

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# Business model podnikání na internetových platformách

Vypracoval: Matouš Boudný

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph. D.

České Budějovice 2024

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Matouš BOUDNÝ**  
Osobní číslo: **E21403**  
Studijní program: **B0413A050023 Ekonomika a management**  
Téma práce: **Business model podnikání na internetových platformách**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současných forem podnikání na internetových platformách, vytvoření jejich business modelů a navržení doporučení ke zlepšení pro tento typ podnikání.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
3. Provedení analýzy využívání podnikání na internetových platformách.
4. Vytvoření business modelů.
5. Syntéza výsledků a navržení doporučení ke zlepšení pro tento typ podnikání.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Závěr.
6. Přehled použité literatury.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2016). *Lean analýza. Využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Praha: Bizbooks.
- Kolektiv autorů. (2014). *On-line marketing*. Praha: Computer Press.
- Courtenayová Smithová, N. (2016). *Blog za milión*. Praha: Esence.
- Lanier, J. (2016). *Komu patří budoucnost? Nejste zákazníkem internetových firem – jste jejich produktem*. Praha: Dokořán.
- Miler, M. (2012). *Internetový marketing s YouTube*. Praha: Computer Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Toorba business modelů*. Brno: BizBooks.  
Sterne, J. (2011). *Měříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích*. Praha: Computer Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **13. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2024**



---

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studentská 5 (29)  
370 05 České Budějovice



---

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 31. března 2024

.....



## **Abstrakt**

### **Název: Business model podnikání na internetových platformách**

Cílem této práce je posoudit současné formy podnikání na internetových platformách, vytvořit jejich obchodní modely a navrhnout doporučení pro tento typ podnikání. Práce posuzuje nejběžnější formy a současně hodnotí jejich časté chyby a nedostatky. Pro účely vytvoření uceleného a konkrétního pohledu na dané modely jsou analýzy provedeny na konkrétních příkladech platform a společností. Dále pak navrhuje doporučení ke zlepšení, či odstranění těchto nedostatků, čímž může potenciálně zvýšit efektivitu a účinnost těchto modelů. Tato práce zároveň zdůrazňuje výzvy a příležitosti digitalizace a online podnikání, spolu s výzvami, které přináší jednotlivé business modely. Hlavním cílem této práce je přispět k lepšímu porozumění podnikání na internetových platformách, identifikování klíčových aspektů této formy podnikání a poskytnutí konkrétních návrhů a doporučení, která mohou pomoci podnikatelům a společnostem prosperovat a efektivně rozvíjet své podnikání.

## **Abstract**

### **Title: Business model of Entrepreneurship on Internet Platforms**

The aim of this thesis is to assess current forms of business on internet platforms, develop their business models, and propose recommendations for this type of business. The thesis examines the most common forms while also evaluating their frequent mistakes and shortcomings. For the purpose of creating a comprehensive and specific view of these models, analyses are conducted on specific examples of platforms and companies. Furthermore, thesis proposes recommendations for improvement or elimination of these shortcomings, potentially increasing the efficiency and effectiveness of these models. The main goal of this thesis is to contribute to a better understanding of business on internet platforms, identifying key aspects of this form of business and providing specific proposals and recommendations that can help entrepreneurs and companies thrive and effectively develop their businesses.





### **Poděkování**

Rád bych tímto způsobem poděkoval panu Ing. Martinu Pechovi, Ph. D. za pomoc, trpělivost, ochotu, a cenné rady, které mi poskytl během psaní této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přítelkyni za podporu a trpělivost nejen při psaní bakalářské práce, ale i během mého studia.

# 1 Obsah

1	Obsah .....	4
2	Úvod.....	7
3	Literární přehled.....	8
3.1	Úvod do podnikání.....	8
3.1.1	Podnikání .....	8
3.1.2	Podnikatel .....	8
3.1.3	Motivace k podnikání .....	9
3.1.4	Historie podnikání na internetu.....	9
3.2	E-commerce .....	10
3.2.1	Definice a příklady e-commerce .....	10
3.2.2	Typy e-commerce.....	10
3.3	Business model .....	11
3.3.1	Business modely: Teorie a definice .....	11
3.3.2	Přístupy k definování business modelů.....	12
3.3.3	Základní prvky business modelu .....	12
3.3.1	Canvas (Plátno).....	12
3.3.2	Lean Canvas.....	16
3.4	Internetové platformy.....	18
3.4.1	Charakteristika internetových platform.....	18
3.4.2	Způsoby monetizace na internetových platformách .....	18
3.5	Moderní trendy na internetových platformách .....	19
3.5.1	Online marketing .....	19
3.5.2	Umělá inteligence (AI) .....	19
3.5.3	Blockchain a decentralizované platformy.....	20
3.5.4	Podnikání na sociálních sítích.....	21
3.5.5	Sdílená ekonomika a síťový efekt.....	21

4	Cíl a metodika práce .....	23
4.1	Cíl a obsah práce.....	23
4.2	Metodický postup práce.....	23
4.3	Použité metody.....	23
4.3.1	Lean Canvas.....	24
4.4	Struktura případových studií.....	24
5	Praktická část .....	25
5.1	Freemium .....	25
5.1.1	Charakteristika freemium modelu.....	25
5.1.2	Příklady užití freemium modelu v praxi .....	25
5.1.3	Výhody a nevýhody freemium modelu.....	26
5.1.4	Lean canvas.....	26
5.2	Předplatné (subscription model) .....	27
5.2.1	Charakteristika subscription modelu.....	27
5.2.2	Příklady využití subscription modelu v praxi .....	28
5.2.3	Výhody a nevýhody subscription modelu.....	28
5.2.4	Lean canvas.....	29
5.3	Podnikání založené na obsahu (content based businesses).....	30
5.3.1	Charakteristika podnikání založeném na obsahu .....	30
5.3.2	Příklady podnikání založeného na obsahu .....	30
5.3.3	Výhody a nevýhody podnikání založeného na obsahu .....	31
5.3.4	Lean canvas.....	32
5.4	Membership komunity .....	34
5.4.1	Charakteristika modelu membership komunit.....	34
5.4.2	Příklady membership komunit.....	34
5.4.3	Výhody a nevýhody membership komunit.....	35
5.4.4	Lean canvas.....	35

5.5	Reklamní model .....	37
5.5.1	Charakteristika reklamního modelu .....	37
5.5.2	Příklady využití reklamního modelu v praxi .....	38
5.5.3	Výhody a nevýhody reklamního modelu .....	38
5.5.4	Lean canvas .....	40
5.6	Model AI as a Service .....	40
5.6.1	Charakteristika modelu AI as a Service .....	40
5.6.2	Příklady využití modelu AI as a Service v praxi .....	41
5.6.3	Výhody a nevýhody modelu AI as a Service .....	42
5.6.4	Lean canvas .....	43
5.7	Navržení doporučení .....	44
5.7.1	Klíčové prvky lean canvas analyzovaných modelů .....	45
5.7.2	Freemium model .....	45
5.7.3	Subscription model .....	46
5.7.4	Content based businesses .....	47
5.7.5	Membership komunity .....	48
5.7.6	Reklamní model .....	48
5.7.7	AI as a Service .....	49
6	Závěr .....	50
7	Seznam zkratk a pojmů .....	52
8	Seznam obrázků .....	54
9	Seznam použité literatury .....	55

## 2 Úvod

Vzhledem k rostoucí důležitosti internetu jsou společnosti nuceny k adaptaci. Mnohé z nich začaly využívat internetové platformy jako doplněk k tradiční formě podnikání, zatímco jiné společnosti přešly do online světa úplně.

E-commerce (elektronický obchod) přinesl nové možnosti nejen pro existující podniky, ale umožnil i vznik nových. Toto lze nejlépe ilustrovat na sociálních sítích, jako je například Facebook, které by bez internetového prostředí nemohly nikdy existovat.

Příchod podnikání na internetu významně ovlivnil i oblast marketingu. Využívání sociálních sítí, spolupráce s influencery a personalizovaná reklama podporovaná algoritmy se staly nedomyšlitelnou součástí každodenního obchodního života, a to díky možnostem, které internet poskytuje.

Jako další významnou událost musíme zmínit pandemii Covid-19, která výrazně ovlivnila online podnikání po celém světě. Ať už díky ní mnoho společností vyhlásilo bankrot, nebo byli nuceni alespoň částečně přejít do online prostoru. Zároveň také způsobila rozmach online obchodů jako e-shopů a online tržišť.

Tato práce se zaměřuje na rozbor různých způsobů, jak internet ovlivnil podnikatelské modely, jak vybrat a vytvořit správný business model a jaké výhody a nevýhody s sebou internetové platformy nesou.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Úvod do podnikání

#### 3.1.1 Podnikání

Živnostenský zákon ve svém druhém paragrafu definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. (Zákon o živnostenském podnikání ČR, §2)

Podle Srpové a Řehoře (2010) je podnikání základem lidské kultury a civilizace. Podle nich byla podnikavost jedna z hlavních vlastností, které Michelangelovi (1475-1564) umožnily vytvořit jeho díla. Zároveň poukazují na to, že i přes tyto skutečnosti společnost do nedávna nejevila zájem o podnikání, ani jeho studium.

Barringer a Ireland (2019) definují podnikání jako proces, kdy jedinci vyhledávají příležitosti s cílem využít budoucí zboží a služby.

#### 3.1.2 Podnikatel

Začátkem 18. stol. Vypozoroval Richard Cantillon (1680-1734) nově zformovanou profesi, kterou nazval „entrepreneur“. Toto původně francouzské slovo lze volně přeložit jako „prostředník“. Původně totiž tito lidé plnili funkci zprostředkovatele obchodu. Později se však hlavním obsahem této společenské role stalo přebírání odpovědnosti a rizik za dané projekty. (Srpová & Řehoř, 2010)

Paragraf 420 Občanského zákoníku (2012) definuje podnikatele jako někoho „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“

Srpová a Řehoř (2010) dále tvrdí, že podnikavost a úspěch jsou nejdůležitější předpoklady k existenci podnikatele. Podnikavost lze charakterizovat, jako vrozenou, či osvojenou vlastnost člověka, vyjadřující jeho předpoklady k podnikání. Tuto vlastnost můžeme dále dělit na dispozice, označující výkonový potenciál, a osobní vlastnosti, které charakterizují osobnost jedince. Úspěch dále považují za nezbytný pro začátek podnikání, nebo pokračování v něm.

Julien (2007) tvrdí že podnikatelem se člověk nenarodí, ale stane se jím během svého života. Podle něho je úroveň jeho podnikavosti jen částečně ovlivněna vrozenými charakteristikami a mnohem více ovlivněna zejména jeho okolím v dětství.

### **3.1.3 Motivace k podnikání**

Srpová (2020) mluví o motivaci, vedle podnikatelského ducha a odvahy vykročit, jako o jedné z nejdůležitějších vlastností, které jsou pro podnikání nutné. Autorka dále popisuje push a pull motivy k podnikání, kde cituje Segala, Borgia a Schoenfelda (2005). Push motivy jsou podle nich v situacích, kdy podnikat musíme. Například v nezaměstnanosti. Pull motivy nás pak podle nich táhnou k podnikání a vychází z našich vnitřních tužeb po například seberealizaci, samostatnosti a vyšším příjmům.

### **3.1.4 Historie podnikání na internetu**

Chu, Leung, Hui a Cheung (2007) v první řadě rozdělují vývoj e-commerce (podnikání na internetu) na čtyři období. První období nazývají jako éru před webem a označují tak dobu do roku 1990 a tedy před vznikem WWW (World Wide Web). V tomto období neprobíhaly digitálně žádné obchodní aktivity, pouze pokud byl předem dohodnutý komunikační kanál.

Počátek 90. let minulého století označují za reaktivní éru. Toto období s sebou přineslo počátek WWW, a tedy i počátky e-commerce. Autoři popisují explozi primitivních webových stránek a výkonných vyhledávačů. Komunikace však byla v této době ještě jednostranná. Většina stránek byla podle nich informační a společnosti nemohly získávat informace od uživatelů. Obchodní aktivity podle nich byly také zpomalovány nedostatečným zabezpečením, což znemožňovalo přenos citlivých informací.

Třetí éra webu přinesla vývoj z jednosměrné na oboustrannou komunikaci a Chu, Leung, Hui a Cheung (2007) jí nazývají jako interaktivní a datují ji do středu 90. let. Tato éra podle nich umožnila společnostem komunikovat a vyjednávat se svými zákazníky a provádět obchodní transakce a tedy i online nákupy. Důležitým přínosem této éry je podle nich také technologie cookies. Hormozi (2005) vysvětluje tuto technologii jako malý dokument, který je ukládán na uživatelské úložiště, pomocí něhož stránky sledují a

shromažďují aktivitu svých uživatelů. Dalším přínosem této éry byl posun v zabezpečení, umožňující udržení soukromí jednotlivých stran transakce.

Poslední érou, kterou Chu, Leung, Hui a Cheung (2007) popisují je integrativní éra odehrávající se na přelomu 90. let minulého století a počátků 21. století. Podle nich se vznikem nových aktivit e-commerce přišla i nutnost jejich správy a některé stránky začaly usilovat o přesun určitých procesů na internet. Vyzdvihnuty jsou zde procesy jako zadávání zakázek prostřednictvím internetu či řízení dodavatelského řetězce. Internet zde také umožnil značně zlepšit spolupráci a navazovat partnerství. Technologický pokrok také přinesl identifikační syntax potřebný pro extrakci dat z různých webů a databází na vyžádání a dále tak usnadnil řízení obchodních procesů a online procesů.

## **3.2 E-commerce**

### **3.2.1 Definice a příklady e-commerce**

Wigand (1997) definuje e-commerce (nebo electronic commerce) jako jakoukoliv ekonomickou aktivitu prováděnou prostřednictvím elektronického připojení.

Joshi a Dumbre (2017) pak definují e-commerce jako umožňování a provádění obchodu na internetu. Autoři zároveň uvádějí i několik příkladů internetového obchodu. Jako nejčastější a nejpoblárnější příklad uvádějí online nakupování nejčastěji prostřednictvím online obchodů, tedy e-shopů. Dalším příkladem jsou online aukce. Jako příklad uvádějí eBay, v ČR je jedna z nejznámějších platform pro online aukce portál Aukro. Mezi další příklady pak patří internetové bankovníctví, které jde ruku v ruce s elektronickými platbami, nebo nákup vstupenek online.

Joshi a Dumbre (2017) dále definují pojmy M-Commerce jako mobilní obchod, v reakci na prudký nárůst uživatelů mobilních telefonů s přístupem k internetu. Dále F-Commerce (Facebook commerce) díky obrovskému vlivu platformy Facebook. Oba tyto typy podle nich přinášejí širokou škálu příležitostí pro online prodejce.

