

# Dynamika Obchodního Modelu versus Dynamický Obchodní Model

Aleš Krmela<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, ales.krmela@vut.cz

Grant: FP-S20-6355

Název grantu: Koncepce řízení a rozvoje podniku v prostředí multioborových hodnotových sítí.

Oborové zaměření: AE – Řízení, správa a administrativní

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

**Abstrakt** Článek si klade za cíl přispět k odstranění vnímané dichotomie termínů dynamika obchodního modelu a dynamický obchodní model. Výzkum je kvalitativního charakteru s využitím literárních rešerší a analytické indukce. Dynamika a dynamický jsou v kontextu obchodního modelu akademickou literaturou nejednoznačně konceptualizovány a autory interpretovány nesystematicky. Náš výzkum naznačuje, že je lze považovat za synonyma, znamenající souhrnně různé formy okolností, příčin a důsledků změn obchodních modelů. V zájmu předejití nejasnostem je nezbytné explicitní vyjasnění předmětu nebo objektu výzkumu.

**Klíčová slova** dynamika, dynamický, obchodní model, dichotomie

## 1. ÚVOD

Obchodní model (z angl. business model, dále OM) je akademickou literaturou definován nejednotně. Oblast zkoumání OM je multidisciplinárního charakteru, zasahuje do managementu, strategického managementu, marketingu, logistiky a mnoha dalších vědních disciplín. Zasahuje i do podnikových aktivit jak v hodnotovém (primárně vnitropodnikové aktivity směrem k tvorbě hodnoty), tak v dodavatelsko-odběratelském řetězci (tvorba hodnoty v rámci externích vazeb).

Přes pokračující a rostoucí zájem akademické sféry – účastníci konference New Business Models v Nijmegen, 2020 hovořili o přibližně 850 výzkumnících zabývajících se problematikou OM – je OM zatím považován spíše za koncept a za soubor nástrojů, než za samostatnou teoretickou disciplínu (Lecocq, 2019). Koncept OM je v nynější fázi výzkumu buď předmětem tvorby teorie induktivní metodou, či zkoumán z pohledu různých, již existujících škol a teorií (Gassmann et al., 2016).

Konceptu OM přesto nadále chybí nejen jednotné chápání, ale i terminologie. Tento nedostatek se týká i oblasti výzkumu dynamiky OM (Schaffer et al., 2019). Vyjasnění terminologie je však nezbytné pro stanovení jednotky analýzy a zvolení vhodných metod výzkumu a měření. Saebi et al. (2017, s. 568) shledávají, že „chybí silný teoretický základ k porozumění dynamice OM“.

Jelikož dostupné odborné publikace jsou obvykle publikovány v anglickém jazyce, s cílem konkretizace terminologie je vymezováno: *Dynamika Obchodního Modelu* (dynamics of business model, resp. business model dynamics), dále OMD, versus *Dynamický Obchodní Model* (dynamic business model), dále DOM.

Vzhledem k vnímané sémantické nejednoznačnosti obou termínů DOM a OMD byly formulovány hlavní výzkumné otázky (VO):

VO1: Lze termíny DOM a OMD považovat za synonyma?

VO2: Jak je možné DOM a OMD konceptuálně vymezit?

## 2. METODY

Pro zodpovězení VO1 a VO2 byly provedeny literární rešerše a analýzy akademických publikací, v kombinaci s analytickou indukcí. K identifikaci odpovídajících akademických publikací bylo použito vyhledávací rozhraní VUT Brno PRIMO (které je provázané s množstvím hlavních světových odborných databází) a také www vyhledávač GOOGLE SCHOLAR. První vyhledávací termín byl „business model\* AND „dynamic\*“. Vyhledávání bylo provedeno v říjnu 2020. PRIMO poskytlo 224.824 výsledků, GOOGLE SCHOLAR 279.000 výsledků. Vyhledávání bylo proto dále zúženo na „business model\* dynamic\*“, což počet nalezených publikací omezilo na 572 v případě PRIMO a 143 v případě GOOGLE SCHOLAR. Omezení na recenzované časopisy v případě PRIMO redukovalo výběr na 167 publikací. Vyřazeny byly duplikáty, prohlédnuty byly názvy, klíčová slova a abstrakty a vyřazeny publikace, které nenaznačovaly bezprostřední souvislost s výzkumným problémem. Při zohlednění předchozích, autorem již uskutečněných rešerší (Krmela, 2017) a využití metody sněhové koule bylo k detailní analýze vybráno 51 akademických publikací.

