit, jak být podnikatelem a inovovat. I neobchodní veřejnoprávní instituce čelí různým problémům, má různé vzdělávací potřeby a je náchylná k různým chybám. A nový podnik se musí naučit, jak být podnikatelem a jak inovovat, ale především se musí naučit, jak řídit. Pro každou z těchto tří:

- stávající podnik
- veřejnoprávní instituce
- nový podnik

musí být vypracován zvláštní průvodce podnikáním (DRUCKER, 2002, s.143).

Zprv, inovace, spíše než se držet toho, co již existuje, musí být pro manažery atraktivní a prospěšné. V celé organizaci musí být jasné pochopení, že inovace jsou nejlepším prostředkem k zachování a udržení této organizace a že jsou základem jistoty a úspěchu práce jednotlivého manažera.

Zadruhé, je třeba definovat a upřesnit důležitost potřeby inovace a rozměry jejího časového rámce. A konečně musí existovat plán inovací se stanovenými konkrétními cíli (DRUCKER, 2002, s.151).

1. Existuje pouze jeden způsob, jak ztraktivnit inovace pro manažery: systematická politika opuštění všeho, co je opotřebované, zastaralé, již neproduktivní, stejně jako chyby, neúspěchy a nesprávné nasměrování úsilí. Každé tři roky musí podnik uvést každý jednotlivý

produkt, proces, technologii, trh, distribuční kanál, nemluvě o každé interní činnosti zaměstnanců, o zkoušku po celou dobu životnosti.

2. Druhým krokem, druhou politikou potřebnou k tomu, aby se stávající podnik stal „chamtivým pro nové věci“, je čelit skutečnosti, že všechny existující produkty, služby, trhy, distribuční kanály, procesy, technologie jsou omezené – a obvykle krátké - zdraví a délka života.

Ve strategiích, které byly v posledních deseti letech široce inzerovány, zejména v oblasti správy portfolia, představují nálezy takové analýzy samy o sobě akční program.

3. Business X-Ray poskytuje informace potřebné k definování toho, kolik inovací daný podnik vyžaduje, v jakých oblastech a v jakém časovém rámci.

V tomto přístupu společnost uvádí každý ze svých produktů nebo služeb, ale také trhy, kterým každý slouží, a distribuční kanály, které používá, aby mohla odhadnout svou pozici v životním cyklu produktu. To společnosti umožňuje odhadnout, kde by byla, kdyby se omezila na to, aby co nejlépe vedla to, co již existuje. A to pak ukazuje rozdíl mezi tím, co lze realisticky očekávat, a tím, co společnost ještě musí udělat, aby dosáhla svých cílů, ať už v prodeji, postavení na trhu nebo v ziskovosti. Mezera je minimum, které musí být vyplněno, pokud společnost nemá sjet z kopce. Ve skutečnosti musí být mezera zaplněna, jinak společnost brzy začne umírat. Úspěch v podnikání musí být dostatečně velký, aby zaplnil tuto mezeru, a dostatečně včasný na to, aby inovativní úsilí nepřineslo jistotu; mají vysokou pravděpodobnost selhání a ještě vyšší zpoždění. Společnost by proto měla zahájit nejméně třikrát inovativní úsilí, které by v případě úspěchu tuto mezeru zaplnilo.

Aby se stávající podnik stal podnikatelským, musí vedení převzít řízení při zastarávání svých vlastních produktů a služeb, spíše než čekat, až tak učiní konkurence. Podnikání musí být řízeno tak, aby v novém vnímalo spíše příležitost než hrozbu. Musí být zvládnuto pracovat dnes na produktech, službách, procesech a technologiích, které zítra budou jiné (DRUCKER, 2002, s.155).

V typickém obchodním ocenění je inovace nápadná, když chybí. Přesto není nijak zvlášť obtížné vybudovat. Při běžném hodnocení podniku je inovativní výkon nápadný díky jeho absenci. Přesto není nijak zvlášť obtížné začlenit měření nebo alespoň úsudek podnikatelského a inovačního výkonu do kontroly podnikání.

1. První krok staví na každém inovativním projektu zpětnou vazbu od výsledků po očekávání. To naznačuje kvalitu a spolehlivost našich inovativních plánů i inovativního úsilí.

2. Dalším krokem je vytvoření systematického přehledu inovativních snah dohromady. Každých několik let se podnikatelské vedení dívá na veškeré inovativní úsilí podniku.

3. A konečně, podnikatelské řízení zahrnuje posuzování celkového inovačního výkonu společnosti podle inovačních cílů společnosti, podle jejího výkonu a postavení na trhu a podle jeho celkového výkonu v podnikání (DRUCKER, 2002, s.155-158).

## **3.2. Business modely**

### **3.2.1. Přístup A. Osterwaldera**

Osterwalder definuje business model jako nástroj nezbytný k popisu základních principů vytváření, rozvoje a úspěšného fungování organizace (OSTERWALDER, 2010).

Nejpopulárnějším a nejrelevantnějším nástrojem pro modelování podnikání v současnosti je šablona business modelu vyvinutá Alexanderem Osterwalderem a Yves Pignet v knize *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Kniha popisuje tradiční i nejnovější business modely i inovativní technologie, včetně zásad umístění obchodního modelu na vysoce konkurenčním trhu a jeho modernizace. Podstata inovativních obchodních modelů se nakonec odvíjí od vytváření hodnoty – pro společnosti, spotřebitele a společnost jako celek. Podstatou procesu je nahrazení zastaralých modelů moderními.

Business model je porozumění tomu, jak organizace vydělává (nebo má v úmyslu) vydělávat peníze. Business model popisuje hodnotu, kterou organizace nabízí různým zákazníkům, odráží schopnosti organizace, seznam partnerů potřebných k vytvoření, propagaci a dodání této hodnoty zákazníkům, kapitálové poměry potřebné k vytvoření udržitelných toků příjmů. Business model společnosti je způsob, jakým jej společnost používá k vytváření hodnoty a generování zisku.

Jednu z metod takové formalizace navrhli Alex Osterwalder a Yves Pignet v knize „Business Model Generation“. Hlavní myšlenkou je, aby byl business model jasný, jasně strukturovaný a aby se vešel na jeden list A4. Osterwalder navrhl strukturovat jakýkoli

business model ve formě mapy sestávající z devíti bloků. Tento formulář je obzvláště vhodný, protože každý blok lze analyzovat odděleně od druhého a lze také vidět, jak změny v jedné ze složek ovlivňují všechny ostatní.

**První** a klíčový blok modelu Osterwaldera je blok nabídky hodnoty. Při vyplňování tohoto bloku se navrhuje odpovědět na následující otázky:

1. Jakou hodnotu může podnik přinést spotřebiteli?
2. Jaký druh spotřebitelského problému (nebo problémů) by měl podnik vyřešit?
3. Jaké produkty a služby jsou nabízeny na trhu?
4. Jaké spotřebitelské potřeby společnost uspokojuje?

Klíčovými charakteristikami tohoto pole jsou takové vlastnosti hodnotové nabídky, jako jsou:

- Novinka
- Kvalita práce
- Příležitosti pro přizpůsobení produktu spotřebiteli
- Design
- Značka
- Cena produktu
- Schopnost snížit náklady nebo rizika
- Dostupnost produktu
- Pohodlí

Je důležité poznamenat, že v tomto bloku by neměl být kladen hlavní důraz nikoli na samotný produkt nebo službu, ale na jejich užitečnost pro spotřebitele.

**Druhým** blokem modelu Osterwaldera jsou vlastní segmenty. Pro vyplnění tohoto bloku je důležité odpovědět na následující otázky:

1. Pro koho je vytvořena hodnota?
2. Kdo jsou nejdůležitější zákazníci společnosti?

Klíčovými charakteristikami tohoto oboru jsou následující charakteristiky trhu:

- Velikost trhu (jedná se o mezeru na trhu nebo hromadný trh)
- Jak segmentovaný je trh
- Jak diverzifikovaný je trh

V tomto bloku je důležité si uvědomit, že klienty mohou být nejen fyzické, ale i právnické osoby. Hodnotové nabídky pro tyto segmenty se však mohou výrazně lišit.

Při vyplňování **třetího** bloku „vztahy se zákazníky“ se doporučuje odpovědět na následující otázky:

1. Jaký typ vztahu (z hlediska business modelu) je důležité navázat s každým ze segmentů zákazníků?
2. Jaký druh vztahu mezi společností a jejími zákazníky již byl vytvořen?
3. Jak moc ovlivňuje vztah se zákazníkem zbytek podnikání?
4. Jak drahé je udržování trvalých vztahů se zákazníky?

Klíčovými charakteristikami tohoto pole jsou následující vlastnosti vztahů se zákazníky:

- Osobní podpora při používání produktu
- Samoobsluha
- Automatizovaný servis
- Budování komunit zákazníků
- Spolupráce s klientem

Je důležité si uvědomit, že úroveň služeb zákazníkům přímo ovlivňuje náklady podniku, což znamená, že stojí za to posoudit, kolik personalizovaných vztahů se zákazníky se vyplatí.

S předchozím blokem úzce souvisí **čtvrtý** blok „kanálů“. Tato část popisuje konkrétní technologie pro udržování partnerství s klíčovými zákazníky společnosti. Klíčové otázky pro tento blok:

1. Jakými kanály lze dosáhnout vztahů se zákazníky?
2. Jak se nyní dostává k zákazníkům?
3. Do jaké míry tyto kanály navzájem souvisejí?
4. Které kanály fungují nejlépe?
5. Které z kanálů jsou nejméně nákladné?
6. Jak jsou kanály vztahů se zákazníky integrovány do jejich podnikání?

Klíčovými charakteristikami tohoto pole jsou následující funkce kanálů vztahů se zákazníky:

- Povědomí (jak se zvyšuje povědomí zákazníků o produktu nebo službě)
- Hodnocení (způsob, jakým mají zákazníci možnost hodnotit kvalitu zboží nebo služeb)
- Nákup (jak přesně klient nakupuje produkt nebo službu)
- Dodávka (jak je hodnota dodávána zákazníkům)
- Poprodejní servis (jak jsou vytvářeny vztahy se zákazníky po prodeji).

Samostatně je třeba poznamenat, že je nutné určit nejen kanály interakce se zákazníky během nákupu, ale také během předprodejního a poprodejního servisu.

**Pátý** blok se nazývá příjmové toky. Tento blok je poslední v příjmové části modelu. V tomto bloku je třeba odpovědět na následující otázky:

1. Za co jsou spotřebitelé skutečně ochotni platit?
2. Za co v současné době platí?
3. Jak přesně nyní platí?
4. Jak by raději zaplatili?

## 5. Jak důležité jsou toky příjmů pro provoz společnosti?

Hlavní příležitosti generující příjem jsou:

- Prodej aktiv
- Pronájem
- Předplatné
- Leasing
- Zprostředkovatelská provize
- Reklama
- Fixní ceny (různé metody)
- Dynamické stanovení cen (různé metody).

Klíčovým bodem je specifický mechanismus pro generování příjmu - mohou to být například hotovostní i bezhotovostní platby.

Dále je třeba vyplňovat výdajovou část modelu Osterwaldera. **Šestý** blok je blok klíčových zdrojů. Tento blok obsahuje informace o těch zdrojích, které jsou nezbytné pro chod společnosti.

Klíčové otázky bloku:

1. Jaké klíčové zdroje vyžaduje hodnotová nabídka společnosti?
2. Jaké zdroje jsou potřebné pro úspěšnou distribuci?
3. Jaké zdroje jsou potřebné k udržení vztahů se zákazníky?
4. Jaké zdroje jsou potřebné k vytvoření příjmu?

Klíčovými charakteristikami tohoto pole jsou typy prostředků:

- Fyzické (materiální) zdroje
- Nehmotný majetek
- Lidské zdroje



- Finanční zdroje

Důležitou charakteristikou této oblasti je potřeba lidských zdrojů. Současně je důležité porozumět nejen počtu, ale také charakteristikám klíčových zaměstnanců.

**Sedmým** blokem výdajové části modelu Osterwaldera je blok „klíčových činností“. Tento blok popisuje hlavní obchodní proces společnosti. Při vyplňování tohoto bloku by měly být zodpovězeny následující otázky:

1. Jaké klíčové aktivity vyžaduje hodnotová nabídka společnosti?
2. Jaké jsou klíčové činnosti potřebné k vybudování distribučních kanálů?
3. Jaké jsou klíčové činnosti vyžadované k vybudování vztahů se zákazníky?
4. Jaké jsou klíčové činnosti potřebné pro generování toků příjmů od zákazníků?

Klíčové kategorie aktivit jsou:

- Výrobní činnosti
- Činnosti při řešení problémů
- Činnosti zaměřené na budování zákaznických komunit

Je důležité si uvědomit, že business procesy se neomezují pouze na výrobní procesy. Je třeba věnovat pozornost marketingu a dalším metodám budování vztahů se zákazníky.

**Osmým** blokem modelu Osterwaldera je blok „klíčových partnerů“. Tento blok popisuje ty partnery, díky nimž je možné vykonávat aktivity společnosti.

Klíčové problémy bloku jsou následující:

1. Kdo jsou klíčoví partneři společnosti?
2. Kdo jsou klíčoví dodavatelé společnosti?
3. Jaké klíčové zdroje společnost získává od partnerů?
4. Jaké jsou hlavní činnosti prováděné partnery společnosti?

Klíčové způsoby, jak motivovat partnery, jsou následující:

- Optimalizace spolupráce a snížení nákladů
- Snižování rizika spolupráce
- Pořízení konkrétních zdrojů

Jádro partnerských vztahů není jen nákup zdrojů. Takové vztahy také vyžadují dobře strukturované obchodní procesy, které budou základem pro dlouhodobou spolupráci.

**Devátým** blokem výdajové části modelu Osterwaldera je blok „struktury nákladů“. Tento blok popisuje náklady potřebné k provedení činností společnosti. Klíčové problémy blok jsou následující:

1. Jaké jsou nejdůležitější náklady v podnikání společnosti?
2. Jaké zdroje jsou nejdražší?
3. Jaké typy činností jsou nejnákladnější?

Klíčové charakteristiky nákladů jsou následující:

- 1) fixní náklady;
- 2) variabilní náklady;
- 3) možnost úspor z rozsahu.

Je také důležité zjistit, zda podnik existuje díky úspoře nákladů a jejich optimalizací nebo zvýšením hodnoty nabídky pro zákazníky.

Autoři se domnívají, že business model by měl popisovat cílové zákazníky, produkt nabízený k nákupu a také způsob, jakým se vytváří zboží a služby a jak se generují příjmy (OSTERWALDER,2010, s.16-44).

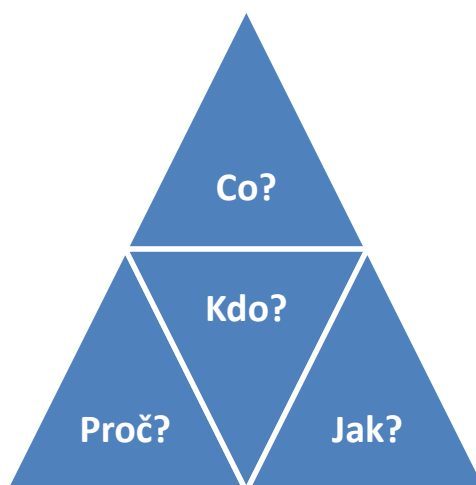
### 3.2.2. Přístup O. Gassmanna, K. Frankenberger a M.Csik: Model „Kdo-Co-Jak-Proč“

Kniha GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER a Michaela CSIK „*Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*“ nabízí jednoduchou, ale komplexní definici formulovanou tak, aby popisovala business modely. Zjednodušený systém je mnohem racionálnější použit jako pracovní nástroj, spíše než jako prostředek systematizace.

Model „Kdo-Co-Jak-Proč“. Stručně řečeno, tento business model určuje, kdo jsou zákazníci, co se prodává, jak se tvoří nabídka a proč je podnikání ziskové. Kdo-Co-Jak-Proč popisuje obchodní model, ve kterém se první dvě složky (kdo a co) vztahují k vnějším aspektům a druhé dvě (jak a proč) k vnitřním dimenzím.

Obecný model se skládá ze čtyř prvků (dimenzí) a je prezentován ve formě „magického trojúhelníku“.

Obrázek 3. „Magický trojúhelník“



Zdroj: vlastní zpracování podle GASSMANNa, 2016, s.12

1. Klient – kdo jsou cíloví klienti? Je důležité přesně pochopit, na které zákaznické segmenty se zaměřit a na které se obchodní model bude nebo nebude vztahovat. Jakýkoli obchodní model je vždy založen na klientovi! Z tohoto pravidla neexistují žádné výjimky!

2. Cenová nabídka – co se nabízí zákazníkům? Tato dimenze zahrnuje definici návrhu společnosti (zboží a služby) a popis toho, jak budou uspokojeny potřeby cílových zákazníků.

3. Hodnotový řetězec – jak se vytvářejí produkty? Aby bylo možné realizovat hodnotovou nabídku, je třeba provést řadu procesů a akcí. Tyto procesy a činnosti v kombinaci s přidruženými zdroji a nástroji a jejich distribucí v hodnotovém řetězci tvoří tuto dimenzi business modelu.

4. Mechanismus vytváření zisku – proč společnost vytváří zisk? Tato dimenze, která zahrnuje aspekty, jako jsou struktury nákladů a mechanismy generování výnosů, odhaluje, co přesně dělá business model finančně životaschopným. Poskytuje odpověď na hlavní otázku, kterou by se měla každá společnost zeptat: Jak se vytváří hodnota pro akcionáře a zúčastněné strany? Nebo jednodušeji: proč je business model komerčně efektivní (GASSMANN, 2016, s.11-12)?.

Cílem každého obchodního modelu je „vytvářet a přijímat hodnotu“. Zajímavé však je, že zatímco většina z těch, kteří používají inovativní Business modely, dokáže vytvářet hodnotu pro své zákazníky, mnoho z nich ji nedokáže získat pro sebe (GASSMANN, 2016, s.14).

Autoři ve své knize nastínili deset doporučení, která je třeba provést, aby bylo možné dosáhnout efektivního obchodního modelování:

1. Je nutné získat podporu vrcholového vedení. K tomu je nutné odhalit problém takovým způsobem, aby byl pochopen význam problémů souvisejících s inovativním obchodním modelováním, s důrazem na výhody nového business modelu pro společnost. Je vhodné uvést dobré příklady jak v oboru této firmy, tak v jiných oblastech;

2. Vytvoření inovativního business modelu je složitý a mnohostranný úkol. Je nutné přilákat zaměstnance s různou odbornou praxí a z různých oddělení. Je nezbytně zajistit, aby všichni účastníci jasně pochopili důležitost inovativního business modelu, která definuje čtyři nejdůležitější dimenze společnosti - „co“, „kdo“, „jak“ a „proč“;

3. Je nutné neustále sledovat a analyzovat tyto změny v ekosystému společnosti: Existují nějaké náznaky, že otázky týkající se běžného business modelu se mohou objevit v budoucnu;

4. Je třeba pochybovat o dominantní logice v tomto odvětví pomocí 55 šablon business modelů: je nutné se pokusit otestovat svůj business model nejen pomocí podobných šablon, ale také dostatečně vzdálených;

5. Je třeba se vyvarovat negativního hodnocení návrhů, které vzniknou v raných fázích vytváření představ o budoucích business modelech. Je nutné dát zaměstnancům svobodu, kterou potřebují při vytváření nových nápadů, a vytvořit možnost dělat chyby;

6. Neočekávat, že nejjasnější nápad zasáhne hned na začátku; inovace vyžaduje tvrdou práci, opakování a čas jako každý jiný proces. Není třeba odkládat testovací předpoklady na neurčitou dobu;

7. Žádný business plán nepřežije po prvním kontaktu s klientem. To platí ještě více pro vágní problémy spojené s business modely. Je nutné formulovat ukazatele, podle kterých bude určen úspěch business modelu;

8. Je nutné připravit co nejrychleji prototyp pro získání rychlé zpětné vazby o business modelu a upravit business model na základě informací shromážděných během pilotní fáze;

9. Je třeba dát týmu business modelu na začátku svobodu a poté mu stanovit jasné cíle. Nový business model není zakořeněný a musí být neustále přezkoumáván;

10. Je třeba propagovat ve společnosti inovativní nápady na modelování podnikání, zajistit spravedlivý a transparentní proces změn, rozvíjet dovednosti, které společnosti chybí, pěstovat pozitivní přístup k budoucímu inovativnímu business modelu (GASSMANN, 2016, s.380-382).

### **3.2.3. Přístup M. Johnsona, K. Christensena, H. Kagermanna**

Business model se skládá ze čtyř vzájemně propojených prvků nebo dílčích modelů, které společně vytvářejí a dodávají hodnotu zákazníkům:

1. navrhovaná hodnota zákazníka (předložka hodnoty zákazníka);
2. vzorec zisku;
3. klíčové zdroje;
4. klíčové procesy (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016 s. 84).

**Hodnota nabízená spotřebitelům.** Úspěšná společnost je společnost, která našla způsob, jak vytvořit požadovanou hodnotu pro spotřebitele. Čím důležitější hodnota je pro spotřebitele, tím nižší je kvalita aktuální nabídky k jejímu uspokojení a tím lepší je nabídka, kterou společnost ochotná spotřebitelům poskytnout ve srovnání s existujícími alternativami (a samozřejmě čím nižší je nabídková cena), tím vyšší hodnotu společnost nabídne spotřebitelům.

Hodnotová nabídka pro spotřebitele je postavena na třech klíčových principech:

1. hodnota by měla být uvedena ve formě produktu, hmotného nebo nehmotného;
2. hodnota musí být přijata jiným ekonomickým subjektem než fokusní skupinou;
3. hodnota musí být realizována prostřednictvím ekonomické transakce mezi firmou a hospodářským subjektem.

Klíčovým prvkem obchodního modelu je hodnota nabízená spotřebitelům. Popisuje hodnotovou nabídku od firmy k externím ekonomickým agentům (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016 s. 85).

**Ziskový vzorec.** Vzorec zisku je otisk, který určuje, jak si společnost vytváří hodnotu pro sebe a zároveň ji poskytne spotřebiteli.

Skládá se z následujících čtyř prvků:

1. model generování příjmu:  $\text{cena} * \text{množství}$ ;
2. struktura nákladů: přímé a nepřímé náklady, úspory z rozsahu. Struktura nákladů je přímo závislá na klíčových zdrojích požadovaných pro business model;
3. model mezního zisku: při znalosti očekávaných objemů a nákladové struktury je možné určit zisk z každé další jednotky a získat požadovaný celkový zisk;
4. rychlost oběhu zdrojů: jak rychle je nutné použít existující aktiva k udržení očekávaných objemů a dosažení očekávaného zisku.

Snad nejpohodlnější metodou je, když je zpočátku stanovena cena potřebná k dodání hodnoty nabízené spotřebitelům, poté jsou určeny variabilní náklady a mezní zisk, poté rozsah výroby a rychlost oběhu zdrojů potřebná k dosažení požadovaného zisku. (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016 s. 85-86).