### **3.2.2 Typy e-commerce**

Joshi a Dumbre (2017) popisují i několik typů online obchodu na základě účastníků transakcí. Prvním je B2B (business to business) odehrávající se mezi dvěma společnostmi.



Tento typ má běžně podobu vztahu dodavatel-odběratel, či výrobce-maloobchodník. Dalším typem je B2C (business to consumer) představující transakci kdy společnost prodává výrobek či službu přímo koncovému spotřebiteli. Posledním typem e-commerce, který popisují je C2C (consumer to consumer). Tento typ spočívá v transakci mezi dvěma spotřebiteli a podle nich byla tato forma téměř neexistující před příchodem elektronického obchodu.

Sharma, Mishra a Srivastav (2023) uvádějí i další typy e-commerce. Jedním z nich je C2A (consumer to administration) za což považují veškeré transakce mezi spotřebiteli a veřejnou správou. Jako příklad uvádějí odvádění daní, platbu vzdělání či platbu za lékařské zákroky. B2A (business to administration) je obdobou C2A a jedná se o transakce mezi společnostmi a veřejnou správou. Zpravidla jde o odvádění daní. Posledním méně tradičním typem, který uvádějí je C2B (consumer to business). Jedná se podle nich o opak B2C, tedy o situaci, kdy jednotlivci nabízejí své služby společnostem. Jako příklad uvádějí situaci, kdy si firma vyžádá několik návrhů pro nové logo, ale nakonec se rozhodne pouze jednou zakoupit a používat.

## **3.3 Business model**

### **3.3.1 Business modely: Teorie a definice**

Adámek a Meixnerová (2022) nejprve poukazují na důležitost definovat, co je samotný model. Model je podle nich specifické zobrazení komplexní reality, mající specifické využití nebo účel. Za modely označují například mapy jakožto vyobrazení reality ukazující, kde se nacházíme, či pokyny k montáži nějakého produktu. Umožňují nám tedy pochopit složitý celek. Autoři pak dále uvádějí konkrétně definici business modelu. Business model, nebo také obchodní model, má tedy za cíl definovat základní strukturu a koncepci společnosti.

Podle Svobodové a Andery (2017) je správně nastavený business model konkurenční výhodou. Jedním ze způsobů vymezení se konkurenci může podle nich být zavedení nového business modelu. Tedy jiného způsobu placení nebo placení za něco jiného než doposud.

### 3.3.2 Přístupy k definování business modelů

Existuje řada způsobů, jak definovat business model. Jednou z hlavních definic je definice Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 14), říkající že „*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu*“. Adámek a Meixnerová (2022) pak tvrdí, že business model má za cíl definovat základní strukturu a koncepci společnosti. Dále pak Svobodová a Andera (2017) vymezují obchodní model ve zkratce jako způsob, jak k sobě dostat zákaznickovy peníze. Tidd a Bessant (2018) mluví o myšlence business modelu jako o prostředku k zachycení klíčových prvků obchodního plánu pro nový podnik nebo inovační návrh.

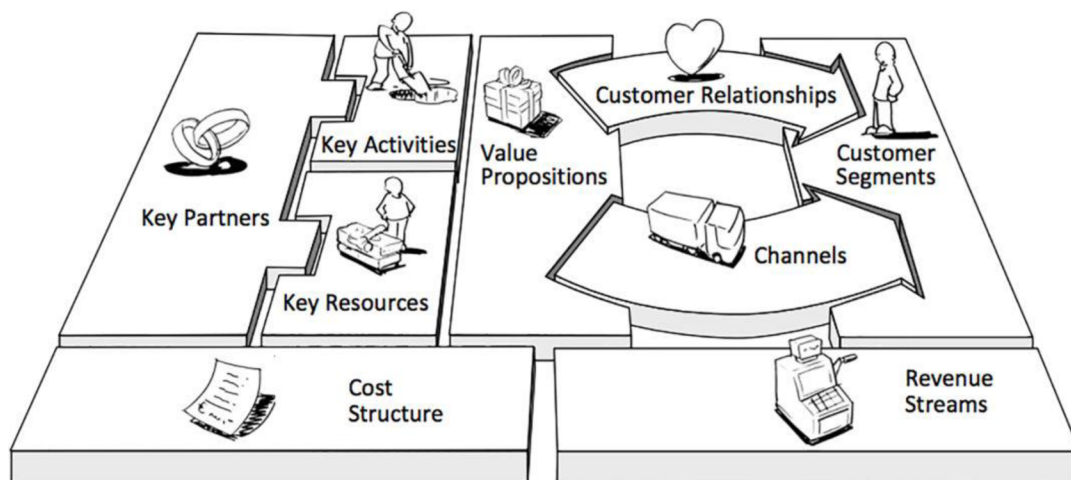
### 3.3.3 Základní prvky business modelu

Adámek a Meixnerová (2022) popisují základní prvky business modelu v podobě základního rámce. Ten se podle nich liší od modelu canvas Osterwaldera a Pigneura, jelikož základní rámec má být pouze prvním krokem k tvorbě business modelu. Základní prvky, které podle nich musí tento rámec mít, jsou hodnotová nabídka, popisující, co bude společnost prodávat svým zákazníkům. Dalším prvkem jsou zákaznické segmenty, vysvětlující, jakým zákazníkům budeme produkt či službu prodávat. Tento prvek je podle nich klíčový, jelikož je každý segment jiný, a tedy i s jinými potřebami. Třetím prvkem, který popisují, je nákladově-příjmový model. Tento prvek vysvětluje, jakým způsobem bude společnost monetizovat svou hodnotovou nabídku a tedy, jak budou zákazníci za produkt platit a kolik bude společnost stát tvorbou hodnoty. Posledním prvkem podle Adámka a Meixnerové (2022), je růstový model. Tento prvek popisuje jakýsi plán společnosti pro budoucí navyšování zisků a aktivity, které za tímto účelem provádí.

### 3.3.1 Canvas (Plátno)

Osterwalder a Pigneur (2015) popisují business model Canvas neboli plátno. Tento koncept má podle nich sloužit jako univerzální „jazyk“ pro popisování business modelů a práci s nimi

Obrázek 1: Schéma modelu Canvas



 Adapted from 'Business Model Generation', Alexander Osterwalder, Wiley 2012.  
www.businessmodelgeneration.com  
Licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.

Zdroj: *What is a Business Model Canvas?* (2019)

Osterwalder a Pigneur (2015) věří, že tento typ business modelu lze nejlépe popsat 9 stavebními prvky, které jsou blíže popsány níže.

#### 1. Zákaznické segmenty – Customer Segments

Zákaznické neboli tržní segmenty popisuje Kotler (2013) ve své knize *Marketing management*. Ten zde vysvětluje, že žádná společnost není schopna plně porozumět všem zákazníkům a navázat s nimi vztahy. Musí si tedy trh rozdělit na menší segmenty, ty pak pečlivě analyzovat a zjistit, které dokáží efektivně uspokojit. Toto rozdělení je pak prováděno na základě určitých kritérií, které se dělí na dvě hlavní skupiny proměnných. Jedna skupina obsahuje deskriptivní charakteristiky jako geografie či demografie, následně se analyzuje, zda mají tyto segmenty odlišné potřeby. Druhá skupina se zabývá behaviorálními charakteristikami jako reakce spotřebitelů na různé vlastnosti výrobku nebo jeho benefity, poté se zkoumá, zdali mají tyto skupiny společné deskriptivní charakteristiky.

## 2. Hodnotové nabídky – Value propositions

Podle Kotlera (1998) je hodnota produktu nebo služby dána schopností uspokojit určitou spotřebu, či soubor potřeb spotřebitele. Podle něj má každý zákazník několik alternativ, které mu jsou schopny do jisté míry uspokojit nějakou danou potřebu a zákazník se rozhoduje podle několika faktorů jako míra uspokojení potřeby, náklady na produkt či službu, nebo množství dalších uspokojených potřeb.

Podle Osterwaldera a Pigneura (2015) hodnotová nabídka představuje spojení služeb a výrobků řešících určitý problém či potřebu zákaznického segmentu, a tedy i důvod, proč by měl zákazník upřednostnit danou firmu před konkurencí.

## 3. Kanály – Channels

Kotler, Armstrong a Opresnik (2021) vysvětlují, že k úspěšné tvorbě a nabízení produktu či služby je potřeba budovat vztahy mezi dodavateli i zákazníky v rámci dodavatelského řetězce, což je jedním z kanálů, které společnosti využívají. Autoři dále vysvětlují, že kanály jsou všechny způsoby, jakými společnosti komunikují a dodávají hodnotovou nabídku svým zákazníkům. Dále vysvětlují, že téměř žádné společnosti nenabízejí své výrobky a služby spotřebitelům přímo, ale spoléhají se na prostředníky, se kterými se snaží utvořit distribuční síť. Ta se skládá z nezávislých organizací, které umožňují dostupnost služeb a produktů koncovým zákazníkům. Mezi tyto organizace můžeme řadit například síť maloobchodů, velkoobchodů nebo logistické společnosti.

## 4. Vztahy se zákazníky – Customer relationship

Kozák (2011) popisuje důležitost aktivní tvorby pozitivních vztahů se zákazníky a dlouhodobé udržování těchto vztahů. Podle něj je komunikace a navazování vztahů se zákazníky činnost, která by měla být na vrcholu pozornosti marketérů, jelikož jsou podle něj zákazníci živitelé společnosti. Kozák (2011) pak dále popisuje obor CRM (Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky). Tato manažerská disciplína se pak zabývá tvorbou a udržováním těchto vztahů a komunikací se zákazníky. Vysvětluje, že pro efektivní tvorbu vztahů společnosti potřebují hlavně dostatek aktuálních informací o zákazníkovi, jeho preferencích, potřebách, dále o trendech a současném trhu. Díky tomu pak může také efektivně přizpůsobovat a komunikovat hodnotovou nabídku.

## 5. Zdroje příjmů – Revenue streams

Osterwalder a Pigneur (2015) mluví o zdrojích příjmů jako o hotovosti generované z každého zákaznického segmentu. Společnost zde vyhodnocuje velikost hodnoty, za kterou jsou zákazníci ochotni platit a využívá celou řadu cenotvorných mechanismů. Tyto mechanismy dělí na fixní cenotvorbu založenou na předem stanovených cenách, a dynamickou cenotvorbu založenou na pohyblivých cenách závislých na tržních podmínkách. Za nedůležitější zdroj příjmů označují jednorázové platby a průběžné opakované platby přijímané za přístup k výrobku či službě, nebo za poprodejní podporu. Jako příklady zdrojů příjmů uvádějí prodej aktiv, poplatky za užití, předplatné, poskytování licencí, pronájem a reklamu.

## 6. Klíčové zdroje – Key resources

Osterwalder a Pigneur (2015) dále mluví o důležitosti identifikace klíčových zdrojů. Těmi jsou veškeré zdroje umožňující fungování business modelu a veškerých jeho částí. Důležitost jednotlivých zdrojů se liší v závislosti na předmětu podnikání. Pro výrobní podnik to budou výrobní prostory a zařízení, zatímco společnost vyvíjející software bude zaměřena spíše na kvalitní lidské zdroje.

## 7. Klíčové činnosti – Key activities

Klíčové činnosti nebo aktivity jsou sedmým prvkem, který Osterwalder a Pigneur (2015) uvádějí. Podle nich obsahuje nejdůležitější aktivity pro funkčnost společnosti a její schopnost vytvářet hodnotovou nabídku a generovat příjmy.

Klíčové činnosti lze definovat i pomocí tzv. hodnotového řetězce, který definuje Porter (1995). Ten definuje hodnotový řetězec jako soubor aktivit, které společnost provádí s ohledem na návrh, výrobu, distribuci, dodání a podporu výrobku na trhu. Vysvětluje, že hodnotové řetězce konkurenčních společností i v rámci jednoho odvětví jsou často odlišné, a právě tyto odlišnosti jsou zdrojem konkurenční výhody.

## 8. Klíčová partnerství – Key partners

Heizer, Render a Munson (2020) mluví o tvorbě strategických partnerství a popisují několik forem a důvodů, proč se k tomu společnosti uchylují. Jedním z nich je zvýšení jejich schopnosti v oblasti nových produktů nebo technologických

dovedností. Dále společnosti formují spojení formou konsolidace, díky čemu mohou například rozložit své fixní náklady na větší množství produktů a tím snížit ceny. Společnosti dále formují strategická spojení za účelem zvýšení své kupní síly, či zajištění stálých dodávek nebo odběru produktů. Tato strategická spojení vznikají nejčastěji za účelem snížení nákladů, snížení rizik, nebo získání určitých zdrojů.

#### 9. Struktura nákladů – Cost structure

Synek (2011) uvádí několik definic nákladů. Obecně jde o úbytek peněz nebo fyzických jednotek materiálu společnosti. Úbytky fyzických jednotek se zpravidla vyjadřují v penězích. Náklady se obecně dělí na provozní náklady spojené přímo s výrobou produktu či služby, odpisy, finanční náklady zahrnující například úroky bance, nebo mimořádné náklady jako jsou dary či mimořádné odměny. Dále se náklady často dělí na fixní náklady, které jsou vyvíjeny na chod společnosti a nemění se s objemem produkce, jako například nájem, úroky z půjček nebo odpisy. Naproti tomu jsou variabilní náklady, které jsou úměrné velikosti produkce a jde například zpravidla o materiál.

Osterwalder a Pigneur (2015) dělí nákladové struktury business modelů na modely motivované náklady, jejichž hodnotová nabídka je založena na nízkých cenách, a tedy co nejnižších nákladech, a modely motivované hodnotou, u nichž se společnosti zaměřují primárně na prémiovou nabídku a vysokou personalizaci produktů a snižování nákladů pro ně není prioritou.

### **3.3.2 Lean Canvas**

#### **Definice lean**

Womack a Jones (2003) definují lean jako cestu, jak dělat čím dál tím více za méně a méně. Tedy levněji, rychleji a bez plýtvání.

Maurya (2016) pak lean podnikání charakterizuje jako zlepšování a upravování od plánu A až k plánu, který funguje, a to před vyčerpáním zdrojů

## Lean canvas

Maurya (2016) také vysvětluje, co je lean canvas a jak ho vytvořit. Lean canvas popisuje jako formát pro tvorbu business modelu v podobě diagramu o velikosti jedné stránky. Tento diagram poté ukazuje, kde začít a jakým směrem a postupem pokračovat.

Proces tvorby lean canvasu by podle něj měl být rychlý a měl by podle něj vzniknout v řádu nižších desítek minut. V této fázi se má společnost soustředit na zaznamenání myšlenek, poté identifikaci nejrizikovějších aspektů a poté jít otestovat tento business model na někom jiném než na sobě.