## 3. OBCHODNÍ MODEL

Akademická sféra hovoří o OM v převážné míře jako o abstrakci architektury či logice, jak je uskutečňováno podnikání, pro koho a jak je prostřednictvím podnikání vytvářena, poskytována a zachycována hodnota (Gassmann et al., 2014; Osterwalder a Pigneur, 2010; Teece, 2010), pro jaké stakeholdery (Casadesus-Masanell, 2019). V českém prostředí se v souvislosti s termínem OM objevují termíny podnikatelský model, resp. nepřeložený anglický termín business model. Podniková sféra má tendenci zaměřovat OM se strategií, hodnotovým řetězcem či obchodními případy (Krmela a Tesařová, 2020).

Při konkretizaci termínu OM je hovořeno o částech jej tvořících, přičemž se vyskytují pojmy stavební bloky (building blocks) či stavební prvky (Osterwalder a Pigneur, 2010). Gassmann et al. (2014), Bocken et al. (2014) a další pak hovoří o elementech OM. Řídicí se objevuje výraz komponenty OM (Demil a Lecocq, 2010);

Schaffer et al., 2019). Byť se jednotliví autoři nezdírká rozcházejí v názorech, které jednotlivé části konkrétně existují, které jsou klíčové a co je jejich obsahem, lze vyslovit názor, že se ze sémantického hlediska jedná o synonyma, pokud jde o architekturu OM. My se přikláníme k termínu *elementy OM*. Za klíčové elementy jsou považovány hodnotová nabídka (produkt či služba) – element CO, zákazník (trh, zákaznické segmenty) – element KDO, tvorba hodnoty (aktivity, zdroje, partneři) a poskytování hodnoty (distribuční kanály) – element JAK, a v neposlední řadě zachycování hodnoty (logika nákladů a příjmů) – element PROČ.

Výchozí ontologický pohled na OM je statického charakteru, zabývá se popisem elementů OM. OM i jeho elementy však postupem času vlivem externích i interních vlivů vykazují určitou nestabilitu a tendenci ke změně.

### 3.1 Dichotomie chápání dynamiky v kontextu OM

V odborné literatuře se vyskytují termíny OMD i DOM. Konceptuální rozlišení obou není zřetelné. Tato skutečnost může vést k nejasnostem, což dokazuje i komentář anonymního recenzenta: „Dynamika [OM] je spojena se změnou (čímž se liší např. od inovace OM), což znamená proces a zahrnuje rozměr času.....dynamický OM znamená samotný OM. Dynamika OM (fokus dynamika) není – bezpodmínečně – to stejné jako dynamický obchodní model (fokus OM)“ (komentář anonymního recenzenta č. 1 ke článku Krmela a Šimberová, 2020). Jinak řečeno, je hlavní jednotkou analýzy především dynamika jako taková – a tedy předmětem výzkumu je ontologie dynamiky, co je dynamika, její příčiny, formy, vlivy, dopady na OM? Nebo je jednotkou analýzy především měněný OM? Je OM závislá, nezávislá, nebo dokonce kontrolní proměnná ve výzkumu? Lecocq (2019) doporučuje považovat OM za nezávislou proměnnou, pokud jsou zkoumány vztahy mezi OM a výkonem podniku, vyjádřeného v různých finančních ukazatelích. Tedy, jak OM ovlivňuje výkon. Za závislou proměnnou pak je možné považovat OM v případech, že se jedná o okolnosti spojené s implementací OM. Tedy, jak je OM ovlivňován, ať vnějšími či vnitřními faktory.

Byť lze intuitivně odvodit, že dynamika OM znamená změnu OM, samotné termíny OMD (Achtenhagen et al., 2013) a DOM (Cosenz a Noto, 2018) nejsou dostatečně a jednoznačně konceptuálně vyjasněny (Schaffer et al., 2019). I pro samotný fakt, že se OM mění jsou používány různé termíny, zejména změna OM (Cavalcante et al., 2011), evoluce OM (Demil a Lecocq, 2010) či adaptace OM (Ricciardi et al., 2016). Saebi et al. (2017) s cílem konceptualizovat OMD nalézají v akademické literatuře termíny: evoluce (evolution), obnova (renewal), replikace (replication), učení (learning), eroze (erosion), životní cyklus (lifecycle), transformace (transformation) a inovace (innovation) OM. V akademické literatuře identifikují dvě zmiňované úrovně OMD – postupné změny OM během času, často v důsledku vnějších impulsů – evoluce, učení, eroze, životní cykly. Souhrnně je nazývají adaptací, která směřuje k přizpůsobení stávajícího OM měnícím se podmínkám vnějšího prostředí. Jejich příčinou bývají změněné preference zákazníků, dodavatelů, vyjednávací síly, technologické změny, konkurence apod. Adaptace nemusí nutně obsahovat prvek novosti, který však může být jejím vyústěním. Jako druhou úroveň dynamiky identifikují radikální inovaci OM (OMI), která směřuje k převratným, zásadním změnám na trhu. OMI pochází jak z vnitřního prostředí konkrétního podniku, tak z vnějšího okolí, z ekosystému (dtto).