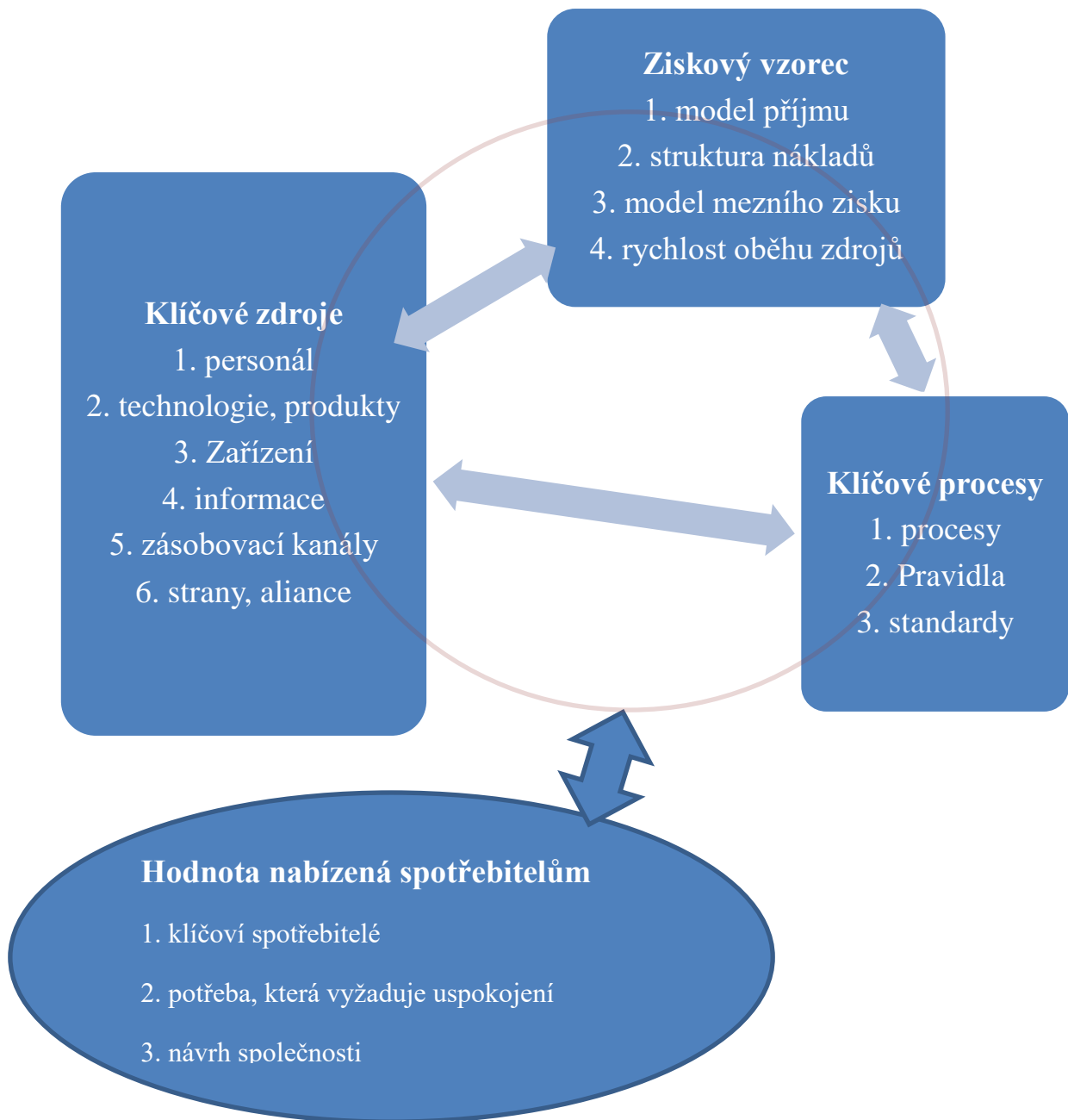
**Klíčové zdroje.** Klíčovými zdroji jsou aktiva, jako jsou lidé, technologie, produkty, zařízení, vybavení a dodavatelské řetězce potřebné k dodání hodnotové nabídky cílovým zákazníkům. Důraz je zde kladen právě na klíčové prvky, které vytvářejí hodnotu pro spotřebitele a společnost, a také na způsob jejich interakce (na rozdíl od společných zdrojů společných pro různé společnosti, které nepřispívají k vytvoření konkurenční obchodní výhody). Klíčové zdroje lze přirovnat k baterii v automobilu: organizace současně spotřebovává a doplňuje zdroje, na kterých funguje. Koncept klíčových zdrojů je neoddělitelně spjat s investicemi společnosti, zejména s kapitálem (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016 s. 86).

**Klíčové procesy.** Úspěšné společnosti mají provozní a řídicí procesy, které jim umožňují poskytovat hodnotu způsobem, který lze replikovat a škálovat. Mezi klíčové procesy patří úkoly jako školení, vývoj, výroba, rozpočtování, plánování, prodej a služby; zahrnuje také firemní pravidla a předpisy.

Tyto čtyři prvky jsou klíčovými stavebními kameny každého business modelu. Hodnota nabízená spotřebitelům a vzorec zisku určují hodnotu pro spotřebitele a společnost; klíčové zdroje a klíčové procesy popisují, jak bude tato hodnota poskytována spotřebitelům i společnosti.

Síla tohoto modelu, navzdory jeho zjevné jednoduchosti, spočívá ve složité provázanosti jeho částí. Globální změny v kterémkoli ze čtyř prvků ovlivňují další tři, stejně jako celý business model. Úspěšné podniky vytvářejí více či méně stabilní systémy, ve kterých jsou tyto prvky propojeny konzistentním a doplňkovým způsobem. Z výše uvedeného lze vyvodit závěr, že business model je model, který popisuje obchodní procesy společnosti, jejich studium a analýzu za účelem zlepšení, optimalizace a racionalizace způsobů jejich konstrukce, řízení a předpovídání (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016 s. 86).

Obrázek 4. Prvky business modelu dle Johnsona, Christensena a Kagermanna, 2008



Zdroj: Vlastní zpracování dle ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016 s. 84

### 3.2.4. Přístup C. Kima a R. Mauborgne „Strategie modrého oceánu“

Hlavní myšlenkou „Strategie modrého oceánu“ je, že svět podnikání lze zhruba rozdělit na dva různé typy prostorů – červený a modrý oceán. Rudé oceány představují známý



tržní prostor – všechna průmyslová odvětví, která již dnes existují. Modré oceány jsou neznámé, bez konkurenčního prostoru, to znamená průmyslová odvětví, která dosud neexistují. V modrých oceánech poptávka není získávána zpět, ale vytvářena.

Hodnotová inovace: základní kámen strategie modrého oceánu.

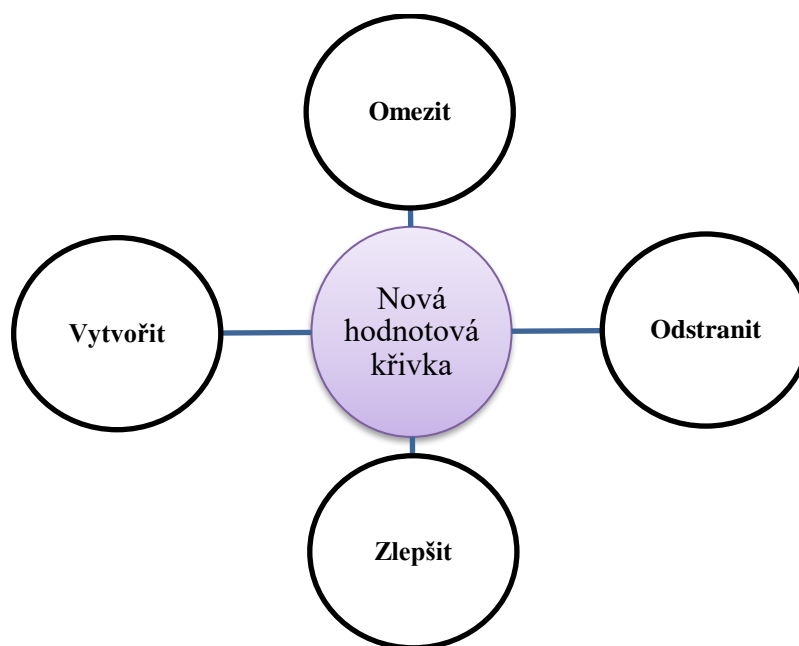
- Kombinace inovace v hodnotové nabídce s praktičností, cenou a náklady;
- Zvýšení hodnoty pro spotřebitele díky novým prvkům, které v tomto odvětví dříve nebyly nabízeny;
- Snížení nákladů odstraněním a snížením faktorů, pro které v tomto odvětví existuje konkurence;
- Další snížení nákladů díky efektu rozsahu v souladu se zvýšením prodeje (Kim, Mauborgne, 2005, s.27-32).

**Tabulka 3. Strategie rudého oceánu vs. Strategie modrého oceánu**

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Konkurence ve stávajícím tržním prostoru	Vytvoření volného od konkurence tržního prostoru
Vítězství nad konkurenty	Příležitost nebát se konkurence
Využití stávající poptávky	Vytváření nové poptávky a její zvládnutí
Kompromis hodnota-náklady	Zničení kompromisu hodnota-cena
Budování celého systému činností společnosti v závislosti na strategické volbě zaměřené buď na diferenciaci, nebo na nízké náklady	Budování celého systému činností společnosti v souladu s úkolem současně dosáhnout diferenciaci a snižovat náklady

Zdroj: Kim, Mauborgne, 2005, s.32

Obrázek 5. Systémový rámec čtyř aktivních opatření



Zdroj: Kim, Mauborgne, 2005, s.43

1. Jaké faktory je třeba výrazně omezit ve srovnání se stávajícími průmyslovými standardy?
2. Jaké faktory, které průmysl považuje za samozřejmost, by měly být odstraněny?
3. Jaké faktory je třeba výrazně zlepšit oproti současným průmyslovým standardům?
4. Jaké faktory by měly být vytvořeny z nikdy předtím navrženého průmyslem?

### 3.3. Inovativní business modely

Z výše uvedeného můžeme konstatovat, že business model je model, který popisuje obchodní procesy společnosti, jejich studie a analýzy s cílem zlepšit, optimalizovat a racionalizovat způsoby výstavby, řízení a plánování.

Inovativní business model je chápán jako určitý přístup k volbě činnosti podniknutých organizací a jejich účastníky k rozdělení příjmů a rizik ve fázích komercializace a implementace inovací s cílem maximalizovat návratnost investic do inovací. Jinými slovy, jedná se o nástroj, který umožňuje kombinovat technická řešení s ekonomickými výsledky.

Analýza literatury ukázala, že v současné době existují tři běžně používané typy inovativních business modelů:

- **integrace;**
- **dirigování;**
- **licence** (ШЕЈЕХОВА, 2011).

**Integrační** model je dnes tradiční a jeden z nejčastěji používaných v podnikání. Výběr organizace integrovaného modelu řízení inovací může být motivován touhou mít plnou kontrolu nad všemi faktory ovlivňujícími ziskovost, schopností získat větší podíl na zisku z inovací, když jsou dosaženy pozitivní výsledky, a neochotou přijmout rizika spojená se zapojením dalších partnerů, která mohou vést k úniku informací. Tato skutečnost ale nevyklučuje spolupráci s dodavateli, partnery, prodejci, konzultanty a dalšími organizacemi. Plná kontrola přispívá k získávání jedinečných znalostí, což poskytuje významné výhody, které lze v budoucnu využít k vytváření zisků. Tím, že se uchýlila k integračnímu modelu, se společnost odsuzuje k významným nákladům a vysokým rizikům, protože převezme většinu investic při vytváření infrastruktury a získávání dalších zdrojů. Velké investice vedou v případě neúspěchu k velkým rizikům, ale pokud společnost uspěje, může generovat obrovské výnosy. Obecně bude integrační model neoptimálnější pro společnosti, které mají dostatečné množství výrobní kapacity a zdrojů, aby vytvořily hodnotovou nabídku a předaly ji cílovému publiku, které nechce ztrácet a sdílet cenné znalosti a tajemství s jinými společnostmi které jsou schopny řídit rizika a usilovat o zachování plné kontroly nad inovačním procesem (ШЕЈЕХОВА, 2011).

Model **dirigování** je vhodnější pro společnosti, které nemají dostatek zdrojů k vytvoření nového produktu, a také pro ty, které nezanedbávají partnerství a nebojí se spolupracovat s jedním nebo více partnery a využívají svá aktiva a zdroje ke společným aktivitám. Model dirigování je založen na spolupráci s jinými společnostmi, budování vztahů s partnery a jejich řízení. Partnerství umožňují sdílet a snižovat riziko a sdílet zisky se svými partnery pomocí jejich výrobních zdrojů a získávat přístup k jejich technickým dovednostem a know-how. Současně však existuje nebezpečí spojené s využitím znalostí, které společnost předává partnerům při společném uvádění úspěšných ziskových vynálezů na trh, protože partneři mohou odmítnout spolupracovat a vytvářet vlastní podnikání na stejném tržním prostoru a stát se významnými konkurenty. Aby se minimalizovalo nebo zabránilo riziku,

měla by společnost předem určit, jaké procesy inovace bude provádět sama a které mohou být svěřeny partnerům, předem diskutovat s partnery o tom, jak budou rozděleny příjmy, investice, náklady a rizika. Pokud je model dirigování řádně organizován, umožňuje jeho změny během fáze implementace a komercializace, aby se přizpůsobily měnícím se podmínkám na trhu nebo konkurenci, čímž poskytuje společnosti flexibilitu, kterou společnosti potřebují v neustále se měnícím prostředí. Tento model se nejčastěji používá ve vysoce profesionálních a vysoce specializovaných společnostech, které mají odpovídající zdroje a dovednosti a jsou ochotné spolupracovat s jinými podniky. Model dirigování je formou otevřeného inovačního procesu a vyžaduje méně investic než model integrace (IIIEXOBA, 2011).

Třetí inovativní business model – **licencování** se dnes stává stále populárnějším. Business model licencování se stává upřednostňovaným business modelem pro mnoho společností, protože poskytuje návratnost investic, spíše než modely integrace a dirigování, které se nyní běžně používají. Licencováním se rozumí komercializace nové myšlenky, technologie, služby. Prostřednictvím licencování svých produktů / služeb mohou společnosti plně a nadměrně získat zpět investice do inovací, vydělávat na svých intelektuálních aktivech a nápadech pro jejich použití ostatními, aniž by investovaly do jejich komercializace a implementace. Při správném řízení se z obchodního modelu licencování může stát nízkonákladový a vysoce výnosný podnik. Je to forma otevřeného inovačního procesu. Licencování může poskytnout mnohonásobně vyšší výnosy než v jiných inovativních business modelech. Přívrženci otevřené inovace aktivně využívají model licencování k vytváření a rozšiřování trhů pro své technologie, protože stejné intelektuální aktivum lze použít na různé trhy, nebo spíše k vytváření různých typů produktů. Každá organizace si sama určuje jeden nebo jiný business model pro vytvoření inovačního procesu na základě množství dostupných investic a indikátorů souladu výrobních schopností společnosti s potřebami trhu pro očekávané inovace. Business model přímo ovlivňuje hodnotu technologie. Identifikuje potřeby spotřebitelů a hledá způsoby, jak je uspokojit prostřednictvím externích a interních nápadů společnosti. Použití různých business modelů poskytuje různé hodnoty. Inovativní business model umožňuje vedení společnosti určit způsoby a metody komercializace a implementace jejich technologií a nápadů. Volba konkrétního business modelu ovlivňuje takové prvky návratnosti, jako je možnost úspěšné návratnosti investice, čas potřebný k tomu, aby výroba produktů dosáhla požadovaného objemu, výše ziskovosti a rozdělení příjmu a rizika mezi různými účastníky ve fázích komercializace a implementace. V praxi jsou inovativní

business modely často zaměřovány s inovacemi produktů a technologií. Různé typy inovací mohou různými způsoby přispět k dobytí nového tržního výklenku nebo k vytvoření zcela nových trhů. Nové technologie by měly být hlavní hnací silou, která dává podnět k inovativnímu rozvoji, ale neměly by být považovány za základ inovační strategie společnosti, ale za prostředek, jak si společnost může získat nové zákazníky a úspěšně implementovat svůj business model (АНТРОПОВ, БЕЛОЛИПЕЦКИЙ, КОРОСТЫЛЕВА, 2010).

### **3.4. Model uzavřené a otevřené inovace**

Model „uzavřené inovace“ fungovala dobře již více než století. Velké společnosti shromáždily nejlepší vědecké a technické pracovníky z trhu a zahájily celý cyklus – od základního výzkumu po aplikovaný výzkum. Celá cesta od nápadu k produktu byla provedena ve zdech jedné společnosti. To znamená, že předchozí přístup, založený hlavně na lineárním modelu, předpokládá, že společnosti musí generovat své vlastní nápady, poté je rozvíjet, vytvářet na nich založený produkt, vstoupit s ním na trh, distribuovat ho tam, poté jej obsluhovat, financovat a podporovat – a to vše by si společnost měla dělat sama. Na trhu mohly skutečně konkurovat pouze velké společnosti s velkými zdroji, silnou výzkumnou základnou a dlouhodobými výzkumnými programy. Jednou z nevýhod uzavřeného modelu je, že velké společnosti někdy nejsou schopny řádně nakládat s výsledky svého vlastního vývoje. Technologie, na nichž mohou budovat globální podnikání, se jim někdy zdají beznadějně, protože jdou nad rámec jejich specializace. A někdy, aby bylo možné odhalit komerční potenciál vývoje, je nutné jej kombinovat s technologiemi dostupnými pro hráče ze „sousedních“ sektorů. Závěr je zřejmý: za účelem vydělávání peněz na inovacích není nutné je generovat sami. Na začátku dvacátých let bylo možné s důvěrou hovořit o krizi předchozího modelu ve velkých západních korporacích: nárůst výdajů na výzkum a vývoj již neposkytoval adekvátní obchodní růst. Proč bude starý model vyřazen? Henry Chesbrough to vysvětluje novými realitami, ve kterých musí žít podnikání. Vzhledem k tomu, že se na trhu zkracuje životnost produktu, je rychlost zavádění nových produktů kritická. Malé společnosti zabývající se mobilními technologiemi proto získávají výhodu nad laboratořemi velkých korporací. Takové paradigma, které Henry Chesbrough nazval paradigmatem „uzavřené inovace“, přiměly společnosti spoléhat se pouze na sebe. Investovali peníze do výzkumu a vývoje, díky čemuž získávali průlomové objevy. Tyto objevy umožnily těmto společnostem

nabízet nové produkty a služby, dosáhnout vysokého prodeje těchto produktů a generovat z nich vyšší zisky, které investovaly do většího výzkumu a vývoje, což opět vedlo k dalším průlomovým objevům. A protože je duševní vlastnictví, které vychází z interního výzkumu a vývoje, pečlivě střeženo, nemohou ostatní společnosti tyto myšlenky využít k dosažení zisku (CHESBROUGH, 2003, s.21-42).

V posledních letech se objevily faktory, které začaly podkopávat základy uzavřené inovace. To je způsobeno následujícími trendy:

1. přechod od průmyslové společnosti ke společnosti založené na znalostech, ve které mohou instituce společnosti, které produkují znalosti, zejména univerzity, hrát v inovaci a rozvoji významnější roli;

2. přechod od rozsáhlých forem organizace výroby k menším firmám, které jsou někdy stabilnější a připravenější na neustálý rozvoj;

3. vznik víceparametrových znalostí v takových průmyslových odvětvích, jako jsou biotechnologie, počítače a nanotechnologie, které jsou teoretické i praktické současně, což si vyžaduje současné zapojení mnoha odborníků;

4. zásoba znalostí a informací, mnoho dokonce patentovaných vývojů nashromážděných samostatnou společností, nelze vždy plně využít kvůli nedostatku jak pracovních, tak finančních, materiálních a časových zdrojů. Existuje tedy skutečná hrozba ztráty nápadů ze strany této společnosti a případně i celé společnosti;

5. aktivní rozvoj otevřeného trhu duševního vlastnictví;

6. neustále se zvyšující mobilita zkušeného a odborně vyškoleného personálu, který přináší na nové pracoviště velkou zásobu znalostí a nápadů získaných v předchozím zaměstnání;

7. rostoucí role soukromého rizikového kapitálu při vytváření nových firem (začínajících společností), které přenášejí výsledky výzkumu do fáze komercializace, přičemž často využívají nové nápady od společností, které v tomto odvětví působí dlouhodobě – to prolomí vnější uzavřené hranice společnosti;

8. další obtíže způsobené stále se zmenšující dobou uvedení mnoha produktů a služeb na trh, díky nimž se životnost jednotlivých technologií zkracuje (ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ, 2016, s.44).

Pojem „otevřená inovace“ zavedl do vědeckého oběhu Henry Chesbrough ve své knize CHESBROUGH, Henry W. „*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*“ (2003). Otevřená inovace zahrnuje využití cílených toků znalostí k urychlení interních inovačních procesů a také rozšiřování trhů k účinnějšímu využívání inovací. Teorie otevřené inovace definuje proces výzkumu a vývoje jako otevřený systém. Společnost může přilákat nové nápady a vstoupit na trh s novým produktem, a to nejen prostřednictvím vlastního interního vývoje, ale také ve spolupráci s dalšími organizacemi. Otevřený inovační model je založen na předpokladu, že interní nápady lze na trh přivést prostřednictvím externích kanálů za účelem získání další hodnoty, tj. neomezují se pouze na současné typy podnikání společností. Mechanismus odchodu nápadů mimo společnost může být:

- začínající společnosti, často vytvářené a obsazované výzkumnými pracovníky ze starých společností,
- licencování,
- pytláctví zaměstnanců,
- společný vývoj prioritních technologií velkými společnostmi.

Model otevřené inovace ve velké společnosti zahrnuje vytvoření obousměrné cesty, po které přicházejí slibné technologie od externích vývojářů, a ven jdou výsledky podnikového výzkumu a vývoje, které z nějakého důvodu nejsou nutné společnosti. Zahájení takového hnutí však vyžaduje integrovaný přístup a vysoce kvalifikované manažery. Naštěstí nový model snadno integruje širokou škálu nástrojů, které již podnik vyzkoušel. Otevřenou inovační aktivitou společnosti se rozumí společná aktivita se spotřebiteli a dodavateli, univerzitami a národními laboratořemi, začínajícími společnostmi a průmyslovými konsorciemi za účelem výzkumu a vývoje, vytváření a prodeje inovativních produktů a technologií založených na principech konceptu otevřené inovace a využívání otevřených business modelů. Otevřená inovace znamená rovnováhu mezi vývojem interních inovačních procesů ve společnosti a externí spoluprací. Otevřenou inovaci lze chápat jako protiklad k uzavřenému

přístupu k výzkumu a vývoji. Zahrnuje nejen použití vnějších myšlenek, ale také ochotu sdílet své vnitřní zdroje a znalosti (CHESBROUGH, 2003, s.43-62).

Model otevřené inovace má několik obchodních výhod. Nejprve umožní sdílet náklady mezi účastníky. Díky tomu je pro každou stranu levnější vyvíjet, testovat a uvádět na trh nové produkty. Zadruhé vám pomůže rychleji se dostat na trh s produkty. Vzhledem k tomu, že společnost nemusí poskytovat celý vývojový cyklus od nuly, stráví se méně času. To je zase konkurenční výhoda pro společnost v moderních podmínkách. Zatřetí, otevírá nové příležitosti pro budoucí inovace. Spolupráce a společné projekty vytvářejí nové trhy a zdroje příjmů (GRIMPE, KAISER, 2016).

