

Business models - nothing new under the sun?

Pro úspěch v obchodě je potřeba přicházet stále s něčím novým. Když nejde o zcela nový produkt či nápad, pak alespoň bývá to staré prezentováno pod jiným názvem. A někdy se nová terminologie opravdu ujme. Tak i v marketingové teorii dochází k tomu, že existuje vícero označení v podstatě pro totéž.

Strategie nebo business model?

Podle zkušeného amerického marketingového stratéga Al Riesa není rozdíl mezi tím, čemu se začalo říkat obchodní model, a tím, co on nazývá (obchodní) strategií. Přičemž to druhé Ries preferuje, protože se vhodně doplňuje s termínem (obchodní) taktika. Tím se dostáváme k jistému zmatení pojmů. Podobně jako si zhruba 90 % programátorů údajně plete pojmy parametry a argumenty funkcí, což jim ovšem vůbec nevádí při tvorbě dokonalých a geniálních programů, spousta (nejen) laiků nedovede rozlišit strategii od taktiky. A možná ani jim – praktickým manažerům nezabývajícím se teorií – to nijak nebrání, aby správně strategicky a takticky vedli své týmy či celé firmy. Někdejší prezident společnosti Intel, Andrew Grove, k nejasnostem v rozdílu mezi taktikou a strategií napsal: „Toto teoretické rozlišování ... nemá praktický význam. ... Často je to, co je strategií pro management na určité úrovni, taktikou pro management na vyšší úrovni dané firmy.“¹ Jinými slovy – co je pro jednoho cílem, to je pro jiného pouze prostředkem k dosažení jiných (vyšších) cílů.

Je tedy pohodlnější používat slovní spojení obchodní model, abychom nemuseli složitě rozlišovat mezi taktikou a strategií? Nová obchodní taktika či strategie, nebo chcete-li nový obchodní model, s sebou zpravidla přináší změnu pravidel a tím i změnu situace na trhu. Někdy stačí opravdu málo – marketingová teorie považuje za nový výrobek i třeba pouhou změnu balení, nebo způsob platby (třeba na splátky); např. cena pořízení prvních elektrofotografických kancelářských kopírek vyráběných ve Spojených státech již na přelomu 50. a 60. let minulého století byla nejen oproti cyklostylu tak vysoká, že tyto přístroje byly prakticky neprodejně, proto se pronajímaly. Jindy umožní výrobci nebo prodejci nový způsob obchodního chování vývoj techniky.²

Několik konkrétních a inspirativních příkladů, u nichž termín „model“ lze chápat i ve smyslu: jednoduchý, názorný (konkrétní) příklad pro lepší pochopení; vzor či předloha, případně jako abstrakce reálné skutečnosti (v kybernetickém slova smyslu, nikoliv však jako typ či verze v technickém jazyce; naproti tomu třeba pyramidové schéma v MLM je vlastně také model):

Užitek z bývalého zákazníka

V 90. letech minulého století se tehdejší SPT Telecom choval k neplatičům tak, že je po určité době nereagování na upomínky de facto doslova a do písmene odštíhl. Tito nereseriozní zákazníci pak sice už nemohli dále navyšovat svůj dluh vůči zřizovateli telefonní stanice, zároveň ale Telecom tímto obousměrným odpojením stanice, náklady na jejíž zřízení lze

¹ Much confusion exists between what is strategy and what is tactics. Although the distinction is rarely of practical significance, here's one that might be useful. As you formulate in words what you plan to do, the most abstract and general summary of those actions (p. 105) meaningful to you is your strategy. What you'll do to implement the strategy is your tactics. Frequently, a strategy at one managerial level is the tactical concern of the next higher level. (p. 106) - Andrew S. Grove: High Output Management (1983)

² např. u softwaru demoverze na zkoušku s časovým omezením fungování nebo omezenými funkcemi, omezenou datovou kapacitou apod., neposkytnutí aktualizací či upgrade umožňující kompatibilitu s jinými modernějšími systémy v případě nezaplacení licenčních poplatků na další období atd.

S originálním obchodním modelem přišel na přelomu 19. a 20. století King Camp Gillette, když velice levně prodával bezpečné ruční holící strojky (safety razors – tehdy novinku) a velmi draze pak vyměnitelné břity - žiletky. Tuto taktiku či strategii, kdy nový výrobek je velmi levný, ale spotřební materiál do něj nebo nejčastěji vyměňovaný náhradní díl velmi drahý, po něm s větším či menším úspěchem opakovalo už nespočet firem.

z ekonomického hlediska považovat za tzv. utopené náklady, přicházel o příjmy z poplatků za telefonní impulzy, které by zaplatil jiný, seriózní zákazník, jenž by chtěl onomu neplatiči zavolat. Nebylo tehdy zablokování pouze odchozích hovorů možné z technických důvodů, nebo se jednalo o chybu v obchodním chování, strategii či taktice?

