

Podnikateľské modely v cirkulárnej ekonomike¹

Miroslav Jurkovič²

Business Models in the Circular Economy

Abstract

The concept of circular economy is a new way of finding relationships between individual industries, consumers and natural resources. It represents an economic system model in which products are produced in closed circles or cycles. The implementation of the circular economy is gradually changing and will change the nature and intensity of virtually every industry without its reproductive cycle. Producers, especially in fast-growing industries, will need to develop innovative business models that comply with the principles of the circular economy.

Key words

circular economy, business model, circular business model

JEL Classification: M21, M31

Received: 20.11.2020 Accepted: 1.12.2020

Úvod

Cirkulárna ekonomika je charakterizovaná ako regeneratívna ekonomika, ktorej cieľom je zachovať čo najväčšiu hodnotu výrobkov a materiálov. Koncepcia cirkulárnej ekonomiky je novým spôsobom hľadania vzťahov medzi jednotlivými odvetvami, zákazníkmi a prírodnými zdrojmi. Predstavuje ekonomický systém, v ktorom sa produkty realizujú v uzavretých kruhoch alebo cykloch. Vyústením tohoto procesu by malo byť vytvorenie uzavretého systému, ktorý umožní dlhú životnosť, opätovné použitie, renováciu, opätovnú výrobu a recykláciu výrobkov a materiálov. Ide tak o systémový model, ktorého jadrom je efektívnosť zdrojov a ich maximálne využitie nad rámec tradičného dodávateľského reťazca.

Implementácia cirkulárnej ekonomiky postupne mení charakter prakticky každého odvetvia bez ohľadu na jeho reprodukčný cyklus. Pre výrobcov najmä v rýchlo rastúcich odvetviach bude nevyhnutný vývoj inovatívnych podnikateľských modelov, ktoré budú zodpovedať princípom cirkulárnej ekonomiky. V príspevkoch sme sa zamerali na cirkulárne podnikateľské modely a prístupy k ich využitiu v novom ekonomickom systéme. Venovali sme sa tiež startupom ako atraktívnym podnikateľským formátom v prechodnom období z lineárnej na cirkulárnu ekonomiku. Sústredili sme sa na cirkulárne podnikateľské modely, ktorých využitím by nositelia myšlienky a/alebo podnikateľského nápadu mohli eliminovať niektoré limity a bariéry ich úspešného a efektívneho fungovania.

¹ VEGA 1/0587/19 Možnosti a perspektívy využitia marketingu v prechodnom období na cirkulárnu ekonomiku v SR ako nový podnikateľský model

² Mgr. Miroslav Jurkovič, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, externý doktorand, miroslav.jurkovic@euba.sk.

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je poukázať na možnosti tvorby a implementácie podnikateľských modelov v podmienkach prechodu na cirkulárnu ekonomiku so zreteľom na startup ako špecifický podnikateľský formát. Vzhľadom na aktuálnosť danej problematiky sme pri koncipovaní nášho príspevku konštatovali absenciu relevantných teoretických podkladov ako aj algoritmov pre nenáročné využitie týchto modelov v praxi. Najskôr sme vychádzali z primárnych teoretických poznatkov, zaoberajúcich sa podstatou a špecifikami podnikateľských modelov, využitelných predovšetkým pre etablované podniky.

Následne sme sa sústredili na relevantné zdroje, ktoré sa zaoberajú cirkulárnymi podnikateľskými modelmi. Poukázali sme na ich hlavné piliere (prvky, nástroje), najmä zákazníkov, tvorbu a dodanie hodnoty zákazníkovi a aktivity konkurenčného rozsahu, ktoré sú základným predpokladom pre vytvorenie a dlhodobé udržanie priaznivého postavenia na trhu a v odvetví.

Našou ambíciou nebolo predložiť úplný a/alebo masívny prehľad podnikateľských modelov a cirkulárnych podnikateľských modelov. Sústredili sme sa na tie z nich, ktoré sú v literárnych zdrojoch uvádzané ako optimálne s reálnym potenciálom využitia v praxi. Objasnili sme tiež štruktúru modelu CANVAS, ktorý je pre svoju komplexnosť považovaný za kľúčový podnikateľský model v podmienkach cirkulárnej ekonomiky.

