

PODNIKATEĽSKÝ MODEL A STRATÉGIA

RÁCHEL MATUŠKOVÁ

Abstrakt

Cieľom príspevku je získať prehľad spomedzi dostupných charakteristík podnikateľského modelu aj stratégie z dostupnej literatúry. Rovnako ako hľadanie vzťahu medzi týmito dvoma pojmami. Ďalej hľadanie možných spoločných znakov, ale tiež diferencií. Podnikateľský model sa v literatúre začal veľmi aktívne objavovať najmä v posledných rokoch, a postupne sa z neho stal až 'buzzword', slovo, ktoré sa používa veľmi často avšak jeho používatelia nie vždy a presne vedia, čo znamená. Aj v literatúre existuje mnoho názorov na to, čo je podnikateľský model a ako má vyzeráť. Rôzni autori uvádzajú odlišné zobrazovacie metódy podnikateľského modelu. Na druhej strane stratégia pochádza z gréckeho slova 'strategos', a začala sa používať v spojení s vojnou a generálmi. Neskôr sa toto slovo prenieslo aj do podnikania. Aj napriek tomu aj dnes existujú rôzne definície stratégie od rôznych autorov. Môžeme teda povedať, že podnikateľský model ako aj stratégia sú slová, ktoré znamenajú všetko aj nič. A používajú sa často krátko bez toho, aby sme poznali ich pravý význam.

Kľúčové slová

Podnikateľský model, stratégia, komparácia, podnik

Úvod

Podnikateľský model a stratégia sú slová, ktoré sa neustále a dlhodobo spomínajú v literatúre manažmentu, ale rovnako majú svoje zastúpenie aj v praxi. Tieto pojmy majú rozhodne jedno spoločné. A to, že v oboch prípadoch platí, koľko autorov toľko definícií. Podnikateľský model je termín, ktorý je mladší ako stratégia, používa sa len pár rokov, kým stratégia ako slovo sa vyskytla už v starom Grécku. Stratégia pochádza z gréckeho slova 'strategos', v spojení s vojnami. Podnikateľský model sa začal objavovať s nástupom internetu a vznikom nových podnikateľských príležitostí. Spoločným znakom oboch pojmov je aj to, že sa často spomínajú v praxi, avšak význam oboch slov nie je vždy ich používateľom jasný.

1 Podnikateľský model

Výraz podnikateľský model sa začal používať len nedávno, ale jeho význam ako taký existuje v podstate už od začiatku podnikania, hoci nebol ešte presne pomenovaný. Slovné spojenie podnikateľský model sa začalo udomáčať na akademickej pôde a neskôr aj v praxi s nástupom a rozmachom internetu. Rozšírilo sa tvrdenie, že úspešné spoločnosti budú len tie, ktorých podnikateľský model je spätý s internetom.

Výskumu problematiky podnikateľského modelu sa začali venovať rôzni autori, ktorí postupne prichádzali so svojimi vyjadreniami a názormi na tému podnikateľského modelu.

„Charles Baden-Fuller a Mary Morganová tvrdia, že „podnikateľské modely môžu slúžiť na tri rôzne účely. Môžu opisovať rôzne druhy a typy podnikov. To je dôležité ak sa ich snažíme študovať analyticky. Môžu byť skrátenou verziou opisu toho ako podnik funguje – hlavnou hodnotou v tomto prípade je, že podnik sa môže uistiť, či sa jeho stratégia tiahne všetkými aktivitami. Alebo môžu byť podnikateľské modely ako vzory – môžu sa použiť na opis toho, ako podnikatelia chcú aby ich spoločnosť fungovala [1].“

Mullins a Komisar vo svojej veľmi úspešnej publikácii venovanej podnikateľským modelom definovali podnikateľský model ako „istú štruktúru ekonomických aktivít- hotovosť plynúcu dnu a von z firmy pre rôzne účely a načasovanie-, ktorá diktuje, či podnik získa alebo stratí peniaze a či je podnik schopný ponúknuť atraktívne výnosy svojim investorom. Skrátka, podnikateľský model je ekonomické podchytenie podnikania vo všetkých jeho aspektoch [2].“ Mullins a Komisar tvrdia, že každý podnikateľský model pozostáva z piatich kľúčových položiek : príjmový model, model hrubého zisku, prevádzkový model, model prevádzkového kapitálu.

