

Podnikateľský model a jeho finančno-ekonomické dôsledky

Štefan SLÁVIK



Podnikateľský model je konceptuálny obraz fungovania podniku. Predložená typológia podnikateľských modelov zoraďuje modely do systematického celku a zdôvodňuje ich existenciu a použitie z finančno-ekonomického hľadiska.



1. ÚVOD

Podnikateľský model je koncepčná a ekonomická predstava o tom, ako podnik funguje a ako zarába peniaze. Je to zjednodušený, no zásadný obraz podniku, ktorý obsahuje zdroje a procesy, ich premenu na hodnotu pre zákazníka a spôsob prisvojenia časti vyprodukovanej hodnoty. Dobrý podnikateľský model podľa jej videnia odpovedá na odveké otázky podnikateľa: Kto je zákazník? Čo považuje zákazník za hodnotné a užitočné? Ako sa zarábajú peniaze v príslušnom podnikaní? Aká je ekonomická logika, ktorá vysvetľuje, ako priniesť zákazníkovi hodnotu (úžitok) pri primeraných nákladoch?

Hybnými faktormi rastúceho záujmu o podnikateľské modely boli vznik znalostnej ekonomiky, rozšírenie internetu a elektronického obchodu, vyčleňovanie (outsourcing) a offshoring mnohých podni-

katel'ských aktivít a celosvetová reštrukturalizácia finančných služieb. Spôsob, ako podniky v tejto dobe zarábajú peniaze, sa odlišuje od industriálnej éry, v ktorej bol dôležitý objem produkcie a realizácia hodnoty bola relatívne jednoduchá. Podnik jednoducho vložil svoju technológiu a intelektuálne vlastníctvo do produktu, ktorý predal ako jednotlivú položku alebo komplexnejší celok. Svoj podiel na rozvoji tejto témy majú aj hybné sily, ako sú globalizácia, deregulácia a technický pokrok (a to sú len niektoré), ktoré hlboko zasahujú do pravidiel a zvyklostí konkurovania. Najrýchlejšie rastúce podniky v rýchlo sa meniacom prostredí sú tie, ktoré využili jeho štrukturálne zmeny na inováciu svojich podnikateľských modelov, aby mohli konkurovať inak.

2. VIZUALIZÁCIA A TYPOLÓGIA PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV

Názorné a funkčné zobrazenie podnikateľského modelu je dobrým nástrojom na lepšie pochopenie fungovania podniku, je to aj prostriedok na formulovanie jeho účelu a podmienok jeho existencie. Je to prehľadná schéma, ktorá na malom priestore zobrazí podstatné vlastnosti podnikania. Poskytuje priestor na identifikáciu jeho slabých miest, teda tých s nedostatočnou účelnosťou a hospodárnosťou a súčasne umožňujú hľadať výnimočné prvky a väzby. Vizualizáciu možno využiť na inovovanie, experimentovanie, podnecovanie tvorivosti, tvorbu hypotéz a variantov podnikateľského modelu.

Alexander Osterwalder a Yves Pigneur¹ spolu s ďalšími spolupracovníkmi vytvorili zložitejší koncept podnikateľského modelu (obr. 1) nazvaný Canvas (angl. plátno). Jadrom tohto podnikateľského modelu sú zákazníci, ponuka hodnoty, infraštruktúra a finančná životaschopnosť. Spomedzi existujúcich vizualizácií modelov² je najkomplexnejší. Zachytáva ekonomickú stránku podnikania prostredníctvom tokov príjmov a výdavkov, zaznamenáva miesta, kde sa spotrebúvajú náklady a tvoria výnosy. Opisuje hodnotu, ktorú podnik vytvára pre zákazníka. Model však neslúži len na deskripciu podnikania, ale je aj nástrojom na jeho inováciu. Použitá metóda zobrazovania umožňuje účinne skúmať konkrétne podnikania, formulovať konkrétny podnikateľský model a môže byť základom pre všeobecnejšie typológie reálnych podnikateľských modelov. Hlavné časti modelu sú znázornené na obr. 1.