Konceptuální hranice mezi inkrementální změnou OM a OMI však není dostatečně a jednotně vymezená. Od jakého stavu OM a jeho elementů již nelze původní OM považovat za inkrementálně měněný či změněný, tedy adaptovaný, při zachování původní logiky? Kdy se

jž jedná o OMI, o v podstatě jiný, nový, v logice fungování radikálně změněný OM? Hranice mezi inkrementální adaptací a radikální inovací je, přinejmenším, poněkud fuzzy charakteru. Autoři se rozcházejí v názoru jak na stupeň, tak na rozsah změny, pokud ji vůbec konkretizují.

Ať dochází k postupné adaptaci OM, nebo k OMI, autoři se shodují na faktu, že předmětem změny jsou elementy OM a vztahy mezi nimi. Avšak: „Změna v komponentech [elementech] OM není to samé jako dynamika OM“ (anonymní recenzent A ke článku Tesařová et al., 2020). Je tedy třeba konceptualizovat rozdíly mezi DOM a OMD.

Osterwalder a Pigneur (2010, s. 150) se přiklání na stranu OMD coby interakce mezi elementy, když říká: „...debate over how one element influences others give participants a deep understanding of the business model and its dynamics.“

Krumeich et al. (2013) a Krumeich et al. (2015) se v kontextu OMD zabývají vztahy a závislostmi mezi jednotlivými elementy OM. Jejich rámcový OM sestává z pěti hlavních elementů a 20 komponentů. Strukturou je jejich rámcový OM z velké míry totožný se konceptem rekombinační školy a OM CANVAS. Vzhledem k značné komplexitě vztahů navrhuje redukci a spojení komponentů do konečných 11. Nacházejí množství jednosměrných i obousměrných závislostí mezi komponenty.

Gassmann et al. (2014), Moellers et al. (2017), Moellers et al. (2019) poukazují na samotný fakt dynamiky mezi jednotlivými elementy OM. Předmětem OMD jsou jednotlivé elementy OM i vazby mezi nimi s následným vlivem na OM jako celek (Haggege et al., 2017; Krumeich et al., 2013; Krumeich et al., 2015; Peters et al., 2013). OMD vede ke změně a adaptaci OM. Zatímco prostý popis OM, tedy statický pohled na OM, je relevantní z hlediska pochopení základní podnikatelské logiky v daném časovém okamžiku (Cavalcante et al., 2010), OMD je schopnost OM změnit se rychle v reakci na měnící se prostředí (Cosenz a Noto, 2018). Spieth a Schneider (2016) považují OMD za prostředek k usnadnění rozvoje příležitosti a jejich komercializaci. Haggege et al. (2017) a Demil a Lecocq (2010) naznačují, že je to právě kombinace statické a dynamické perspektivy, která zajišťuje funkčnost OM.

Wirtz (2016, s. 268) navrhuje úroveň změny OM a jeho elementů dle rozsahu a dopadu na OM:

- stabilizační:** adaptace hodnotové nabídky na změnu prostředí
- evolučně-adaptační:** inkrementální, postupná adaptace
- rozšíření:** v rámci existujícího trhu, nová hodnotová nabídka, výrazná adaptace jednotlivých elementů OM
- migrate:** výrazná změna, nová propojení existujících elementů hodnotové nabídky, diferenciací OM či jeho částí
- radikálně-inovativní:** disruptivní, nové struktury, změna průmyslu