Dalším klíčovým aspektem lean canvas je nutnost stručnosti. Jelikož je diagram velikosti jedné stránky, nutí to společnost popisovat problémy velmi stručně a odhalit jádro business modelu.

Další zásadou podle Maurye (2016) je myslet v přítomném čase a nesnažit se předvídat budoucnost.

Autor doporučuje následující pořadí vyplňování lean canvas:

- 1) Problém/potřeba – Tři nejdůležitější problémy
- 2) Zákaznické segmenty – Cílový zákazníci
- 3) Návrh jedinečné hodnoty – Jednoduché vysvětlení, v čem se společnost liší od konkurence a proč zvolit právě její produkt/službu
- 4) Řešení – Tři nejdůležitější funkčnosti
- 5) Kanály – Cesta k zákazníkům
- 6) Toky příjmů – Příjmový model, dlouhodobá hodnota, hrubý zisk
- 7) Struktura nákladů – Náklady na získání zákazníka, distribuce, lidské zdroje atd.
- 8) Klíčové metriky – Klíčové aktivity, které bude společnost měřit
- 9) Nezkopírovatelná výhoda

## 3.4 Internetové platformy

### 3.4.1 Charakteristika internetových platform

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (2019), vysvětluje, že pojem online platforma je obecně používán pro vyhledávače, obchody s aplikacemi, online tržiště či sociální média. Pro účely citovaného reportu však online platformu definují jako digitální službu, usnadňující interakci mezi dvěma a více skupinami uživatelů. Tyto skupiny musejí být vzájemně závislé, může se jednat o jednotlivce i společnosti, a musejí interagovat přes internetovou službu.

OECD (2019) zároveň vysvětluje, že pojem „platforma“ definuje téměř každý jinak a záleží, v jakém oboru se nachází. Uvádí několik příkladů pohledů na platformu. Softwaroví inženýři tak vnímají platformu jako soubor technologií a rozhraní, které jsou k dispozici pro široké spektrum uživatelů, kteří je využívají k tvorbě a vývoji různých věcí. Za platformu tedy považují zejména operační systémy. Na druhou stranu obchodníci mohou platformu vidět jako vhodné místo pro nákup a prodej produktů a služeb. Online platformy by pak pro ně zahrnovaly veškerý e-commerce.

### 3.4.2 Způsoby monetizace na internetových platformách

Způsobů monetizace online platform je celá řada a závisí mimo jiné i na konkrétní platformě. Například Gomez-Arias a Genin (2009) se soustředí na několik způsobů monetizace sociálních sítí. Jako první příklad uvádějí přidávání reklam na sociální síť. Podle nich jde o nejběžnější způsob monetizace na internetu. U tohoto druhu inzerenti využívají platform k oslovení široké základny uživatelů a provozovatelé platform tak generují zisk.

Jako další příklad uvádějí affiliate marketing (partnerský program). Vysvětlují, že při této metodě dostávají uživatelé odměnu, často ve formě bodů, za to, že například přeměrovávají provoz na konkrétní webové stránky. Upozorňují zde však na riziko, že celý obsah může začít být vnímán, či se skutečně stát, ovlivňovaný čistě obchodními zájmy, tedy hnaný za penězi.

Třetí příklad, který uvádějí, je omezování přístupu k obsahu pro neplaticí členy. Tento způsob je podrobněji rozepsán v kapitole 4.1. Freemium. Autoři vysvětlují, že většina



sociálních platform nabízí bezplatné členství, některé však nabízejí i placené, u kterého svým uživatelům poskytují rozšířené služby. Jako příklad takovéto sociální sítě zde uvádějí například LinkedIn. Mezi prémiové služby se podle nich často řadí odstranění reklam, LinkedIn pak poskytuje platícím členům více informací, jako detailnější profily ostatních uživatelů.

Dalším příkladem je podle nich těžba a získávání dat od uživatelů, a následný prodej těchto dat třetím stranám. V době publikace (2009), byla tato metoda podle nich velmi málo využívána. Jde o získávání například názorů a uživatelských preferencí přímo z obsahu a konverzací, které mají uživatelé na platformě. Jako příklad uvádějí užitečnost získaných názorů a preferencí zákazníků, pro společnosti jako Procter & Gamble (výrobce drogistického zboží známý hlavně plenami Pampers). Poukazují však na problémy spojené s touto metodou monetizace, jako obavy uživatelů o soukromí a bezpečnost.

## **3.5 Moderní trendy na internetových platformách**

### **3.5.1 Online marketing**

Gil (2021) vysvětluje, jakým způsobem se změnil marketing. Poukazuje na fakt, že běžný spotřebitel již nereaguje na standartní reklamu v televizi a nestane se tak okamžitě zákazníkem. Namísto toho je snadno ovlivnitelný celebritymi, které vidí na internetu, Youtubery, či virálními výzvami, které na internetu sleduje. Podle Gila je dnešní marketing primárně o psychologii a apelování na FOMO (anglicky „Fear of missing out“, tedy „strach, že mi něco uteče“).

Jedním ze současných trendů online marketingu je influencer marketing. Fay et al. (2008) definují influencera jako člověka s výrazným dosahem a vlivem na relevantní trhy. Influencer marketing poté definují jako činnost, při níž marketér vyhledává a spolupracuje s influencery za účely propagace svého produktu nebo služby.

### **3.5.2 Umělá inteligence (AI)**

Reese (2022) uvádí několik definic AI (umělé inteligence). Nejobecněji ji definuje jako technologii reagující na data ve svém prostředí. Jako příklad zde uvádí stroj na

zavlažování trávníku s detektorem deště. Uvádí ovšem také přesnější definici, a to jako technologii schopnou učit se ze svého okolí. Zde také dává příklad a to termostat, upravující teplotu místnosti podle našich preferencí.

AI dále rozděluje na úzkou (slabou) AI, a obecnou AI (AGI – Artificial general intelligence). Pod úzkou AI si pak můžeme představit stroje, schopné plnit pouze konkrétní úkoly jako samořídící auta nebo AI asistenti (Siri). Je to jediný druh AI, který zatím máme a jsme schopni vytvářet. Za obecnou umělou inteligenci je pak považována technologie schopna plnit různé úkoly a reagovat na situace, na které není připravena. Nikdo ji však zatím nedokáže vytvořit a experti si ani nejsou jisti, jestli je to možné.

Song, Yang, Huang a Huang (2019) mluví o současném využití AI v e-commerce a jeho možném využití v budoucnu. Mezi možné využití umělé inteligence podle nich patří AI asistenti, respektive chatboti, kteří mohou automaticky odpovídat na otázky zákazníkům, a dokonce poskytovat doporučení pro zakoupení produktů. S tím souvisí další využití, a to recommendation engine neboli jakýsi doporučovací mechanismus. Ten na základě pokročilých algoritmů analyzuje chování zákazníků, jejich preference a dokáže jim doporučovat produkty, o které by měli mít zájem. Dalším využitím umělé inteligence, které autoři popisují je inteligentní logistika. Ta se zabývá monitorováním stavů zásob, materiálu atd. pomocí sensorů, RFID čipů, GPS apod. S její pomocí lze nahradit lidské zdroje systémy AI a dosáhnout vyšší efektivity, nižší ceny a rychleji reagovat na změny v poptávce, případně ji efektivně předvídat.

### **3.5.3 Blockchain a decentralizované platformy**

Don a Alex Tapscott (2018) blockchain definují, jako technologii, která nám umožňuje posílat peníze bezpečně a přímo adresátovi, bez prostředníka jako je banka či jiné finanční instituce.

Autoři dále popisují fungování blockchainu a rozdíly oproti standardním peněžním transakcím. Vysvětlují, že neexistuje pouze jeden blockchain, ale naopak jich je celá řada, každý mírně odlišný. Nejdůležitější a nejrozšířenější je pak podle nich blockchain Bitcoinu, vytvořený člověkem vystupujícím pod pseudonymem Satoshi Nakamoto. Tento, a na něm založené kryptoměny, nejsou uloženy v souboru a nemají fyzickou podobu. Místo toho jsou uloženy v jakési globální „tabulce“, která využívá velkou peer-to-peer síť k ověřování transakcí.

Zhu a Wang (2019) nabízejí možné využití blockchainu jako způsob financování dodavatelských řetězců. Podle nich blockchain nabízí efektivnější, rychlejší a bezpečnější způsob realizace plateb přes hranice. Další využití je podle nich vylepšený trust systém (systém důvěry). Pomocí blockchainu můžeme snáze ověřit vlastnictví dat, zajistit jejich bezpečnost a bezpečnost soukromí. Blockchain totiž zamezuje zkreslení a manipulaci s daty.

### **3.5.4 Podnikání na sociálních sítích**

Çiçek (2018) definuje podnikatele na sociálních sítích jako člověka, který na sociálních sítích vyhledává lukrativní obchodní příležitosti a následně v rámci této sítě zakládá a řídí podnik. Dále popisuje, že tito jedinci jsou schopni odhalit a využít příležitosti v prostředí, kde se denně pohybují miliardy lidí. Sociální sítě využívají zpravidla pro prodej svého obsahu, či pro marketingové aktivity. Poukazuje zároveň na důležitost rozlišovat mezi podnikateli na sociálních sítích a techno podnikateli, či e-commerce podnikateli. Jako hlavní důvod vidí rozdíl ve využívané infrastruktuře, kdy by měl e-commerce podnikatel mít prodejní či technologickou infrastrukturu a sociální sítě využívat například jako marketingový prostředek. Naproti tomu podnikatel na sociálních sítích využívá čistě sociální sítě, kde nabízí svůj obsah a jsou od něj vyžadovány jiné vlastnosti. Nejnutnějšími vlastnostmi pak podle něj jsou inovativnost a kreativita.

### **3.5.5 Sdílená ekonomika a síťový efekt**

Markman, Lieberman, Leiblein, Wei a Wang (2021) citují řadu autorů a jejich definice sdílené ekonomiky. Popisují svůj pohled na dané definice, a nakonec vytvářejí svou vlastní, která je podle nich komplexní. Sdílená ekonomika tedy podle nich zahrnuje poskytovatele aktiv, uživatele a platformy, a umožňuje a usnadňuje jim přístup k aktivům, která by jinak nebyla dostatečně využita a která nejsou vlastněna těmito platformami. Tyto aktiva pak dále musejí být privátně vlastněna a nesmí se jednat o veřejné vlastnictví.

Chovanculiak (2020) říká že primárním benefitem sdílené ekonomiky, je redukce nákladů spojených s transakcemi. Jako příklad společností, které využívají sdílené ekonomiky pak uvádí Airbnb a Uber. Tyto společnosti jsou nejčastěji spojovány s pojmem sdílená ekonomika. Společnost Airbnb provozuje platformu, která spojuje lidi nabízející krátkodobý pronájem nevyužité místnosti či nemovitosti a lidi hledající krátkodobý

pronájem či alternativu hotelů. Uber poté spojuje lidi s nedostatečně využitým autem, kteří si pomocí něj chtějí přivydělat a lidi hledající alternativu k běžným taxi službám. Obě tyto společnosti nabízejí aktiva v hodnotě miliard dolarů, aniž by tato aktiva vlastnily.

Fiala (2008) poté definuje síťové efekty, nebo také síťové externality, jako zvýšení prospěchu, který uživatel získá z produktu, když počet ostatních uživatelů stejného produktu roste. Síťové efekty dále dělí na přímé a nepřímé. Přímé síťové externality popisuje jako přímé důsledky počtu spotřebitelů stejného produktu. Jako příklad zde uvádí telekomunikační sítě, u kterých jejich hodnota odpovídá počtu uživatelů. Tedy síť kterou nikdo nepoužívá nebude mít takřka žádnou hodnotu. Nepřímé síťové efekty poté nejsou závislé přímo na počtu uživatelů, ale spíše na počtu komplementárních produktů a služeb. Jako příklad zde pak uvádí počítače a přesněji hardware-software paradigma. Vysvětluje, že úspěch operačního systému není závislý na jeho technických specifikacích, ale také na množství a varetě dalšího software.

## **4 Cíl a metodika práce**

### **4.1 Cíl a obsah práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současných forem podnikání na internetových platformách, vytvoření jejich business modelů a navržení doporučení ke zlepšení pro tento typ podnikání. Hlavní cíl byl rozdělen na tři dílčí cíle:

Dílčí cíl 1: Zhodnocení současných forem podnikání na internetových platformách

Dílčí cíl 2: Sestavení a klasifikace business modelů

Dílčí cíl 3: Návrh doporučení

### **4.2 Metodický postup práce**

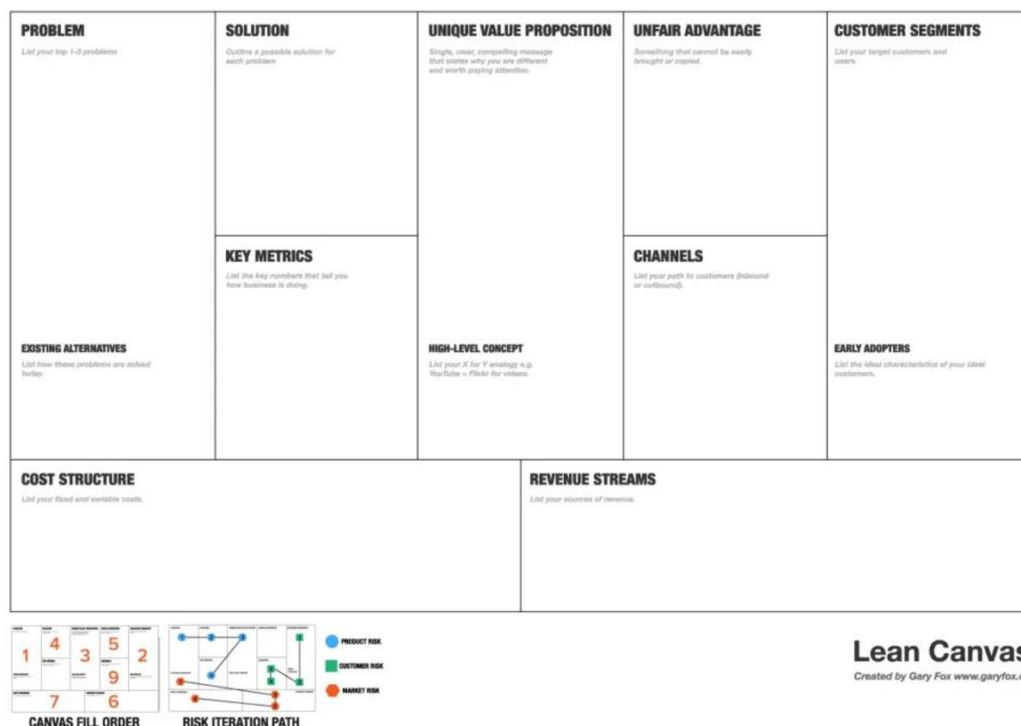
1. Prostudování odborné literatury
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce
3. Provedení analýzy využívání podnikání na internetových platformách
4. Vytvoření business modelů
5. Syntéza výsledků a navržení doporučení pro tento typ podnikání

### **4.3 Použité metody**

Pro vytvoření business modelů daných společností byla použita metoda Lean Canvas, samotné informace o společnostech byly získány z jejich oficiálních internetových stránek.