V nadväznosti na charakter cirkulárnej ekonomiky ako nového systémového modelu, založeného na technológiách a inováciách sme sa v záverečných častiach príspevku venovali podnikateľským modelom startupov vznikajúcich či pôsobiacich v podmienkach cirkulárnej ekonomiky. Formulovali sme názory, týkajúce sa vhodnosti a opodstatnenosti niektorých cirkulárnych podnikateľských modelov, opísaných v úvodných častiach príspevku. Nakoniec sme konštatovali nevyhnutnosť realizácie výskumov so zameraním na danú problematiku.

2 Výsledky a diskusia

2.1 Teoretické východiská

Podnikateľský model sa objavil súčasne so samotným podnikaním. Najskôr sa však spomínal iba ako postup podnikania. Ako pojem bol uvedený do teórie a praxe až oveľa neskôr, a to v súvislosti s rozvojom informačno - komunikačných technológií.

Súčasný podnikateľský model predstavujú základné princípy toho, ako firmy tvoria hodnotu, ako ju komunikujú a dodávajú svojim zákazníkom. Opisujú, ako do seba zapadajú jednotlivé kroky podnikania. Zaoberajú sa nimi viacerí autori, ktorí vo svojich vymedzeniach tohto pojmu vychádzajú z rôznych prístupov.

Mullins & Komisar (2010) chápu podnikateľský model ako určitú hierarchiu ekonomických aktivít, ktorá určuje, či firma zarobí alebo nezarobí a či bude schopná ponúknuť atraktívne výnosy svojim investorom. Podnikateľský model tak podľa nich predstavuje ekonomický prístup k podnikaniu vo všetkých jeho aspektoch.

Chesbrough & Rosenbloom (2002) zase pristupujú ku chápaniu podnikateľského modelu na základe jeho funkcií. Podľa uvedených autorov podnikateľský model plní niekoľko funkcií. Hlavnou funkciou podnikateľského modelu je tvorba hodnoty pre zákazníka. Podnikateľský model ďalej identifikuje trhový segment, definuje štruktúru hodnotového reťazca, odhaduje štruktúru nákladov a ziskového potenciálu vyrábanej ponuky a opisuje trhovú pozíciu spoločnosti v rámci hodnotovej siete spájajúcej dodávateľov a zákazníkov, vrátane potenciálnych konkurentov. Poslednou funkciou podnikateľského modelu je výber konkurenčnej stratégie, prostredníctvom ktorej firma dosiahne a udrží svoje výhodné postavenie oproti konkurencii.

Autori Demil & Lecocq (2006) charakterizujú podnikateľský model na základe dvoch prístupov:

1. statického,
2. dynamického.

Statický prístup ku chápaniu podnikateľského modelu ho vníma ako akýsi vzor, ktorý zobrazuje prepojenie jadra podnikania a ostatných jeho komponentov.

Dynamický prístup zase zdôrazňuje zmeny vo firme, resp. zmeny v samotnom podnikateľskom modeli, ktoré nastanú, resp. by mohli nastať ako súčasť podnikových a podnikateľských aktivít v rámci implementácie určitého podnikateľského modelu.

Johnson (2010) je ďalší z autorov, zaoberajúcich sa danou témou. Tvrdí, že podnikateľský model je vo svojej podstate prezentáciou toho, ako firma vytvára a poskytuje hodnotu zákazníkom aj spoločnosti.

Na rozdiel od uvedených definícií a prístupov Burns (2014) patrí k autorom, ktorí vo svojich dielach neuvádzajú pojem „podnikateľský model“, ale „rámec tvorby nového podnikania“. Až neskôr k nemu pridáva spomínaný pojem „podnikateľský model“, ktorý považuje za jadro nového podnikania. Podľa Burnsa, podnikateľský model má nasledovnú štruktúru:

1. identifikovanie trhových segmentov,
2. definovanie ponúkanej hodnoty,
3. hlavné ponúkané hodnoty,
4. marketingová stratégia trhového výklenku,
5. nastavenie cien,
6. ceny a množstvá,
7. porozumenie zákazníkom,
8. distribučné kanály,
9. porozumenie zákazníckym a spotrebiteľským úžitkom.

