

Analýza příležitostí v oblasti e-business

Petra Smékalová

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Smékalová**
Osobní číslo: **M15790**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza příležitostí v oblasti e-Business**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku e-Business a business modelů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybrané společnosti z oblasti e-Business.
- Analyzujte business modely vybraných společností v oblasti e-Business.
- Zhodnoťte postavení e-Business v současné době a doporučte inovaci business modelu v oblasti elektronického podnikání.

Závěr

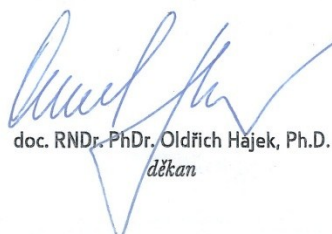
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

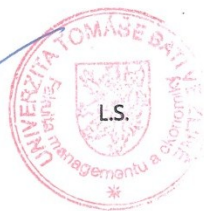
Seznam odborné literatury:

CHROMÝ, Jan. Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti. Vyd. 1. Praha: Extrasystem Praha, 2013, 263 s. Informační technologie; sv. 1. ISBN 978-80-87570-10-4.
KLAPALOVÁ, Alena. Hodnota a e-business. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 179 s. ISBN 978-80-210-5506-3.
OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: Wiley, c2010, 278 s. ISBN 978-047-0876-411.
STONE, Brad. The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. Little, Brown and Company, c2013, 416 s. ISBN 978-03-162-1928-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, PhD.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2016

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato práce poskytuje ucelené informace o podnikatelských příležitostech v oblasti internetového prostředí a také rozbor vybraných internetových business modelů, které jsou představenými společnostmi úspěšně využívány. Zaměřuje se především na analýzu využívaných business modelů u dvou globálních a úspěšných online společností Amazon a eBay včetně jejich nabízených služeb. Pro rozbor těchto společností je využito plátno business modelu zobrazující základní prvky, které společnosti využívají a umožňují jim řešit dané problémy na trhu. Rozbor společností je dále doplněn o jejich SWOT analýzu, přičemž se snaží odhalit základní aspekty úspěchu, ale i hrozby, které těmto zástupcům e-business společností hrozí.

Cílem práce je na základě porovnání získaných poznatků u vybraných společností vypracovat návrh nového business modelu pro virtuálního online prodejce. Poznatky jsou aplikovány do matice Business Modelu Canvas, který je shrnuje do podoby inovativního business modelu. Navrhovaný business model je možné uplatnit v současné době na online trhu tuzemském ale i zahraničním.

Klíčová slova: Amazon, Business Model, CANVAS, eBay, Internetové podnikání, LEAN CANVAS, Plátno business modelu, Podnikatelské příležitosti, SWOT analýza

ABSTRACT

This thesis provides the reader with comprehensive information on business opportunities within online environment and with analysis of selected online business models which are successfully being used by presented companies. It mainly focuses on analysis of business models and services of two global prosperous online companies Amazon and eBay. To analyse those companies business model canvas is used which indicates basic elements applied by the companies and enabling them to solve market issues. Analysis itself is supplemented by SWOT analysis of the companies which aims to reveal basic aspects behind their achievements as well as threats to which they may be exposed.

The aim of this work is, based on comparison of obtained findings within selected companies, to propose a new business model for virtual online seller. Results are then applied into the Business Model Canvas matrix, which summarize them into the innovative business model. Proposed business model can be currently applied on both domestic and international online market.

Keywords: Amazon, Business Model, Business Opportunities, CANVAS, E-business, eBay, LEAN CANVAS, Business Model Canvas, SWOT Analysis

Ráda bych touto cestou poděkovala zejména vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Karlu Slintákovi, PhD. za pohotové a odborné rady, které mi podstatně pomohly ve zpracování. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli oporou a podporovali mě v průběhu zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PŘÍLEŽITOSTI E-BUSINESS	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU E-BUSINESS.....	13
1.2 KATEGORIZACE E-BUSINESS DLE ZÚČASTNĚNÝCH SUBJEKTŮ.....	14
1.3 VÝHODY A NEVÝHODY E-BUSINESS.....	15
1.4 E-BUSINESS VERSUS E-COMMERCE.....	17
2 BUSINESS MODEL Y V OBLASTI INTERNETU	19
2.1 BUSINESS MODEL VERSUS BUSINESS PLÁN.....	19
2.1.1 Business plán.....	19
2.1.2 Business model.....	20
2.2 TYPY INTERNETOVÝCH BUSINESS MODELŮ.....	21
2.3 SCHÉMATA BUSINESS MODELŮ.....	26
2.3.1 Business Model Canvas.....	26
2.3.2 Business Model Lean Canvas.....	29
3 NÁVRH A INOVACE BUSINESS MODELU	32
3.1 INOVACE A TVORBA HODNOTY.....	32
3.2 NÁVRH BUSINESS MODELU.....	32
3.3 TVORBA BUSINESS MODELU.....	33
4 NÁSTROJE PRO ROZBOR A MODELOVÁNÍ	34
4.1 SWOT ANALÝZA.....	34
4.2 PLÁTNO BUSINESS MODELU.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 AMAZON	37
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	37
5.2 VÝVOJ AMAZONU.....	37
5.3 SLUŽBY AMAZONU.....	39
5.4 LEAN CANVAS AMAZONU.....	41
5.5 SWOT ANALÝZA AMAZONU.....	43
5.6 ROZBOR UPLATŇOVANÝCH BUSINESS MODELŮ.....	45
5.7 SHRNU TÍ.....	47
6 EBAY	48

6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	48
6.2	VÝVOJ EBAY	48
6.3	SLUŽBY EBAY	50
6.4	LEAN CANVAS EBAY	51
6.5	SWOT ANALÝZA EBAY	53
6.6	ROZBOR UPLATŇOVANÝCH BUSINESS MODELŮ	56
6.7	SHRNUTÍ.....	57
7	SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ	58
8	DOPORUČENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70

ÚVOD

V současné době je mnoho společností, které využívají velkého potenciálu internetového prostředí. Tento potenciál se snaží zprostředkovat svým uživatelům, kteří tak mají možnost zasáhnout do široké palety podnikatelských možností a příležitostí prostřednictvím internetu.

Tuto možnost zprostředkovává velké množství online společností, přičemž v této práci jsou představeni dva internetoví giganti – Amazon a eBay. Svým uživatelům nabízejí propracované platformy, které se soustředí na více zainteresovaných stran – prodejce a kupující. Prodejcům umožňují dosáhnout prodeje svých produktů za nízké náklady, jelikož větší část transakce zajišťují právě tyto společnosti na základě jejich široké infrastruktury. Další výhodou pro podnikání skrze tyto společnosti je jejich rozpětí působnosti a globálnost informačních a komunikačních technologií.

Naopak kupující, kteří si vybírají pro zprostředkování nákupu právě tyto společnosti, jsou předem informováni o konečné výši ceny produktu nebo si ji mohou určit sami. Je jim také umožněn nákup z širokého spektra produktů, které si mohou na přehledném listě prohlédnout. Úspěch uvedených společností tkví zejména ve využívání nejmodernějších přístupů a business modelů, které odhadují současný trh.

Úkolem práce je na základě analýzy vybraných společností, která je založená zejména na aplikaci do plátna Business Modelu Lean Canvas a jejich následné SWOT analýze, dojít k výsledkům, které umožňují tyto společnosti porovnat a získat tak důležité poznatky, které lze uplatnit pro případnou inovaci business modelu. Cílem je následná aplikace těchto poznatků do Business Modelu Canvas, který představuje návrh inovativního business modelu pro virtuálního online prodejce, který lze využít na tuzemském i zahraničním trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Práce se zabývá především rozbohem dvou světových představitelů v oblasti globální e-business - Amazon a eBay, které jsou podrobeny analýze prostřednictvím vybraných analýz. Na základě provedených analýz poté dochází ke srovnání dosažených výsledků u obou společností. Prostřednictvím uskutečněného srovnání jsou odhaleny přednosti a nedostatky těchto společností, které jsou poté dále aplikovány do inovačního business modelu virtuálního online prodejce, který představuje návrh pro úspěšný průnik společnosti do online prostředí v souladu s novodobými trendy.

Pro podrobnější rozbor vybraných společností je využita metoda Business Modelu Lean Canvas, která prostřednictvím plátka business modelu analyzuje vybrané prvky společností, které charakterizují jejich efektivitu, hodnotu a finance. Rozbor společností je rozšířen o podrobný popis interních a externích zdrojů, ke kterému dochází užitím metody SWOT analýzy. Dosažené výsledky jsou aplikovány do návrhu inovativního business modelu v podobě Business Modelu Canvas virtuálního prodejce. Při vykonávání veškerých metod dochází k užití poznatků z první části práce, která je zpracována na základě literární rešerše.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘÍLEŽITOSTI E-BUSINESS

S pojmem e-business se v dnešním moderním světě lze setkat velice často, zejména u novodobých podnikatelů, kteří jsou otevřeni novým pokrokům, inovacím a podnikatelským možnostem. Molnár (2001, s. 123) uvádí, že se tento fenomén ve světě rozšířil především vytvořením informačních a komunikačních technologií společně s vynalezením Internetu. Lze jej nazvat také tzv. „digitální ekonomikou“, která poskytuje ohromně rozšířené podnikatelské prostředí s globálním elektronickým obchodem, pro který je nutná rozvinutá technologická infrastruktura s výraznou konvergencí počítačových a telekomunikačních technologií, stejně tak vyspělá digitální gramotnost a v neposlední řadě i vhodné legislativní prostředí.

1.1 Vymezení pojmu e-business

Existuje mnoho definic pro internetové podnikání, avšak společné mají všechny fakt, že při internetovém podnikání dochází k obchodním transakcím mezi dvěma či více ekonomickými subjekty prostřednictvím internetu. S pomocí využití informačních a komunikačních technologií tak dochází, kromě zprostředkování pohodlného nákupu či prodeje zboží, také k jejich dodávkám, službám zákazníkům, zpracování plateb, řízení výroby, spolupráci s obchodními partnery, sdílení informací a mnoho dalším činnostem. E-business zkrátka může obsahovat celou řadu funkcí a služeb, jejichž počátky lze spojit s vývojem intranetu, extranetu a finálně internetu. Intranet znázorňuje síť počítačů patřících dané organizaci. Používají se především pro efektivní sdílení informací v podobě různých pracovních dokumentů a také pro usnadnění společného úsilí mezi zaměstnanci organizace. Intranet je privátní síť, ke které mají přístup pouze autorizovaní uživatelé. Extranet je v podstatě intranet s tím rozdílem, že poskytuje přístup do určitých oblastí systému i oprávněným osobám působících mimo organizaci. Internet poté představuje obecně celosvětovou síť vzájemně propojených počítačových sítí (DigitSmith, ©2011).

Podle Suchánka (2008, s. 8) lze na současné prostředí e-business nahlížet ze tří základních pohledů. První pohled je věnován rychlému rozvoji technologií, které v oblasti e-business tvoří hlavní množinu nástrojů pro realizaci komunikace od strojové až po běžnou mezilidskou. Z druhého pohledu se v tomto prostředí nacházejí uživatelé těchto technologií, kteří mohou být v podobě státních, podnikatelských, příspěvkových a jiných subjektů nebo v podobě běžných uživatelů, pro které se tyto technologie staly nezbytnými a přinesly jim nové možnosti pro podporu jejich aktivit v širokém ohledu. Všechny oblasti internetu však

nejsou spojeny s morálním kodexem, etikou a zákony, proto je potřebné věnovat se i třetímu pohledu, kterým je oblast principů, zásad a legislativy. Internetové podnikání lze tedy zařadit do multidisciplinární oblasti, která je využívána primárně jako podnikatelské prostředí, které je tvořeno podnikatelskými subjekty a běžnými uživateli. Všechny zúčastněné subjekty přitom využívají informační a komunikační technologie bez ohledu na to, zda jde o pouhou komunikaci mezi běžnými uživateli nebo o podporu řízení v rámci informačních systémů podniků. Mezi jednotlivými subjekty musí být v rámci dodavatelského řetězce zajištěn přesun surovin, materiálů, zboží a samozřejmě také financí. Všechny tyto aktivity musí probíhat na základě předem stanovených podmínek z platné legislativy.

1.2 Kategorizace e-business dle zúčastněných subjektů

Jak již bylo zmíněno, e-business lze obecně definovat jako posílení obchodních procesů, elektronického obchodování, organizační komunikace a spolupráce jak v rámci společnosti, tak i se zákazníky, dodavateli a dalšími zúčastněnými osobami. To vše za přítomnosti internetu. Tyto činnosti probíhají zpravidla mezi dvěma stranami, s čímž je spojeno určení těchto stran komunikace. Colin Combe (2006, s. 61) uvádí jen ty nejzákladnější, se kterými se lze nejčastěji v rámci internetového podnikání setkat. Nově vzniká také kategorizace zvaná C2B2C, která je specifická zejména v internetovém prostředí a na kterou se ve své publikaci zaměřuje C. K. Prahalad společně s Venkatramem Ramaswamy.

B2B (Business To Business)

Některé organizace se specializují na aktivity v rámci vztahu business to business, které většinou fungují na principu elektronické výměny dat. Dochází k poskytování služeb v rámci celého dodavatelského řetězce nebo jen v některých částech, jako je například zadávání veřejných zakázek, logistika, zásobování, kontrola, objednávání, platby a distribuce. Elektronické podnikání zahrnuje také organizaci platform pro spolupráci, která umožňuje sdílení informací a znalostí odlišným organizacím, které mohou být prospěšné pro obě strany. Tyto platformy nazýváme tzv. e-marketplaces. Přinášejí organizacím službu poskytující podporu v online podnikání nebo také společný nákup a prodej výrobků nebo služeb.

B2C (Business to Customer)

Nejčastějším typem pro elektronické podnikání je případ, kdy jsou produkty a služby prodávány konečným spotřebitelům, tedy zákazníkům. Tento sektor přilákal největší počet účastníků stejně jako některé z nejúspěšnějších podniků, zabývajících se tímto směrem

(Amazon.com, e-Bay, FriendsReunited). Základem služeb B2C je informování o produktech, kdy webová stránka zde plní funkci jakéhosi letáku či elektronického katalogu. V dnešní době prostřednictvím tohoto typu dochází k samotnému internetovému obchodu s možností okamžité online platby a zajištění zpětné vazby od zákazníků.

B2G, C2G (Business To Government, Citizen To Government)

Tyto vztahy jsou úzce spjaty s elektronickým podnikáním, zejména ve spojitosti s daněmi. Nejvýznamnější je například daňové přiznání ze strany obchodníka i občana. Jsou to tedy obchodní vztahy, kdy dochází ke komunikaci s veřejnými a finančními institucemi.

C2C (Customer To Customer)

Mezi další častý typ lze začlenit situaci, kdy dochází k obchodní operaci mezi koncovými zákazníky pomocí třetí strany. Obvykle se jedná o různé inzertní služby, bazary, burzy či specializované aukční systémy. V roli prodejce zde nevystupuje obchodník, proto tento typ už nelze přímo zahrnout mezi služby elektronického podnikání.

C2B2C (Customer To Business To Customer)

Jedná se o vztah mezi spotřebiteli a společnostmi, kterým se zabývá C. K. Prahalad se svým kolegou Venkatramem Ramaswamy (2005, s. 10) a pojednává o tomto vztahu jako o „*hledání nového strategického kapitálu a odhalení budoucích provozních postupů*“. Základem tohoto vztahu je spoluvytváření hodnoty v součinnosti spotřebitelů a firem, jehož středem je určitý jedinec. Firmy si tak již nemohou dovolit jednat naprosto samostatně a jednostranně, jelikož spotřebitelé v současnosti hledají způsoby, jak uplatňovat svůj vliv v každé části podnikového systému.

1.3 Výhody a nevýhody e-business

Vznik e-business je pokládán za naprosto novou generaci v oblasti podnikání, kdy dochází k odbourávání společenských, obchodních i legislativních bariér se snahou realizovat obchodní a výrobní systémy v globálním měřítku.

Prostřednictvím internetu dochází k obrovskému rozmachu v oblasti marketingu, než tomu bylo před jeho vznikem. Na základě tvrzení Kristie Lorette (Chron, ©2016) zejména proto, že většina online marketingových služeb je nabízena za velmi nízkou cenu nebo zcela zdarma. Obchodník tak může své veškeré úsilí spojené s marketingem a propagací řídit z jednoho centrálního místa, kde má možnost využívat mnoho marketingové online taktiky

obsahující email marketing, marketing článků, vytváření sociálních sítí a podobně. Další obrovskou výhodou elektronického podnikání je fakt, že boří omezení v pracovní době. Jelikož je internet k dispozici 24 hodin denně, náš podnik nemusí nikdy „zavřít“. Teoreticky můžeme říci, že můžeme jednoduše vydělávat peníze, zatímco klidně spíme. Dochází také k eliminaci geografických hranic, kdy online podnikání může oslovit zákazníky po celém světě pouze za podmínky připojení k internetu. E-business podstatně snižuje transakční náklady, transakce totiž vyžaduje méně pracovních sil. Jakmile naše webové stránky s nabídkou produktů běží, zákazník umístí objednávku online, což snižuje potřebu prodáváče. Platba zákazníka potom prochází přes software nebo systém, což opět eliminuje prodáváče. V tomto případě musí někdo pouze stáhnout objednávku a dopravit ji, ale transakce z tohoto typu podnikání jsou natolik levnější než při klasickém nákupu, že i přesto je online cesta mnohem efektivnější. Také režijní náklady související s fyzickým umístěním jsou nízké. Online podniky mají například nižší telefonní náklady, účty a nájemné, než podniky s fyzickým umístěním. Obdobně mají i nižší náklady na vyplácení zaměstnanců, protože nepotřebují někoho, kdo by spravoval webové stránky během pracovní doby. Některé společnosti nevyžadují žádný dodatečný prostor a lze je spustit z domova, který je náš, nebo na splátky. Dokonce ani zásobování nemusí být problém, protože můžeme využít tzv. drop-shipping, kdy náš velkoobchodník dopraví objednávky našim jménem. Touto problematikou se zabývá Chris Anderson ve své knize *The Long Tail* (2006), ve které zastává názor, že internet zásadně ovlivnil prodejnost tzv. okrajových produktů, o které má zájem menšina klientů, ale lze je touto cestou oslovit a nabídnout jim požadované produkty. Jeho teorie je postavena na principech, kdy nižší distribuční náklady umožňují nabídku produktů, kde není známa poptávka a také, že vyšší počet nabízených výrobků zvyšuje pravděpodobnost pro oslovení latentní poptávky s okrajovými potřebami, ke které se zákazníci nedostanou prostřednictvím nabídky maloobchodů.