Obnovené premiéry

Fonografický průmysl se sice potýká s velkými problémy – technický pokrok v podobě možnosti vypálit si CD nebo zkopírovat soubor MP3 na jakémkoliv počítači mu, i když přinesl nové formy prodeje (třeba distribuci přes internet), značně zkomplikoval situaci – a svůj vrchol má už zřejmě za sebou, přesto i zde lze najít inspirativní taktiku nebo obchodní model, chcete-li. Hudební vydavatelství při uvedení na trh nového alba nějakého ze zavedených jmen současně vydávají buď reedici některého z předchozích úspěšných alb daného interpreta nebo výběrové album toho nejlepšího z jeho starší tvorby (Best Of). Využívají tak toho, že se o daném interpretovi momentálně hodně mluví, aby minimálně ještě jednou prodali, co kdysi vyrobili, tentokrát bez vysokých fixních (jednorázových) nákladů spojených s pořízením kvalitní studiové nahrávky (platí zejména pro malé série), které opět lze považovat za utopené náklady, a s nízkými variabilními náklady spojenými s výrobou nových originálních (legálních) kopií.³

Podobnou praxi zavedl ve své době Walt Disney, když si uvědomil, že nastupující mladá generace může objevovat starší film jako úplnou novinku. Periodický cyklus pro znovuuvedení svých kreslených filmů pro děti tak stanovil na sedm let. Později, s nástupem domácího videa, zavedla společnost Walt Disney Company prodejní taktiku (či obchodní model?), která spočívala v tom, že se filmy objevily na trhu jen na omezenou dobu. Vyvolaly tak nákupní horečku, která se pak znovu opakovala při příštím uvedení filmu. Aneb, jak kdysi pravila Rose Bertin: „Skutečně nové je jenom to, na co se už zapomnělo.“⁴

Z oblasti show-businessu pochází také příklad s vytvořením nového obchodního modelu snížením nákladů. V televizních talentových soutěžích účinkují namísto renomovaných (a přitom někdy i okoukaných) interpretů neznámí amatéři bez nároku na honorář. Slušná sledovanost je zajištěna jednak nejbližším okolím účinkujících (rodina, přátelé apod.), jednak přirozenou zvědavostí po něčem novém u běžného diváka.

Z dodavatele zákazník

Stane-li se z dodavatele zákazník, je to ideální ale zřejmě těžko dosažitelný stav, zvláště nemáme-li přijít o zákazníky stávající. V historii docházelo k různým paradoxům, které nám jsou z dnešního pohledu až nepochopitelné. Například dříve neplatil poštovné odesílatel, ale příjemce dopisu. Bylo to dáno mimo jiné tím, že přesné náklady na doručení nebyly předem známy. To se začalo měnit až po roce 1840, kdy byly v Anglii poprvé na světě zavedeny poštovní známky. Přesné náklady za doručení jednotlivých zásilek se nevyčísľují ani dnes,

³ U Edisonova válečkového fonografu z roku 1877, který stál na začátku zrodu fonografického průmyslu, nebylo možné vyrábět kopie zvukových válečků, každý byl potřeba zvlášť nahrávat a byl vlastně originál. Neexistovaly tak pirátské kopie, na straně druhé interpret musel nahrávanou skladbu opakovat nespočetněkrát pořád dokola. (A to bez možnosti střihu a jakýchkoliv dodatečných úprav!) Náklady na výrobu takových originálních zvukových válečků musely být tudíž velmi vysoké.

⁴ Jistou variantou tzv. „obnovených premiér“ je hollywoodská „recyklace“ starých osvědčených příběhů s minimem nových originálních nápadů. *Star Wars* jsou staré dobré westerny odehrávající se ve vesmíru. *Mork and Mindy* jsou recyklovaný *My Favorite Martian*, stejně jako *Alf* je recyklovaný *Mork*. *3rd Rock from the Sun* je *My Favorite Martian*, *Mork* a *Alf* v jednom. *Miami Vice* je MTV + poldové. *Superman* je chytrá kombinace postav z komiksů, filmů s novinářskou tematikou a se Spencerem Tracyem a Katharine Hepburnovou, to vše okořeněné něčím z *The Thin Man* a trochou sexuálního napětí z *Moonlighting*. (Seriál *Moonlighting* se v České republice vysílal pod doslovným překladem jako *Měsíční svit*. Sloveso *moonlight* znamená v hovorové angličtině pracovat načerno a mít přitom ještě své legální zaměstnání nebo pobírat podporu v nezaměstnanosti.)

zavedením tarifních pásem (tuzemsko, Evropa, svět) dochází k tzv. cenové diskriminaci, kdy zákazníci platí za doručení (v tomto případě v rámci jednoho pásma) stejnou cenu, přestože náklady jsou jistě různé. Takto stanovená cena se počítá zpravidla jako vážený průměr odhadovaných celkových nákladů nebo údajů vzešlých z analýzy minulých období. (Mimochodem význam pojmů cenová diskriminace a cenová diferenciacce je opět příkladem nejednotnosti terminologie, jejíž výklad se v literatuře mnohdy liší.)