Gassmann et al. (2014) vytvorili pomerne jednoduchú postupnosť tvorby podnikateľského modelu, ktorú tvoria štyri roviny:

1. Zákazník – Kto sú cieľoví zákazníci? Je nevyhnutné presne pochopiť, ktoré segmenty sú cieľové, a ktoré nie. Zákazníci sú alfou a omegou každého podnikania a podnikateľského modelu.

2. Hodnotová ponuka – Čo sa ponúka zákazníkom? Nasleduje definovanie ponuky (výrobkov a služieb) a spôsobu, ako uspokojia potreby zákazníkov (čo v skutočnosti zákazníci kupujú; jadro produktu).
3. Hodnotový reťazec – Ako sa vyrába ponuka? Definovanie procesov a činností a ich nastavenie v koordinovanej súčinnosti so zdrojmi a spôsobilosťami vytvárajú podnikový hodnotový reťazec.
4. Ziskový mechanizmus – Prečo sa generuje zisk? Obsahuje nákladovú štruktúru a mechanizmy generujúce výnosy, objasňuje, čo spôsobuje finančnú životaschopnosť podnikateľského modelu.

Efektívny podnikateľský model na jednej strane poskytne zákazníkovi hodnotu, ktorú akceptuje a je za ňu ochotný zaplatiť. Na druhej strane podnik pokryje z tržieb všetky svoje náklady a dosiahne zisk.

2.2 Cirkulárne podnikateľské modely

Prechod na cirkulárnu ekonomiku sa týka podnikateľských subjektov bez ohľadu na ich veľkosť a krajinu pôvodu. Jednou z možností ako pomôcť týmto, najmä začínajúcim a/alebo malým podnikateľským subjektom s prechodom na nový ekonomický model je systematizácia poznatkov týkajúcich sa podstaty cirkulárnych modelov a nástrojov ich implementácie do praxe.

Cirkulárne podnikateľské modely sú pomerne novou oblasťou teórie aj praxe, ktorá okrem tradičných využíva viaceré nové nástroje tvorby a podpory týchto modelov (Bocken, 2014). Literatúra uvádza niekoľko prepracovaných a overených cirkulárnych podnikateľských modelov, ich dizajnovanie a nástroje ich tvorby (Ellen MacArthur Foundation, Joustra, de Jong, Engelaer, Laubscher & Marinelli, Van Renswoude et al., Osterwalder & Pigneur). Univerzálne využitie týchto podnikateľských modelov je však obmedzené a nezodpovedá súčasným požiadavkám na ich implementáciu do podnikateľskej činnosti (Van Renswoude et al., 2015).

Základné princípy a prvky cirkulárnych podnikateľských modelov možno odvodiť z hlavných princípov cirkulárnej ekonomiky. V literatúre sa takéto prvky definujú rôzne, napríklad: koncept ReSOLVE (regenerovať, zdieľať, optimalizovať, vytvárať, virtualizovať, vymieňať), spôsoby vytvárania kruhovej hodnoty (Van Renswoude et al., 2015), normatívne požiadavky na podnikateľské modely (Boons & Lüdeke – Freund, 2010) a oblasti integrácie (Laubscher & Marinelli, 2014). V tab. 1 sú uvedené vybrané prístupy k typológii cirkulárnych podnikateľských modelov.

Treba konštatovať, že jednotlivé prístupy sa často prekrývajú a rozlišovacie kritéria bývajú nejasné. Tieto diskrepancie by mal odstrániť, resp. eliminovať koncepčný prístup k tvorbe cirkulárnych podnikateľských modelov. Stubbs a Cocklin (2008) vyvinuli koncept cirkulárneho podnikateľského modelu, ktorý sa skladá z dvoch typov atribútov:

1. štrukturálnych,
2. kultúrnych.

Tab. 1 Systematizácia typológie cirkulárnych podnikateľských modelov (vybrané prístupy)

Klasifikačné kritérium	Autori
Zdroj tvorby hodnoty	Lacy et al. (2013); Van Renswourde et al. (2015)
Hodnota v systémoch služieb a produktov	Tukker & Tischner (2006); De Jong et al. (2015); Planning (2015)
Stratégie návrhu na predĺženie životnosti	Bakker et al. (2014)
Cyklus produktu/komponentu/materiálu v materiálových slučkách	Planning (2015)
Zmiešané kritéria	Lüdeke - Freund (2010)

Zdroj: vlastné spracovanie

Každý z nich má definované svoje ekonomické, environmentálne, sociálne a holistické charakteristiky. Ďalším koncepčným prístupom je procesný model zmeny podnikateľského modelu na cirkulárny prostredníctvom interakcií medzi jednotlivcami a skupinami vo vnútri i mimo podniku (Roome & Louche, 2015).