Na druhou stranu i e-business má své záporné stránky a rizika spojená s tímto typem podnikání. Asi největší překážkou v oblasti elektronického obchodu je otázka bezpečnosti. Dle Jacka Gonrdona (eHow, ©1999-2016) internet není zabezpečený prostředek komunikace. Existují dostupné možnosti a nástroje pro hackery, díky kterým mohou nejen sledovat, ale také řídit údaje sdělované přes internet. Další nepříznivá vlastnost internetových technologií je taková, že soukromé informace online zákazníků lze snadno shromažďovat a zaznamenávat na straně serveru. Kupní vzor zákazníka lze rozeznat na e-shopu pomocí některých sofistikovaných nástrojů. Je známo, že soubory cookies mohou být použity ke sledo-

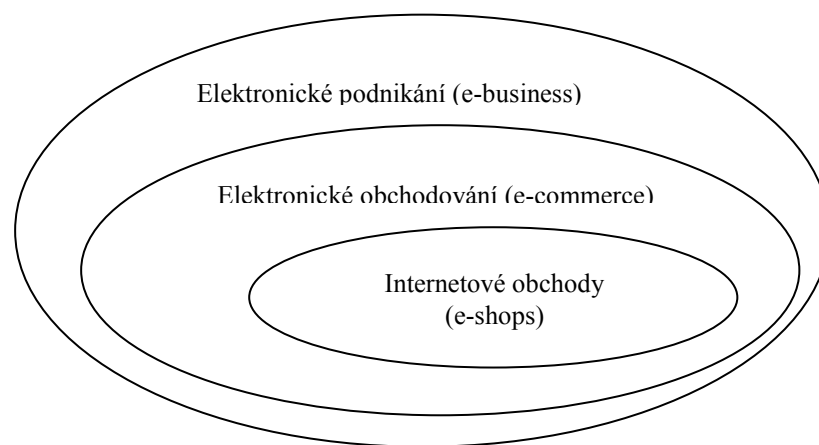
vání zákazníků online. Na jedné straně jsou tyto technologie užitečné pro různé úpravy, ale na druhé straně může dojít k porušení informačních práv na soukromí člověka. Další značnou nevýhodou je fakt, že v některých případech se zákazník musí o koupi rozhodnout ještě předtím, než si zboží sám prozkoumá. Například u textilu, kdy si chce ohmatat typ látky nebo u vůní, kdy si chce zákazník předtím vůni fyzicky ovonět. Takový typ zboží se doporučuje nakupovat spíše v kamenných obchodech. Chromý (2013, s. 118) uvádí z makroekonomického hlediska za další nevýhodu nárůst nezaměstnanosti ve spojitosti se zavedením elektronického podnikání. Výhoda úspor v oblasti lidských zdrojů se negativně promítá v náhradě automatizace rutinních činností za informační a komunikační technologie. Tato situace má za následek neustálou potřebu zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Elektronické podnikání také nepříznivým způsobem ovlivňuje přesycení spotřebitelů masovou reklamou (Chromý, 2013, s. 119).

1.4 E-business versus e-commerce

Obecně má pojem e-business širší význam, než e-commerce. E-business se elektronickému podnikání věnuje komplexněji, zatímco e-commerce se zabývá zejména elektronickým obchodováním. Tyto pojmy se mohou zdát jako synonymní, avšak v tomto ohledu je mezi nimi podstatný rozdíl. Podle Bartelse (computerworld, ©1994-2016) lze mezi společný aspekt zařadit příponu „e“, což je zkratka pro elektronické sítě včetně internetu a elektronické výměny dat (EDI) s cílem zlepšit a změnit obchodní procesy. E-business i e-commerce řeší procesy, jako jsou technologická infrastruktura databází, aplikační server, bezpečnostní nástroje, správa systémů a podobně. Obě tyto disciplíny se také snaží o vytvoření nových hodnotových řetězců mezi společnostmi, zákazníky a dodavateli nebo uvnitř samotné společnosti.

E-commerce se soustředí na vnější procesy, které jsou v kontaktu se zákazníky, dodavateli a externími partnery. Jedná se například o prodej, marketing, objednávky, dodávky, zákaznický servis nebo nákup surovin a materiálů pro výrobu. To zahrnuje potřebu nových business modelů a potenciál k získání nových příjmů, nebo ke ztrátě některých stávajících příjmů přesouvajících se k novým konkurentům. Každá společnost by měla mít e-commerce strategii, jelikož elektronické sítě jsou pro firmy dost důležité na to, aby je firmy mohly ignorovat, pokud chtějí komunikovat se zákazníky, dodavateli nebo distribučními partnery.

E-business zahrnuje e-commerce, ale zahrnuje také interní procesy jako je výroba, řízení zásob, vývoj produktů, řízení rizik, financí, znalostí a lidských zdrojů. Podle Suchánka (2012, s. 10) se strategie e-business zaměřuje více na vnitřní procesy jako je úspora nákladů a zlepšení jejich účinnosti a produktivity. Na obr. 1 je zobrazena situace, kdy e-business zahrnuje nejvyšší úroveň pro podnikatelské aktivity realizované s využitím ICT. Zaměřili se na ryze obchodní aktivity, hovoříme o tzv. elektronickém obchodování, v rámci kterého jsou jako jedno z klíčových komunikačních rozhraní internetové obchody (e-shops) představované konkrétními webovými aplikacemi.



Obr. 1 Hlavní oblasti elektronického podnikání. Zdroj: Suchánek (2012)

Podle Suchánka (2012, s. 10) můžeme shrnutím veškerých skutečností říci, že e-business je vnímán ve smyslu veškerých obchodních a výrobních aktivit, které zahrnují veškeré provozní a technicko-správní činnosti a e-commerce jako aktivity orientované na směnu zboží nebo služeb za ekvivalentní hodnotu mezi jednotlivými prodávajícími, kupujícími a zprostředkovateli v rámci dodavatelského řetězce.

2 BUSINESS MODELY V OBLASTI INTERNETU

Business model je považován za velice významný nástroj ve strategickém plánování. Jeho důležitost v podniku neustále roste, jelikož se stává základním kamenem pro organizace, které se snaží dlouhodobě vytvářet hodnotu pro zákazníky, sebe samu a také celou společnost (Colin Combe, 2006, s. 66). Historie internetových business modelů v dnešní podobě není rozsáhlá, sahá do konce minulého století, kdy se do povědomí podnikatelů i uživatelů začal dostávat internet. Před vznikem business modelů společnosti používaly zejména podnikatelské plány, které jsou ale v mnoha aspektech odlišné. Rozdíl mezi těmito dvěma nástroji bude níže popsán. Během několika let docházelo a stále dochází k různým inovacím a tvorbám business modelů. Je pouze na individuální volbě, zda se společnost inspiruje tradičními modely nebo zkusí nové a někdy i neprokázané business modely (Osterwalder, 2010, s. 15). V této práci budou popsány základní využívané business modely včetně hlubšího a detailnějšího rozboru dvou novodobých business modelů využívaných v oblasti internetu.

2.1 Business model versus business plán

Schéma business modelu je často zaměňováno s pojmem business plán, jsou to však odlišné koncepce, které by si měla každá společnost zpracovávat. Business plán je považován za podklad určité společnosti, který se soustředí na originální nápad společnosti včetně popisu fungování. Business model poté spíše rozvádí detaily konkrétního podnikatelského nápadu.

2.1.1 Business plán

Portál pro začínající podnikatele – startpodnikani.cz (©2016) definuje business plán neboli záměr jako většinou objektivní a ucelený obraz, který definuje fázi, ve které se podnik zrovna nachází. Obsah plánu je odlišný, avšak měl by vždy obsahovat hlavní záměry firmy s ohledem na základní fakta o situaci na trhu, konkurenci nebo ekonomické aspekty jeho podnikání. Tento dokument definuje, v jaké fázi se podnik či jeho myšlenka nachází a kolik úsilí bude pro zahájení podnikání a jeho rozvoj potřeba. Z toho plyne, že podnikatelský plán je určen jak pro začínající podnikatele, kteří hledají způsob v rozvíjení jejich příležitostí vedoucí k úspěšnému podnikání, tak pro zkušené podnikatele se stejným účelem. Podnikatelský plán by měl sloužit především jako důležitý dokument pro samotné podnikatele. Pomáhá k uvědomění si, zda jsou myšlenky a nápady vůbec realizovatelné a zda se

podnikatel ohlédl po všech zřetelích spojených s problematikou podnikání. Podnikatelský plán nemusí však být vždy určen pouze pro samotného podnikatele. Dle serveru iPodnikatel.cz (©2011–2014) může být adresátem podnikatelského záměru například také banka, a to v případě, že ji plánujete oslovit s poptávkou finančních zdrojů na zahájení vašeho podnikání. Banku bude nejvíce zajímat historie vaší podnikatelské činnosti s výhledem do budoucna, vaše finanční situace, smluvně uzavřené či připravené kontrakty apod. Je to jeden z klíčových dokumentů při získávání kapitálu. Podnikatelský plán je také podstatným dokumentem pro případného investora, který bude mít zájem investovat do nápadu a myšlenek podniku. Podnikatelský záměr by se měl pravidelně vyhodnocovat a podle konkrétní situace aktualizovat.

2.1.2 Business model

Business model se na rozdíl od business plánu zaměřuje na konkrétnější způsoby, jakými firma vytváří a doručuje hodnotu svým zákazníkům. Zott (2008, s. 68) definuje business model jako dynamický návrh struktur podnikání, ve kterém jsou zachyceny všechny podstatné objekty důležité pro podnikání a především pro hodnotu cílovým zákazníkům. Business model slouží jako poměrně jednoduchý analytický strategický nástroj, který pomáhá nalézt zjednodušené znázornění toho, co hodnota poskytovaná zákazníkovi vůbec je, jak je ve společnosti vytvářena a s jakými finančními důsledky. Většinou se hodnota jako taková váže k produktu, aktivům, nebo činnostem spojeným s náklady. Hodnotová pozice ale není měřena pouze z pohledu užítku pro zákazníka, který za tuto hodnotu platí, nýbrž závisí také na způsobu zabezpečení této hodnoty. Na základě BPM slovníčku (©2003–2007) se dá business model pro řízení firmy přirovnat ke konstrukčnímu výkresu, jelikož řízení firmy probíhá provázaně a k odstraňování případných chyb dochází již ve fázi návrhu. Business model vede společnosti k dosažení stanoveného cíle, který je většinou zaměřen na odstartování nového podnikání, rozvoj stávajícího obchodu, nebo zájem o nového investora. Definuje aktuální pozici, kde se firma nyní nachází, kde chce být k určitému datu a jakým způsobem se tam chce dostat. Mimo jiné by měl business model sloužit k ocenění struktury nákladů a potenciálu zisku za pomoci vybraného hodnotového řetězce, popsání pozice firmy v rámci hodnotové sítě spojující dodavatele a odběratele včetně identifikace potenciálních konkurentů nebo by měl pomoci formulovat získanou konkurenční strategii, kterou se firma snaží udržet za účelem konkurenční výhody před soupeři.

2.2 Typy internetových business modelů

Na rozdělení internetových business modelů lze nahlížet z různých úhlů a dělit je podle mnoha různých aspektů a ukazatelů. V této práci je rozdělení business modelů inspirováno doktorem Michaelem Rappou (2003, s. 179-181) a jeho týmem, kteří společně sepsali 9 základních principů pro rozdělení business modelů na webu. Dané rozdělení je doplněno poznatky Comba (2006, s. 67-76).

Brokerage model (Makléřský model)

Brokeři neboli makléři jsou zprostředkovateli, kteří sdružují nakupující a prodávající za účelem uskutečnění transakce. Existuje několik makléřských modelů, které jsou užívány napříč všemi trhy internetového charakteru. Makléřské modely si většinou účtují za uskutečněný obchod fixní sazbu nebo je jejich výše provize stanovena jako procentní sazba z obchodu. Model e-tržště je jedním z nejvíce prominentních na trhu se vztahem B2B, ale existuje také mnoho typů e-business modelů založených na zprostředkování. Mezi ty patří například e-shopy, e-centra, e-aukce, obchodující komunity, virtuální komunity, distributoři a inzeráty. Tímto modelem se řídí také na devizových trzích, kdy broker účtuje prodávajícímu poplatek v závislosti na hodnotě prodeje. Konkrétním příkladem modelu je u nás například aukční systém aukce.cz, v němž prodávající strana nabídne výrobek nebo službu za vyvolávací cenu a zájemci nabízí svou cenu, za kterou jsou ochotni tento objekt koupit a zvyšují tak hodnotu. V zahraničí pak na tomto principu pracuje známý server eBay.com.

Infomediary model (Zprostředkovatelé informací)

Tyto zprostředkovatelské společnosti se specializují na získávání cenných informací o zákaznících a prodávají je třetím osobám. Ty pak data analyzují a použijí je pro podporu marketingových kampaní. Společnost získává kontakty do databáze například poskytnutím slevy příjemci, přičemž ale příjemce musí souhlasit se zpracováním osobních údajů a jejich poskytnutím pro marketingové účely. Informační zprostředkovatelé také slouží spotřebitelům tím, že nabízí řadu služeb včetně konkrétních informací o internetových stránkách a zprostředkovává také cenová srovnání. Někteří uživatelé tohoto e-business modelu integrují doporučení webu od uživatelů do webového prohlížeče a sledují tak uživatelské návyky. Zvyšují tím relevanci svých doporučení odpovídající potřebám uživatele, tyto skutečnosti analyzují a prodávají třetím stranám.

Advertising (Reklamní model)

Tento model lze aplikovat nejčastěji na takových webových stránkách, jejichž obsah je nadměrně vyžadovaný a dobře navštěvovaný a tím pádem i potenciální pro inzerenty. Na takovéto stránky bývá obecně vstup zdarma. Na webové stránky jsou v okolí požadovaného obsahu umístěny různé inzerce v podobě bannerů či textových reklam. Náklady na reklamu se pro inzerenty potom liší v závislosti na návštěvnosti a typu reklamy. V českém prostředí patří mezi známé servery například Aktuálně.cz, iDnes.cz, Novinky.cz atd.

Merchant model (Obchodní model)

Klasický velkoobchodní nebo maloobchodní model, který poskytuje prodej svého zboží přes internet. Uvažuje tedy internetové obchody (Amazon.com), kamenné obchody umožňující objednat si dané zboží i online nebo společnosti, které prodávají i doručují zboží jen prostřednictvím Internetu (mobilní placené aplikace). Výhoda pro obchodníka spočívá v nižších nákladech a v omezení či rozšíření skladu podle objemu objednávek. Pro zákazníka se výhoda většinou odráží v nižších cenách zapříčiněných kratší distribucí a většina ocení také dopravu zboží až na požadovanou adresu.

Manufacturer model (Výrobní či přímý model)

Spočívá v přímém kontaktu se zákazníkem, kdy zákazník zprostředkovává odezvu na daný výrobek či službu přímo obchodníkovi. Tím je podstatně rychlejší i komunikace v případných reklamacích, dotazech a podobně. Jako příklad lze uvést společnost Dell, která uživatelům svých webových stránek umožňuje sestavit si notebook „na míru“, kdy až na základě vytvořené objednávky je notebook vyroben a odeslán zákazníkovi. Pro obchodníka je to snížení rizika, jelikož vyrábí až na základě objednávky a pro zákazníka se sníží cena spojená s nízkými náklady za distribuci.

Affiliate model (Model založený na partnerství)

Patří mezi modely, které se v současné době velice rozmáhají a začínají být mezi jednotlivci i firmami velice oblíbenými. Provozovatel webových stránek může ve svém obsahu zobrazovat cizí reklamu. Zájemci o zobrazování jejich reklamy na stránkách však platí až na základě její výkonnosti, která je definována na základě provedení objednávky, vstupu do objednávkového formuláře či uskutečnění registrace. Rozdíl v ceně je potom individuální v závislosti na uskutečněném výkonu (online vstup, registrace). Tyto modely se zkráceně označují jako CPA modely (cost per acquisition). Konkrétní reklamy se pak na strán-

kách zobrazují v souvislosti s obsahem stránek. Pokud se například uživatel bude soustředit na vyhledávání informací o autech, bude se mu na stránkách objevovat reklama na servis aut, autobazary apod. V České republice tyto služby nabízí například reklamní systém Potenza nebo Amedia. Z firem je to pak například firma Vodafone, která poskytuje na svých stránkách možnost reklamy pro cizí subjekty. Pro zájem jedinců existuje například reklamní systém společnosti Google - AdSense.

Community model (Komunitní model)

Model funguje na principu příspěvků od uživatelů. Těmito uživateli mohou být jak cílení poskytovatelé příspěvků, tak čtenáři, kteří tvoří obsah stránek. Typickým příkladem jsou stránky Wikipedia.org nebo internetový prohlížeč Mozilla Firefox, kde příspěvky poskytují zájmové skupiny. Pro zprostředkovatele serveru je to výhodné v situaci, kdy má vybudovanou uživatelskou základnu, jelikož pak jednoduše prodává cílenou reklamu, která je efektivní a zadavatel za ni bez problému zaplatí. Zákazník tento model může využít k propagaci, reklamě a marketingu nebo ke sdílení obsahu s ostatními uživateli, kdy zároveň může čerpat nové informace.