Zhluková typológia člení a klasifikuje reálne podnikateľské modely na základe zachytných jadier (zhlukov), ktoré sú pre modely typické, dominantné a odlišujú ich od iných modelov³. Bolo vytvorených päť skupín (zhlukov) modelov. Predmetom štúdia a zhlukovania boli skutočné modely opísané v literatúre alebo identifikované pri vlastnom výskumnom pozorovaní. Tieto zhluky boli dodatočne zosúladené so zobrazovacou metódou Canvas. Na charakteristiku finančno-ekonomických dôsledkov bola použitá zisková formula⁴, ktorá je súčasťou vizualizácie podnikateľského modelu od J. W. Johnsona. Skladá sa z výnosového modelu (cena x množstvo, množstvo môže byť vyjadrené ako trhoví podiel, opakovanosť nákupu, doplnkové predaje a pod.), nákladovej štruktúry (priame náklady, réžia, úspory z rozsahu), jednotkovej marže (príspevok každej transakcie k pokrytiu rézie a tvorbe požadovaného zisku) a obrátky zdrojov (doba výroby, výrobná kapacita, obrátka zásob, využitie aktív a iné). Základné typy podnikateľských modelov a ich finančno-ekonomické prejavy a dôsledky boli formulované takto:

A. Produkty a/verzus riešenia. Ekvivalentom v metóde Canvas je hodnota, ktorú podnik prináša pre zákazníkov. Centrom podnikateľského modelu sú produkty, ktoré účinkujú viac ako spôsob riešenia problémov zákazníkov, než ako reálne veci, alebo sú zložené z niekoľkých nevyhnutne súvisiacich produktov, ktoré len spoločne a v súčinnosti dokážu uspokojiť potreby zákazníka, alebo boli predtým nedostupné, napr. pretože boli drahé a v malých množstvách neprístupné a dostupnými sa stávajú až v zúženom sortimente a veľkých množstvách. Finančno-ekonomické prejavy a dôsledky tohto typu modelu sú:

- vyššia jednotková marža za účinnejší (kvalitnejší) spôsob riešenia problémov a potrieb zákazníka,
- jednotková marža, ktorá je súhrnom marží komplementárnych produktov. V dôsledku funkčne nevyhnutnej komplementarity je možné zvyšovať marže komplementárnych produktov v takom rozsahu, ako by to pri samostatne funkčnom produkte nebolo možné,
- výnosy za produkty, ktoré boli predtým nedostupné.

B. Zdroje a procesy. Ekvivalentom v metóde Canvas sú kľúčové činnosti a kľúčové zdroje. Centrom podnikateľského modelu sú zdroje a procesy, ktoré sa za účelom ich lepšieho fungovania, tvorby a realizácie hodnoty vyčleňujú z podniku (outsourcing), včleňujú do podniku (insourcing), vymieňajú s inými podnikmi, využívajú v porovnaní s konkurentmi rýchlejšie, kombinujú v inej postupnosti a v inej kvalite v štruktúre hodnotového reťazca, alebo diseminujú (rozptyľujú alebo prenášajú) do iného podnikania. Finančno-ekonomické prejavy a dôsledky tohto typu modelu sú:

- nákladové úspory v dôsledku vhodnej kombinácie externého a interného umiestnenia zdrojov a procesov, teda tam, kde sa dosahujú najnižšie náklady,

Kľúčoví partneri	Kľúčové činnosti	Hodnota, ktorú podnik prináša pre zákazníkov	Vzťahy so zákazníkmi	Segmenty zákazníkov
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
Štruktúra nákladov			Toky príjmov	

Obr. 1 Schéma podnikateľského modelu Canvas

- výmena a doplnenie zdrojov v kooperácii a aliancii, ktoré zvyšujú výkon a efektívnosť využitia kombinovaných zdrojov, pričom zdroje je možné získať a použiť aj bez vynaloženia vlastných najmä dlhodobých finančných prostriedkov,
- nákladové úspory v dôsledku rýchlejšej obrátky zdrojov, ktorú spôsobujú rýchlejšie procesy,
- rýchle procesy, ktoré umožňujú predstih a prvenstvo na trhu a zarábať vysoké zisky v úvodných fázach rozvoja odvetvia,
- nákladové úspory v dôsledku použitia jedného zdroja na viac účelov.

