

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Inovativní business modely

Bc. Anastasiya Kaliagina

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Anastasiya Kaliagina

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Inovativní business modely

Název anglicky

Innovative Business Models

Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout inovaci business modelu pro výrobní podnik s využitím zkušeností s obchodními modely využívanými především ve službách (např. předplatné a pod.)

Metodika

Teoretická část: přehled současného stavu poznání ve zkoumané problematice.

Praktická část: Vlastní návrh inovace business modelu pro vybraný výrobní podnik s využitím metodiky lean canvas.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu + přílohy

Klíčová slova

Business model, lean canvas, model předplatné, RDE LLC

Doporučené zdroje informací

- Alexander Osterwalder a Yves Pigneur. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken
- Caldwell, Dodd. 2020. „Is A Subscription Model Right For Your Business? Pros vs Cons“. MoonClerk
- Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner, a Ragna Bell. 2010. „When and how to innovate your business model“. Strategy & Leadership 38(4):17–26
- Magretta, J. 2002. „Why Business Models Matter“. Harvard Business Review 80(5):86–87.
- Morten Suhr Hansen. 2021. How to Build a Subscription Business: Guide, Inspiration, and Cases. Subscribe [Frederiksberg].
- Ughage, Nupura. 2021. „Subscription Business Models – Types, Benefits & How to Move into Subscriptions?“ Chargebee’s SaaS Dispatch.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Inovativní business modely“ jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 18. 11. 2022

Anastasiya Kaliagina

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a připomínky. Též bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za jejich moudré rady a neustálou podporu během studia.

Inovativní business modely

Abstrakt

V minulosti byly inovace vnímány značně negativně vzhledem k neznalosti, konzervatismu a strachu ze ztráty zaměstnání. S rozvojem společnosti se však rozvinulo i lidské myšlení a inovace se staly nedílnou součástí každodenního života a práce. To ovlivnilo způsob vnímání inovací a dnes jsou nezbytnou součástí procesů ve všech oblastech a přispívají k novým možnostem a příležitostem.

Tato diplomová práce je zaměřena právě na navržení inovativního obchodního modelu pro vybranou společnost.

Teoretická část práce představuje význam a vývoj obchodních modelů, definuje inovace, jejich klasifikace a způsoby jejich zavedení. V této části práce jsou popsány modely Canvas a Lean Canvas, jejichž autory jsou Alexander Osterwalder s Yvesem Pigneurem a Ashem Mauryou.

Praktická část práce je věnována aplikaci výše uvedených modelů na vybranou společnost a jejich pomocí jsou odhaleny mezery v její činnosti. Získané výsledky slouží pro navržení způsobu inovace existujícího obchodního modelu pomocí zavedení systému předplatného služeb, které společnost poskytuje. Výsledkem vyhodnocení aplikace modelu předplatného ve společnosti je pozitivní vliv na chod její činnosti.

Tato práce byla rozpracovaná v roce 2021 a neobsahuje zhodnocení současné situaci spjatou s válkou.

Klíčová slova: Obchodní model, business model, business model Canvas, Lean Canvas, inovace, model předplatného, obchodní model se zaměřením na služby.

Innovative Business Models

Abstract

In the past, innovation has been perceived very negatively due to ignorance, conservatism, and fear of job loss. However, as society has developed, human reasoning has evolved, and innovation has become an integral part of everyday life and work. This has influenced the way innovation is observed and today it is an essential part of processes in all areas and that's why contributes to new possibilities and opportunities.

This thesis focuses specifically on designing an innovative business model for a selected company.

The theoretical part of the thesis introduces the meaning and development of business models, defines innovation and classifying ways of its implementation. This part of the thesis described the Canvas and Lean Canvas models developed by Alexander Osterwalder with Yves Pigneur and Ash Maurya.

The practical part of the thesis is dedicated to the application of the models to a selected company and using them to reveal the gaps in its operations. The obtained results are used to propose the innovating way for the existing business model by implementing a subscription for the services provided by the company. The application's evaluation of the subscription model in the company resulted in a positive impact on the operation of its business.

This thesis was developed in 2021 and does not include an assessment of the current war-related situation.

Keywords: business model, business model Canvas, Lean Canvas, innovation, subscription model, service-oriented business model.

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Literární rešerše	13
3.1	Definice obchodního modelu	13
3.1.1	Klíčové prvky obchodního modelu.....	14
3.2	Vývoj obchodního modelu	15
3.3	Využití obchodního modelu	16
3.3.1	Obchodní model Canvas	17
3.3.2	Obchodní model Lean Canvas	21
3.4	Definice inovace.....	23
3.5	Inovace obchodního modelu	24
3.5.1	Přístupy k inovaci obchodních modelů.....	25
3.6	Obchodní modely se zaměřením na služby	28
3.7	Obchodní model předplatného	30
3.7.1	Cenová strategie předplatného.....	31
3.7.2	Zavedení obchodního modelu s předplatným	32
3.7.3	Mechanika tržeb	36
4	Vlastní práce	38
4.1	Představení společnosti ABC	38
4.1.1	Úvod do společnosti.....	38
4.1.2	Produkt.....	38
4.1.3	Partneři	39
4.2	Zaměření na služby	39
4.3	Aplikace obchodního modelu Canvas ve společnosti	41
4.3.1	Zákaznický segment	41
4.3.2	Hodnotová nabídka	42
4.3.3	Distribuční kanály	42
4.3.4	Zákaznické vztahy	43
4.3.5	Zdroje příjmů	43
4.3.6	Klíčové zdroje.....	44

4.3.7	Klíčové aktivity	46
4.3.8	Klíčoví partneři	46
4.3.9	Struktura nákladů	46
4.4	Zhodnocení modelu	47
4.5	Proces poskytování servisní služby	49
4.6	Lean Canvas společnosti ABC	54
4.6.1	Problém	54
4.6.2	Zákaznický segment.....	55
4.6.3	Návrh jedinečné hodnoty	56
4.6.4	Řešení.....	56
4.6.5	Informační kanály	57
4.6.6	Zdroje příjmů	57
4.6.7	Struktura nákladů	57
4.6.8	Klíčové metriky.....	58
4.6.9	Neférová výhoda	58
4.7	Aplikace modelu předplatného ve společnosti ABC.....	59
4.7.1	Současný ceník služeb pro zákazníka	59
4.7.2	Náklady a výnosy společnosti ABC.....	61
4.7.3	Stanovení ceny předplatného	63
4.7.4	Výhody a nevýhody zavedení modelu předplatného	64
5	Výsledky a diskuse.....	67
6	Závěr	69
7	Seznam použitých zdrojů.....	70
8	Seznam obrázků, tabulek a zkratk.....	75
8.1	Seznam obrázků	75
8.2	Seznam tabulek.....	75
8.3	Seznam použitých zkratk.....	76
	Přílohy	77
Příloha A	Záruční podmínky	78
Příloha B	Plán údržby zařízení	80

1 Úvod

V současné době zrychlení toku informací, digitalizace a robotizace se již nestačí držet jednoho funkčního řešení pro fungování firmy. Pro úspěšnost na trhu je třeba, aby společnosti sledovaly trendy a neustále se rozvíjely. Proces inovování je nedílnou součástí rozvoje společností. Inovace přináší společnostem nejen konkurenční výhodu, ale pomáhají také zlepšit interní procesy v podniku, zvýšit efektivnost produkce, komerční úspěšnost a především zvýšit hodnotu produktu pro zákazníka.

Problém inovací se týká většinou společností s konzervativními strukturami, které nevidí důvod pro změnu, pokud jejich zavedený model obchodování funguje. Konkrétně jde o firmy v sektoru poskytujícím technické produkty a služby na B2B trhu. Samotný proces poskytování služeb na B2B trhu není příliš flexibilní, proto velký význam hraje přehodnocování obchodních modelů.

Teoretická část práce definuje základní pojmy obchodních modelů a způsoby jejich inovací. Popisuje vývoj obchodních modelů, jejich využití v praxi a nástroje pro vyhodnocení jejich efektivity.

Praktická část práce je věnována analýze vybrané společnosti a návrhu inovací obchodního modelu společnosti se zaměřením na služby pomocí zavedení modelu předplatného. Práce je zaměřena na vysvětlení možnosti zavedení a využívání modelu předplatného v prostředí méně flexibilním pro změny trhu, jelikož koncový spotřebitel na B2C trhu stále více využívá předplatitelský model, ale v B2B odvětví je zatím jen těžko představitelný. Praktická část práce nabízí modelové řešení a doporučení pro inovaci existujícího obchodního modelu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout inovaci obchodního modelu pro vybranou společnost s využitím zkušeností s obchodními modely využívanými především ve službách.

Z hlavního cíle byly odvozeny tyto dílčí cíle:

- Dílčí cíl 1: Vymezení pojmu a zhodnocení modelu předplatného.
- Dílčí cíl 2: Analýza současné situace vybrané společnosti.
- Dílčí cíl 3: Vytvoření obchodního modelu vybrané společnosti.
- Dílčí cíl 4: Navržení inovace obchodního modelu a vyhodnocení jejího dopadu.

2.2 Metodika

Diplomová práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Metodiku práce tvoří:

- Studium odborné literatury. Pro pochopení dané problematiky byla nastudována odborná literatura. Na základě literatury a zdrojů byl zvolen koncept pro inovace vybrané společnosti. Výstupy jsou součástí teoretického přehledu a mají vazbu na dílčí cíl 1.
- Analýza současné situace podniku pomocí konceptu obchodního modelu Canvas na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti a studia písemných dokumentů.
- Identifikace inovativního obchodního modelu firmy pomocí Lean Canvas.
- Návrh inovace podniku na základě prostudované literatury.
- Vyhodnocení dopadů zavedení inovací.

3 Literární rešerše

3.1 Definice obchodního modelu

I když se v dnešní době často používá termín „obchodní model“, jen zřídka je definován explicitně (Chesbrough a Rosenbloom, 2002). Vzestup elektronického obchodování s jeho novými formami, které se vyhybají tradičním způsobům podnikání, upřel pozornost na téma, které je široce diskutováno odborníky a investory, ale podle všech analyzovaných zdrojů dosud nemá přesné akademické pojetí. Chesbrough a Rosenbloom v roce 2002 našli na World Wide Web 107 000 odkazů na „obchodní model“ včetně jejich vlastního. V dnešní době jen přes Google prohlížeč bylo nalezeno již 6,8 miliard odkazů, což ukazuje velmi rychlou tendenci rozvoje.

Obchodní model neboli business model je základním pilířem, dle kterého by podnik měl fungovat. Návrh společnosti může být připraven a následně představen investorům, ale pokud není k dispozici obchodní model, je to zbytečná práce. Právě obchodní model vysvětluje, co je nebo bude produktem firmy, jakou tvoří hodnotu pro zákazníky i pro společnost.

Lidé tento termín často používají, ale většina z nich nechápe, co to znamená. Americký spisovatel a finanční novinář a autor několika velmi úspěšných knih Lewis (2014) říká, že obchodní model je „umělecký výraz“, protože většina lidí má jakousi představu či přehled, ale nedokážou pojem přesně popsat. Teece (2010) se domnívá, že *„obchodní model stále nemá pevné teoretické základy v ekonomii“*. Je opravdu obtížné identifikovat všechny procesy a komponenty, které jsou nezbytné pro podnikání, a definovat tvorbu hodnoty ve společnosti komplexně a zásadně.

Někteří autoři definují obchodní model jako systém vydělávání peněz. Podle jejich názoru obchodní model je ekonomickým konceptem, který „produkuje“ výnosy a náklady.

„Obchodní model je metoda vydělávání peněz v konkrétním obchodním prostředí. Skládá se z klíčových strukturálních a provozních charakteristik společnosti – jak společnost vydělává a vytváří zisk.“ (Wheelen a Hunger, 2012)

Ekonomický pohled na obchodní model nepředstavuje komplexní pohled na společnost. Obchodní model by měl kromě výnosů a nákladů z výroby zahrnovat i druhou stranu podnikání a vytvářet hodnotu.

Otázku definice obchodního modelu řešili Osterwalder a Pigneur (2010) ve své publikaci Business Model Generation. Obchodní model popisuje logiku organizace. Vytváří, dodává a kontroluje hodnotu a způsob vydělávání peněz ve firmě. „*Myslíme si, že obchodní model je systém zdrojů a akcí, které jsou vytvářené hodnotou, která má výhodu pro kupujícího, a prodej této hodnoty vydělává peníze pro společnost.*“ (Slávik a Bednár, 2014) Podle Mullinse a Komisara (2009) stojí úspěšný obchodní model na pěti pilířích, které předurčují ekonomickou životaschopnost podnikání.

- Příjmový model je autory definován jako peníze pocházející od zákazníka, který je ochoten koupit to, co společnost prodává.
- Model hrubé marže je rozdíl mezi tržbami z prodeje a náklady na výrobu, tedy penězi, které zůstávají po zaplacení přímých nákladů.
- Provozní model zahrnuje fixní náklady, které jsou nepřímo hrazeny za výrobu.
- Model pracovního kapitálu jsou peníze, které musejí být k dispozici pro zajištění plynulého provozu, dokud zákazník nezaplatí za zboží.
- Investiční model popisuje využití peněz, které chce společnost investovat do rozvoje podnikání.

Za úspěšnou je považována společnost, která po zaplacení hrubé marže, provozních nákladů, provozního kapitálu a investic má stále volné finanční prostředky (peníze). Pozitivní matematický výsledek je známkou úspěchu v současnosti a pravděpodobně i v budoucnosti. Tento koncept lze použít pro analýzu podnikání a ekonomické situace podniku a hodnocení finančního zdraví, ale abstrahuje od ostatních složek obchodního modelu. Tento model ale věnuje jen malou pozornost hodnotě, která je zákazníkovi nabízena.

3.1.1 Klíčové prvky obchodního modelu

Giesen a kol. (2010) definují klíčové prvky obchodního modelu takto:

- Jaká hodnota se dodává zákazníkům: zákaznické segmenty, hodnotová nabídka, konkrétní práce, co je třeba udělat, co se prodává a jak se prodává.
- Jak je hodnota poskytována: kritické interní zdroje a procesy i externí partnerství.
- Jak se generují příjmy: cenový model a formy monetizace.
- Jaký je postoj společnosti v tomto odvětví: role a vztahy společnosti napříč hodnotovým řetězcem.

Za nejznámější nástroje strategického řízení pro popis obchodních modelů nových a stávajících podniků lze považovat pojetí Osterwaldera a Pigneura (2010) nazvané Canvas, které definuje obchodní model, jenž využívá devět komponent, což jsou: zákaznické segmenty, vztahy se zákazníky, distribuční kanály, hodnotová nabídka, klíčové zdroje, klíčové aktivity, partneři, struktura nákladů a zdroje příjmů. Canvas je mocný vizualizační nástroj a jasně ukazuje všechny komponenty jeho propojení. Schéma Canvas se dělí na levou stranu, která popisuje samotný produkt, a na stranu pravou, která identifikuje trh.

3.2 Vývoj obchodního modelu

Podle Massy a kol. (2017) se pojem „obchodní model“ poprvé objevuje v roce 1957, kdy je považován za soubor podnikových procesů. Postupem času obchodní modelování zahrnovalo hlavně provozní činnosti a získalo více funkčních aspektů. V procesu vývoje technologie však obchodní model již nebyl považován za operační plán, ale byl transformován do integračního schématu pro společnost, aby rozhodnutí přijatá společnostmi byla úspěšná.

V roce 1978 výzkumník Edward F. Konczal ve svém článku „Models Are for Managers, Not Mathematicians“ uvedl, že obchodní model je spíše nástrojem pro správu než matematický obchodní model.

Koncem 90. let se stal koncept „obchodního modelu“ téměř synonymem pro elektronické obchodování a vznik takzvané nové ekonomiky. Dle Nielsena a Lunda (2014) internet v podstatě vytvořil řadu nových obchodních modelů a ústředním bodem literatury o obchodních modelech z pohledu elektronického obchodování se stalo to, jak pomocí modelů úspěšně migrovat k ziskovému elektronickému obchodování.

Za prvé, obchodní model byl považován za architektonickou kostru toků produktů, služeb a informací a byl použit k tomu, aby pomáhal potenciálním investorům porozumět složitým obchodním operacím (He a Ortiz, 2021).

Počátkem roku 2000 se spolu s celkovým počtem významně zvýšil i objem výzkumu v oblasti strategických perspektiv obchodního modelování, a to s ohledem na koncept „obchodního modelu“ v kontextu definice „strategie“ (Massa a kol., 2017). Podle Hamela (2000), autora knihy *Leading the revolution* založené na obchodním modelu, lze podrobněji analyzovat konkurenceschopnost organizace při vytváření inovativních řešení.

S rostoucím počtem autorů dodržujících strategické obchodní modely se objevila otázka rozdílů mezi obchodními modely a strategií. Postupem času bylo zjištěno, že se tyto definice protínají, ale jsou navzájem oddělené (Casadesus-Masanell a Ricart, 2010).

Casadesus-Masanell a Ricart (2010) ve svém článku „From Strategy to Business Models and onto Tactics“ uvažují, že strategie a obchodní model, i když spolu souvisejí, mají odlišné koncepty: obchodní model je výsledkem implementace strategie, ale sám o sobě není strategií. Strategie obsahuje vizi, umístění organizace ve vztahu k vnějšímu prostředí a konkurenci, směr rozvoje.

Většího rozvoje se dočkal koncept obchodních modelů během e-commerce boomu. Přibližně v této době si akademici postupně uvědomili jeho skutečnou ekonomickou hodnotu a spojili ji s technickým potenciálem. Magretta (2002) a Richardson (2008) později volně definovali obchodní model jako způsob, pomocí kterého organizace podniká a pomáhá propojovat strategie společnosti s jejími aktivitami (He a Ortiz, 2021).

V roce 2000 se obchodní modelování podporované vhodným softwarem postupně vyvinulo do samostatné metodiky řízení – Business Engineering. Jejím základním obsahem je analyzovat a vylepšovat aktivity společnosti prostřednictvím širokého uplatnění obchodního modelu vytvořeného pomocí procesního přístupu. V této fázi lze říci, že obchodní modelování je nástrojem, který umožňuje určit správný směr změn, vytvořit koncept změn a usnadnit jejich implementaci (Gorevaya a Khayrullina, 2015).

3.3 Využití obchodního modelu

Obchodní modely byly v době technologického podnikání a investic rizikového kapitálu široce používány. Tento nástroj umožňuje porovnat několik projektů a startupů v krátkém časovém období. Při hodnocení společnosti jako obchodního modelu manažeři široce využívají obchodní modelování pro strategické a provozní řízení. Tento nástroj se stal prostředkem pro studium podnikání. V současné době, jak tvrdí Gorevaya a Khayrullina (2015), se obchodní model používá v široké škále úkolů, mezi které patří:

- Porozumění obchodní logice.
- Návrh forem adaptace na vnější změny.
- Základ pro strategické plánování a obchodní modelování, provádění strategických experimentů.
- Vývoj nových koncepčních řešení v produktové řadě a formě obchodní organizace.

- Vytvoření jednotného komunikačního prostoru s ohledem na logiku a řízení společnosti.
- Školení profesionálních manažerů.

3.3.1 Obchodní model Canvas

Za nejznámější nástroje strategického řízení pro popis obchodních modelů nových a stávajících podniků lze považovat pojetí Osterwaldera a Pigneura (2010) nazvané Canvas. Základy byly položeny Osterwalderem v disertační práci „Business Model Ontology“ roku 2004, následně byl popsán celý přístup v jejich společné práci s kolegou Pigneurem s názvem „Business Model Generation“. Tento zdroj je použit k vypracování celé kapitoly Obchodní model Canvas. Canvas je mocný vizualizační nástroj a jasně ukazuje všechny komponenty jeho propojení. Schéma Canvas (viz Obrázek 1) se dělí na levou stranu, která popisuje samotný produkt a součásti, kterými jsou zákaznické segmenty, vztahy se zákazníky, distribuční kanály, hodnotová nabídka a zdroje příjmů. Pravá strana identifikuje trh pomocí klíčových zdrojů, aktivit, partnerů a struktury nákladů. Každá část se zabývá něčím jiným, ale dohromady tvoří hodnotu.