Literatúra taktiež uvádza nástroje tvorby a implementácie cirkulárnych podnikateľských modelov. Za zmienku stojí model od Joustra et al., ktorý vyvinuli na podporu malých a stredných podnikov v prípade prechodu na cirkulárnu ekonomiku (Joustra et al., 2013). Jedná sa o päťfázový model, ktorý zahŕňa informácie o cirkulárnej ekonomike a o pripravenosti podniku, partnerov a všetkých zainteresovaných strán v dodávateľskom reťazci na prechod od lineárnej k cirkulárnej ekonomike. Následne sa vyhodnocujú príležitosti, ktoré by mohli priniesť produkty do cirkulárneho podnikateľského modelu, identifikujú sa služby, ktoré by podnik mohol poskytovať spolu s postupom na vytvorenie tohoto modelu tak, aby bol implementovateľný v praxi. V poslednom kroku sa zisťuje, či je vytvorená taká hodnota, ktorú zákazníci očakávajú a za ktorú budú ochotní zaplatiť.

Renswoude et al. (2015) vyvinuli metodiku na zlepšenie prechodu podnikov z lineárnej ekonomiky do kruhovej formy podnikania. Osterwalder a Pigneur definovali päť fáz procesu navrhovania podnikateľských modelov, ktoré zahŕňajú mobilizáciu, pochopenie, návrh, implementáciu a riadenie (Osterwalder & Pigneur, 2010).

V nadväznosti na tematiku cirkulárnych podnikateľských modelov je vhodné spomenúť aj faktory, ktoré súvisia s ich zavedením do praxe. Tieto faktory sa týkajú väčšinou všeobecných faktorov ako podmienok, ktoré je potrebné splniť na zabezpečenie ziskovosti uzavretých kruhov (Planing, 2015), ľudských zdrojov (Joustra et al., 2013; Lacy et al., 2014; Scott, 2015), politického systému a právnych predpisov (Ellen MacArthur Foundation, 2015; Scott, 2015), IT a správy dát (Parlikad et al., 2015; Scott, 2015).

Predmetom úvah o cirkulárnych podnikateľských modeloch a ich zavedení do podnikateľskej činnosti podnikov sú aj postupy na ich hodnotenie. Laubscher a Marinelli (2014) uvádzajú meranie ekologickej stopy a jej redukciu, priamu finančnú hodnotu prostredníctvom obnovy materiálov a aktív a jej nárast prostredníctvom nových podnikateľských modelov.

Za najviac komplexný je považovaný model CANVAS od autorov Osterwalder a Pigneur. Tvorí ho deväť pilierov (prvkov), na ktorých tento model stojí (Osterwalder, Pigneur; 2010):

1. zákaznícke segmenty, ktoré firma obsluhuje,
2. tvorba hodnoty pre zákazníkov,
3. distribučné a komunikačné kanály, ktoré firma využíva na obsluhu zákazníkov, komunikáciu s nimi a predaj produktov,
4. vzťahy so zákazníkmi, ktoré firma vytvára a udržiava s každým segmentom trhu,
5. výnosové toky vyplývajúce z cenových ponúk zákazníkom,
6. kľúčové zdroje ako aktíva potrebné na poskytnutie a dodanie vyššie uvedených prvkov,
7. kľúčové aktivity, ktoré sa vykonávajú s cieľom ponúknuť a dodať vyššie uvedené prvky,
8. kľúčové partnerstvá, akými sú sieť dodávateľov a partnerov, ktorí podporujú realizáciu cirkulárneho podnikateľského modelu tým, že poskytujú určité zdroje a vykonávajú určité činnosti,
9. štruktúra nákladov zahŕňajúca všetky náklady vzniknuté pri prevádzke cirkulárneho podnikateľského modelu.