Henry Chesbrough definoval podnikateľský model na základe toho, aké funkcie by mal spĺňať. Prvou funkciou je tvorba hodnoty (hodnota tvorená pre zákazníka na základe ponuky postavenej na technológii). Podnikateľský model identifikuje trhový segment (zákazníci, pre ktorých je technológia a špecifikuje mechanizmus tvorby príjmov pre podnik). Ďalej definuje štruktúru hodnotového reťazca potrebného na vytvorenie a distribúciu ponuky a doplnujúcich aktív na podporu pozície v reťazci. Podnikateľský model odhaduje štruktúru nákladov a ziskového potenciálu produkovanej ponuky, daný hodnotovou ponukou

a štruktúrou hodnotového reťazca. Opisuje pozíciu spoločnosti v rámci hodnotovej siete spájajúcej dodávateľov a zákazníkov, vrátane identifikovania potenciálnych komplementov a konkurentov. Poslednou funkciou je formulácia konkurenčnej stratégie, prostredníctvom ktorej inovatívna spoločnosť dosiahne a udrží svoju výhodu oproti súperom [3].

Alexander Osterwalder a Yves Pigneur priniesli model Canvas, ktorý sa v tomto čase teší veľkej popularite. „Podnikateľský model opisuje logiku toho, ako organizácia vytvára, prináša a zachytáva (ovláda) hodnotu a ako sa v podniku tvoria peniaze [4].“ Model Canvas, v slovenskom preklade plátno, je tvorený deviatimi blokmi, ktoré spoločne komplexne opisujú činnosť podniku. Sú to tieto bloky: ponuka hodnoty pre zákazníka, vzťahy so zákazníkmi, segmenty zákazníkov, distribučné kanály, zdroje príjmov, náklady, kľúčoví partneri, kľúčové aktivity, kľúčové zdroje.

Benoit Demil a Xavier Lecocq tvrdia, že na podnikateľský model sa dá pozerat' dvoma spôsobmi. Prvý pohľad je statický, podnikateľský model je podľa neho vzor, ktorý zobrazuje prepojenie jadra podnikania a ostatných komponentov modelu. Druhý, dynamický pohľad, poukazuje na zmeny v podniku alebo na zmeny v modeli samotnom. Demil a Lecocq vytvorili RCOV rámec, v ktorom spájajú oba spomínané pohľady. Podnikateľský model môže byť opísaný tromi základnými komponentmi, ktorými sú zdroje a schopnosti, organizácia a firemný návrh na dodanie hodnoty. Tieto tri komponenty tvoria RCOV rámec pre podnikateľský model. R C (resources and competences) zdroje a schopnosti, O (organization) aktivity a vzťahy organizácie, V (value proposition) dodanie hodnoty zákazníkovi vo forme produktu a služby[6].

Johnson tvrdí, že „podnikateľský model je vo svojej podstate prezentáciou toho ako podnik vytvára a prináša hodnotu pre zákazníkov aj spoločnosť [7].“ Johnson uvádza štyri elementy podnikateľského modelu, a to ponuka hodnoty pre zákazníka, zisková formula, kľúčové zdroje a kľúčové procesy. Po vzájomnom prepojení všetkých spomínaných elementov sa vytvorí konkurenčná výhoda podniku.

Joan Magretta neprináša zobrazovaciu techniku podnikateľského modelu. Podnikateľský model považuje „vo svojej najhlbšej podstate za príbeh, ktorý vysvetľuje ako funguje podnik. Dobrý podnikateľský model podľa jej videnia odpovedá na odveké otázky podnikateľa: Kto je zákazník? Čo považuje zákazník za hodnotné a užitočné? Ako sa zarábajú

peniaze v príslušnom podnikaní? Aká je ekonomická logika, ktorá vysvetľuje, ako priniesť zákazníkovi hodnotu (úžitok) pri primeraných nákladoch? [5]“

Každý autor prichádza so svojou definíciou podnikateľského modelu. Najzjavnejším rozdielom, ktorý si môžeme všimnúť medzi uvedenými deskripciami podnikateľských modelov, je to, či obsahujú grafické zobrazenie modelu alebo nie. Joan Magretta opisuje podnikateľský model ako príbeh a neprináša jeho grafickú podobu. Na druhej strane Osterwalder a Pigneur ponúkajú model Canvas, ktorý je v súčasnosti preferovaný aj v praxi, vďaka svojej praktickej aplikovateľnosti.