C. Obchod. Ekvivalentom v metóde Canvas sú vzťahy so zákazníkmi a distribučné kanály. Centrom podnikateľského modelu sú sprostredkovateľské platformy a siete najmä na báze informačno-komunikačných technológií a internetu, variácie bezplatného predaja a zjednodušovanie predaja a diverzifikácia predávaného tovaru. Finančno-ekonomické prejavy a dôsledky tohto typu modelu sú:

- vyššie výnosy na elektronickom trhovisku, ktoré utvára priaznivé podmienky na stretnutie ponuky a dopytu, jednoduchý a pohodlný proces obchodnej výmeny, možnosť zosúladenia ponuky a dopytu aj pre zriedkavé tovary a služby,
- výnosy, ktoré sa dosahujú neskôr po pripútaní zákazníka bezplatným tovarom alebo službou, alebo sa platí až za dodatkové služby a doplnkový produkt, alebo sa za úžitok neplatí vôbec, pretože výnos pochádza z priživujúceho sa produktu, ktorým je najčastejšie reklama,
- vyšší výnos sa dosahuje diskontným maloobchodným predajom.

D. Komunity. Ekvivalentom v metóde Canvas sú kľúčoví partneri a segmenty zákazníkov. Centrom podnikateľského modelu sú spoločenstvá spotrebiteľov, podielových vlastníkov, prispievateľov a užívateľov, ktorí účasťou v spoločenstve, či v skupine získavajú nejaký úžitok, ktorý je inak nedostupný. Celý produkt pre jedného zákazníka môže byť príliš drahý, veľký, zložitý alebo nepotrebný. Finančno-ekonomické prejavy a dôsledky tohto typu modelu sú:

- výnos pochádza z platby za podiel na užívaní alebo spotrebe produkte od zákazníka, ktorý je

členom spoločenstva. Keby zákazník nebol členom spoločenstva, alebo sa produkt nerozdelil na podiely, výnos by vôbec nevznikol.

- znižovanie jednotkových nákladov na prevádzku v dôsledku rastúceho počtu členov spoločenstva,
- spoločenstvo má väčšiu vyjednávaciu silu ako jednotliviec (zákazník alebo podnik) a dokáže vyjednať nižšie nákupné ceny.

E. Ceny a platby. Ekvivalentom v metóde Canvas sú toky príjmov a štruktúra nákladov. Centrom podnikateľského modelu sú nesúlad medzi okamihom predaja a použitia produktu a platbou za produkt, ďalej platba čiastkovej ceny, pohyblivá cena, previazané ceny viacerých produktov, zmena alebo substitúcia zdrojov výnosov. Finančno-ekonomické prejavy a dôsledky tohto typu modelu sú:

- generovanie vysokých ziskov prostredníctvom udržiavania malých zásob a zákazníkov, ktorí vopred platia za výrobok alebo službu, ktoré budú dodané v budúcnosti, napr. Amazon,
- účtovanie predplatného alebo zálohy a získanie prístupu k výrobku alebo službe, napr. časopisy, hudobná služba Spotify. Hotové peniaze prichádzajú niekedy až v niekoľko mesačnom predstihu pred poskytnutím úžitku.
- výrobky s vysokou maržou a vysokými nákladmi na prevádzku, ktoré sú pre zákazníka dostupné skôr na prenájom, než na kúpu, napr. zložené a drahé technológie, luxusné autá, letecké motory Rolls-Royce. Výnosom sú poplatky za leasing, bez možnosti prenájmu by výnosy za predaj hotových výrobkov boli nižšie.
- zákazník platí za merané služby podľa ich skutočného použitia, napr. telefónne hovory, prenos dát, spotreba elektriny, vody a plynu, predaj hudby po skladbách (iTunes). Minimálne výnosy možno zabezpečiť fixnými platbami nezávislými od skutočnej spotreby.
- predaj služby prostredníctvom viacerých cenníkov, ktoré obsahujú cenové rozpätia závislé od rôznej miery použitia a počtu zakúpených služieb, napr. Orange, Telecom, Telefonica O₂. Výnosy možno zvyšovať neproporcionálnym znižovaním jednotkovej ceny a zvyšovaním celkového predaja.
- diverzifikácia zdrojov výnosov, napr. tradičný zdroj výnosov bánk sú výnosové úroky. Vzhľa-