Tento model je považovaný za východisko pre tvorbu ostatných cirkulárnych podnikateľských modelov, pretože každý podnikateľský model je do určitej miery lineárny a kruhový zároveň. Treba však uviesť, že hoci tento model podporuje proces navrhovania cirkulárneho podnikateľského modelu, neuvádza, ako princípy cirkulárnej ekonomiky alebo podnikateľské aktivity, do ktorých sa implementujú princípy cirkulárnej ekonomiky, súvisia s prvkami konkrétneho podnikateľského modelu.

2.3 Podnikateľský model startupu v podmienkach cirkulárnej ekonomiky

Z teórie a praxe je známych celý rad podnikateľských modelov aj pre formát podnikania, označovaný ako startup. Tento pojem, ktorý vznikol na prelome tisícročí v súvislosti s informačno – technologickým pokrokom, vyjadruje novo vzniknutý projekt alebo novovzniknutú firmu, nachádzajúcu sa zvyčajne ešte len vo fáze tvorby podnikateľského zámeru. Startup je založený na vývoji podnikateľského nápadu, determinovaným financovaním. Podnikateľský model v tomto prostredí predstavuje zásadnú podmienku realizácie podnikateľského nápadu.

Startup ako malý začínajúci podnik hľadá, tvorí a nachádza podnikateľský nápad, ktorý postupne pretvára do podnikateľsky realizovateľného výrobku alebo služby. Startup, na rozdiel od etablovaných podnikov sa vyznačuje špecifickým životným cyklom. Je preň typické, že prechádza súčasne niekoľkými etapami svojho životného cyklu (rozvoja), týkajúcimi sa myšlienky/nápadu ako aj rozvoja samotného startupu ako organizácie. Neoddeliteľnú súčasť tohto rozvoja tvoria cykly financovania startupu. Jednotlivé etapy vo svojom súhrne a vzájomnej koordinácii tvoria platformu pre rozvojový a funkčný podnikateľský model, ktorý je nevyhnutnou podmienkou pre úspešné podnikanie formou startupu.

Základnou činnosťou startupu je premeniť nápady na produkty, merať reakciu zákazníkov a poznať, či má nastať veľká zmena alebo zotrvať v začatom zámere. Startup ako moderná podnikateľská forma je určená na realizáciu originálnych podnikateľských nápadov zväčša na báze nových technológií. Z tohto dôvodu je možné startup vnímať ako vhodnú formu podnikania aj v prechodnom období od lineárnej na cirkulárnu ekonomiku. Podnikanie v podmienkach cirkulárnej ekonomiky je častokrát založené práve na inováciách, vysoko inovačných technológiách a poznatkoch, vyznačujúcich sa jedinečnosťou s vysokým konkurenčným aj komerčným potenciálom.

Pre uvedený druh podnikateľskej jednotky sa preto ako najvhodnejší spomedzi nami vyššie uvedených cirkulárnych podnikateľských modelov ukazuje model CANVAS, a to najmä pre jeho spomínanú komplexnosť.

Treba uviesť, že so vznikom startupom sú spojené niektoré bariéry, najmä trhové riziko. Mnohí začínajúci podnikatelia sa totiž vyznačujú bohatým potenciálom inovatívnych myšlienok, avšak bez relevantného podnikateľského rámca/modelu. Za významný nedostatok, ktorý podľa nášho názoru u týchto podnikateľov prevláda, možno považovať najmä neznalosť trhu/zákazníkov a slabú schopnosť pretaviť myšlienku (podnikateľských nápad) do reálneho produktu. Znamená to, že vedia rozpoznať trendy, avšak ich transformácia do produktu je už problematická až kritická.

Vychádzajúc zo základných úrovni produktu (jadro, vlastný produkt a rozšírený produkt) konštatujeme ako najproblematickejšie správne definovanie prvých dvoch – jadra a vlastného produktu.