Subscription model (Předplatitelský model)

Chce-li firma užívat tento model a generovat z něho zisky, musí uživatelům nabídnout obsah s vysokou hodnotou. V dnešní době je složité poskytnout informace, které si uživatel není schopen najít u jiných zdrojů. Tento model využívají zejména servery, kde provozovatelé vlastní výhradní práva k cenným informacím nebo dodávají informace „z první ruky“. Poskytovateli to umožňuje mít jasný přehled o tom, co zákazníci prohlížejí nejvíce a podřídit tomu obsah stránek. Tím získá větší přízeň a s ní spojenou návštěvnost. Pro zákazníka je tento model výhodný v tom, že ví, za co platí a má většinou jistotu, že se poskytovatel snaží vyhovět jeho konkrétním požadavkům.

Utility model (Platby za využití obsahu)

Webové stránky řídicí se tímto modelem poskytují určité služby, za které se platí pouze úměrně využití dané služby, nikoliv paušálně. Příkladem je klasické užití připojení k internetu a jeho platby závislé na vytáčeném připojení (platby za staženou muziku apod.). Poskytovatel může vydělat více, než například u předplatitelského modelu, jelikož více položek většinou zapříčiní vyšší zisk, než jsou paušální poplatky.

V posledních letech však byly objeveny nové způsoby a business modely, prostřednictvím kterých lze vydělat ohromné peníze a zároveň mít prospěch pro společnost na základě využití virtuální sítě. Na tyto zcela moderní typy business modelů, které lze považovat za čerstvé a nevyzkoušené, ale zároveň za velice efektivní, se zaměřuje ve své příručce pro kreativní podnikatele Alexander Osterwalder (2010).

Dlouhý chvost

Podstata business modelu založeného na dlouhém chvostu je v prodeji menšího množství široké škály produktů, kdy se každý z těchto produktů prodává relativně zřídka (tzv. okrajový produkt). Při sečtení celkových tržeb z prodeje se však tento model může vyrovnat modelům, které preferují prodej ve velkých objemech z úzkého sortimentu. Tento model vytvořil Chris Anderson s cílem přesunu z prodeje malého množství oblíbených položek ve velkých objemech k prodeji velkého množství okrajových položek v malých objemech. Aby mohl model fungovat, musí mít firma nízké náklady a silné platformy. Toho lze dosáhnout na základě demokratizace výrobních nástrojů a distribuce. Úskalí tohoto modelu je ve vyhledání zájemců pro okrajový obsah, čemuž pomáhají výkonné vyhledávače, systémy doporučení apod. Tuto skutečnost lze pozorovat na online aukční společnosti eBay, která má obrovské množství účastníků aukcí, kteří však kupují malé množství okrajových položek.

Vícestranné platformy

Vícestranné platformy představují s rozvojem informačních technologií stále důležitější vzor business modelu. Tyto platformy spojují minimálně dvě specifické provázané skupiny zákazníků, avšak užitečné jsou určité skupině zákazníků jen tehdy, jsou-li přítomny také další skupiny zákazníků. Platformy hodnotu vytvářejí jako prostředník mezi těmito skupinami. Platforma musí být atraktivní a užitečná pro všechny skupiny zároveň, v opačném případě nebude schopna vytvářet hodnotu. Vzorovým příkladem je bezplatný deník Metro, který vznikl ve Švédsku a rozšířil se do mnoha velkých měst po celém světě. Jeho distribuce je pro obyvatele poskytována zcela zdarma, tudíž si získal velké množství čtenářů. To vzbudilo okamžitou pozornost inzerentů a deník Metro tak začal rychle dosahovat zisku. Významnou vícestrannou platformu také využívá gigant internetových prohlížečů Google.com. Kromě webového vyhledávání a reklamy (AdWords) vytvořil službu s názvem AdSense, která umožňuje třetím stranám získat část příjmů z reklamy Googlu prostřednictvím jejich zobrazování přímo na stránkách Googlu. AdSense analyzuje obsah webové

stránky a návštěvníkům partnerské sítě zobrazuje relevantní reklamy. Hodnotová nabídka externím majitelům webů potom spočívá v umožnění vydělávat na vlastním obsahu.

Business model ZDARMA

Jak je možné nabízet produkt zdarma? Existuje několik vzorů, které nabídku výrobků či služeb zdarma umožňují. Každý z nich je opírá o odlišnou ekonomickou logiku, avšak u všech platí pravidlo, že minimálně jeden zákaznický segment nepřetržitě profituje z bezplatných nabídek. Chris Anderson se tímto vzorem business modelu blíže zabývá ve své knize *Free: The Future of a Radical Price* včetně problematiky nabídky produktů zdarma v digitální podobě. Příklady těchto vzorů jsou:

- Reklama opírající se o vícestrannou platformu – jedna strana platformy je nastavena tak, aby bezplatným obsahem či produkty přilákala uživatele, přičemž druhá strana platformy generuje příjmy z prodeje prostoru zadavatelům reklamy (viz příklad deník Metro).
- Bezplatné základní služby + volitelné prémiové služby (model freemium) – tento model má rozsáhlou uživatelskou základnu, kdy za prémiové služby je však ochotno zaplatit méně než 10 % těchto uživatelů, které tímto dotuje neplatící uživatelé. Příkladem je web poskytující sdílení fotografií Flickr, kdy má bezplatná služba pouze omezený úložný prostor či počet nahraných souborů. Za nízký příplatek si však tento prostor mohou uživatelé dokoupit a využívat jej neomezeně.
- Model návnady a háčku – podstatou je levná nebo bezplatná úvodní nabídka, která má povzbudit k dalším nákupům souvisejících výrobků a služeb. Klasickým příkladem je odvětví telekomunikací, kdy operátoři nabízejí k předplaceným tarifům mobilní telefony zdarma. Danou ztrátu zaviněnou poskytnutím telefonu nahradí následné měsíční poplatky klientů za služby.

Otevřené business modely

Prostřednictvím otevřených business modelů mohou společnosti využívat k tvorbě a zisku hodnoty spolupráci s externími partnery. Tato spolupráce může vznikat dvěma způsoby a to „zvenčí dovnitř“, kdy firma využívá externí nápady, nebo „zevnitř ven“, kdy naopak firma poskytuje nápady či aktiva externím partnerům. Společnost Procter & Gamble je ukázkovým příkladem, kdy za pomoci otevřeného business modelu „zevnitř ven“ dokáže firma v obrovském propadu opět získat své hodnoty. Alan Lafley, výkonný ředitel tohoto giganta ve spotřebním zboží, se zaměřil zejména na inovace ve spolupráci s externími

partnery, přičemž se v letech 2000-2007 společnosti podařilo překonat stanovený cíl, čímž bylo vytvoření inovací na základě spolupráce s externími partnery z 50 %.

Unbundling business modelů

Podstatou rozděleného (unbundlovaného) podniku je orientace na tři naprosto odlišné typy podnikatelského zaměření: vztahy se zákazníky, na inovaci produktů a na infrastrukturu. Každý tento druh vykazuje odlišné ekonomické, konkurenční a kulturní imperativy. Tyto tři typy se mohou společně vyskytovat v rámci jedné firmy, ale v lepším případě jsou rozděleny do samostatných subjektů, jelikož se každý typ opírá o odlišné faktory, mohly by tím mezi nimi vznikat konflikty či nežádoucí kompromisy. Tento typ business modelů je často využíván v soukromém bankovníctví. Například švýcarská soukromá bankovní instituce Maerki Baumann ze své platformy vytvořila samostatný subjekt zvaný Incore Bank, který se zaměřuje na bankovní služby poskytované jiným bankám a obchodníkům s cennými papíry. V současné době se tak zabývá pouze budováním vztahů se zákazníky a svým klientům poskytuje bankovní poradenství.

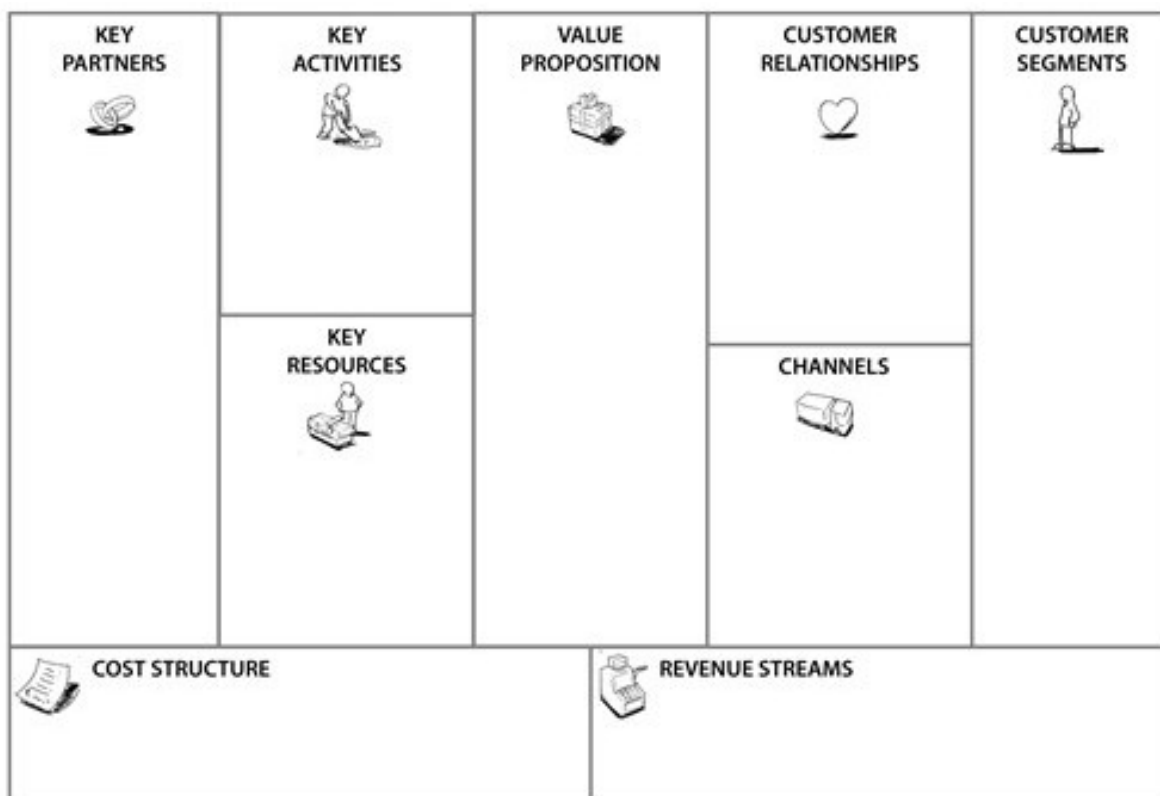
2.3 Schémata business modelů

Pro znázornění konkrétního business modelu firmy tak, aby byl srozumitelný a bylo z něj zřetelné, čím se vlastně podnik zabývá, jaký problém řeší nebo jaký má cíl, využíváme různé tabulky, grafy či poznámky. Michal Richter (2012, s. 9) ve své práci uvádí, že business model by měl být stručný a výstižný, zkrátka by měl hodnoty podniku jakýmsi způsobem reprezentovat v přehledné formě. Pro znázornění se v dnešní době proto nejčastěji využívají různá schémata. Budou představeny dva typy novodobých business modelů včetně jejich schémat, z nichž Business Model Canvas od Alexe Osterwaldera je využíván zejména pro všeobecné znázornění business modelu a Business Model Lean Canvas od Ashe Maurya je upravený a zaměřený na problematiku internetového podnikání, která je pro nás stěžejní.

2.3.1 Business Model Canvas

Mezi nejjednodušší, ale za to nejprehlednější business schéma patří Business Model Canvas, které je také v novodobých firmách nejčastěji užívané. Tato matice business modelu vznikla evolucí několika již používaných modelů a byla představena v roce 2010 týmem konzultantů z Amsterdamu pod záštitou obchodního teoretika Alexe Osterwaldera. Business model se zaměřuje na celkové nastavení firmy, projektu nebo výrobku z pohledu

devíti hlavních oblastí, přičemž v centru všech modelů se uvádí hodnota vytvářená pro zákazníky. Model se vždy zaměřuje primárně na zákazníka a poskytovanou hodnotu včetně způsobů zprostředkování těchto hodnot směrem k nim. Zobrazuje zdroje, činnosti a partnerství potřebná pro poskytování hodnot. Ve spodní části pak doplňuje tyto oblasti o finanční rozměr business modelu, který popisuje oblasti a způsoby platby zákazníků za poskytované hodnoty a v protipólu náklady související s chodem daného business modelu. Pro tento typ business modelu se často užívá pojem „plátno“, které umožňuje grafické znázornění jednotlivých bloků business modelu, jejich provázanost a kombinace při popisu současných stavů nebo návrhu inovací v dané oblasti (viz obr. 2). Prostřednictvím plátna business modelu mohou společnosti dostat kompletní přehled o všech prvcích aktuálně nastaveného systému na jednom místě. Praktická výhoda pak spočívá v jednoduchosti a přehlednosti například při prezentaci business modelu investorům a jinému okolí.



Obr. 2 Schéma Business Modelu Canvas. Zdroj: MaRS (©2016)

1. **Customer segments (Zákaznické segmenty)** – zaměřuje se na určitou oblast zákazníků, na kterou bude business model orientován. Každý model musí obsahovat minimálně jednoho zákazníka, jelikož zákazníci jsou pro model zdrojem příjmu.
2. **Value propositions (Hodnotová nabídka)** – konkrétní hodnota či unikátní řešení problému, které je dostupné daným zákaznickým segmentům. Tato nabídka umožňuje zákazníkovi uspokojit svou potřebu, popřípadě řešit problém. Mezi nejčastější hodnotové nabídky se řadí: výkon, novost, spolehlivost, přizpůsobivost, design, značka apod.
3. **Channels (Distribuční kanály)** – tento blok popisuje způsob komunikace a kontaktu se zákazníkem a jakou formou firma dodá zákazníkovi hodnotovou nabídku v podobě produktu či služby. Je důležité zohledňovat také preference zákaznických segmentů z hlediska použitých distribučních kanálů.
4. **Customer relationship (Zákaznické vztahy)** – do tohoto bloku spadají konkrétní prvky zprostředkovaného obchodu a způsobu získávání zákaznických segmentů. Zahrnují druhy komunikace se zákazníkem a nabízené služby, prostřednictvím kterých společnost komunikuje s poskytovatelem hodnoty v celém průběhu poskytování hodnotové nabídky. Tento blok lze využít i při plánování další podnikové strategie, jelikož se zde zaměřujeme na veškeré informace, které o zákaznických segmentech víme a známe. K nejtypičtějším formám tvorby vztahů patří osobní asistence, samoobsluha, komunity nebo spolupráce.
5. **Revenue Structure (Zdroje příjmů)** – zahrnují způsoby, jakými zákazníci platí za zprostředkované hodnoty. Obdobně jako u distribučních kanálů je i u zdrojů příjmů potřebné zvážit, zda je dokáže určitá zákaznická skupina použít a jaké způsoby platby bude upřednostňovat. Například platba službou SMS je výhodná pro platby drobnějších částek, ale není vhodná pro uživatele nevyužívající mobilní telefon k těmto účelům. K nejčastějším zdrojům příjmů řadíme nákup zboží, platba za službu, předplatné nebo pronájem.
6. **Key Resources (Klíčové zdroje)** – klíčové zdroje zobrazují aktiva nutná k fungování daného business modelu. Tyto zdroje mohou mít hmotnou i nehmotnou podobu, zahrnují také zdroje finanční a znalostní kapitál. Klíčové zdroje celého podnikání nám také určují důvody, proč by zrovna daný projekt business modelu měl být úspěšnější, než ten konkurenční.