### 4.3.1 Lean Canvas

Obrázek 2: Schéma modelu Lean Canvas



Zdroj: *Lean Canvas Business Model (n.d.)*

Pro vytvoření obchodních modelů byla využita metoda lean canvas, což poskytovalo strukturovaný rámec pro sestavení business modelu. U každého business modelu byly popsány všechny segmenty lean canvas, což jsou: Problém, Řešení, Metriky, Unikátní přidaná hodnota, Konkurenční výhoda, Kanály, Segmenty zákazníků, Náklady a Příjmy. Výhodou této metody je její rychlost a jednoduchost. Jak totiž bylo popsáno v kapitole 2.2.2., lean canvas má být sestaven během několika desítek minut a pouze na jednu stránku. Při jeho sestavení je také potřeba stručnosti, a proto je tato metoda ideální pro tuto práci, vzhledem k počtu, v jakém musí být využita.

## 4.4 Struktura případových studií

1. Stručná charakteristika daného business modelu
2. Jeden až dva příklady, jak je daný business model využíván v praxi, spolu s krátkou charakteristikou společnosti využívající tento obchodní model
3. Výhody a nevýhody daného business modelu
4. Sestavení lean canvas pro daný business model

# 5 Praktická část

Praktická část se zabývá popisem jednotlivých business modelů, krátkou charakteristikou společností, které tyto modely využívají a dále popisem způsobu použití business modelů těmito společnostmi. Dále se tato část zabývá syntézou a zhodnocením silných a slabých stránek těchto business modelů.

## 5.1 Freemium

### 5.1.1 Charakteristika freemium modelu

Freemium business model je strategie, která spočívá v poskytování základní verze produktu nebo služby zdarma. Tato základní verze bývá zpravidla omezená na nejzákladnější funkce, obsahuje reklamy či omezuje úroveň podpory. Tato verze zároveň často neobsahuje personalizované funkce. Vedle základní verze však společnosti u tohoto business modelu nabízejí i plnou neboli prémiovou verzi. Tato verze je za poplatek nebo formou předplatného a uživatelům nabízí celou řadu výhod. Mezi tyto výhody často patří odstranění reklam, přístup ke všem funkcím či personalizované funkce. Tímto způsobem mohou uživatelé získat lepší zážitek a užitek z produktu nebo služby a společností vzrostou příjmy z prémiových verzí.

### 5.1.2 Příklady užití freemium modelu v praxi

Jednou z nejznámějších společností používajících freemium model je Spotify. Tato švédská společnost, založená v roce 2008 nabízí platformu pro streamování audio obsahu, primárně tedy hudby, audioknih a podcastů. Spotify (2023) na svých stránkách uvádí, že má v současnosti více než 602 milionů uživatelů, z toho 236 milionů předplatitelů. To vše na 184 trzích.

V rámci svého freemium business modelu Spotify nabízí zdarma a placenou verzi. Verze zdarma nabízí omezenou kvalitu zvuku, reklamy, neumožňuje off-line poslouchání a omezuje přeskokování skladeb na 6 za hodinu a pouze náhodné přehrávání. Uživatelé neplacené verze si tedy nemohou pustit konkrétní skladbu z daného alba, ale toto album se jim pustí náhodně. Prémiová verze na bázi měsíčního nebo ročního předplatného tyto

omezení odstraňuje. Spotify také nabízí několik druhů předplatného, jako například individuální a studentské předplatné, rodinné a Duo. Tato předplatná se liší pouze cenou, nikoliv nabídkou služeb.

### **5.1.3 Výhody a nevýhody freemium modelu**

Výhodou freemium modelu je snížení vstupních bariér pro uživatele umožněním bezplatného přístupu k základním funkcím. To může zvednout zájem o produkt a jeho prémiovou verzi, a zároveň přinést společnosti menší zisk díky reklamám, které bývají v základní verzi často obsažené. Vyšší množství uživatelů může zároveň přinést společnosti více dat o chování a preferencích uživatelů, což může pomoci při dalším zlepšování produktu či služby.

Freemium s sebou však nese i řadu nevýhod. Mezi ně patří například nízká konverzní míra. Velká část uživatelů totiž zůstává pouze u bezplatné verze. Ta sice může generovat příjmy v podobě reklam, ovšem náklady spojené s podporou a infrastrukturou mohou být vyšší než tento zisk. Další nevýhodou může přinést konkurence a její tlak na stále větší množství funkcí v bezplatné verzi což může vytvářet tlak na snížení ceny prémiové verze. Velkou nevýhodou přináší i obtížnější předvídatelnost příjmů bezplatné verze díky její nízké stabilitě. To může ovlivnit dlouhodobé a strategické plánování společnosti.

### **5.1.4 Lean canvas**

Jelikož freemium model může každá společnost využívat trochu jinak a vytvořit obecný lean canvas pro celý obchodní model by tedy nebylo možné, pro účely této práce byl lean canvas vytvořen pro společnost Spotify, což umožňuje konkrétní a detailní pohled na implementaci freemium modelu v praxi.

Zdroje příjmů byly zvýrazněny jako hlavní prvek business modelu jakožto základ tohoto druhu podnikání.



Obrázek 3: Lean canvas modelu freemium

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA	KONKURENČNÍ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
Lidé chtějí poslouchat veškerý audio obsah na jedné platformě. Některým postačují omezené funkce s reklamami, pro některé jsou reklamy nepřijatelné a jsou ochotni si připlatit.	Vytvoření platformy pro poslech hudby, nabízející bezplatnou verzi s omezenými funkcemi a reklamami a nabídka prémiové verze bez reklam	<b>Bezplatná verze</b> - Poskytne bezplatný přístup k poslechu s reklamami  <b>Placená verze</b> - Možnost poslechu ve vysoké kvalitě, bez reklam a s možností stahování	<b>Rozsáhlost nabídky</b>  <b>Personalizovaná doporučení pomocí algoritmů</b>  <b>Offline poslech</b>  <b>Vysoká kvalita zvuku</b>	<b>Bezplatní uživatelé</b> - Lidé používající základní bezplatnou verzi  <b>Platící uživatelé</b> - Lidé platící za prémiové členství  <b>Tvůrci</b> - Možnost nahrávat vlastní obsah na platformu a podílet se na zisku
	<b>KLÍČOVÉ METRIKY</b>  <b>Konverze uživatelů z bezplatné verze na placenou - %</b>  <b>Průměrný příjem na uživatele</b>  <b>Průměrný čas strávený na platformě</b>		<b>KANÁLY</b>  Webové stránky  Mobilní aplikace	
<b>NÁKLADY</b>  Licenční poplatky - Za obsah od umělců  Marketing a reklama - Pro získání nových uživatelů a konverzi na platící uživatele  Vývoj a údržba platformy  Výplaty zaměstnanců		<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b>  <b>Reklama</b> - Příjmy z neplatících uživatelů, nižší  <b>Předplatné</b> - Příjmy z platících uživatelů, vyšší		

Zdroj: Autor

## 5.2 Předplatné (subscription model)

### 5.2.1 Charakteristika subscription modelu

Subscription business model je obchodní model, který se zakládá na pravidelných platbách, typicky ve formě měsíčních nebo ročních poplatků. Na rozdíl od freemium modelu, který umožňuje uživatelům částečný nebo omezený přístup k produktu nebo službě zdarma, subscription model nezahrnuje bezplatnou verzi. Nicméně v mnoha případech mají uživatelé možnost vyzkoušet danou službu nebo produkt po omezenou zkušební dobu bezplatně.

Tento model nabízí často různé úrovně předplatného, které poskytují uživatelům různé úrovně služeb či přístupu. Některé společnosti mohou nabízet základní, standardní a prémiové úrovně předplatného, které se liší funkcemi, možnostmi nebo obsahem, aby lépe vyhovovaly potřebám různých segmentů zákazníků.

## 5.2.2 Příklady využití subscription modelu v praxi

Příkladem společnosti, která využívá tento model, je Netflix. Tato platforma byla založena v roce 1998 jako online půjčovna DVD. Postupně se vyvinula v celosvětově rozšířenou platformu umožňující online sledování filmů a seriálů. Netflix (2023) na svých stránkách uvádí, že v roce 2023 společnost zaznamenala více než 260 milionů předplatitelů ve více než 190 zemích světa.

Netflix implementuje subscription model nabídkou tří různých druhů předplatného. Základní předplatné, které stojí 199 Kč měsíčně, umožňuje uživatelům neomezený přístup k streamovaným filmům a seriálům bez reklam, s možností sledování na jednom zařízení v HD rozlišení. Standardní předplatné za 259 Kč měsíčně poskytuje možnost sledování obsahu na dvou zařízeních současně, a to ve Full HD rozlišení. Nejvyšší prémiové předplatné stojí 319 Kč měsíčně a uživatelům umožňuje streamování obsahu na až 4 zařízeních s možností rozlišení 4K.

## 5.2.3 Výhody a nevýhody subscription modelu

Subscription model poskytuje řadu výhod pro podniky, které se rozhodnou ho využít. Jednou z klíčových výhod je stabilita a předvídatelnost tržeb. Díky pravidelným příjmům z předplatného mohou společnosti lépe plánovat své investice a strategická rozhodnutí. Tato stabilita jim také umožňuje lépe odhadnout finanční situaci a plánovat dlouhodobější strategie. Další výhodou tohoto business modelu je možnost poskytnout zákazníkům možnost vybrat, jaký typ a rozsah služeb nejlépe vyhovuje jejich potřebám a preferencím. Flexibilita v nabídce služeb může posílit zákaznickou spokojenost a loajalitu. Zákaznická loajalita, její udržení a zvýšení je dalším důležitým prvkem subscription modelu. Zákazníci, kteří si zvolí předplatné, mají tendenci zůstat věrní poskytovateli služeb, pokud jsou spokojeni s poskytovanou hodnotou.

Přestože subscription model nabízí řadu výhod, není bez rizik a nevýhod. Jedním z hlavních problémů je vysoká konkurence a náročnost získávání nových zákazníků. V konkurenčním prostředí musí firmy vynaložit značné úsilí a zdroje na marketingové aktivity, aby oslovily potenciální zákazníky a přesvědčily je, aby si zakoupily předplatné. Další výzvou pro společnosti využívající tento model je udržení zákaznické loajality. Pokud se zákazníci rozhodnou zrušit předplatné, může to mít

významný dopad na celkové tržby společnosti. Proto je klíčové udržovat vysokou úroveň zákaznické spokojenosti. Dále jsou zde vysoké náklady na obsah. Společnosti, které poskytují obsahově zaměřené služby, musí investovat do vývoje, produkce a licencování obsahu. Je zde také vysoké riziko spojené s tvorbou obsahu a to, že obsah nemusí splňovat očekávání zákazníků. To vyžaduje od společnosti strategické plánování a analýzu trhu před investicemi do nového obsahu.

## 5.2.4 Lean canvas

I u tohoto modelu se může lišit jeho implementace v závislosti na odvětví a společnosti. Proto pro poskytnutí konkrétního a detailního pohledu na subscription business model byla pro vytvoření lean canvas zvolena společnost Netflix.

Jako jádro subscription modelu byla zvolena konkurenční výhoda, na které je tento model postaven, zejména v souvislosti s důležitostí originálního obsahu. Dalším důležitým prvkem jsou zde zdroje příjmů.

Obrázek 4: Lean canvas subscription modelu

<p><b>PROBLÉM</b></p> <p>Lidé chtějí sledovat filmy a seriály na svých zařízeních bez nutnosti si jednotlivé filmy a seriály kupovat či jednotlivě pronajímat. Zároveň nechtějí reklamy při sledování obsahu.</p>	<p><b>ŘEŠENÍ</b></p> <p>Tvorba platformy umožňující sledovat obsah ze svého zařízení, kdykoliv a kdekoliiv a to bez nutnosti si obsah kupovat či pronajímat.</p>	<p><b>UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA</b></p> <p>Možnost sledovat obsah kdykoliv a kdekoliiv, na téměř všech zařízeních</p>	<p><b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b></p> <p>Vlastní obsah</p> <p>Personalizovaná doporučení pomocí algoritmů</p> <p>Globální dostupnost</p>	<p><b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b></p> <p>Filmový a seriálový nadšenci</p> <p>Domácnosti hledající zábavu pro celou rodinu</p>
<p><b>KLÍČOVÉ METRIKY</b></p> <p>Získávání nových zákazníků</p> <p>Zachování zákazníků</p> <p>Průměrný zisk na uživatele za měsíc</p>			<p><b>KANÁLY</b></p> <p>Webové stránky</p> <p>Mobilní aplikace</p> <p>Televizní aplikace</p>	
<p><b>NÁKLADY</b></p> <p>Obsah - Náklady na tvorbu vlastního obsahu, licencování cizího obsahu</p> <p>Vývoj a údržba platformy</p> <p>Marketing - získávání nových zákazníků</p> <p>Výplaty zaměstnanců</p>			<p><b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b></p> <p>Licencování vlastního obsahu</p> <p>Předplatné</p>	

Zdroj: Autor

## **5.3 Podnikání založené na obsahu (content based businesses)**

### **5.3.1 Charakteristika podnikání založeném na obsahu**

Tato forma podnikání je postavena na tvorbě a distribuci kvalitního obsahu s cílem oslovit určitou cílovou skupinu a obsah následně monetizovat. Mezi obsah se řadí texty, obrázky, videa či zvuky. Tato případová studie se však zaměřuje zejména na video obsah a platformu YouTube jakožto jednu z nejrozšířenějších platform na světě zajišťující distribuci video obsahu. Tato případová studie se zabývá pohledem platformy i tvůrců obsahu.

Platformy poskytují potřebnou infrastrukturu v podobě internetové stránky či aplikace a serverů. Dále tvůrcům nabízejí některé potřebné nástroje, které jim usnadňují tvorbu a distribuci obsahu ke svým divákům. Tyto platformy pak zpravidla umísťují reklamy k obsahu na jejich platformě, čímž generují zisk. O část tohoto zisku se pak často dělí s tvůrci, čímž zabezpečují stálý přísun kvalitního obsahu.