Stabilizační, evolučně-adaptační či rozšiřující úroveň změny je možné považovat za inkrementální, postupně probíhající adaptace OM. Migrační a především radikálně-inovativní úroveň změny OM lze řadit do kategorie OMI, spíše než do kategorie prosté adaptace OM. Tato domněnka navazuje na pohled Gassmanna et al. (2014) kteří zastávají názor, že alespoň dva z elementů OM: KDO, CO, JAK nebo PROČ musí být výrazně modifikovány, aby OM mohl být považován za inovovaný. Tím naznačují rozlišení mezi inkrementální, adaptivní OMD a radikální OMD vedoucí k OMI. Claus (2016) pro OMI připouští možnost radikálnější změny pouze jednoho z elementů OM, při spíše adaptační změně ostatních. Současně shledává, že změna sub-elementů povede ke změně hlavních elementů, ne však bezpodmínečně naopak.

Na rozdíl od inkrementální OMD, OMI povede pravděpodobně k radikální změně OM, případně k OM novému. Je zřejmé, že intenzita změny OM je nejnižší u stabilizační změny, nejvyšší pak u radikálně inovativní změny. Konkretizace či přímo měřitelná kvantifikace termínu úrovně změny elementů OM z hlediska obsahu, vazeb či relativní významnosti v OM však ani Claussem (2016), ani Gassmannem et al. (2014), ani Saebi et al. (2017) ani Wirtzem (2016) není konkretizována.

Achtenhagen et al. (2013) navrhuje dynamicky řídit a měnit OM inkrementálně, postupem času jako alternativu (či doplněk) k více dramatické změně OM. Je tedy možné dovodit, že OMD, na rozdíl od OMI, povede spíše k inkrementálním změnám OM či jeho elementů. Při inkrementální OMD se jednotlivé elementy OM vyvíjejí, mění, adaptují, základní logika podnikání firmy zůstává zachována. Při radikální OMI vzniká v zásadě OM nový. Inkrementální dynamika je spíše postupného charakteru, radikální OMI má charakter spíše abruptní.

Dynamický pohled sleduje změny OM způsobené jak vnitřními, tak vnějšími faktory, které působí na jednotlivé elementy, mění je a zapříčínují jejich interakce. Wirtz et al. (2016) spatřují hlavní faktory působící na OM v tržních trendech, technologiích a regulaci. Dle Hagege et al. (2017) a Teece (2018) pocházejí vnější faktory z firemního ekosystému – konkurenti, substituty či zdroje. Mohou být jak mikroekonomického charakteru – dodavatelé, zákazníci, nové tržní příležitosti, tak makroekonomického – zejména demografie a regulace. Gay (2014) pak zmiňuje hodnotovou nabídku (vnitřní faktor) a spolupráci v síti firem (kombinace vnějších i vnitřních faktorů) jako hlavní faktory určující OMD.

Schaffer et al. (2020) konstatují, že vnější faktory, např. rychlé změny v legislativě a zvyšující se konkurence vedou k adaptacím OM a jejich elementů, přičemž adaptace může být jak zamýšlená, tak i samovolná. Lze polemizovat s tvrzením, že adaptace OM je samovolným procesem. OM je jedinečnou součástí podnikání každého podniku a jen podnik sám - prostřednictvím managementu či vlastníků - rozhoduje o akceptaci adaptace. Ignorance změn v okolí, působících faktorů a vědomé zamítnutí adekvátní adaptace může vést k problémům v podnikání různého charakteru, až případně k zániku daného podniku. Rozhodnutí je však primární, vnitřní záležitostí podniku. Proto by bylo vhodné místo výrazu samovolná použít výraz akceptovaná či převzatá.

Vnitřní faktory představují především firemní schopnost měnit se. Teece (2018) vnitřní faktory nazývá obecně dynamické schopnosti. Hagege et al. (2017) považuje za vnitřní faktory zejména specifická rozhodnutí firemního managementu, vyplývající z dynamik mezi jednotlivými elementy OM a uvnitř nich. Cavalcante (2011, s. 1336) spatřuje hlavní hybnou sílu OMD v „individuální schopnosti rozpoznat potřebu změny“ společně s „vůli změnu prosazovat a implementovat“. Důležité schopnosti jsou: koordinace, socializace, výměna informací zvenku do vnitra a z vnitra ven, a dále expanze. Achtenhagen et al. (2013) identifikují kritické schopnosti umožňující OMD: identifikace příležitosti a připravenost experimentovat; vyvážené nakládání se zdroji; soudržnost leadershipu, kultury a angažovanosti zaměstnanců.