Na druhou stranu má tento model také své nevýhody. Otevřená inovace vždy nese riziko zveřejnění důvěrných informací, které nejsou určeny ke sdílení. To by mohlo společnost připravit o konkurenční výhodu na novém trhu. Pokud je navíc zapojeno více stran, je obtížné měřit, sledovat a regulovat příspěvek každé z nich na celkový projekt. Proto může být obtížné rozdělit celkový zisk. Co je hnací silou otevřené inovace? Často to nejsou samotné společnosti jako takové, ale nějaký společný prostor, který umožňuje sdílení zkušeností. Jedná se o platformy, kde se mohou setkat úplně jiní lidé: zástupci společnosti, zaměstnanci univerzity, odborníci z praxe, noví specialisté, a dokonce i studenti. Výrazným příkladem jsou průmyslové a technologické konference, jejichž účastníci sdílejí své zkušenosti a navazují nové kontakty pro společnou práci v budoucnu. V poslední době existuje stále více takových otevřených webů a formují se celé komunity online i offline. Jak ukázala zkušenost z roku 2020, konference také drží krok s pokrokem a konají se v online formátu. Stále více lidí je dnes připraveno nejen přijímat nové informace a nové znalosti, ale také sdílet své zkušenosti a odborné znalosti s ostatními. Joel West a Scott Gallagher určují tři hlavní cíle otevřených inovačních systémů: motivace, integrace, efektivní využívání inovací. Autoři také identifikovali čtyři hlavní otevřené inovační strategie:

1. Organizace procesu výzkumu a vývoje sloučením do společného fondu.
2. Vývoj jednotlivých komponent inovativního produktu jednotlivými společnostmi.
3. Volný prodej vývoje širokého uplatnění, z něhož lze vytvářet různé inovativní produkty.
4. Významné snížení úrovně byrokracie v rozhodování v oblasti inovací ve velkých firmách (WEST, GALLAGHER, 2006).



Klíčové vlastnosti otevřených inovačních společností:

- velké množství externích nápadů,
- vysoká mobilita pracovníků,
- aktivní přitažlivost rizikového kapitálu,
- velký počet nově příchozích společností,
- aktivní interakce s univerzitami.

Model inovačního procesu existujícího ve společnosti také předpokládá vytvoření odpovídajícího business modelu. Je zřejmé, že komercializace novoty, její transformace na inovaci, v první řadě předpokládá vybudování životaschopného podniku. Henry Chesbrough, profesor na Harvardské Business škole, v tomto ohledu správně uvádí: „Samotná technologie nemá žádnou vlastní hodnotu – její hodnota je určena business modelem, s nímž tato technologie vstupuje na trh“. V důsledku toho komercializace technologických novot vyžaduje rozvoj organizačních inovací. V tomto případě je organizační inovace chápána jako důvod pro adekvátní inovativní business model. Jinými slovy, inovativní business model je strukturovaný mechanismus pro propojení schopností společnosti s tržními příležitostmi při vývoji a komercializaci inovací (CHESBROUGH, 2003, s. 64).

## 4. Vlastní práce

### 4.1. Amazon Business Model

#### 4.1.1. Stručná historie Amazonu

V roce 1994 Jeff Bezos, který provozoval hedgeový fond na Wall Street, předvídal rostoucí potenciál internetu a rozhodl se vytvořit „internetový obchod všeho“. Nejprve, když chtěl vymyslet pro společnost vtipný název, chtěl ji nazvat „Cadabra“ z abrakadabra, ale jeho právník Todd Tarbert ho od tohoto záměru odradil, protože by se to mohlo zdát nejasné, protože takový název zněl jako „cadavre“ (tj. mrtvola), zejména po telefonu (PEREIRA, 2021).

Volba názvu amazon.com byla nakonec zdůvodněna tím, že začínal prvním písmenem abecedy a spojením s rozlehlou jihoamerickou řekou (HALL, 2017).

Po výběru jména bylo nutné rozhodnout o produktu k prodeji na webu a přednost dostaly knihy. A na rozdíl od finančních novinářů a analytiků, kteří nevidí růst internetu tak, jak jej viděl Bezos, Amazon.com dosáhl v prvním roce svého provozu 180 000 účtů. A v roce 1997 Amazon.com vstoupil na burzu s 54 miliony amerických dolarů na NASDAQ a do konce roku měl 1 milion účtů. a tržní hodnota společnosti dosáhla 148 milionů amerických dolarů a příští rok 610 milionů (PEREIRA, 2021).

Společnost rychle expandovala a začala prodávat software, hudbu, video, elektroniku, videohry, domácí potřeby, hračky a další. Jedním z nejpřesvědčivějších nástrojů pro zákazníky byla personalizovaná doporučení a také zákaznické recenze, což bylo základním kamenem rozvoje spotřebitelské komunity. V roce 2000 Amazon otevřel možnost pro malé společnosti a jednotlivce prodávat své produkty prostřednictvím platformy a v roce 2002 byly spuštěny Amazon Web Services (AWS), které jen potvrdily to, co Bezos říkal od samého začátku: Amazon nebyl maloobchodník, ale technologická společnost. Ve stejném roce začala AWS shromažďovat statistiky na internetu pro vývojáře a obchodníky pomocí Elastic Compute Cloud, který pronajímá výpočetní výkon počítačů, a Simple Storage Service, který je určen k pronájmu datových úložišť. V roce 2007 se objevil jeden z oblíbených produktů Amazonu, elektronické čtečky Kindle, který byl podnětem pro další rozvoj trhu s elektronickými knihami (PEREIRA, 2021).

2008 – zrodila se cloudová doručovací síť CloudFront (TKAČEVÁ,2021).

2009 – Společnost spustila službu Amazon Encore, která jednotlivcům umožňovala vydávat vlastní e-knihy, a o dva roky později se stala Amazon Publishing ve snaze vyvinout své vlastní tituly (PEREIRA, 2021).

Rok 2010 znamenal vznik Amazon Studios – vlastní produkce seriálů a filmů, ale o filmové produkci bylo oficiálně oznámeno až v roce 2015.

2016 - poprvé bylo zboží doručeno kupujícímu bezpilotním dronem. 2017 – Amazon otevřel první automatizovaný supermarket Amazon Go na světě – obchod bez pokladních, do kterého je vstup pouze s QR kódem. Supermarket je všude vybaven kamerami s umělou inteligencí a v regálech jsou senzory, které sledují zbývající zboží. Výběrem správného zboží kupující jednoduše opustí obchod a peníze jsou automaticky odepsány z jeho bankovní karty. 2019 — Společnost spustila charitativní program Fulfillment by Amazon Donations. Díky ní se neprodané zboží ze skladů Amazonu posílá do dobročinných nadací. Ale v roce 2021 provedli novináři z britského televizního kanálu ITV News tajné vyšetřování a zjistili, že zaměstnanci skladu se týdně zbaví asi 130 tisíc zboží. Posílají se k recyklaci nebo končí na skládkách a Amazon tak uvolňuje místo pro nové položky (TKAČEVÁ, 2021).

Amazon se skutečně vyvinul z knihkupectví na „prodejnu všeho“ a následně na globálního giganta elektronického obchodu, ale nezůstal jen u toho a jeho potenciál se zdá být nevyčerpatelný. Pro kupujícího je vhodné vědět, že Amazon vždy nabídne rozumnou a konkurenceschopnou cenu ve všech oblastech a produktech, prodejci využívající vícestrannou platformu si mohou být jisti, že mohou své produkty snadno zobrazovat na webových stránkách a prodávat na všech kontinentech Země. V současné době je Amazon uznáván jako největší prodejce na planetě (PEREIRA, 2021).

#### **4.1.2. Prohlášení o poslání Amazonu**

Amazon funguje na čtyřech principech: posedlost zákazníky konkurencí, vášně pro vynálezy, provozní dokonalost a dlouhodobé myšlení. Amazon se snaží být společností na světě, která se nejvíce zaměřuje na zákazníky, nejlepším zaměstnavatelem na světě a nejbezpečnějším místem pro práci na světě (Amazon, 2020).

### 4.1.3. Amazon Business Model Canvas

Níže je uveden Amazon Business Model Canvas.

Tabulka 4. Amazon Business Model Canvas

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
<ul style="list-style-type: none"> <li>logistické společnosti</li> <li>aplikace třetích stran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj a údržba platformy</li> <li>Logistika</li> </ul> <p><b>Klíčové zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>technologická infrastruktura</li> <li>značka Amazon</li> <li>sklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nízká cena +doprava +široký výběr produktů=pohodlnost</li> <li>tržiště s přístupem k milionům kupujících</li> <li>platforma jako služba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>automatizované a samoobslužné</li> <li>podpora</li> </ul> <p><b>Distribuční kanály</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>amazon.com a mobilní aplikace</li> <li>přidružené společnosti</li> <li>AWS.com a API</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prodejci</li> <li>Kupující</li> <li>Developeři</li> </ul>
<p><b>Struktura nákladů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sklady</li> <li>lidé</li> <li>digitální infrastruktura</li> </ul>		<p><b>Zdroje příjmu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prodeje, předplatné a Prime</li> <li>reklama</li> <li>provize z prodeje a platba za použití</li> <li>předplatná podpora, AWS, licence a patenty</li> </ul>		

Zdroj: <https://businessmodelanalyst.com/amazon-business-model/>

#### **4.1.3.1. Zákaznické segmenty**

Zákaznické segmenty Amazonu lze rozdělit do tří hlavních skupin: prodejce, developeři a kupující.

Prodejce jsou všechny společnosti, které využívají platformu elektronického obchodu Amazon jako prostředníka k prodeji svých produktů širokému publiku.

Developeři zahrnují celou komunitu spojenou s Amazon Web Services (AWS).

Další skupina zahrnuje kupující z celého světa, sledované Amazonem na základě různých charakteristik, jako je zájem, zapojení a osobní údaje, mimo jiné věk, pohlaví, geografická poloha, jazyk a další parametry segmentace (PEREIRA, 2021).

#### **4.1.3.2. Poskytovaná hodnota**

- Jeff Bezos definuje 3 základní hodnotové nabídky: nízkou cenu, rychlé dodání a širokou škálu vyberu produktů. Všechny tři výše uvedené mají společné pohodlí pro spotřebitele.
- Tržiště s přístupem k milionům kupujících z celého světa.
- Platforma jako služba (PEREIRA, 2021).

#### **4.1.3.3. Distribuční kanály**

Největším a nejdůležitějším kanálem je web Amazon, ale mezi důležité kanály patří také aplikace značky Amazon Prime, která zahrnuje streamovací, zábavní a předplatitelské platformy a partnerský program. Marketing je primárně digitální, včetně reklamy, sponzorovaných publikací a e-mailového marketingu (PEREIRA, 2021).

#### 4.1.3.4. Vztahy se zákazníky

Jednou z priorit jsou zdravé a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, proto udržují několik otevřených komunikačních kanálů se svými spotřebiteli, jako jsou recenze a komentáře na platformě, telefon, online chat a emailový kontakt (PEREIRA, 2021).

#### 4.1.3.5. Klíčové činnosti

Klíčové činnosti Amazonu souvisí s vývojem, údržbou a rozšiřováním jeho obří platformy, v souvislosti s tím značka investuje do vývoje a správy webových stránek a aplikací, řízení celého dodavatelského řetězce, skladování a logistiky, informační bezpečnosti na všech platformách (včetně elektronického obchodování, streamování atd.), produkování filmů, seriálů a dalších produktů ze své video platformy a marketing všech svých produktů a služeb (PEREIRA, 2021).

V současné době lze klíčové činnosti Amazonu rozdělit do několika kategorií, z nichž každá je zaměřena na nabízené produkty (PEREIRA, 2021).

Amazon Store: *Amazon.com, Amazon Prime, Amazon Music,*

*Amazon Go, Amazon Go Grocery, Amazon Fresh,*

*Amazon 4-star, Amazon Books, Whole Foods Market*

Zařízení a služby: *Alexa&Echo, Fire Tablet, Kindle, Fire TV, Ring, Blink,*

*Eero, Halo, Projekt Kuiper*

Webové služby Amazon (AWS): *více než 200 produktů*

Zábava: *Prime Video, Amazon Music, Amazon Studios,*

*Slyšitelné, Twitch, Prime Gaming*

Doručování a logistika: *Amazon Fulfillment, Amazon Air, Last Mile Delivery,*

*Zákaznický servis, Prime Air, Amazon Scout*

#### **4.1.3.6. Klíčové zdroje**

Nejdůležitějším klíčovým zdrojem Amazonu je bezesporu jeho technologická infrastruktura, která musí být široká a velmi bezpečná, aby celý řetězec fungoval bez přerušení a beze ztrát. Mezi další klíčové zdroje patří fyzická zařízení společnosti, jako jsou kanceláře, sklady, struktura dodavatelského řetězce a automatizace. Je třeba zmínit lidské zdroje požadované společností Amazon, která musí zaručit nejlepší hráče mezi svými designéry, inženýry, developery atd (PEREIRA, 2021).

#### **4.1.3.7. Klíčová partnerství**

- Prodejci: Ve skutečnosti nejdůležitější partneři značky, protože jsou hlavním zdrojem příjmů Amazonu.
- Partneři: Blogeri, kteří dostávají provizi za jakákoli doporučení, která vedou k prodeji.
- Developery: Partneři segmentu AWS a nezávislí dodavatelé softwaru, kteří přizpůsobují své technologie pro provoz na AWS.
- Tvůrci obsahu: Nezávislí autoři, kteří byli vytvořeni k publikování prostřednictvím Kindle Direct Publishing.
- Dceřiné společnosti: zahrnuje společnosti, které kromě značek a produktů vyvinutých samotným Amazonem poskytují prostor pro sklady, obchody a systémy (PEREIRA, 2021).

#### **4.1.3.8. Struktura nákladů**

Struktura nákladů Amazonu zahrnuje její kompletní IT infrastrukturu, centrum zákaznických služeb, vývoj a údržbu softwaru, informační bezpečnost, marketing a také distribuční centra, třídící centra a expediční stanice (PEREIRA, 2021).

#### **4.1.3.9. Zdroje příjmu**

Amazon vydělává peníze prostřednictvím svých vlastních prodejů, provizí, reklamy, předplatného (Prime), webových služeb (AWS), licencí a patentů.

- Amazon Marketplace: Amazon.com, první zdroj příjmů společnosti, tvoří většinu jejích příjmů a účtuje obchodníkům poplatky za propagaci a reklamu jejích produktů.
- Amazon Prime: Toto je obchodní model předplatného Amazonu, který byl významný při rozvoji značky. Výměnou za měsíční poplatek získají předplatitelé přístup ke katalogu streamování videa a hudby na platformě, bezplatnou dvoudenní dopravu, neomezené úložiště a další výhody. Prime má v současnosti přes 200 milionů členů.
- Amazon Web Services: Nízkonákladová, komplexní IT platforma, kterou používají společnosti, organizace a instituce po celém světě. Tuto položku příjmu lze přiřadit k nejziskovějším.
- Amazon Kindle: Jedná se o službu elektronického čtení, kde mohou uživatelé nakupovat, prohlížet a stahovat knihy a další média z obchodu Kindle Store. Nejvyšší příjem zde pochází z přilákání návštěvnosti do tarifu Prime.
- Patenty Amazon: Společnost vlastní více než 1 000 patentů, z nichž některé jsou licencovány jinými společnostmi.
- Amazon Advertising: Platforma Amazon Ad nabízí sponzorované reklamy a videa (PEREIRA, 2021).



#### **4.1.4. Business model platforma**

Podstatou platformy je v poskytování interakci na určitém trhu. Platforma přímo neprodává služby nebo zboží, ale poskytuje interakci mezi účastníky trhu.

Například, AirBnb organizuje interakci vlastníků nemovitostí s těmi, kteří si chtějí pronajmout dům, byt nebo pokoj. Facebook uživatelům umožňuje zdarma vytvářet vlastní stránky a snadno zveřejňovat obsah, přijímat obsah od ostatních a dostávají peníze od inzerentů, kteří platí za přesné zacílení uživatele.

Ve srovnání s tím klasické podnikání samo vytváří hodnotu v procesu výroby.

V případě obchodních platforem je situace s korelací výše příjmů v závislosti na množství vyrobeného produktu poněkud odlišná, konkrétně množství napsaného kódu nemá přímou korelaci s příjmem z webu platformy.

Platforma jako podnikání je kombinací dvou nebo více aktivních stran, které organizují interakci za účelem dosažení určité hodnoty pro každou stranu (RAJANOV, 2021).

##### **4.1.4.1. Původ platformy**

Obchod s platformami existuje již od starověku. Nejjednodušším a nejstarším formátem je trh. V obvyklém slova smyslu trh nic neprodává, ale vytváří podmínky pro práci obchodníků na trhu a také zve kupující. Obchod jistě může probíhat bez zprostředkovatelů, ale trh poskytuje přidanou hodnotu v podobě zajištění bezpečnosti, kontrola spolehlivosti prodejců, širší výběru na trhu, výhodné podmínky pro obchod, a za využívání těchto výhod se platí majitelům trhu určitý poplatek.

Dalším typem platformy, která existuje od starověku, je v určitém smyslu stát. Stát poskytuje mnoho různých příležitostí jak pro občany, tak i pro podnikatele. Mezi tyto příležitosti patří zabezpečení, vzdělání, zdravotnictví, sociální pomoc atd. a jako platbu za to stát vybírá daně jak od občanů, tak i od podnikatelů (RAJANOV, 2021).

#### **4.1.4.2. Důvody růstu platforem**

Aktivní růst business platforem v posledních letech je diktován technologickým posunem a rozvojem internetu, a velké technologické inovace způsobují celou řadu inovací v jiných oblastech.

Například, Google jako vyhledávač poskytuje bezplatný přístup k velkému množství informací, aniž by je vlastnil, a je pouze dispečerem, směřujícím správným směrem.

Dále, průměrný trh s oblečením není schopen pojmout statisíce prodejců, ale Amazon nebo Ali baba ano. Absence omezení počtu je důležitým faktorem rozvoje platformových společností.

Nové technologické možnosti dávají impuls možnosti zpracovávat velké množství dat a obsluhovat tisíce uživatelů paralelně na 1 místě (RAJANOV, 2021).

#### **4.1.4.3. Výhody platformy pro spotřebitele**

Každý účastník platformy získává hodnotu, za kterou na platformu přišel. Výhody, které spotřebitel získá, jsou mnohem větší než od obvykle výrobní společnosti:

- Velký výběr mezi dodavateli na místě a široká škála sortimentu, což umožňuje volbu atraktivnější podmínky.
- Přítomnost mnoha vyhledávacích nástrojů, například různé filtry, vyhledávání atd.
- Snížení rizik v důsledku kontroly pověsti dodavatelů platformou. Platforma těží z práce pouze spolehlivých dodavatelů, protože jakákoli negativa způsobená dodavatelem také ovlivňují pověst platformy (RAJANOV, 2021).

#### **4.1.4.4. Výhody platformy pro podniky**

Výhody platformy pro podnikání jsou následující:

- Získání přístupu k úzkým segmentům spotřebitelů s již vytvořenou potřebou.

- Není třeba utrácet peníze za marketing a propagaci zboží, protože to zajišťují služby platformy. Podnik musí umístit své zboží a služby a úkolem tržiště je přivést spotřebitele k těmto službám. Podnik může za svou práci získat další digitální služby.
- Snížené riziko při práci s klientem, protože platforma zaručuje podniku, že dostane peníze při plnění svých povinností (RAJANOV, 2021).

#### 4.1.4.5. Výhody pro samotnou platformu

Samotná platforma získává oproti konkurentům klasického typu mnoho výhod:

- Nízké náklady na zdroje pro poskytování služeb. AirBnb například nemusí kupovat hotely, nemusí investovat do rekonstrukcí a stačí zvát vlastníky nemovitostí na svou platformu. Samotné rozšíření stránek nestojí prakticky nic. Další příklad, aby Uber propojil 1 další město, stačí vytvořit pár záznamů v databázi, spustit reklamy a rozhodnout o organizačních momentech. A pokud se jedná o taxislužbu, musíte si najmout lidi, koupit auta v novém městě, což je poměrně velký projekt s velkými investicemi.
- Příležitost k rychlému růstu. Platforma může rychle růst – náklady na růst jsou relativně nízké a se spoustou prostoru pro experimentování – změna rozhraní webu je snazší než přestavba budovy.
- Diverzifikace rizik. Při obrovském množství prodejců z různých segmentů bankrot jednotlivých účastníků platformy platformu nijak neovlivní, což jen ukazuje, že stabilita webu závisí na stabilitě celého trhu.
- Dalším pozitivním momentem pro platformu je, že nezpůsobuje velké výdaje na fyzickou infrastrukturu, například AirBnb během pandemie evidentně utrpělo ztráty, ale ztráty majitelů hotelů jsou nepoměrně větší.
- Možnost analýzy informací o interakci účastníků trhu a s dalším rozhodováním o optimalizaci těchto interakcí. Tyto informace vám umožňují prodávat ještě efektivněji ve srovnání s jedním prodejcem. Platforma přesně ví, co je populární a co ne, jaké jsou trendy v chování spotřebitelů atd.

- Schopnost poskytnout spotřebiteli ucelenější službu, která je vyjádřena nabídkou celé řady produktů a služeb, které lze alespoň nějak propojit s hlavním produktem (RAJANOV, 2021).

#### **4.1.4.6. Monetizace platformy**

Monetizace platformy závisí na účastnících trhu, které definují business model platformy, tj. za co jsou ochotni zaplatit a za jakých podmínek. Účastníci platformy přicházejí na web za konkrétním účelem. Pro někoho je to přímá hodnota v podobě obsahu, informace, pro jiného je to hodnota v přítomnosti dalších účastníků. Úkolem platformy je rozhodnout, kdo z nich bude sdílet svou hodnotu s platformou, kdo je připraven zaplatit malé procento za hodnotu získanou na platformě. Níže jsou uvedeny některé možnosti monetizace platformy:

- Reklama. Velké množství lidí shromážděných na platformě je pro inzerenty velmi atraktivní a čím přesněji se podaří návštěvníky segmentovat, tím lépe může fungovat cílená reklama, tzn. cílení.
- Placený přístup. Platforma může za její používání účtovat určitou pevnou částku a je přijatelná jako bezplatná možnost s omezenými funkcemi a placenými funkcemi, které nabízejí různé úrovně dalších výhod.
- Transakční provize. Pokud peníze projdou platformou a poté z každé transakce odeberou určité procento, platforma obdrží svou provizi tímto způsobem.

Neexistuje jediné přesné pravidlo, které by dokázalo zjistit, která verze obchodního modelu platformy je v konkrétním případě vhodná, ale podle trhu a na základě informací ze zpětné vazby od uživatelů si lze vybrat ten neoptimálnější model (RAJANOV, 2021).

#### **4.1.4.7. Typy platforem**

Existují tři hlavní typy platforem:

- Transakční platformy. Jedná se o jakési digitální zprostředkovatele, platformy, které slouží jako jakési virtuální tržiště nebo místo setkávání pro různé skupiny lidí. Příklady společností transakční platformy jsou Amazon, Etsy a Facebook.
- Inovativní platformy. Poskytují klientům technologický rámec, který lze upravit pro individuální použití. Příklady společností s inovativní platformou jsou Microsoft, Oracle a Salesforce.
- Integrovaná platforma je kombinací dvou výše uvedených platform. Příkladem je „Apple App Store“ nebo „Google Play“.