Obrázek 1 Business model Canvas

KLÍČOVÍ PARTNEŘI	KLÍČOVÉ AKTIVITY	HODNOTOVÁ NABÍDKA	ZÁKAZNICKÉ VZTAHY	ZÁKAZNICKÝ SEGMENT
	KLÍČOVÉ ZDROJE		DISTRIBUČNÍ KANÁLY	
STRUKTURA NÁKLADŮ			ZDROJE PŘÍJMŮ	

Zdroj: vlastní zpracování dle Osterwaldera a Pigneura (2010)

Zákaznický segment

Zákazníci jsou důvodem existence organizace. Každá organizace obsluhuje jednu nebo více různých skupin zákazníků. Organizace, které slouží jiným organizacím, jsou známé jako podniky typu business-to-business (B2B). Organizace, které slouží spotřebitelům, jsou známé jako podniky typu business-to-consumer (B2C). Společnosti se musejí vědomě rozhodnout, které segmenty oslovovat a které ignorovat. Jakmile je toto rozhodnutí učiněno, obchodní model může být pečlivě navržen na základě jasného porozumění specifickým potřebám zákazníků.

Osterwalder a Pigneur (2010) vymezují různé typy zákaznických segmentů:

- Masový trh, kde nerozlišují mezi různými zákaznickými segmenty. Hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky se zaměřují na jednu velkou skupinu zákazníků s obecně podobnými potřebami a problémy. Tento typ obchodního modelu se často vyskytuje v sektoru spotřební elektroniky.
- Mezera na trhu: jedná se o obchodní modely zaměřené na specializované trhy. Starají o specifické, specializované zákaznické segmenty. Hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky jsou všechny „šité na míru“ specifickým požadavkům specifického trhu. Takové obchodní modely se často vyskytují ve vztazích mezi dodavateli a kupujícími.
- Segmentované: s mírně odlišnými potřebami a problémy. Segmenty jsou většinou podobné, ale s odlišnými potřebami a problémy.
- Diverzifikované: organizace s diverzifikovaným zákaznickým obchodním modelem obsluhuje dva nesouvisející zákaznické segmenty s velmi odlišnými potřebami a problémy.
- Vícestranné platformy (nebo vícestranné trhy): Některé organizace obsluhují dva nebo více vzájemně závislých zákaznických segmentů.

Hodnotová nabídka

Tento blok popisuje balíček produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní zákaznický segment. Hodnotová nabídka je důvodem, proč jsou zákazníci ochotni kupovat výrobky a služby určité společnosti, a řeší problém zákazníka nebo uspokojuje jeho potřebu. V tomto smyslu jde o souhrn nebo balík výhod, které společnost nabízí zákazníkům. Některé hodnotové nabídky mohou být inovativní a představovat novou nebo „rušivou“ nabídku. Jiné mohou být podobné stávajícím tržním nabídkám, ale s přidanými

funkcemi a atributy. Hodnoty mohou být kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. design, zákaznická zkušenost). Dle zakladatelů obchodního modelu Canvas Osterwaldera a Pigneura (2010) existují základní druhy hodnot, které firma může poskytnout svým zákazníkům:

- Novost.
- Výkon.
- Přizpůsobení.
- „Dokončení práce“.
- Design.
- Značka / stav.
- Cena.
- Snižování nákladů.
- Snížení rizika.
- Přístupnost.
- Pohodlí / použitelnost.

Distribuční kanály

Komunikační, distribuční a prodejní kanály tvoří rozhraní společnosti se zákazníky. Kanály jsou body kontaktu se zákazníky, které hrají důležitou roli v zákaznické zkušenosti a plní důležité funkce včetně zvyšování povědomí mezi zákazníky o společnosti, produktech a službách, pomoci zákazníkům vyhodnotit nabídku společnosti, umožnění nákupu konkrétních produktů a služeb, poskytování hodnotové nabídky a podpory po nákupu.

Určování kanálů dle Osterwaldera a Pigneura (2010) se uskutečňuje v pěti krocích:

1. Povědomí: Jak zvýšíme povědomí o produktech a službách naší společnosti?
2. Hodnocení: Jak pomáháme zákazníkům vyhodnotit hodnotovou nabídku naší organizace?
3. Nákup: Jak umožňujeme zákazníkům konkrétní nákup produktů a služeb?
4. Dodání: Jak dodáváme hodnotovou nabídku zákazníkům?
5. Po prodeji: Jak poskytujeme zákaznickou podporu po nákupu?

Zákaznické vztahy

Tento blok zahrnuje typy vztahů, které společnost naváže se specifickými zákaznickými segmenty. Vztahy se zákazníky mohou být vedeny získáváním nebo udržením zákazníků a zvýšením prodeje. Zákaznické vztahy mohou být realizovány osobní asistencí, vyhrazenou osobní asistencí, samoobsluhou, automatizovanými službami, společenstvím a spolutvořením.

Zdroje příjmů

Zdroje příjmů představují peněžní hodnotu, kterou společnost generuje z každého zákaznického segmentu. Pokud zákazníci tvoří srdce obchodního modelu, zdroje příjmů jsou jeho arterií. Každý příjmový kanál může mít různé cenové mechanismy, jako jsou pevné katalogové ceny, vyjednávání, aukce, ceny závislé na trhu, na objemu nebo řízení výnosů.

Klíčové zdroje

Jde o další důležitý bod potřebný k vytvoření funkčního obchodního modelu. Tyto zdroje umožňují podniku vytvářet a nabízet hodnotovou nabídku, oslovovat trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a získávat příjmy. V závislosti na typu obchodního modelu existují různé klíčové zdroje pro jeho fungování. Klíčové zdroje mohou být fyzické, finanční, intelektuální nebo lidské. Klíčové zdroje může společnost vlastnit, pronajmout nebo získat od klíčových partnerů.

Klíčové aktivity

V této části Osterwalder a Pigneur (2010) popisují nejdůležitější činnosti, které musí společnost udělat, aby její obchodní model fungoval. Stejně jako klíčové zdroje se klíčové aktivity liší v závislosti na typu obchodního modelu:

- Výroba.
- Řešení problémů (poradenské společnosti, nemocnice, servisní organizace).
- Platforma/síť (software, webové stránky, aplikace).

Klíčoví partneři

Pod tímto pojmem je definována síť dodavatelů a partnerů, díky kterým funguje obchodní model. Společnosti vytvářejí aliance pro optimalizaci svých obchodních modelů, snížení rizika nebo pro získání zdrojů.

Osterwalder a Pigneur (2010) rozlišují čtyři různé typy partnerství:

1. Nekonkurenční strategická aliance.
2. Spolupráce: strategická partnerství mezi konkurenty.
3. Společné podniky pro rozvoj nových podniků.
4. Vztahy: kupující-dodavatel.

Struktura nákladů

Struktura nákladů představuje všechny náklady vynaložené na provoz obchodního modelu. Tyto náklady lze poměrně snadno vypočítat po definování klíčových zdrojů, klíčových aktivit a klíčových partnerství.

Osterwalderem a Pigneurem (2010) byly vymezeny dvě základní třídy nákladových struktur:

- Nákladově řízené obchodní modely.
- Zaměřené na hodnotu.

3.3.2 Obchodní model Lean Canvas

Dle Buchalcevé a Myslivečka (2016) je metoda Lean Startup často uváděna v kontextu udržitelného podnikání. Metoda byla představena americkým podnikatelem a mentorem Ericem Riesem, který ji definoval na základě zkušeností z úspěšného i neúspěšného podnikání svých technologických společností – startupů. Tato metoda je odvozena od metody Customer Development, jež je představena vytvářením a testováním předpokladů business modelu. Ash Maurya (2012) ve své knize „Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works“ následně prakticky popsal použití metody Lean Startup a rozšířil ji o nový způsob tvoření business modelu, tzv. Lean Canvas. „*Lean Canvas je moje adaptace Business Model Canvas Alexe Osterwaldera, kterou popisují v knize Business Model Generation.*“ (Maurya, 2012)

Maurya (2012) se domnívá, že hlavním důvodem selhání startupů jsou investice času a prostředků do tvorby špatného produktu, který není potřebný. Dle Mauryy (2012) existují tři hlavní chyby, proč je vytvořen špatný produkt:

- zaměření se na řešení problému, tedy na tvorbu finálního produktu,
- tradiční způsob vývoje produktu, během nějž neprobíhá validované učení anebo probíhá jen minimálně,
- špatné dotazování a nedostatečné pochopení požadavků a problémů zákazníků.

Tyto chyby vedou k tomu, že se podnikatel na začátku zaměří na řešení problému, který buď neexistuje, nebo k němu neexistuje dostatečný trh (Buchalceová a Mysliveček, 2016).

Mauryaou (2012) bylo navrženo vyjádření obchodního modelu Lean Canvas (viz Obrázek 2) a jeho postup od identifikace možných zákazníků přes vyplnění modelu Lean Canvas pro každý zákaznický segment po stanovení priority, jakým segmentem začít.

Lean Canvas obsahuje celkem devět částí, které popisují různé oblasti business plánu:

1. Problém – dokumentace nejdůležitějších problémů vybraného zákaznického segmentu a sestavení seznamu existujících alternativ řešení.
2. Zákaznický segment – identifikace uživatelské role pro vybraný zákaznický segment.
3. Návrh jedinečné hodnoty (Unique Value Proposition, UVP) – definice hodnoty, kterou má produkt přinášet zákazníkům, a způsob odlišení od konkurence.
4. Řešení – uvedení řešení problémů zapsaných v části 1.
5. Informační kanály – definice předpokládaných informačních kanálů, jakými se potenciální uživatelé mohou o produktu dozvědět.
6. Zdroje příjmů – předpokládaná struktura příjmů a cenový plán.
7. Struktura nákladů – předpokládané náklady.
8. Klíčové metriky – stanovení relevantních metrik pro měření, jak budou služba či produkt používány.
9. Neférová výhoda – snaha nalézt takovou (konkurenční) výhodu, kterou nelze jednoduše zkopírovat či koupit (Buchalceová a Mysliveček, 2016).

Po vytvoření Lean Canvasu je stanovena priorita každého zákaznického segmentu a jsou identifikovány nejrizikovější oblasti. Posledním krokem je systematické testování plánu pomocí experimentů (Buchalceová a Mysliveček, 2016).

Obrázek 2 Lean Canvas

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY	NEFEROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÝ SEGMENT
EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY	KLÍČOVÉ METRIKY	ANALOGIE	INFORMAČNÍ KANÁLY	PRVNÍ VLAŠTOVKY
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ		

Zdroj: vlastní zpracování dle Mauryay (2012)

3.4 Definice inovace

V dnešní době existuje mnoho vymezení pojmu inovace, ale přesná definice není jednoznačná. Slovo „inovace“ pochází z 16. století z latinského slova *innovare* (= obnovovat), což znamená „dělat něco nově“ (Lütolf, Pirnes, a Aindaimo, 2011). OECD a Eurostat (2018) uvádějí definici inovace jako „nový nebo vylepšený produkt či proces (nebo jejich kombinace), který se výrazně liší od předchozích produktů nebo procesů jednotky a který byl zpřístupněn potenciálním uživatelům nebo uveden do užívání jednotkou“.

Za zakladatele pojmu inovace v ekonomické oblasti lze považovat Josefa Aloise Schumpetera, který pokládal za inovace pouze úplně nové věci, které jsou dány prosazováním nových kombinací.

Národní inovační strategie České republiky definuje inovace jako „*obnovu a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly*“. (Jasanský, 2006)

3.5 Inovace obchodního modelu

Scott-Kemmis (2012) uvažuje, že zásadní změna v jedné dimenzi obchodního modelu často vede k potřebě změnit další komponenty – a tím k vytvoření nového inovativního obchodního modelu. Je to proto, že sladění mezi prvky je životně důležité. Inovace obchodního modelu může být radikální a zahrnovat úplnou transformaci firmy a jejího obchodního plánu nebo může být postupná, zahrnující mírnější změny a přeladění. Výchozím bodem pro vývoj nového obchodního modelu nebo renovaci zavedeného modelu je pohled na to, jak uspokojit potřeby neobsluhované nebo nedostatečně obsluhované skupiny zákazníků. K tomu, aby se inovace staly trvalým a efektivním obchodním modelem, je obvykle vyžadována dobrá znalost chování cílových uživatelů a kontextu jejich používání produktu nebo služby.

Akademické výzkumy posledních několika let považují inovace obchodního modelu za jeden z klíčových faktorů konkurenceschopnosti (Chesbrough a Rosenbloom, 2002).

Jádrem každého inovačního programu je otázka „proč?“ Dle autorů výzkumu společnosti Deloitte Bechtela, Khalida a Henryho (2021) různé organizace inovují ze svých vlastních důvodů, ale většina zdůvodnění vede ke dvěma pozicím: obraně nebo útoku. Studie společnosti Deloitte odhaluje, že jedním z nejčastějších důvodů, proč se organizace pouštějí do inovací (27 %), je poskytování nákladové výhody nebo efektivity, což je považováno za obranný postoj. I když to může být efektivní pro průměrnou společnost, v průzkumu bylo zjištěno, že rychle rostoucí společnosti (ty, které za poslední rok vzrostly o 20 % a více) primárně sledovaly inovace za účelem zlepšení finanční výkonnosti, což je časem prověřený útočný postoj.

Nové hodnotové nabídky a cenové modely mají být zpracované tak, aby vyhovovaly preferencím zákazníků. Inovace modelu příjmů nemusejí přinést takovou výhodu jako inovace průmyslového nebo podnikového modelu. Ale v době ekonomických nepokojů mohou nové preference zákazníků a vzorce výdajů posloužit jako významný impuls ke změně cenových modelů a hodnotových nabídek (Giesen a kol., 2010).

Giesen a kol. (2010) definují tři základní pilíře inovace obchodního modelu:

- Aligned: využití základních schopností a konzistence designu napříč všemi rozměry obchodního modelu (interně i externě), který vytváří hodnotu pro zákazníka. Interně to vyžaduje, aby organizace začaly s návrhem hodnoty pro zákazníka a sladily se způsoby, jakými budou generovány příjmy, a se způsoby,

jakými bude dodávána hodnota. Externě musí společnost organizovat zákazníky, partnery a dodavatele prostřednictvím otevřené spolupráce a partnerství.

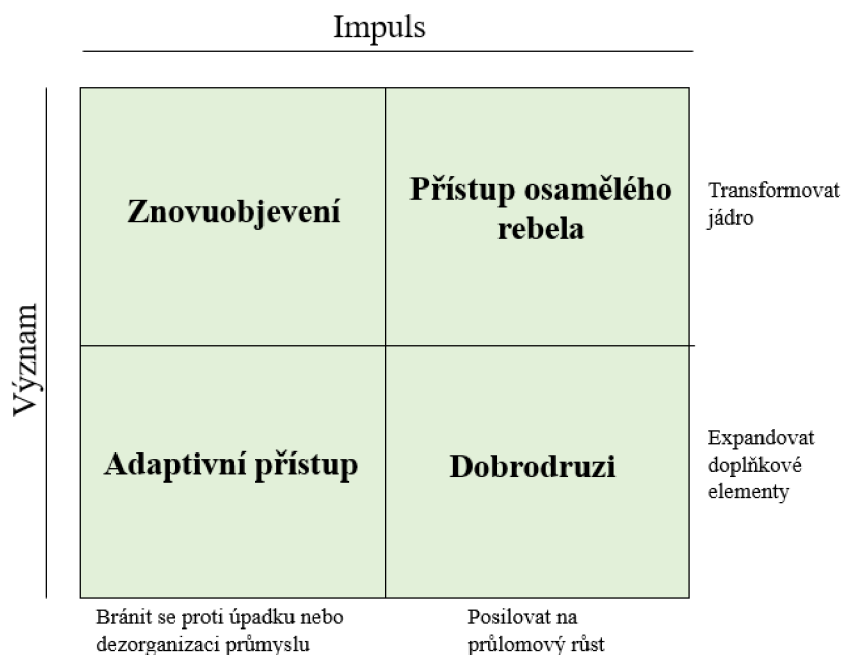
- Analytické: strategické použití informací k vytváření předvídavosti a stanovování priorit, měření a sledování akcí pro rychlou korekci směru.
- Adaptabilní – Propojení inovativního vedení pro zvýšení schopnosti provádět změny a přinášet provozní flexibilitu.

3.5.1 Přístupy k inovaci obchodních modelů

BCG Global (2021) definuje čtyři přístupy k inovaci obchodního modelu (viz Obrázek 3):

1. Znovuobjevení obchodního modelu je nezbytné, pokud odvětví čelí zásadním výzvám, které pomalu zhoršují současný obchodní model, a růst není jistý. V této situaci musí společnost znovu přehodnotit svou nabídku hodnoty pro zákazníky a odpovídajícím způsobem změnit svůj provozní model, aby zajistila ziskovost.
2. Adaptivní přístup se uplatňuje v prostředí, kde je nepravděpodobné, že by současná hlavní činnost společnosti přežila dramatické změny i po svém přetvoření. Adaptace zahrnuje studium vedlejších oblastí podnikání nebo trhů; v některých případech mohou společnosti využívající tento přístup dokonce zcela změnit své hlavní podnikání. „Adaptační“ společnosti musejí vytvořit systém inovací, aby neustále experimentovaly při hledání nového úspěšného hlavního podnikání a správného obchodního modelu pro takové podnikání.
3. Přístup osamělého rebela zahrnuje implementaci inovativního obchodního modelu pro rozšíření v potenciálně úspěšnější hlavní obchodní činnosti. „Rebelové“, což mohou být jak start-upy, tak společnosti, které jsou na trhu již dlouhou dobu, využívají své hlavní výhody k revoluci v odvětví a nastavování nových standardů. To vyžaduje schopnost neustále rozšiřovat náskok před konkurenty nebo budovat konkurenční výhodu pro podnikání, aby byl zajištěn růst.
4. Vyhledávací společnosti agresivně rozšiřují svůj dosah prozkoumáváním nových nebo sousedících sfér zaváděním nových podniků v těchto oblastech. Pro tuto strategii musí společnost jasně rozumět svým konkurenčním výhodám a záměrně preferovat nové oblasti uplatnění těchto výhod, aby dosáhla úspěchu na nových trzích (BCG Global, 2021).

Obrázek 3 Čtyři přístupy k inovaci obchodního modelu



Zdroj: vlastní zpracování dle BCG Global (2021)

Dle Tuffa a Wunkera (2014) každá společnost, která chce podniknout kroky k inovačnímu procesu, má začít se dvěma základními požadavky na úspěch:

- **Operační parametry.** Prvním požadavkem úspěchu je, že pro určení životaschopných komponentů je nutno porozumět základním provozním parametrům společnosti. Úkolem je přemýšlet o skrytých okovech, které brání změně obchodního modelu, důkladně prozkoumat síť obchodních procesů, partnerství v dodavatelském řetězci a další vztahy, které umožňují firmě uspět. Patří mezi ně dodavatelé, prodejní kanály, a dokonce i typy zákazníků, na které se lze zaměřit.