Tvůrci samotného obsahu využívají tyto platformy k distribuci obsahu, oslovení své divácké skupiny a přímo či nepřímo generování zisku. Existuje nepřehledné množství kategorií tvůrců. Od naučného obsahu, přes zábavný až po umění. Tvůrci nahrávají svůj obsah na platformy jako je YouTube, ten vloží k jejich videu reklamu a tvůrci pak dostanou část zisku na základě metrik jako je počet zobrazení či průměrná délka sledování.

### **5.3.2 Příklady podnikání založeného na obsahu**

Jako příklad platformy si uvedeme YouTube. Tato platforma spadá pod Google Inc. Svým uživatelům umožňuje vytvářet, sdílet a sledovat video obsah. Tvůrcům poskytuje nástroje ve formě analytických dat o jejich tvorbě, nástrojů pro editaci videí a pomocí svého algoritmu doporučuje jejich videa relevantnímu publiku. Platforma tímto zajišťuje, že na ní lidé stráví více času, shlédnou více videí a s tím i více reklam. Hlavním zdrojem příjmu pro YouTube jsou totiž reklamy. Vedle toho platforma nabízí i prémiové předplatné které umožňuje sledovat videa bez reklam, dále členství kanálů či tzv. superchats, což jsou jakési prémiové komentáře, které mohou diváci za poplatek umístit pod video a ten se tak stane

viditelnějším. O všechny tyto zisky se YouTube v určitém procentu podílí s tvůrci. V případě superchats je to 70 % čistých výnosů pro tvůrce, 55 % čistých výnosů z reklam a 45 % výnosů z krátkometrážních videí Shorts na základě podílů zobrazení.

Aby mohli tvůrci zpeněžit svůj obsah, musí se stát členy Partnerského programu YouTube (YPP). Pro vstup do YPP musí splnit určitá kritéria a jejich tvorbu musí schválit kontrolní tým. Kritéria pro vstup do YPP jsou získání 1 000 odběratelů a 4 000 hodin sledování za posledních 12 měsíců, nebo 1 000 odběratelů a 10 milionů shlédnutí na Shorts. Jakmile se stanou partnery YouTube, mají tvůrci nárok na podíl z příjmu z reklam, ovšem nemohou monetizovat jakýkoliv obsah. Každé video je kontrolováno algoritmem umělé inteligence pro detekování závadného, nebezpečného či jinak neschvalovaného obsahu. YouTube využívá tři ikony ukazující míru zpeněžení. Zelený dolar, pokud video splňuje všechny pokyny YouTube o správném obsahu a video je tedy plně monetizované. Ikona žlutého dolaru znamená, že systém vyhodnotil obsah jako nevhodný pro většinu inzerentů a bude mít tedy menší dosah a menší zisk. Nakonec je používán červený dolar značící nemožnost video zpeněžit a nejčastěji jde o porušení autorských práv, kdy si vlastník práv nárokuje příjmy z autorova videa.

Další často využívanou formou monetizace obsahu je product placement (umístění konkrétního produktu či značky do médií), případně zaplacení reklamy přímo ve videu určitou společností, kterou vytvoří sám autor. Tato reklama je často ve formě recenze na produkt. Tyto příjmy mohou být často vyšší než samotná monetizace YouTube, autor se o ně nemusí dělit s platformou a má nad touto reklamou plnou kontrolu. To s sebou ovšem nese riziko ve formě možného pobouření diváků v případě reklamy na neetický produkt či značku.

### **5.3.3 Výhody a nevýhody podnikání založeného na obsahu**

Výhody pro tvůrce obsahu v digitální prostředí jsou mnohostranné a odrážejí sílu svobodné tvorby a možnost uplatnit svou kreativitu a vizi. Tvůrci mají možnost okamžitě reagovat na zpětnou vazbu od svých diváků, což umožňuje neustálé přizpůsobování jejich tvorby a rozvoj komunity jejich fanoušků. Další výhodou je možnost monetizace jejich práce skrze reklamy a sponzorství, což znamená adekvátní odměnu za vynaložené úsilí a kvalitu tvorby. Úspěch v oblasti digitální tvorby může tvůrcům otevřít dveře do různých kariérních odvětví, zejména v oblasti marketingu a médií.

Pro platformy, jako je YouTube, jsou výhody spojeny především se stálým přísunem rozmanitého obsahu, což přitahuje a udržuje pozornost širokého spektra diváků. Poskytnutí možnosti monetizace autorům zaručuje jejich zájem na neustálém zlepšování kvality obsahu, což přispívá k celkové spokojenosti diváků a zvyšuje výnosy z reklam. Tímto způsobem platformy vytvářejí prostředí, které podporuje tvůrčí vyjádření a zároveň je ekonomicky udržitelné.

Nevýhody pro tvůrce obsahu mohou být významné, zejména v oblasti nákladů. I když některý obsah lze vytvořit s relativně nízkými náklady, současná doba klade důraz na rostoucí standardy kvality a častější produkci obsahu. To vede k nárůstu nákladů na technické vybavení a časové investice, aniž by byla zaručena finanční návratnost. Platformy, na druhou stranu, musí nést veškeré náklady spojené s infrastrukturou a provozem samotné platformy, spolu s investicemi do dalšího vývoje a zlepšování. Tím, že nesou odpovědnost za obsah, který je na jejich platformě prezentován, čelí riziku nevhodného obsahu, což může vést k odchodu inzerentů a významnému poklesu příjmů.

Společnou nevýhodou pro platformy i tvůrce obsahu je enormní konkurenční tlak. Vytváření obsahu je dnes přístupné téměř všem jedincům, což vede k tvrdé konkurenci o pozornost diváků. Platformy zde soupeří jak mezi sebou, tak s tradičními médii ve formě televizních stanic, případně s platformami jako je Netflix.

### **5.3.4 Lean canvas**

Stejně jako celá případová studie byl i lean canvas rozdělen z pohledu platformy a tvůrce obsahu. Za platformu byl opět zvolen YouTube jakožto jedna z nejrozšířenějších platform pro sdílení obsahu. Tvůrcovský lean canvas byl vytvořen pro tvůrce video obsahu na platformě YouTube.

Nejdůležitější prvky v business modelu platformy jsou kanály, kterými doručují obsah, a řešení, kterým vytvářejí hodnotu pro uživatele a tvůrce. Dalším důležitým prvkem jsou zdroje příjmů, o které se dělí s tvůrci a je tak součástí jejich vytvořené hodnoty.

Pro model tvůrců obsahu jsou poté nejdůležitější zákaznické segmenty, zejména v podobě oslovení a komunikace s diváky. Zároveň unikátní přidaná hodnota, na které je celý model postavený a je tedy jejím jádrem.

Obrázek 5: Lean canvas platformy pro obsah

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA	KONKURENČNÍ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
<p>Uživatelé chtějí snadný přístup k rozmanitému obsahu ve formě videí</p> <p>Tvůrci hledají prostředí kde mohou sdílet videa a monetizovat svou tvorbu</p> <p>Inzerenti hledají platformu umožňující efektivní oslovení cílové skupiny</p>	<p>Vytvoření online platformy umožňující snadný přístup k video obsahu, poskytnou nástroje k tvorbě a rozvoji obsahu a nabídnout zde inzerentům možnosti reklamí a zároveň podíl na zisku tvůrcům</p>	<p>Rozsáhlá knihovna obsahu se všemi žánry a tématy</p> <p>Možnost pro tvůrce vydělávat prostřednictvím reklamních výnosů</p> <p>Algoritmus umožňující cílení reklamí na správnou cílovou skupinu</p>	<p>Provázanost s Google</p> <p>Náročné vytvořit platformu na sdílení video obsahu v takovém měřítku</p> <p>Pokročilé algoritmy pro cílení reklamí a doporučování obsahu</p>	<p>Uživatelé hledající zábavný obsah nebo informace na různá témata</p> <p>Tvůrci hledající možnost publikování a monetizace svého obsahu</p> <p>Inzerenti hledající možnosti efektivně cílené reklamy</p>
<b>NÁKLADY</b>		<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b>		
<p>Technický rozvoj a údržba platformy</p> <p>Mzdy zaměstnanců</p> <p>Podíl tvůrců na výnosech z reklam</p> <p>Marketingové výdaje</p>		<p>Výnosy z reklam na platformě</p> <p>Možnosti placeného členství na platformě s přístupem k exkluzivnímu obsahu, bez reklam a s bonusovými funkcemi</p>		

Zdroj: Autor

Obrázek 6: Lean canvas tvůrce obsahu

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA	KONKURENČNÍ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
<p>Tvůrci hledají možnost jak publikovat a monetizovat svou tvorbu a zároveň oslovit diváky</p> <p>Generovat příjmy z tvorby je velmi obtížné</p>	<p>Poskytování obsahu oslovujícího specifické zájmy, problémy nebo touhy</p> <p>Pravidelná interakce s diváky</p> <p>Vytváření komunit posilujících vztah mezi tvůrcem a diváky</p>	<p>Osobní styl a přístup k obsahu</p> <p>Schopnost pružně reagovat na změny v poptávce po obsahu</p> <p>Možnost interagovat s diváky a zapojit je do tvorby</p>	<p>Osobní značka, autentičnost a originalita tvůrce obsahu</p> <p>Kvalita, originalita a inovativnost obsahu</p> <p>Aktivní komunikace a zapojení diváků</p>	<p><b>Konzumenti obsahu</b> -Jednotlivci nebo skupiny vyhledávající specifický obsah na dané téma nebo dané osoby</p> <p><b>Fanoušci tvůrce</b> -Lidé kteří mají zájem o osobnost tvůrce a sledují jeho činnost</p> <p><b>Zájemci o partnerství</b> -Značky a společnosti hledající možnost spolupráce s tvůrci pro marketingové kampaně nebo propagaci značky a produktů</p>
<b>NÁKLADY</b>		<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b>		
<p>Náklady na vybavení, produkci, software</p> <p>Náklady na marketing</p> <p>Náklady na údržbu a rozvoj komunity</p> <p>Platy pomocných pracovníků, jako například manažer nebo video editor</p>		<p>Podíl na příjmech platformy z reklam</p> <p>Sponzorství</p> <p>Přímé příspěvky od fanoušků</p> <p>Měsíční poplatky v membership komunitách</p>		

Zdroj: Autor

## 5.4 Membership komunity

### 5.4.1 Charakteristika modelu membership komunit

Membership komunity jsou skupiny lidí, kteří se sjednocují kolem společného zájmu, tématu nebo osobnosti a platí pravidelné poplatky za přístup k exkluzivnímu obsahu, službám či jiným výhodám poskytovaným prostřednictvím této komunity. Členové těchto komunit mají přístup k privátním diskusím, speciálním akcím, bonusovému obsahu, slevám nebo dalším výhodám, které nejsou dostupné pro veřejnost.

### 5.4.2 Příklady membership komunit

Jako příklad membership komunity si můžeme uvést Patreon. Tato platforma umožňuje tvůrcům obsahu získávat příjmy od svých fanoušků nebo „patronů“ prostřednictvím pravidelných příspěvků. Za to jim tvůrci nabízejí přístup k exkluzivnímu obsahu, mohou konzumovat obsah dříve než nečlenové a veřejnost nebo dostávat exkluzivní informace o tvorbě. Jedná se tedy o další způsob monetizace obsahu pro tvůrce a je často využíván. Tvůrci zde často nabízejí několik úrovní předplatného poskytující různou úroveň výhod. Nad poskytovanými výhodami mají plnou kontrolu a mohou sami určovat i cenu za jednotlivé úrovně. Platforma zároveň umožňuje prodávat individuální digitální obsah, například díly pořadu, za jednorázový poplatek. Založení Patreonu je zdarma, ovšem pokud chtějí tvůrci nabízet a získávat předplatná, nebo prodávat obsah, musejí si platit členství u Patreonu. Ten nabízí dvě úrovně lišící se v nabízených funkcích, ovšem na rozdíl od běžného subscription modelu, kde člověk platí danou částku každý měsíc, zde si Patreon bere měsíčně procento ze zisku. V případě Pro verze jde o 8 % zisku a tvůrci získají možnost získávat předplatné od diváku, prodávat obsah, tvořit úrovně členství, prioritní zákaznickou podporu od Patreonu, analytické nástroje a nástroje pro interakci s diváky. U prémiové úrovně si Patreon bere 12 % měsíčních zisků a nabízí stejné funkce jako u verze Pro a k tomu osobního partnerského manažera, týmové účty a možnost nabízet členům merch (zkrácenina *merchandise*, jedná se o zboží nebo produkty spojené s určitou značkou, umělcem, interpretem, či jiným subjektem) přímo na platformě.



### 5.4.3 Výhody a nevýhody membership komunit

Mezi výhody membership komunit patří stabilizace příjmů pro provozovatele, což je dosaženo pravidelnými měsíčními či ročními platbami členů, čímž je umožněno relativně přesné předvídání příjmů. Členové těchto komunit jsou často velmi loajální skupina, která aktivně přispívá k upevnování komunity a významně podporuje tvůrce obsahu při jeho dalším rozvoji. Pro tvůrce je komunita důležitým prostředkem pro efektivní komunikaci se svými fanoušky, získávání zpětné vazby od nejoddanějších příznivců a budování hlubších vztahů s diváky. Z pohledu platformy jako je Patreon, aktivní komunity přinášejí také stabilní příjmy ve formě procentuálního podílu ze zisku, nebo pevných poplatků od tvůrců. To motivuje platformu k neustálému zdokonalování, aktivní podpoře tvůrců a rozšiřování nabídky nástrojů, které jsou k dispozici pro tvůrce obsahu.

Tento model s sebou ovšem přináší i řadu nevýhod, které je třeba brát v úvahu. Jednou z nich je časová náročnost správy těchto komunit. Provozovatelé musí věnovat značné úsilí na tvorbu speciálního obsahu, poskytování výhod a přidané hodnoty, aby udrželi atraktivitu komunity pro stávající členy a přilákali nové. Tento proces však může omezit jejich hlavní tvorbu, která představuje často hlavní zdroj příjmů a je určena pro širokou veřejnost. Dále je třeba zdůraznit, že membership komunity jsou závislé na platformách třetích stran, jako je například Patreon. Tato závislost přináší riziko možného výpadku nebo dokonce úplného zrušení platformy, a tedy silné komplikace v udržení komunity. Tvůrci také nedostávají členské poplatky v plné výši, ale část si berou platformy, což tvůrcům snižuje příjmy. Zároveň je důležité uvést, že membership komunity se mohou nacházet v silně konkurenčním prostředí. Diváci mají omezené časové a finanční zdroje, a proto musí pečlivě vybírat mezi různými dostupnými komunitami, které jsou pro ně nejatraktivnější. Tato konkurence může být pro provozovatele komunit výzvou při udržení a růstu jejich členské základny.