dom na meniace sa trhy, technológie a štátnu reguláciu tento zdroj výnosov sa oslabuje a banky hľadajú nové zdroje výnosov v poplatkoch za bankové služby. Aktuálne sa predmetom regulácie stávajú aj poplatky, a preto banky stoja pred úlohou vynásť nový podnikateľský model. Obdobne výrobné podniky k výrobkom pridávajú viac služieb, ktoré sú zdrojom ďalších výnosov. Slovaft bude prispôsobovať výrobu tomu, čo najviac zarába⁵. Budú sa sledovať korelácie medzi cenami ropy a ropných produktov a výroba bude dostávať pokyny, aby rýchlo zmenila sortiment v prospech atraktívnejších výrobkov.

3. ROZVOJ PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV

Typy modelov a zdroje výnosov sú podmienené fázou životného cyklu odvetvia, ktorá je dôsledkom rozvoja dopytu a využitia inovačného potenciálu produktu. Na začiatku a v prvých fázach rozvoja odvetvia sú zdrojom výnosov úžitkové vlastnosti produktu. Ak sú zákazníci primerane spokojní s ponúkaným riešením, spravidla chcú vyššiu kvalitu a spoľahlivosť. Z funkčnosti produktu sa stala nevyhnutná, no nie postačujúca podmienka na podnietenie zákazníka ku kúpe. Ťažisko inovácií sa od výrobkov presúva k procesom, výnosy rastú v dôsledku väčšieho predaja lacnejších produktov. Po splnení nárokov na funkčnosť a spoľahlivosť sa konkurenčná báza posúva ďalej a zákazníci sa dožadujú rýchlejšieho, ľahšieho a presnejšieho upokojovania svojich individuálnych potrieb. Podniky konkurujú na báze väčšieho pohodlia a personalizácie pre zákazníkov. Toto je ďalší podnet na rast predaja a výnosov. Napokon, keď sa vyčerpajú tri predchádzajúce stupne inovácie, dochádza ku komoditizácii trhu a podniky si konkurujú takmer výlučne na báze nákladov. Inovačný potenciál produktu sa vyčerpá a ďalší inovačný priestor a zdroj nových alebo vyšších výnosov sa otvára v podnikateľskom modeli. Ako príklad môže poslúžiť výrobca nábytku IKEA, ktorý ponúka módnym, a pritom relatívne lacným nábytkom najmä pre mladých ľudí. Z tovaru dlhodobej spotreby sa stala nie príliš náročná krátkodobá investícia. Hodnota pre zákazníka sa posilňuje pohodlnou logistikou, ktorú umožňuje nákup rozobraného a dobre zabaleného nábytku. Banky pri poskytovaní úverov zrýchľujú a zjednodušujú proces poskytovania úverov a rušia poplatky donedávna považované za samo-

zrejme, popri tradičných bankách sa objavujú internetové banky, bankové produkty sa spájajú s poisťovacími produktmi, hypotekárne úvery sú podporované spoluprácou s developermi.