V mnoha případech rozvoj platformové ekonomiky nahradil staré obchodní modely. Například, videopůjčovny se primárně prodávaly ve fyzických obchodech, dokud je nenahradily online platformy jako Netflix a Hulu. Podobně bylo podnikání s pronájmem dovolených a taxi podkopáno uživatelsky přívětivými aplikacemi vyvinutými společnostmi jako AirBnb, Uber a Lyft.

Kromě svého dopadu na nákupy, aktivitu spotřebitelů a prodejní vzorce ovlivňuje platformová ekonomika také pracovní sílu, typy dostupných pracovních míst a povahu těchto pracovních míst.

Platformová ekonomika může narušit tradiční maloobchodní obchodní model, ale také staví na konceptech již známých v ekonomickém ekosystému. Ekonomické modely stojící za různými platformami lze rozdělit do několika typů:

- Sdílená ekonomika. Tento typ je založen na myšlence, že spotřebitelé si raději zboží pronajímají nebo půjčují, než aby je kupovali nebo vlastnili, a ekonomika platformy to usnadňuje, protože společnost může vyvinout digitální platformu, ke které se uživatelé mohou přihlásit, aby získali přístup ke zboží prostřednictvím předplatného.
- Ekonomika na vyžádání. Podobně jako ekonomika sdílení je ekonomika na vyžádání tendencí spotřebitelů chtít cokoli, co mají okamžitě k dispozici, což platformy poskytují, protože k nim lze přistupovat kdykoli uživatel chce.
- Digitální ekonomika. To zahrnuje ekonomické činnosti, které jsou ovlivněny jakoukoli technologií nebo se spoléhají na výpočetní techniku (FITZGIBBONS, 2019).

#### 4.1.5.1. Platforma Amazon Marketplace

Amazon Marketplace je platforma elektronického obchodování vlastněná a provozovaná společností Amazon, která umožňuje prodejci třetích stran prodávat nové nebo použité produkty. Prostřednictvím Amazon Marketplace získávají prodejci třetích stran přístup k celosvětové zákaznické základně Amazonu. Prodejci, kteří uvádějí položky na Amazonu k prodeji, jsou Amazonem označováni jako „prodejci třetích stran“.

Prodejci třetích stran jakékoli velikosti si mohou vytvořit účet Amazon Seller Central a používat Amazon Marketplace pro přístup ke globální zákaznické základně Amazonu. Po vytvoření a aktivaci účtu mohou prodejci přidávat a uvádět položky k prodeji, spravovat objednávky a inventář a plnit objednávky.

Záznamy na Amazonu obsahují dvě kategorie informací: informace o produktu a informace o záznamu.

*Informace o produktu.* Informace o produktu poskytují data, která jsou společná pro každou instanci stejného produktu uvedeného na Amazonu, například, více prodejců může uvést konkrétní značku jógových kalhot na Amazonu. Obecné informace o produktu, jako je název a číslo modelu, jsou při každém uvedení produktu stejné. Když k produktu vloží data více prodejců, Amazon určí, které informace o produktu se zobrazí na stránce s podrobnostmi o produktu.

*Informace o záznamu.* Informace v nabídce obsahují informace o produktu související s prodejcem. Tyto podrobnosti se často liší od záznamů jiných prodejců pro stejný produkt. Lze, například, prodávat stejné kalhoty na jógu jako jiný prodejce, ale číslo položky, stav, cena nebo způsob/doba dopravy se mohou lišit. Tato data jsou jedinečná pro každý produktový záznam.

Amazon nabízí dvě možnosti plnění objednávky a odeslání:

*Plnění prodejcem (FBM).* Dodavatelé třetích stran mají svůj vlastní inventář, a když zákazník zadá objednávku, prodejce sám se postará o balení a odeslání zákazníkovi.

*Plnění Amazonem (FBA).* Prodejci třetích stran drží zásoby v distribučních centrech Amazonu po celém světě, a když zákazník zadá objednávku, Amazon provede balení a odeslání zákazníkovi.

Rozšíření Amazon Sales Channel podporuje přijímání i sledování těchto objednávek. Stav objednávky se po dokončení automaticky aktualizují.

Před prodejem se Amazon řídí souborem zásad a pracovních postupů, aby zajistil, že všichni prodejci a produkty budou splňovat stanovená pravidla. Aby bylo zajištěno, že produkty a účet prodejce jsou schváleny a způsobilé k zařazení, měli by si prodejci přečíst následující informace a zásady Amazon: Pomoc prodejcům Amazonu, Zásady dopravy, Pravidla programu, Zásady prodeje a etický kodex, Seznam renovovaných produktů na Amazonu (Adobe Experience, 2021).

#### **4.1.5.2. Platforma Amazon Web Services (AWS)**

Web Amazon poskytuje informace o široce dostupné platformě Amazon Web Services (AWS), jejích možnostech, funkcích, zákaznících, partnerech atd.

*Cloud Computing s AWS.* Amazon Web Services (AWS) je nejkomplexnější a nejrozšířenější cloudová platforma na světě s více než 200 plnohodnotných služeb z datových center po celém světě. Miliony zákazníků, včetně nejrychleji rostoucích startupů, největších podniků a předních vládních agentur, používají AWS ke snížení nákladů, agilitě a rychlejším inovacím.

*Přední cloudová platforma.* AWS má v rámci těchto služeb podstatně více služeb a více funkcí než kterýkoli jiný poskytovatel cloudových služeb, od infrastrukturních technologií, jako jsou výpočetní technika, úložiště a databáze, až po nové technologie, jako je strojové učení a umělá inteligence, datová jezera a analytika, internet Věci. Díky tomu je rychlejší, snadnější a nákladově efektivnější migrace stávajících aplikací do cloudu a vytváření téměř čehokoli. AWS má také nejhlubší funkčnost v těchto službách. Například AWS nabízí nejširší výběr databází vytvořených speciálně pro různé typy aplikací, takže si lze vybrat ten správný nástroj pro danou úlohu s nejlepší hodnotou a výkonem.

*Největší komunita klientů a partnerů.* AWS má největší a nejdynamičtější komunitu s miliony aktivních zákazníků a desítkami tisíc partnerů po celém světě. Zákazníci prakticky v každém odvětví a každé velikosti, včetně startupů, podniků a organizací veřejného sektoru, používají AWS ve všech možných případech použití. Síť partnerů AWS zahrnuje tisíce systémových

integrátorů, kteří se specializují na služby AWS, a desítky tisíc nezávislých dodavatelů softwaru, kteří přizpůsobují své technologie provozu na AWS.

*Nejbezpečnější.* AWS je navrženo jako nejflexibilnější a nejbezpečnější prostředí cloud computingu, které je v moderní době k dispozici. Základní infrastruktura je postavena tak, aby splňovala bezpečnostní požadavky armády, mezinárodních bank a dalších vysoce citlivých organizací. To je podporováno rozsáhlou sadou cloudových bezpečnostních nástrojů s 230 službami a funkcemi zabezpečení, dodržování předpisů a správy. AWS udržuje 90 bezpečnostních standardů a certifikací shody a všech 117 služeb AWS, které ukládají zákaznická data, nabízí možnost tato data šifrovat.

*Nejrychlejší tempo inovací.* S AWS lze využívat nejnovější technologie k rychlejšímu experimentování a inovací. Neustále se zrychluje tempo inovací, aby byly vynalezeny zcela nové technologie, které lze použít k transformaci různého typu podnikání. Například v roce 2014 byla AWS průkopníkem bezserverových počítačů s vydáním AWS Lambda, která umožňuje vývojářům spouštět jejich kód bez zajišťování nebo správy serverů. A AWS vytvořil Amazon SageMaker, plně spravovanou službu strojového učení, která umožňuje každodenním vývojářům a vědcům používat strojové učení bez jakýchkoli předchozích zkušeností.

*Nejosvědčenější provozní zkušenosti.* AWS má bezkonkurenční zkušenosti, vyspělost, spolehlivost, zabezpečení a výkon. Více než 15 let poskytuje AWS cloudové služby milionům zákazníků po celém světě s různými případy použití. AWS má v měřítku nejvíce zkušeností ze všech poskytovatelů cloudových služeb.

*AWS Global Regions Network.* AWS má nejrozsáhlejší globální cloudovou infrastrukturu. Žádný jiný poskytovatel cloudových služeb nenabízí tolik vícezónových regionů, které jsou vzájemně propojeny s nízkou latencí, velkou šířkou pásma a vysoce redundantní sítí. AWS má 81 zón dostupnosti v 25 geografických oblastech po celém světě a oznámila plány na 27 dalších zón dostupnosti a 9 dalších oblastí AWS v Austrálii, Kanadě, Indii, Indonésii, Izraeli, Novém Zélandu, Španělsku, Švýcarsku a Spojených arabských emirátech (SAE). Model AWS Region and Availability Zone uznal Gartner jako doporučený přístup pro provozování podnikových aplikací, které vyžadují vysokou dostupnost (AMAZON WEB SERVICES, 2022).



#### 4.1.5.3. Kategorie služeb AWS

Většina služeb AWS spadá do toho, co je známé jako Infrastruktura jako služba. Při vytváření firemní IT architektury existují různé možnosti od zcela interních, lokálních až po zcela outsourcované. Klíčové kategorie jsou uvedeny níže:

*On-premises.* Toto je tradiční architektura, kde interní tým vše řídí, ale je tu zase rozdíl založené na interních serverech nebo využití dat.

*IaaS* (infrastruktura jako služba). Co nejbližší úrovni hardwaru, aniž by byl umožněn přístup k samotnému hardwaru. Poskytuje přístup k vrstvě operačního systému, v AWS si lze vybrat mezi OS Windows nebo Linux a starat se o vrstvy mezi OS a aplikacemi.

*PaaS* (platforma jako služba). S PaaS se uživatelé mohou soustředit pouze na aplikační vrstvu a datovou vrstvu. AWS Beanstalk je jednou z mála služeb AWS, které spadají do této kategorie. To umožňuje uživatelům snadno nasazovat a spravovat své aplikace na AWS, aniž by se museli starat o vrstvy níže.

*SaaS* (software jako služba). SaaS je stále populárnější, například, Microsoft Office 365 je edice SaaS, tradiční aplikace Microsoft Office. Dalšími pozoruhodnými příklady jsou kancelářské aplikace Google, Slack, Zendesk, Dropbox, Salesforce atd. AWS není služba SaaS sama o sobě, ale nabízí řešení pro dodavatele SaaS, aby své služby postavili na AWS (UENLUE, 2018).

#### 4.1.5.4. Další platformy používané Amazonem

Z výše uvedeného je zřejmé, že Amazon aktivně sleduje obchodní model platformy. Snad použití tohoto modelu je v poslední době nejpokročilejší. Níže jsou uvedeny některé další platformy používané Amazonem:

*Kindle* není jen e-kniha, je to platforma, jejímž prostřednictvím spolu subjekty interagují s minimálními náklady a Amazon má z každé transakce příjmy. Autoři publikují, čtenáři nakupují a konzumují a Amazon rozšiřuje nabídku, jako je brožovaný tisk.

*Prime Video* je víc než jen streamování na vyžádání. Propojuje mediální producenty se spotřebiteli, avšak velký rozdíl je však v míře kontroly, kterou má Amazon nad obsahem v případě *Prime Video*. *Prime Video* je velmi otevřené každému, kdo přidává příspěvky, ale to neznamená, že lze zveřejňovat cokoliv. Hlavní obsah pochází z Amazonu.

*Alexa* je v současnosti nejuniverzálnějším obchodním modelem platformy, protože existuje mnoho případů použití a obrovské množství zařízení ovládaných rozpoznáváním hlasu a tento model má výrazné tempo růstu (UENLUE, 2018).

#### **4.1.6. Logistika společnosti Amazon**

Provozní a oceňované týmy zákaznických služeb jsou jádrem poslání Amazonu být společností na světě, která se nejvíce zaměřuje na zákazníky. Říká se o společné tvorbě, budování a přebírání odpovědnosti za to, co se dělá, ať už se vyvíjí nové technologie ve firmě, spouští se centrum plnění Amazon nebo přináší se radost zákazníkům přímým doručením balíčku.

Doručování a podpora logistiky Amazon nabízí 6 možností: Amazon Fulfillment, Amazon Air, Last Mile Delivery, Customer Service, Prime Air, Amazon Scout (AMAZON, 2020).

##### **4.1.6.1. Amazon Fulfillment**

Plnicí síť se skládá z nejmodernějších technologií a různých typů a velikostí budov pro podporu vyřizování objednávek, ale jsou to naši lidé, kteří ožívují vše, po čem zákazníci tolik touží.

*Vybavení.* Podporováno více než milionem zaměstnanců po celém světě, kteří inovují a obsluhují zákazníky napříč globálními distribučními centry Amazonu, maloobchodními prodejny, datovými centry, firemními kanceláři, technologickými centry a centrály, samotný Amazon se také vyvíjí, aby vyhovoval různým potřebám zákazníků, stejně jako zařízení pro plnění.

*Příjem balíků pro zákazníky.* Plnicí síť se skládá z nejmodernějších technologií a různých typů a velikostí budov pro podporu zpracování objednávek, ale jsou to lidé, kteří ztělesňují realizaci celého procesu.

*Třídící centrum plnění.* Kolem 800 000 čtverečních stop třídících center může zaměstnávat více než 1 500 zaměstnanců na plný úvazek. V těchto budovách zaměstnanci Amazonu shromažďují, balí a zasílají objednávky zákazníků, jako jsou knihy, hračky a domácí potřeby. Díky inovacím Amazon Robotics zaměstnanci často pracují společně s roboty, což jim umožňuje učit se novým dovednostem a pomáhat vytvářet efektivnější proces, který uspokojí potřeby zákazníků.

*Netřídící centrum plnění.* V rozsahu od 600 000 do 1 milionu čtverečních stop netříděných distribučních center je zde více než 1 000 zaměstnanců na plný úvazek. V těchto centrech zaměstnanci sbírají, balí a expedují objemné nebo nadrozměrné zákaznické předměty, jako je zahradní nábytek, outdoorové vybavení nebo koberce.

*Třídící střediska.* V třídících centrech zaměstnanci třídí objednávky zákazníků podle konečného určení a svázejí je do kamionů pro rychlejší doručení. Síť třídících center Amazonu poskytuje pracovní příležitosti na plný nebo částečný úvazek a rozšiřuje naši schopnost poskytovat zákazníkům každodenní doručování, včetně doručování v neděli, které zákazníci milují.

*Přijímací střediska.* Přijímací střediska podporují plnění požadavků zákazníků přijímáním velkých objednávek zboží s očekáváním rychlého prodeje a jejich distribucí do distribučních center v rámci sítě.

*Speciality.* Síť Amazon Fulfillment Network je také podporována dalšími typy budov, které zvládají specifické kategorie produktů nebo se používají ve špičkách roku, jako je sezóna dovolených.

*Výdejní stanice.* V těchto budovách jsou objednávky zákazníků připravovány k doručení zákazníkům na Last Mile. Poskytovatelé přepravy Amazon poskytují rychlé denní doručení (AMAZON, 2020).

#### **4.1.6.2. Amazon Air**

Amazon se i nadále přizpůsobuje měnícím se potřebám zákazníků investováním do způsobů, jak zajistit rychlou a bezplatnou dopravu. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, jsou letadla.

Letadlo Amazon Prime Air pracují jménem zákazníků, aby zajistily jednodenní doručení slíbené členům Prime.

Proces balení letadla Amazon Prime Air je komplexní proces krok za krokem, který prokazuje dovednosti v plánování, týmové práci a realizaci. Níže je popsáno obecné schéma tohoto procesu od okamžiku nákupu.

*Amazon přívěs přijíždějící na letiště.* Nejprve na letiště dorazí Amazon Trailer s více než 2 000 krabicemi Amazon a každá krabice je součástí objednávky člena Prime.

*Roztřídění krabic.* Během několika minut po příjezdu na letiště jsou krabice Amazon vyloženy a roztříděny, aby byl zajištěn včasný odlet.

*Obalové nádoby.* Balíčky jsou umístěny v kontejnerech navržených tak, aby maximalizovaly prostor a jsou ideální pro umístění uvnitř letadla Prime Air.

*Nakládání letadel.* Kontejnery jsou poté dopraveny do letadla a naloženy na výtah, který je zvedne do nákladového prostoru. Odtud jsou kontejnery umístěny na místo uvnitř letadla a zajištěny. Každé letadlo Amazon Prime Air pojme 30 nebo více kontejnerů, což odpovídá více než jednomu milionu Echo Dots, 10 000 Instant Pots nebo 5 000 medvídkům.

*Na cestě.* Balíky jsou již na cestě k zákazníkům a celý proces trvá jen několik hodin.

Letadla Amazon Prime Air jsou dalším příkladem toho, jak se Amazon snaží být společností na světě nejvíce zaměřenou na zákazníky (AMAZON STAFF, 2019).

#### **4.1.6.3. Last Mile Delivery**

Tato položka předpokládá doručení objednávek z předávacích stanic na práh zákazníků - jedná se o "poslední míli" doručení, tzn. doručování zboží do domácností, firem, do skříněk

Amazon a dokonce i do aut po celém světě. Tuto síť provozují stovky malých podniků a desítky tisíc řidičů využívajících technologii Amazon (AMAZON, 2019).

#### **4.1.6.4. Zákaznická podpora**

To znamená podporovat zákazníky po celém světě, obhajovat jejich zájmy prostřednictvím telefonu, e-mailu a chatu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, stejně jako vytvářet prvotřídní systém a inovativní samoobslužná řešení, která miliony zákazníků používají každý den na webových stránkách Amazonu v aplikacích pro nakupování a v rámci rodiny digitálních produktů Amazon, jako jsou Kindle, Echo a Alexa (AMAZON, 2020).

#### **4.1.6.5. Prime Air**

Tento doručovací systém je navržen tak, aby bezpečně doručoval balíčky zákazníkům za méně než 30 minut pomocí dronů. Prime Air má velký potenciál zlepšit služby, které již poskytuje milionům zákazníků, rychlým doručováním balíků, což také zlepší celkovou bezpečnost a efektivitu přepravního systému.

Amazon se blíží svému cíli vybudovat řešení pro doručování dronů, které se přizpůsobí potřebám zákazníků.

Vývoj technologie autonomních dronů by mohl výrazně zvýšit rychlost doručování. Nové funkce dronu ve vývoji budou schopny doletět až 15 mil během 30 minut.

Zlepšení designu dronů může zvýšit efektivitu, stabilitu a bezpečnost.

Hybridní design umožňuje vertikální vzlety a přistání – stejně jako vrtulník. A je efektivní a aerodynamický – jako letadlo a lze snadno přepínat mezi dvěma režimy – z vertikálního režimu do režimu v letadle a zpět do vertikálního režimu.

Tento doručovací systém je navržen tak, aby bezpečně doručoval balíčky zákazníkům za méně než 30 minut pomocí bezpilotních vzdušných prostředků, nazývaných také drony. Prime

Air má velký potenciál zlepšit služby, které již poskytujeme milionům zákazníků, rychlým doručováním balíků, což také zlepší celkovou bezpečnost a efektivitu přepravního systému.

Využití nejnovějších technologií umělé inteligence výrazně zvýší autonomii dronů. To se projeví ve stabilitě letů v různých povětrnostních podmínkách a v nových situacích, ve schopnosti reagovat na překvapení, spoléhat se jednoduše na komunikační systémy pro situační povědomí (AMAZON, 2020).

#### **4.1.6.6. Amazon Scout**

Amazon neustále investuje do nových technologií, aby zákazníkům přinesl hodnotu. Amazon Scout je velký asi jako malá lednička a po chodnicích se pohybuje rychlostí chůze.

Nový doručovací systém Amazon Scout se stále vyvíjí, i když systém již funguje. Faktem je, že za účelem identifikace problémů nebo nepředvídaných situací je scout Amazonu doprovázen zaměstnancem. Potenciál takových inovací je ale bezesporu velký a je docela možné předpokládat, že za pár let se takové systémy budou používat všude (AMAZON, 2020).

#### **4.1.6.7. Principy úspěšné logistiky Amazon**

Amazon, největší online tržiště světa, zpracuje denně více než 4 miliony objednávek a celkový počet prodejců na tomto obřím tržišti přesahuje 3 miliony a počet produktů umístěných v jeho katalogu se blíží 350 milionům. Toto množství práce není snadné zvládnout, a tak má Amazon své principy či know-how, díky kterým lze minimalizovat množství chyb při doručování:

*Přísná kontrola v každé fázi.* Hlavním tajemstvím jasné a dobře koordinované práce skladových služeb Amazonu je nejsložitější počítačový řídicí systém, který plánuje každý krok zaměstnanců v 90 obrovských skladech společnosti. Tento systém vypočítává rozvrh práce lidí na sekundy, takže nemá šanci ztrácet čas bez cíle, ti, kteří úkol nedokončí v časovém období stanoveném systémem, jsou pokutováni a mohou být dokonce propuštěni.

Navzdory nápadným rozměrům 50-60 tisíc metrů čtverečních. m, ve skladech Amazonu se komoditní položky netřídí do oddělení, ale přidávají se do prázdných buněk, jakmile dorazí, a knihy a oblečení, chytré telefony a kladiva mohou vedle sebe existovat na stejné polici a je nemožné, aby člověk pochopil tuto logiku, a není to vyžadováno.

System řízení skladu je založen na čárových kódech tak, že každému příchozímu produktu je přiřazen kód konkrétní buňky. Jakmile zákazník zadá objednávku, zaměstnanec vedle skladového místa uvidí na obrazovce skeneru adresu: číslo řady a police a zaměstnanec musí jít do regálu, znovu zkontrolovat čárový kód, aby odstranil chybu, převedte zboží k odběru a přejděte na další adresu. Někdy trvá hledání počítači jen 5-10 sekund, takže musíte tvrdě pracovat.

Existují přísná omezení, aby se zabránilo krádežím. Zaměstnanci před prací nechávají všechny osobní věci ve skříňce a převlékají se do montérek bez kapes. Přes den sleduje pohyb skladu bezpečnostní služba a po směně jsou všichni pracovníci prověřováni.

Je jasné, že s takovými pracovními podmínkami lze Amazon jen stěží nazvat starostlivým zaměstnavatelem, ale díky vyloučení lidského faktoru je efektivita internetového prodejce taková, že mu mnozí mohou jen závidět. Například logistické centrum v Kentucky zpracovává asi 400 objednávek za sekundu a každé dvě minuty odjíždí dodávka.

*Sofistikovaný systém pohybu zboží.* Od okamžiku, kdy dorazí na sklad až po dodání kupujícímu, ujde zboží dlouhou cestu, počínaje distribucí zásob mezi sklady. System analyzuje minulé objednávky, a pokud se v některém regionu zvýšila poptávka po teniskách, pak tam s největší pravděpodobností zamíří nová várka tenisek.