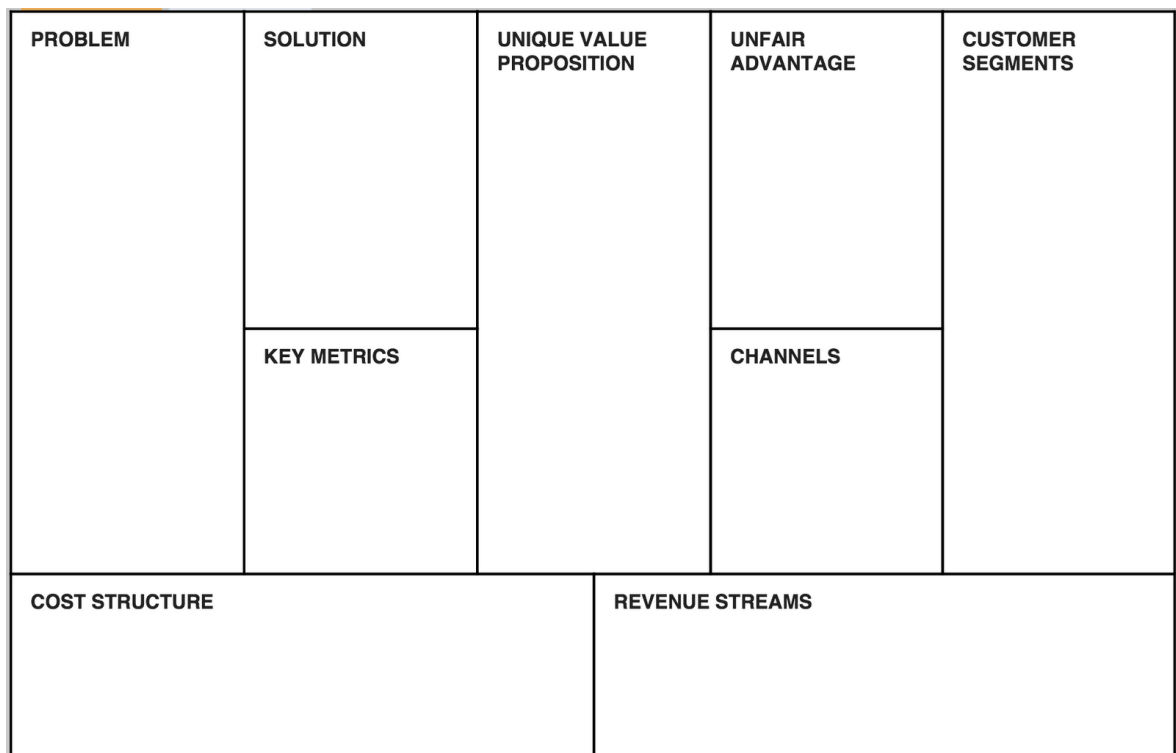
7. **Key Activities (Klíčové činnosti)** - v této části business modelu je zobrazen souhrn aktivit, které musí být vykonány, aby bylo možné prostřednictvím kanálů doručit hodnotovou nabídku zákazníkům a aby bylo současně možné udržovat stanovené vztahy. Klíčové činnosti mohou zahrnovat výrobu, řešení problémů, koordinaci, udržování sítě a další činnosti.
8. **Key Partners (Klíčová partnerství)** – k navazování klíčových partnerství dochází u některých business modelů z důvodu zvýšení efektivity a výběru optimálních možných nákladů. Pro většinu business modelů jsou klíčová partnerství nepostradatelnou součástí (např. klíčoví dodavatelé, distribuční partneři atd.). Zahrnují veškerá partnerství, která nejsou součástí podniku. Prostřednictvím těchto partnerství je možné získávat zdroje i činnosti business modelu nebo část hodnotové nabídky. Některé druhy klíčových partnerství umožňují přístup ke specifickým zdrojům nebo redukuje rizika v rámci dodávek.
9. **Cost Structure (Struktura nákladů)** – tato část zahrnuje veškeré náklady související s fungováním business modelu. Obsahuje náklady na vytváření hodnoty, tedy na zajištění klíčových zdrojů a výkon klíčových činností, dále náklady na vytvoření a udržení klíčových partnerství, náklady související s tvorbou a správným průběhem distribučních kanálů i tvorbou vztahů se zákaznickými segmenty. Některé business modely zde zahrnují i náklady související s inkasem příjmů (např. pronájem platebních terminálů). Dle zvolené strategie si pak podnik může optimalizovat business model směrem k co nejnižším nákladům nebo k co nejvyššímu poskytování hodnoty za stávajících nákladů.

Je doporučováno, aby se jednotlivé bloky Business Modelu Canvas vyplňovaly postupně v pořadí, ve kterém jsou v práci popsány. Schéma je tak přehlednější a problém, kterým se business model zabývá, je i mnohem jasnější.

2.3.2 Business Model Lean Canvas

Tento model je podstatně blíže našemu tématu, jelikož se využívá zejména v oblasti internetového podnikání. Konkrétně jej pak využívají internetové startupy, což jsou většinou společnosti, které se snaží o inovaci v obrovském měřítku, ale jejich šance na úspěch není příliš velká. Tento business model zobrazuje jeden z nástrojů, který jim má mimo jiné poskytnout jakési principy či návody, které by měly tuto šanci na úspěch zvýšit. Jedná se o

model vycházející z univerzálnějšího Business Modelu Canvas, který přizpůsobil Ash Maurya právě internetovému podnikání. Mimo jiné napsal Ash knihu s názvem *Running Lean*, ve které se zabývá bližším popisem modelu Lean Canvas. Vytvořil také praktickou internetovou aplikaci, ve které si podnikatelé mohou jednoduše vytvořit schéma vlastního podnikání a průběžně ho měnit nebo sdílet s ostatními pracovníky online. Schéma modelu Lean Canvas je na první pohled velice podobný modelu Canvas. Avšak model Canvas je sestaven spíše pro větší projekty, kde pomáhá k seskupení velkých nápadů, kdežto Lean Canvas se soustředí převážně na problémy a otázky spojené s realizací něčeho nového (viz obr. 3). Hlavní znaky však mají společné, tedy jednoduchost, rychlost a vzájemnou provázanost jednotlivých oblastí business modelu.



Obr. 3 Schéma Business Modelu Lean Canvas. Zdroj: LinkedIn (©2016)

1. **Customer Segments (Zákaznické segmenty)** – koho chce podnik svým produktem či službou oslovit. V tomto bloku se také zaměřujeme na užší skupinu zákazníků, kteří budou patřit mezi první a pravděpodobně i nejzapálenější, se snahou vytvořit jim produkt na míru.

2. **Problem (Problém)** – zaměření na nejdůležitější problémy řešené v zákaznickém segmentu, které chce společnost svým produktem vyřešit. Může se jednat například o skrytá přání zákazníků nebo díru na trhu. Zahrnuto je zde i možné řešení problémů, která jsou většinou v podobě hrubých návrhů, které se postupně budou vylepšovat.
3. **Unique Value Proposition (Jedinečnost řešení)** – unikátní hodnota, kterou daný nápad přináší a odlišuje se tak od konkurence. Zaměřuje se zde také na to, jakým způsobem bude daný projekt prodáván, například vytvoření pojmové definice.
4. **Solution (Řešení)** – nabízené konkrétní řešení problémů zobrazených ve 2. bodě.
5. **Channels (Distribuční kanály)** – jakou cestou dostane společnost daný produkt či službu k zákazníkům.
6. **Revenue Streams (Příjmy)** – příjmový model, jakým se bude za nabízený produkt vydělávat (prodej, reklama, předplatné apod.).
7. **Cost Structure (Náklady)** – veškeré náklady, které bude muset společnost vynaložit například na získání zákazníka, distribuční kanály, náklady na zaměstnance atd.
8. **Key Metrics (Míra úspěchu)** – klíčové aktivity, které jsou měřeny podle určitých metrik. Například počet zobrazení reklamy apod.
9. **Unfair Advantage (Neférová výhoda)** – jakési „know-how“, které by nemělo jít jednoduše zkopírovat či prodat, aby si podnik udržel zejména ze začátku svého startupu konkurenční výhodu.

3 NÁVRH A INOVACE BUSINESS MODELU

3.1 Inovace a tvorba hodnoty

Inovace je proces, který by měl pomoci organizaci v jejím růstu a vývoji. David O'Sullivan (2008, s. 3) pohlíží na měřitelnost růstu podniku z hlediska obrátu a zisku, ale udává fakt, že se na růst podniku může pohlížet také ve spojitosti se znalostmi, lidskými zkušenostmi, efektivitou či kvalitou. Inovace je obecně proces provádění změn na něčem již zřízeném tak, aby vzniklo něco nového. Inovace může být radikální nebo pouze přírůstková a může být aplikována na produkty, procesy či služby v každé organizaci. O'Sullivan (2008, s. 12) shrnuje vodítka, která by měla organizaci přinést pocit naléhavosti k inovování nebo jim alespoň pomoci při splnění cílů na: rozvíjející se technologie, činnosti konkurentů, nové nápady od zákazníků, strategických partnerů nebo zaměstnanců a rozvíjející se změny ve vnějším okolí.

S inovacemi úzce souvisí také tvorba hodnoty, která je nezbytná pro zákazníka i samotný podnik a jeho partnery. Podle Klapalové (2011, s. 110) by se měly všechny aktivity v podniku podílet na tvorbě hodnoty minimálně snížením nákladů či přispíváním ke zvýšení výkonnosti. K tomuto cíli dochází právě na základě různých inovací a vylepšení, které se snaží eliminovat zjištěné negativní dopady na výkonnost podniku. Právě také k tomuto účelu slouží business modely, které mají cestu k případné pozitivní změně zjednodušit a zpřehlednit, přičemž v Business Modelu Canvas je hodnotě jako takové věnováno hned několik stavebních prvků: hodnotová nabídka, vztahy se zákazníky, distribuční kanály a zákaznické segmenty.

Tvorba hodnoty v současné době nesouvisí pouze s aktivitami podniku jako takového, ale správný podnik by se měl soustředit na uplatnění tzv. vzájemné interakce se spotřebiteli, která podle Prahalada a Ramaswamy (2005, s. 19) slouží jako základna spoluvytváření hodnoty. „*Trh se začíná podobat otevřenému fóru, jehož ústředním prvkem jsou spíše jednotlivci a jejich zkušenosti spoluvytváření než poptávka po tom, co firma nabízí, představovaná pasivní kupní silou.*“

3.2 Návrh business modelu

Návrh business modelu se v každé společnosti liší a je svým způsobem jedinečný, jelikož k inovaci či zřízení nového business modelu každou společnost vede jiný cíl. Důvody pro inovaci business modelu mohou být taktéž odlišné. Osterwalder (2010, s. 244) zmiňuje, že

se může jednat například o reakci na krizovou situaci v podniku, hledání nového potenciálního růstu či uvedení na trh nového produktu. Zejména na samotném začátku návrhu business modelu může dojít k problémům v daných průzkumech a porozumění, jelikož tržní okolí je natolik nejednoznačné a nejisté, že je potřebné uvažovat z počátku s několika možnostmi. Jednotlivé návrhy prototypů business modelu pak postupně odhalí, který je ten správný a v konečné fázi tak může dojít k jeho realizaci. Proces návrhu se dále podle Osterwaldera a jeho kolegů skládá z pěti fází:

- mobilizace – příprava na úspěšný projekt business modelu,
- porozumění – průzkum a analýza prvků potřebných k návrhu business modelu,
- návrh – vytvoření a otestování životaschopných nápadů na business modely a výběr nejlepšího,
- realizace – realizace prototypu business modelu v praxi,
- řízení – přizpůsobení a modifikace business modelu na základě reakce trhu.

Postup uvedenými fázemi má jen velice zřídka lineární průběh. Zejména fáze porozumění a návrhu probíhají většinou paralelně. Doporučuje se předpokládat krátkodobou životnost veškerých vytvořených business modelů, jelikož je to v současných tržních podmínkách velice pravděpodobné. Určení, zda jsou dané komponenty relevantní či nikoli, má ve své režii poslední fáze.

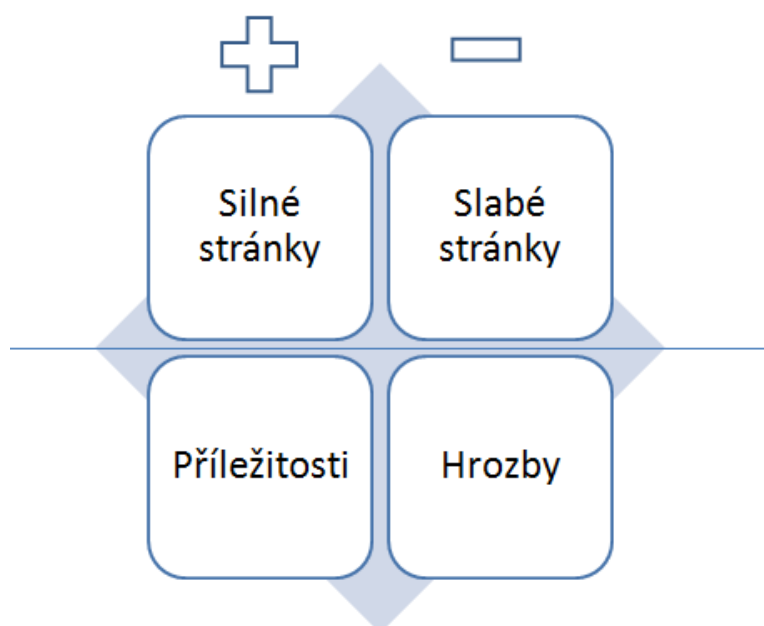
3.3 Tvorba business modelu

K vytvoření kvalitního business modelu je potřebné znát především prostředí své firmy. V současné době je ekonomická situace stále složitější a nepředvídatelnější, tudíž je potřeba se na změny v prostředí bedlivě soustředit. Osterwalder (2010, s. 200) poukazuje na čtyři hlavní komponenty prostředí, na které by se společnost při návrhu business modelu měla soustředit: tržní síly, sektorové síly, hlavní trendy a makroekonomické síly. V nejlepším případě by se společnost měla zaměřit na jakési předpoklady u těchto základních komponentů, jelikož to vede k nadčasovému business modelu, který bude schopen efektivně fungovat i v budoucnosti. Podobně jako u všech činností podniku, také u business modelu je velice důležitá pravidelná kontrola a následné hodnocení, která nám umožňují dodatečná zlepšení, či mohou společnost iniciovat ke konkrétní inovaci. Hodnotit lze business model z celkové perspektivy nebo z perspektivy konkrétního stavebního prvku, přičemž se tato hodnocení vzájemně doplňují. Hodnocení business modelu probíhá současně u jednotlivých prvků i u modelu jako celku.

4 NÁSTROJE PRO ROZBOR A MODELOVÁNÍ

4.1 SWOT analýza

Tento výborný analytický nástroj vznikl v průběhu 60. a 70. let minulého století, kdy na něm pracoval Stanford Research Institute při výzkumném úkolu, který měl za úkol analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu u firem ve Fortune 500 v USA a UK. Zabýval se i dalším rozvojem v pozdějších letech, avšak k rozvoji do dnešní podoby přispěla celá řada dalších autorů (businessvize.cz, ©2010–2011). Jak lze vidět na obr. 4, SWOT zobrazuje zkratku složenou z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Podstatou této analýzy podle Hanzelkové (2009, s. 103) je, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro společnost tyto ukazatele představují. Silné a slabé stránky lze řadit k tzv. interní analýze, které jsou definovány především vnitřními vlivy. Příležitosti a hrozby jsou poté řazeny do tzv. externí analýzy, jelikož jsou obtížně ovlivnitelné. Při vytvoření business modelu společnosti tato analýza nese dvojí užitek. Pomocí interní analýzy zobrazuje, jak na tom daná společnost momentálně je a na základě externí analýzy nastiňuje možný vývoj. Dále vytváří velice užitečná vstupní data pro nové, potenciální business modely. Pro naprostou efektivitu je doporučováno provádět SWOT analýzu business modelu jako celku současně se SWOT analýzou každého ze stavebních prvků business modelu.



Obr. 4 Schéma SWOT analýzy. Zdroj: NEUBERT marketing, © NEUBERT marketing & Company

4.2 Plátno business modelu

K popisu a grafickému znázornění aktuálního stavu či při návrhu inovací v dané oblasti je vhodné v podniku používat jakousi matici, která je podle Osterwaldera nazývána jako tzv. plátno. Business model popisuje celkové nastavení firmy či výrobku, rozebraných do devíti hlavních oblastí, které již byly popsány dříve. Model zohledňuje zákazníka a poskytovanou hodnotu včetně způsobů logistiky těchto hodnot směrem k nim. Popisuje zdroje, činnosti a partnerství potřebná pro poskytování hodnot. Z finanční oblasti pak obsahuje způsoby platby zákazníků za poskytované hodnoty a náklady související s chodem business modelu. Účelem plátna by podle Osterwaldera (2010, s. 15) mělo být společné pochopení business modelu jako takového a zejména usnadnění a zestručnění popisu daného problému včetně vytvoření praktického podkladu pro následující diskuzi. Základem je začít ve stejném výchozím bodě a hovořit o tomtéž, aby nedošlo k nedorozumění. Tato koncepce je vhodná k vytvoření společného jazyka společnosti, který umožní popsat business model tak, aby došlo k vytvoření nových strategických alternativ.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 AMAZON

5.1 Základní údaje

Název: Amazon.com, Inc.

Zakladatel: Jeff Bezos

Sídlo: Seattle, Washington, USA

Webová stránka: www.amazon.com

Počet zaměstnanců: 183 100 (2015)

Čistý zisk: 482 milionu dolarů (2015)

Počet aktivních uživatelů: 304 milionů

Služby: Internet – Amazon Marketplace, Amazon Web Services, Amazon Video

Maloobchod – Amazon Prime

Spotřební elektronika – Amazon Kindle, Fire HD, Fire TV, Amazon Echo

5.2 Vývoj Amazonu

Počátky této společnosti sahají do časných 90. let, kdy současný generální ředitel Jeff Bezos začínal jako mladý programátor na Wall Street, finanční čtvrti v New Yorku. Bezos byl však velice zaujatý potenciálem počínajícího Internetu a rozhodl se tak pozvednout svoji kariéru prozkoumáním obchodních příležitostí, které tato síť nabízí. Po mnoha úvahách, propočtech a sledování trhu se rozhodl zřídit roku 1995 v Seattlu online knihkupectví. Tuto volbu zapříčinila jeho víra, že většina lidí je ochotna podstoupit riziko v online nakupování právě u tohoto druhu zboží. V případě nenaplnění očekávání by mohl z tohoto typu podnikání upustit a vrátit se k tradičnímu prodeji knih bez větších finančních ztrát. Bezos byl však přesvědčený, že zkušenost z nákupu online se stane pádnou alternativou tradičního nákupu a spustil rozvinutou službu, která mohla nabídnout zákazníkům skutečnou přidanou hodnotu. Ostatně o síle jeho přesvědčení, vůli a mentalitě je velice inspirující kniha *Jeff Bezos a věk Amazonu* od Brada Stona, který se snaží zasvětit čtenáře do povahy tohoto předního inovátora včetně jeho pracovních úspěchů i neúspěchů.

Za přední výhody pro nákup knih online byly považovány: větší výběr, pohodlí, snadné užití, vyhledávání informací, snadný přístup odkudkoliv, konkurenceschopné ceny, způso-

bilost porovnání cen apod. Bezos prostřednictvím kontaktů přilákal několik investičních fondů, které mu pomohly při zahájení podnikatelského záměru. Zprvu spravoval objednávky zákazníků sám, později si při vzrůstu objednávek musel najmout speciální distributory. Rozhodující byla kvalita a rychlost doručovacích služeb. Amazon byl schopný poměrně rychle vybudovat silnou značku v oblasti knihkupectví a také jeden z nejnavštěvovanějších e-shopů.