Ziskové modely. Druhým požadavkem úspěchu je porozumět typům ziskových modelů, které v dnešním obchodním prostředí existují. Prostřednictvím svého retrospektivního pohledu na minulé úspěšné inovace Tuff a Wunker (2014) zcatalogizovali několik různých modelů zisku, které jsou v dnešní době používány korporacemi (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 Modely zisku od úspěšných inovátorů

TAKTIKA	DEFINICE
AUKCE	Povolení trhu a jeho odběratelům stanovit cenu za zboží a služby.
BALÍČKOVÉ CENY	Prodej v jedné transakci dvou nebo více položek, které by mohly být prodávány jako samostatné nabídky.
VEDENÍ NÁKLADŮ	Udržení nízkých variabilních nákladů a prodej velkých objemů za nízké ceny.
DISAGREGOVANÉ CENY	Nákup zákazníkem přesně toho, co ten chce.
FINANCOVÁNÍ	Získávání příjmů pouze ze strukturovaných platebních plánů a poprodejních úroků.
FLEXIBILNÍ CENY	Změna ceny nabídky na základě poptávky.
PLOVÁK	Provedení platby před vytvořením nabídky; získání úroku z těchto peněz před dodáním zboží.
NUCENÝ NEDOSTATEK	Omezení nabídky dostupného zboží nebo služby podle množství, časového rámce nebo přístupu pro zvýšení poptávky a/nebo ceny.
ZDARMA MINIMUM	Nabídka základních služeb zdarma s příplatkem za pokročilé nebo speciální funkce.
LICENCOVÁNÍ	Povolení používat nabídku definovaným způsobem za určitou platbu.
ČLENSTVÍ	Platba na základě času pro umožnění přístupu k místům, nabídkám nebo službám, které uživatelé, kteří nejsou členy, nemají.
MĚŘENÉ POUŽITÍ	Platba pouze za to, co využívá zákazník.
MIKROTRANSAKCE	Prodej položek za „1 Kč“ – podpoření impulzivních nákupů.
PRÉMIOVÝ SEGMENT	Cena za vyšší marži než konkurence, obvykle za vynikající produkt, nabídku, zkušenost, službu nebo značku.
PŘEDPLATNÉ	Vytváření předvídatelných peněžních toků účtováním předem (jednorázový nebo opakovaný poplatek) pro přístup k produktu nebo službě v průběhu času.
ROZVADĚČ	Spojení více prodejců s více kupujícími. Čím více kupujících a prodávajících se připojí, tím cennější se stává rozvaděč.
DEFINOVÁNO UŽIVATELEM	Vyzvání zákazníků, aby si stanovili cenu, kterou chtějí zaplatit.

Zdroj: vlastní zpracování dle Tuffa a Wunkera (2014)

Pro získání potenciálu alternativních modelů zisku je v první řadě třeba pochopit zvyky společnosti a jejího odvětví – tedy „tak, jak se věci dělají ve společnosti“ – a poté zvážit, jak lze použít analogické modely z jiných odvětví.

3.6 Obchodní modely se zaměřením na služby

Jak uvádějí Kindström a Kowalkowski (2015), rostoucí konkurence a rychle měnící se požadavky zákazníků vedou tradiční průmyslová odvětví k transformaci jejich stávajících obchodních modelů založených na prodeji produktů takovým způsobem, aby se v dnešní době více orientovaly na služby. Obchodní modely orientované na služby pomáhají udržet zaměření na digitální služby a také poskytovat lepší řešení. Snížený prodej v důsledku komercializace spolu s nízkonákladovými hráči nutí zavedené hráče nabízet své produkty s vysokým obsahem služeb. Je to dobrý nástroj pro rozšiřování působnosti na trhu tradičních společností. Je lepší provést změny stávajícího obchodního modelu a zaměřit se na využívání stávajících příležitostí než se honit za průzkumem nových příležitostí (Kindström a Kowalkowski, 2015).

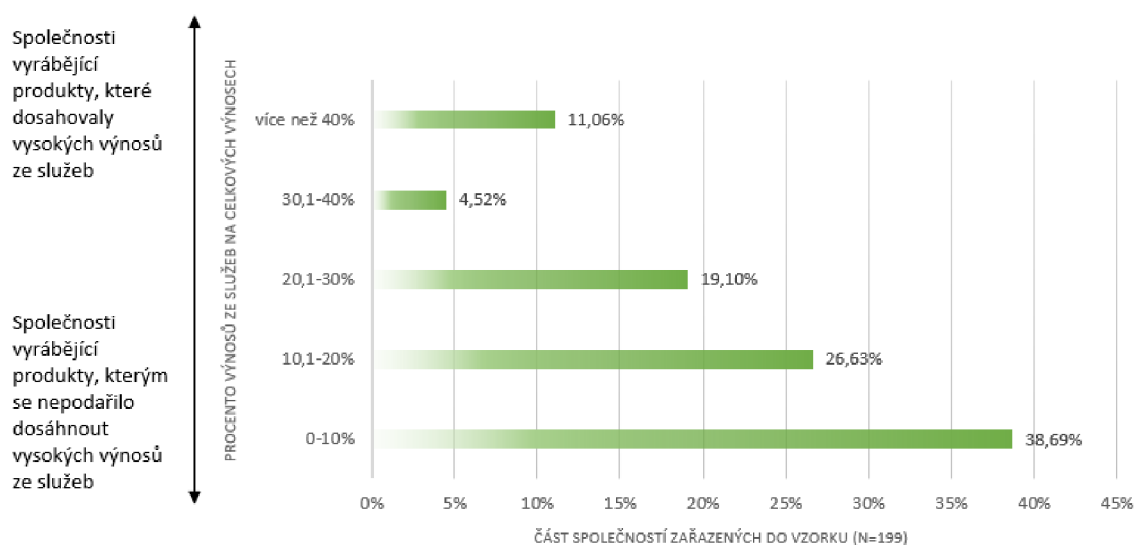
Firmy adaptují obchodní model poté, co si uvědomí důležitost, kterou v jejich podnikání hrají služby. Vznik obchodních modelů orientovaných na služby je způsoben skutečností, že koncept služeb se ukazuje jako hodnotný ve srovnání se zbožím. Nejdůležitějšími body přepracování modelů jsou vytváření hodnoty a její zachycení (Golnam a kol., 2013). Kotarba (2018) tvrdí, že jedním z hlavních cílů hodnotových návrhů je vytváření platform pro více služeb k přilákání zákazníků. Většina tradičních firem zaměřených na produkty dříve poskytovala služby zdarma ke zlepšení prodeje svých produktů, ale v poslední době se zvyšuje tendence přechodu na zpoplatněné služby kvůli digitální transformaci. Kindström a Kowalkowski (2015) považují tuto situaci za boj firem zaměřených na produkt s inovacemi služeb. Inovace služeb se projevuje jako reorganizace zdrojů v hodnotovém řetězci za účelem vytvoření nových příležitostí pro účastníky, kteří jsou zapojeni do obchodního modelu.

Důvodem pro rozšíření podnikání v oblasti služeb dle Gebauera, Friedliho a Fleische (2006) jsou finanční, marketingové a strategické příležitosti. Významný potenciální příjem, vyšší marže a skutečnost, že služby jsou stabilnějším zdrojem příjmů, představují finanční přínos. Značný příjem lze generovat z vysoce instalovaných produktů s dlouhým životním cyklem. Služby poskytované pro instalovaný základ mají obecně vyšší marže než produkty (Anderson, Fornell a Rust, 1997). Marketingové příležitosti lze chápat jako „lepší služby pro prodej více produktů“. Konečně existují strategické argumenty, jako je konkurenční strategie založená na službách (Gebauer a kol., 2006).

- Vzhledem k vyšší závislosti na pracovní síle je mnohem obtížnější napodobit služby než produkty.
- Vzhledem k nehmotnosti trvá vývoj nových služeb obvykle výrazně kratší dobu – podle nedávné studie (Griffin, 1997) o 50 % méně než vyrobené zboží.
- Identita a pověst poskytovatele služeb je často použita zákazníkem při hodnocení nových služeb a minulé úspěchy mohou hrát důležitou roli v nových nabídkách služeb nejen při vytváření nových nabídek služeb, ale také při snižování vnímaných rizik pro zákazníky, uvažují-li o nákupu nových produktů (Gebauer a kol., 2006).

To bylo empiricky testováno Layem a kol. (2002), viz Obrázek 4. Bylo zjištěno, že ve srovnání s několika strategickými možnostmi, jako jsou podpora inovací a technologií, kvalita produktů atd., konkurence prostřednictvím služeb umožňuje výrobcům produktů získat nejvyšší potenciální marže. Vstupním bodem je zjištění, že pro většinu společností je extrémně obtížné úspěšně využít finanční potenciál podniku s rozšířenými službami. Většina výrobců produktů se potýká s následujícím jevem: rozšířené podnikání vede ke zvýšené nabídce služeb a vyšším nákladům, ale nevede k odpovídajícím vyšším výnosům. Kvůli rostoucím nákladům a nedostatku odpovídajících výnosů růst výnosů ze služeb nespĺňuje zamýšlené cíle. Pro získání dat o výnosech ze služeb ve výrobních společnostech byl proveden průzkum mezi různými výrobními společnostmi ve švýcarské a německé výrobě strojů a zařízení (Gebauer a kol., 2006).

Obrázek 4 Výnosy ze služeb ve výrobních společnostech



Zdroj: vlastní zpracování dle Gebauera a kol. (2006)

3.7 Obchodní model předplatného

Jeden ze způsobů transformace dle Lindgardtové a kol. (2012) je výnosový model, kde se zákazníci seznamují s modely pravidelných plateb, jako je model předplatného. Koncept předplatného není nový. Účtuje-li si firma za své služby a produkty opakovaný poplatek, řídí se modelem předplatného. Opakované poplatky mohou být roční, měsíční, nebo už dokonce i týdenní.

Výhody obchodního modelu na základě předplatného:

- **Předvídatelné výnosy:** Model předplatného vytváří předvídatelné budoucí výnosy. Tyto opakující se výnosy mohou zajistit životaschopnost podnikání v dobách turbulencí a finančních fluktuací. Pomáhá také udržovat v chodu obchodní operace (Ughade, 2021).
- **Lepší vztahy se zákazníky:** Předplatné produktů lze škálovat podle růstu zákazníků. Zákazníci se často rozhodují pro předplatné pro pohodlí spojené s možnostmi personalizace produktu (Kellman Baxter, 2016).
- **Nižší náklady na marketing:** Vzhledem k tomu, že předplatitelé automaticky pravidelně nakupují od nějaké společnosti, lze ušetřit na nákladech za marketing. Také u předplatitelů, kteří pravidelně platí a zavázali se k dlouhodobému spojení s podnikem, je obvykle menší pravděpodobnost odchodu, takže už není potřeba investovat více pro udržení zákazníků (Ughade, 2021).
- **Příležitosti k rozšíření výnosů:** Jakmile se zákazník rozhodne pro základní nabídku, produkty mají příležitost prokázat svou hodnotu zákazníkům a přimět je, aby chtěli víc. Tímto způsobem lze bez dalších nákladů zákazníky přimět k přechodu na vyšší tarif. Existují také možnosti rozšíření výnosů, jako jsou up-selling a křížový prodej nových funkcí a dalších vedlejších produktů. To znamená, že lze získat další příjem od stejného zákazníka bez dalších pořizovacích nákladů (Ughade, 2021).
- **Lepší předpovědi:** Obchodní model předplatného umožňuje přesně předpovídat budoucí výnosy. Pro podniky elektronického obchodování, které mají vysokou poptávku, může předplatné pomoci poptávku předpovídat a efektivně spravovat zásoby (Ughade, 2021).

Za nevýhody obchodního modelu na základě předplatného se považují:

- **Riziko vysokého odchodu:** Zrušení předplatného je jedním z největších rizik společností založených na předplatném. Je pravda, že když se zákazník

zaregistruje, existuje určitá spolehlivost výnosů, ale podnik má brát v potaz i způsoby udržení zájmu (Caldwell, 2020).

- Smluvní záležitosti: Podepsání smlouvy může zákazníky mírně znervóznit. Existuje nebezpečí, že zákazník si uvědomí, že souhlasil s něčím, co nakonec nechce. Z toho vyplývá riziko, že podnik nedostane peníze, na které spoléhal, a bude muset náklady pokrýt. Z různých důvodů mohou být lidé velmi averzní vůči kontraktům (Caldwell, 2020).
- Různorodý produkt: Produkt se může stát nudným, pokud se nemění každý měsíc (zákazník může mít pocit, že každý měsíc obdrží stejnou, a tedy už nezajímavou věc). Tento model vyžaduje přísun neustálých novinek, o které firma také má postarat (Pineda, 2021).
- Z drobných problémů mohou vznikat velké problémy: S měsíční předplatitelskou službou dostávají všichni zákazníci totéž každý měsíc přibližně ve stejnou dobu. To z velké části proces zjednodušuje, ale pokud se objeví nějaká drobná chyba, může to být velmi stresující (Pineda, 2021).

3.7.1 Cenová strategie předplatného

Bez ohledu na to, jak moc zákazníci vyžadují produkt, úspěch je možný jen v případě, když za něj budou ochotni zaplatit. To je důvod, proč je správný cenový model zásadní pro úspěšné podnikání s předplatným. Podle Ughadeho (2021) existují čtyři hlavní způsoby stanovení ceny:

Stanovení cen podle hodnoty

Cenová strategie založená na hodnotě je přesně taková, jak vyjádření zní. O ceně se rozhoduje v závislosti na tom, jakou hodnotu v ní vidí zákazník. Je to cenová strategie zaměřená na zákazníka. Je také možné opakovat tuto cenu v závislosti na přírůstcích hodnoty, doplňcích a upgradech nad rámec minimálního životaschopného produktu. Vše závisí na tom, jak dobře je produkt představen na trhu a jak dobře podnik rozumí svým zákazníkům.

Cena plus cena

Jedním z nejjednodušších způsobů, jak určit cenu, je zobrazit náklady a výdaje a prodat produkt se ziskovou marží. Tato strategie však nebere v úvahu konkurenci, a proto nemusí být zcela funkční.

Konkurenční ceny

Nasazení cenové strategie, která odpovídá konkurentům, se nazývá konkurenční cena. Na vysoce konkurenčním trhu má být proveden konkurenční výzkum a tento přístup k tvorbě cen může firmě pomoci vytvářet silnou konkurenci po krátkou dobu. Není to však dlouhodobá a udržitelná varianta.

Ceny založené na poptávce

Tato cenová strategie zahrnuje měření poptávky po produktu a odpovídající rozhodnutí o ceně. Pokud se trh stále vyvíjí, nemusí být dostatek dat k provedení těchto rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že nezohledňuje zejména hodnotu vnímanou zákazníkem, může to vést ke ztrátě příležitostí a je to méně spolehlivá možnost.

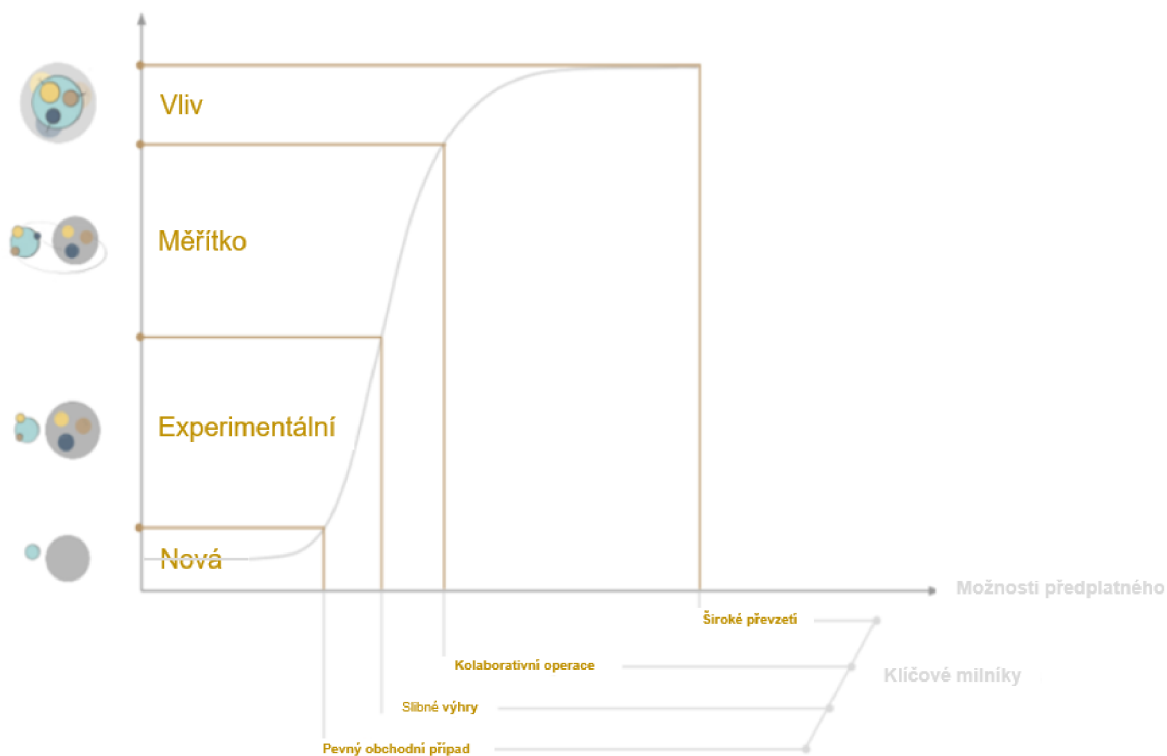
3.7.2 Zavádění obchodního modelu s předplatným

Dosažení úspěšnosti předplatného dle Ughadeho (2021) má čtyři fáze:

1. Zpočátku se firma zaměřuje na přesvědčování, že její model předplatného je na úrovni.
2. V pilotní fázi má podnik má slibné úspěchy, ale musí zdvojnásobit své úsilí, aby ovlivnil více nákupů jak interně, tak externě.
3. Ve fázi škálování jde o rozšíření možností předplatného a zlepšení technického zázemí. V tomto bodě by se měl podnik zaměřit na rozšíření svého předplatného a investice do podniku.
4. V závěrečné fázi využívání příležitostí jsou obchodní modely dostatečně vyspělé pro přijetí v rámci celého podniku.

V závislosti na firmě a její vyspělosti lze přecházet na obchodní model předplatného následovně, viz Obrázek 5.

Obrázek 5 Cesta k úspěchu předplatného



Zdroj: vlastní zpracování dle Ughadeho (2021)

První fáze (Nová)

V této fázi se aktuální technické zařízení skládá ze softwaru CPQ (Configure, Price, Quote), softwaru pro správu a plnění objednávek a základního účetnictví.

Při přechodu by mělo být toto technologické zařízení přizpůsobeno obchodnímu modelu předplatného, aby podporovalo nezbytné funkce potřebné pro správu objednávek předplatného. Kromě toho musí zautomatizovat svou opakovanou fakturaci, fakturaci a správu předplatného, aby byla zajištěna bezproblémová zákaznická zkušenost (Ughade, 2021).

Pilotní fáze (Experimentální)

V této fázi už je k dispozici robustní systém správy předplatného, který podporuje prvky, jako jsou placení, plánování a rozdělení. Nyní lze začít tím, že bude položena otázka týkající se experimentů s cenami a vylepšení zkušeností s pokladnou. Technologické zázemí by mělo umožnit provést s těmito experimenty vše, co je možné, jako např. správu slev, správu doplňků a úpravu platebních podmínek. Pomáhá také začít přemýšlet o účtování podle kalendáře, podpoře více měn a podpoře různých platebních metod (kreditní karta, inkaso, hotovost, peněženky atd.) (Ughade, 2021).

Fáze škálování (Měřítko)

Ve fázi škálování podnik má už kontrolu nad cenovými strukturami a konfiguracemi. Lze je libovolně testovat a mít nastavený pracovní proces na základě cenových nabídek. Umožňuje bez problémů řešit nabídky, vlastní ceny a zálohovou fakturaci. Při škálování podnikové nástroje a procesy musejí také držet krok. Přejde-li podnik na předplatné, musí od prvního dne přemýšlet o příjmových operacích, které pomáhají zaplnit jakoukoli neefektivitu ve zdrojích příjmů. Je nezbytné vidět roli každé obchodní funkce ve vztahu k infrastruktuře příjmů. I když se hovoří o neefektivnosti příjmů a o tom, jak se jim vyhnout, firma bude také těžit z robustního mechanismu upomínání. Podnikové finanční týmy by měly mít pevnou kontrolu nad pohledávkami, dodržováním daňových předpisů a uznáváním výnosů (Ughade, 2021).