Na skladě jsou přijaté položky vybaleny, každá jednotka je označena čárovým kódem a vložena do košíků. Poté je zboží v koších dopraveno po dopravníku na různá místa, kde je distribuováno do volných buněk a adresy jsou fixovány skenováním čárových kódů zboží a buněk. Elektronický systém tedy chápe, kde leží ten či onen předmět. Člověk tento zdánlivý chaos nepochopí, protože ve skladech Amazonu neexistuje obvyklé třídění podle typu produktu a pracovníci často ani nevědí, co je na regálu, protože se řídí adresami buněk. Označení sekce, řádku a čísla buňky jsou zašifrována v alfanumerickém kódu. Zboží je distribuováno rovnoměrně po celém skladu, což zkracuje dobu zpracování. Zároveň se kvůli eliminaci chyb nikdy podobné výrobky neumísťují do sousedních buněk.

Po vytvoření objednávky na místě počítač okamžitě najde zboží ve skladu nejbližší kupujícímu a vyšle signál zaměstnanci, který je v danou chvíli nejbližší skladu. Pracovníkovi se na skeneru zobrazí adresa buňky, ten buňku najde, naskenuje kód a odnese krabici na dopravník. Za jeden pracovní den takový pracovník naskenuje a odveze na dopravník minimálně 1000 zboží. Na dopravníku se zboží přesouvá na místo montáže zakázek. Zde je zaměstnanci aranžují na vícepatrové police s kolečky. Jedna sekce takového regálu je jedna objednávka.

Regály jsou odváženy na místo balicích zakázek, kde se věci z jedné sekce vkládají do značkových krabic. Vhodnou velikost krabice určí počítač, který zároveň vyšle příkaz k vydání balicí pásky a případně airbagů pro ochranu křehkých věcí. Sestavení objednávky trvá asi 30 vteřin, takže lidé nemají čas na odpočinek. Kvůli vysokému pracovnímu vytížení pracovníci často nevydrží a po šesti měsících nebo roce práce končí. Amazon se netají tím, že firma má i přes vysoké platy vysokou fluktuaci zaměstnanců.

Po zabalení jsou hotové objednávky přepraveny na dopravním pásu do oblasti pro poštovní razítka a poté čekají na naložení ve spodním patře skladu. Odsud jsou objednávky zasilány do celého světa pomocí vlastní dopravy Amazonu a také poštovních, kurýrních a logistických služeb.

*Hlubková analýza cest a způsobů doručování.* Samostatný výkonný analytický systém Amazon vypočítá nákladově nejefektivnější způsob dopravy. Pro každý balíček je vypočítána nejkratší trasa, díky které společnost nejen ušetří miliony dolarů na palivu, ale také zvládá doručit balíčky s předstihem o několik hodin, někdy i dnů. U mnoha položek Amazonu je doprava v rámci USA zdarma, ale doprava do jiných částí světa bude nákladná, protože ji doručují zprostředkovatelské společnosti. Aby Amazon snížil náklady na dopravu a snížil poplatky, které musí platit zprostředkovatelské přepravní společnosti, vyvíjí svůj vlastní dopravní systém. Nejedná se pouze o kurýrní služby a vozidla, ale také o vlastní flotilu dronů a letadel, jejichž provoz byl zmíněn v předchozích kapitolách.

*Všudypřítomná robotizace.* Od roku 2009 vede Amazon nelítostnou válku se vším, co firmě brání v efektivní práci, například zvýšení rychlosti načítání stránek webu jen o 1/10 vteřiny zvyšuje aktivitu kupujících o 1 %. S tak gigantickými objemy toto mírné zlepšení přináší milionové zisky. Zpoždění dodávky není také povoleno, jedná se o speciální bod, na který se soustředí veškerá pozornost společnosti. Dodací lhůty auty se kvůli rychlostním limitům na silnicích těžko zkracují a lety drony nejsou povoleny ve všech městech, a proto je potřeba co



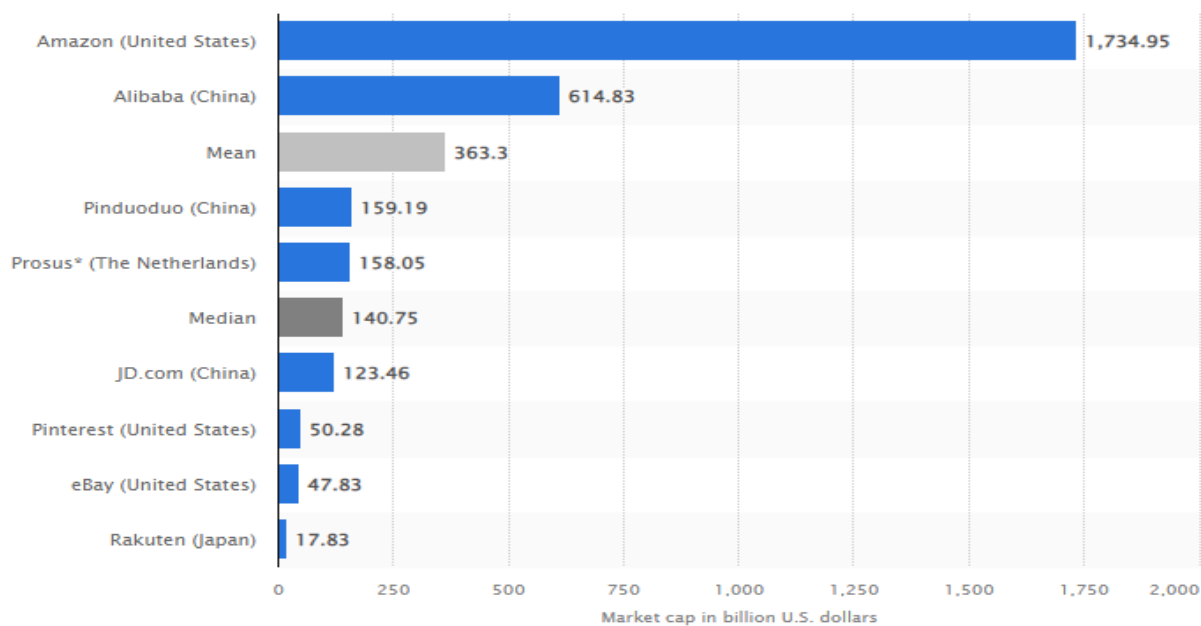
nejvíce optimalizovat to, co je dostupnější, tedy práci personálu ve skladech. Ale lidské možnosti nejsou neomezené. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci skladu tráví 10-12 hodin na nohou, nelze vyloučit chyby z důvodu banální únavy a každá chyba je zpoždění při odeslání objednávky a eliminující vliv lidského faktoru, Amazon postupně přesouvá práci živého personálu na roboty.

Od roku 2012 se ve skladech objevilo téměř 40 000 vozidel Kiva Systems (nyní Amazon Robotics), která pomáhají přepravovat zboží po skladu. Na robotu je instalován regál s buňkami, a když si kupující objedná zboží z buňky, robot dodá požadovanou polici zaměstnanci skladu. Takoví roboti mohou pracovat nepřetržitě bez přestávky, čímž zvyšují efektivitu skladu. Vzhledem k inovativnosti Amazonu ve všech oblastech se může klidně stát, že v blízké budoucnosti roboti najdou zboží ve skladu, doručí ho na dopravníky a zabalí a řidiče kamionů nahradí drony a bezpilotní vozidla. Pak si bude muset armáda zaměstnanců Amazonu hledat novou práci, protože v boji o rychlost a efektivitu obchodního giganta se nejslabším článkem ukazuje člověk (ЛЮГДИОК, 2021).

## **4.2. Alibaba Business Model**

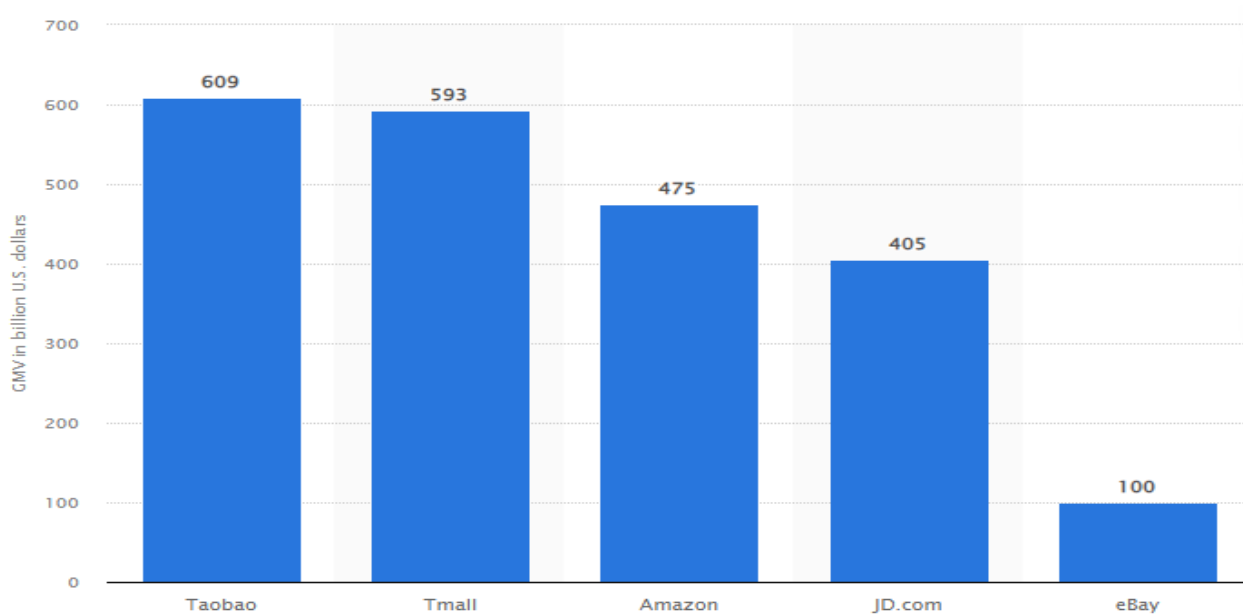
Jak ukazují grafy níže, Alibaba byla v roce 2021 druhou největší společností na světě podle tržní kapitalizace. V následujícím grafu již zmíněná čísla ukazují, že společnosti Taobao a Tmall, které jsou součástí Alibaba, byly organizace s největším celkovým obratem zboží v roce 2020, což naznačuje, že Alibaba je jedním z největších konkurentů Amazonu v e-komerci. Další kapitola je věnována analýze business modelu Alibaba a jeho součástí a poslední kapitola je věnována srovnávací analýze těchto dvou inovativních business modelů.

**Graf 1. Tržní kapitalizace předních společností elektronického obchodování po celém světě k červnu 2021 v miliardách amerických dolarů**



Zdroj: <https://www.statista.com/statistics/245340/leading-large-cap-e-commerce-companies-market-cap/>

**Graf 2. Nejoblíbenější online tržiště na světě v roce 2020 podle celkového obrátu zboží v miliardách amerických dolarů**



Zdroj: <https://www.statista.com/statistics/885354/top-global-online-marketplaces-by-gmv/>

### **4.2.1. Stručná historie Alibaba**

Alibaba byla založena v roce 1999. Zakladatel Jack Ma shromáždil skupinu 17 technických expertů kolem svého malého bytu v Hangzhou ve východní Číně, aby vytvořili první dojmy z toho, co se mělo stát business modelem Alibaby. Myšlenka, která položila základy tohoto obchodního modelu, se zrodila během cesty pana Ma do San Francisca v Kalifornii, kde se poprvé setkal s kapitalistickým ekonomickým systémem, díky kterému si uvědomil potenciál svobodného tržního hospodářství. To je důvod, proč byly webové stránky Alibaby vytvořené dnešní holdingovou skupinou s cílem formulovat tržiště mezi podniky, zaměřené na propojení rozvíjejících se čínských podniků s globalizovanou světovou ekonomikou, poskytující přístup stále rostoucí čínské podnikatelské třídě. kupujícím z celého světa. Maovo přesvědčení se ukázalo jako pravdivé, když v roce 2002, pouhé tři roky po spuštění, se obchodní model Alibaby stal plně ziskovým. Do roku 2005 Yahoo koupil asi 40 % Alibaba za 1 miliardu amerických dolarů, což společnosti dalo příležitost spolupracovat s vyhledávačem a nabízet své služby dalším zemím. Zenit společnosti přišel s veřejnou nabídkou v roce 2014, kdy její IPO dosáhlo ocenění 25 miliard amerických dolarů, tedy vyšší než Apple a Amazon. Rok 2021 byl pro Alibabu také zvláštním rokem, protože pandemie COVID-19 zasáhla celosvětový online trh a posunula čistý příjem společnosti na 21 miliard amerických dolarů (PEREIRA, 2021).

### **4.2.2. Prohlášení o poslání Alibaba**

„Posláním Alibaba Group je usnadnit podnikání kdekoli“. Posláním Alibaby je pomáhat podnikům transformovat a zlepšovat způsob, jakým prodávají a pracují, a poskytovat marketingový dosah a technologickou infrastrukturu pro pomoc podnikům v využití síly nových technologií k interakci s jejich uživateli a zákazníky (ALIBABA GROUP, 2022).

### 4.2.3. Alibaba Business Model Canvas

Níže je uveden Alibaba Business Model Canvas.

Tabulka 5. Alibaba Business Model Canvas

<b>Klíčová partnerství</b>	<b>Klíčové činnosti</b>	<b>Poskytovaná hodnota</b>	<b>Vztahy se zákazníky</b>	<b>Zákaznické segmenty</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banky</li> <li>• Softwarové služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vývoj a údržba platformy</li> <li>• B2B, B2C a C2C služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednoduchý způsob propagace nějaké společnosti na globálním trhu</li> <li>• Možnost objednat si velké množství zboží bez opuštění domova</li> <li>• Možnost prodeje potřeb pro domácnost, zejména potravin, čisticích prostředků atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákaznický servis</li> <li>• Sociální média</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obchodníci</li> <li>• Kupující</li> <li>• Obchody</li> </ul>
	<b>Klíčové zdroje</b>		<b>Distribuční kanály</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síť nakupujících a obchodníků</li> <li>• Značka</li> <li>• Technická platforma</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webové stránky</li> <li>• Mobilní aplikace</li> </ul>	
<b>Struktura nakladu</b>			<b>Zdroje příjmu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vývoj a údržba platformy</li> <li>• Platy zaměstnanců</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poplatky a provize</li> <li>• Prodej, reklama, členství</li> </ul>	

Zdroj: <https://businessmodelanalyst.com/alibaba-business-model/>

#### **4.2.3.1. Zákaznické segmenty Alibaba**

- Obchodníci: Čínští obchodníci a společnosti, které chtějí inzerovat své produkty čínské společnosti a globálnímu trhu.
- Kupující: Lidé, kteří hledají způsoby, jak nakupovat z pohodlí domova, výrobci, kteří chtějí najít dodavatele pro nákup surovin pro jejich výrobu.
- Obchody: Skupina prostřednictvím svého řetězce supermarketů Hemma prodává potraviny, náradí, nápoje a vše, co by měl tradiční supermarket nabízet (PEREIRA, 2021).

#### **4.2.3.2. Poskytovaná hodnota**

Alibaba nabízí určité hodnoty každému segmentu svých zákazníků:

- Prodejcům je nabízen snadný způsob propagace jejich společnosti jak na čínském, tak i na globálním trhu;
- Nakupujícím je nabízena možnost hledání způsobů, jak nakupovat z pohodlí domova,
- Obchodům je poskytována možnost prodeje potřeb pro domácnost, zejména potravin, úklidových prostředků a dalších jednoduchých předmětů s opcí doručení (PEREIRA, 2021).

#### **4.2.3.3. Distribuční kanály**

Použité distribuční kanály jsou následující:

- Webové stránky
- Mobilní aplikace (PEREIRA, 2021).

#### **4.2.3.4. Vztahy se zákazníky**

Alibaba udržuje vztahy se zákazníky a zavádí kvalitní zákaznický servis prostřednictvím následujících prostředků:

Sociální média

Uživatelské kanály

Otázky a odpovědi

E-mailem

Telefony (PEREIRA, 2021).

#### **4.2.3.5. Zdroje příjmu**

Zdroje příjmů lze rozdělit do několika kategorií:

- Poplatky
- Provize
- Prodej
- Reklama
- Členství

Alibaba Group je velká holdingová společnost, která ovládá četné dceřiné společnosti a zisky z celé řady služeb s iniciativou elektronického obchodování, která představuje téměř 90 % příjmů skupiny. Alibaba také hledá další způsoby, jak vydělat peníze, jako je reklama, členské poplatky, cloud computing a prodej doručovacích služeb. Příjmy společnosti Alibaba, i když jsou diverzifikované, se soustředí na její nabídku na trhu, která spojuje uživatele po celém světě s čínskými společnostmi prodávajícími různé produkty. Alibaba má provizi za každou transakci uskutečněnou v oblasti svých webů Alibaba.com a Tmall.com a také Taobao.com, které místo vydělávání peněz prostřednictvím transakce účtují prodejci reklamní poplatky.

Tmall.com generuje příjmy pro společnost prostřednictvím ročních poplatků placených uživateli, které se mohou lišit v závislosti na určitých předchozích dohodách mezi uživateli a společností ohledně objemu transakcí. Členství je pro Alibabu rovněž solidním zdrojem příjmů a nabízí uživateli/prodejci možnost přihlásit se do programu Gold membership, což jim dává výhodu oproti jiným podnikům. Vzhledem k tomu, že mají silné zastoupení v technologickém prostoru, nabízejí také plány úložišť, sítí a bezpečnostních služeb. V tomto seznamu lze zmínit Alipay, který představuje nástroj pro usnadnění procesu placení a účtování za každou transakci a za používání platformy (PEREIRA, 2021).

#### **4.2.3.6. Klíčové zdroje**

Níže jsou uvedeny klíčové zdroje Alibaba:

- Síť nakupujících a obchodníků
- Značka
- Technická platforma (PEREIRA, 2021).

#### **4.2.3.7. Klíčové činnosti**

- Vývoj a údržba platformy
- Služby pro podniky (B2B);
- Spotřebitelské služby (C2C);
- Služby mezi podniky a spotřebiteli (B2C);
- Maloobchod;
- Elektronický obchod;
- Supermarkety;
- Platební služby;
- Cloud computing;
- Vyhledávač

Jejich hlavní činností jsou:

Alibaba.com

Odnož skupiny se specializuje na business to business (B2B), spojuje kupující a dodavatele po celém světě rychlejším a snadnějším způsobem a obvykle je toto odvětví podnikání určeno velkými korporacím, které se zabývají masivním obchodováním s množstvím a hodnotou.

Taobao.com

Nejzářivější kámen na koruně Alibaba Group, Taobao, je jejich největší webová stránka, zaměřená na spotřebitele (C2C), poskytující malým podnikatelům jasnou cestu, jak nabízet své produkty vášnivé síti spotřebitelů, která zasahuje do rozlehlých koutů světa.

Tmall.com

Webová stránka je navržena jako portfolio prvotřídních značek, jako jsou Gucci, Louis Vitton, Armani atd., což znamená, že většina jejich uživatelů jsou členy bohaté střední a vyšší třídy v Číně (PEREIRA, 2021).

#### **4.2.3.8. Klíčová partnerství**

- Malé podniky všeho druhu;
- Středně velcí výrobci;
- Technologické společnosti;
- Banky;
- IT služby;
- Softwarové společnosti
- Nakupující (PEREIRA, 2021).



#### **4.2.3.9. Struktura nákladů**

- Platy;
- Bonusové platby;
- Marketing;
- Daně;
- Právní poplatky;
- Rozvojové programy;
- Školení;
- Struktury;
- Investice;
- Správní a právní oddělení (PEREIRA, 2021).

#### **4.2.4. Platformy Alibaba**

Business model Alibaby se skládá ze tří hlavních platforem: Alibaba.com, Taobao a Tmall. Všechny slouží k propojení různých typů kupujících a prodávajících. Alibaba má však 6 dalších dceřiných společností, včetně Aliexpress, 1688, Alimama, Alibaba Cloud, Ant Financial a Cainiao Network. Všechny tyto dceřiné společnosti jsou tak dobře integrované, že dělají ze skupiny Alibaba velký ekosystém (PAHWA, 2020).

##### **4.2.4.1. Platforma Alibaba.com**

Alibaba.com je největší světová velkoobchodní platforma pro globální obchod, která spojuje exportéry v Číně i v dalších zemích s kupujícími ve více než 200 zemích. Kupujícími jsou obvykle obchodní zástupci, velkoobchodníci a maloobchodníci, výrobci a malé a střední podniky zapojené do dovozu a vývozu. Společnost také nabízí další služby importního/exportního dodavatelského řetězce, mezi které patří: celní odbavení, vrácení DPH, obchodní finance a logistické služby. Prodejci mohou uvádět své produkty na webu zdarma. Mají také privilegium platit za některé další funkce, jako je širší distribuce na webu a

neomezené seznamy produktů. Alibaba.com je business platforma, kde se setkávají prodávající a kupující. Platforma funguje jako prostředník, který vybírá provize od prodejců v pevninské Číně, Hongkongu a Tchaj-wanu. Příjmy však nejsou získávány jen jako provize.

Alibaba nabízí dva typy dodavatelského členství:

*Bezplatné členství prodejce.* Dodavatelé na Alibabě nemusí nic platit za uvedení svých produktů na online tržiště, mohou zdarma zobrazit až 50 produktů online a přijímat obchodní dotazy. Alibaba na nich vydělává pouze formou provizí, pokud jsou peníze placeny přes Ali Pay a prodejce je z pevninské Číny, Hongkongu a Tchaj-wanu.

*Prémiové členství Gold Supplier Membership.* Nevýhodou bezplatného členství Alibaba je, že tyto dodavatelé nejsou ověřeni, což snižuje důvěru kupujících a na platformě mohou zobrazovat pouze 50 produktů. Dodavatelé z Číny se ani nemohou být uvedeni jako svobodní dodavatelé a musí si koupit členský plán Premium Gold Supplier ve výši několika tisíc amerických dolarů, aby mohli začít podnikat na Alibaba.com. Všichni členové Gold Supplier jsou povinni splnit požadované požadavky pro tuto nejvyšší úroveň členství a musí podstoupit přísný proces ověřování a akreditace ze strany agentur třetích stran. Zlatým členům je také účtována provize v procentech z ceny prodaného zboží (PAHWA, 2020).

#### **4.2.4.2. Platforma Taobao**

Taobao znamená v čínštině „hledání pokladu“. Platforma byla spuštěna v roce 2003 jako část Alibaba Groups. Tato část business modelu Alibaba usnadňuje malé podnikání spotřebitelům a obchod mezi spotřebiteli tím, že umožňuje malým podnikům a individuálním podnikatelům uvádět své produkty na svých webových stránkách k prodeji.

Taobao, největší platforma Alibaba, uvádí stovky milionů produktů a služeb od milionů prodejců. Za obchodování na Taobao se neplatí žádný transakční poplatek a obchodníci se mohou na platformu připojit zdarma. Platforma funguje stejně jako Google, která uvádí výsledky konkrétních klíčových slov a kde obchodníci platí, aby vynikli ze všech ostatních hráčů prostřednictvím reklamy a dalších marketingových nástrojů. Platforma Taobao má speciální systém hodnocení, který odráží, kolik transakcí každý prodejce úspěšně dokončil, a

kupující mohou klást obchodníkům přímé otázky prostřednictvím softwaru pro rychlé zasílání zpráv (PAHWA, 2020).