V neposlední řadě je důležité zmínit i pohled na OMD z časového hlediska. Někteří autoři považují OMD za tvorbu, rozšíření, revizi a ukončení OM (Cavalcante et al., 2010; Cavalcante et al., 2011; Ning et al., 2011; Dai et al., 2011). Daný pohled tvoří jistou paralelu k životnímu cyklu firmy či produktu. Rozsah změny OM v jednotlivých stádiích však ani zde není dostatečně zřejmý. Stádium tvorby OM je možné zařadit spíše do kategorie OMI – předpokládá, že daný OM doposud neexistuje (v rámci podniku, odvětví). Stádium ukončení je konečným, statickým stavem procesu,

proto jej nepovažujeme za bezprostřední součást OMD, spíše za její vyústění.

### 3.2 Sémantika termínů dynamika a dynamický

Pravidla českého pravopisu považují výraz *dynamika* za podstatné jméno ženského rodu, k němu náležející přídavné jméno je *dynamický* (Bělič et al., 1981, str. 129). Akademický slovník cizích slov (Petráček et al., 1998, str. 181) za *dynamiku* považuje „1. Pohyb nebo vývoj nějakého jevu, dynamický ráz, dynamičnost, dynamismus....2. fy. Obor mechaniky zabývající se souvislostmi mezi pohybem a silami působícími na hmotná tělesa 3. ..obor astronomie zabývající se pohyby hvězd v Galaxii a zákony rotace.“. Termín *dynamický* je definován jako „...týkající se síly, na ní založený, projevující vnitřní sílu, pohyb, vývoj, pohybový, silový (opak statický)“. Příslušné podstatné jméno je *dynamika* (dtto).

Slovník cizích slov za *dynamiku* považuje „projevy různých sil v určité oblasti“ nebo „obor mechaniky zabývající se souvislostmi mezi pohybem a silami působícími na hmotná tělesa.“ (Dynamika, 2020, s. 181). Za *dynamický* považuje „pohybový, silový“ nebo „týkající se pohybu, rychlosti vývoje, hnací síly, energie“ (Dynamický, 2020, s. 181). Encyklopedie fyziky (Reichl a Všeticka, 2020, dynamika) považují dynamiku za „součást mechaniky, která se zabývá příčinami pohybového stavu těles“, „zkoumá, proč (z jakého důvodu, jaké příčiny) se tělesa pohybují.“

Jelikož OM je poměrně abstraktním konceptem, jeho verbální spojení s termíny dynamika či dynamický může vést k dalšímu zvýšení míry abstrakce. Pro zjednodušení lze nahradit termín *dynamika* termínem *pohyb*. Pohyb pochází, stejně jako dynamika, z mechaniky a je z hlediska fyziky příbuzným, nicméně zjevně méně abstraktním termínem. Pohyb znamená: „Změna polohy tělesa vzhledem k jinému tělesu tvořícímu vztahnou (referenční) soustavu, která se považuje za klidovou. Dělí se podle tvaru dráhy na pohyby přímočaré a křivočaré, podle rychlosti na rovnoměrné a nerovnoměrné“ (Všeobecná encyklopedie, 1999, str. 171, pohyb). Za antonymum termínu pohyb je možné považovat termín klid. Pohyb vyjadřuje změnu ve vztahu k něčemu, klid je stav. Analogicky tedy docházíme k výrazům:

Pohyb obchodního modelu (≈ OMD)

Pohyblivý obchodní model (≈ DOM)

V obou případech je zřejmé, že jde o určitý proces, že jde o pohled na vývoj OM, který znamená nějakou formu změny – v čase, v prostoru, v kvalitě. Ani dynamiku ani pohyb ale nelze považovat za vlastnost, jedná se o proces.

OM není hmotným objektem, a tedy jej nelze přímo kvantifikovat, ani jako objekt měřit (velikost, hmotnost, délka, objem). Nabízí se otázka, zda je vůbec vhodné fyzikální termíny v kontextu OM používat, zda by nebylo v zájmu eliminace terminologické dichotomie vhodnější uplatnit jiný, analogický termín. Lze hovořit o *změně OM* a *měním* se OM v obecné rovině a tu dále konkretizovat v závislosti na příčinách a důsledcích změn, ať na části či na celek. Skutečnost, že řada autorů používá jiné termíny (Saebi et al., 2014), pokud jde o změnu OM naznačuje určitou ambivalenci k termínu OMD.