Podnikateľský model je najčastejšie definovaný ako systém, ktoré zobrazuje fungovanie podniku. Modely od rôznych autorov sa líšia zložitou alebo inak povedané počtom blokov, ktoré ich model obsahuje. Väčšina autorov sa zhoduje, že podnikateľský model by sa mal zameriavať na zákazníkov, resp. určenie akú pridanú hodnotu im podnik prináša. Rovnako aj tvorba príjmov, a sledovanie nákladov sa v modeloch zhodne objavuje. Spornou oblasťou pri definovaní podnikateľského modelu je konkurencia. Chesbrough uvádza, že časťou podnikateľského modelu by mala byť aj konkurencia a identifikovania konkurenčnej situácie. Na druhej strane autori Mullins a Komisar, Johnson, Osterwalder a Pigneur, Magretta, sa vo svojich modeloch konkurenciou nezaoberajú. Podľa nich sa podnikateľský model vzťahuje len na podnik a jeho fungovanie.

2 Stratégia

Stratégia sa v teórii aj praxi vyskytuje omnoho dlhšie ako podnikateľský model. No i napriek tomu existujú nezrovnalosti a odlišnosti vo vyjadreniach a definíciách od rôznych autorov.

Slovo stratégia pochádza z gréckeho 'strategos', čo znamená generál alebo 'stratos', vojsko, výprava a 'agein', viesť.

Amitt a Zott tvrdia, že „stratégia je v najjednoduchšom pohľade považovaná za zjednocujúcu myšlienku, ktorá určuje účel a konanie (akciu). Stratégia je **koordinovaný sled udalostí** (akcií), ktoré zahŕňajú získavanie zdrojov, ku ktorým máme prístup za cieľom dosiahnutia stanovených cieľov [8].“

Mintzberg a Quinn identifikovali definíciu stratégie prostredníctvom štyroch chápaní stratégie. Prvým vyjadrením je stratégia ako plán. Hovoria, že stratégie sú tvorené už pred

procesom, na ktorý sú aplikované a sú vyvíjané zámerne a vedome. Stratégie je teda prostriedok na dosahovanie cieľov organizácie. Stratégia však podľa nich nie je len plánom, ale zároveň aj zväzuje dokopy všetky časti podniku, pokrýva všetky hlavné aspekty podniku robí ich kompatibilnými. Dobře formulovaná stratégia spája všetky ciele podniku a napomáha prerozdeľovať zdroje podniku. Stratégia ako plán môže byť všeobecná alebo aj konkrétna. Stratégie ako vzor. Definovať stratégiu len ako plán nie je dostatočné, definícia stratégie by mala obsahovať aj výsledné správanie sa. Preto chápú stratégiu aj ako vzor pre následnosť akcií. Stratégie ako pozícia. V rámci tejto definície sa autori pozerajú na podnik z externého hľadiska, umiestnenie podniku v prostredí. Úlohou stratégie je nájsť miesto podniku v externom prostredí. Stratégia ako perspektíva. Štvrtá definícia stratégie sa naopak pozerá do vnútra podniku. Význam stratégie pre podnik prirovnávajú k významu osobnosti pre človeka. Stratégie je vízia o smerovaní podniku a rozhodovaní o krokoch ako sa tam dostať, ktorú zdieľajú všetci členovia podniku. [9]

M. E. Porter poskytuje túto definíciu stratégie. „Stratégia je vytvorenie unikátnej a hodnotnej pozície, zahrňujúcej rôzne zloženie aktivít. Ak by existovala len jedna ideálna pozícia, neexistovala by potreba stratégie. Podniky by čelili len jednoduchému imperatívu – vyhrať preteky s cieľom odhaliť a získať túto ideálnu pozíciu. Zmyslom a základom strategického umiestňovania je hľadanie aktivít, ktoré sú odlišné od aktivít konkurentov. Ak by rovnaké zloženie aktivít bolo vhodné na vytváranie všetkých možností a pokrytie všetkých potrieb a získanie všetkých zákazníkov, potom by sa podniky mohli jednoducho premiestňovať medzi nimi a efektívnosť v prevádzkovej činnosti by determinovala výkon.“ M.E.Porter hovorí, že nie všetky rozhodnutia v podniku sú strategické. Rozhodnutia môžu byť definované ako strategické v prípade ak obsahujú neustále kroky,, ktoré sú odlišné od konkurentov a ak sa odlišnosť prejavujú v pretrvávajúcej a udržateľnej výhode, čo znamená, že táto výhoda je ťažko napodobiteľná konkurenciou. Aktivity, ktoré len zvýšia využiteľnosť už existujúcich metód nie sú strategické pokiaľ sa dajú ľahko okopírovať [10].“