To Bezose vedlo k rozšíření nabízených služeb zákazníkům. Portfolio nabízených produktů se přirozeně rozšířilo o CD disky, dárky, hračky před elektroniku a mnoho dalších. Postupně také Amazon získával různé internetové společnosti, které pomáhaly v rozšíření a zkvalitnění služeb. Pohotově a nadčasově také Amazon rozšířil své služby o poskytování platformy pro jiné společnosti, které se snaží využít popularitu webové stránky Amazonu. Za poplatek tak Amazon zprostředkovává své webové stránky jako kanál pro nabídku produktů ostatních společností.

Společnost generuje příjmy i z jiných služeb, než je prodej zboží zákazníkům. Mezi ně například patří poskytování online reklamního prostoru na svých stránkách, které jiné organizace využívají pro propagaci svých výrobků nebo služeb. Amazon působí také jako partnerské místo, kde může být přesměrována doprava na jiné webové stránky. Amazon získává dodatečný příjem i z tzv. „co-op money“ od vydavatelů, kteří mají zájem být nadměrně viditelní na internetových stránkách a platí si tak za viditelnější místo. Kritici to považují za reklamu, avšak nemění to fakt, že Amazon z této služby generuje zisk.

Stejně jako téměř každá nadnárodní společnost, se i Amazon ocitl v krizi. V roce 2000 rapidně klesly akcie firmy, jelikož tato společnost fungovala především na přísunu kapitálu z investičních fondů a i přes obrovské obraty negenerovala zisky. Také růst konkurence a zánik některých aliancí (Yahoo! apod.) v tomto období Amazonu pochopitelně neprospěl. Tuto krizi Amazon zvládl zejména díky konkurenční výhodě a věrnosti zákazníků vůči své značce, která jim doposud zařídila poměrně vysoký podíl na trhu. Za další zdroj konkurenční výhody lze považovat vývoj patentovaných technologií, které usnadňují společnosti řadu aktivit a funkcí, jako jsou správa webových stránek, možnosti vyhledávání, interaktivitu se zákazníky, zpracování transakcí nebo distribuci. Ke snížení dluhů potom pomohlo snížení nákladů, založených především na interních změnách a přísnějších kontrolách práce zaměstnavatelů. Od roku 2002 se tedy společnosti podařilo snížit dluh, zlepšit cash flow a hlásit malé zisky. Zlepšení cash flow bylo pozitivní zejména pro snadnější správu dluhů, která dávala společnosti naději na své udržení. I přes přechod nemalé krize počet zákazní-

ků společnosti stoupal, kdy v roce 2005 společnost evidovala téměř 50 miliónů aktivních online zákazníků po celém světě. Tržby Amazonu také neustále rostou. V roce 1998 hodnota tržeb dosahovala 0,6 miliardy dolarů, přičemž na konci roku 2013 evidovala společnost tržby v hodnotě 74,5 miliard dolarů.

5.3 Služby Amazonu

Prodej na Amazonu (Selling on Amazon) – tato služba umožňuje komukoliv prodávat své výrobky online po celém světě. Jedinec musí pouze vložit inventář s obsahem nabízených produktů na stránku Amazonu. V případě, kdy zákazník koupí daný produkt, jedinec jej doručí a dostane od Amazonu zaplacen. Poplatky za tuto službu jsou při plánovaném prodeji méně než 40 položek měsíčně \$0.99 za položku s dalšími poplatky. Při plánovaném prodeji více než 40 položek jsou poplatky \$39.99 za měsíc s dalšími poplatky. Konkrétní ceny jsou pak dostupné na stránkách Amazonu pro tuto službu Amazonservices.com.

Amazon Webstore – Amazon umožňuje také prodej produktů ve vlastním internetovém obchodě tzv. Amazon Marketplace. Amazon zprostředkovává několik šablon, které může jedinec využít pro zřízení vlastního e-shopu, včetně vlastní navigace na webu, hodnocení zákazníků apod. Obrovskou výhodou využití této služby od Amazonu je zařazení určitého výrobku na Amazonu pod značkou daného e-shopu, tudíž mají přístup k produktům zákazníci využívající daný e-shop, ale také zákazníci Amazonu.

Fullfilment by Amazon – Amazon se postará o komplexní služby spojené s prodejem daného výrobku. Jedná se o vyzvednutí zboží, přemístění na sklad Amazonu, distribuce vybraného produktu zákazníkovi a ve finální fázi zaslání hotovosti za prodaný výrobek prodejci. V případě reklamací se o tyto činnosti stará také Amazon. Tato služba vytváří výhodu, prostřednictvím které se prodejce může uvádět s podtitulem dopravy zdarma za prodej zboží, kterou pochopitelně zákazníci preferují. Na produkty zveřejněné na Amazonu lze odkazovat také prostřednictvím jiných webových stránek.

Checkout by Amazon – Tato služba poskytuje kompletní platební servis pro veškeré obchodníky prodávající online. Používá-li obchodník Checkout, jeho zákazník si může uložit veškeré údaje o své platební kartě do svého profilu na Amazonu, které lze použít i při dalším nákupu, aniž by se musely opakovaně vypisovat a ověřovat. Služby v oblasti plateb

jsou rozšířeny o Amazon Advantage, což je samoobslužný program který umožňuje prodej mediálních produktů přímo na Amazonu.

Amazon Associates – tato služba spadá pod tzv. affiliate program, který spočívá v pobírání provize za umístění reklamního odkazu na vlastních webových stránkách, ze kterých plyne prodej představených produktů na Amazonu. V současné době tato provize z prodeje dosahuje 15 %.

Amazon Advertising – pracuje na podobném principu jako Amazon Associates při umístění reklam, avšak opačným způsobem. Služba Amazon Product Ads umožňuje zvýšení návštěvnosti externího webu prostřednictvím umístění reklamy na Amazonu. Pokročilejší službou je poté Amazon Display Ads, která se zaměřuje na kreativní reklamy, které umístí za poplatek na vysoce viditelných místech.

Amazon Video – jedná se o nové rozšíření služeb. Tato služba byla sice dostupná dříve, avšak pouze pro uživatele klubového balíčku Amazon Prime, který lze obdržet za roční předplatné 99 dolarů. S rostoucí konkurencí se však Amazon rozhodl nabízet filmy a seriály také odděleně za měsíční předplatné 8,99 dolarů.

5.4 Lean Canvas Amazonu

Tato kapitola se zaměřuje na podrobnější analýzu společnosti Amazon prostřednictvím aplikace do Business Modelu Lean Canvas, přičemž konkrétní znázornění plátna představuje obr. 5. Poté jsou důležité poznatky jednotlivých stavebních prvků plátna shrnuty tak, aby byly vyjádřeny základní problémy, které společnost řeší včetně navazujícího postupu.

Problém	Řešení	Jedinečnost řešení	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
<p>Malý výběr za vyšší cenu v knihkupectví</p> <p>Obchody nabízí úzký sortiment a nejsou pohodlné</p> <p>Rizikovitost a nákladnost podnikání</p>	<p>Obrovský výběr knih za nižší cenu</p> <p>Možnost výběru z širokého sortimentu po celém světě z pohodlí domova</p> <p>Prodej již zaplacených produktů</p> <p>Fulfillment</p>	<p>Velký výběr, nižší ceny, rychlé dodání</p> <p>Kompletní servis související s prodejem produktů</p> <p>Produkt Kindle - nejpopulárnější čtečka knih</p>	<p>Propracovaný systém pro podnikatele (jednotlivce i velké firmy)</p> <p>Konkurenční výhoda v prodeji knih i e-knih založená na tradici a rychlosti</p>	<p>Čtenáři knih</p> <p>Globální spotřebitelský trh</p> <p>Podnikatelé prodávající produkty prostřednictvím internetu</p>
	<p>Míra úspěchu</p> <p>Počet objednávek na zákazníka</p> <p>Průměrná prodejní transakce</p> <p>Vklad a následný prodej produktů uložených k prodeji</p>		<p>Distribuční kanály</p> <p>Internet, weby</p> <p>Média</p> <p>Emaily</p> <p>Doporučení</p>	
<p>Náklady</p> <p>Náklady na vedení webu</p> <p>Náklady spojené s infrastrukturou a zaměstnanci</p> <p>Fulfillment</p> <p>Další náklady</p>		<p>Příjmy</p> <p>Prodejní marže</p> <p>Poplatky za vklad produktů, reklam, vedení</p> <p>Webstore</p> <p>Poplatky za dopravu</p> <p>Další poplatky</p>		

Obr. 5 Lean Canvas společnosti Amazon. Zdroj: Vlastní zpracování

Lean Canvas Amazonu na obr. 5 řeší problémy zejména v oblasti knižního prodeje, pro který byl tento internetový obchod původně zřízen. Nedostatečný výběr a vyšší cenu knih v knihkupectvích vyřešil téměř neomezenou nabídkou za nižší cenu skrze internetový portál. Nižších cen společnost dosáhla na základě nízkých distribučních nákladů, které se zahrnují do ceny. Prostřednictvím garance vysokého odbytu Amazon dosáhl vysokého množství smluv s nakladateli, což ho opravňuje nabízet na své stránce 3,4 miliony titulů (údaj z roku 2014). Postupně se Amazon zaměřil na prodej rozmanitého sortimentu zboží, kde využíval opět nižších cen a také pohodlnosti nákupu pro své zákazníky. Rostoucí zájem pozvedl také zainteresovanost třetích stran, tedy podnikatelů, kteří vidí výhodu zejména v nízké rizikovosti a komfortu distribuce svých produktů, které Amazon nabízí prostřednictvím programu Fulfillment. Snížení rizika pro podnikatele také spočívá v rozesílání objednávek až po jejich zaplacení, tudíž nelze dojít k situaci, kdy bude rozeslané zboží nezaplacené. Tyto vlastnosti a služby Amazonu lze považovat za přední výhody včetně vlastního produktu Kindle – čtečky e-knih, na kterou má Amazon také několik patentů. Amazon zasahuje v současné době globální spotřebitelský i podnikatelský trh, který využívá směnu produktů přes internet. S tím úzce souvisí také distribuční kanály společnosti, které jsou ve většině případů spojené právě s informačními a komunikačními technologiemi.

Amazon se soustředí zejména na počet objednávek a výši jednotlivých transakcí, ze kterých poté generuje zisk ve formě provize za zprostředkování prodeje. Velkou část zisků generuje ve formě poměrně mnoha poplatků, jelikož prodejní marže není s ohledem na cenu příliš vysoká. Poplatky z ceny strhává prodejci za uložení reklamy na stránkách, náklady spojené s distribucí včetně dopravy. Z těchto příjmů je však nutné vynaložit prostředky na správu webu, zaplatit zaměstnance, financovat veškeré aktivity spojené se službou Fulfillment a samozřejmě další náklady.

5.5 SWOT analýza Amazonu

V této kapitole bude zanalyzováno vnější i vnitřní prostředí společnosti Amazon na základě podrobné SWOT analýzy. Na obr. 6 jsou uvedeny heslovité poznatky, které jsou poté detailněji rozebrány. Účelem je především zjistit přednosti a nedostatky této společnosti, na základě kterých lze doporučit možnou inovaci.

Silné stránky	Slabé stránky
Rozsáhlý sortiment Struktura nízkých nákladů Zajištění služeb - Fullfilment Mnoho prodejců třetích stran Dominance ve veřejném cloudu	Snižující se marže Problematika daňových úniků Ztráty v rozvojových zemích Neúspěch vyvinutých produktů
Příležitosti	Hrozby
Globální expanze Akvizice s e-společnostmi Sklady mimo USA Platforma pro podnikatele	Nízké bariéry pro vstup konkurence Vládní předpisy Lokální soutěž Nespokojenost zaměstnanců

Obr. 6 SWOT analýza společnosti Amazon. Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky – Amazon sice začínal jako online prodejce s knihami, avšak jeho rozmach zapříčinil postupný prodej rozsáhlého sortimentu včetně potravin (Amazon Fresh), které si v současné době může zákazník koupit online. Amazon využívá v rámci CRM systém, přičemž sbírá údaje o jednotlivých nákupech určitých zákazníků a na základě nich generuje následující nabídky. Společnost eviduje, že přibližně polovina jejích zákazníků jsou opakující se kupující, tudíž nemusí vynakládat vysoké náklady na získávání nových zákazníků. Amazon se prostřednictvím různých výhod snaží přilákat co nejvíce prodejců třetích stran, kteří tvoří vysoký objem provozu. Více než polovina prodaných kusů na stránkách Amazonu je tvořena prostřednictvím třetích stran. Takový podíl z dalších online prodejců vykazuje pouze eBay. Právě pro prodejce třetích stran Amazon zprostředkovává za prodejce veškeré distribuční cesty od převzetí zboží na sklad po jejich balení, rozesílání či vyřizová-

ní vrácených zásilek. Tato služba se nazývá Fullfilment a patří mezi velmi silné stránky společnosti. Amazon se také může pyšnit svým dominantním postavením na trhu v oblasti veřejného cloudu, který nabízí jako službu zákazníkům z vlastních sdílených prostředků. Je podobný outsourcingu, ale poskytuje prostředky na vyžádání, elasticky a samoobslužně. Přesto, že investice společnosti neustále narůstají, podle článku v COMPUTERWORLD došlo v cloudové sekci ke zvýšení obrátu o 64 % .

Slabé stránky – Marže na výrobky se zejména vzhledem k cenovým válkám neustále snižují, což vede v některých zemích, zejména rozvojových, dokonce ke ztrátám. Amazon se potýkal s negativní publicitou spojenou s podezřením na vyhýbání se daňovým povinnostem v zemích v USA nebo Velké Británii. Avšak Amazon má tyto trhy natolik propracované, že prozatím lze obvinění považovat za neoprávněné, přičemž negativní reklama zajisté společnosti neprospívá. U Amazonu dochází k částečnému zadlužení z důvodu snahy dosáhnout ziskového podílu u rozvojových zemí. Společnost se snaží nepřetržitě vytvářet nové výrobky nebo je stále inovovat tak, aby měla neustále možnost nabízet nové produkty zákazníkům. Ne vždy však dojde k úspěšnému zavedení novinek. Například u spuštění chytrého telefonu Fire Phone roku 2014 byl zájem podstatně nižší, než Amazon očekával. Ve stejném roce se opakovala situace i s Fire Kindle, což Amazonu způsobilo neočekávanou finanční ztrátu.

Příležitosti – pokus o expanzi zejména v Asii a rozvíjejících se ekonomikách lze považovat za obrovskou příležitost, jelikož se zde nachází trhy s nízkou konkurencí v oblasti e-commerce a nejsou nasycené jako trhy ve vyspělých zemích. Také získání vybrané e-commerce společnosti může Amazonu získat mnoho výhod. Patří mezi ně například zúžení konkurenčního stupně a zejména získání klientely dané společnosti. Amazon má také možnost zřizovat sklady mimo USA, především potom v Evropě, kde se společnost Amazon začíná dostávat do povědomí zákazníků. Dosáhne tím zvýšení zákazníků, jelikož distribuce bude ještě rychlejší a jednodušší, ale také ke zvýšení prodejců, kteří se s větší jistotou zapojí do obchodování se svými produkty. Zvýší se tak potenciální zákaznická základna. Obrovská příležitost této společnosti tkví v rozšíření platformy a možností pro podnikatele, kteří se zabývají prodejem fyzických produktů skrze internet. Náklady na chod podnikání jsou opravdu nízké, jelikož nedochází k proplácení zaměstnanců ani k pořizování skladů či výrobních zařízení. Amazon zasahuje zejména na americkém trhu, který je obrovský a velice konzumní. Celkově dochází k obrovskému množství transakcí, například za rok 2013

bylo podle magazínu The Verge evidováno v průměru 426 položek za sekundu, což vypovídá o velké pravděpodobnosti úspěchu.

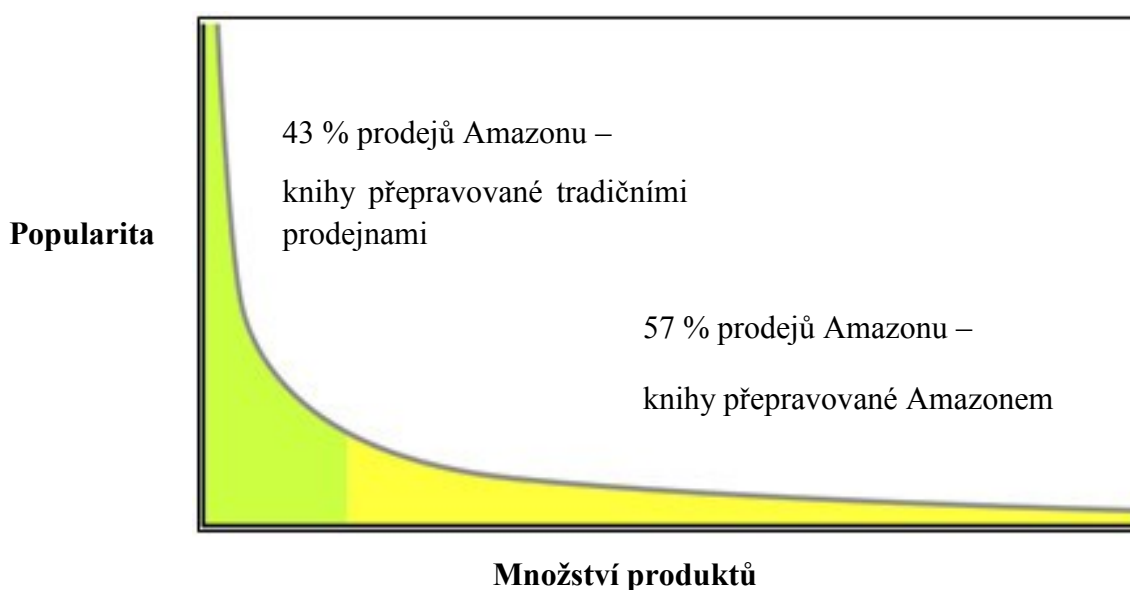
Hrozby – nízké bariéry pro konkurenci ohrožují většinu společností, giganti jako Amazon nejsou výjimkou. S Amazonem se neustále otevřeně utkávají nejen v oblasti veřejného cloudu společnosti jako sousední Microsoft, ale i další velké společnosti, jako Google nebo IBM. Dochází k cenovým válkám, které vedou ke smršťování marže, jak již bylo uvedeno a také k vynaložení nadměrných nákladů s cílem udržet si své zákazníky. Při obchodování v globálním měřítku je nutností znát systém a pravidla PZI – přímých zahraničních investic, aby mohlo dojít k úspěchu v ostatních zemích, zejména rozvojových. Ve vybraných státech, jako je například Indie je pro Amazon poměrně obtížné dosáhnout trvalých zisků, jelikož místní preferují tamní zaběhlé online prodejce (např. Snapdeal nebo Flipkart), kteří zabírají většinový podíl tamního trhu. Pro společnost jsou také hrozbou její vlastní zaměstnanci, kteří si poměrně často stěžují na finanční podmínky a celkové pracovní podmínky. Nespokojenost způsobila i několik stávek, zejména v Německu, kde si podle iDnes.cz odbořáři stěžují na neustálý tlak na výkon, nízké platy a smlouvy na dobu určitou.