#### 4. DISKUSE A ZÁVĚR

Z hlediska dalšího přístupu ke zkoumání v oblasti dynamiky neboli změny OM, autor považuje za nezbytné jednoznačně vymezit, co je předmětem zkoumání, pokud je hovořeno o OMD či DOM.

Předmětem nebo objektem zkoumání v oblasti dynamiky OM mohou být:

- 1) *obsahová, kvalitativní či kvantitativní změna OM jako celku či jeho elementů*: obsah, význam pro OM, eliminace elementů či zařazení nových elementů (Gassmann et al., 2014; Osterwalder a Pigneur, 2010),
- 2) *intenzita změny OM či jeho elementů*: stabilizace, evoluce, adaptace, migrace, radikální inovace (Wirtz, 2016),
- 3) *změna vzájemných vztahů mezi elementy OM*: intenzita propojení a směr ovlivňování – jednostranné či oboustranné – uvnitř OM (Clauss, 2016; Krumeich, 2015; Peters et al., 2013),
- 4) *změna vztahů OM či jeho elementů s ekosystémem*: počet propojení a směr ovlivňování – jednostranné či oboustranné (Clauss, 2016; Krumeich, 2015; Peters et al., 2013; Schaffer et al., 2019),
- 5) *temporální změna OM a jeho elementů, včetně rychlosti průběhu změn*: vznik, rozšíření, revize, zánik (Cavalcante et al., 2010; Cavalcante et al., 2011; Dai et al., 2011; Ning et al., 2011),
- 6) *příčiny a důsledky změny OM* (Gay, 2014; Teece, 2010; Wirtz et al., 2016).

Z lingvistického hlediska je také zřetelné, že pokud v každé z uvedených oblastí možného výzkumu OM nahradíme termín změna termínem dynamika, nedochází k významové změně.

Z hlediska sémantického nelze jednoznačně stanovit rozdíl mezi DOM a OMD a je možné oba považovat za obsahově blízké, pokud ne přímo za synonyma. Z hlediska přístupu a záměru vědeckého zkoumání je mnohem důležitější vymezit předmět nebo objekt zkoumání. Proto odpověď na VO1: Lze termíny DOM a OMD považovat za synonyma? zní:

*OMD a DOM lze považovat za synonyma, pokud jde o skutečnost změny OM. Je třeba exaktně vymezit předmět zkoumání a hlavního zaměření výzkumu.*

Syntézou pohledů jednotlivých autorů navrhuje definici OMD a odpověď na VO2: Jak je možné DOM a OMD konceptuálně vymezit? následovně:

*Dynamika obchodního modelu je jakákoliv změna obsahu, významnosti a vazeb jednotlivých elementů obchodního modelu, způsobená vnitřními či vnějšími vlivy, která vede ke změně formou rozšíření či revizi stávajícího OM. Změnou svého OM se subjekt aplikující daný obchodní model lépe adaptuje na změněné podmínky ekosystému.*

Závěrem navrhuje možný směr dalšího výzkumu v oblasti měření úrovně změny, tedy OMD. Dle Di Valentin et al. (2012, s. 457): „Mnoho respondentů má výrazné problémy v propojení jejich existujících KPI se specifickými elementy obchodního modelu“. Např. Yeger a Shenhar (2016, 2019) navrhuje využít kvantifikaci prostřednictvím dvoudimenzionálního modelu úrovně změny jednotlivých elementů OM a úrovně vynaloženého úsilí na provedení změny, resp. jejich důsledků.