Na základe preskúmaných zdrojov venujúcich sa stratégii, som dospela k názoru, že definície stratégií môžeme klasifikovať nasledovne. Jedna skupina autorov tvrdí, že stratégia predstavuje postupnosť krokov, ako sa podnik dostane k určenému cieľu. Napríklad autori Amitt a Zott. Druhá skupina autorov sa prikláňa k názoru, že stratégia je niečo, čím sa podnik odliší od konkurencie a získa jedinečnú pozíciu v konkurenčnom prostredí. Predstaviteľom a zástancom tohto názoru je najmä Porter. Mintzberg a Quin prinášajú štyri princípy, ktoré

charakterizujú stratégiu. Hovoria že stratégia je plán, vzor, pozícia a vízia. Podľa môjho názoru je náročné jednoznačne definovať stratégiu, môžeme ju len charakterizovať. Prikláňam sa k názoru Mintzberga, ale aj Portera. Stratégia by sa mala zameriavať na spôsoby ako poraziť konkurenciu a ako získať najlepšiu pozíciu v konkurenčnom prostredí. Zároveň by mala byť tým, čo spája všetkých členov podniku a vyjadruje jeho smerovanie.

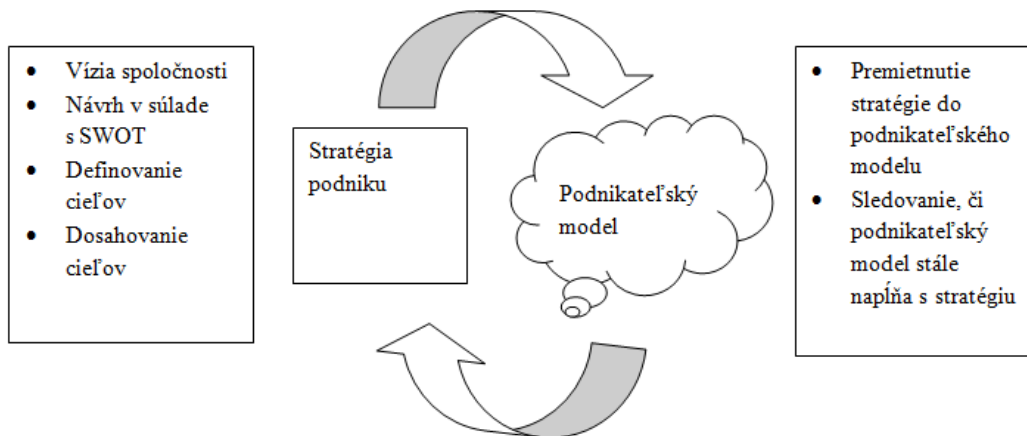
3 Vzťah podnikateľského modelu a stratégie

V prvej a druhej kapitole som uviedla krátky prehľad definícií podnikateľského modelu a stratégie. Aký však medzi nimi vzťah, ako sa dopĺňajú a ako si odporujú? Odpoveď na tieto otázky som hľadala v dostupnej literatúre.

Joan Magretta tvrdí : „Dnes business model a stratégia patria medzi najnedbalejšie používané výrazy v podnikaní. Často sú rôzne prispôbované, aby znamenali všetko a nakoniec neznamenujú nič. Vo význame stratégie a podnikateľského modelu sú nuansy. Napríklad stratégia je viac zameraná na konkurenciu, pokým podnikateľský model je viac zameraný na podnikovú logiku, to umožňuje spoločnostiam vytvárať hodnotu pre zákazníkov a vlastníkov [11].“ Magretta hovorí, že podnikateľský model a stratégia v žiadnom prípade nie sú významovo rovnaké pojmy. Podnikateľský model opisuje ako do seba zapadajú časti podniku. Avšak nezaoberá sa jedným faktorom, a to konkurenciou. Riešiť problematiku konkurentov je úlohou stratégie.

Osterwalder tvrdí, že podnikateľský model a stratégia pojednávajú o rovnakých záležitostiach, avšak na rôznych podnikových úrovniach. Podnikateľský model chápe ako stratégiu implementovanú do plánu podnikovej logiky na tvorbu peňazí. Inými slovami vízia podniku a jeho stratégia sú premietnuté do ponuky hodnoty, vzťahov so zákazníkmi a hodnotovej siete. Tento vzťah zobrazuje Obrázok č. 1.