### 5.4.4 Lean canvas

Pro poskytnutí detailního a přesného pohledu na business model membership komunit byl i zde vytvořen lean canvas dvakrát. Z pohledu samotné membership komunity a zároveň z pohledu platformy poskytující tvůrcům možnost tyto komunity zakládat a spravovat, v tomto případě jde o platformu Patreon.

Pro tvůrce obsahu v membership komunitách byly, podobně jako u content-based podnikán, zvoleny jako nejdůležitější zákaznické segmenty. Orientace na zákazníky, v podobě komunikace a zapojení do tvorby, je stěžejním prvkem úspěšného podnikání na platformě.

Platformy pak staví na své unikátní přidané hodnotě. Umožňují totiž tvůrcům aktivně se věnovat svým komunitám. Rovněž jsou pro ně důležité kanály, prostřednictvím kterých mohou komunity vznikat a tvůrci doručovat svůj obsah.

Obrázek 7: Lean canvas tvůrce obsahu v membership komunitě

<b>PROBLÉM</b>  Nedostatek prostředků pro tvůrce obsahu  Poptávka diváků po exkluzivním obsahu  Diváci chtějí více podpořit tvůrce	<b>ŘEŠENÍ</b>  Vytvoření komunity pro fanoušky a poskytování exkluzivního obsahu za měsíční poplatky  Nabízení výhod pro členy jako soutěže, slevy na produkt či jiné výhody	<b>UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA</b>  Přístup k exkluzivnímu obsahu, komunitním aktivitám a výhodám  Osobní přístup  Přístup k obsahu před neplatící veřejností	<b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b>  Možnost zapojit se do komunitních aktivit  Přístup k exkluzivnímu obsahu  Možnost podílet se na tvorbě autora	<b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b>  Fanoušci konkrétních tvůrců  Fanoušci konkrétního obsahu  Lidé hledající způsob jak významněji podpořit tvůrce
	<b>KLÍČOVÉ METRIKY</b>  Počet členů  Průměrný zisk na člena  Retence členů		<b>KANÁLY</b>  Online platformy jako Patreon nebo HeroHero  Sociální sítě	
<b>NÁKLADY</b>  Náklady na tvorbu obsahu  Náklady na vybavení  Marketing  Plat zaměstnanců, jako jsou střihači		<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b>  Měsíční členské poplatky  Jednorázové platby za exkluzivní obsah  Sponzorství a spolupráce se společnostmi a značkami		

Zdroj: Autor

Obrázek 8: Lean canvas platformy pro membership komunity

<p><b>PROBLÉM</b></p> <p>Tvůrci hledají další způsoby jak monetizovat svůj obsah, lépe se spojit s diváky a poskytnout jim exkluzivní obsah</p> <p>Fanoušci chtějí podpořit své oblíbené tvůrce a chtějí možnost podílet se na tvorbě a dostávat exkluzivní obsah.</p>	<p><b>ŘEŠENÍ</b></p> <p>Poskytování snadné a přístupné platformy pro tvůrce obsahu k vytváření a správě komunit.</p> <p>Podpora tvůrců v tvorbě obsahu nabízením nástrojů a funkcí usnadňujících tvorbu obsahu a správu komunit</p>	<p><b>UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA</b></p> <p>Platforma pro tvůrce umožňující snadné zpoplatnění jejich obsahu a možnost efektivně komunikovat s diváky</p> <p>Divákům umožňuje své tvůrce podporovat a přistupovat k exkluzivnímu obsahu</p>	<p><b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b></p> <p>Široká škála nástrojů a funkcí pro tvůrce obsahu</p> <p>Osobní podpora tvůrců</p> <p>Široký výběr tvůrců a komunit</p> <p>Zpracování plateb</p>	<p><b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b></p> <p>Tvůrci zajišťující tvorbu obsahu a správu komunit</p> <p>Diváci hledající nové komunity a své oblíbené tvůrce</p>
<p><b>NÁKLADY</b></p> <p>Poplatky za zpracování plateb</p> <p>Vývoj a údržba platformy</p> <p>Platy zaměstnanců</p> <p>Marketing</p>	<p><b>KLÍČOVÉ METRIKY</b></p> <p>Počet komunit</p> <p>Počet diváků</p> <p>Průměrný zisk na tvůrce</p> <p>Průměrný zisk na diváka</p>		<p><b>KANÁLY</b></p> <p>Webová stránka platformy</p> <p>Oficiální aplikace</p> <p>Sociální sítě</p>	

Zdroj: Autor

## 5.5 Reklamní model

### 5.5.1 Charakteristika reklamního modelu

Reklamní model představuje obchodní strategii zaměřenou na generování příjmů prostřednictvím reklamních kampaní a propagace produktů a služeb třetích stran. Tento model klade důraz na cílení a prezentaci relevantních reklamních obsahů vhodným zákazníkům v příhodný okamžik, čímž společnost vytváří efektivní spojení mezi inzerenty a jejich potenciálními zákazníky. Zobrazení reklam se obvykle realizuje prostřednictvím webových stránek, mobilních aplikací nebo televizních programů, přičemž cílem je maximalizovat účinnost reklamních kampaní a zajištění pozitivní uživatelské zkušenosti.

Tento model je jedním z nejrozšířenějších způsobů monetizace obsahu na internetu a v dalších mediálních kanálech. Často také slouží jako doplňkový zdroj příjmu pro společnosti, které provozují jiné obchodní modely. Například v kapitole 4.2. je diskutováno částečné využití reklamního model v rámci freemium modelu společnosti Spotify, kde je částečně implementován k financování bezplatné verze.

Díky pokroku v technologiích a analýze dat jsou reklamní modely schopny efektivněji cílit na konkrétní segmenty zákazníků a optimalizovat reklamní strategie pro dosažení požadovaných výsledků. Tento model má významný dopad na ekonomiku online prostředí a přispívá k financování mnoha online služeb a médií, což ho činí důležitým prvkem digitálního ekosystému.

### **5.5.2 Příklady využití reklamního modelu v praxi**

Jednou z nejvýznamnějších společností využívajících reklamní model je bezesporu technologický gigant Google. Tato firma, známá především díky svému vyhledávači, je ale rovněž tvůrcem široké škály produktů a služeb, mezi nimiž se nachází i platforma YouTube, jak bylo zmíněno v kapitole 4.3. Google, který nyní spadá pod mateřskou společnost Alphabet Inc., generuje většinu svých příjmů prostřednictvím reklamního modelu. Tento model umožňuje inzerentům zobrazovat cílené reklamy uživatelům na různých platformách, které Google poskytuje.

Jedním z klíčových nástrojů pro inzerenty je Google Ads (dříve známý jako Google AdWords). Tento nástroj umožňuje inzerentům efektivně spravovat a vytvářet reklamní kampaně, které mohou mít různé formáty, včetně textových, obrázkových a videoreklam. Tyto reklamy jsou pak zobrazovány uživatelům na základě jejich vyhledávacích dotazů a chování online, a inzerenti obvykle platí za zobrazení či kliknutí na tyto reklamy.

Pro Google je klíčové zajistit, aby reklamy byly relevantní pro uživatele, což přináší výhody oběma stranám. Uživatelé tak dostávají reklamy odpovídající jejich potřebám a zájmům, což usnadňuje jejich rozhodování při hledání produktů a služeb. Zároveň tímto způsobem Google efektivně propojuje inzerenty s jejich potenciálními zákazníky, čímž poskytuje platformu prospěšnou pro obě stany a získává stabilní zdroj příjmů. Tento proces tedy není jen o zobrazování reklam, ale také o vytváření hodnoty pro uživatele a inzerenty prostřednictvím relevantních a účinných reklamních kampaní.

### **5.5.3 Výhody a nevýhody reklamního modelu**

Tento obchodní model představuje významný nástroj pro společnosti a umožňuje jim tak oslovit široké spektrum zákazníků prostřednictvím různorodých platform. Mezi tyto platformy patří například sociální sítě, webové stránky a mobilní aplikace. Tato

rozmanitost platform poskytuje společnostem možnost dosáhnout potenciálních zákazníků s různými preferencemi a chováním online, a to za relativně nízké náklady. Moderní technologie, jako je umělá inteligence, posouvají tento model dál tím, že umožňují jednodušší a efektivnější sběr a analýzu dat o konkrétním chování, zájmech a potřebách zákazníků. Tímto způsobem společnosti získávají cenné informace a data k vytváření cílených reklamních kampaní a oslovovat s nimi relevantní zákazníky. Dále je třeba zdůraznit, že tento model poskytuje možnost velmi přesného měření výkonu reklamních kampaní. Díky různým metrikám, jako je počet kliknutí na reklamu, doba zobrazení reklamy a konverzní míra z prokliku na nákup výrobku nebo služby, mohou inzerenti důkladně monitorovat účinnost svých kampaní a provádět potřebné úpravy. Nelze opomenout ani výhodu nízkých vstupních nákladů pro inzerenty, což je klíčový aspekt tohoto obchodního modelu. Existuje mnoho platform a nástrojů umožňujících správu reklamních kampaní. Tato dostupnost umožňuje i menším společnostem a podnikatelům využívat reklamních kampaní k propagaci svých produktů a služeb a oslovit tak svou cílovou skupinu.

Mezi nevýhody reklamního modelu lze zařadit několik faktorů, které mohou omezovat jeho účinnost a dosah, zejména na platformách jako jsou mobilní telefony a sociální média. Omezenost prostoru pro zobrazení reklam na těchto platformách často komplikuje efektivní prezentaci reklamních sdělení. Kromě toho se stále větší počet uživatelů obrací k softwaru pro blokování reklam, což má za následek snížení dosahu a účinnosti reklamních kampaní. Je třeba zdůraznit, že pro mnoho uživatelů jsou reklamy vnímány jako rušivý prvek, který narušuje jejich uživatelský zážitek. Agresivní nebo nevhodně umístěné reklamy mohou vyvolat negativní reakce a snížit důvěryhodnost a přitažlivost inzerovaných značek. Takové situace mohou vést k opačnému účinku, kdy jsou potenciální zákazníci odrazeni od interakce s reklamními obsahy. Další nevýhodou tohoto modelu je rostoucí konkurence mezi inzerenty, která vzniká díky snadné dostupnosti nástrojů pro správu a tvorbu reklamních kampaní. Tato situace může vést ke zvýšení nákladů na reklamu a současně k poklesu účinnosti kampaní. Vyšší konkurence rovněž vyžaduje od inzerentů vyšší míru originality a kreativity při vytváření reklamních sdělení, neboť soutěží o pozornost uživatelů internetových platform, kteří jsou často přehlčeni množstvím reklamního obsahu.

## 5.5.4 Lean canvas

Pro tvorbu lean canvas reklamního modelu byla zvolena, stejně jako ve zbytku této případové studie, společnost Google. Tato konkretizace by měla přispět k vytvoření uceleného a konkrétního pohledu na reklamní model.

V případě reklamního modelu byly vyzdvihnuty jako stěžejní prvky kanály a zdroje příjmů. Celý model je totiž postaven na efektivním doručování inzerce a generování příjmů pro sebe i inzerenty.

Obrázek 9: Lean canvas reklamního modelu

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA	KONKURENČNÍ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
Inzerenti potřebují prostor pro reklamu a způsob pro oslovení cílové skupiny  Uživatelé internetu potřebují relevantní reklamu, která neovlivní negativně jejich uživatelský zážitek	Adwords - nástroj pro tvorbu a správu reklamních kampaní  Adsense - nástroj pro tvůrce obsahu a majitele webů, umožňující zobrazovat reklamu a generovat tímto způsobem zisk  <b>KLÍČOVÉ METRIKY</b>  Počet kliknutí Počet zobrazení Konverzní poměr z prokliků na zakoupení průměrná cena za kliknutí průměrná cena za 1000 zobrazení	Efektivní a cílená reklama pro inzerenty  Personalizace reklam uživatelům na základě jejich chování na internetu  Bezplatný přístup uživatelů k obsahu	Pokročilé algoritmy pro personalizaci  Rozsáhlá základna uživatelů  Rozsáhlost služeb a partnerů  Nástroje Google Ads  <b>KANÁLY</b>  Vlastní platformy (vyhledávač, Youtube, atd.)  Partnerské stránky a platformy	Inzerenti hledající prostor pro svou reklamu a nástroje umožňující správu reklamních kampaní  Uživatelé internetu
<b>NÁKLADY</b> Vývoj a údržba platformem  Marketing  IT infrastruktura  Mzdy zaměstnanců			<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> Poplatky za zobrazení reklam  PPC - Pay-per-click - cena za kliknutí  CPM - Cost per Mille/Cost per thousand - cena za 1000 zobrazení reklamy	

Zdroj: Autor

## 5.6 Model AI as a Service

### 5.6.1 Charakteristika modelu AI as a Service

V současném rychle se rozvíjejícím digitálním prostředí se objevují nové a inovativní obchodní modely, které mohou změnit způsob, jakým firmy využívají technologie. Jedním z takovýchto modelů je AI as a Service (AIaaS), tedy poskytování umělé inteligence jako služby. Umělá inteligence se stává nedílnou součástí běžného života a fungování společností, a to díky své schopnosti optimalizovat či automatizovat procesy a

zlepšovat efektivitu fungování společností. Vývoj a nasazení AI technologií je však nákladný proces a vyžaduje rozsáhlé odborné znalosti a silnou infrastrukturu. Tyto zdroje jsou typicky k dispozici pouze velkým technologickým gigantům jako Microsoft, Google nebo Apple, což znamená, že menší podniky nemají přístup k vlastnímu vývoji AI systémů. I přes toto omezení by však společnosti mohly značně profitovat z nasazení a využití AI modelů ve svém podnikání

Právě zde se vynořuje nový obchodní model AIaaS, který umožňuje menším společnostem a individuálním podnikatelům využívat pokročilé technologie umělé inteligence bez nutnosti vlastního vývoje a provozování infrastruktury. Tato služba jim umožňuje optimalizovat procesy, automatizovat rutinní úkoly, a dokonce nahradit některé pracovní pozice, čímž mohou snížit náklady a zvýšit efektivitu svého podnikání. Pro společnosti, které stojí za vývojem umělé inteligence, může AIaaS přinést další zdroje příjmů a zisky. Poskytování AI jako služby může zároveň společností umožnit získat finanční prostředky na pokrytí nákladů spojených s vývojem a nasazením AI technologií, a to prostřednictvím placení za využití služeb AIaaS ze strany menších podniků a individuálních uživatelů. Tímto způsobem může AIaaS model poskytovat výhody jak pro poskytovatele služeb, tak i pro uživatele, kteří mohou využívat pokročilé AI technologie bez značných investic do vývoje a infrastruktury.