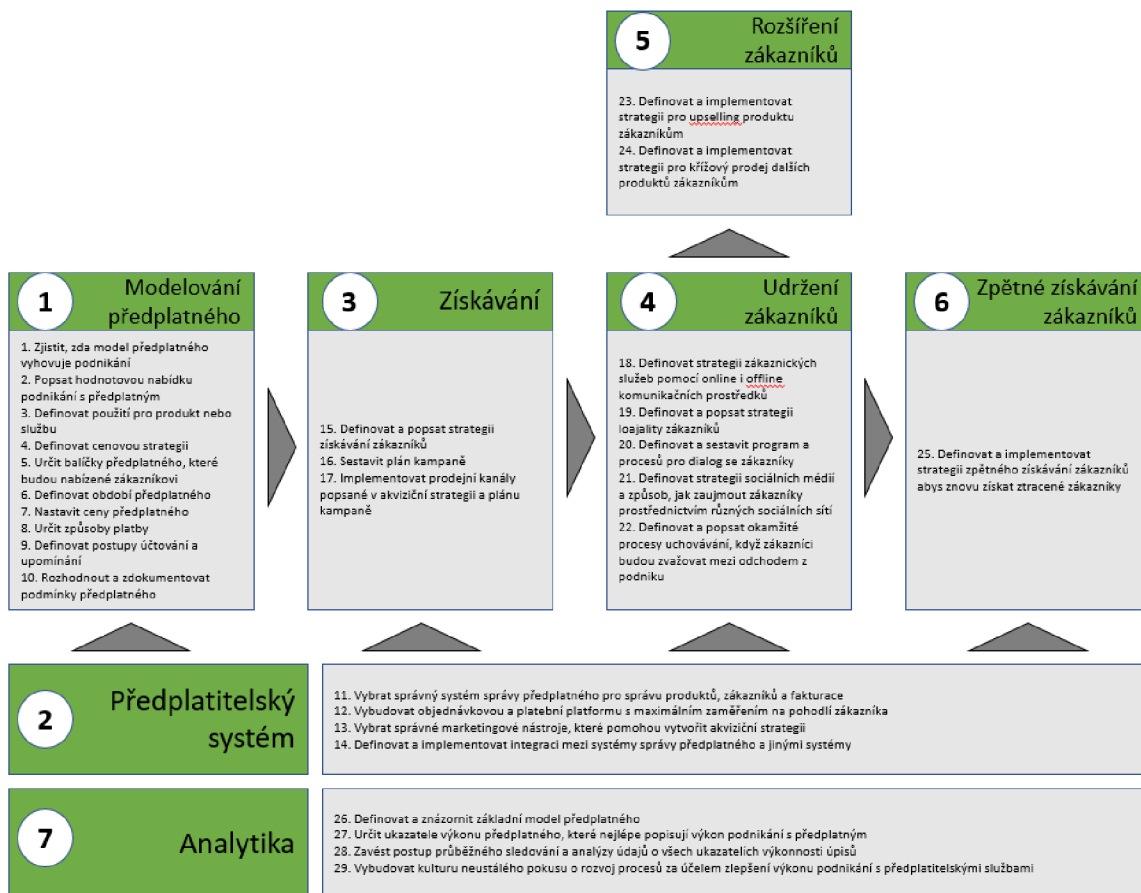
Závěrečná fáze (Vliv)

V této fázi podnik již dosahuje zralosti, pokud jde o možnosti předplatného. Infrastruktura příjmů je bezproblémová napříč nástroji a funkcemi. Prodej, marketing, úspěch a finance se spojují, aby dobyly nové trhy a geografické oblasti. V tomto okamžiku je nejlepším krokem řízené přijetí obchodního modelu předplatného v celé organizaci. A pro přijetí správných rozhodnutí a identifikování problémových oblastí má vedení podniku pečlivě sledovat předplatné a analýzy výnosů (Ughade, 2021).

Dle Suhr Hansena (2021) se vytváření obchodu s předplatným skládá ze sedmi fází a každá fáze se skládá z řady kroků, které lze použít jako vodítko k vytvoření nového podniku s předplatným nebo k posouzení stávajícího podniku.

Obrázek 6 poskytuje přehled uvedených sedmi fází a 29 kroků.

Obrázek 6 Jak vybudovat model předplatného – 29 kroků



Zdroj: vlastní zpracování dle Suhr Hansena (2021)

Dle Suhr Hansena (2021) je prvním krokem je modelování předplatného. Zde je definováno, jak bude předplatné vypadat, až se setká se zákazníkem. V tomto kroku má být popsána hodnotová nabídka podnikání s předplatným a definovány balíčky předplatného z hlediska cen a obsahu. Tady by měla být řešena také otázka účtování a způsob provedení platby. Modelování předplatného je definováním produktu nebo služby, která bude uvedena na trh.

Poté je potřeba rozhodnout, které systémy předplatného budou podporovat podnikání. Nejprve – vybrat systém, který bude spravovat produkty a zákazníky – často se tomu říká „systém správy předplatného“ nebo „systém fakturace předplatného“. Většina standardních účetních a fakturačních systémů není schopna provozovat předplatné, takže pro tento úkol bude pravděpodobně třeba zvolit vyhrazené řešení předplatného. Poté je třeba vybudovat objednávkovou a platební platformu a rozhodnout se pro marketingové a komunikační nástroje. Nakonec musí být definována a vytvořena rozhraní mezi různými systémy (Suhr Hansen, 2021).

Dále následuje akviziční strategie, tedy jak získat nové zákazníky. Má být vytvořen plán kampaně, který ukáže, které kanály poskytnou nové zákazníky, v jakém množství a za jaké náklady. Poté je třeba implementovat prodejní procesy prostřednictvím různých prodejních kanálů uvedených ve strategii a plánu kampaně.

Úspěšná akviziční strategie získá spoustu nových zákazníků a úspěšná strategie udržení zákazníků zajistí, že zákazníci zůstanou po dlouhou dobu. Jedná se o zapojení zákazníků s produktem a budování dlouhodobých vztahů a loajality. Má být vybudována strategie komunikace se zákazníky a předloženy jim dobré důvody, aby zůstali; a pokud se rozhodnou odejít, podnik má být připraven na to, co dělat, aby je přesvědčil, aby to nedělali (Suhr Hansen, 2021).

Úspěšné předplatné bude mít také strategii pro expanzi zákazníků neboli rozšíření, která v podstatě řeší zvýšení výnosů od stávajících zákazníků. Více jejich peněz se nedá získat neustálým zvyšováním cen, ale zvýšením výnosnosti upsellingem stávající produktové řady nebo zavedením nových produktů nebo služeb. Následně má být vybudována i strategie zpětného získávání zákazníků.

Nakonec je třeba určit, jaké analytiky se budou používat k měření výkonu a úspěchu podnikání s předplatným ve všech různých fázích uvedených výše. Musí být určen analytický model předplatného a ty ukazatele výkonu, které nejlépe definují podnikání. Pak je nutné zavést nepřetržité měření výkonu a vybudovat v organizaci kulturu neustálého úsilí o zlepšování výkonu (Suhr Hansen, 2021).

3.7.3 Mechanika tržeb

Mechanika tržeb společnosti s předplatným je řízena počtem předplatitelů a tržbami na jednoho předplatitele. Počet budoucích uživatelů závisí na třech proměnných: počtu stávajících uživatelů, počtu nově získaných a počtu měnících se uživatelů.

Bonacchi, Kolev a Lev (2010) uvádějí, že společnosti využívající modely založené na předplatném těží ze získávání zákazníků za nejnižší možné náklady, zvyšování průměrné měsíční marže na uživatele a udržení stávajících ziskových zákazníků. Důležité je, že tyto ovladače nejsou nezávislé: Například zvýšení ceny nebo snížení kvality, tedy nákladů na služby, zvyšuje marži, obojí vede k vyššímu obratu.

Podle tohoto zdůvodnění je ekonomika modelů založených na předplatném řízena čtyřmi klíčovými faktory:

1. průměrný příjem na uživatele (ARPU),

2. náklady na získání zákazníka,
3. náklady na službu,
4. odchod.

Dle Bonacchiho, Koleva a Leva (2010) nejrozšířenější, i když ne jednotně, zveřejněné metriky výkonu zákazníků jsou:

- Počet předplatitelů: Počet aktivních zákazníků na konci období.
- Hrubé přírůstky zákazníků: Počet nových zákazníků, kteří vstoupili do společnosti během fiskálního období.
- Čistý přírůstek zákazníků: Hrubý počet nových zákazníků získaných během období minus počet deaktivovaných zákazníků.
- Míra odchodu: Míra úbytku zákazníků měřená jako zrušení na uživatele za období.
- ARPU: Průměrný měsíční příjem ze služby na předplatitele.
- Náklady na službu: Průměrné měsíční náklady na poskytování služeb a podpory stávajícím zákazníkům na předplatitele.
- Náklady na hrubý přírůstek (CPGA): Průměrné náklady vynaložené na získání nových zákazníků.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti ABC

Informace v následující kapitole byly získány díky rozhovorům se zakladateli, na základě vlastního pozorování autorky této diplomové práce a z internetových zdrojů o společnosti ABC: z vlastní internetové stránky společnosti a z volně dostupných článků o společnosti.

4.1.1 Úvod do společnosti

Společnost ABC poskytuje celou řadu služeb pro výběr, instalaci, seřízení, uvedení do provozu a údržbu zařízení, která zajišťují nepřetržitý provoz inženýrských systémů zásobování vodou a likvidace odpadních vod na vysoce kvalitní základně prvků předních zahraničních a ruských výrobců. Právní forma společnosti je Limited Liability Company (LLC). V rámci této formy společnost ručí za závazky pouze svým majetkem a majitelé ručí svým majetkem pouze do výše vkladů.

Společnost byla založena v Moskvě v roce 1991 a již více než čtvrt století úspěšně působí na trhu elektrotechnických výrobků. Společnost se rozvíjela cestou od dodavatele elektrotechnických výrobků (elektromotory pro různé účely, čerpadla atd.) do velké inženýrské společnosti, která je schopna řešit složité problémy k zajištění nepřetržitého provozu inženýrských systémů zásobování vodou a kanalizací strategických objektů Moskvy a dalších měst Ruska.

4.1.2 Produkt

Hlavními produkty společnosti ABC jsou:

- Elektromotory.
- Čerpadla a čerpací agregáty.
- Nízkonapěťová jeřábová zařízení (brzdová zařízení, rezistorové bloky, hydraulická tlačná zařízení, elektrická tepelná proudová sériová relé, řídicí jednotky, držáky na vozíky).
- Převodovky a převodové motory.
- Elektrické pohony.

- Ventilátory.
- Frekvenční měniče.
- Ovládací skříně.

Společnost se zabývá nejen distribucí výše uvedeného elektrotechnického zařízení, ale zákazníkům je většinou nabízen integrovaný přístup k řešení jejich problémů, což se projevuje v instalaci, poprodejním servisu, údržbě čerpacího zařízení v objektech atd.

4.1.3 Partneři

Společnost ABC je oficiálním zástupcem a servisním partnerem společnosti Xylem. Nabízí širokou škálu čerpadel:

- Flygt (Švédsko).
- Lowara, jejich čerpadla jsou široce používána v zásobování vodou, hašení požárů a v kanalizacích.
- Samonasávací čerpadla Godwin.
- Drenážní systémy založené na drenážních zařízeních Leopold (USA).

Společnost ABC je také oficiálním dodavatelem a servisním partnerem jednoho z předních výrobců drticích zařízení National Oilwell Varco Mono® (Velká Británie).

Kromě toho je oficiálním distributorem a servisním partnerem společnosti BIOWORKS Verfahrenstechnik GmbH (Německo), která poskytuje biologické čištění odpadních vod.

4.2 Zaměření na služby

Průmyslové inženýrství

Pro efektivní modernizaci má prvořadý význam integrovaný přístup při realizaci projektů technického dovybavení čistíren a dalších vodárenských a kanalizačních zařízení.

Společnost nabízí svým zákazníkům celou řadu prací souvisejících s vypracováním návrhových odhadů pro výstavbu nových a rekonstrukci stávajících zařízení na úpravu vody a čištění odpadních vod:

- individuální přístup ke každému inženýrskému úkolu,
- prohlídku objektu, sběr prvotních dat pro projektování,
- zpracování technické specifikace pro projekt a jeho koordinaci se zákazníkem,

- přípravu technologického schématu a zdůvodnění jeho výběru,
- sestavení ekonomického modelu, který odráží proveditelnost investice,
- přípravu kompletního souboru odhadové a projektové dokumentace.

Technická kontrola budov a staveb

Technická kontrola stavu konstrukcí a inženýrských objektů je souborem prací na výzkumech, výpočtech, výsledcích a závěrech, které umožňují racionálně rozhodnout o dalším využití stavebních konstrukcí a inženýrských objektů. Průzkum umožňuje zjistit aktuální technický stav objektu a odhalit skryté vady.

Projektování

Společnost provádí:

- projektování inženýrských vodovodů a kanalizací,
- integrované navrhování inženýrských systémů budov a konstrukcí,
- projektování čerpacích stanic,
- zpracování projektů na rekonstrukci čerpacích stanic,
- zpracování projektové dokumentace,
- rozvoj všech úseků projektu, individuální přístup, zohlednění všech norem atd.

Stavební a instalační práce

Společnost v rámci poskytování služeb provádí následující stavební a montážní práce:

- instalaci systémů na likvidaci vody (čerpací stanice odpadních vod, čistírny odpadních vod, místní čistírny dešťové kanalizace),
- instalaci vodovodních systémů (průmyslové, požární, domácí),
- instalaci systémů úpravy vody (domácí a pitná voda, voda pro průmyslové potřeby),
- montáž čerpacích stanic (drenáž, čerpací stanice).

Provoz zařízení (SPS, čistírna atd.)

Vodárenská a hygienická zařízení (SPS) pravidelně potřebují údržbu, která je zaměřena na udržení efektivního provozu čerpadel a dalších technických zařízení, průchodnosti potrubí atd. Není-li údržba zařízení prováděna včas, mohou vznikat havarijní situace spojené s finančními ztrátami a ohrožením životního prostředí.

Společnost ABC nabízí svým klientům profesionální údržbu zařízení, která prodlouží bezproblémový provoz zařízení na mnoho let.

Údržba zařízení zahrnuje:

- periodicky plánované kontroly strojního zařízení v objektu za účelem posouzení jeho technického stavu a zjištění nesouladu se stanovenými normami a bezpečnostními požadavky,
- údržbu a seřizování strojního zařízení,
- údržbu strojního zařízení (preventivní údržba zaměřená na předcházení poruchám),
- generální opravy strojního zařízení,
- nouzové obnovovací práce.

4.3 Aplikace obchodního modelu Canvas ve společnosti

Bližší identifikace společnosti bude provedena pomocí Osterwalderova modelu Canvas za použití devíti stavebních bloků tohoto modelu, které následně upřesní celkové působení firmy. Identifikace bude provedena na základě subjektivního pozorování společnosti autorkou, na základě informací poskytnutých zaměstnanci, na základě polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a na základě veřejně dostupných publikovaných informací o společnosti.

4.3.1 Zákaznický segment

Společnost ABC je orientována na B2B trh a veřejný segment. Největší zákazníci se nacházejí v evropské části Ruska (hlavní město Moskva a moskevská oblast) a předmětem jejich činnosti jsou:

- vodovody (voda a kanalizace),
- průmyslové spotřebiče s čerpacími stanicemi a čerpací technikou.

Společnost poskytuje svoje produkty takovým subjektům trhu, jako jsou stadiony, letiště, bytové komplexy a lokální vodárenské společnosti.

Největším zákazníkem, se kterým firma dlouhodobě spolupracuje, je Mosvodokanal, což je největší vodárenská společnost v Rusku zajišťující dodávky vody a hygienu v Moskevské oblasti.

V současné době společnost dlouhodobě spolupracuje s cca 40 zákazníky.

4.3.2 Hodnotová nabídka

Zákazníkům je nabízena hodnota v podobě produktu nebo služby nebo jejich kombinace. Do produktů můžeme zařadit samotný prodej náhradních dílů, čerpadel a jejich příslušenství, mezi které patří:

- Elektromotory.
- Nízkonapěťová jeřábová zařízení.
- Převodovky a převodové motory.
- Elektrické pohony.
- Ventilátory.
- Frekvenční měniče.
- Ovládací skříně.

Služby jsou poskytovány v podobě:

- Zajištění záručního a pozáručního servisu.
- Provozu zařízení.
- Oprav zařízení Xylem.

Takto je pro zákazníka vyřešen problém výměny vodovodního zařízení s následným nezbytným záručním a pozáručním servisem. Patří sem i zlepšení výkonu zařízení, výběr výhodnější cenové nabídky, servis a zaškolení v používání nového výrobku (v případě kompletní výměny zařízení). Společnost zajišťuje bezproblémový chod vodovodních objektů a čerpacích stanic.

4.3.3 Distribuční kanály

Společnost oslovuje své zákazníky primárně pomocí osobního kontaktu.

- Osobní kontakt – probíhá zejména v kanceláři nebo na pobočce zákazníka, na veletrzích a konferencích.
- Telefonní kontakt – zákazníci komunikují s obchodními zástupci a zaměstnanci společnosti.
- Webové stránky, e-mail – na webových stránkách je možnost vyplnění poptávkového formuláře a k dispozici je kontakt na zaměstnance, který zastupuje každý segment produktu. V neposlední řadě jsou využívána také média. Mezi nejvíce využívaná média patří vlastní webové stránky, kde mohou zákazníci najít informace o poskytovaném produktu. Firma oslovuje zákazníky také

prostřednictvím sociálních médií, a to pomocí YouTube a Instagramu, kde mohou sledující vidět aktuální fotografie, videa, přehled zpracovaných projektů a dočíst se o dění ve společnosti.

- „Word of mouth“ – jak se ukázalo, je jedním z nejefektivnějších komunikačních kanálů. Na základě pozitivní zkušenosti, kterou zákazníci sdílejí se svým okolím, jsou do společnosti přilákáni noví zákazníci z dalších regionů.

4.3.4 Zákaznické vztahy

Kontakty se zákazníky se firma neustále snaží udržovat pomocí komunikačních kanálů. Jsou k dispozici zaměstnanci s individuálním přístupem, kteří mají široký přehled o nabízeném produktu a jeho využití. Na webových stránkách společnosti je k dispozici poptávkový formulář, kde je možné poptávat určitý druh zboží nebo realizaci určitého projektu.

- Společná tvorba výsledků, které jsou tvořeny jednorázovými a dlouhodobými smlouvami na opravu a dlouhodobými servisními smlouvami, je následně zajištěna kvalitním a včasným výkonem.
- Klient je hlavním zdrojem výnosů, proto je pro společnost integrace klienta s obchodním modelem velmi důležitá.

Významnými jsou pro firmu odběratelé velkých inženýrských zařízení, se kterými se podnik snaží neustále udržovat dobré vztahy, protože patří mezi zákazníky s dlouhodobým potenciálem. Pro jejich udržení firma upravuje ceny, které jsou výhodné pro obě strany, nabízí záruku a zvýhodněný servis.

- Odběratelé vodárenských společností – od společnosti Mosvodokanal odebírají pravidelně další lokální vodárenské společnosti.
- Osobní asistence – poradenství se zaměstnanci společnosti.