5.6 Rozbor uplatňovaných business modelů

Společnost Amazon využívá internetový makléřský model (Brokerage model), který sdružuje prodávající a nakupující na jednom online místě. Konkrétně se jedná o tzv. Marketplace, který pracuje na principu jakéhosi online tržiště. Prodejci mají možnost otevřít si své „pobočky“ na webových stránkách Amazonu a skrze ně prodávat své vlastní produkty. Dalším business modelem je Buy/Sell Fullfilment, který se stará o veškeré aktivity spojené s logistickými službami. Postará se o odvoz zboží od prodejce zboží do svého skladu a následně ho doručuje určenému kupujícímu - zákazníkovi. Pro zprostředkování plateb pomocí třetí strany využívá Amazon Transaction Broker model nazývaný Amazon Checkout. Amazon také využívá různé typy reklamních modelů (Advertising models), jedná se například o službu Amazon Product Ads. Společnost z části využívá také obchodní (Merchant) model, konkrétně Virtual Merchant model, přičemž se soustředí na distribuci od převzetí zboží od prodejce po následné doručení kupujícímu. Amazon využívá tzv. Bit Vendor model, který obsahuje obchodování s digitálním obsahem, přičemž v případě Amazonu se jedná zejména o elektronické knihy, které zákazníci nakupují pro své mobilní čtečky Kindle, vyráběné taktéž Amazonem. Z hlediska výdajových modelů lze zmínit Affiliate Model, prostřednictvím kterého společnost poskytuje odkazy svým partnerům čili zřizovate-

lům vlastních webových stránek, které na nich poté vystaví a za odkázané nakupující zpět na Amazon obdrží provizi. Partnerem může být prakticky kdokoliv, kdo má svůj vlastní web.

Z novodobých business modelů je Amazon převážně zastupitelem tzv. Dlouhého chvostu, kdy naprosto odbourává omezení ve výběru výrobků, přičemž dosavadní nabídka prodejců se snažila nasměrovat největší počet spotřebitelů k nákupu aktuálních hitů a dosáhnout tak největšího zisku. Můžeme zde uvést knižní oddělení Amazonu, kdy lze v katalogu nalézt bezpočet knižních titulů, přičemž pouze 2 % z nich představují hity, na které se zaměřuje většina kamenných obchodů i zákazníků. Ostatní knihy leží Amazonu na skladě, prodají se malému počtu čtenářů, přičemž z 96 % knih obsažených v katalogu, se prodá alespoň jeden výtisk za 3 měsíce. Tudíž prakticky všechny knihy nabízené Amazonem generují nějaký zisk. Na obrázku č. lze vidět graf představující princip Dlouhého chvostu a také podíl přepravy knih na Amazonu touto cestou. Zleva grafu jsou představeny nejvíce poptávané produkty tzv. hity a směrem doprava poptávka postupně klesá, kdy právě ta „nekonečná“ oblast málo poptávaných produktů představuje Dlouhý chvost. Přestože je poptávka nízká, jelikož pro tradiční prodejce není zajímavá, v součtu se jedná o nemalé číslo produktů. Právě prostřednictvím internetu je možné nabízet veškeré druhy výrobků a lze tak z tohoto druhu business modelu efektivně využít. Na obr. 7 lze zaznamenat, že 57 % prodaných knih na Amazonu se nachází v této oblasti.



Obr. 7 Struktura prodeje knih společnosti Amazon. Zdroj: NEILPATEL (© 2016)

Amazon využívá také vícestrannou platformu. Pracuje na principu, čím více obchodníků přitahuje k jeho obchodní platformě, založené na službě Amazon Web Services, tím atraktivnější se stává pro větší skupinu zákazníků, jelikož dochází k větší pestrosti nabízených produktů. Uplatňuje obchodní strategii zaměřenou na interaktivní vztahy a spokojenost zákazníků založenou na tržní struktuře typu C2B2C. Spolutovoření umožňuje a podporuje aktivnější zapojení ze strany zákazníka vytvořit bohaté zkušenosti hodnoty, ke kterým dochází na základě recenzí a diskuzí k danému produktu. Zainteresovaní zákazníci tak mohou předejít případným škodám způsobeným daným produktem a společnost je nucena tyto nedostatky odstranit.

5.7 Shrnutí

V této kapitole byl přiblížen jeden z největších gigantů v oblasti internetového podnikání a prodeje, Amazon. Přes základní údaje a chronologický vývoj společnosti byl podrobněji rozebrán prostřednictvím SWOT analýzy a aplikace do Business Modelu Lean Canvas, který je vhodný pro analýzu a zhodnocení pozice internetových společností. Přesto, že je tato společnost velice prosperující a ve světě velice populární, konkurence není pozadu a tuto společnost se pokouší pomocí inovací a akvizic co nejrychleji dohnat. Tato společnost má velice dobře propracovanou platformu pro více zainteresovaných skupin (tzv. vícestrannou platformu), přičemž dochází k obrovskému množství transakcí, ze kterých prosperuje jak společnost, tak obchodníci. Její distribuční sklady zaměstnávají několik tisíc zaměstnanců, kteří však nejsou se svou prací a následným ohodnocením příliš spokojeni, Amazon by se měl proto také soustředit nejen na zákazníky a obchodníky, na kterých formou poplatků vydělává, ale také na svou zaměstnaneckou infrastrukturu, bez které by princip této nadnárodní společnosti nemohl existovat.

6 EBAY

6.1 Základní údaje

Název: eBay Inc.

Zakladatel: Pierre Omidyar

Sídlo: San Jose, California, USA

Webová stránka: www.ebay.com

Počet zaměstnanců: 36 500 (2015)

Čistý zisk: 539 milionů dolarů (2015)

Počet aktivních uživatelů: 162 milionů

Služby eBay: Internet – eBay Stores, eBay Auction Services, PayPal

6.2 Vývoj eBay

Pierre Omidyar je synem francouzsko-iránských rodičů, kteří v roce 1970 přijeli do Ameriky, aby pokračovali v jejich akademické kariéře. Omidyar studoval na Tufts University poblíž Bostonu, kde strávil mnoho času programováním pro Apple, což ho nesmírně naplňovalo. Později se odstěhoval do Silicon Valley, což je ústřední centrum pro rozvoj technologií v USA. V roce 1991 Omidyar založil svou první firmu s názvem Ink Development Corporation, specializující se na výrobu software pro přenosné počítače, které se zaměřily na usnadnění online obchodu v těchto typech počítačů. V roce 1994 opustil společnost, kde však zachoval svůj podíl na podnikání. Začal pracovat jako vývojář ve startup společnosti mobilních zařízení s názvem Magic General. V roce 1996 koupil Microsoft e-shop vytvořený Omidyarem, přičemž se díky tomuto prodeji stal náhlým milionářem. V průběhu činnosti v Magic General vytvořil jakýsi aukční web, který lze považovat za jeho první kroky k vytvoření online tržiště. Měl ambice vytvořit skvělý trh a věřil, že internet má k této vizi dokonalý mechanismus. Jeho načasování se shodovalo s první vlnou internetového nadšení, které zapříčinila jeho komercializace. V tomto období docházelo také ke vzniku Amazonu, který poměrně rychle pohnul s prostředím e-commerce. Rozhodl se, že jeho aplikace by měla vycházet z aukčního modelu, kde by se lidé mohli společně sejít v elektronické podobě a dostat se na sjednanou částku za transakci. Vzhledem k tomu, že podnik byl ze začátku spíše koníček, než zdroj obživy, rozhodl se nabízet servis zdarma.

Počáteční program, který Omidyar vyvinul, nabízel pouze tři funkce: seznam položek, zobrazení položek a prostor pro přihazování. V tomto období získal také vlastnické právo k jeho webovému poradenství, které nazval „Echo Bay Technology Group“, těsně před zápisem však zjistil, že doménu s názvem EchoBay.com již vlastní kanadská těžební společnost, tak se rozhodl název zkrátit na verzi e-Bay.com.

Začátky byly obtížnější, zejména z důvodu nedostatečné publicity, jelikož nedocházelo k velkému počtu registrovaných kliknutí. Na konci roku 1995 se objevila první známka zájmu na základě představení různého druhu zboží na aukčních stránkách. To zahrnovalo například počítače, plakáty, hračky, spodní prádlo apod. Postupně se hodnoty položek začaly pohybovat v rozmezí od pár centů po tisíce dolarů. Tato aplikace s výstižným názvem AuctionWeb se do popředí dostala především prostřednictvím osvědčené marketingové techniky word-of-mouth, tedy na základě šířené ústní reklamy mezi samotnými zákazníky. Ke konci roku 1995 evidovala tato stránka přes 10 000 nabídek, což už se dalo považovat za slušné podnikání namísto koníčku, přičemž se poskytovatel služeb rozhodl začít účtovat poplatky na bázi pevného procenta z dohodnuté prodejní ceny. Zavedení poplatků podnikání příliš nepoškodilo. Právě naopak se eBay stal jedinečný ve výši výběru poplatků v prvním měsíci obchodování, jelikož vybral na poplatcích více než samotný poskytovatel internetu. Od roku 1996 popularita AuctionsWeb neustále rostla a Omidyar si to uvědomoval. Věřil, že model postavený na aukcích bude napodobován většími firmami, jako je AOL – poskytovatel internetových služeb, jelikož jeho dlouhodobý pohled byl spíše v licencování software. První měsíce roku 1997 byl provoz na AuctionWeb tak silný, že získal přezdívku „velká eBay záplava“. Od získání čtvrt milionu zásahů v průběhu roku 1996, AuctionWeb přitáhl více než jeden milion zásahů v jednom dvoutýdenním období v lednu 1997. Tato skutečnost přesvědčila společnost Benchmark, která se zabývá řízením rizikového kapitálu investovat do eBay 5 milionu dolarů za získání 21,5% podílu podniku. Investice je nyní v hodnotě více než 4 miliardy dolarů. Jedním z největších a také nejúspěšnějších akvizic společnosti lze považovat odkup společnosti PayPal roku 2002, která poskytuje služby pro online platby. Ta nahradila dosavadní systém Billpoint, který byl terčem značné kritiky. Meg Whitman, tehdejší CEO eBay, pod jejímž vedením k této akvizici došlo, k této události uvedla: „*Mise eBay a PayPal se vzájemně doplňují. Oba umožňují lidem nakupovat a prodávat online. Společně můžeme zlepšit uživatelskou zkušenost a udělat online obchodování ještě lákavější*“ (e-komerce.cz, ©1998–2016). Uvedené tvrzení bylo zjevně správným odhadem. Společnost je v současnosti nejvíce uznávaný a nejúspěš-

nější internetový obchod na světě. eBay působí na 32 mezinárodních trzích, má 160 milionů registrovaných členů, kteří nakupují nebo prodávají více než 1000 položek zboží každou sekundu, přičemž vybírají z více než 34 milionů položek v seznamu. Společnost má obrát 34 miliard dolarů ročně, z něhož 95 % je tvořeno prostřednictvím malých firem či jednotlivců. Přesto, že eBay přitahuje některé pozoruhodné peněžní transakce a je používán předními společnostmi, jako jsou Vodafone a IBM, většina transakcí je v hodnotě menší než 50 dolarů, což vypovídá o klasickém modelu dlouhého chvostu.

6.3 Služby eBay

eBay Auction Services – jedná se o největší online prostor, kde probíhají transakce na bázi aukčních síní. Uživatelé zde přihazují u konkrétních položek hodnotu, kterou jsou za ni ochotni dát a při vypršení času je položka zaslána tomu uživateli, který přihodil nejvyšší částku jako poslední. Stejně tak mohou uživatelé na svém účtu zveřejňovat předměty, které by do online aukce chtěli nabídnout, přičemž si eBay účtuje 10 % z konečné ceny za zprostředkování prodeje a dalších nákladů.

PayPal – tuto společnost eBay koupil, jelikož jejím prostřednictvím může využívat platby online. Patří mezi nejvyužívanější mezinárodní platební online metodu. Pracuje na základě údajů o platební kartě uživatelů či zákazníků, které vloží do svého profilu. Při samotné platbě si poté tato aplikace vytáhne veškeré informace na základě přihlášení k účtu a schválení platby prostřednictvím PayPal a transakci zaplatí. Možnost platit online přinesla eBay velkou výhodu.

eBay Stores – služba velice podobná Amazon Webstore, kde si uživatel může zřídit svůj vlastní e-shop. Tato aplikace pečuje také o veškeré doplňkové aktivity spojené se zřízeným e-shopem (např. zákaznická péče apod.).

eBay Partner Network – pracuje na podobném principu jako Amazon Associates, přičemž eBay nenabízí fixní výši provize, ale výše provize prodávajícímu se odvíjí od počtu zákazníků, kteří se prostřednictvím reklamy na eBay odkázali. Čím větší množství, tím vyšší procento provize.

eBay Buyer Protection – služba vytvořená pro zákazníky, za cílem pocitu většího komfortu a jedinečnosti. Slouží pro zákazníky, kteří za produkt již zaplatili, ale z nějakého dů-

vodu jim k rukám nedošel včas a nelze se spojit s prodejcem. Mohou se tak obrátit právě na eBay Buyer Protection, který zjistí, jaký je problém s prodejcem a vše co nejrychleji vyřeší. V případě, že je prodejce nedostupný, vrátí zákazníkovi veškeré peníze včetně poplatků.

6.4 Lean Canvas eBay

Tato část se zabývá zakomponováním činností společnosti eBay do Business Modelu Lean Canvas, který zobrazuje hlavní problémy trhu, které tato společnost svými aktivitami řeší včetně dalších navazujících stavebních prvků, bez kterých by řešení problémů nebylo možné. Plátno business modelu zobrazuje obr. 8, přičemž důležité poznatky jsou shrnuty pod ním.

Problém	Řešení	Jedinečnost řešení	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
Nemožný výběr konkrétní konečné ceny při nákupu	Možnost vysmlouvat cenu v rámci možností zákazníka	Dosáhnout rychlých prodejů založených na bázi aukce	Největší celosvětově známý aukční prodejní portál	Globální spotřebitelský trh
Náročná propagace produktu novým zákazníkům	Propojení prodávajících a kupujících prostřednictvím online prostoru	Veškeré eBay aukce jsou dostupné po celém světě komukoliv s Internetem	Prvenství business modelu založeného na online aukce	Podnikatelé prodávající produkty prostřednictvím Internetu
Omezená provozní doba	Přístup k nákupu 24 hodin denně	Možnost prodeje i za pevnou cenu "Kup teď"	Distribuční kanály	
	Míra úspěchu Vklad nového zboží do aukce či k přímému prodeji Prodej zboží z aukce či přímého prodeje.		Internet, weby Média Word of mouth	
Náklady Náklady na vedení webu Náklady spojené s infrastrukturou a zaměstnanci Náklady spojené s marketingem Další náklady		Příjmy Poplatky za vklad produktů na stránky eBay Poplatky za vedení online eBay Stores Další poplatky		

Obr. 8 Lean Canvas společnosti eBay. Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost eBay založená na principu aukcí řeší svým působením zejména problém výběru konečné ceny produktu, jak lze zhlédnout na obr. 8. Veškeré produkty nabízené v kamenných obchodech či e-shopech jsou stanoveny pevnou částkou, která dává prodejci jasnou výši marže, kterou prodejem získá. Společnost eBay však našla potenciál v modelu založeném na principu klasické aukce, kde si spotřebitel určí konečnou cenu, kterou je maximálně za daný produkt ochoten zaplatit. Obdobně jako Amazon také zprostředkovává možnost obchodníkům nabízet své nové či použité produkty na jeho stránkách s minimálními náklady skrze službu eBay Auction Services. Obrovskou výhodou je, že si prodejce může u nabízeného produktu nastavit lhůtu, do které aukce poběží a při jejím vypršení produkt obdrží ten zákazník, který jej přihozením nejvyšší částky „vyhrál“. Prodejce si tak při nutnosti rychlého získání prostředků může určit konečný termín prodeje a zákazník je obeznámen s lhůtou, do které lze přihazovat částky. Je také možné u produktu nastavit položku „Kup teď“, který umožňuje zájemci, který se nechce aukce zúčastnit, zakoupit produkt přímo na základě jednoho kliknutí. Společnost zasahuje globální spotřebitelský i podnikatelský trh, kdy slouží jako platforma pro prodejce a jako tržiště pro spotřebitele, přičemž jej lze považovat za nejznámější světový aukční portál, především na tom má zásluhu prvenství v tomto typu elektronického podnikání. Jelikož společnost funguje pomocí internetu, tudíž i distribuční kanály jsou ve většině případů skrze internet. Zejména s počátku fungování společnosti se však reklama šířila technikou word of mouth, která se rozvíjí mezi zákazníky mluveným slovem a doporučením. Příjmy společnost získává ve formě poplatků, zejména za umožnění prodejci vložit svůj produkt na stránku eBay nebo také za zprostředkování vlastního e-shopu prodejce v eBay prostoru. Z těchto poplatků je potřebné zaplatit správu webových stránek, infrastrukturu spojenou s ohodnocením zaměstnanců, kteří se specializují na různá odvětví a také se vynakládají prostředky na marketingové činnosti.