### **5.6.2 Příklady využití modelu AI as a Service v praxi**

Existuje široké spektrum příkladů, jak lze využít model AI as a Service (AIaaS) případně přímo umělou inteligenci (AI) v rámci podnikání, a odvíjí se od konkrétního druhu použití umělé inteligence. Společnosti mohou například prostřednictvím AIaaS poskytovat automatizaci zákaznického servisu, kdy je nasazením jazykových modelů možné efektivně odpovídat na dotazy a řešit základní problémy. Tato služba může výrazně urychlit procesy zákaznického servisu a potenciálně i nahradit část pracovníků. Dále je možné využít AI k poskytování nástrojů pro zpracování a analýzu velkých dat (Big Data), což je oblast, ve které umělá inteligence exceluje. Zejména díky schopnosti zpracovávat obrovská množství dat během několika okamžiků a identifikovat vzorce a podrobnosti, které by byly lidským pozorováním těžko odhalitelné, může AI významně přispět k rozhodovacím procesům v podnikání. Dalším příkladem využití umělé inteligence je optimalizace řízení skladových zásob a předvídání poptávky. Některé společnosti poskytují

AIaaS ve formě platformy, která umožňuje ostatním společnostem vytvářet vlastní AI modely nebo integrovat umělou inteligenci do existujících produktů. Příkladem takové společnosti je Microsoft se svou platformou Azure AI, což je rozsáhlá sada služeb, která umožňuje společnostem vytvářet a nasazovat modely strojového učení nebo přidávat inteligentní funkce jako je porozumění jazyku nebo řeč. Další ukázkou je Watson od společnosti IBM, který umožňuje přidat konverzační rozhraní do libovolné aplikace.

### **5.6.3 Výhody a nevýhody modelu AI as a Service**

Výhody AI as a Service (AIaaS) jsou mnohočetné a přispívají k zajištění efektivního a inovativního využití umělé inteligence ve společnostech. Jednou z klíčových výhod je snadná dostupnost, která společnostem umožňuje okamžitě využívat AI bez nutnosti investovat do vlastního vývoje. Tímto způsobem se společnosti mohou soustředit na své hlavní obchodní aktivity, a přesto mít přístup k pokročilým technologiím umělé inteligence. Dále je nutno zdůraznit podporu od poskytovatele AIaaS. Tato podpora často zahrnuje poradenské služby a asistenci při implementaci a přizpůsobení AIaaS potřebám konkrétní firmy. Tímto způsobem mohou společnosti využít odborné znalosti poskytovatele a zajistit úspěšné nasazení AI ve svém podnikání. Další výhodou AIaaS je snadná škálovatelnost, což umožňuje společnostem flexibilně přizpůsobovat své využití umělé inteligence podle měnících se potřeb. Bez nutnosti investic do dalšího vývoje či infrastruktury mohou společnosti rychle reagovat na nové požadavky a zajišťovat tak konkurenceschopnost svého podnikání. Poskytovatelé AIaaS pravidelně aktualizují své modely umělé inteligence, což je další výhodou tohoto modelu. Tímto způsobem mohou společnosti využívat nejnovější nástroje a technologie, což jim umožňuje držet krok s neustále se vyvíjejícím prostředím umělé inteligence a zajistit konkurenční výhodu na trhu.

Mezi nevýhody modelu AIaaS patří samozřejmě závislost na externím poskytovateli, což s sebou nese různá rizika a omezení. Jedním z klíčových rizik je možnost výpadku služby, který by mohl mít pro společnosti katastrofální následky. Tato zranitelnost je důsledkem přenesení zodpovědnosti za provoz a spolehlivost služby na externího poskytovatele. Dalším potenciálním rizikem je změna podmínek či ceníku poskytovaných služeb, případně dokonce její úplné ukončení, což může představovat vážné či dokonce existenční problémy pro společnost. Externí rizika, jako je výpadek proudu či internetu, mohou také významně ovlivnit dostupnost a spolehlivost služeb AIaaS. Modely umělé



inteligence jsou totiž zpravidla závislé na nepřetržitém internetovém připojení k vzdáleným serverům poskytovatele, což představuje další slabé místo v systému. Závislost na poskytovateli AIaaS může také znamenat omezenou možnost přizpůsobení služby specifickým potřebám společnosti. Některé projekty nebo oblasti podnikání mohou vyžadovat vysokou míru individualizace, kterou standardní služby AIaaS nemusí být schopny poskytnout. To může vést ke zvýšení nákladů na přizpůsobení služby nebo dokonce k nutnosti hledání alternativních řešení. V dlouhodobém horizontu mohou být náklady na placení předplatného nebo jiné poplatky za služby AIaaS výrazně vyšší než náklady spojené s vývojem a provozem vlastní umělé inteligence.

#### **5.6.4 Lean canvas**

Model AIaaS je relativně nový a stále se vyvíjí, což implikuje neustálé změny a rozšiřování možností nabízení a monetizace přidané hodnoty. S příchodem nových hráčů na trh nebo inovací v oblasti umělé inteligence může tento lean canvas rychle ztratit na relevanci. Navíc pokrok v technologiích umělé inteligence, včetně případného vývoje obecné umělé inteligence (AGI), může výrazně ovlivnit současné obchodní modely včetně tohoto lean canvas.

Jádrem business modelu AI as a Service je unikátní přidaná hodnota, v podobě umožnění zapojení modelů umělé inteligence do svých procesů i společnostem, které nemají prostředky na vývoj vlastních modelů.

Obrázek 10: Lean canvas modelu AI as a Service

<b>PROBLÉM</b>  Nedostupnost AI pro menší podniky  Vysoké náklady na vývoj AI	<b>ŘEŠENÍ</b>  Poskytování AI jako služby a umožnění přístupu menším společnostem k využití umělé inteligence	<b>UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA</b>  Personalizovaná AI řešení  Odborná podpora a poradenství  Integrace s existujícími systémy	<b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b>  Široká nabídka funkcí  Konkurenceschopné ceny  Jednoduchost nasazení a použití	<b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b>  Malé a střední podniky a živnostníci, kteří nemají přístup k umělé inteligenci  Jednotlivci kteří chtějí využívat umělou inteligenci ve svém každodenním životě
	<b>KLÍČOVÉ METRIKY</b> Počet aktivních zákazníků  Počet nasazených modelů  Míra spokojenosti zákazníků  Průměrný příjem na zákazníka		<b>KANÁLY</b>  Online platformy umožňující společně přístup k AI nástrojům	
<b>NÁKLADY</b> Vývoj a aktualizace AI modelů  Asistence s nasazením a přizpůsobením  Platy zaměstnanců			<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> Předplatné od společností za AIaaS  Mimořádné poplatky	

Zdroj: Autor

## 5.7 Navržení doporučení

V této kapitole jsou shrnuty hlavní nevýhody a slabé stránky jednotlivých modelů a jsou navržena některá doporučení ke zlepšení těchto modelů, či minimalizaci rizik spojených s touto formou podnikání. Na začátek je však důležité zdůraznit, že nelze použít jeden business model pro všechny formy podnikání. Každé podnikání je více či méně odlišné a přináší jinou hodnotovou nabídku, využívá jiné kanály či oslovuje jiné zákaznické segmenty. Pro společnosti je tedy klíčové zvolit vhodný obchodní model, který nejlépe vytvoří a doručí hodnotu produktu či služby. Mohou ovšem vzniknout i situace, kdy je vhodné změnit obchodní model. Například společnost využívající model předplatného může čelit problémům se získáváním nových zákazníků. Přechod na freemium model může společnosti umožnit nabízet bezplatnou základní verzi a tím získat nové zákazníky. Naopak platforma využívající freemium model může chtít snížit náklady na infrastrukturu spojené s vysokým množstvím neplacících uživatelů tím, že přejde na subscription model.

## 5.7.1 Klíčové prvky lean canvas analyzovaných modelů

Obrázek 11: Klíčové prvky analyzovaných business modelů

<b>PROBLÉM</b>	<b>ŘEŠENÍ</b> Obsah - platforma	<b>UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA</b> Obsah - tvůrce Membership komunity - platforma AI jako služba	<b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b> Subscription	<b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b> Obsah - tvůrce Membership komunity - tvůrce
	<b>KLÍČOVÉ METRIKY</b>		<b>KANÁLY</b> Obsah - platforma Membership komunity - platforma Reklamní model	
<b>NÁKLADY</b>		<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> Freemium Subscription Obsah - platforma Reklamní model		

Zdroj: Autor

Obrázek 11 zobrazuje, jaké prvky byly vyzdvihnuty jako klíčové u jednotlivých business modelů. Zde je patrné, že jádrem většiny analyzovaných business modelů byly zdroje příjmů a unikátní přidaná hodnota. Z toho lze vyvodit, že by se platformy měly soustředit zejména na tvorbu hodnoty a volbu správného způsobu monetizace. Dále byly často důležité kanály, kterými je hodnota doručována, zejména pak pro platformy, které slouží jako samotné kanály. V případě tvorby obsahu pak byly nejdůležitější zákaznické segmenty, jelikož orientace na zákazníky je klíčová pro dosažení úspěchu v oblasti tvorby obsahu.

## 5.7.2 Freemium model

V případě freemium modelu byly vyzdvihnuty tyto nevýhody a možná řešení:

- Nízká konverzní míra z neplatících na platící uživatele.
- Konkurenční tlak
- Obtížná předvídatelnost příjmů bezplatné verze

První problém lze řešit několika způsoby. Jedním z nich je vývoj, a následná aktivní komunikace, výhod prémiové verze. Je důležité zákazníkovi ukázat, proč si má zaplatit prémiovou verzi a co mu přinese. Jedním ze způsobů této komunikace mohou být reklamy na prémiovou verzi v rámci bezplatné verze. Další často používanou metodou, je nabídka zkušební verze, kdy si může zákazník po omezenou dobu vyzkoušet všechny prémiové verze. Spousta zákazníků poté nechce jít zpět k základním funkcím a rozhodne se stát se platícím zákazníkem. Dalším způsobem zvýšení konverzní míry je identifikace uživatelů, u nichž je vyšší pravděpodobnost stát se platícími zákazníky. Tohoto je možné za pomoci pokročilých algoritmů, umělé inteligence a sledování chování uživatelů.

Aktivní vývoj a přidávání nových funkcí může zároveň snížit konkurenční tlak. Další možností je nabídnutí několika úrovní předplatného, případně v určitých případech lze nabídnout jednorázový poplatek za odstranění reklam.

### **5.7.3 Subscription model**

Hlavní slabé stránky subscription modelu:

- Náročnost získávání nových zákazníků
- Udržení zákaznické loajality
- Vysoké náklady na obsah
- Vysoká konkurence

Patrně největším problémem je náročnost získávání nových zákazníků. Absence bezplatné verze výrazně ztěžuje získávání nových uživatelů, protože mnohdy neexistuje možnost vyzkoušet si danou službu či produkt. Je zde proto nesmírně důležité zaměřovat se na marketingové aktivity, které platformu propagují. Jedním z dalších způsobů získání nových zákazníků je nabízení bezplatné zkušební verze, kdy si mohou potenciální zákazníci po omezenou dobu vyzkoušet produkt či službu zdarma. Zde je poté důležitý aktivní vývoj zajišťující dostatek funkcí a obsahu, aby uživatelé chtěli platit předplatné.

Další slabou stránkou je náročnost udržení zákaznické loajality. Uživatelé kladou vysoké nároky na obsah či funkce dané platformy. Tento problém lze řešit vyššími investicemi do vývoje a obsahu což ale pouze zhorší již tak vysoké náklady na obsah. Oba problémy však lze v určitých případech vyřešit tím, že platforma umožní přístup tvůrcům obsahu a nechá je nahrávat svou tvorbu výměnou za procentuální podíl na zisku.

## 5.7.4 Content based businesses

U platform, které umožňují podnikání založené na obsahu, jsou důležité hlavně tyto nevýhody:

- Získání a udržení tvůrců na platformě
- Ochrana a regulace tvůrců na platformě

Získávání a udržení tvůrců je pro platformy, jako například YouTube, naprosto klíčové. Platformy toho dosahují různými způsoby. Například umožněním monetizace obsahu tvůrců prostřednictvím podílení se na ziscích z reklam. Zde je však důležité zachovat transparentnost a nastavit adekvátní podmínky vyplácení podílů, jinak je riziko odchodu tvůrců na konkurenční platformy. Dále je důležité poskytovat tvůrcům nástroje, které jim umožní komunikovat s diváky, vytvářet kvalitnější obsah či lépe monetizovat svůj obsah.

Nedostatečná ochrana a regulace tvůrců, a tedy i obsahu, může vést k výskytu nevhodného obsahu či problémům s autorskými právy. Je proto důležité nastavit přesná pravidla pro obsah a jeho následná kontrola například pomocí pokročilých algoritmů umělé inteligence.

Nevýhody pro tvůrce obsahu jsou zejména tyto:

- Nákladná produkce obsahu
- Obtížná předvídatelnost příjmů
- Vysoká konkurence

Jedním z řešení vysokých nákladů na produkci obsahu je využití dalších možností monetizace. Nejčastěji se využívají prodeje merchandisingu, sponzorství a spolupráce se společnostmi, membership komunity.

Tyto dodatečné možnosti monetizace mohou zároveň usnadnit předvídatelnost příjmů, zejména díky předplatnému u membership komunit. Je však důležité, aby tvůrce aktivně komunikoval se svou komunitou, snažil se jí zapojit do tvorby a nabízel dostatečně kvalitní obsah, díky čemuž budou diváci ochotni připlatit si za exkluzivní obsah.

## 5.7.5 Membership komunity

Hlavní nevýhody pro správce membership komunit jsou:

- Časová náročnost
- Závislost na platformách třetích stran

Časová náročnost správy membership komunity lze řešit například tím, že tvůrce přidává exkluzivní obsah s časovým předstihem před svou hlavní platformou. Nelze to však aplikovat na veškeré druhy obsahu, výjimkou je například zpravodajství. Další často využívanou možností je přidávání necenzurovaného a nesestříhaného obsahu, který například nesplňuje podmínky platformy jako je YouTube.

Závislost na platformách třetích stran je řešitelná například využitím i dalších platforem. To ale může přinést nové problémy v podobě rozdělení komunity, případně rozdílných podmínek pro užívání a různých poplatků za využívání platforem, a tedy i vyšší časovou náročnost. Alternativou je pak vytvoření vlastní platformy, což si ovšem vyžádá vysoké náklady na vývoj a údržbu.