Tradičné podnikateľské modely riešia úlohu ako produkt stvoriť, vyrobiť, predať a zarobiť na jeho tvorbe, výrobe alebo predaji. Novšie podnikateľské modely riešia rovnaké zadanie, ale počínajú si inovatívne a narúšajú zdanlivo nevyvrátiteľné tradície. Ich inovácia nemusí spočívať ani v produkte, či procesoch a zdrojov potrebných na jeho zhotovenie, nemusia mať nevyhnutne technologický charakter. Moderné technológie slúžia „len“ na inú, efektívnejšiu a výkonnejšiu organizáciu procesov, ktorá je zdrojom predtým netušených výnosov. Pred érou Amazonu⁶ kníhkupci platili za tovar vydavateľom až 90 dní potom, ako ho dostali, ale v priemere ho držali v zásobách 168 dní, a preto náklady na tovar znášali 78 dní. Spojením internetovej technológie s dodávkami just in time Amazon zrýchľil obrátku zásob a znížil režijné náklady. Namiesto 168 dní Amazon držal knihu v zásobách v priemere len 17 dní. Aj keď Amazon súhlasil platiť vydavateľom skôr, ako bol odvetvový štandard 58 dní, jeho zisková formula utvorila vankúš (obežný kapitál), ktorý zadržoval peniaze zákazníka v Amazone v priemere 41 dní. Toto umožnilo Amazonu prežiť čase, keď elektronický obchod sa uskutočňoval v malom rozsahu, a potom byť úspešný, keď sa odvetvie rozrástlo.

Tržby z predaja novín a časopisov klesajú a ich internetové verzie nedokážu zarobiť len na reklame, aby sanovali tlačene formáty a zarobili aj na vlastnú prevádzku. Piano Media je platobný systém, ktorý združuje internetové portály novín a časopisov na Slovensku a umožňuje jednoduché spoplatnenie ich obsahu. Zákazník za jediné platbu získava prístup k bežnému aj prémiovému obsahu a službám vybraných novín a časopisov bez reklamy. Každé spravodajské médium využíva možnosti modelu trochu iným spôsobom. Časopis .týždeň ponúka všetky texty na webe tri dni po vydaní tlačenej verzie a na dôvažok video záznamy, televízna stanica JOJ sprístupňuje kompletnú verziu svojho spravodajského portálu a denník SME zobrazuje na webe platiacim návštevníkom články jeden deň pred tlačenu verziou a ráno v deň vydania tlačenej verzie posiela pdf verziu novín pre čítačku Kindle.

Službu Piano si zákazníci objednávajú na portáli www.pianomedia.sk, na ktorom vyplnia jednoduchý

formulár. Hneď po zaplatení získavajú prihlasovacie údaje a systém môžu používať. Paušálny poplatok je odstupňovaný podľa dĺžky predplatného (týždeň, mesiac a rok). Na výber je niekoľko možností platby. Príjmy z tržieb sú rozdelené medzi médium, ktoré zákazník preferuje (40 %), ďalšie médiá, ktoré čitateľ navštevuje (30 %, podiel sa delí podľa času stráveného s vybraným médium) a medzi Piano (30 %), ktoré prevádzkuje systém. Peniaze sú rozdelené medzi médiá, ktoré zákazník preferuje a skutočne číta a tie sú stimulované zarobiť viac peňazí.

Model Piano Media je natoľko univerzálny, že podnik chce expandovať do celého sveta. Aktuálnym cieľom je získať jednu krajinu výrazne väčšiu ako Slovensko a jednu v západnej Európe. Až potom bude overené, či model bude fungovať v ďalších 30 až 50 krajinách. Model je v súčasnosti prevádzkovaný na Slovensku (5,5 milióna obyvateľov, 3 milióny internetových používateľov, pokrýva 5 % mediálneho obsahu), v Slovinsku (2 milióny obyvateľov, 1,3 mil. internetových používateľov, 10 % mediálneho obsahu) a v Poľsku (38 miliónov obyvateľov, 19,5 milióna internetových používateľov, 15 % mediálneho obsahu). Práve Poľsko je krajinou, v ktorej by sa mala rozhodujúcim spôsobom otestovať životaschopnosť systému. Inovácia tohto modelu spočíva v zavedení platenej služby s vyššou kvalitou a rozsahom bez obťažujúcej reklamy. Predtým bola služba zadarmo, no v nižšej kvalite a rozsahu a sprevádzaná vyrušujúcou reklamou.