4.3.5 Zdroje příjmů

Mezi nejdůležitější zdroje příjmů podniku patří finanční prostředky, které plynou z tržeb za prodané výrobky nebo provedené služby. Objem těchto finančních prostředků získaný vlastní činností podniku je většinou využit k úhradě provozních nákladů (například mezd).

Výnosová základna ve společnosti je většinou tvořena z:

- Plateb za prodej náhradních dílů, zařízení a příslušenství.
- Plateb za provedenou servisní a opravárenskou práci – většinou v rámci zakoupeného zboží; a za služby nabízené podnikem: monitorování zařízení, instalace, opravy, výměnu zařízení.

Největší podíl plateb pochází od firem provozujících vodovody, které pravidelně odebírají větší množství výrobků od společnosti ABC a potřebují k tomu i následný servis.

Podnik je oficiálním partnerem a distributorem společnosti Xylem a prodává její zařízení a náhradní díly, a tím je zajištěn další zdroj výnosů, což je roční bonus za plnění plánu prodeje.

4.3.6 Klíčové zdroje

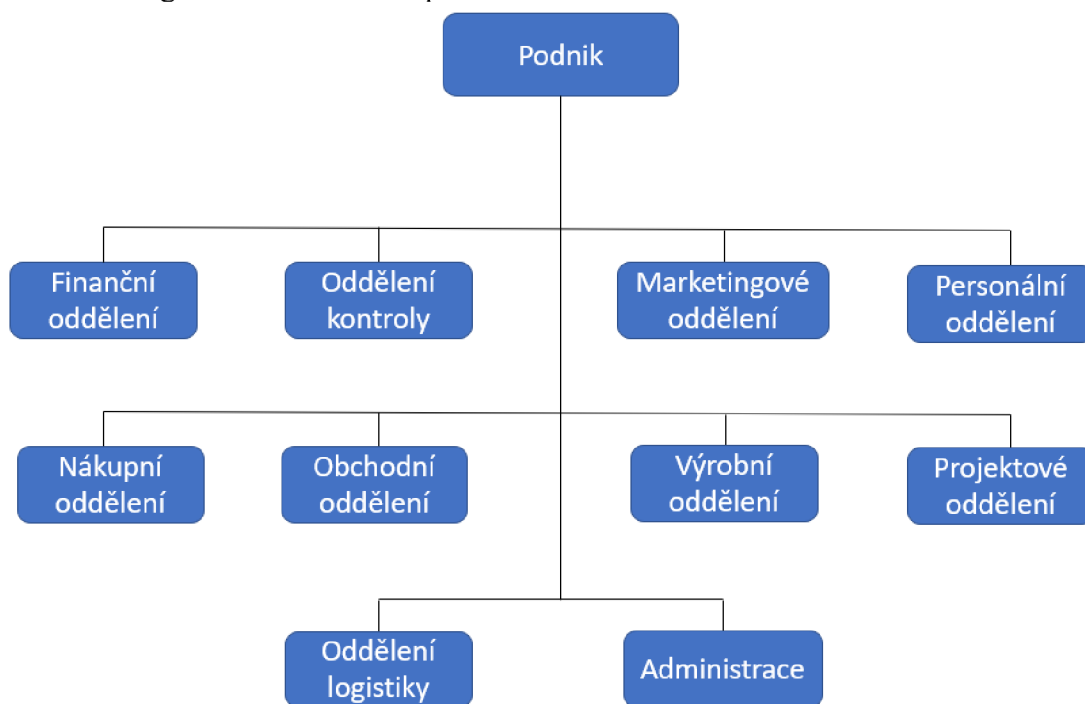
Společnost má několik klíčových zdrojů, které jsou pro firmu nezbytné. Mezi nejdůležitější zdroje patří náhradní díly a zařízení, jimiž se zpracování provádí.

Dalším neméně důležitým prvkem jsou lidské zdroje, které představují vyškolený personál, který je tvořen zhruba 50 zaměstnanci. Podnik koordinují dva vedoucí pracovníci, kteří mají na starosti zejména obchodní a technické záležitosti. Pro podnik jsou nepostradatelní zejména kvalifikovaní zaměstnanci obsluhující vodovody a čerpací stanice. Kromě toho je klíčovým zdrojem fungující servisní oddělení, jež má velký význam pro chod společnosti. Servisní brigáda je zpravidla tvořena dvěma osobami. V závislosti na situaci mohou pracovat až tři brigády současně. Obvykle pracují 1–2 týmy, zbytek zaměstnanců se zabývá opravami zařízení v servisní dílně.

Organizační struktura podniku (viz Obrázek 7) je tvořena vedením, které představují ředitel a jeho zástupce.

Oddělení účetnictví, financí, kontroly, marketingu, personální oddělení a oddělení nabídek jsou tvořena 2–3 lidmi. Obchodní oddělení je tvořeno vedoucím oddělení a jeho týmy (jeden se zabývá komplexním a projektovým prodejem a druhý je zaměřen na samotný prodej náhradních dílů). Další složkou organizační struktury je projektové oddělení, které má na starosti inženýrská řešení a služby a samotné projektování. Výrobní oddělení má na starosti servis a jeho automatizaci a výrobu drtících zařízení. Dalším oddělením je oddělení logistiky. Poslední oddělení se zabývá administrativou, má na starosti také outsourcingem zajištěné právní oddělení, IT tým a chod kanceláře. Sklad je také outsourcován.

Obrázek 7 Organizační struktura společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Nezbytnými součástmi klíčových zdrojů jsou také:

- Vybavená servisní vozidla – slouží k dopravě opravářského týmu a vybavení pro provádění plánovaných oprav a mimořádných prací s mechanizovanými operacemi nakládání a vykládání.
- Sklad náhradních dílů, servisní dílna, montážní dílna rozvaděčů a montážní plocha drtičů se nacházejí ve stejné místnosti o velikosti 1 000 m². Sklad má podobu regálového úložného prostoru, má 3–4 úrovně. Hlavní část skladu je zapojena do procesu dodávek zařízení zákazníkům, náhradní díly nezabírají více než 10 % skladové plochy (náhradní díly jsou malého objemu). Objem skladu náhradních dílů v pořizovací ceně činí cca 35–40 tisíc dolarů. K dispozici je i vybavení skladu: vysokozdvížné vozíky, elektrické zakladače.
- Oficiální status servisního partnera, který je zajištěn partnerskou společností Xylem. Tento zdroj umožňuje společnosti ABC oficiálně provádět servis a opravy čerpadel a dalších vodovodních zařízení.
- Možnost využití flexibilních finančních platebních schémat, což lze vysvětlit jako možnost odložené platby. Práce s B2B sektorem vyžaduje platby na běžný účet. Často se však po dokončení všech prací používá schéma částečné platby předem a následné dodatečné platby.

4.3.7 Klíčové aktivity

Hlavní činností společnosti ABC je především vyhledávání zákazníků a s tím spojené marketingové aktivity (údržba webu a mediálních kanálů, účast na veletrzích a konferencích). Další činností je uzavírání servisních smluv na údržbu a opravy a prodej samotného zařízení. Hlavním bodem je následné provedení prací, které je důležité k uspokojení potřeb zákazníků. Z úspěšného vyplnění podmínek servisních smluv vyplývá poskytování záruk.

Neméně podstatnou činností pro podnik je také školení zaměstnanců, kteří poskytují zákazníkům servisní a poradenskou službu při prodeji.

4.3.8 Klíčoví partneři

Pro společnost je velmi důležitý vztah mezi dodavateli zařízení a náhradních dílů. Bez těchto součástí podnik není schopen v plném objemu provádět další operace. Zejména se jedná o dodavatele, kteří poskytují kvalitní zboží. Společnost má tato klíčová partnerství:

- Dodavatelé zařízení – hlavním dodavatelem je společnost Xylem, která zajišťuje podnik technologickým vybavením, náhradními díly, školením, propagací a reklamní podporou. Toto je provedeno pomocí společných konferencí, prezentacemi a propagací zařízení.
- Vodárenské společnosti – jsou pro podnik klíčovým partnerem a představují zákazníky v podobě lokálních čerpacích stanic a dalších vodárenských objektů.

4.3.9 Struktura nákladů

Struktura nákladů společnosti ABC je rozdělena do několika skupin.

Jedna z řídicích skupin je tvořena náklady na údržbu skladu a servisního střediska, mezi které jsou zařazeny pronájem skladových prostor a organizace provozu. Do této skupiny lze také zařadit náklady na pronájem kanceláře, údržbu budov a energie. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost nevlastní ani budovu pro kancelář, ani skladové prostory, tvoří tyto náklady nedílnou součást jejího řízení. Pronájem kanceláří stojí společnost 257 881,23 Kč měsíčně a pronájem skladových prostor činí 160 453,10 Kč měsíčně.

Druhá skupina nákladů je zastoupená náklady na nákup vybavení a náhradních dílů. Další skupinu tvoří náklady na údržbu servisních vozidel a organizaci práce servisních týmů. Neméně důležitými jsou také náklady na marketingové aktivity, které byly popsány v předchozích kapitolách. Za poslední skupinu lze označit personální náklady, které zahrnují zaměstnanecké mzdy. Sociální příspěvky (penzijní fond, fond nezaměstnanosti, úrazový fond) odvádí společnost samostatně do rozpočtu státu.

V Rusku je to 28 % z výše mezd a jde o tzv. Jednotnou sociální daň (JSD). Zaměstnavatel také sráží zaměstnancům a odvádí do rozpočtu současně s výplatou mzdy daň z příjmu ve výši 13 až 15 % ze mzdové částky (Zákoník práce Ruské federace, 2001).

Obrázek 8 Obchodní model Canvas pro společnost ABC

Obchodní model Canvas				
Klíčoví partneři	Klíčové aktivity	Hodnotová nabídka	Zákaznické vztahy	Zákaznický segment
<ul style="list-style-type: none"> - Dodavatelé zařízení – hlavním dodavatelem je společnost Xylem, která zajišťuje podnik technologickým vybavením, náhradními díly, školením, propagaci a reklamní podporou. - Vodárenské společnosti – slouží pro podnik klíčovými partnery a poskytují zákazníkům v podobě lokálních čerpacích stanic a dalších vodárenských objektů. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vyhledávání zákazníků a s tím spojené marketingové aktivity. - Uzavírání servisních smluv na údržbu a opravy a prodej samotného zařízení. - Provedení opravářské nebo instalační práce. - Poskytování záruk. - Školení zaměstnanců. <p>Klíčové zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Náhradní díly a zařízení - Vyskolený personál - Vybavená servisní vozidla - Sklady náhradních dílů, servisní a montážní dílny - Oficiální status servisního partnera - Možnost využití flexibilních finančních platebních schémat 	<p><i>Produkty:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elektromotory - Nízkonapětové jeřábové zařízení - Převodovky a převodové motory - Elektrické pohony - Ventilátory - Frekvenční měniče - Ovládací skříně - Čerpadla a čerpací agregáty <p><i>Služby:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poskytování záručního a pozáručního servisu - Poskytování provozu zařízení - Opravy zařízení Xylem 	<ul style="list-style-type: none"> - Společná tvorba výsledků, které jsou tvořené jednorázovými a dlouhodobými smlouvami na opravu a dlouhodobými servisními smlouvami. - Osobní asistence - Odběratele vodárenských společností <p>Distribuční kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> - Webové stránky - Veletřhy - Osobní kontakty s partnery (telefonická komunikace, mail) - Sociální sítě a média: Instagram, YouTube, speciální edice - Word of mouth 	<p><i>B2B trh.</i> Evropská část Ruska (hlavní Moskva a moskevská oblast):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vodovody (voda a kanalizace) - Průmyslové spotřebiče s čerpacími stanicemi a čerpací technikou. - Lokální vodárenské společnosti. - Bytové komplexy - Stadiony - Letiště
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
<ul style="list-style-type: none"> - Náklady na údržbu skladu a servisního střediska - Náklady na pronájem prostor a organizaci provozu, údržbu budov a energie. - Náklady na nákup vybavení a náhradních dílů. - Náklady na údržbu servisních vozidel a organizace práce servisních týmů. - Náklady na marketingové aktivity - Personální náklady 		<ul style="list-style-type: none"> - Platby za prodej náhradních dílů, zařízení a příslušenství - Platby za provedenou servisní a opravářskou práci – většinou v rámci zakoupeného zboží; služby nabízené podnikem: monitorování zařízení, instalace, opravy, výměna zařízení. - Roční bonusy od dodavatelů za plnění plánu prodeje 		

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Zhodnocení modelu

Ze zákaznického segmentu lze usoudit, že podnik má velmi silnou vazbu na vodárenské společnosti a průmyslové čerpací stanice, které pro společnost představují největší podíl tržeb. Komunikace se zákazníkem probíhá většinou prostřednictvím osobního kontaktu. Kromě toho se využívá i telefonická a elektronická (e-mail) komunikace. Pro aktuality a větší přehled o činnosti podniku jsou využity mediální kanály, které jsou pravidelně spravované a přinášejí pozitivní výsledky. Zákazníky se snaží firma

udržet kvalitním provedením služby a poskytováním kvalitního zboží a osobní asistencí v záruční a pozáruční době. Lze tedy dojít k závěru, že zákaznický segment včetně komunikačních kanálů je vybudován dobře a ubírá se správným směrem.

Nejčastěji poskytovanou hodnotovou nabídkou jsou prováděné služby, které se většinou kombinují i se samotným produktem, jenž je poskytnut společností ABC. Služby jsou poskytovány různými týmy, což komplikuje jejich samotné provedení. Přínosem by byla inovace hodnotové nabídky takovým způsobem, aby provedení služeb spadalo pod řízení projektového týmu, do jehož kompetence by byly zahrnuty všechny činnosti, které jsou uvedené na Obrázek 9, a byly by vykonávány jako jeden projekt.

Obrázek 9 Služby poskytované společností



Zdroj: vlastní zpracování

Finanční prostředky společnost ABC získává zejména z prodeje služeb. Platby probíhají buď předem na běžný účet společnosti, nebo se používá schéma částečné platby a následné dodatečné platby. Největší výnosový tok je tvořen platbami za poskytování záručního a opravářského servisu. Významným zdrojem výnosů pro podnik jsou také dodavatelské odměny za plnění plánu prodeje. Současná finanční situace je v zásadě dobrá, výnosů plynoucích z činnosti podniku je pro běžnou existenci firmy dostatečné množství, ale v závislosti na počtu projektů občas náklady převyšují výnosy.

Mezi klíčová partnerství jsou zařazena zejména partnerství s dodavateli zařízení, jedná se o společnost Xylem, která je dlouhodobým a stálým dodavatelem, jenž zajišťuje pravidelné a rychlé dodání materiálu, a již několik let má společnost ABC status

oficiálního partnera společnosti Xylem, což je pro podnik velmi přínosné. Kromě Xylemu za dobu své existence na trhu podnik navázal dobré vztahy s vodárenskými společnostmi, jednou z nich je obrovská společnost Mosvodokanal, která je zároveň i stálým zákazníkem podniku.

Hlavní potíže pro podnik způsobují náklady na jeho existenci. Struktura nákladů je tvořena několika položkami, a to jsou náklady na údržbu skladu a servisního střediska; na pronájem prostor a organizaci provozu, údržbu budov a energie; náklady na nákup vybavení a náhradních dílů; na údržbu servisních vozidel a organizaci práce servisních týmů; marketingové a personální náklady. Inovace podniku by se měla především zaměřit na tuto záležitost a snížit náklady prostřednictvím modifikace firemní strategie.

4.5 Proces poskytování servisní služby

Předmětem popisu je samotný proces zahájení a vyřízení objednávky včetně rozhovoru s klientem, popisu problému, diagnostiky a výměny zařízení v záručních a mimozáručních případech. Cílem této empirické části diplomové práce je zobrazení procesů a činnosti pro zavedení inovace a následné zlepšení.

Proces poskytování servisní služby začíná většinou poškozením zařízení a požadavkem zákazníka na opravu nebo diagnostiku. Dále následuje výjezd servisní brigády na prohlídku objektu a kontrola jeho stavu. V případě objevení závady se proces poskytování servisní služby rozděluje do dvou postupů opravy čerpacích zařízení, a to je v záručním, případně v mimozáručním případě.

Záruční případ

Záruční doba se počítá od data dodání a trvá dva roky. Vztahuje se na všechny části dodaného výrobku. Záruční případ je ilustrován v Příloze A a obsahuje 10 etap.

První, což je v podstatě startovací etapa, začíná registrací zařízení v interním systému a vyplněním transakční karty. Zákazník sepíše reklamaci – popis poruchy s uvedením předmětu použití a provozních podmínek. Reklamace a záruční list se zasílají servisnímu středisku. Servisní středisko zaeviduje reklamaci jako potenciální záruční případ (protože záruka nemusí být potvrzena).

Druhou etapou je přijetí zařízení nebo jeho poškozené části do servisního centra. Dále následuje vykládka a prvotní kontrola poškozeného zařízení. Následně proběhne předání zařízení k opravě.

Mezi etapami vedoucí servisního střediska informuje zákazníka o přijetí zařízení a začátku diagnostiky s uvedením termínu zaslání výsledků diagnostiky.

V třetí etapě začíná diagnostika poškozených dílů, která zahrnuje mytí, demontáž a odstraňování závad pro opravu. Pro interní dokumentaci a následnou komunikaci se zákazníkem se sestavuje diagnostická zpráva a na jejím základě je sestavena cenová nabídka. Zpráva slouží k závěru, zda se jedná o záruční případ. V případě záručního případu je zpráva zaslána výrobcí k potvrzení záruky a úhradě nákladů na opravu. Po potvrzení od výrobce se provádí oprava.

Dalším bodem záručního případu je schválení opravy, kdy se sjednává konečná cena, způsob opravy a platební podmínky. Pro zákazníka je tento proces zdarma a výrobce mu hradí náklady. Pak se podepisuje technická specifikace a vystavuje se faktura. Společnost vyžaduje model platby předem s 30denní dobou splatnosti. Jakmile je platba přijata, odehrává se další krok, což je objednání náhradních dílů od dodavatelů (většinou se jedná o hlavního dodavatele společnosti, což je Xylem) a následná příprava zařízení k opravě.

Jakmile společnost objedná náhradní díly, vyčká odpovědi od dodavatele, který zkontroluje, jestli má zboží k dispozici, a pak se upřesňují termíny a podmínky dodání.

Další etapou je příjem náhradních dílů na sklad. Je zaslán příkaz k převodu do interního systému a následně je pak zajištěn převod náhradních dílů do servisu. Pak je určena osoba, která bude odpovědná za montáž a opravu zařízení.

Až v další etapě začíná samotná oprava zařízení. Jde o poměrně složitý proces, který se též rozděluje na etapy:

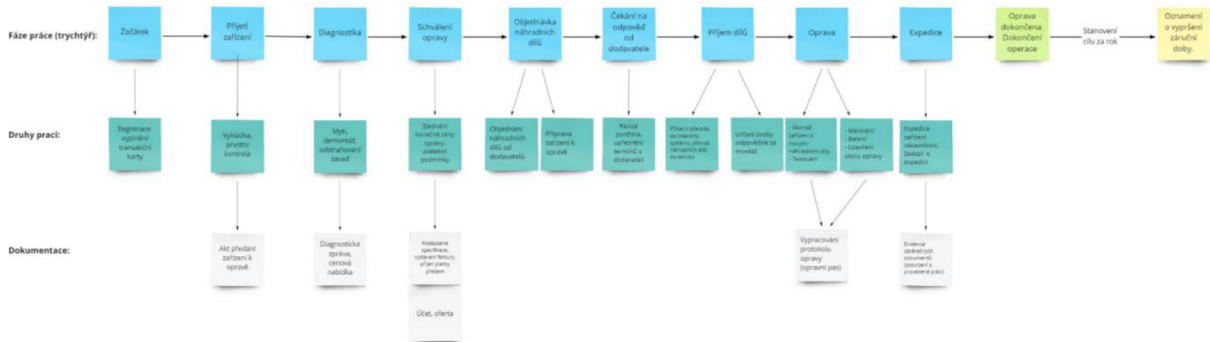
1. Montáž zařízení s novými náhradními díly.
2. Testování zařízení. Kontrola všech systémů zařízení.
3. Estetická úprava zařízení: malování, lakování.
4. Příprava zařízení k přepravě zákazníkovi: balení.
5. Uzavření úkonu opravy.
6. Vypracování protokolu opravy: opravní pas, kam se zapisují všechny provedené opravy pro další sledování stavu zařízení.