#### **4.2.4.3. Platforma Tmall**

V roce 2008 Taobao představilo novou B2C platformu nazvanou Taobao Mall, která doplní svůj C2C trh. Tmall.com se stala nezávislým podnikem v roce 2011. Tmall (Taobao Mall) nabízí čínským spotřebitelům širokou škálu značkového zboží především pro vyšší střední třídu země. Zatímco Taobao se více zaměřuje na malé prodejce a živnostníky, Tmall přebírá zodpovědnost za větší společnosti (Nike, Apple atd.). Platforma Tmall poskytuje svým obchodníkům přístup k analytickým nástrojům, které ukazují počet návštěvníků, zobrazení stránek a hodnocení zákazníků, což jsou užitečné pro společnosti při obchodních rozhodnutích.

Tmall, stejně jako ostatní e-commerce hráči, vydělává na provizi jako procento z ceny prodaného zboží, která se liší pro různé kategorie; servisních poplatcích (jednorázová pevná kauce a roční poplatek za technologii a služby) a marketingových službách, poskytovaných dodavatelům (PAHWA, 2020).

#### **4.2.4.4. Další platformy a služby Alibaba**

*Platforma Alimama.* Alimama je největší otevřená marketingová platforma v Číně, která funguje jako AdSense. Tato online reklamní platforma pro vydavatele i inzerenty umožňuje inzerentům nakupovat reklamní plán PPC založený na obsahu nebo banner nebo textový odkaz na základě ceny za zobrazení nebo ceny za čas, a zároveň pomáhá vydavatelům vydělávat peníze umístováním reklam do jejich obsahu. Stejně jako jiné marketingové platformy i Alimama vydělává peníze od inzerentů a sdílí je s přidruženými partnery (ALIBABA GROUP, 2022).

*AliExpress.* Platforma AliExpress představuje globální maloobchodní tržiště, které umožňuje spotřebitelům po celém světě nakupovat přímo od výrobců a distributorů v Číně. Rozdíl mezi Taobao a AliExpress je v tom, že Taobao se zaměřuje na prodej čínským spotřebitelům, zatímco AliExpress umožňuje spotřebitelům z celého světa nakupovat přímo od čínských společností. Stejně jako ostatní platformy elektronického obchodu Alibaba, i Aliexpress vydělává peníze účtováním provizí v rozmezí od 5 % do 8 % z hodnoty prodaného zboží. Navíc, Aliexpress účtuje fixní poplatek za spuštění obchodu, což se provádí za účelem pomoci v boji proti podvodníkům a nespolehlivým dodavatelům (ALIBABA GROUP, 2022).

*Alipay.* Alipay je online platební platforma třetí strany, která pomáhá zákazníkům provádět transakce. Jedná se o platformu elektronické peněženky, která pomáhá kupujícím ukládat finanční prostředky a bezpečně používat uložené finanční prostředky pro online i offline transakce. Kupující může provést platbu pomocí AliPay dvěma způsoby: pomocí QR kódu zobrazeného na platební stránce Alipay a pomocí svých přihlašovacích údajů na stránce Alipay. Neúčtuje si žádný poplatek a funguje prostřednictvím escrow služby, což znamená, že uložené peníze investuje do partnerské banky za předem stanovenou sazbu a z uložené částky dostává úrok (ALIBABA GROUP, 2022).

*Ant Financial* se zabývá křížovými a up-sellingovými finančními produkty s vyšší hodnotou uživatelům své platební sítě a slouží jako platforma pro úvěrové, investiční a pojistné produkty pro jednotlivce a malé podniky s nedostatečnými službami (BRAY a TUDOR-ACKROYD, 2020).

*1688.* V roce 2010 byla spuštěna další platforma Alibaba 1688.com, která byla primárně určena pro velkoobchodní segment v Číně. Společnost má více než 500 000 kvalitních dodavatelů s více než 150 miliony různých produktů. 1688.com slouží jednotlivcům a firmám z celého světa a dnes je platformou číslo jedna pro vyhledávání velkoobchodníků a dodavatelů v Číně. Dokonce i mnoho obchodů Taobao dostává zboží z 1688.com. Vzhledem k tomu, že platforma 1688.com byla založena jako velkoobchodní tržiště pro uživatele z Číny, jsou ceny na webu velmi nízké, což přitahuje mnoho zákazníků z celého světa. Zařazení položek na 1688.com je zdarma, ale 1688.com vydělává z: členských poplatků TrustPass, který umožňuje obchodníkům hostovat prémiové výlohy s přístupem k aplikacím pro analýzu

dat a obnoveným nástrojům pro správu výloh; prémiových služeb, jako jsou prémiová analýza dat a online marketingové služby (ALIBABA GROUP, 2022).

*Alibaba Cloud.* Alibaba Cloud se začínal jako privátní cloud pro splnění interních potřeb podniků Alibaba a postupem času se vyvinul v globální společnost cloud computingu, která poskytuje různé služby cloud computingu: elastické výpočty, úložiště objektů, relační databáze, analýzy velkých dat a umělá inteligence (ALIBABA GROUP, 2022).

*FRESHIPPO* je nezávislý maloobchodní řetězec skupiny Alibaba, spuštěný v roce 2016, který kombinuje možnosti online a offline obchodování a využívá své vitríny jako sklad pro plnění online objednávek. Efektivní správou inventáře a offline zdrojů uspokojuje potřeby spotřebitelů v obchodě i v jejich sousedství. K 31. březnu 2021 Alibaba provozovala 257 vlastních prodejen Freshippo, které zákazníkům v okruhu tří kilometrů od prodejen Freshippo poskytovaly 30minutové doručení z obchodu do domu (ALIBABA GROUP, 2022).

*Lazada,* založená v roce 2012, je přední a nejrychleji rostoucí platforma elektronického obchodování v jihovýchodní Asii, která spojuje místní spotřebitele s místními malými a středními podniky a regionálními a globálními značkami. Lazada je dceřinou společností Alibaba Group (ALIBABA GROUP, 2022).

*ELE.ME* (čínsky „Máte hlad?“) je přední čínská platforma pro místní služby a rozvoz jídla na vyžádání. To umožňuje spotřebitelům používat mobilní aplikace Ele.me, Alipay, Taobao a Koubei k objednávání potravin, spotřebního zboží, květin a léčiv online. Alibaba Group získala Ele.me v roce 2018 (ALIBABA GROUP, 2022).

*DingTalk* je platforma digitálního pracovního prostoru pro spolupráci a vývoj aplikací, která nabízí nové způsoby práce, sdílení a spolupráce pro dnešní podniky a organizace, včetně škol a vzdělávacích institucí (ALIBABA GROUP, 2022).

*Youku* je přední čínská online platforma pro dlouhé video, která uživatelům umožňuje rychle a snadno vyhledávat, prohlížet a sdílet vysoce kvalitní video obsah na více zařízeních. Youku zároveň pomáhá zvyšovat loajalitu zákazníků k hlavnímu obchodnímu podnikání Alibaba Group propagací a poskytováním dalšího obsahu uživatelům. Alibaba Group získala většinový podíl v Youku v roce 2016 (ALIBABA GROUP, 2022).

#### **4.2.5. Logistika společnosti Alibaba. Cainiao Network**

Cainiao Network je čínská logistická společnost, která byla založena v roce 2013 jako podnik Alibaba Group. Cainiao Network se věnuje naplňování logistické vize skupiny Alibaba, která spočívá v plnění spotřebitelských objednávek do 24 hodin v Číně a do 72 hodin kdekoli na světě. K uskutečnění této vize pokračuje Cainiao Network v budování a správě globální sítě pro plnění spolu se svými logistickými partnery. K 31. březnu 2021 se Cainiao Network spojil s více než 270 logistickými partnery, aby poskytovali služby vyřizování objednávek po celém světě (ALIBABA GROUP, 2022).

Cainiao v úzké spolupráci s AliExpress a Tmall provozuje širokou síť logistických parků, skladových komplexů, pošt a schránek na balíky po celé Číně (Li, 2020). Hlavním čínským leteckým uzlem je mezinárodní letiště Hangzhou Xiaoshan, hlavním evropským uzlem je belgické letiště Lutych (PEOPLE'S DAILY, 2020).

Kromě toho Cainiao vyvíjí skladové roboty a bezpilotní doručovací vozidla spolu s dalšími předními kurýrními službami vlastní rozsáhlou síť kontejnerů pro recyklaci balíků z balíků v Číně (PEOPLE'S DAILY, 2019). Cainiao aktivně prosazuje strategii „zelených skladů“, které při balení balíků používají tašky vyrobené z biologicky rozložitelných materiálů a bez lepící pásky (PEOPLE'S DAILY, 2019).

#### **4.3. Srovnávací analýza business modelů Amazon a Alibaba**

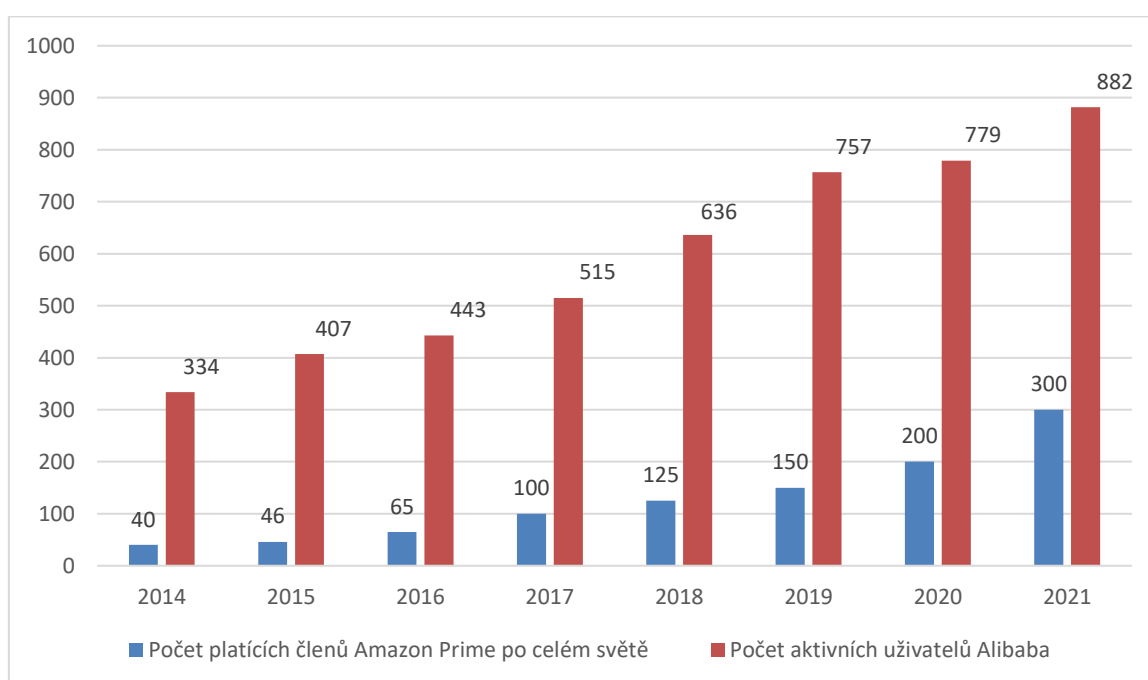
Při dodržení obecné logiky použití nástroje business modelu Canvas dává srovnání rozebraných business modelů Amazon a Alibaba smysl z hlediska zvažování bloků a jejich kombinování do několika skupin. Zákaznické segmenty, vztahy se zákazníky a distribuční kanály budou tedy zohledněny v zákaznickém kritériu. Poskytované hodnoty, klíčové činnosti a zdroje, a partneři jako samostatný podnikatelské kritérium, další kritérium zohledňující náklady a příjmy bude finanční.

### 4.3.1. Zákaznické kritérium

#### 4.3.1.1. Růst klientské základny

Růst klientské základny je důležitým ukazatelem jak současného stavu podnikání podniku, tak i jeho perspektiv. Amazon má přibližně 300 milionů aktivních uživatelů, Alibaba 882 milionů (PETROV, 2022).

Graf 3. Růst klientské základny Amazonu a Alibaba v milionech za období 2014-2021



Zdroj: <https://www.statista.com/statistics/829113/number-of-paying-amazon-prime-members/>,

<https://www.statista.com/statistics/226927/alibaba-cumulative-active-online-buyers-taobao-tmall/>

#### 4.3.1.2. Míra udržení klientů

Udržení zákazníků se vztahuje k míře, s jakou zákazníci zůstávají v podniku po určitou dobu, označované také jako míra odchodu zákazníků, a je klíčovou metrikou pro téměř všechny podniky B2B a B2C. Obecně platí, že čím nižší je odchod, tím loajálnější jsou zákazníci a tím úspěšnější je podnik, protože si v průběhu času udrží více zákazníků. (Salesforce, 2022)

Amazon má **93 %** míru udržení členství Prime po jednom roce služby (TAYLOR, 2021).

Alibaba je oblíbenou online destinací pro náročné zákazníky s **98 %** mírou udržení (SMITH, 2019).

#### 4.3.1.3. Hodnocení zákazníků

Stránky <https://www.sitejabber.com/reviews/> mají recenze a hodnocení Amazonu a Alibaba rozdělené do kategorií, což umožňuje na první pohled udělat určitý dojem. A přestože skóre na ukazatelích je jasně ve prospěch Alibaby, spoléhat se na tento odhad se zdá být pochybné kvůli malému počtu odhadů. 12 823 hodnocení z 863 milionů uživatelů Alibaby je příliš málo, podobná situace 9 238 hodnocení z více než 300 milionů uživatelů Amazonu také nestačí k verdiktu ve prospěch konkrétního podniku.

Obrázek 6. Hodnoceni na webu <https://www.sitejabber.com>



**Amazon 4.21 stars from  
9,236 reviews**

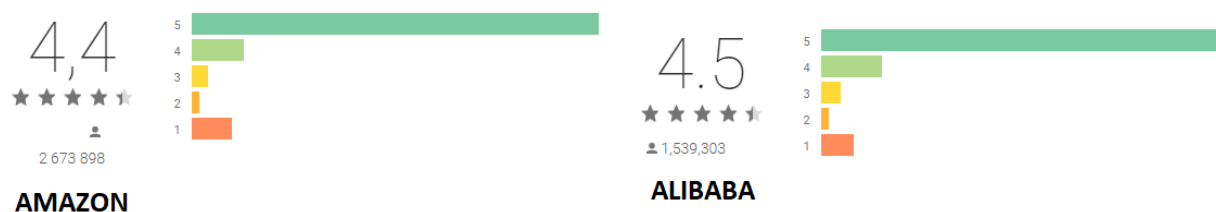
**Alibaba 4.59 stars from  
12,823 reviews**

Zdroj: <https://www.sitejabber.com/reviews/alibaba.com> (<https://www.sitejabber.com/reviews/amazon.com>)

Z kvantitativního hlediska je vhodnější situace na webu <https://play.google.com/>, ale bohužel zde chybí hodnocení podle určitých parametrů.



Obrázek 7. Hodnocení na webu <https://play.google.com/>



Zdroj: <https://play.google.com/>

#### 4.3.1.4. Rozdíly v zákaznických segmentech

Největší rozdíl mezi Amazonem a Alibabou je v tom, na koho cílí, jinými slovy, kdo jsou spotřebitelé, kdo je jejich cílový segment. Amazon prodává nové a použité zboží přímo spotřebitelům, působí jako prostředník mezi kupujícími a prodávajícími, zatímco Alibaba působí jenom jako prostředník mezi kupujícími a prodávajícími. Amazon se zavázal vybudovat největší světovou společnost orientovanou na spotřebitele. Zákaznický servis Amazonu včetně cen, dopravy a zákaznické podpory je i přes velikost firmy na špičkové úrovni, což jenom podtrhuje posedlost vlastními zákazníky. Společnost je také známá svou spoluprací s prodejci, vývojáři obsahu a vydavateli. Na druhou stranu Alibaba jde trochu jinou cestou a jejich hlavní prioritou je pomáhat malým firmám růst řešením problémů přes internet se zaměřením na slabé hráče (БАХАРЕВ, 2014).

Podobnost je v tom, že Alibaba a Amazon si vybírají cílový trh. Při určování zámořského trhu pro první výstup si Amazon i Alibaba vybraly země, které jsou úzce spjaty s jejich domovskými zeměmi. Amerika uzavřela komunikaci s evropskými zeměmi kvůli podobné kultuře a obchodnímu prostředí, a proto Amazon upřednostňuje přeshraniční elektronický obchod s těmito zeměmi (SHAO, 2019).

### **4.3.2. Podnikatelské kritérium**

#### **4.3.2.1. E-komerce**

Business model Amazon je nastaven tak, že společnost prodává zboží přímo spotřebitelům, výrobci uvádějí své položky na webu, přičemž platí Amazonu za službu poplatek a také nabízejí svou amazonskou Prime službu, kdy zákazníci, kteří mají hlavní účet, platí roční poplatek a užívají si nejen doručení ve stejný den nebo dva dny, ale také předplatitelskou službu, díky které mohou streamovat mediální položky, jako je hudba a filmy.

Na druhou stranu je business model Alibaba nastaven tak, že platforma nabízí platformu bezplatného tržiště prostřednictvím Taobao, avšak platí prodejci poplatek. Alibaba účtuje prodejcům provizi za vyšší umístění ve vyhledávání. Příjem je generován také prostřednictvím Tmall, kdy velcí maloobchodníci prodávají své produkty a platí roční poplatky, vklady a provize z vytvořených prodejů (NJOGU, 2019).

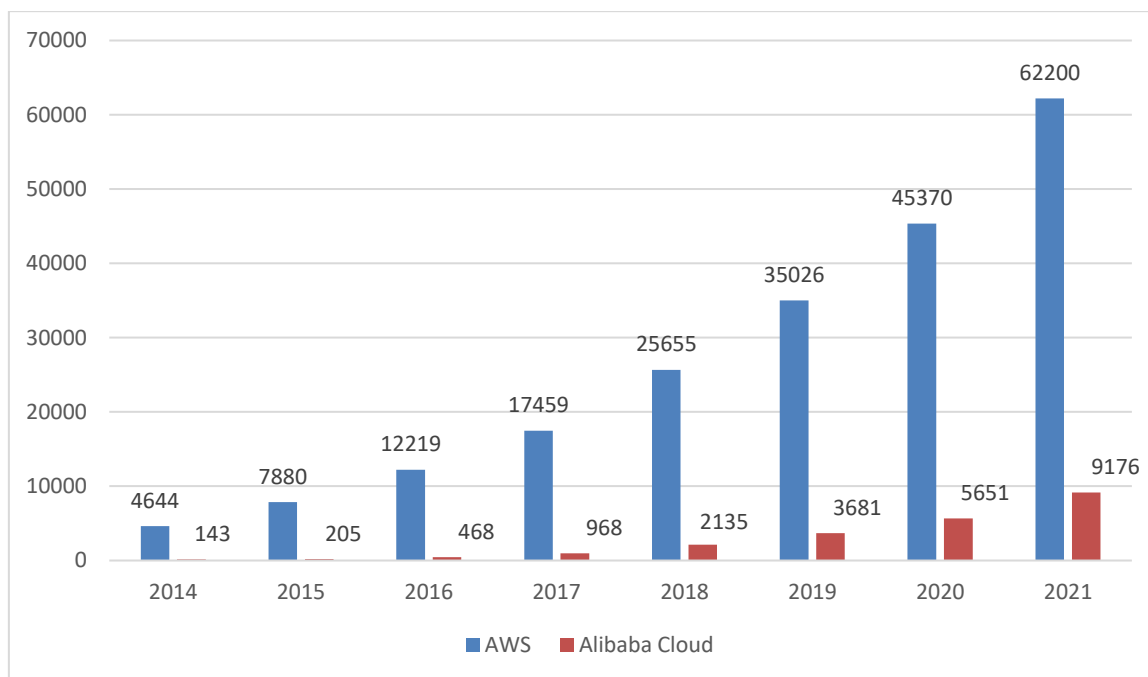
Zákazníkům z celého světa umožňuje Aliexpress vybrat si produkty z jiných zemí. Ve srovnání s Alibaba přikládá Amazon velký význam rozvoji svých vlastních značek, na své platformě má velké množství proprietárních produktů a všechny produkty jsou označeny „Shipped and Sold by Amazon.com“, aby spotřebitelům pomohly vyvodit závěry. V tomto smyslu je Amazon spíše online distributorem. Součástí platformy jsou i další služby, jako jsou obchodní platformy pro mikropůjčky Alipay (SHAO, 2019).

#### **4.3.2.2. Cloud platformy**

Největšími poskytovateli cloudových služeb jsou: Amazon Web Services (AWS), Google Cloud Platform (GCP) a Microsoft Azure. Někteří sekundární poskytovatelé, jako je Alibaba Cloud, vstoupili na trh před několika lety a přidali alternativy. Od svého založení v roce 2009 sloužil Alibaba Cloud tisícům společností, vlád a vývojářů ve více než 200 zemích a regionech. Amazon Web Services (AWS) má přibližně 175 plně vybavených datových center po celém světě. AWS má aktuálně 77 oblastí připravených pro server. Je rozdělena do oblastí služeb, aby si zákazníci mohli přizpůsobit své služby lokálně a udržovat data v bezpečí přesouváním datových úložišť. Působí ve 245 zemích. Od roku 2006 AWS slouží podnikům

všech velikostí po celém světě. Zákazníci mohou prostřednictvím AWS požadovat výpočetní, úložné, databáze a další internetové služby. Alibaba Cloud je lídrem v Číně, ale AWS je bezesporu přední světový lídr (Enterprise Engineering Solutions, 2021).

**Graf 4. Roční výnosy AWS ve srovnání s Alibaba Cloud v milionech amerických dolarů za období 2014-2021**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z internetu

Inovační síla Alibaby, pokud jde o technologický pokrok v oblasti umělé inteligence, není nižší než Amazon a možná dokonce v některých aspektech před Amazonem. Například čínská skupina vyvinula chatboty s umělou inteligencí, neuronové sítě pro urychlení uvádění produktů na trh a systémy umělé inteligence pro zlepšení investičních rozhodnutí. Hlasový asistent Alibaba je podle MIT Technology Review již výrazně lepší než od Googlu (PATTERSON, 2019).

#### 4.3.2.3. Logistika

Logistika Amazonu je na špičkové úrovni. Rozsáhlá, stále se zdokonalující infrastruktura složitě propojených skladů, obsluhovaná roboty vybavenými nejpokročilejší technologií pro

provádění poměrně složitých funkcí, které v průběhu let stále méně vyžadují lidskou podporu, je bezpochyby tím, co platforma Alibaba Cainiao umí. Zároveň však Amazon vynakládá značné finanční prostředky na údržbu a údržbu takového systému, což je ve srovnání s náklady na údržbu platformy Cainiao a dalších doručovacích a logistických služeb Alibaba mnohem více, což je samozřejmě pro Amazon mínus ve srovnání s Alibaba (GUO, 2021). Za účelem zlepšení doručovacích služeb Alibaba spolupracuje s mnoha logistickými společnostmi na vytvoření nové inteligentní logistické platformy v roce 2013, známé jako CaiNiao, která se používá ke spolupráci s dalšími distribučními společnostmi při řešení problému s doručováním. Prostřednictvím investic nebo spolupráce s logistickými společnostmi v jiných zemích platforma CaiNiao vytvořila přeshraniční distribuční systém (SHAO, 2019).

#### **4.3.2.4. Další podobnosti a rozdíly business modelů**

Obě společnosti aktivně vyvíjejí digitální multimediální obsah a investují do nových startupů, včetně rozvoje Big Data a strojového učení (Yandex Zen Invest Future, 2021).