Obrázok č. 1: Vzťah podnikateľského modelu a stratégia podľa Osterwaldera



Zdroj: Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology*. Universite de Lausanne, 2004, s. 17. Dostupné na : < http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf>.

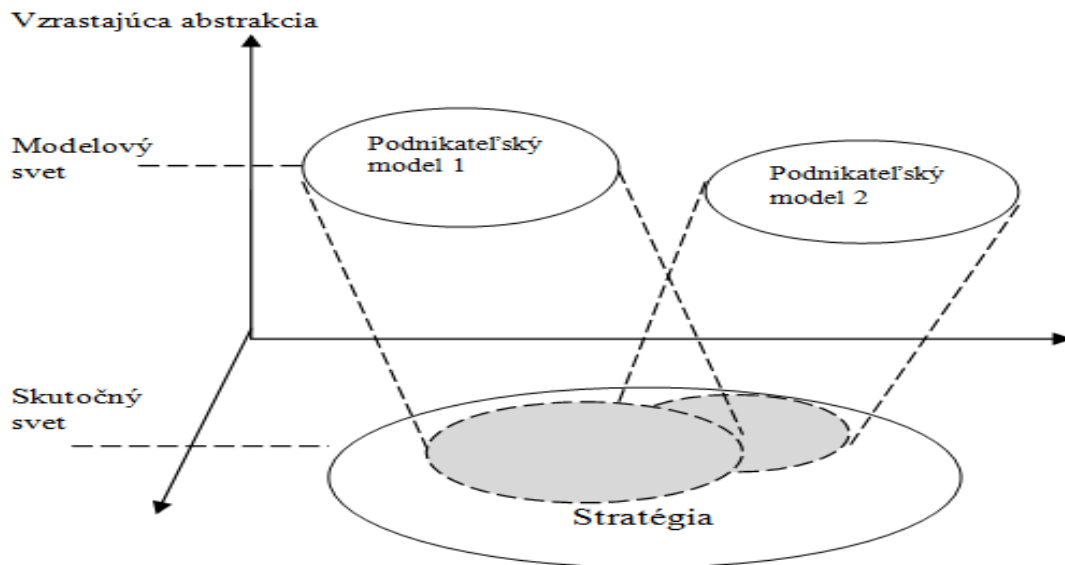
Stratégia je teda plán, plánovanie pre podnik, zaoberá sa budúcnosťou a cestami, ako sa podnik dostane do želaného cieľa. Podnikateľský model je systém ako konkrétny podnik funguje, je to základ, na ktorom sa postaví stratégia. Môžeme povedať, že podnikateľský model má každý podnik, či si to uvedomuje alebo nie. Na druhej strane stratégiu nemajú zadanú všetky spoločnosti.

Casadesus-Masanel a Ricart tvrdia, že „podnikateľský model sa vzťahuje na logiku firmy, na spôsoby akými pracuje a ako tvorí hodnotu pre vlastníkov. Stratégia sa vťahuje na výber podnikateľského modelu prostredníctvom, ktorého bude podnik bojovať na trhu [12].“

Autori Seddon a Lewis dospeli k názoru, že podnikateľský model je abstraktnou reprezentáciou stratégie. Vychádzajú z názoru, že stratégia podniku je vždy zakotvená v konkrétnom konkurenčnom prostredí. Takže stratégia je špecifická pre ten daný jeden podnik. Na druhej strane podnikateľský model môžeme poňať ako abstrakciu stratégie. Jeden podnikateľský model môže byť teda aplikovateľný na viac ako jeden podnik. A tiež stratégia podniku môže byť reprezentovaná ľubovoľným počtom podnikateľských modelov. V kombinácii tejto myšlienky s návrhom Joan Magretta, že podnikateľský model opisuje základnú logiku podniku pre tvorbu hodnoty, prinášajú Seddon a Lewis nasledovnú definíciu podnikateľského modelu: „Podnikateľský model je abstraktnou reprezentáciou niektorých aspektov stratégie podniku. Vymedzuje základné detaily, ktoré sú potrebné na pochopenie ako podnik môže úspešne prinášať hodnotu svojim zákazníkom [13].“

Autori prinášajú aj grafické zobrazenie vzťahu podnikateľského modelu a stratégie.