Posledním krokem je expedice zařízení zákazníkovi, která zahrnuje vyplnění žádosti o expedici a evidenci závěrečných dokumentů, což je potvrzení o provedené práci.

Zahájení každého dalšího kroku je oznámeno zákazníkovi s rozepsáním provedených akcí a termínu splnění každého kroku. Dále se uskutečňuje postprodejní služba: se zákazníkem se projednávají roční cíle a prodlužuje se záruční doba o dobu odstranění

reklamace, oznamuje se nový termín uplynutí záruční doby. V případě, že do konce záruční doby zákazník nemá další reklamace, je před jejím uplynutím upozorněn, že záruční doba na opravené zařízení končí.

Obrázek 10 Záruční proces poskytování služby



Zdroj: vlastní zpracování

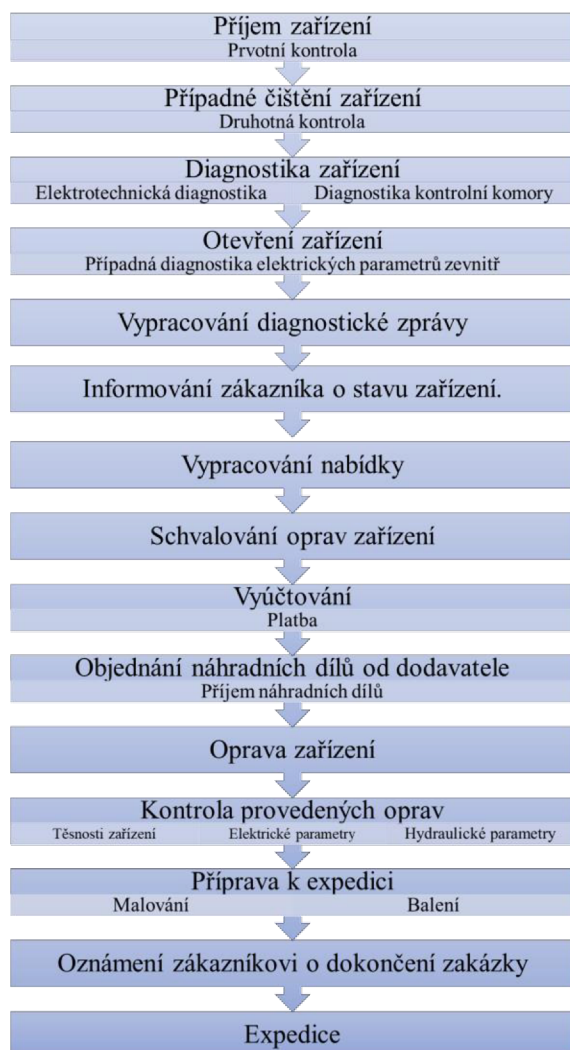
Mimozáruční případ

Mimozáruční případ obsahuje 15 etap s mezikroky, viz Obrázek 11.

Začíná stejným krokem jako záruční případ, což je příjem zařízení a následná prvotní kontrola. Dalším krokem je případné čištění zařízení a případná druhotná kontrola.

V třetí etapě stejným způsobem jako v záručním případě začíná diagnostika zařízení, která zahrnuje elektrotechnickou diagnostiku zařízení a diagnostiku kontrolní komory, což znamená vyšroubování šroubu a kontrolu kapaliny. Množství kapaliny je pak vztahováno k počtu hodin provozu čerpadla a pak se dle množství kapaliny určuje, jestli čerpadlo potřebuje výměnu těsnění. Čtvrtá etapa zahrnuje otevření zařízení a případnou diagnostiku vnitřních parametrů. Po dokončení všech etap diagnostiky je vypracována diagnostická zpráva pro zákazníka, kde jsou zaznamenány všechny poruchy, co je třeba doplnit nebo vyměnit a kompletní stav zařízení. Dále následuje etapa komunikace se zákazníkem a informování o stavu zařízení včetně doporučení. Zákazník potvrzuje přijetí a obsah plánovaných prací a ze strany společnosti pak následuje vypracování nabídky. Přijetím a potvrzením nabídky zákazník schvaluje opravu zařízení. Poslední etapou je vyúčtování: zákazník platí předem celou částku za opravu zařízení. Dále následuje objednání náhradních dílů od dodavatelů a jejich následné přijetí a pak samotná práce opravy zařízení. Poté je provedena kontrola provedených oprav, což je kontrola těsnosti a kontrola elektrických a hydraulických parametrů. V další etapě se zařízení připravuje k expedici. V případě potřeby se čerpadlo maluje a poté balí. Předposlední etapou je informování zákazníka o dokončení zakázky a poslední etapa zahrnuje již samotnou expedici zařízení.

Obrázek 11 Mimozáruční proces poskytování služby



Zdroj: vlastní zpracování

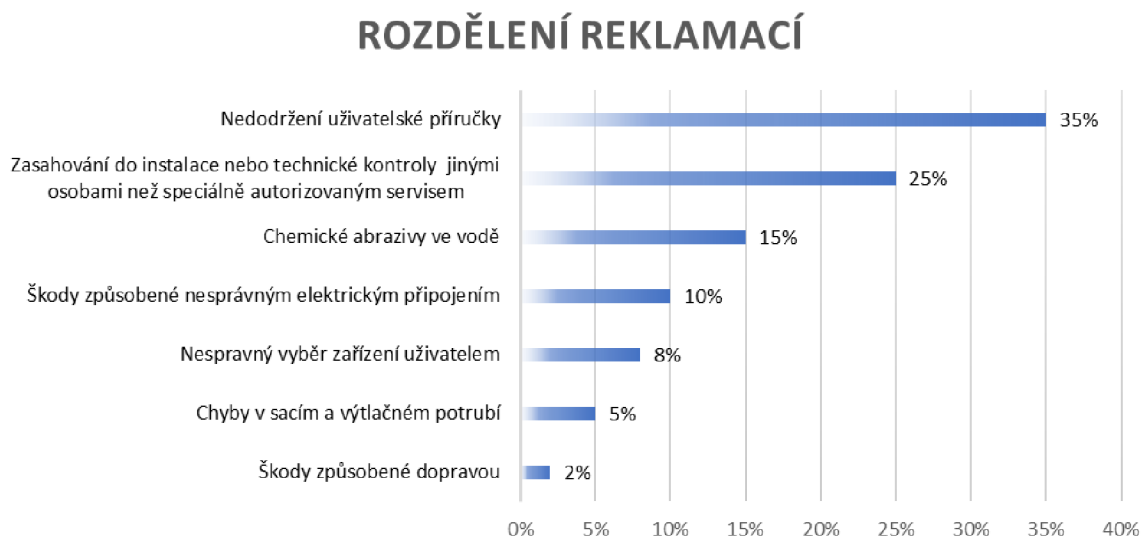
Zhodnocení procesu poskytování servisní služby

Servisní středisko začíná řešit případ závady dle zákona o ochraně spotřebitelů (Zákon České republiky o ochraně práv spotřebitelů, 1992).

Měsíčně společnost dostává cca 100 záručních reklamací, z kterých je většinou uznáno jen 10 %, takže zbývajících 90 % jsou mimozáruční případy. Důvodem takového velkého rozdílu je ve většině případů nedodržení pokynů uživatelské příručky nebo zásah do instalace nebo technické kontroly výrobku jinými osobami než speciálně autorizovaným servisem.

Dle údajů poskytnutých pracovníkem společnosti ABC byl vytvořen následující obrázek 12 – Rozdělení mimozáručních reklamací.

Obrázek 12 Rozdělení reklamaci



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku výše je patrné, že nedodržení pokynů uživatelské příručky s 35 % případů a zasahování do instalace nebo technické kontroly jinými osobami než speciálně autorizovaným servisem (25 %) jsou nejčastějšími důvody odmítnutí záruky. Dalším nejčastějším důvodem jsou poruchy a škody, které jsou způsobeny chemickými látkami a abrazivy ve vodě, které činí 15 % případů. Poruchy způsobené poklesem nebo zvýšením napětí nebo nesprávným elektrickým připojením činí 10 %. Dalších 8 % mimozáručních případů je způsobeno nesprávným výběrem čerpadla ze strany uživatele. 5 % tvoří závady a poruchy způsobené chybami v sacím a výtlačném potrubí. Jen 2 % případů, které nejsou kryté zárukou, tvoří poruchy a závady vzniklé v důsledku nakládání, vykládání, přepravy a skladování zboží.

Ze všeho výše uvedeného lze vyzdvihnout velký počet nezáručních případů. Právě ty přinášejí firmě největší zisk, protože v případě záručních poruch se všechny opravy provádějí podle pokynů výrobce (společnost Xylem) a jsou jím odpovídajícím způsobem hrazeny.

Z výsledků je patrné, že 60 % mimozáručních případů je způsobeno lidským faktorem, což je dobrým základem pro inovace a zavedení nového modelu, který tato rizika eliminuje.

4.6 Lean Canvas společnosti ABC

Maurya popsal variaci business modelu Canvas navrženého Osterwalderem a Pigneurem, ale zaměřil se na model pro začínající nebo inovativní podniky s ohledem na podmínky extrémní nejistoty.

Zjištěná potřeba existuje v odvětví vodního hospodářství, zejména v oblasti údržby čerpacího zařízení. Existující poptávka na údržbu čerpacího zařízení může být lépe uspokojena, což je popsáno níže pomocí modelu Lean Canvas:

4.6.1 Problém

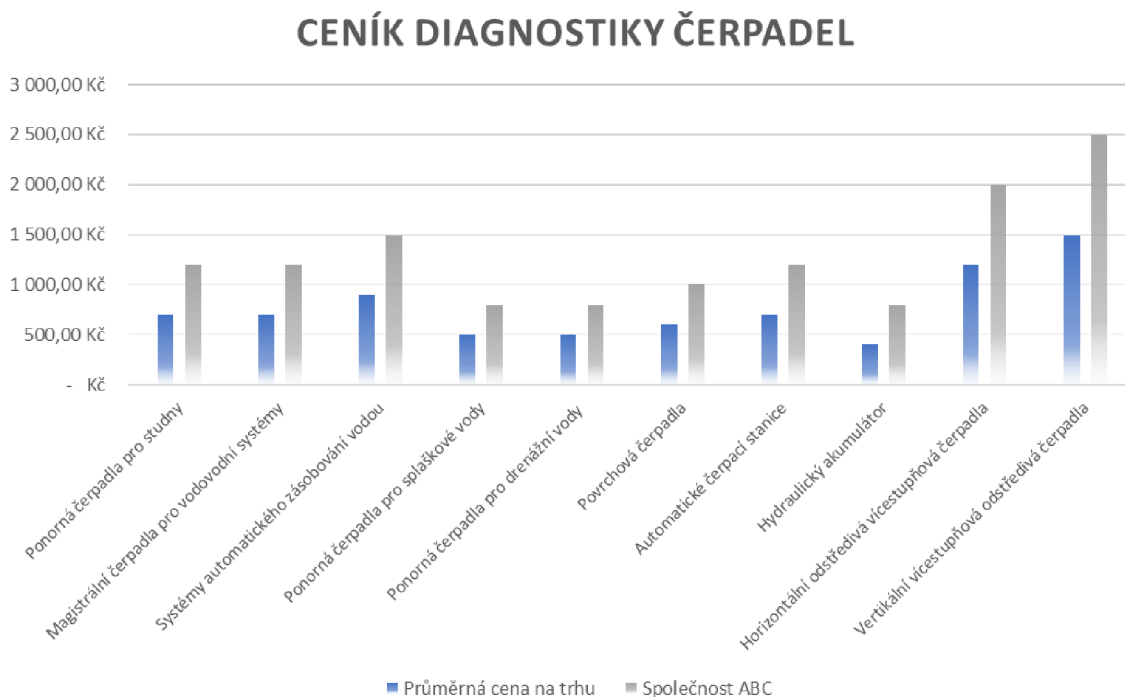
Poskytování údržby čerpacích stanic je nyní prováděno na základě reklamací nebo požadavků zákazníků.

Největšími problémy zákazníků, které se řeší v rámci podnikové činnosti, jsou:

- Zastaralé vybavení vodárenských společností a čerpacích stanic.
- Zařízení nakoupené od značky Xylem, které je však mimo provoz.
- Poškozené zařízení Xylem.
- Potřeba vybavení a služeb pro novou čerpací stanici.
- Reklamace, které nejsou pokryté zárukou.

Tyto potřeby většinou vznikají na základě selhání lidského faktoru, což často bývá nedodržení pokynů uživatelské příručky ze strany zákazníka a zasahování do instalace nebo technické kontroly jinými osobami než speciálně autorizovaným servisem. Tento problém se vzniká na základě rozdílu cenové politiky firem (viz Obrázek 13), které nabízejí instalaci a technickou kontrolu levněji než autorizovaný servis.

Obrázek 13 Ceník diagnostiky čerpadel



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku výše je patrné, že průměrná cena diagnostiky na trhu je podstatně nižší než cena diagnostiky autorizovaného servisu, kterým je společnost ABC. To je způsobeno tím, že autorizovaný servis má licencované díly a součásti a speciálně vyškolený personál.

Autor modelu doporučuje pro tento prvek zahrnout existující alternativy, které řeší aktuálně zjištěné problémy.

Hlavní existující alternativou na trhu je vedení pasu oprav, který umožňuje sledování provedených prací. Tento nástroj pomáhá zjistit, jaká oprava nebo kontrola byla provedena, jaké součásti byly vyměněny a jakou společností byla tato oprava provedena. Tato alternativa pomáhá identifikovat stav zařízení a zasahování dalších osob do zařízení kromě pracovníků autorizovaného servisu.

4.6.2 Zákaznický segment

Vzhledem k tomu, že společnost ABC působí výhradně na B2B trhu, zákaznický segment zůstává stejný, jako byl popsán v kapitole business model Canvas (Zákaznický segment). Jedná se o objekty s čerpacími stanicemi, což ve většině případů znamená městské čerpací stanice, bytové komplexy a lokální vodárenské společnosti, stadiony a letiště.

4.6.3 Návrh jedinečné hodnoty

Unikátní nabídka nebo nabízená hodnota vycházejí z identifikovaných problémů, které se obchodní model snaží řešit.

V případě společnosti ABC se jedná o implementování systému předplatného. Směřování business modelu k tomuto systému umožňuje zajištění servisu a monitorování zařízení. Lze tedy eliminovat výše uvedené problémy zákazníků a jejich důvody. Systém předplatného pomůže prodloužit životnost zařízení a zajistit jeho plnou autonomii.

Hlavním přínosem pro zákazníka kromě zachování kvality zařízení budou i nižší náklady na jeho provoz, protože systém předplatného přispěje k autonomii a tím budou pro zákazníka ušetřeny náklady na:

- vytápění a elektřinu,
- mzdy zaměstnancům, kteří se o toto zařízení starají,
- údržbu budovy, ve které se toto zařízení nachází.

Zařízení bude fungovat samostatně a bude sledováno pracovníci společnosti ABC pomocí integrovaného monitorovacího systému. Personál společnosti ABC bude provádět pravidelné kontroly zařízení a v případě poruchy bude mít větší přehled o problému: jestli lze poruchu opravit na místě, nebo je nutné problém vyřešit odvozem zařízení do servisního střediska. Tím bude eliminováno riziko porušení pokynů uživatelské příručky zákazníkem a riziko zásahu osob, které se nepodílejí na autorizované službě.

V rámci unikátní nabídky business modelu Lean Canvas je zvolen následující slogan pro implementaci modelu předplatného:

„Jsme váš spolehlivý dnešek.“

Tento koncept sloganu naznačuje zákazníkovi výzvu k akci a popisuje společnost jako spolehlivého partnera.

4.6.4 Řešení

Navrhovaným řešením je zavedení platformy předplatného, které by propojilo zákazníka s firmou. Platforma předpokládá vytvoření monitorovacího systému s uživatelsky pohodlným rozhraním a následným zavedením mobilní aplikace.

Platforma bude umožňovat uložení a zpracování dat o zákazníkovi a jeho zařízení, sledování stavu zařízení a poruch a provedení pravidelných kontrol zařízení jak ze strany podniku, tak i ze strany zákazníka.

Hlavní funkcí monitorovacího systému je větší propojení zákazníka s podnikem, ale zároveň převedení zařízení na větší autonomii.

Monitorovací systém bude uskutečněn implementací softwaru a vytvořením mobilní aplikace.

4.6.5 Informační kanály

Hlavní kanály neboli cesty k zákazníkům pro prodej a nabídku služeb jsou uskutečňovány prostřednictvím digitálních médií:

- Informování na webu a vytvoření registračního okna, kde se zákazník může přihlásit k předplatnému a následně být kontaktován obchodním zástupcem. Funkcí kanálu je informování o novém produktu, získávání leadů, zpracování dat a podpora zákazníků.
- E-maily a newslettery, prostřednictvím kterých by existující zákazníci byli informováni o novém produktu.
- Reklama na sociálních sítích (Instagram a YouTube) a také zavedení stránky na platformě LinkedIn, která by sloužila primárně pro získávání nových zákazníků a pro reklamní účely.
- Telefonní linky pro osobní prodej.

4.6.6 Zdroje příjmů

Tento business model předpokládá jediný druh příjmů, což je poplatek za předplatné. Je to platba získaná ze strany zákaznického segmentu, která má být měsíčně strhávána z účtu zákazníka pomocí vytvořené platformy. Poplatek je založen na počtu čerpadel na objektu a na četnosti oprav. To znamená, že s rostoucím počtem poruch rostou i náklady zákazníka na předplatné.

4.6.7 Struktura nákladů

Náklady jsou tvořeny čtyřmi prvky:

- Náklady na zavedení platformy a její údržbu: náklady na implementaci licencovaného softwaru, jeho instalaci a podporu.
- Náklady na mzdy zaměstnancům a rekvalifikaci pracovníků.

- Náklady na udržování chodu činnosti společnosti: udržování a vybavení kanceláře, poplatky a základní služby.
- Náklady na pilotní projekty: udržování a podpora pilotních projektů.
- Náklady na reklamu a marketingové aktivity: sponzorství, reklamní kampaně atd.

4.6.8 Klíčové metriky

Klíčové metriky neboli indikátory pro první fázi projektů jsou:

- Počet přihlášení k předplatnému a žádosti o instalaci monitorovacího systému.
- Počet pilotních projektů.
- Počet aktivních předplatných.
- Počet nových klientů, kteří přišli po zavedení systému předplatného ve firmě.

Kromě toho se na každé fázi projektu má měřit účinnost reklamy a monitorování prováděných opravných prací.

4.6.9 Neférová výhoda

Faktory, které lze považovat za potenciální konkurenční výhodu v odvětví, jsou:

- Inovace v odvětví: Všechny konkurenční podniky pracují na principu porucha – oprava, ale alternativa předplatného ve vodohospodářském odvětví zatím neexistuje, což je obrovskou konkurenční výhodou v případě úspěšné implementace projektu.
- Konkurenceschopné ceny: Vzhledem k tomu, že společnost ABC je autorizovaným dealerem společnosti Xylem a zajišťuje prodej a servis jejich zařízení, v současné době má vyšší ceny diagnostiky než konkurence. Model předplatného umožní společnosti ABC poskytovat mnohem větší a pohodlnější rozsah služeb než při klasickém poskytování opravných služeb, a obdrží tedy i konkurenční výhodu.
- Zavedení monitorovacího systému: Systém, který reaguje na požadavky zákazníků, sleduje stav zařízení a pravidelně provádí jeho kontrolu.
- Zlepšení kvality služeb: pomocí výše uvedených faktorů bude zlepšena kvalita poskytování služeb z hlediska konkurence. Díky pravidelným kontrolám a sledování stavu zařízení bude prodloužená samotná životnost zařízení.