Ze všech uvedených (snad inspirativních) příkladů je asi nejzajímavější ten poslední, představující převratnou strategii (či obchodní model, chcete-li), kdy se oproti dosavadní zvyklosti z části platících zákazníků stali dodavatelé, kterým se ale neplatí. V druhé polovině 80. let minulého století začaly ve Spolkové republice Německo vycházet inzertní noviny, v nichž si mohla veřejnost nechat bezplatně otisknout soukromou řádkovou inzerci. Vydávání těchto novin bylo financováno pouze čtenáři, kteří si tyto noviny koupili. Nápad se velmi rychle ujal a zasadil těžkou ránu všem tištěným médiím, v nichž se inzerovalo postaru, tj. inzerenti museli zaplatit za uveřejnění inzerátu stanovený poplatek. Ještě větší úspěch mělo přenesení tohoto modelu do popřevratového Československa. (Zakladatelem a vydavatelem byl český emigrant.) Zajímavostí je, že tyto noviny vycházejí nadále také v papírové podobě i v éře internetu.

Změna paradigmatu

I sám obchodní model ve smyslu taktika či strategie může být někomu modelem ve smyslu vzor, předloha či příklad k napodobení. Výstižně to formuloval už Seneca, když napsal: „Dlouhá a trnitá je cesta teorie, krátká a schůdná je cesta příkladu.“ Na trhu se neustále střetáváme s velkými možnostmi, které jsou pokládány za problémy, dokud je někdo nevyřeší, pokud možno originálním nápadem. Objevení opravdu originálního, nikde neodkoukaného a tudíž neokoukaného obchodního modelu ale není vůbec jednoduché.⁵

Rozdělíme-li si v duchu jedné z nejzákladnějších manažerských zásad tento velký úkol na několik menších, pak prvním krokem (nikterak snadným, dlužno dodat) je to, čemu se ve vědě říká změna paradigmatu.⁶ K té dochází v době, kdy se zdá, že všechny fundamentální problémy v daném oboru jsou již vyřešeny a zbývá „dovysvětlit jen pár drobností“ – několik tradičními metodami neřešitelných problémů – nebo naopak, když stávající už přestává fungovat. Vedle sjednocení odborné terminologie při současném babylonském spletení jazyků, kdy všichni mluví více méně o tomtéž, ale každý jiným jazykem (přičemž právě jazyk, jak víme z psychologie, je nástrojem myšlení a dorozumívání) je tak dnes pro marketéry neméně důležitá změna modelu myšlení, tj. způsobu obchodního uvažování.

⁵ Jakýmsi obecným návodem by mohlo být přenesení vlastních nákladů (ať už výrobních, distribučních, prodejních nebo propagačních, případně nákladů na vývoj nového produktu – ovšem ne formou průmyslové špionáže, ale třeba spoluprací s nějakou univerzitou) na někoho jiného. Z ekonomie to známe jako tzv. „negativní externalitu“, kdy někdo nehradí všechny náklady své činnosti, ale část jich přenáší na jiné (přičemž výnosy inkasuje sám). Příkladem je třeba tzv. „ambush marketing“ nebo také parazitický či příživnický marketing, považovaný za neférový (guerillový) marketing pohybující se na hranici etiky a někdy i za ní. Nejčastěji se lze s ambush marketingem setkat u sportovních přenosů, kdy nějaký významný turnaj či jiná sportovní událost má sponzora, jehož největší konkurent sponzoruje hráče, kteří se onoho turnaje účastní. Přímo diváci na stadionu, ve sportovní hale nebo kdekoliv u televize tak mají daleko více na očích logo konkurence umístěná na dresech sportovců, než logo a jméno hlavního sponzora daného sportovního klání (který tak vlastně zaplatil reklamu konkurenci).

⁶ Tento termín (slovní spojení *paradigm shift*) zavedl americký filozof a historik vědeckého poznání Thomas S. Kuhn (1922 - 1996), považovaný za jednoho z nejvýznamnějších teoretiků vědy 20. stol., ve své knize *Struktura vědeckých revolucí* z roku 1962.