#### Zdroje

1. ACHTENHAGEN, L., MELIN, L., NALDI, L. Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and

- Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning* [online]. 2013, Elsevier, 46(6), s. 427-442. ISSN 0024-6301. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
2. BĚLIČ, J. a kol. *Pravidla českého pravopisu, školní vydání*. 13. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981.
3. CASADESUS-MASANELL, R. Business model [přednáška]. New York: Fordham University – Business model conference, 3.6.2019
4. CAVALCANTE, S. A., KESTING, P., ULHOI, J. P. Business Model Dynamics: The Central Role of Individual. *Agency Academy of Management Proceedings* [online]. 2010, 1, s. 1-6. ISSN 2151-6561. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2010.54493466>.
5. CAVALCANTE, S., KESTING, P., ULHOI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision* [online]. 2011, 49(8), s. 1327-1342. ISSN 0025-1747. Dostupné z: doi: 10.1108/0025174111163142.
6. CLAUSS, T. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management* [online]. 2016, 47, 3, s. 385-403. ISSN 1467-9310. Dostupné z: doi: 10.1111/radm.12186.
7. COSENZ, F., BIVONA, E. Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach (v tisku). *Journal of Business Research* [online]. 2020, s. 1-12. ISSN 0148-2963. Dostupné z: doi: 10.1016/j.jbusres.2020.03.003
8. COSENZ, F., NOTO, G. A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning* [online]. 2018, 51(1), s. 127-140 [cit. 2020-02-22]. ISSN 0024-6301. Dostupné z: doi: 10.1016/j.lrp.2017.07.001.
9. DAI, J., SHEN, L., ZHENG, W. Business-model dynamics: A case study of Tencent. In: *2011 IEEE 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* [online]. 2011. ISBN 9781612844466. Dostupné z: doi: 10.1109/ICIEEM.2011.6035164.
10. DEMIL, B., LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* [online]. 2010, 43(2), s. 227-246. ISSN 0024-6301. Dostupné z: doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
11. DI VALENTIN, C., WEIBLEN, T., PUSSEP, A., SCHIEF, M., EMRICH, A., WERTH, D. Measuring Business Model Transformation. In *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2012, June 7-8* [online]. 2012. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/237006016\\_Measuring\\_Business\\_Model\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/237006016_Measuring_Business_Model_Transformation)
12. Dynamika. *SCS.ABZ.CZ* [online]. ©2005-2020 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/dynamika>
13. Dynamický. *SCS.ABZ.CZ* [online]. ©2005-2020 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/dynamicky>
14. GASSMANN, O., FRANKENBERGER, K., CSIK, M. *The business model navigator, 55 models that will revolutionize your business*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-1-292-06584-Z (ePub).
15. GASSMANN, O., FRANKENBERGER, K., SAUER, R. *Exploring the Field of Business Model Innovation. New Theoretical Perspectives*. Palgrave Macmillan, 2016. ISBN 978-3-319-41143-9
16. GAY, B. Open innovation, networking, and business model dynamics: the two sides. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* [online]. 2014 3(1), s. 1-20. ISSN 2192-5372. Dostupné z: doi: 10.1186/2192-5372-3-2.