6.5 SWOT analýza eBay

V této části bude uvedena podrobná SWOT analýza společnosti eBay, která se zaměřuje především na přednosti a nedostatky společnosti, které lze poté využít nebo naopak eliminovat v následném návrhu inovativního business modelu. Rozdělení základních poznatků je zobrazeno na obr. 9, přičemž důkladnější rozbor je obsažen pod ním.

Silné stránky	Slabé stránky
Přední světový internetový trh Struktura nízkých nákladů Lokalizace Platební systém Příležitost pro akcionáře	Účtování vysokých poplatků prodejcům Strategie růstu Technologické poruchy Nedokonalé opatření pro ilegální aktivity na stránkách Nedomyšlené reklamace
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí počet mobilních zákazníků Platforma pro prodejce Akvizice Přizpůsobení stránek daným zemím	Bezpečnost v internetovém prostředí Regionální prodejci (Aukro.cz) Směnné kurzy Konkurence světových online prodejců

Obr. 9 SWOT analýza společnosti eBay. Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky – rozpětí podnikání eBay jej činí jedním z největších online společností, avšak ve srovnání s Amazonem je jeho tržní síla těžko porovnatelná. Na samotném začátku podnikání musel eBay vynaložit obrovské prostředky pro své IT a systém CRM, avšak po zaškolení a získání zkušeností se spoléhá na systém propojení vztahů mezi prodávajícími a kupujícími, tudíž současné dodatečné náklady jsou minimální. Obrovská výhoda eBay spočívá v přizpůsobení nabízených produktů včetně užívaného jazyka na trhu dané země. Žádný globální online trh není lokalizován do takové míry. Již byla zmíněna úspěšná akvizice s platebním systémem PayPal, který z pohledu eBay nese výhodu v pobírání poplatků, jelikož si PayPal účtuje poplatky z každého provedeného obchodu. 17. července 2015 však došlo k oddělení těchto společností, které by měly podle Donahoe, tehdejšího CEO společnosti eBay, vést k růstu obou společností. Pro CNBC řekl že: „K rozdělení

společností dochází z toho důvodu, jelikož je zaznamenáváno silné akcelerování konkurence v obou oblastech, ve kterých společnosti eBay a PayPal působí. Věříme, že obě společnosti rozdělením dosáhnou větší flexibility a akceschopnosti. Budou více nezávislé a budou tedy rychleji reagovat na měnící se podmínky trhu.“ Z tohoto rozdělení vyplívá další silná stránka, zejména pro akcionáře, kteří po rozdělení získali v poměru ke svému podílu v eBay akcie PayPal, které bude u těchto společností výhodné po rozdělení obchodovat.

Slabé stránky – výše poplatků pro prodejce se v průběhu let značně zvyšují. eBay si účtuje poplatky za zobrazení zboží, prodej zboží a také za provedení platby zboží prostřednictvím PayPal. Dochází tak v některých případech k situacím, kdy prodejce má téměř nulový zisk z prodeje levného zboží zapříčiněný mnoha poplatky spojenými s prodejem. Nehledě na to, že prodejce na rozdíl od Amazonu musí dopravu financovat sám a zahrnout tak cenu dopravy do celkové ceny. V některých situacích i dochází, že prodejce do určitých zemí dopravu nezprostředkovává. Přesto, že je eBay velice prosperující společnost, musí docházet k neustálým inovacím pro zajištění rostoucí strategie. Bohužel v tomto ohledu je společnost značně pozadu, jelikož zaostává jak ve tvoření nových akvizic, tak v zavedení nových produktů či služeb. Rozmach internetu a on-line služeb přináší několik technických komplikací, které ohrožují plynulost provozu společnosti. Některé jsou překonány evolučně, jiné však vyžadují vysoké investice do vylepšení základní infrastruktury. Při výpadku dochází k velkému poškození zákazníků a společnost by si měla uvědomit, že zejména pomocí marketingové techniky word of mouth a internetových diskuzí lze v poměrně krátkém čase přijít o velký počet zákazníků. Výpadky jsou totiž poměrně časté a špatně ovlivnitelné. S tím poté souvisí vynaložení prostředků na odškodnění poškozených zákazníků. Společnost odhaduje, že 1 % z veškerých transakcí na jejich síti zahrnuje nějaký podvod. Podle Coghlan (2010, s. 11) s tímto údajem nicméně většina zákazníků nesouhlasí. Někteří z nich uvádí, že téměř 10 % z veškerých transakcí je podvodných. Bohužel neexistuje naprosto bezchybné opatření pro vyvarování se těmto podvodům, přesto eBay vynakládá nemalé prostředky pro stále se rozvíjející bezpečnostní programy. Občas dochází k situaci, kdy se balík nedostane do rukou spotřebitele ve stanovenou lhůtu, ten má po vypršení dané lhůty právo na reklamaci a případné vrácení peněz. Vzhledem k rozdělení společností eBay a PayPal se doporučuje dožadovat se daných částek u PayPalu, kde dochází většinou k vyplacení plné částky, kdežto prodejci přes eBay jsou schopni poslat zpět pouze jeden dolar a bohužel i tyto situace nejsou pod úplným drobnohledem.

Příležitosti – na základě služby PayPal, která je jako jedna z mála platebních systémů dostupná i jako aplikace do mobilních telefonů, roste její popularita, jelikož dochází také k rostoucímu počtu mobilních zákazníků. V žebříčku nejpoužívanějších mobilních aplikací ve Spojených státech má 22. pozici (údaj z července 2015). Společnost eBay se také v průběhu let značně zaměřila na zdokonalení platformy pro prodejce. Podpora IT a CRM systému je natolik propracovaná, že je společnost eBay schopna v tomto ohledu konkurovat jak Amazonu, tak ostatním online prodejčům. Z obecného hlediska akvizice a fúze vedou ve většině případů k větší prosperitě společností. eBay si prošel velkým počtem úspěšných akvizic (např. StubHub, Skype, Craigslist, apod.). Přesto je na trhu stále spousta příležitostí pro uskutečnění dalších, jelikož některé v průběhu svého působení eBay prodal – například po koupi nejpopulárnějšího internetového telefonního programu Skype v roce 2005, se roku 2009 eBay rozhodl společnost prodat. Tu si v roce 2011 odkoupila společnost Microsoft. V roce 2015 také došlo k prodeji divize eBay Enterprise, která se specializuje na budování a provoz on-line obchodů pro velké řetězce kamenných prodejen. Důvodem prodeje jsou podle deníku ChannelWorld čím dál rozmanitější obchodní příležitosti mezi podnikovou divizí a zbytkem Bay. Společnost eBay se může pyšnit působností v téměř 40 zemích, přičemž poměrnou část webových stránek provozuje v rodném jazyce. V České republice lze v rodném jazyce nakupovat od roku 2010, kdy došlo k přizpůsobení stránek také v Rusku, Řecku, Dánsku, Švédsku a Norsku. Avšak neustále jsou země, které se musí spokojit s anglickým jazykem. Snaha o založení stránek v rodném jazyce pro veškeré státy je pro společnost eBay obrovskou příležitostí, může tak zasáhnout do lokální konkurence.

Hrozby – velkou hrozbou pro společnost je snaha hackerů o krádeže informací jejich zákazníků, jelikož služba PayPal ukládá osobní informace, jako jsou podrobnosti o bankovním účtu, což je velkým cílem online krádeží. Čím více zákazníků PayPal je, tím více je tento cíl atraktivní. eBay se při vstupu na nové trhy může obávat také regionálních prodejců, kteří poskytují většinou rychlejší a levnější přepravu a především jsou více informovaní o domácí trhu. V České republice například velká část Čechů dává stále přednost aukční domácí stránce Aukro.cz, jelikož je stále zvyklá na dobírku a nevyplývá z prodeje tak velké riziko při případném nedorozumění s dodáním produktů. Při provedení zahraničních operací obdrží eBay část příjmů, avšak zisky, které jsou odeslány zpět do USA, musí být konvertovány na dolary a mohou být ovlivněny změnami směnných kurzů, zvláště když dolar vůči ostatním měnám posiluje. V současné době je v prostředí konkurence pro společnost

eBay největší hrozbou společnost Amazon či Wal-Mart, které upevňují své pozice v online obchodování. V roce 2015 bylo evidováno o 2 % méně prodaného zboží společností eBay. Také získávání nových aktivních uživatelů je poměrně složitější, než tomu bylo v předchozích letech. Podle Ekonomického deníku to lze přičíst masivnímu kybernetickému útoku z května roku 2015, kdy byla ukradena osobní data 145 milionů uživatelů a také změna algoritmu vyhledávače Google, který má za následek zobrazení odkazů na stránku eBay na horších pozicích.

6.6 Rozbor uplatňovaných business modelů

Obdobně jako u Amazonu, společnost eBay využívá typ makléřského modelu (Brokerage model), konkrétně Marketplace, kde dochází k uskutečnění nákupu a prodeje. Proto si také u této online společnosti mohou prodejci otevřít své online pobočky a nabízet své produkty. Nejdůležitějším a základním modelem této společnosti je Model Auction Broker, který zahrnuje veškeré služby online aukce, kterou se tato společnost primárně zabývá. Ke zprostředkování plateb společnost využívá pro svůj Transaction Broker Model odkoupenou společnost PayPal. Z části využívá společnost také obchodní model (Merchant model), přičemž tento model vyplňuje především poskytovanými službami. Společnost eBay se lehce dotéká modelu Click and Mortar, který se ale týká z větší části obchodníků kamenných obchodů, kteří ke svému prodeji využívají právě stránku eBay. Společný model s Amazonem má eBay také Affiliate Model, kdy poskytuje odkazy prodejcům, které je poté vystavují na svých webech za účelem odkázat zákazníky k nákupu na stránkách eBay.

Z novodobých business modelů je eBay považován za ukázkový příklad dlouhého chvostu, přičemž má velké množství účastníků aukcí, kteří kupují sice menší množství okrajových položek, ale počtem transakcí se může společnost se svými zisky řadit mezi společnosti s velkými objemy prodeje. eBay také uplatňuje business model vícestranné platformy, kdy například zavedl systém zpětné vazby pro kupující a prodávající. Nový potenciální zákazník si tak může zjistit podrobné informace o prodejci, jeho dosavadních prodejích včetně recenzí na distribuci a povahu jeho produktů. Jak lze vidět na obr. 10, je jakýmsi zprostředkovatelem nákupu mezi prodejcem a kupujícím. Společnost eBay nabízí téměř 100 milionů účtů, což tuto společnost staví do situace najít správnou rovnováhu mezi potřebami a přáními jak segmentu prodejců, tak nakupujících.



Obr. 10 Vícestranná platforma společnosti eBay. Zdroj: SlideShare (©2016)

6.7 Shrnutí

Tato kapitola se podrobněji zaměřuje na internetovou společnost eBay, kterou lze považovat za průkopníka v oblasti e-business s povahou aukčního prodeje. Kromě základních údajů a vývoje této společnosti byla detailněji analyzována pomocí SWOT analýzy a aplikace do Business Modelu Lean Canvas, který zobrazil problémy trhu, které společnost svou existencí řeší. Jednou z největších výhod společnosti je prvenství v globálním obchodování na bázi aukcí, avšak konkurence je schopna její dominanci převržit klasickým prodejem s výhodnými doplňkovými službami a nižšími cenami. Fungující vícestranná platforma a expanze do velkého počtu zemí způsobuje neustálý zájem zákazníků i prodejců, avšak příležitostí pro tyto segmenty je na internetovém trhu více, tudíž je obtížnější nové zákazníky přilákat. Tuto skutečnost také ohrožuje nejistota v ohledu bezpečnosti poskytnutých údajů zákazníků, kteří je společnosti poskytují, zejména platebních, jejichž potřeba je bezpodmínečná pro provedení transakce. Vzhledem k povaze internetu je také nestabilní připojení k tomuto serveru, kdy dochází k výpadkům sítě, které vedou k obrovským škodám jak finančním, tak uživatelským.

7 SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Pro srovnání byly vybrány dvě americké nadnárodní společnosti, které při vzestupu informačních a komunikačních technologií odhadly budoucí potenciál internetu. Jedním ze základních společných znaků z hlediska podnikání je zprostředkování podnikatelské platformy pro zainteresované prodejce, konkrétně se jedná o služby Selling on Amazon za podpory služby FBA – Fullfilment By Amazon a eBay Auction Services. Dalším společným aspektem je také poskytnutí online prostoru na svých stránkách pro prodejce s vlastním e-shopem, společnost eBay poskytuje tento prostor na základě služby eBay Stores, kdežto služba Amazonu je pod názvem Amazon Webstore. Platební podmínky při poskytování těchto služeb je prováděna v případě Amazonu přes vlastní aplikaci Amazon Payments, zatímco eBay využívá sdílený platební internetový systém PayPal, přičemž obě společnosti podporují platby i přes mobilní telefony. Obě společnosti podporují podnikatele také v oblasti affiliate programu, kdy prodávající mohou umístit reklamu na podporu prodeje produktů z těchto gigantických společností prostřednictvím vlastních webových stránek. Společnost Amazon nabízí prodejci za tuto službu fixní provizi 15 % z prodeje produktu, na který pomocí své stránky odkázal. eBay za tuto službu prodejce odměňuje podle množství odkázaných uživatelů – čím více, tím vyšší provize z prodeje.

Obě společnosti dokázaly zavčas odhadnout schopnosti internetu a ve správnou chvíli hledat možnosti pro maximální využití všech příležitostí, který nabízí. Každá z těchto společností na to šla však z odlišného úhlu. Podstatou společnosti eBay bylo původně shromáždění prodejců a spotřebitelů na jednom internetovém místě s cílem dokončit transakci v takové částce, kterou si sám spotřebitel určí, tedy formou aukce. Amazon své online tržiště zrealizoval zejména na podporu prodeje s pevně stanovenou částkou. Amazon se značně odlišuje od společnosti eBay v rozsahu služeb pro prodejce, kteří mají zájem prodeje na jejich stránkách. Propracovaným systémem FBA (Fullfilment By Amazon) je schopna prodejcům nabídnout veškeré služby spojené s prodejem, distribucí či dopravou, přičemž si za ně poté strhává určitou výši poplatků z prodeje. Prodejci působící u společnosti eBay musí veškeré služby zprostředkovat sami a zahrnout veškeré poplatky za tyto služby kupujícímu ke stanovené ceně produktu.

Přestože je internet plný podnikatelských příležitostí, je i obrovskou příležitostí pro hackery, kteří jsou pomocí složitých algoritmů schopni dostat se k citlivým údajům a zneužít tak

tyto data ve svůj prospěch. Obě společnosti s touto situací mají své zkušenosti, avšak nelze jim se stoprocentní jistotou zabránit. Stejně tak může docházet k náhlým výpadkům sítě, které lze také bohužel pouze eliminovat. S výpadky sítě se potýká ve větším poměru zejména společnost eBay. I když se jedná o giganty ve svém oboru, obě společnosti se potýkají také s hrozbou rostoucí konkurence, kdy bariéry pro vstup nových internetových tržišť nejsou příliš vysoké. Tato hrozba se projevuje zejména ve vybraných státech, kde prorazily tuzemské webové stránky podobného charakteru a pro giganty je tak obtížné prosadit své přednosti, jelikož uživatelé jsou zvyklí na podmínky tuzemských online tržišť.

Pro uživatele vybírající z webových stránek těchto společností je pravděpodobně pohodlnější objednávání na stránkách Amazonu. Ta poskytuje totiž značně přehlednější systém pro výběr ze škály nabízených produktů, kdy každý produkt zobrazuje pouze jednou, avšak i od několika prodejců. Spotřebitel si tak může vybrat, od kterého prodejce si daný produkt vybere a objedná. Může tedy porovnávat prodejce z hlediska ceny, poštovního, záruk a mnoha dalších parametrů. Amazon má navíc poměrně přísnou regionální politiku, tudíž pokud je člověk v Anglii, tak musí nakupovat z anglického Amazonu (amazon.co.uk), nikoliv například z amerického (amazon.com). Na anglickém Amazonu jsou tak většinou prodejci, kteří fyzicky skutečně působí na území Anglie. Na druhé straně eBay zobrazuje produkt v takovém počtu, v jakém je poskytován jednotlivými prodejci.

Z pohledu dosahování čistého zisku je na tom společnost eBay stále ještě lépe, než společnost Amazon. Tato skutečnost se však může v brzké době změnit, jelikož společnost Amazon v průběhu posledních let dokázala svůj čistý zisk poměrně rychle progresivně zhodnotit. eBay dosahuje kladných zisků také na základě potřeby menšího vynaložení finančních prostředků pro své zaměstnance a infrastrukturu, jelikož prodejcům neposkytuje veškeré distribuční služby, není pro ni potřebné mít desítky distribučních skladů. To se odráží na počtu zaměstnaných v této společnosti, kdy zaměstnává pouze šestinu zaměstnaných v porovnání se společností Amazon. Společnosti eBay to umožňuje nabývat jakési výhody pro pocit komfortu a jedinečnosti jejich zaměstnanců. V tomto ohledu se společnost Amazon ocitá v neustálých nepříjemnostech, jelikož je svými zaměstnanci často odsuzována za nepříznivé pracovní podmínky včetně způsobu ohodnocení jejich práce.