Obrázok č. 2: Vzťah podnikateľského modelu a stratégie podľa Seddona a Geoffreya



Zdroj: Seddon, P.B. - Lewis, G.P. 2003. Strategy and Business Models: What's the Difference? Dostupné na : <<http://aisel.aisnet.org/pacis2003/17/>> p.238.

Stratégia je reprezentovaná väčšou elipsou, ako oba podnikateľské modely, pretože na objasnenie stratégie podniku je potrebných omnoho viac informácií, ako je potrebných na prezentovanie podnikateľského modelu. Dva podnikateľské modely predstavujú odlišné pohľady na stratégiu podniku, pretože existuje doslova neobmedzené množstvo rozličných podnikateľských modelov postavených na jednej stratégii podniku.

Záver

Pre podnikateľský model aj stratégiu existuje mnoho definícií, niekoľko z nich som uviedla v predchádzajúcich kapitolách.

Podnikateľský model je najčastejšie definovaný ako systém, ktorý zobrazuje fungovanie podniku. V prípade podnikateľského modelu je najvýraznejší rozdiel v definíciách v tom, či autor prináša zobrazovaciu metódu modelu alebo nie. Joan Magretta podnikateľský model chápe ako príbeh, a neuvádza žiadnu grafickú podobu modelu. Na druhej strane napríklad Osterwalder a Pigneur prišli s modelom Canvas, ktorý obsahuje deväť polí. Modely od rôznych autorov sa líšia zložitosťou alebo inak povedané počtom blokov, ktoré ich model obsahuje. Väčšina autorov sa zhoduje, že podnikateľský model by sa mal zameriavať na zákazníkov, resp. určenie akú pridanú hodnotu im podnik prináša. Rovnako aj tvorba príjmov, a sledovanie nákladov sa v modeloch zhodne objavuje. Spornou oblasťou pri definovaní

podnikateľského modelu je konkurencia. Chesbrough uvádza, že časťou podnikateľského modelu by mala byť aj konkurencia a identifikovania konkurenčnej situácie. Na druhej strane autori Mullins a Komisar, Johnson, Osterwalder a Pigneur, Magretta, sa vo svojich modeloch konkurenciou nezaoberajú. Podľa nich sa podnikateľský model vzťahuje len na podnik a jeho fungovanie.

Hoci sa stratégia v teórii aj praxi objavuje dlhšie ako podnikateľský model, stále nie je jednoznačne definovaná a vo vyjadreniach rôznych autorov sú rozdiely. Jedna skupina autorov tvrdí, že stratégia predstavuje postupnosť krokov, ako sa podnik dostane k určenému cieľu. Napríklad autori Amitt a Zott. Druhá skupina autorov sa prikláňa k názoru, že stratégia je niečo, čím sa podnik odlíši od konkurencie a získa jedinečnú pozíciu v konkurenčnom prostredí. Predstaviteľom a zástancam tohto názoru je najmä Porter. Mintzberg a Quin prinášajú štyri princípy, ktoré charakterizujú stratégiu. Hovoria že stratégia je plán, vzor, pozícia a vízia. Podľa môjho názoru je náročné jednoznačne definovať stratégiu, môžeme ju len charakterizovať. Prikláňam sa k názoru Mintzberga, ale aj Portera. Stratégia by sa mala zameriavať na spôsoby ako poraziť konkurenciu a ako získať najlepšiu pozíciu v konkurenčnom prostredí. Zároveň by mala byť tým, čo spája všetkých členov podniku a vyjadruje jeho smerovanie.

Problematika vzťahu podnikateľského modelu a stratégie je zložitá a existuje mnoho odlišných názorov a vyjadrení. Jedna skupina autorov tvrdí, že podnikateľský model je základ, na ktorom stratégia funguje. Druhá skupina autorov hovorí, že základom je stratégia a podnikateľská model je len doplnkom. Odlišnosť názorov na vzťah modelu a stratégie vychádza najmä z odlišností v ich jednotlivom definovaní. Napríklad Magretta hovorí, že podnikateľský model zobrazuje fungovanie podniku, avšak nezaoberá sa konkurenciou. Podľa nej je práve úlohou stratégie riešiť konkurenciu podniku. Osterwalder a Pigneur tvrdia, že podnikateľský model zobrazuje fungovanie podniku a stratégia definuje ciele podniku a cesty ako sa tam dostane. Seddon a Geoffrey hovoria, že jeden podnikateľský model môže mať aj viac podnikov, avšak stratégia je špecifická len pre jeden podnik.