17. HAGGÈGE, M., GAUTHIER, C., RÜLING, C. Business model performance: five key drivers. *Journal of Business Strategy* [online]. 2017, 38(2), s. 6-15. ISSN 0275-6668. Dostupné z: doi: 10.1108/JBS-09-2016-0093.
18. KRMELA, A. Business Model Dynamics in Business-to-Business Environment. In *Workshop specifického výzkumu 2017* [online]. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. s. 45-55. ISBN: 978-80-214-5598-6. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/70337>.
19. KRMELA, A., ŠIMBEROVÁ, I. Impact of Circular Economy on Sustainability of Incumbent Companies in the B2B Environment. Dynamics of Business Model. In *Jonker, J., Faber, N. (2020). Proceedings 5th International Online Conference on New Business Models* [online]. Nijmegen, OCF 2.0, Deotinchem (NL), 2020, s. 455. Dostupné z: <https://www.nbmconference.eu/dl/ProceedingsNBM2020conference.pdf>
20. KRMELA, A., TESAŘOVÁ, M. Business Model Change Through Implementation of Environmental Sustainability Measures. *Trends Economics and Management*. 2020, volume XIV, Issue 35, s. 59-71. ISSN 1802-8527
21. LECOCQ, X. PhD Track [přednáška]. New York: Fordham University – Business Models Conference, 5.6.2019
22. MOELLERS, T., BANSEMIR, B., PRETZL, M., GASSMANN, O. Design and Evaluation of a System Dynamics Based Business Model Evaluation Method. In: MAEDCHE, A., J. vom BROCKE a A. HEVNER (eds) *Designing the Digital Transformation* [online]. 2017. Lecture in Computer Science, vol. 10243. Cham: Springer, 2017, s. 125-144. ISBN 978-3-319-591444-5. Dostupné z: doi: 10.1007/978-3-319-59144-5\_8
23. MOELLERS, T., BURG, L. von der, BANSEMIR, B., GASSMANN, O. System Dynamics for Corporate Business Model Innovation. *Electronic Markets* [online]. 2019, 29, s. 387-406. ISSN 1422-8890. Dostupné z: doi: 10.1007/s12525-019-00329-y
24. NING, Y., FU, H., ZHENG, W. Business model dynamics: A case study of Apple Inc. In: *2011 IEEE 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* [online]. 2011. ISBN 9781612844466. Dostupné z: DOI: 10.1109/ICIEEM.2011.6035109..
25. OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley. 2010. ISBN: 978-0470-87641-1
26. PETERS, F., KLEEF, E. van, SNIJDERS, R., ELST, J. van den. The Interrelation between business model components – key partners contributing to a media concept. *Journal of Media Business Studies* [online]. 2013, 10(3), s. 1-22. ISSN 2376-2977. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073565>
27. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. za kolektiv. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0607-9
28. RICCIARDI, F., ZARDINI, A., ROSSIGNOLI, C. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. *Journal of Business Research* [online]. 2016, 69(11), s. 5487-5493. ISSN 0148-2963. Dostupné z: doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.154.
29. REICHL, J., VŠETIČKA, M. Úvod do dynamiky. In *Encyklopedie fyziky* [online]. ©2006 – 2020. Dostupné z: <http://fyzika.jreichl.com/main/article/view/23-uvod-do-dynamiky>
30. SAEBI, T. Business Model Evolution, Adaptation or Innovation? A Contingency Framework on Business Model Dynamics, Environmental Change and Dynamic Capabilities. Prepared for Nicolai J. Foss & Tina Saebi, eds. *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. [online]. 2014, s. 1-39. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=2403151>.
31. SAEBI, T., LIEN, L., FOSS, N. J. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning* [online]. 2017, 50, s. 567-581. ISSN 0024-6301. Dostupné z: doi: 10.1016/j.lrp.2016.06.006.
32. SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. *Research methods for Business Students*, 7. ed. Harlow: Pearson Education Ltd., 2016. ISBN 9789-1-292-01662-7
33. SCHAFFER, N., PFAFF, M., KRCCMAR, H. „Dynamic Business Models: A Comprehensive Classification of Literature”. In *MCIS 2019 Proceedings. 13.*, 2019. Dostupné z: <https://aisel.aisnet.org/mcis2019/13>
34. SCHAFFER, N., DRIESCHNER, C., KRCCMAR, H. An Analysis of Business Model Component Interrelations. In *PACIS 2020 Proceedings Pacific Asia Conference on Information Systems* [online], 2020b. s. 1-14. Dostupné z: <https://aisel.aisnet.org/pacis2020>
35. SPIETH, P., SCHNEIDER, S. Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*[online]. 2016, 86(6), s. 671-696. ISSN 0044-2372. Dostupné z: doi: 10.1007/s11573-015-0794-0.
36. TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* [online]. 2010, 43(2), s. 172-194. ISSN 0024-6301. Dostupné z: doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
37. TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*[online]. 2018, 51(1), s. 40-49. ISSN 0024-6301. Dostupné z: doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
38. TESAŘOVÁ, M., KRMELA, A., ŠIMBEROVÁ, I. Digitalization as an Enabler of Business Model Dynamics. In *11th International Scientific Conference „Business and Management 2020“, May 7-8, 2020, Vilnius, Lithuania* [online]. Vilnius: VGTU Press, 2020b, s. 73-83. ISBN 978-609-476-230-7. Dostupné z: doi: 10.3846/bm.2020.562
39. *Všeobecná encyklopedie, v osmi svazcích*. Svazek 6 p/r. Praha: Diderot, 1999. ISBN 80-902555-8-2
40. WIRTZ, B. W. *Business Model Management, design process instruments*. 2nd edition. Speyer, 2016. ISBN 978-3-00-052115-7.
41. WIRTZ, B., GÖTTEL, V., DAISER, P. Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models* [online]. 2016, 4(1), s. 1-28. ISSN 2246-2465. Dostupné z: doi: 10.5278/ojs.jbm.v4i1.1621.
42. YEGER, D., SHENHAR, A. An Integrated Framework for the Analysis of Business Model Transformation (BMT). The case of Midsized Firms Locked in a Growth Setback Stage. *This paper was presented at The ISPIM Innovation Forum, Boston, MA, USD on 13-16 March 2016. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)* [online], 2016, s. 1-24. Dostupné z: <https://search.proquest.com/ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/1781345798?accountid=17115>
43. YEGER, D., SHENHAR, A. Unified Framework for Classification of Business Model Transformations of Established Firms. *Journal of Business Models* [online], 2019, Vol. 7, No. 4, s. 73-78. ISSN 2246-2465. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/2407765814/>