Obě společnosti jsou zástupci business modelu založeného na principu Dlouhého chvostu, přičemž umožňují prodej včetně okrajových produktů, které tvoří většinový podíl na celkovém objemu prodeje. Využívají také business model Vícestranné platformy, kdy dochází k propojení více zainteresovaných skupin, tedy prodejců a konečných spotřebitelů, kteří

musí být ve vzájemné interakci, aby docházelo k úspěšným transakcím. Interakce probíhá také mezi samotnými uživateli webových stránek, kdy si na základě diskuzí a různých recenzí mohou sdělovat dojmy z probíhajícího prodeje, aby tak předešli případným nepříjemnostem nebo naopak pomohli předejít nepříjemnostem ostatním uživatelům. Tento způsob aktivního předávání hodnot založených na dosažených zkušenostech můžeme nazvat jako obchodní strategii co-creation.

8 DOPORUČENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě výše uvedeného srovnání lze vyzorovat aktivity a činnosti společností, které jim umožňují dosahovat obrovského tržního podílu. Každá z nich však obsahuje i nedostatky, na které by se měla zaměřit prostřednictvím inovativních procesů, ke kterým je vhodné využít například praktický nástroj - plátno Business Modelu Canvas.

S neustále se vyvíjejícím prostředím internetu a také snahou zákazníků zasáhnout ve velké míře do samotného prodeje, je potřeba zaměřit se na nejnovější internetové trendy, které fungují zejména na americkém trhu. Prostřednictvím Business Modelu Canvas navrhne inovační model pro virtuálního prodejce (viz obr. 11), který bude vycházet ze zjištěných předností a nedostatků vyplívajících z uskutečněných analýz. Tento model by poté mohl být také aplikován pro konkrétní online společnosti působící na českém i zahraničním trhu.

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotová nabídka	Zákaznické vztahy	Zákaznické segmenty
Partnerské distribuční sklady Akvizice s bezpečnostními programy	Řízení platformy Poskytnutí distribučních služeb pro prodejce Propracovaná kooperace mezi zákazníky	Stanovení konečné částky samotným spotřebitelem Minimální náklady pro prodejce Vzájemná komunikace působících segmentů	Online profil Model C2B2C - spoluprába	Segmentovaný spotřebitelský trh Podnikatelské subjekty prodávající produkty prostřednictvím internetu Vícestranná platforma
	Klíčové zdroje Bezchybný internetový portál Infrastruktura a sklady		Distribuční kanály Internet Webové stránky Bannerové reklamy Média	
Struktura nákladů Náklady na provoz stránek Náklady spojené s infrastrukturou a zaměstnanci Náklady na propagaci Další náklady		Zdroje příjmů Fixní poplatek za uskutečněný prodej Zpoplatnění viditelnější reklamy Prodej reklamy Další příjmy		

Obr. 11 Návrh inovativního Business Modelu Canvas virtuálního prodejce. Zdroj: Vlastní zpracování

Zákaznické segmenty lze rozdělit na segmentovaný spotřebitelský online trh a na podnikatele, kteří prostřednictvím stránek nabízejí své produkty. V souhrnu se jedná o vícestrannou platformu, prostřednictvím které jsou tyto dva druhy segmentů provázány. Z pohledu nabízených hodnot je pro spotřebitele značně výhodné mít možnost si částečně určit konečnou cenu na základě vlastních možností, což umožňuje dokončit transakci na přijatelné částce jak pro kupujícího, tak pro prodávajícího obdobně jako tomuto modelu využívá společnost eBay. Významnou hodnotou pro prodejce je zejména minimalizace vlastních nákladů, které lze dosáhnout rozšířením distribučních služeb pro prodejce například prostřednictvím pronájmů externích distribučních skladů. Může tak dojít k rozšíření potenciálních prodejců, jelikož mají větší jistotu v poskytnutí zajištěného distribučního řetězce včetně případných reklamací, skladování a dopravy. Tato služba například ve formě FBA u Amazonu přinesla společnosti podstatně vyšší podnikatelský zájem. Při existenci vícestranné platformy je také z hlediska nabízených hodnot nutné zprostředkovat možnosti pro vzájemnou komunikaci zúčastněných stran. Vztahy se zákazníky řeší společnost prostřednictvím online profilů, kde dochází ke vzájemné komunikaci v průběhu celé transakce. Pro komunikaci veškerých zainteresovaných stran je vhodné zaměřit se na model C2B2C, přičemž dochází k interakci vztahů zejména mezi zákazníky. S tímto modelem úzce souvisí novodobá podnikatelská strategie co-creation, kterou již americké společnosti Amazon a eBay užívají. Tato strategie je založená na spolutvorbě hodnoty všech subjektů, které spolu komunikují prostřednictvím stránek na základě recenzí a diskuzí. Pro snížení strachu z rizik uživatelů stránek virtuálního prodejce lze navrhnout spolupráci s vybranou bezpečností online agenturou, která by podrobněji pečovala o veškeré zpracované údaje na těchto stránkách včetně kontroly případných virů a pokusů hackerů o narušení provozu stránky. Příjmy společnosti tvoří zejména poplatky za zprostředkování transakcí daných produktů, přičemž na základě analýzy se jeví výhodnější princip strhnutí fixního procenta z částky prodaného produktu, jelikož to působí přímo úměrně k výši konečné ceně produktu a dosahuje tím jakési spravedlnosti pro všechny prodejce. Další příjmy lze získat poskytnutím služby pro zprostředkování reklamy na viditelnějších místech či reklamy jako takové. Náklady jako u většiny internetových stránek tvoří zejména náklady na správu webu, infrastruktura se zaměstnanci či náklady spojenými s marketingem.

V obecnější rovině by pro internetové společnosti bylo vhodné zaměřit se zejména na bezpečnost svých stránek včetně zajištění přetržitého provozu. Dále co nejefektivněji zapojovat veškeré strany působící na dané stránce, což v současné době uživatelé ocení, jelikož

každý z uživatelů má potřebu cítit se součástí tvorby kvalitního portálu. Pro zajištění více podnikatelských subjektů lze také navrhnout předplatitelský model společnosti, který by umožnil zájemcům v podnikání skrze webové stránky vyzkoušet si princip tohoto podnikání bez počátečních nákladů.

ZÁVĚR

Internet lze považovat za nejrozšířenější možnost pro podnikatelské příležitosti, jelikož má neomezené hranice, je globální a tudíž jeho prostřednictvím lze oslovit konzumenty po celém světě. Této příležitosti využívají také vybrané gigantické společnosti v oblasti e-business Amazon a eBay, které na základě obrovského potenciálu internetu zaujmají obrovský počet tržních podílů a mají možnost se neustále rozvíjet. Pro jejich rozvoj je třeba si ale uvědomit jejich silné a slabé stránky, které mohou ovlivnit, ale musí brát také v potaz případné příležitosti či hrozby, které jsou do značné míry závislé na okolním prostředí. Pro tento rozbor se používá nejčastěji SWOT analýza, která byla pro obě společnosti vypracována a na základě které lze také v návaznosti vypracovat podrobnější rozbor pro případný rozvoj služeb či zdokonalení činností kvůli rostoucí konkurenci.

Ke stanovení správných inovací se zpravidla užívá moderní plátno business modelu – Business Model Canvas, který je na základě devíti důležitých prvků schopný zanalyzovat veškeré důležité aspekty a přehledně s nimi pracovat. Plátno business modelu u obou společností ukázalo, že je schopno prodejce i kupující značně motivovat, jelikož mají propracované podnikatelské platformy, které daným subjektům umožňují nevynaložit pro své podnikání či nákupy nákladné obnosy. Obě společnosti rozvíjejí podnikatelské služby také jiným směrem, například zavedením affiliate modelu či prostoru pro umístění vlastního e-shopu. Tyto společnosti jsou také zástupci novodobých trendů a business modelů, které lze uplatnit například na českém internetovém trhu.

Cílem práce bylo vypracovat, na základě minimalizace zjištěných nedostatků a maximalizace předností u vybraných společností, návrh inovativního plátna business modelu pro virtuálního prodejce, který bude schopný se svými vlastnostmi a aktivitami plně konkurovat dosavadním online společností a současně se bude zaměřovat na nejmodernější trendy v oblasti e-business. Tohoto cíle bylo v práci dosaženo, přičemž vypracovaný inovativní business model lze využít pro vstup na český i zahraničním online trh, ale také jej lze využít pro změnu business modelu dosavadního.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMAZON WEBSTORE, ©Amazon Services LLC. *Webstore.amazon.com* [online]. [2016-4-12]. Dostupné z: <http://webstore.amazon.com/>

ANDERSON, Chris, 2008. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of more*. New York: Hyperion. ISBN 978-1-4013-0966-4.

ANDERSON, Chris, 2009. *Free: The Future of a Radical Price*. New York: Hyperion. ISBN 978-1-4013-2290-8.

BPM SLOVNÍČEK, ©2003-2007. Business model. *Bpm-slovník.blogspot.cz* [online]. [cit. 2016-3-28]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.cz/2008/04/business-model.html>

BUSINESSVIZE, ©2010-2011. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2016-4-2]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

COMBE, Colin, 2006. *Introduction to E-business*. Burlington: Elsevier Ltd. ISBN 978-0-7506-6731-9.

COMPUTERWORLD, ©1994-2016. Internet a komunikace: Amazon je lídrem cloudu, obrat překonal očekávání. *Computerworld.cz* [online]. [cit. 2016-5-2]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/internet-a-komunikace/amazon-je-lidrem-cloudu-obrat-prekonal-ocekavani-53004>

COMPUTERWORLD, ©1994-2016. The difference between e-business and e-commerce. *Computerworld.com* [online]. [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: <http://www.computerworld.com/article/2588708/e-commerce/e-commerce-the-difference-between-e-business-and-e-commerce.html>

COSTASOVO. Dlouhý chvost – Proč budoucnost spočívá v dlouhodobých prodejích a větší pestrosti nabídky. *Costasovo.cz* [online]. [cit. 2016-5-2]. Dostupné z: <http://www.costasovo.cz/dlouhy-chvost-proc-budoucnost-spociva-v-dlouhodobych-prodejich-a-vetsi-pestrosti-nabidky>

CURRIE, Wendy L., 2004. *Value Creation From E-Business Models*. Burlington: Elsevier Limited. ISBN 0-7506-6140-2.

DIGITSMITH, ©2011. What is ebusiness? *DigitSmith.com* [online]. [cit. 2016-4-13]. Dostupné z: <http://www.digitSmith.com/what-is-ebusiness.html>

DOBRÁ STRATEGIE, ©2014. Business Model Canvas. *Dobrastrategie.cz* [online]. [cit. 2016-4-7]. Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>

EHOW, ©1999-2016. The Disadvantages of E-Business. *Ehow.com* [online]. [cit. 2016-4-15]. Dostupné z: http://www.ehow.com/list_6023059_disadvantages-e_business.html

E-KOMERCE.CZ, ©1998-2016. EBay kupuje PayPal. *E-komerce.cz* [online]. [cit. 2016-4-21]. Dostupné z: <http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/5122fe7a3ae14cafc1256bf10048fefe>

EKONOMICKÝ DENÍK, ©2016. Ekonomika. Aukčnímu gigantovi eBay klesly příjmy i zisk. *Ekonomicky-denik.cz* [online]. [cit. 2016-4-21]. Dostupné z: <http://ekonomicky-denik.cz/aukcni-gigantovi-ebay-klesly-prijmy-i-zisk/>

FLEK.CZ, ©2011. Lean Canvas, startupová magie. *Flek.cz* [online]. [cit. 2016-4-20]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/podnikani/lean-canvas-pro-startupy-a-business-model-canvas>

CHROMÝ, Jan, 2013. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. Praha: Extrasystem Praha. ISBN 978-80-87570-10-4.

CHRON, ©2016. The Advantages of E-Business. *Smallbusiness.chron.com* [online]. [cit. 2016-4-15]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-e-business-2252.html>

IDNES, ©1996-2016. Ekonomika. Odboráři německého Amazonu splnili hrozbu a stávkují za vyšší mzdy. *Ekonomika.idnes.cz* [online]. [cit. 2016-4-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/stavak-odboraru-v-nemeckem-amazonu-dt9-/eko-zahranicni.aspx?c=A131216_143301_eko-zahranicni_spi

IPODNIKATEL.CZ, ©2011-2014. Základy o podnikatelském záměru. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-3-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/zaklady-o-podnikatelskem-zameru.html>

KLAPALOVÁ, Alena, 2011. *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5506-3.

LINKEDIN, ©2016. Why Use Lean vs Business Model Canvas? *Linkedin.com* [online]. [cit. 2016-4-4]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/why-use-lean-vs-business-model-canvas-mark-hewitt>

MANZOOR, Amir, 2010. *E-Commerce: An Introduction*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing. ISBN 978-3-8433-7030-1.

MARS, ©2016. Make a living, breathing business plan with a business model canvas. *Marsdd.com* [online]. [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: <https://www.marsdd.com/news-and-insights/make-a-living-breathing-business-plan-with-a-business-model-canvas/>

MOLNÁR, Zdeněk, 2001. *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0087-5.

NEILPATEL, ©2016. 7 Brilliant Examples of Brands Driving Long-Tail Organic Traffic. *Neilpatel.com* [online]. [cit. 2016-4-28]. Dostupné z: <http://neilpatel.com/2015/12/22/7-brilliant-examples-of-brands-driving-long-tail-organic-traffic/>

NEUBERT MARKETING, ©NEUBERT marketing. Marketingová analýza. *Neubertmarketing.cz* [online]. [cit. 2016-4-9]. Dostupné z: <http://www.neubertmarketing.cz/marketingove-sluzby/analyza>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2010. *Business Model Generation*. New York: Wiley. ISBN 978-047-0876-411.

PATRIA ONLINE, ©1997-2016. Amazon na konci roku 2015 meziročně zvýšil tržby i zisk. *Patria.cz* [online]. [cit. 2016-4-17]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/3114044/amazon-na-konci-roku-2015-mezirocne-zvysil-trzby-i-zisk.html>

PATRIA ONLINE, ©1997-2016. PayPal a eBay se rozdělí – firmy míchají recept na úspěch. *Patria.cz* [online]. [cit. 2016-5-3]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2740676/paypal-a-ebay-se-rozdeli--firmy-michaji-recept-na-uspech.html>

PERIDOT, ©2004-2016. Amazon Sales Growth Projections for Next Two Years Appear Overly Optimistic. *Peridotcapital.com* [online]. [cit. 2016-4-13]. Dostupné z: <http://www.peridotcapital.com/2014/04/amazon-sales-growth-projections-for-next-two-years-appear-overly-optimistic.html>

PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY, 2005. *Budoucnost konkurence. Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-126-7.

REUTERS, ©2016. Amazon shares plunge as record profit still misses estimates. *Reuters.com* [online]. [cit. 2016-4-8]. Dostupné z: <http://www.reuters.com/article/us-amazon-results-idUSKCN0V62U6>

RICHTER, M. *Business modely v prostředí internetu*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra informačních technologií. Vedoucí diplomové práce Žamberský

RYCHLOFKY. Ebay. *Rychlofky.wordpress.com* [online]. [cit 2016-4-14]. Dostupné z: <https://rychlofky.wordpress.com/tag/ebay/>

SLIDESHARE, ©2016. EBay Company Analysis. *Slideshare.net* [online]. [cit. 2016-5-2]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/ebayworld/ebay-company-analysisdoc>

STARTPODNIKÁNÍ, ©2016. Co je podnikatelský plán. *Startpodnikaci.cz* [online]. [cit. 2016-3-26]. Dostupné z: http://startpodnikani.cz/index.php?open=co_je_podnikatelsky_plan

STATISTA, ©2016. EBay's annual net income from 2004 to 2015. *Statista.com* [online]. [cit. 2016-4-29]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/281542/ebays-annual-net-income/>

STATISTA, ©2016. Net income of Amazon.com from 2004 to 2015. *Statista.com* [online]. [cit. 2016-4-25]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/266288/annual-et-income-of-amazoncom/>

STONE, Brad, 2013. *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. New York: Little, Brown and Company. ISBN 978-03-162-1928-0.

STRATEGIC MANAGEMENT INSIGHT, ©2013-2016. Amazon SWOT analysis 2016. *Strategicmanagementinsight.com* [online]. [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/amazon-swot-analysis.html>

SUCHÁNEK, Petr, 2012. *E-commerce. Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-84-2.

TASSABEHJI, Rana, 2003. *Applying E-Commerce in Business*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 0-7619-4874-0.

TEAM CAFFEINE. EBay History and Business Model. *Teamcaffeine.wikidot.com* [online]. [cit. 2016-5-3]. Dostupné z: <http://teamcaffeine.wikidot.com/ebay>

TECHNET.CZ, ©1999-2016. Web. Internetu se „ucpávají trubky“, jeho výpadky mohou být častější. *Technet.idnes.cz* [online]. [cit. 2016-4-29]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/ucpany-internet-0j9-/sw_internet.aspx?c=A140814_104043_sw_internet_nyv

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Hlavní oblasti elektronického podnikání	18
Obr. 2 Schéma Business Modelu Canvas	27
Obr. 3 Schéma Business Modelu Lean Canvas	30
Obr. 4 Schéma SWOT analýzy	34
Obr. 5 Lean Canvas společnosti Amazon	41
Obr. 6 SWOT analýza společnosti Amazon	43
Obr. 7 Struktura prodeje knih společnosti Amazon.....	46
Obr. 8 Lean Canvas společnosti eBay	51
Obr. 9 SWOT analýza společnosti eBay	53
Obr. 10 Vícestranná platforma společnosti eBay	57
Obr. 11 Návrh inovativního Business Modelu Canvas virtuálního prodejce	61