Hlavní nevýhody pro platformy:

- Náročnost získávání nových tvůrců a diváků

Pro platformy je klíčové získávat a udržet nové tvůrce a tedy i jejich divácké základny. Je pro ně tedy důležité aktivně vyvíjet a udržovat platformu a poskytovat tvůrcům nástroje usnadňující komunikaci a správu komunit. Dále je pak důležité nastavit jasný a transparentní model podílu na zisku a aktivně komunikovat výhody a nástroje své platformy.

## 5.7.6 Reklamní model

Mezi hlavní nevýhody reklamního modelu patří:

- Negativní vnímání reklam uživateli
- Množství uživatelů využívající software na blokování reklam

Negativní vnímání reklam je problém výrazně snižující jejich efektivitu. Jedno z řešení je omezit agresivní reklamu a namísto toho vymezit konkrétní místa na platformě,

kde se reklama bude zobrazovat. Dále je důležité, aby platformy zlepšily své algoritmy na doporučení reklam, díky čemuž se bude uživatelům zobrazovat pouze relevantní inzerce. Toto zlepšení by mělo zlepšit pohled na reklamy a výrazně zvýšit efektivnost těchto kampaní.

Další hlavní problém tohoto business modelu je množství uživatelů, kteří používají software blokuující reklamy. První možností jak řešit tento problém, je nabízení placených verzí bez reklam. Další možností pro společnosti, jako je například Google, je vyvíjení platform, jako jsou internetové prohlížeče, které budou snižovat účinnost, či zcela zamezovat fungování takového softwaru.

### **5.7.7 AI as a Service**

Mezi hlavní nevýhody AIaaS patří:

- Závislost na externích dodavatelích
- Riziko změn podmínek či ceníku

Patrně největší slabou stránkou tohoto business modelu je závislost na třetí straně, což s sebou přináší řadu dalších rizik jako výpadky proudu či internetu. Tyto výpadky lze do jisté míry řešit například investicí do baterií a záložních zdrojů energie. Mnohem větší je však riziko ukončení samotné služby. Zde se nabízí řešení vývoje vlastního modelu umělé inteligence. Ten je však výrazně nákladný a vyžaduje rozsáhlé know-how a další investice do infrastruktury.

Dalším rizikem je změna podmínek využívání služby, či změna ceníku. Společnosti bývají totiž na těchto modelech značně závislé a náhlé změny mohou významně ovlivňovat jejich fungování. I zde je nejefektivnějším řešením vývoj vlastního modelu.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současných forem podnikání na internetových platformách, vytvoření jejich business modelů a navržení doporučení ke zlepšení pro tento typ podnikání. Hlavní cíl byl rozdělen do tří dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení současných forem podnikání na internetových platformách. Analyzovány byly jedny z nejrozšířenějších business modelů na internetových platformách: freemium model, subscription model, podnikání založené na obsahu, membership komunity, reklamní model a jako zástupce nově vzniklých business modelů, AI as a Service. Každý z těchto modelů má své specifické rysy: například freemium model kombinuje bezplatnou základní verzi s možností placených rozšíření, což může představovat výzvu v poskytování atraktivních funkcí u jednotlivých verzí. Je to však vhodný model pro nalákání uživatelů na platformu. Subscription model vyžaduje pravidelné platby za přístup k obsahu a nejnovějším funkcím, což zajišťuje pravidelný a snadno předvídatelný příjem. Je ovšem finančně náročný na udržování a tvorbu obsahu a nových funkcí. Podnikání založené na obsahu klade důraz na kvalitu a spolupráci s tvůrci, může však přinést výzvy v podobě právní ochrany autorských práv a licenčních smluv. Reklamní model spoléhá na generování příjmů z reklam, je však závislý na algoritmech, které mu dopomáhají k oslovení správné uživatelské základny. Jádrem membership komunit je interakce a vytváření exkluzivní hodnoty pro diváky, tento model je však významně časově náročný a zpravidla využíván jako doplňkový zdroj příjmů pro tvůrce obsahu. AI as a Service nabízí společnostem možnost využívat pokročilé modely umělé inteligence pro zjednodušení a automatizaci procesů, bez potřeby značných investic do vývoje vlastního modelu. Z analýzy těchto modelů vyplývá, že úspěch na internetových platformách závisí na schopnosti společností přizpůsobovat své strategie a vhodně měnit a kombinovat své business modely.

Druhým dílčím cílem bylo sestavení a klasifikace business modelů. Pro každý model byl vytvořen lean canvas, který slouží k zachycení klíčových aspektů obchodního modelu. U každého modelu byly poté vyzdvihnuty klíčové prvky, které jsou pro danou formu podnikání nejdůležitější. Například v případě freemium modelu se jednalo o zdroje příjmů, na které se tato forma zaměřuje nejvíce. Napříč analyzovanými modely se ukázalo, že by společnosti, podnikající na internetových platformách, měly směřovat své úsilí



zejména na generování unikátní přidané hodnoty, čímž se mohou odlišit od konkurence a zvýšit své šance na úspěch. Dále je pro tyto společnosti důležité zaměřit se na své zákaznické segmenty. Nejen ve smyslu oslovení té správné cílové skupiny, ale dbát by měli i na aktivní komunikaci a přizpůsobování své nabídky potřebám svých zákazníků či diváků.

Třetím dílčím cílem bylo vytvoření a doporučení návrhů na zlepšení. Jednou z nejčastějších nevýhod analyzovaných modelů byla náročnost získávání nových zákazníků. Toto lze v určitých situacích řešit změnou business modelu, či jeho upravením. Příkladem může být představení bezplatné verze, či časově omezené zkušební verze, která novým uživatelům umožní vyzkoušet platformu a její prémiové funkce. Dále je pro tyto platformy důležité intenzivně investovat do marketingu a komunikace těchto funkcí a výhod. Další častou nevýhodou byl silný konkurenční tlak, což společnosti nutí neustále inovovat a investovat do vývoje platformy, případně nového a kvalitnějšího obsahu. Opakovaně se vykytovala i nevýhoda závislosti na platformě třetí strany. Toto lze v určitých případech řešit využíváním několika platforem najednou, případně vývojem vlastní platformy. Je však důležité zdůraznit, že tato řešení s sebou mohou přinést nové výzvy. Například přechod na freemium model může přinést velké množství nových uživatelů, s tím však může vyžadovat velké investice do infrastruktury. Vývoj vlastní platformy zpravidla také znamená vysoké výdaje na vývoj, údržbu a získávání know-how. Pro společnosti je obecně důležité pečlivě promyslet vhodný business model a nebát se inovovat a kombinovat jednotlivé prvky k dosažení ideálního stavu.

Bohužel není možné vybrat nejlepší či nejvhodnější business model pro všechny formy podnikání. Díky představeným charakteristikám, příkladům a také výhodám a nevýhodám je však možné se lépe rozhodnout při výběru vhodného business modelu. Pro společnosti je nejdůležitější poznat své zákaznické segmenty a nabídnout jim takovou hodnotu, jako poptávají, a to těmi nejvhodnějšími kanály. Společnosti však musejí zachovat flexibilitu a ochotu změnit business model.

## 7 Seznam zkratek a pojmů

WWW	World Wide Web
e-commerce	Electronic commerce (elektronický obchod)
M-commerce	Mobile commerce (obchod prostřednictvím mobilních zařízení)
F-commerce	Facebook commerce (obchod prostřednictvím sociální sítě Facebook)
B2B	<b>B</b> usiness to <b>B</b> usiness
B2C	<b>B</b> usiness to <b>C</b> onsumer
C2C	<b>C</b> onsumer to <b>C</b> onsumer
C2A	<b>C</b> onsumer to <b>A</b> dministration
B2A	<b>B</b> usiness to <b>A</b> dministration
C2B	<b>C</b> onsumer to <b>B</b> usiness
FOMO	<b>F</b> ear <b>O</b> f <b>M</b> issing <b>O</b> ut (Úzkost či strach z ušlé příležitosti nebo zážitku)
AI	<b>A</b> rtificial <b>I</b> ntelligence (umělá inteligence)
AGI	<b>A</b> rtificial <b>G</b> eneral <b>I</b> ntelligence (obecná umělá inteligence)
RFID	<b>R</b> adio <b>F</b> requency <b>I</b> Dentification (technologie identifikace pomocí rádiových vln)
Blockchain	decentralizovaný a distribuovaný systém sloužící k záznamu transakcí a zajištění jejich transparentnosti, nezvratnosti a bezpečnosti
AIaaS	<b>AI as a Service</b> (umělá inteligence jako služba)
Big Data	Velká, složitá a rychle rostoucí data, která jsou obtížně zpracovatelná pomocí tradičních metod

OECD

**Organisation for Economic Co-operation and Development**  
(Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma modelu Canvas.....	13
Obrázek 2: Schéma modelu Lean Canvas.....	24
Obrázek 3: Lean canvas modelu freemium.....	27
Obrázek 4: Lean canvas subscription modelu.....	29
Obrázek 5: Lean canvas platformy pro obsah.....	33
Obrázek 6: Lean canvas tvůrce obsahu .....	33
Obrázek 7: Lean canvas tvůrce obsahu v membership komunitě .....	36
Obrázek 8: Lean canvas platformy pro membership komunity .....	37
Obrázek 9: Lean canvas reklamního modelu .....	40
Obrázek 10: Lean canvas modelu AI as a Service .....	44
Obrázek 11: Klíčové prvky analyzovaných business modelů.....	45

## 9 Seznam použité literatury

Adámek, P., & Meixnerová, L. (2022). Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí. Grada Publishing.

Barringer B. R., & Ireland R. D. (2019). *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. (Sixth edition, global edition). Pearson

Çiçek, B. (2018). Social Media Entrepreneurship (Sosyal Medya Girişimciliği). *İçtimaiyat*, 2(1), 10–17. <https://doi.org/10.33709/ictimaiyat.417271>.

Fay, B., Group, F., Cakim, I., Golinharris, S., Carpenter, C., Golf, S., Hershberger, S., & driscoll, C. O. (2008). *WOMMA Influencer Handbook The Who, What, When, Where, How, and Why of Influencer Marketing*. <https://paineublishing.com/wp-content/uploads/2015/06/Influencer-Handbook-v4-2.pdf>

Fiala, P. (2008). *Sit'ová ekonomika*. Professional publishing.

Gil, C. (2021). Konec marketingu: ovládněte trh prostřednictvím svých zákazníků na sociálních sítích (přeložil Ivana SÝKOROVÁ). Grada.

Heizer, J. H., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: sustainability and supply chain management* (Thirteenth edition, global edition). Pearson.

Hormozi, A. M. (2005). Cookies and Privacy. *Information Systems Security*, 13(6), 51–59. <https://doi.org/10.1201/1086/44954.13.6.20050101/86221.8>

Chovanculiak, R. (2020). Pokrok bez povolení: jak sdílená ekonomika, crowdfunding a kryptoměny změnilly svět (přeložil Jana KUPKOVÁ). Grada.

Chu, S.-C., Leung, L. C., Hui, Y. V., & Cheung, W. (2007). Evolution of e-commerce Web sites: A conceptual framework and a longitudinal study. *Information & Management*, 44(2), 154–164. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.11.003>

Gomez-Arias, J.T., & Genin, L. (2009). Beyond Monetization: Creating Value through Online Social Networks. *International Journal of Electronic Business Management.*, 7, 79-85. Dostupné z [https://web.archive.org/web/20130903023800id\\_/http://ijebm.ie.nthu.edu.tw:80/IJEBM\\_Web/IJEBM\\_static/Paper-V7\\_N2/A01.pdf](https://web.archive.org/web/20130903023800id_/http://ijebm.ie.nthu.edu.tw:80/IJEBM_Web/IJEBM_static/Paper-V7_N2/A01.pdf)

Joshi, J. M., Dumbre, G. M. (2017). *Basic Concept of E-Commerce*. International Research Journal of Multidisciplinary Studies, 3(3)

Julien, P. -A. (2007). A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy. Edward Elgar

Kotler, P. (1998). Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola = Marketing management : analysis, planning, implementation and control (9., přeprac. vyd, přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Stanislav JURNEČKA). Grada Publishing

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management* (Čtrnácté vydání, přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK). Grada Publishing.

Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2021). *Principles of marketing* (Global edition). Pearson.

Kozák, V. (2011). Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. VeRBuM.

Lean Canvas Business Model – How To Create a Lean Startup Business (n.d.) Dostupné z <https://www.garyfox.co/canvas-models/lean-canvas-model/>

Markman, G. D., Lieberman, M., Leiblein, M., Wei, L., & Wang, Y. (2021). The Distinctive Domain of the Sharing Economy: Definitions, Value Creation, and Implications for Research. *Journal of Management Studies*, 58(4). <https://doi.org/10.1111/joms.12707>

Maurya, A. (2016). Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje (přeložil Lukáš Dušek). BizBooks®.

Netflix. (2023). *Netflix – Investors*. Dostupné z: <https://ir.netflix.net/ir-overview/profile/default.aspx>

OECD. (2019). An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation. OECD. <https://doi.org/10.1787/53e5f593-en>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev* (2. vydání, přeložil Radek BLAHETA). BizBooks®.

Porter, M. E. (1995). *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)* (přeložil Vladimír IRGL). Victoria Publishing.

Reese, B. (2022). Čtvrtý věk: inteligentní roboti, myslící počítače a budoucnost lidstva (přeložil Jakub GONER). Zoner Press.

Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 42–57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>

Sharma, D. A., Mishra, D. S. K., & Srivastav, M. V. K. (2023). The Evolution And Impact Of E-Commerce. *Journal of Namibian Studies : History Politics Culture*, 33, 1838–1846. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.3260>

Song, X., Yang, S., Huang, Z., & Huang, T. (2019). The Application of Artificial Intelligence in Electronic Commerce. *Journal of Physics: Conference Series*, 1302(3), 032030. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1302/3/032030>

Spotify. (2023). *Spotify – About*. Dostupné z: <https://investors.spotify.com/about/>

Srpová, J. (2020). Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů. Grada Publishing.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada.

Svobodová, I., & Andera, M. (2017). Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Grada

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2018). Blockchain revolution: how the technology behind Bitcoin and other cryptocurrencies is changing the world. Portfolio/Penguin.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change (Sixth edition). Wiley.

What is a Business Model Canvas? (2019). Dostupné z <https://merlin-ict.eu/what-is-a-business-model-canvas/>

Wigand, R. T. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *The Information Society*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/019722497129241>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.

*Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském oprávnění* (2023).  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455/zneni-20230115?text=podnikatel#Sum>

*Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník* (2012).  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#Top>

Zhu, X., & Wang, D. (2019). Research on Blockchain Application for E-Commerce, Finance and Energy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 252, 042126. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/252/4/042126>