Diagram na Obrázku 14 zobrazuje a shrnuje prvky popsaného business modelu Lean Canvas.

Obrázek 14 Lean Canvas společnosti ABC

Obchodní model Lean Canvas				
Problém/Potřeba <ul style="list-style-type: none"> - Nedodržení uživatelské příručky zákazníkem - Zasahování do instalace nebo technické kontroly jinými osobami než speciálně autorizovaným servisem 	Řešení Monitorovací systém pro implementaci modelu předplatného: <ul style="list-style-type: none"> - Monitorování poruch a oprav - Sledování stavu zařízení - Uložení a zpracování dat o zařízení 	Unikátní nabídka Implementování systému předplatného: <ul style="list-style-type: none"> - Prodloužení životnosti zařízení - Zajistit plně autonomii zařízení 	Neférová výhoda <ul style="list-style-type: none"> - Inovace v odvětví - Konkurenceschopné ceny - Zavedení monitorovacího systému - Zlepšení kvality služeb z hlediska konkurence. 	Segment zákazníků Objekty s čerpacími stanicemi čerpací stanice, bytové komplexy a lokální vodárenské společnosti, stadiony a letiště. <ul style="list-style-type: none"> - Čerpací stanice - Lokální vodárenské společnosti. - Bytové komplexy - Stadiony - Letiště
Existující alternativy <ul style="list-style-type: none"> - Vedení pasu oprav 	Indikátory <ul style="list-style-type: none"> - Počet přihlášení k předplatnému - Počet pilotních projektů - Počet aktivních předplatných - Počet nových klientů, kteří přišli po zavedení systému předplatného ve firmě. 	Slogan „Jsme váš spolehlivý dnešek“	Cesty k zákazníkům <ul style="list-style-type: none"> - Informování na webu - E-maily a newslettery - Reklama na sociálních sítích (Instagram a YouTube, LinkedIn) - Telefonní linky pro osobní prodej 	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> - Náklady na zavedení platformy a její údržbu. - Náklady na mzdy zaměstnancům a rekvalifikaci pracovníků. - Náklady na udržování chodu činnosti společnosti. - Náklady na pilotní projekty - Náklady na reklamu a marketingové aktivity. 			Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> - Poplatek za předplatné 	

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Aplikace modelu předplatného ve společnosti ABC

Hlavním cílem pro zavedení modelu je odstranění existujících problémů, které se vyskytly během provedených analýz společnosti ABC. Dílčí cíle jsou zmenšení výdajů, získání konkurenční výhody a zvýšení hodnoty produktu.

K aplikaci modelu předplatného bude podnik potřebovat stanovit cenu předplatného pro zákazníka, zavést monitorovací systém a proškolit zaměstnance.

4.7.1 Současný ceník služeb pro zákazníka

Současný ceník služeb pro zákazníka bude popsán na příkladu existujícího zákazníka X: společnosti zpracovávající dobytčí kůže, která má vlastní čerpací stanici s čerpadly zakoupenými od společnosti ABC a využívá službu následné údržby, kterou společnost ABC provádí. Pro případ zavedení předplatného bude vyhodnocen ceník poskytování služeb zákazníkovi.

Tabulka 2 popisuje současný seznam zařízení, která má zákazník. Má celkem 43 čerpacích zařízení, která zajišťují chod podniku zákazníka. U všech zařízení již uplynula záruční doba.

Čerpací stanice obsahuje 10 různých modelů čerpadel, mezi kterými jsou:

- Biologické čistírny odpadních vod, které zahrnují čerpadla pro odstraňování kalů, ponorná čerpadla pro recirkulaci/odstranění kalu, ponorná čerpadla pro odstraňování kalu, dusičnanová recirkulační čerpadla, ponorná čerpadla, napájecí čerpadla.
- Sulfidová čistící stanice.
- Kanalizační systémy.

Tabulka 2 Seznam zařízení na čerpací stanici

Model	Množství, ks	Místo instalace	Cena s DPH
FLYGT 3069.160	1	Biologická čistírna odpadních vod	22 000 Kč
FLYGT 3069.180	14	Biologická čistírna odpadních vod	22 000 Kč
FLYGT 3085.160	6	Zařízení na zpracování sulfidů	23 500 Kč
FLYGT 3085.160	4	Biologická čistírna odpadních vod	23 500 Kč
FLYGT 3102.160	1	Zařízení na zpracování sulfidů	27 500 Kč
FLYGT 3102.160	4	Biologická čistírna odpadních vod	27 500 Kč
FLYGT 3153.185	3	Kanalizační systém	55 000 Kč
FLYGT 3153.181	6	Zařízení na zpracování sulfidů	55 000 Kč
FLYGT 4640.412	2	Biologická čistírna odpadních vod	35 000 Kč
GRUNDFOS SL1.80.80.40.4.51 D.C	2	Kanalizační systém, zařízení na zpracování sulfidů	39 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Údržba zařízení musí být prováděna podle plánu údržby výrobce s ohledem na dobu provozu, provozní prostředí a datum výroby čerpadel. V závislosti na technickém stavu a výskytu závad mohou být provedeny úpravy plánu údržby. Dle plánu údržby (viz Příloha B) jsou pracovní etapy rozděleny podle čtvrtletí.

Tabulka 3 Náklady na jednotlivé etapy prací pro zákazníka

Pracovní etapa	Cena s DPH
Údržba v I. čtvrtletí	281 500 Kč
Údržba v II. čtvrtletí	286 500 Kč
Údržba v III. čtvrtletí	244 500 Kč
Údržba v IV. čtvrtletí	534 000 Kč
Celkem	1 346 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků, které jsou uvedeny v Tabulce 3 je zřejmé, že údržba čerpací stanice v současné době stojí zákazníka 1,3 milionu Kč ročně. Cena práce se skládá z ceny náhradních dílů, spotřebního materiálu a práce tří techniků u zákazníka. Opravná sada se skládá z ložisek, mechanického těsnění hřídele, sady těsnících kroužků a průchodek pro vstup kabelu. FLYGT 3069.180 sada pro opravu sulfidové čisticí stanice navíc obsahuje kabelový vstup.

V případě nouzové situace je služba a účast opravářského týmu účtována zvlášť (viz Tabulka 4).

Tabulka 4 Ceník nouzových služeb

Služba	Měřicí jednotka	Cena vč. DPH
Servis čerpadel v servisním středisku společnosti ABC	1 normovaná hodina	1 500 Kč
Oprava čerpacího zařízení na místě ¹	1 normovaná hodina	2 000 Kč
Výjezd na objekt zákazníka v rámci města ²	1 ks	1 800 Kč
Výjezd na objekt zákazníka do 50 km od města	1 ks	2 500 Kč
Výjezd na objekt zákazníka do 100 km od města ³	1 ks	4 000 Kč
Náhradní díly	podle ceníku	

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Náklady a výnosy společnosti ABC

Náklady společnosti ABC

Náklady jsou tvořeny prodejními, provozními, finančními a mimořádnými náklady.

Tabulka 5 Prodejní náklady společnosti ABC

Prodejní náklady	2021	2020
Dopravní náklady	293 552 Kč	- Kč
Náklady na zboží určené k dalšímu prodeji	261 713 413 Kč	286 266 016 Kč
Celkem	262 006 965 Kč	286 266 016 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejní náklady společnosti ABC v roce 2021 činily 262 milionů Kč, což je oproti roku 2020 s náklady v hodnotě 286 milionů mírný pokles. Tyto náklady jsou pokryty

¹ Minimální zúčtovatelný čas pro opravářský tým na místě je 2 hodiny.

² Výjezd na objekt zákazníka zahrnuje čas na dopravu a nejvíce 2 pracovníky.

³ Za každých dalších 50 km – 500 Kč včetně DPH.

výnosy za prodej zboží, které bylo nakoupeno za účelem dalšího prodeje. Většinou jsou výnosy z prodeje zboží určeného k dalšímu prodeji o cca 30 % vyšší než náklady vynaložené na nákup zboží.

Tabulka 6 Provozní náklady společnosti ABC

Provozní náklady	2021	2020
Odpisy dlouhodobého majetku	850 619 Kč	495 794 Kč
Pronájem ploch	5 020 012 Kč	3 969 954 Kč
Pronájem vozidel	498 597 Kč	46 856 Kč
Dopravní náklady	5 136 151 Kč	3 945 525 Kč
Náklady na reklamu	3 181 810 Kč	1 134 158 Kč
Mzdy a náklady na zaměstnance	77 592 921 Kč	68 248 931 Kč
Sociální a důchodové zabezpečení	11 233 853 Kč	11 194 206 Kč
Jiné náklady	1 590 705 Kč	985 981 Kč
Celkem	105 104 668 Kč	90 021 405 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 6 je patrné, že provozní náklady ve srovnání s rokem 2020 se naopak zvýšily z 90 milionů Kč v roce 2020 na 105 milionů Kč v roce 2021.

Největší položky provozních nákladů jsou tvořeny mzdami a náklady na zaměstnance, které v roce 2020 činily 68 milionů i 77,5 milionu v roce 2021. Na téměř stejné úrovni zůstala položka sociálního a důchodového zabezpečení s 11 miliony Kč a je to druhá největší položka nákladů. Další dvě položky nákladů, které lze také zařadit mezi největší a rychle rostoucí náklady, jsou dopravní náklady a pronájmy ploch.

Tabulka 7 Finanční a mimořádné náklady společnosti ABC

Finanční a mimořádné náklady	2021	2020
Splatné úroky	420 103 Kč	741 288 Kč
Kurzové rozdíly	193 031 Kč	207 448 Kč
Pohledávky	741 288 Kč	2 803 Kč
Daň z přidané hodnoty ze zisku	336 403 Kč	132 959 Kč
Bankovní služby	366 038 Kč	733 679 Kč
Pokuty, penále a smluvní pokuty	1 792 146 Kč	359 230 Kč
Ostatní neprovozní náklady	612 333 Kč	260 312 Kč
Faktoring	54 065 Kč	366 439 Kč
Celkem	4 515 407 Kč	804 158 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 popisuje stav finančních nákladů společnosti ABC s rostoucí celkovou částkou 4,5 milionu Kč za rok 2021 a 2,8 milionu Kč za rok 2020.

Výnosy společnosti ABC

Tabulka 8 Výnosy z prodeje společnosti ABC

Výnosy z prodeje	2021	2020
Výnosy z prodeje služeb vlastní výroby	29 412 275 Kč	- Kč
Příjmy z prodeje zboží za účelem dalšího prodeje	343 323 263 Kč	419 385 083 Kč
Celkem	372 735 538 Kč	419 385 083 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 ukazuje výnosy z prodeje společnosti ABC. Celkové výnosy v roce 2021 byly stanoveny na 372,7 milionu Kč, což je daleko méně oproti roku 2020 s výnosy 419,3 milionu Kč, i když v roce 2020 nebyl uskutečněn prodej služeb vlastní výroby, což je podpora údržby zařízení. Z prodeje služeb vlastní výroby společnost ABC měla v roce 2021 29,4 milionu Kč.

Tabulka 9 Ostatní výnosy společnosti ABC

Ostatní výnosy	2021	2020
Kurzové rozdíly	148 666 Kč	347 422 Kč
Závazky	380 281 Kč	14 827 Kč
Pohledávky z úroků	1 141 244 Kč	910 030 Kč
Faktoring	- Kč	375 472 Kč
Jiné výnosy	323 379 Kč	140 652 Kč
Celkem	1 993 570 Kč	1 788 403 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní výnosy společnosti ABC činily necelé 2 miliony Kč (1,9 milionu Kč) v roce 2021 a 1,7 milionu Kč v roce 2020.

Zisk společnosti ABC

Zisk společnosti ABC před zdaněním v roce 2021 činil 4 miliony Kč. Zisk po zdanění činil 2,6 milionu Kč.

4.7.3 Stanovení ceny předplatného

Cena předplatného bude stanovena způsobem cena plus cena (viz kapitola 3.7.1).

Tento způsob stanovení ceny se opírá o zobrazení nákladů a výdajů a prodeje se ziskovou marží. Cílem zavedení předplatného je zvýšení výnosů z prodeje služeb o 25–30 % a zlepšení kvality poskytovaných služeb pro mimozáruční případy a snížení nákladů pro zákazníka v základních službách o 20 %.

Tabulka 10 Plány pro zavedení předplatného na služby

Tarif Basic	Tarif Premium
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení monitorovacího systému pro čerpadla • Pravidelná technická kontrola zařízení (čtvrtletně) <ul style="list-style-type: none"> • Instalace nového zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení monitorovacího systému pro čerpadla • Neustálé sledování stavu zařízení • Pravidelná technická kontrola zařízení (čtvrtletně) • Okamžitý výjezd a odstraňování závad v případě poruchy <ul style="list-style-type: none"> • Instalace nového zařízení
250 000 Kč čtvrtletně	450 000 Kč čtvrtletně

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedených analýz výnosů a nákladů společnosti ABC byly navrženy dva plány se základním balíčkem služeb a rozšířená verze se stanovenou cenou a platbou 250 000 Kč a 450 000 Kč čtvrtletně.

Zákazníkům bude nabídnuto zkušební období na jedno čtvrtletí s možností prodloužení služby.

4.7.4 Výhody a nevýhody zavedení modelu předplatného

Výhody pro zákazníka

Zákazníkovi budou navrženy dva plány pro údržbu zařízení:

- Základní plán, který zahrnuje stejné funkce jako existující služby údržby, což jsou pravidelná technická kontrola jednou za čtvrtletí a zavedení monitorovacího systému pro čerpadla. Tento plán by pro zákazníka představoval cenu 1 000 000 Kč ročně, což je o 25 % méně než aktuální průměrná cena údržby.
- Rozšířený plán, který zahrnuje všechny body základního plánu a je doplněn o sledování stavu zařízení včetně čtvrtletních zpráv zákazníkovi o stavu zařízení a o okamžitou reakci při odstraňování závad v případě havarijní situace nebo poruchy. Cena předplatného by zahrnovala všechny náklady na výjezd opravářů

a samotnou opravu. Tento plán by pro zákazníka představoval cenu 1 800 000 Kč ročně, ovšem i s tím, že bude mít k dispozici plnou automatizaci zařízení, kterou bude provádět společnost ABC. To znamená i možné snížení nákladů zákazníka na pracovníky a zajištění chodu objektu, kde se čerpací stanice nachází, protože čerpadla budou neustále monitorována a opravy budou zajištěny společností ABC. Společnost ABC tak zajistí kompletní údržbu a monitorování zařízení zákazníka.

Nevýhody pro zákazníka

Zavedení modelu předplatného má taky i několik nevýhod pro zákazníka:

- Smluvní záležitosti. Při přijetí zákazníkem rozhodnutí o pořízení předplatného bude následovat podepsání smlouvy a souhlasu s podmínkami vybraného tarifu, což je občas velmi averzní. Toto může i uskladnit odhlášení v případě potřeby.
- Osobní přístup. V případě nějakého zvláštního případu zákazníkovi může chybět osobní přístup k řešení problému.

Výhody pro společnost ABC

Zavedení modelu předplatného pomůže společnosti zvýšit výnosy z prodeje služeb vlastní výroby. Odhadovaný prvotní počet zákazníků ve stadiu zavádění je 35, jelikož společnost v současné době má cca 40 zákazníků, s nimiž dlouhodobě spolupracuje.

V případě, že si zákazníci pořídí základní balíček služeb, společnost zvýší výnosy o 18 % ve srovnání s rokem 2021.

- $1\,000\,000\text{ Kč} \times 35 = 35\,000\,000\text{ Kč}$

V případě, že si zákazníci pořídí rozšířený balíček služeb, společnost zvýší výnosy o 114 % ve srovnání s rokem 2021.

- $1\,800\,000\text{ Kč} \times 35 = 63\,000\,000\text{ Kč ročně}$

V případě, že si 50 % zákazníků pořídí základní balíček služeb a 50 % si pořídí rozšířený balíček služeb, výnosy společnosti se zvýší o 65 % ve srovnání s rokem 2021.

- $1\,000\,000\text{ Kč} \times 18 + 1\,800\,000\text{ Kč} \times 17 = 48\,600\,000\text{ Kč ročně}$

Kromě zvýšení výnosu z prodeje služeb zavedení modelu předplatného eliminuje existující problémy zákazníkem porušovaných pokynů uživatelské příručky a zásahu osob, které se nepodílejí na autorizované službě, a přinese konkurenční výhodu a průlom v odvětví. Největším nákladem pro společnost ABC bude implementace softwaru

pro monitorování zákaznických čerpadel. Software bude instalován do rozvaděče zákaznického čerpadla. Data o provozu systému budou přenesena prostřednictvím modemu GSM do cloudu, do nějž budou mít přístup technici. Jejich úkolem bude sledování parametrů zařízení. V případě změn nebo náhlých chybných údajů systém vydá signál, který bude následně analyzován.

Společnost ABC již provozuje podobný systém, ale bez neustálého přenosu dat, proto se jedná jen o zavedení doplňkové služby, jejíž náklady by společnost vyšly na 2 000 000 Kč. Kromě toho bude společnost ABC muset zvýšit náklady na reklamu o cca 25 % ve srovnání s rokem 2021.

Nevýhody pro společnost ABC

Existuje i řada nevýhod pro společnost ABC se zavedením modelu předplatného:

- Riziko odchodu zákazníka ve zkušebním období: I když nejedná se o klasické předplatné pro konečného spotřebitele, společnost ABC má brát v potaz i způsoby udržení zájmu.
- Dlouhé nákupy: Občas pro zákazníka je jednodušší zaplatit za produkt jednorázově než se rozhodnout o pravidelných platbách na dlouhou dobu. Potenciální zákazník proto bude před zakoupením předplatného déle zvažovat všechna pro a proti.
- Smluvní záležitosti: Ze strany podniku jedná se o zpracování právníky nového typu smlouvy a prostudování zaměstnanci společnosti nových smluvních podmínek.
- Analytické služby: Zavedení předplatného bude vyžadovat sledování nejen stavu čerpadel zákazníka a taky metriky pro tarifní plány a chování zákazníků, což bude vyžadovat zvětšení počtu zaměstnanců.
- Přejídná etapa: Zavedení předplatného bude vyžadovat vyškolení zaměstnanců společnosti ABC a adaptaci obou stran (zákazníků a zaměstnanců) k novému systému.

5 Výsledky a diskuse

Na základě sestaveného obchodního modelu Canvas a provedeného rozhovoru se zakladateli společnosti bylo rozhodnuto o inovaci ve společnosti ABC. Dle klasifikace přístupů k inovaci obchodního modelu dle BCG Global (2021) byl použit přístup osamělého rebela, který spočívá v rozšíření úspěšné hlavní obchodní činnosti, v revoluci v odvětví a nastavování nových standardů. Inovace obchodního modelu společnosti ABC je realizována zavedením předplatného na poskytování služeb.

Pro identifikaci budoucích inovací byl sestaven obchodní model Lean Canvas společnosti ABC, jehož pomocí byly odhaleny hlavní problémy zákazníků a společnosti ABC a navržen způsob jejich řešení.