4. ZÁVER

Finančno-ekonomické dôsledky podnikateľských modelov prechádzajú metamorfózou, ktorá sleduje rozvoj podstaty podnikateľského modelu od vzniku produktu, cez proces jeho realizácie, nachádzanie vhodných foriem predaja, utváranie exkluzívnych spoločenstiev zákazníkov až po sofistikované formy speňažovania produktu. Je zrejmé, že je to proces, ktorý spravidla napreduje, ak sa jeho východisková, či niektorá ďalšia fáza výnosovo a inovačne vyčerpá. Rekapitulácia tejto postupnosti je nasledovná:

A. Model, v ktorom zdrojom efektu (zárobku) je nový a dokonalejší produkt s vyššími úžitkovými parametrami alebo namiesto produktu sa predáva riešenie problému, teda úžitkové parametre sa neviažu na jeden produkt. Riešením môže byť spoločné po-

užitie niekoľkých produktov alebo použitie sprievodnej služby zvyšujúcej celkový úžitok produktu, alebo ich kombinácia. Výsledkom je viac zisku v dôsledku väčšej pridanej hodnoty a výnosov.

B. Model, v ktorom zdrojom efektu je úsporný zdroj alebo účinnejší alebo rýchlejší proces. Výsledkom sú úspory nákladov a vyššie výnosy.

C. Model, v ktorom zdrojom efektu je proces predaja produktu alebo služby. Výsledkom sú vyššie výnosy z väčšieho objemu predaja.

D. Model, v ktorom zdrojom efektu je komunita, ktorej členovia platia za podiel na spotrebe alebo užívaní produktu. Čím väčšia komunita, tým väčšie výnosy a nižšie náklady.

E. Model, v ktorom zdrojom efektu, sú cenová stimulácia zákazníka k väčšiemu nákupu, platby vopred (efekt časovej hodnoty peňazí), poplatky za prenájom, fixné platby bez ohľadu na spotrebu, predaj produktu a služby podľa aktuálne najvyšších cien, ktoré sú stimulované aktuálne rastúcim dopytom. Výsledkom sú vyššie výnosy.

Modely a ich efekty sa môžu dopĺňať. Nový produkt môže vyžadovať nový spôsob realizácie (zdroje a procesy), nový spôsob predaja, nové prostredie na odbyt (komunity) a novú cenotvorbu a spôsob zaplatenia. Inovácia podnikateľského modelu aplikovaná na model Canvas sa môže uskutočniť len v jednom module alebo viacerých moduloch a model je výsledkom zmeny jedného typu alebo kombináciou niekoľkých typov modelov. Obdobne efekty vznikajú v jednom module, alebo sú tvorené zhlukom, či v lepšom prípade multiplikáciou viacerých efektov z viacerých modulov a modelov.

*Autorom článku je prof. Štefan Slávik
Katedra manažmentu, Fakulta podnikového
manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave*

POUŽITÁ LITERATÚRA

- ¹ Osterwalder, A. – Pigneur, Y.: Business Model Generation. Self Published, 2009, s. 15 - 44
- ² Slávik, Š.: Komparatívna analýza podnikateľských modelov. Ekonomika a manažment č. 3, 2011
- ³ Slávik, Š.: Typológia podnikateľských modelov. Ekonomika a manažment č. 3, 2012
- ⁴ Johnson, M. W.: Seizing the white space. Business model innovation for growth and renewal. Harvard Business Press, Boston 2010, s. 31, 32
- ⁵ Haluza, I.: Slovnaft musel zdrsnieť. Trend č. 39/2012
- ⁶ Johnson, M. W.: Seizing the white space. Business model innovation for growth and renewal. Harvard Business Press, Boston 2010, s. 33, 34