Autori sa zhodujú, že podnikateľský model má každý podnik, či už o tom vie alebo nie, keďže je to systém ako podnik funguje. Na druhej strane stratégiu nemá jasne zadefinovaný každý podnik. Jeden podnik môže mať aj viac modelov a úlohou stratégie je vybrať a implementovať ten správny, prostredníctvom ktorého podnik porazí konkurenciu.

Podľa môjho názoru teda môžu existovať tieto prípady. Podnik má dobrý podnikateľský model, ale nemá dobrú stratégiu. Tým pádom nevie dostatočne využiť podnikateľský model a neporazí konkurenciu. Iná situácia môže nastať ak má podnik slabý podnikateľský model, ale výbornú stratégiu vďaka ktorej si vytvorí dobrú pozíciu v konkurenčnom prostredí. Najlepšia je samozrejme kombinácia výborného modelu aj stratégie. Inými slovami, dva podniky majú rovnaký podnikateľský model, teda ich systém funguje rovnako. Avšak jeden zvolí lepšiu stratégiu ako poraziť konkurenciu ako druhý podnik. Samozrejme, že úspešnejším na trhu bude prvý podnik s dobrou stratégiou.

Podnikateľský model zobrazuje fungovanie podniku, a teda predstavuje to, čo podnik má v súčasnosti, čo môže využiť na dosiahnutie stratégie. Podnikateľský model bez stratégie nemôže fungovať, a naopak stratégia bez modelu je bezvýznamná. Podnikateľský model podniku síce jasne ukáže, čo má, alebo čo by chcel mať, napríklad na akých zákazníkov sa chce sústrediť, akú pridanú hodnotu im ponúka. Ale bez dobrej stratégie, ktorá by tento model oživila a rozbehla, by bol model zbytočný. Podľa môjho názoru môžeme vzťah podnikateľského modelu a stratégie prirovnať k vzťahu ľudského tela a jeho duše. Podnikateľský model telom a stratégia predstavuje dušu podniku.

Literatúra

- [1] Kastle, T. 2012. *Eight models of business models, and why they are important*. [cit. 14-12-1]. Dostupné na : <<http://timkastle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>>.
- [2] Mullins, J. – Komisar, R. 2010. *Plán B*. Bratislava : Easton Books.
- [3] Chesbrough, H. – Rosenbloom, R. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-of companies. *Industrial and Corporate Change*. [online]. Vol. 11, no. 3, p. 533. [cit. 14-11-29]. Dostupné na : <http://www.sce.carleton.ca/faculty/tanev/TTMG_5005_T/Session_9_Mar_10_2008/Chesbrough_ICC_2002.pdf>. ISSN 1464-3650.
- [4] Osterwalder, A. – Pigneur, Y. 2009. *Business Model Generation*. Self Published.
- [5] Slávik, Š. – Bednár, R. 2013. Inovácie podnikateľských modelov. *Ekonomika a manažment*. Roč. X, č.1, s. 7.
- [6] Demil, B. – Lecocq, X. 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. In *Long Range Planning*. Volume 43, Issues 2-3, apríl/jún 2010. London, Elsevier Ltd, p.234.

- [7] Johnson, M. W. 2010. *Seizing the white space : business model innovation for growth and renewal*. Boston : Harward Business Press.
- [8] White, C. 2004. *Strategic management*. New York : Palgrave Macmillan.
- [9] Mintzberg, H. 2003. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Edinburg : Pearson Education Limited, p. 2 – 6.
- [10] Porter. M. 1996. *What Is Strategy?* [cit. 14-12-2]. Dostupné na : <<https://hbr.org/1996/11/what-is---strategy>>
- [11] Magretta, J. 2010. Why Business Models Matter. *Harward Business Review on Business Model Innovation*. USA: HBR Publishing Corporation.
- [12] Casadesus-Masanell, R. – Ricart, J.E. 2009. *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Working Paper 10-036. Harvard Business School. Dostupné na : <<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>>
- [13] Seddon, P.B. - Lewis, G.P. 2003. Strategy and Business Models: What's the Difference? Dostupné na : <<http://aisel.aisnet.org/pacis2003/17/>> p.246.

Kontakt

Ing. Ráchel Matušková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
rachel.matuskova@gmail.com