Kromě toho Amazon vlastní vydavatelskou divizi a filmové a televizní studio. Vyráběla také řady spotřební elektroniky, jako jsou elektronické čtečky Kindle, tablety Fire, FireTV a zařízení Echo. Divize vydavatelství, platforma pro online prodej knih a e-knihy Kindle umožňují Amazonu vytvořit kompletní dodavatelský řetězec pro online prodej knih. Kromě toho Amazon také věnuje spoustu prostředků na vývoj nových produktů, jako jsou Echo a Kindle (SHAO, 2019). Obě fungují převážně bez fyzických obchodů (THE INVESTOPEDIA TEAM, 2021).

Kromě toho mají obě společnosti různé platební systémy. Alibaba má vyspělý platební systém Alipay. V roce 2003, aby vyřešila problém důvěry mezi kupujícími a prodávajícími, Alibaba spustila Alipay, aby usnadnila platby. Alipay se nyní stala významnou mezinárodní platební, finanční a filantropickou společností. Alipay rozvinul své podnikání ve více než 200 zemích a regionech, což znamená, že zákazníci mohou snadno používat Alipay k platbám za mezinárodní obchod na platformě Alibaba. Na rozdíl od Alibaba je kreditní karta primární platební metodou pro spotřebitele na Amazonu, ale Amazon Pay nebyl široce přijat. Amazon

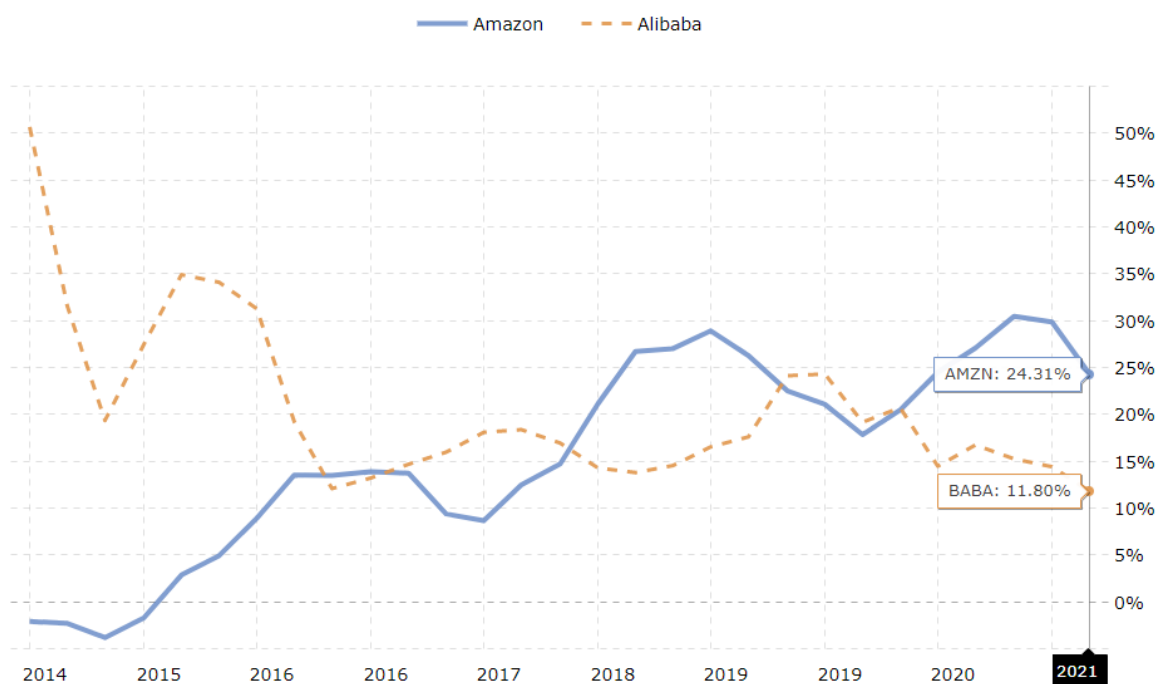
Pay má asi 33 milionů uživatelů, což je asi 10 % z celkového počtu uživatelů Amazonu (SHAO, 2019).

### 4.3.3. Finanční kritérium

#### 4.3.3.1. Rentabilita (ROE, ROA a ROI)

Na základě prezentovaného grafu srovnávajícího rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) obou organizací je vidět, že v období 2014 až 2016 měl Amazon určité problémy, což je spojeno s neúspěšnými velkými projekty, jedním z nich byl Fire Phone v roce 2014. Další ukazatele do roku 2021 včetně ukazují na velmi znatelné zlepšení návratnosti vlastního kapitálu.

Graf 5. ROE Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021

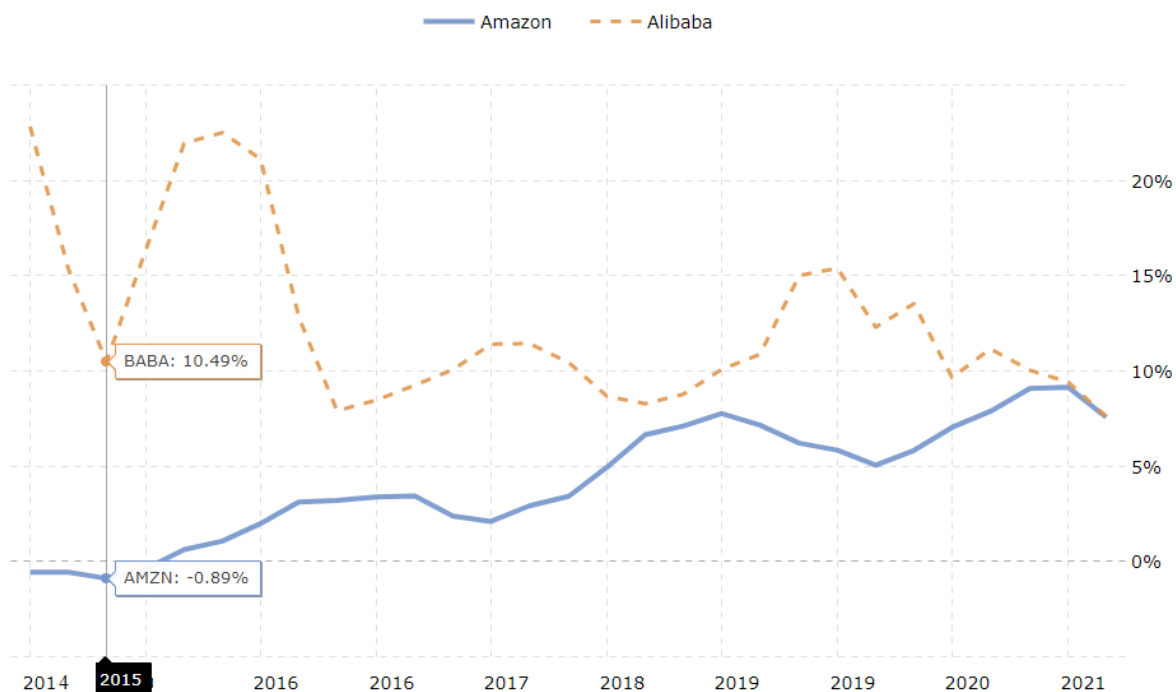


Zdroj: <https://www.macrotrends.net/stocks/stock-comparison?s=roe&axis=single&comp=AMZN:BABA>

Graf Návratnost aktiv (ROA), jejichž doporučené ukazatele se očekávají více než 5 %, vykazují pro Amazon od roku 2015 záporné hodnoty. To věrohodně souvisí se stejnými

příčinami neúspěšných projektů. V roce 2018 dosahuje Amazon doporučených 5 %. Zatímco údaje Alibaby za celé období jsou vyšší než doporučené.

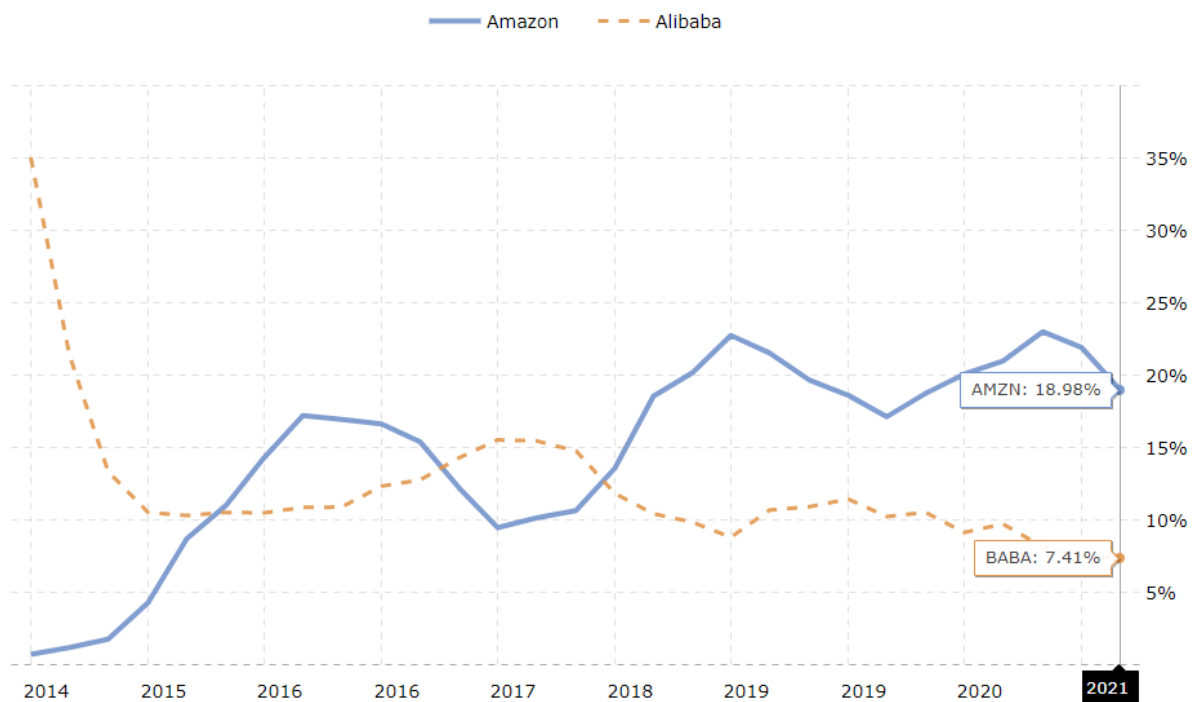
**Graf 6. ROA Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021**



Zdroj: <https://www.macrotrends.net/stocks/stock-comparison?s=roa&axis=single&comp=AMZN:BABA>

Graf návratnosti investic (ROI), který se očekává nad 7 %, také ukazuje na špatné období od roku 2014-15 pro Amazon. Dále se situace Amazonu zlepšuje až do 19 % ve třetím čtvrtletí roku 2021. Zatímco Alibaba zaznamenala pokles v celém sledovaném období.

Graf 7. ROI Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021

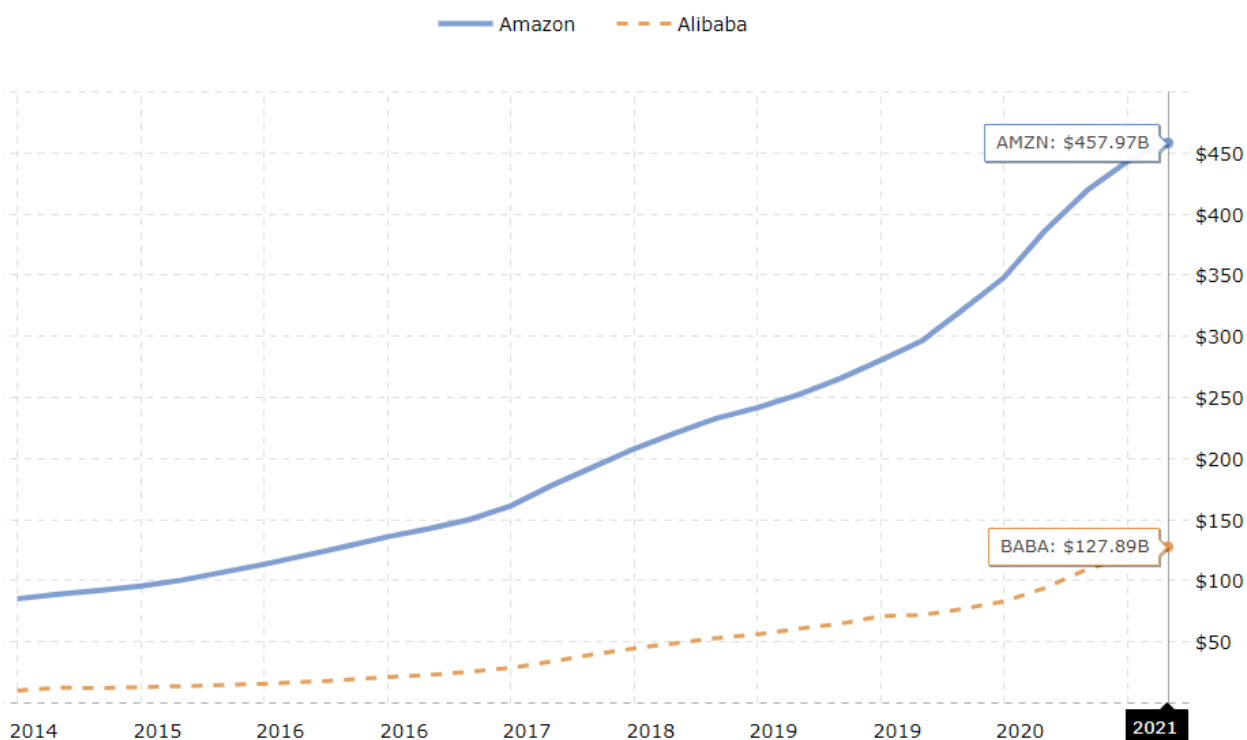


Zdroj: <https://www.macrotrends.net/stocks/stock-comparison?s=roi&axis=single&comp=AMZN:BABA>

#### 4.3.3.2. Růst příjmů

V následujícím grafu lze vidět křivku růstu příjmů pro obě organizace. Je pozoruhodné, že křivky téměř bez zpoždění směřují pouze ve směru nárůstu.

**Graf 8. Křivky růstu příjmů Amazonu a Alibaba za období 2014-2021**



Zdroj: <https://www.macrotrends.net/stocks/stock-comparison?s=revenue&axis=single&comp=AMZN:BABA>

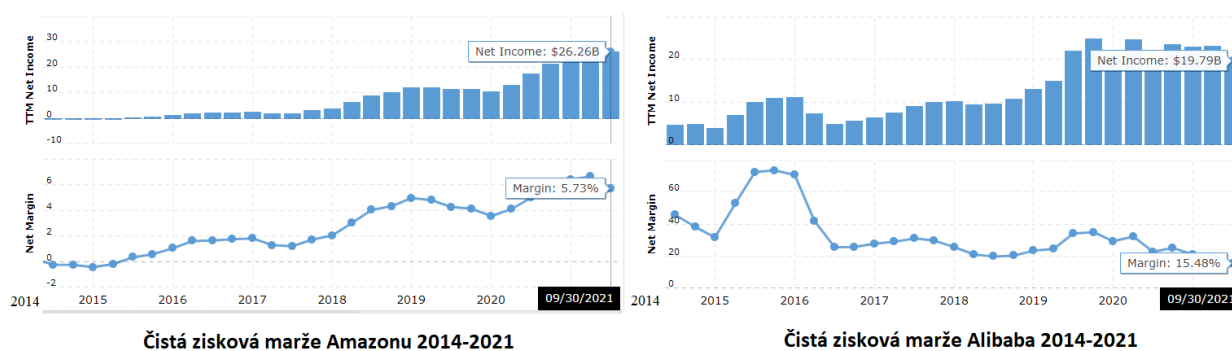
#### 4.3.3.3. Čistá marže

Čistá marže je možná nejdůležitějším ukazatelem celkové ziskovosti společnosti, udává poměr čistého zisku k tržbám společnosti nebo obchodního segmentu, zatímco čistá zisková marže, vyjádřená v procentech, ukazuje, kolik zisku je dosaženo z každého dolaru tržeb po zohlednění všech prodejních nákladů, spojených s těmito příjmy (MURPHY, 2021).

Níže uvedený graf porovnává čisté marže Amazonu a Alibaby.



**Graf 9. Čistá marže Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021**



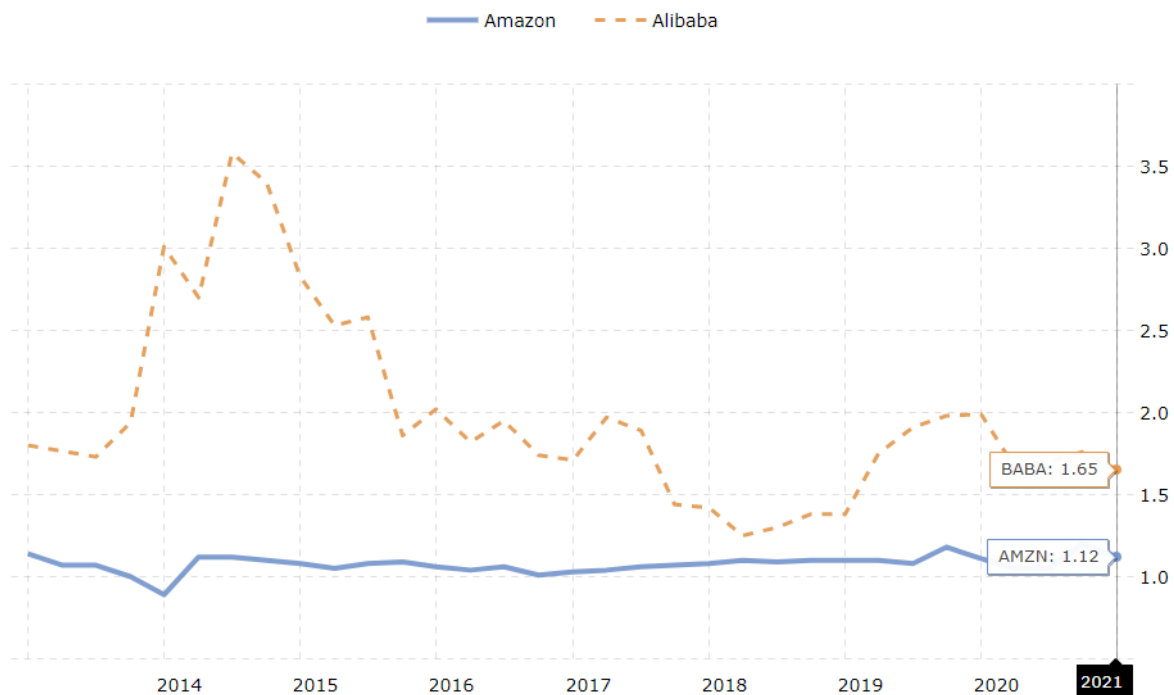
Zdroj: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/net-profit-margin>,  
<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BABA/alibaba/net-profit-margin>

#### 4.3.3.4. Likvidita

Current ratio (současný poměr) je ukazatel likvidity, který měří schopnost společnosti splácet krátkodobé závazky nebo závazky splatné do jednoho roku, který říká investorům a analytikům, jak může společnost maximalizovat oběžná aktiva ve své rozvaze, aby splatila svůj současný dluh. a další závazky (FERNANDO, 2021).

Obecně se za dobrý aktuální poměr považuje hodnota vyšší než 1, ideálně mezi 1,5 a 2, a pokud ano, má společnost více než dostatek hotovosti na splnění svých závazků a zároveň efektivně využívá kapitál (JENKIN, 2021).

**Graf 10. Likvidita Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021**

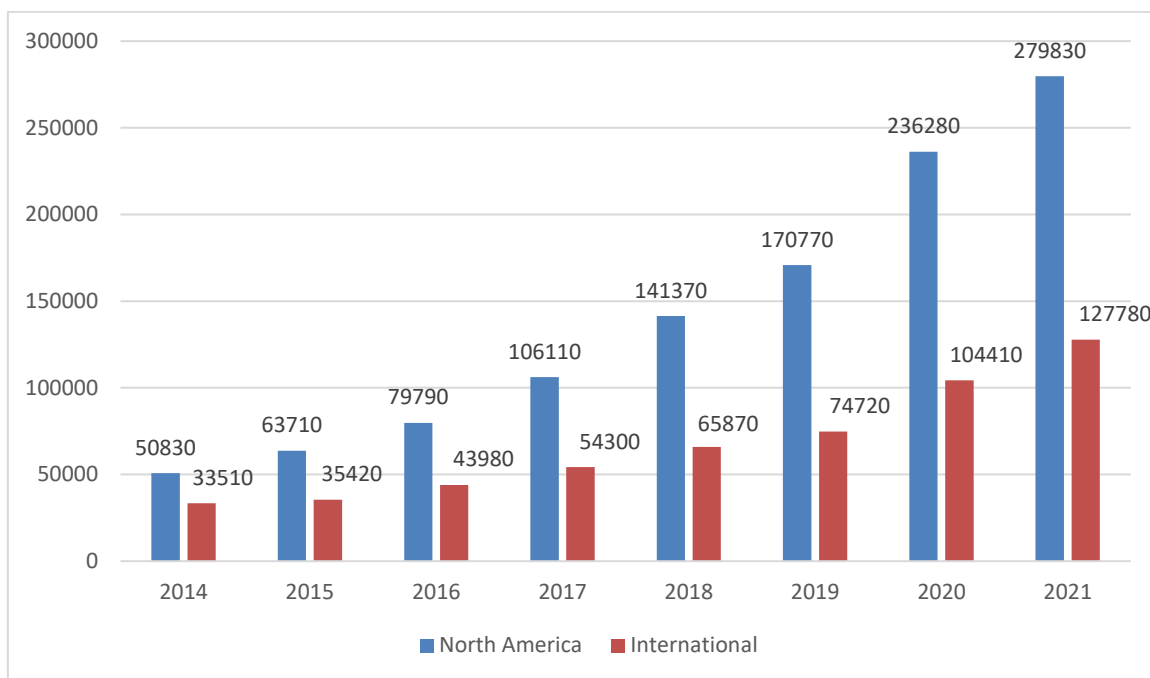


Zdroj: <https://www.macrotrends.net/stocks/stock-comparison?s=current-ratio&axis=single&comp=AMZN:BABA>

#### 4.3.3.5. Příjmy podle regionů

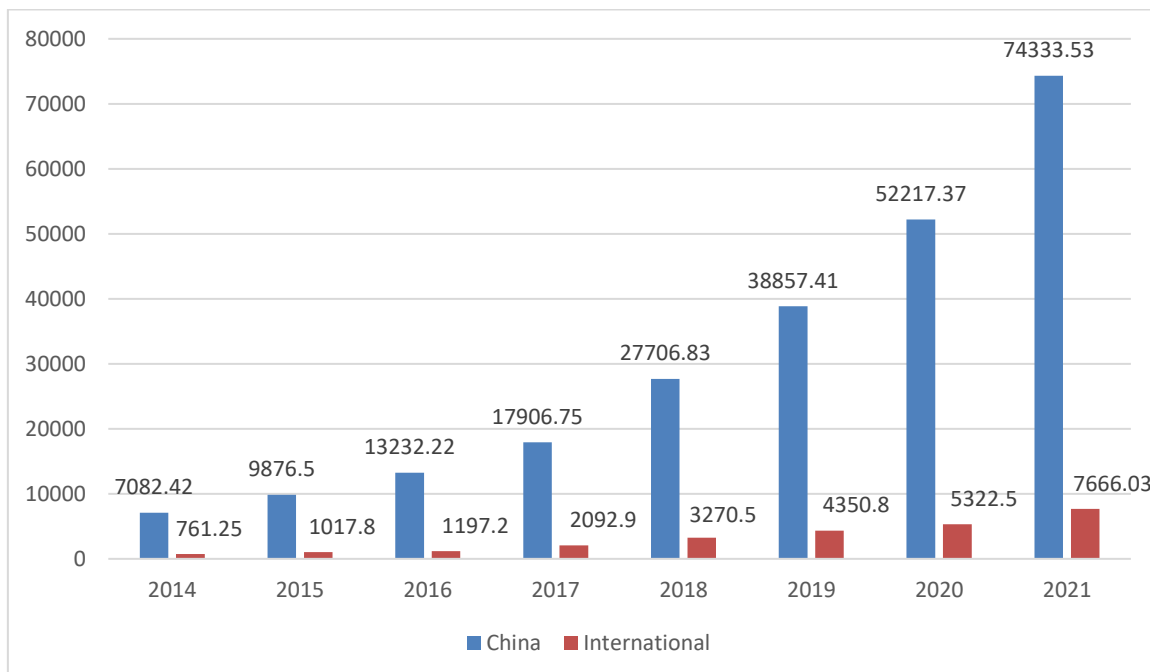
Amazon dlouhodobě ovládá globální trhy a v tomto ohledu vykazuje stabilitu. Jak je vidět z níže uvedených grafů, při porovnání stejných intervalů je mezinárodní segment Amazonu výrazně lepší než segment Alibaba (kromě Cainiao) (JR RESEARCH, 2021).