Největším problémem pro zákazníky jsou případy, které nespádají pod záruku, a tudíž nejsou hrazené výrobcem. Jak bylo zjištěno během provedení analýzy, tyto problémy jsou v 60 % případů způsobené lidským faktorem, a to především tím, že zákazník nedodrží pokyny uživatelské příručky, případně zasahováním do instalace nebo technické kontroly jinými osobami než speciálně autorizovaným servisem. Tyto případy ze strany společnosti ABC nespádají pod záruční podmínky a jejich množství se stále zvětšuje, což způsobuje další řadu problémů i pro společnost ABC. V důsledku toho dochází k nedostatku pracovníků, vyšším nákladům na pronájem prostor, zvýšení dopravních nákladů atd.

Tato situace vytváří ideální podmínky pro zavedení inovací. Řešením je zavedení předplatného na poskytování služeb, které umožní eliminovat rizika jak ze strany zákazníka, tak i ze strany společnosti ABC.

Pro zákazníka byly navrženy dva plány pro poskytování služeb pro údržbu zařízení s čtvrtletní úhradou a zkušebním obdobím. V obou případech jedná se o výhodu pro zákazníky a zlepšování kvality poskytovaných služeb.

Základní plán je levnější alternativou, která zahrnuje zavedení monitorovacího systému pro zařízení a pravidelnou technickou kontrolu. Tento plán umožňuje zákazníkovi eliminovat riziko nepředvídatelných havarijních situací, které mohou být mimozáručními případy, prostřednictvím pravidelných čtvrtletních kontrol zařízení bez zasahování do instalace nebo technické kontroly jinými osobami než speciálně autorizovaným servisem. Kromě toho tento plán pomáhá ušetřit náklady ve srovnání s existujícím současným ceníkem poskytování služeb společností ABC.

Rozšířený plán je dražší, ale na druhou stranu z dlouhodobého hlediska výhodnější alternativou, která umožňuje plnou automatizaci zařízení. Výhodou je snižování nákladů zákazníka na pracovníky, kteří se starají o zařízení, a na údržbu budovy, ve které se toto zařízení nachází. Kromě toho se zákazník nemusí obávat havarijních situací, protože součástí plánu je okamžitá reakce v případě poruch a jejich následné odstranění.

Ze strany společnosti ABC se jedná především o zvýšení výnosu z prodeje služeb vlastní výroby, a to jak v případě, že si zákazníci pořídí základní balíček služeb, tak i v případě, že si pořídí balíček rozšířený. V pilotní fázi zavedení modelu s odhadovaným počtem zákazníků 35 může společnost dosáhnout přírůstku ve výnosech z prodeje služeb vlastní výroby:

- 18 % v případě, že si zákazníci pořídí základní balíček služeb,
- 65 % v případě, že si zákazníci pořídí základní a rozšířený balíček služeb v polovičním poměru,
- 114 % v případě, že si zákazníci pořídí rozšířený balíček služeb.

Za nejpravděpodobnější situaci lze považovat odhadovaný počet zákazníků 35 v pilotní fázi projektu a pořízení balíčků ze strany zákazníků v polovičním poměru a v důsledku toho i dosažení 65% přírůstku ve výnosech z prodeje služeb vlastní výroby.

Kromě zvýšení výnosu model předplatného přinese společnosti značnou konkurenční výhodu, jelikož se jedná o průkopnickou změnu v odvětví. Bude mít i pozitivní vliv na kvalitu služeb poskytovaných zákazníkovi, protože každé zařízení bude mít zavedený monitorovací systém, jenž bude sledovat parametry zařízení a informovat o změnách. Toto pomůže společnosti ABC rychleji odhalovat problémy a následně je řešit. Takto bude eliminován vznik rizik odhalených během sestavení Lean Canvas modelu.

Pro společnost bude zavedení modelu předplatného znamenat i mírné zvýšení nákladů, a to na implementaci i podporu softwaru pro monitorovací systém, nákladů na reklamu, školení zaměstnanců a navýšení jejich počtu. Kromě toho společnost ABC má počítat i s možnými nepředvídatelnými náklady ve zkušebním období, např. nutnost oprav v průběhu trvání zkušebního období. Odhadované zvýšení nákladů pro rok 2022 s ohledem na inflaci a zavedení modelu předplatného činí 30-35 %. Míra inflace na konci října činila 13,67 % (Statbureau, 2021). Největším rizikem při zavedení modelu předplatného pro společnost ABC je odchod zákazníků ve zkušebním období. Riziko může být eliminováno v první řadě kvalitou poskytování služeb, zavedením zlevněného ročního plánu a další neustálou modernizací nabídky a zjednodušením pořízení služby pro udržení zájmu.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout inovaci obchodního modelu pro vybranou společnost s využitím zkušeností s obchodními modely využívanými především ve službách.

Stanovených dílčích cílů bylo dosaženo pomocí prostudování literatury, vymezení pojmů a zhodnocení výhod a nevýhod zavedení modelu předplatného. Dále byla provedena analýza současné situace vybrané společnosti pomocí sestavení obchodních modelů Canvas a Lean Canvas, pomocí kterých byly nalezeny problémy a způsoby jejich řešení jak ze strany společnosti, tak i ze strany zákazníka. Na základě těchto výsledků byl navržen model inovace společnosti pomocí zavedení modelu předplatného.

Samostatná kapitola výsledků a doporučení je věnována shrnutí, které vyzdvihuje hlavní výhody inovace a poskytuje doporučení pro zlepšení činnosti vybrané společnosti.

Vypracování diplomové práce bylo velmi užitečné pro definování hlavních aspektů podnikatelského záměru, vymezení rozsahu a jeho nejdůležitějších detailů. Umožnilo také popsat inovativní nápady, které vycházely ze skutečných údajů.

7 Seznam použitých zdrojů

- ANDERSON, Eugene W., FORNELL, Claes, RUST, Roland T. 1997. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*, **16**(2), 129–145. ISSN 0732-2399.
- BONACCHI, Massimiliano, KOLEV, Kalin S., LEV, Baruch, 2010. The Analysis and Valuation of Subscription-Based Enterprises. *SSRN Electronic Journal*. ISSN 1556-5068.
- BUCHALCEVOVÁ, Alena, MYSLIVEČEK, Tomáš, 2016. Využití metody Lean Startup a nástroje Lean Canvas pro vývoj inovativního produktu. *Acta Informatica Pragensia*, **5**(1), 18–33. ISSN 1805-4951.
- CASADESUS-MASANELL, Ramon, RICART, Joan Enric, 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, **43**(2), 195–215. ISSN 0024-6301.
- GEBAUER, Heiko, FRIEDLI, Thomas, FLEISCH, Elgar, 2006. Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, **13**(3), 374–386.
- GIESEN, Edward, RIDDLEBERGER, Eric, CHRISTNER, Richard, BELL, Ragna, 2010. When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, **38**(4), 17–26. ISSN 1087-8572.
- GOLNAM, Arash, RITALA, Paavo, VISWANATHAN, Vijay, HANSER, Valerian, WEGMANN, Alain, 2013. A Framework for Modeling Value in Service-Oriented Business Models – Conceptualizations and Graphical Representation. In: *Business Modeling and Software Design, Lecture Notes in Business Information Processing*, s. 125–147. Berlin, Heidelberg: Springer.
- GOREVAYA, Evgenya, KHAYRULLINA, Marina, 2015. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, **27**, 344–350. ISSN 2212-5671.

- GRIFFIN, Abbie, 1997. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of Product Innovation Management*, **14**(6), 429–458. ISSN 0737-6782.
- HAMEL, Gary, 2000. *Leading the Revolution*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-5785-1189-1.
- HE, Jiantong, ORTIZ, Jaime, 2021. Sustainable Business Modeling: The Need for Innovative Design Thinking. *Journal of Cleaner Production*, **298**, 126751. ISSN 0959-6526.
- CHESBROUGH, Henry William, ROSENBLOOM, Richard S., 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, **11**(3), 529–555. ISSN 0960-6491.
- KINDSTRÖM, Daniel, KOWALKOWSKI, Christian, 2015. Service-Driven Business Model Innovation: Organizing the Shift from a Product-Based to a Service-Centric Business Model. In: FOSS, Nicolai J., SAEBI, Tina (eds.). *Business Model Innovation*, s. 191–216. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-1987-0187-3.
- KONCZAL, Edward F., 1978. Models are for managers, not mathematicians. In: GREEN, Thad B., LEE, Sang M., NEWSOM, Walter B. *The Decision science process. Integrating the quantitative and behavioral*, s. 211–218. New York. ISBN 0-89433-060-8.
- KOTARBA, Marcin, 2018. Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, **10**(1), 123–142. ISSN 2300-5661.
- LEWIS, Michael, 2014. *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. W. W. Norton & Company; Reprint edition. ISBN 978-0-39334-781-4.
- LINDGARDT, Zhenya, REEVES, Martin, STALK Jr., George, DEIMLER, Michael, 2012. Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. In: DEIMLER, Michael S. *Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group*, s. 291–298. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-59170-3.

- LÜTOLF, Claudia, PIRNES, Aniti, AINDAIMO, Anthony, 2011. *From Innovation to Cash Flows: Value Creation by Structuring High Technology Alliances*.
- MAGRETTA, Joan, 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, **80**(5), 86–87. ISSN 0017-8012.
- MASSA, Lorenzo, TUCCI, L. Christopher, AFUAH, Allan, 2017. A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, **11**(1), 73–104. ISSN 1941-6520.
- MAURYA, Ash, 2012. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media. ISBN 978-1-44930-517-8.
- MULLINS, John, KOMISAR, Randy, 2009. *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-42212-669-1.
- NIELSEN, Christian, LUND, Morten, 2014. A Brief History of the Business Model Concept. In: *The Basics of Business Models*, s. 21–27. Aalborg: Aalborg University.
- OECD a Eurostat, 2018. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. OECD.
- OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Hoboken. ISBN 978-0470-87641-1.
- RICHARDSON, James, 2008. The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, **17**(5/6), 133–144. ISSN 1086-1718.
- SCOTT-KEMMIS, Don, 2012. *Responding to change and pursuing growth : exploring the potential of business model innovation in Australia: report of a study supported by the Australian Business Foundation*. Sydney: Australian Business Foundation. ISBN 978-0-98713-471-4.
- SLÁVIK, Štefan, BEDNÁR, Richard, 2014. Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*, **6**(4), 19–40. ISSN 1804-1728.
- SUHR HANSEN, Morten, 2021. *How to Build a Subscription Business: Guide, Inspiration, and Cases*. Subscrybe [Frederiksberg].
- TEECE, David J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, **43**(2), 172–94. ISSN 0024-6301.

WHEELEN, Thomas L., HUNGER, J. David, 2012. *Strategic Management and Business Policy*. 13th ed. The United States of America: Pearson Education. ISBN 978-0-13-215322-5.

Internetové zdroje

BCG Global, 2021. *Business Model Innovation* [online]. [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>

BECHTEL, Mike, KHALID, Kark, HENRY, Nishita, 2021. *Innovation Study 2021: Beyond the Buzzword* [online]. Rama On Health care [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: <https://ramaonhealthcare.com/about/>

CALDWELL, Dodd, 2020. *Is A Subscription Model Right For Your Business? Pros vs Cons* [online]. MoonClerk [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: <https://www.moonclerk.com/subscription-business-model-pros-vs-cons>

JASANSKÝ, Jaroslav, 2006. *Národní inovační strategie České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-11-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument11662.html>

KELLMAN BAXTER, Robbie, 2016. *Subscription Business Models Are Great for Some Businesses and Terrible for Others* [online]. Harvard Business Review [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/07/subscription-business-models-are-great-for-some-businesses-and-terrible-for-others>

PINEDA, Mathew Emmanuel. 2021. *Subscription Business Model: Advantages and Disadvantages* [online]. Profolus [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.profolus.com/topics/subscription-business-model-advantages-and-disadvantages/>

STATBUREAU, 2021. *Míra inflace v Rusku v roce 2022* [online]. Statbureau [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation>

TUFF, Geoff, WUNKER, Stephen. 2014. *Beacons for Business Model Innovation* [online]. Deloitte Development LLC [cit. 2022-10-13]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-beacons-for-business-model-innovation-10072014.pdf>

UGHADE, Nupura, 2021. *Subscription Business Models – Types, Benefits & How to Move into Subscriptions?* [online]. Chargebee's SaaS Dispatch [cit. 2022-10-01]. Dostupné z: <https://www.chargebee.com/blog/subscription-business-model/>

Právní předpisy

Zákon Ruské federace ze dne 7. února 1992 N 2300-1 o ochraně práv spotřebitelů.

Zákoník práce Ruské federace ze dne 30. prosince 2001.

8 Seznam obrázků, tabulek a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Business model Canvas	17
Obrázek 2 Lean Canvas	23
Obrázek 3 Čtyři přístupy k inovaci obchodního modelu	26
Obrázek 4 Výnosy ze služeb ve výrobních společnostech	29
Obrázek 5 Cesta k úspěchu předplatného	33
Obrázek 6 Jak vybudovat model předplatného – 29 kroků	35
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti ABC	45
Obrázek 8 Obchodní model Canvas pro společnost ABC	47
Obrázek 9 Služby poskytované společností	48
Obrázek 10 Záruční proces poskytování služby	51
Obrázek 11 Mimozáruční proces poskytování služby	52
Obrázek 12 Rozdělení reklamaci	53
Obrázek 13 Ceník diagnostiky čerpadel	55
Obrázek 14 Lean Canvas společnosti ABC	59

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Modely zisku od úspěšných inovátorů	27
Tabulka 2 Seznam zařízení na čerpací stanici	60
Tabulka 3 Náklady na jednotlivé etapy prací pro zákazníka	60
Tabulka 4 Ceník nouzových služeb	61
Tabulka 5 Prodejní náklady společnosti ABC	61
Tabulka 6 Provozní náklady společnosti ABC	62
Tabulka 7 Finanční a mimořádné náklady společnosti ABC	62
Tabulka 8 Výnosy z prodeje společnosti ABC	63
Tabulka 9 Ostatní výnosy společnosti ABC	63
Tabulka 10 Plány pro zavedení předplatného na služby	64

8.3 Seznam použitých zkratk

B2B – Business-to-business

B2C – Business-to-consumer

SPS – Čerpací stanice odpadních vod

Přílohy

Příloha A	Záruční podmínky.....	78
Příloha B	Plán údržby zařízení.....	80

Příloha A Záruční podmínky

1. Záruční doba začíná běžet od data dodání výrobku a trvá 2 (dva) roky.
2. Záruka se vztahuje na všechny části dodaného výrobku.
3. Pokud během záruční doby dojde k poruše výrobku z důvodu kvality materiálu, chybného zpracování nebo montáže, výrobek bude opraven na náklady výrobce, přičemž oprava bude označena jako „cena práce“, „cena náhradních dílů“ nebo jiným názvem.
4. Záruka se nevztahuje na poruchy a závady způsobené nesprávným nebo nevhodným používáním a v rozporu s pokyny pro údržbu uvedenými v návodu k použití.
 - a. Pokud jde o samotný výrobek: pokud se instalace, technické kontroly výrobku atd. ujmuje jiná osoba než autorizovaný servis, ztrácí celý výrobek záruku. Na poruchy, které vzniknou v důsledku nákupu náhradních dílů z jiných zdrojů než z autorizovaného servisu, se záruka nevztahuje.
 - b. Na poruchy, které mohly být způsobeny poklesem nebo zvýšením napětí nebo chybným elektrickým připojením, se záruka nevztahuje.
 - c. Záruka se nevztahuje na náhradní díly opotřebované v důsledku používání a na opotřebovaný spotřební materiál, který se odvápnil, ztratil svou funkci v důsledku znečištění, a na poruchy a závady způsobené ztrátou těchto náhradních dílů.
5. Pokud dojde k poruše výrobku během záruční doby, doba strávená opravou se připočítává k záruční době. Opravy nesmějí přesáhnout 30 pracovních dnů. Tato lhůta začíná běžet dnem přijetí oznámení o poruše výrobku servisní stanicí (nebo, pokud servisní stanice neexistuje, maloobchodníkem, prodejcem, agenturou, zástupcem, dovozcem nebo výrobcem). Uživatel může poruchu oznámit telefonicky, e-mailem, doporučeným dopisem nebo podobným způsobem. V případě sporu nese důkazní břemeno uživatel.
6. Opravy nesmějí přesáhnout 30 pracovních dnů. Pokud není závada výrobku odstraněna do 10 pracovních dnů, poskytne výrobce nebo dovozce uživateli jiný průmyslový výrobek s obdobnými vlastnostmi, který bude používat až do

dokončení opravy výrobku. Pokud spotřebitel nepožádá o výrobek s podobnými vlastnostmi, je výrobce nebo dovozce této povinnosti zproštěn.

*Pracovní dny jsou pracovní dny kromě státních, oficiálních a církevních svátků.

7. Ačkoli spotřebitelé uplatňují své právo na opravu;
 - a. Poruchy výrobku se vyskytnou nejméně čtyřikrát během jednoho roku v záruční době od data dodání výrobku spotřebiteli a více než šestkrát během konkrétní záruční doby, přičemž tyto poruchy trvale znemožňují využití výrobku;
 - b. Maximální doba potřebná k odstranění problému byla překročena;
 - c. V případech, kdy závadu nelze podle zprávy servisní stanice společnosti (v případě neexistence servisní stanice podle zprávy prodejce, prodejce, agentury, zástupce, dovozce nebo výrobce) odstranit, má uživatel právo požadovat bezplatnou výměnu výrobku, vrácení zaplacených peněz nebo slevu ve výši podílu závady.
8. Pokud je výrobek shledán vadným, má uživatel právo uplatnit jedno z níže uvedených omezených opčních práv:
 - a. Ukončit smlouvu prohlášením, že je ochoten prodaný výrobek vrátit.
 - b. Vrátit prodaný výrobek a požádat o slevu z kupní ceny úměrnou vadám.
 - c. Požádat prodejce o výměnu výrobku za podobný, který je bez závad.
9. Pokud by výměna výrobku za rovnocenný výrobek bez vad způsobila prodávajícímu neúměrné obtíže, může uživatel uplatnit jedno z práv – odstoupit od smlouvy a získat slevu z kupní ceny úměrnou vadě.
10. Záruční doba výrobku vyměněného během záruční doby zakoupeného výrobku je omezena na zbývající záruční dobu zakoupeného výrobku.
11. Účtenky vystavené na prodané výrobky nenahrazují záruku.
12. V případě problémů, které mohou vzniknout na základě záručního listu, se lze obrátit na Generální ředitelství pro ochranu spotřebitele, na celní úřad a na Ministerstvo průmyslu a obchodu.
13. Spotřebitelé mohou podávat stížnosti a odvolání k rozhodčímu řízení nebo k soudu.

Příloha B Plán údržby zařízení

Období práce Název zařízení	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
3153.181–1930289	X			
3102.160–1920562	X			
3085.160–1670041	X			
3069.160–1760233	X			
3069.180–1760174	X			
3069.180–1760188	X			
3085.160–1750544	X			
3085.160–1750824	X			
3102.160–1760363	X			
4640.412–1760235	X			
3069.180–1720323		X		
3069.180–1720325		X		
3069.180–1760170		X		
3069.180–1760187		X		
3069.180–1760188		X		
3085.160–1750377		X		
3085.160–1750825		X		
3102.160–1760128		X		
3102.160–1760364		X		
4640.412–1760236		X		
SL1.80.80.40.4.51 D.C		X		
3085.160–1940857			X	
3069.180–1720324			X	
3069.180–1720338			X	
3069.180–1720339			X	

3069.180-1760169			X	
3069.180-1760171			X	
3069.180-1760172			X	
3069.180-1760173			X	
3102.160-1760129			X	
SL1.80.80.40.4.51 D.C			X	
3153.181-1670059				X
3153.181-1670057				X
3153.181-1670060				X
3153.181-1670098				X
3153.181-1670099				X
3085.160-1670040				X
3085.160-1670043				X
3085.160-1670042				X
3085.160-1940856				X
3153.185-1940243				X
3153.185-1940244				X
3153.185-1940245				X