**Graf 11. Příjmy Amazonu podle regionů v milionech amerických dolarů za období 2014-2021**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z webu <https://www.statista.com/statistics/266289/net-revenue-of-amazon-by-region/>

**Graf 12. Příjmy Alibaba podle regionů v milionech amerických dolarů za období 2014-2021**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z webu <https://www.statista.com/statistics/226793/e-commerce-revenue-of-alibabacom/>

## 5. Výsledky a doporučení

Na základě srovnávací analýzy je třeba zdůraznit, že obě organizace, které mají jasně definované své klientské segmenty, bojují o své klienty a vytvářejí příznivé podmínky pro uspokojování jejich potřeb. Různé weby s hodnocením zákazníků neodrážejí plnou spokojenost klientů těchto organizací, za prvé kvůli malému počtu hodnocení ve srovnání s celkovým množstvím klientů těchto organizací, a za druhé taková hodnocení nevykazují konkrétní zaměření hodnocení. Jako doporučení by bylo možné navrhnout zavedení podrobného transparentního a veřejného systému hodnocení služeb a produktů zákazníky, který by v prvé řadě umožnil novým zákazníkům a zájemcům o spolupráci s těmito organizacemi udělat si jasnější představu o zákazníkovi. spokojenost z různých úhlů pohledu a zadruhé by to vytvořilo příležitost rychle se zaměřit na konkrétní problémy/stížnosti, které se objeví, vyjádřené ve formě konkrétního hodnocení služeb.

Obecně platí, že Amazon a Alibaba jako největší e-commerce obchod přikládají velký význam e-commerce. Při rozhodování, na který trh vstoupit, berou v úvahu podobné faktory. Amazon i Alibaba spouští platformu pro e-commerce. Amazon působí jako online distributor s mnoha značkovými produkty, jako jsou Kindle a Echo na své platformě. Kromě toho má Amazon vlastní přepravní oddělení FBA na podporu elektronického obchodování. Alibaba trvá na roli platformy a jen staví mosty mezi kupujícími a prodávajícími. Alibaba využívá logistickou platformu ke spolupráci s dalšími logistickými společnostmi při řešení problému s doručováním v e-commerce. Zdálo by se, že Amazon má svůj vlastní dobře zavedený, dobře fungující, neustále se vyvíjející logistický systém, ale s přihlédnutím k obrovským nákladům na udržení životnosti tak těžkopádného systému už tato výhoda nevypadá tak neotřesitelně. V tomto ohledu lze doporučit maximální snížení nákladů pomocí co největší optimalizace pomocí další digitalizace a robotizace. Alibaba, vystupující v tomto smyslu jako zprostředkovatel, se potýká s obtížemi a problémy jiného druhu, neboť kvalita služeb nabízených třetími stranami ne vždy odpovídá očekáváním zákazníků, a to jak z hlediska rychlosti, tak kvality služeb. Proto je vhodné koordinovat úsilí různých společností o vytvoření jednotného systému pro boj s padělanými produkty v oblasti elektronického obchodu. Pro společnosti zabývající se elektronickým obchodováním je také důležité zajistit, aby zaměstnanci neměli přístup k žádným neoprávněným kopiím softwaru nebo jiného obsahu ve svých systémech. Finančně je ale údržba takové platformy ze strany Alibaby mnohem levnější než u Amazonu. Obě organizace jsou poskytovateli cloudových služeb a v

současnosti jsou služby Amazonu považovány za jedny z nejlepších na světě, zatímco podobné služby Alibaby si jen získávají na oblibě, založené na příznivé ceně a stále vyšší kvalitě. Zákazníci Amazonu raději platí kartou, zatímco zákazníci Alibaby raději využívají Alipay. Přestože chce Amazon vytvořit svůj vlastní platební systém, Alipay překonává Amazon Pay. Politické i ekonomické faktory nutí Amazon a Alibaba zvážit podobnosti a rozdíly mezi těmito dvěma společnostmi v elektronickém obchodování. Kromě toho rozdíly v poslání také vedou k různým strategiím přijatým Amazonem a Alibabou. Amazon a Alibaba začaly vyvíjet koncepty pro sloučení fyzického maloobchodu a elektronického obchodování, jak je vidět na rostoucí síti samoobslužných provozoven, jako je Hema Fresh společnosti Alibaba a Amazon Go od Amazonu.

Z analýzy finančního kritéria je vidět, že obě organizace vykazují v posledních letech stabilní růstové ukazatele. Ale například špatná rentabilita Amazonu v letech 2014-16 ukazuje na přítomnost neúspěchu v řadě projektů, jak již bylo uvedeno. Ale ze strategického hlediska různé neúspěšné velké projekty jen podtrhují touhu Amazonu rozšířit pole působnosti novými pokusy. A jak je patrné ze zvyšující se míry rentability v posledních letech, tato strategická linie rozšiřování pole působnosti přináší pozitivní výsledky a v tomto světle lze doporučit podrobnou analýzu chyb neúspěšných projektů minulých let a zvážení možnosti realizace těchto projektů v nových podmínkách s přihlédnutím ke vzniklým chybám. Zajímavé je také srovnání regionálních tržeb, ukazující větší úspěch Amazonu v internacionalizaci.

Závěrem nelze jednoznačně konstatovat, že některá z těchto organizací je jednoznačně nadřazená, ale je jisté, že ve svých regionech je každá dominantní. Oba mají své výhody, oba mají stabilitu a u obou lze předpokládat další růst a rozšiřování pole působnosti.

## 6. Závěr

Tato diplomová práce byla věnována inovativním business modelům. Stanoveného cíle provést srovnávací analýzu vybraných business modelů bylo dosaženo pomocí metodik uvedených v příslušné části. Práce je rozdělena do několika částí, z nichž hlavní lze považovat za teoretickou a praktickou.

V teoretické části byl proveden kritický rozbor samotného pojmu inovace, jeho jednotlivých složek a také byly analyzovány různé přístupy k inovativním business modelům. Analyzované přístupy jsou odrazem současného stavu hlavních oblastí výzkumu v této oblasti poznání.

Následující praktická část poskytuje podrobnou analýzu vybraných business modelů Amazonu a Alibaba pomocí nástroje Osterwaldera Business model Canvas, který byl analyzován v teoretické části a pomocí kterého jsou analyzovány hlavní komponenty každého z vybraných business modelů. Dále byla na základě zvolených kritérií provedena srovnávací analýza business modelů Amazonu a Alibaba. Samostatná kapitola je věnována shrnutí výsledků a doporučením, které vyzdvihují hlavní body provedené srovnávací analýzy a poskytují doporučení pro zlepšení činnosti těchto organizací.

## 7. Zdroje

1. SCHUMPETER, Joseph. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Siebente Auflage.* BERLIN: Duncker und Humblot, 1987. ISBN 3-428-01388-3.
2. OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*,. 4th Edition. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018. ISBN 978-92-64-30460-4.
3. OECD (2015), *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. 2015. Paris: OECD Publishing, 2015. ISBN ISBN 978-926423901-2.
4. *Oslo Manual GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA: Перевод на русский язык. Руководство Осло. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СБОРУ И АНАЛИЗУ ДАННЫХ ПО ИННОВАЦИЯМ.* Third edition. Москва: Государственное учреждение "Центр исследований и статистики науки" (ЦИСН), 2006. ISBN 5-7602-0173-5.
5. *ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ: Под редакцией Н. П. Иващенко.* Учебное пособие. Москва: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. ISBN 978-5-906783-32-5.
6. СТЕПАНОВА, И.П. *ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ* Курс лекций. *Studfiles* [online]. Саратов, 2014 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://studfile.net/preview/5255185/>
7. БАБИЧ, В. Н. а А. Г. КРЕМЛЁВ. *ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.* *Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина* [online]. Екатеринбург: Издательство

- Уральского университета, 2014, 2014 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28991/1/978-5-7996-1220-7\\_2014.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28991/1/978-5-7996-1220-7_2014.pdf)
8. ИЛЬЕНКОВА, С.Д., Л.М. ГОХБЕРГ а С.Ю. ЯГУДИН. *Инновационный менеджмент: Учебник для вузов* [online]. Москва: Издательское объединение "ЮНИТИ", 1997 [cit. 2022-03-20]. ISBN 5-85173-075-7. Dostupné z: <https://studfile.net/preview/1098151/>
  9. F. DRUCKER, PETER. *INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP: Practice and Principles*. Adobe Acrobat E-Book Reader edition. Australia: PerfectBound™, 2002. ISBN 0060546743.
  10. OSTERWALDER, Alexander а Yves PIGNEUR. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey, simultaneously in Canada: John Wiley, 2010. ISBN 978-0470-87641-1.
  11. GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER а Michaela CSIK. *Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2016. Электронное издание: ООО «Альпина Диджитал», 2016. ISBN 978-5-9614-4314-1.
  12. KIM, W. Chan а Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor а vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.
  13. АНТРОПОВ, М.С, В.Г БЕЛОЛИПЕЦКИЙ а И.И. КОРОСТЫЛЕВА. *Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний. Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова* [online]. 2010 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: [https://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6\\_1\\_6\\_1\\_nom4\\_2.pdf](https://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf)



14. ШЕЛЕХОВА, Н.В. ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ. *Law-journal* [online]. 2011 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: [https://law-journal.ru/files/pdf/201107/201107\\_81.pdf](https://law-journal.ru/files/pdf/201107/201107_81.pdf)
15. CHESBROUGH, Henry W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003. ISBN 1-57851-837-7.
16. GRIMPE, Dr. Christoph a Prof. Dr. Ulrich KAISER. *Balancing Internal and External Knowledge Acquisition: The Gains and Pains from R&D Outsourcing* [online]. In: . March 2016, s. 55 [cit. 2021-6-29]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00946.x>
17. WEST, Joel a Scott GALLAGHER. *Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm Investment in Open Source Software: R&D Management Special Issue on "Opening-up the innovation process"* [online]. 19 February 2006, , 33 [cit. 2021-6-29]. Dostupné z: <http://www.joelwest.org/Papers/WestGallagher2006a-WP.pdf>
18. PEREIRA, DANIEL. Amazon Business Model. *The Business Model Analyst* [online]. 29. července 2021 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://businessmodelanalyst.com/amazon-business-model/>
19. HALL, Mark. Amazon.com American company: "Get Big Fast". *Britannica* [online]. 2017 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Amazoncom>
20. ТКАЧЕВÁ, Margarita. Бесконечность — не предел. Как Джефф Безос покорил ретейл и космос. RBC [online]. 2021 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6152ce8d9a794789e7a9e1d5>
21. AMAZON. Who We Are. *Amazon* [online]. 2020-09-18 [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.aboutamazon.com/about-us>
22. RAJANOV, Ruslan. Что такое платформенный бизнес, создание платформы маркетплейса для отрасли. Бизнес-модель Платформа. *Конструктор веб-приложений Falcon Space* [online]. 2021

- [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://falcon.web-automation.ru/blog/chtotakoe-platformenny-biznes--sozdanie-platformy-marketpleysa-dlya-otrasli--biznes-model-platforma>
23. FITZGIBBONS, Laura. Platform economy. *The TechTarget* [online]. Duben 2019 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/platform-economy>
24. ADOBE. About Amazon Marketplace. *Adobe Experience League* [online]. September 9, 2021 [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: <https://experienceleague.adobe.com/docs/commerce-channels/amazon/getting-started/about-amazon-marketplace.html?lang=en>
25. AMAZON WEB SERVICES. Cloud computing with AWS. *AWS* [online]. Amazon Web Services, Inc. or its affiliates., 2022 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: [https://aws.amazon.com/what-is-aws/?nc1=h\\_ls](https://aws.amazon.com/what-is-aws/?nc1=h_ls)
26. AMAZON. What We Do: Delivery and Logistics. *Amazon* [online]. 2020-10-17 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.aboutamazon.com/what-we-do/delivery-logistics>
27. AMAZON. Our Workplace: Our Facilities. *Amazon* [online]. 2020-09-21 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.aboutamazon.com/workplace/facilities>
28. AMAZON STAFF. How to pack a Prime plane. *Amazon* [online]. August 14, 2019 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.aboutamazon.com/news/transportation/how-to-pack-a-prime-plane>
29. AMAZON. *Amazon Delivery Service Partner Program* [online]. 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://logistics.amazon.com/marketing>

30. Секреты успешной логистики Amazon. *ЛОГДОК логистические решения* [online]. [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://logdok.ru/news/sekrety-uspeshnoj-logistiki-amazon/>
31. UENLUE, Murat. Amazon Business Model The Ultimate Overview. *Innovation Tactics* [online]. [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: <https://innovationtactics.com/amazon-business-model-ultimate-overview/>
32. ALIBABA GROUP. OUR BUSINESSES. *Alibaba Group* [online]. 2022 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses>
33. LI, Jan, ed. Пекинские логистические компании возобновляют работу. *Http://russian.people.com.cn/* [online]. 13/03/2020 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <http://russian.people.com.cn/n3/2020/0313/c31516-9667713.html>
34. PEOPLE'S DAILY 人民日报. Китайские фонды пожертвовали для Европы еще больше грузов медицинского назначения. *Http://russian.people.com.cn/* [online]. 31/03/2020 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <http://russian.people.com.cn/n3/2020/0331/c31516-9674244.html>
35. PEOPLE'S DAILY 人民日报. Китай активно разрабатывает логистических роботов. *Http://russian.people.com.cn/* [online]. 04/04/2019 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <http://russian.people.com.cn/n3/2019/0404/c31518-9563958.html>
36. PEOPLE'S DAILY 人民日报. На востоке Китая установлены 1500 контейнеров для утилизации упаковок от посылок. *Http://russian.people.com.cn/* [online]. 29/08/2019 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <http://russian.people.com.cn/n3/2019/0829/c31516-9610262.html>

37. PEOPLE'S DAILY 人民日报. Китай расширяет использование экологически чистых упаковок экспресс-доставки. *Http://russian.people.com.cn/* [online]. 20/03/2018 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <http://russian.people.com.cn/n3/2018/0320/c31516-9439657.html>
38. PAHWA, Aashish. Alibaba Business Model | How Does Alibaba Make Money?. *Feedough* [online]. 2020 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.feedough.com/alibaba-business-model-how-does-alibaba-make-money/#:~:text=It%20focused%20more%20on%20trade,profit%20in%20the%20domestic%20markets>
39. BRAY, Chad a Alison TUDOR-ACKROYD. What is Jack Ma's Ant Group and how does it make money?. *South China Morning Post* [online]. 2020 [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://www.scmp.com/business/banking-finance/article/3107294/what-jack-mas-ant-group-and-how-does-it-make-money>
40. PETROV, Christo. 47 Amazon Statistics to Bedazzle You in 2021. *TechJury* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: [https://techjury.net/blog/amazon-statistics/#:~:text=Amazing%20Amazon%20Stats,entire%20population%20of%20Russia!\)&text=Nearly%20two%2Dthirds%20of%20Americans,of%20US%20online%20shoppers!](https://techjury.net/blog/amazon-statistics/#:~:text=Amazing%20Amazon%20Stats,entire%20population%20of%20Russia!)&text=Nearly%20two%2Dthirds%20of%20Americans,of%20US%20online%20shoppers!)
41. PEREIRA, DANIEL. Alibaba Business Model. *The Business Model Analyst* [online]. DECEMBER 17, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://businessmodelanalyst.com/alibaba-business-model/>
42. ALIBABA GROUP. COMPANY OVERVIEW: ALIBABA GROUP'S MISSION IS TO MAKE IT EASY TO DO BUSINESS ANYWHERE. *Alibaba Group* [online]. 2022

- [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.alibabagroup.com/en/about/overview>
43. What is Customer Retention?. *Salesforce* [online]. 2022 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/customer-service/customer-retention/>
44. TAYLOR, Natalie. Amazon Customer Retention: How to Turn New Digital Shoppers Into Loyal Customers. *Feedvisor* [online]. January 13, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://feedvisor.com/resources/e-commerce-strategies/amazon-customer-retention-how-to-turn-new-digital-shoppers-into-loyal-customers/#:~:text=Amazon%20maintains%20a%2093%25%20retention,marketplace%20in%20record%2Dbreaking%20numbers>
45. SMITH, Greg. Alibaba offers market share and growth potential. *Financial Review* [online]. Dec 5, 2019 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.afr.com/wealth/investing/alibaba-offers-market-share-and-growth-potential-20191204-p53gnv#:~:text=Alibaba%20is%20the%20favoured%20online,98%20per%20cent%20retention%20rate>
46. БАХАРЕВ, Игорь. *Alibaba vs. Amazon: подробное сравнение двух интернет-гигантов* [online]. 11 Декабря 2014 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://e-pepper.ru/news/alibaba-vs-amazon-podrobnoe-sravnenie-dvux-internet-gigantov.html>
47. SHAO, Yutong. Discuss the Similarities and Differences of Amazon and Alibaba with Respect to Cross-border E-commerce. In: *Science Journal of Business and Management* [online]. 2019 [cit. 2022-02-09]. ISSN 2331-0634 (Online). Dostupné z: doi:10.11648/j.sjbm.20190706.14
48. NJOGU, T. Difference Between Amazon and Alibaba. *Differencebetween.net* [online]. 2019, June 24 [cit. 2022-02-09].

- Dostupné z: <http://www.differencebetween.net/business/difference-between-amazon-and-alibaba/>
49. ENTERPRISE ENGINEERING SOLUTIONS. Alibaba Cloud vs AWS: A Comprehensive Comparison. *Enterprise Engineering Solutions* [online]. 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.eescorporation.com/alibaba-cloud-vs-aws/#:~:text=Currently%2C%20AWS%20has%20more%20regions,%2C%20object%2C%20and%20file%20storage>
50. PATTERSON, Stuart. Amazon vs. Alibaba: Who Wins the Battle of the Platform Giants?. *FACT-Finder Blog* [online]. 2019 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.fact-finder.com/blog/amazon-vs-alibaba/>
51. GUO, Xinjing. *Analysis of Business Model, Logistics Operation and Live Broadcast of Amazon and Taobao under Epidemic* [online]. In: . 2021 [cit. 2022-02-09]. ISBN 978-94-6239-483-4. ISSN 2352-5428. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.040>
52. YANDEX ZEN INVEST FUTURE. Amazon vs Alibaba. Выбор очевиден?. *Yandex Zen Invest Future* [online]. 10 February 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://zen.yandex.ru/media/investfuture/amazon-vs-alibaba-vybor-ocheviden-6023cecd9eeef76a6934a9fb>
53. THE INVESTOPEDIA TEAM. Amazon's vs. Alibaba's Business Models: What's the Difference?. *Investopedia* [online]. December 16, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/articles/investing/061215/difference-between-amazon-and-alibabas-business-models.asp>
54. MURPHY, CHRIS B. Net Profit Margin. *Investopedia* [online]. October 18, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: [https://www.investopedia.com/terms/n/net\\_margin.asp](https://www.investopedia.com/terms/n/net_margin.asp)

55. FERNANDO, JASON. Current Ratio. *Investopedia* [online]. October 21, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp#:~:text=The%20current%20ratio%20is%20a,current%20debt%20and%20other%20payables>
56. JENKIN, Kit. What is a Good Current Ratio?. *Eposnow* [online]. 7.23.2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.eposnow.com/us/resources/what-is-a-good-current-ratio/>
57. JR RESEARCH. Alibaba Vs. Amazon: Which E-Commerce Stock Is The Better Buy?. *Seeking Alpha* [online]. Sep. 27, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://seekingalpha.com/article/4457296-alibaba-vs-amazon-ecommerce-stock-better-buy>

## **8. Seznam obrázků, tabulek, grafů**

### **Seznam obrázků**

**Obrázek 1. Přejít novoty na inovaci**

**Obrázek 2. Model inovačního procesu**

**Obrázek 3. „Magický trojúhelník“**

**Obrázek 4. Prvky business modelu dle Johnsona, Christensena a Kagermanna, 2008**

**Obrázek 5. Systémový rámec čtyř aktivních opatření**

**Obrázek 6. Hodnocení na webu <https://www.sitejabber.com>**

**Obrázek 7. Hodnocení na webu <https://play.google.com/>**

### **Seznam tabulek**

**Tabulka 1. Funkční kategorie pro identifikaci typu inovací podnikových procesů**

**Tabulka 2. Subjekty inovačního procesu**

**Tabulka 3. Strategie rudého oceánu vs. Strategie modrého oceánu**

**Tabulka 4. Amazon Business Model Canvas**

**Tabulka 5. Alibaba Business Model Canvas**

### **Seznam grafů**

**Graf 1. Tržní kapitalizace předních společností elektronického obchodování po celém světě k červnu 2021 v miliardách amerických dolarů**

**Graf 2. Nejoblíbenější online tržiště na světě v roce 2020 podle celkového obrátu zboží v miliardách amerických dolarů**



**Graf 3. Růst klientské základny Amazonu a Alibaba v milionech za období 2014-2021**

**Graf 4. Roční výnosy AWS ve srovnání s Alibaba Cloud v milionech amerických dolarů za období 2014-2021**

**Graf 5. ROE Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021**

**Graf 6. ROA Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021**

**Graf 7. ROI Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021**

**Graf 8. Křivky růstu příjmů Amazonu a Alibaba za období 2014-2021**

**Graf 9. Čistá marže Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021**

**Graf 10. Likvidita Amazonu ve srovnání s Alibaba za období 2014-2021**

**Graf 11. Příjmy Amazonu podle regionů v milionech amerických dolarů za období 2014-2021**

**Graf 12. Příjmy Alibaba podle regionů v milionech amerických dolarů za období 2014-2021**