V prípade jadra produktu je z hľadiska dosiahnutia podnikateľského, trhového a konkurenčného úspechu životne dôležité, aby nositelia myšlienky/nápadu skutočne rozumeli účelu, na ktorý si zákazník daný produkt kúpi a úžitku, ktorý daný produkt zákazníkovi jeho spotrebou prinesie. Správne identifikovaný účel a úžitok sú základné predpoklady pre tvorbu hodnoty a nastavenie spôsobu, ako ju dodať zákazníkovi. Vychádzajúc tak z marketingových poznatkov je zrejme, že zákazník si nekupuje konkrétny produkt preň samotný, ale pre úžitok, ktorý mu prinesie. V prípade, že tento úžitok (nie len) zakladateľ startupu nevie definovať, celý zámer (podnikateľská myšlienka) sa neuskutoční. Zároveň to vytvorí bariéru pre správne vymedzenie trhových segmentov a výber cieľových skupín zákazníkov, na obsluhu ktorých by sa nositelia myšlienky mali zamerať. Je to dôležité aj z toho hľadiska, že samotná cirkulárna ekonomika ako nový ekonomický model prináša novú paradigmu spotrebiteľského správania. Vznikajú nové preferencie zákazníkov, ktoré sú spojené s tvorbou hodnoty pre nich a sú pretavené do jadra konkrétneho produktu.

Vlastný produkt a bariéry s ním spojené v podnikaní v podmienkach prechodu na cirkulárnu ekonomiku formou startupu sú neoddeliteľné od chýb, ktorých sa podnikatelia dopúšťajú pri vyššie spomenutom rozhodovaní o jadre produktu. Nadväzujúc na to, čo tvorí vlastný produkt (kvalita, dizajn, značka, vlastnosti produktu) je zrejme, že nesprávne rozhodnutie podnikateľov o týchto atribútoch má tendenciu zasťiť skutočný zdroj/e tvorby hodnoty a jej dodanie zákazníkovi už v prvých fázach jeho životného cyklu. Je to o to dôležitejšie, že v prípade podnikateľského rámca v podmienkach cirkulárnej ekonomiky pôjde o cirkuláty, resp. o produkty obsahujúce cirkuláty, častokrát vysoko inovatívne alebo s vysokým inovačným potenciálom, ktoré sa zároveň vyznačujú novými vlastnosťami a/alebo prevedením.

Vychádzajúc z predznačeného sa domnievame, že v prípade využitia komplexného modelu CANVAS v podmienkach podnikania formou startupu sa uvedené prekážky môžu čiastočne alebo úplne eliminovať z hľadiska trhových bariér. Z hľadiska využitia tohto modelu sú tak významné osobitne prvé dva piliere: segmenty zákazníkov, ktoré bude/chce firma/startup obsluhovať a tvorba hodnoty pre týchto zákazníkov.

Rovnako ďalšie prvky (pilieri) daného modelu podporia úsilie podnikateľov o úspešné podnikanie v podmienkach startupu. Komunikácia so zákazníkmi sprostredkuje hodnotu, ktorá je súčasťou jadra produktu a distribúcia ju dodá zákazníkovi. Vytváranie vzťahov so zákazníkmi a partnerstiev s ostatnými subjektmi a prvkami podnikateľského prostredia vytvorí platformu pre ďalší rozvoj podnikania a prechod startupu do ďalšej – vyššej fázy svojho životného cyklu. Osobitne vzťahy so zákazníkmi sú kľúčové. Zákazníci majú potenciál rastu a prechodu od substitútu na cirkulát, resp. produkt, obsahujúci cirkulát, čím môže vzniknúť nový trh/trhová štrbina.

Všetky ostatné piliere (prvky) modelu CANVAS sú dôležitou platformou pre úspešné podnikanie. Zdroje vytvárajú rezervu, kľúčové aktivity sú zase nevyhnutné pre ich zabezpečenie.

Model CANVAS môže byť pre startup užitočný z pohľadu jeho štartu a nábehu na jednotlivé fázy životného cyklu. Čiastočne vhodným spôsobom ho môžu dopĺňať aj iné z podnikateľských modelov, uvádzaných v tomto príspevku. Napríklad model od autorov Joustra et al., ktorý bol vyvinutý práve pre malé podniky, zachytáva informovanosť a pripravenosť všetkých relevantných partnerov na cirkulárnu ekonomiku. Prínosom je, že sa zaoberá tvorbou hodnoty pre zákazníkov, príležitosťami a tiež službami, ktoré vytvárajú tzv. rozšírený produkt a sú neoddeliteľnou súčasťou cirkulárnej ekonomiky. Práve informácie spolu s tvorbou hodnoty považujeme za najvýznamnejšie piliere podnikateľských modelov v rámci startupov v podmienkach cirkulárnej ekonomiky.

Domnievame sa, že aj ostatné viac či menej známe modely môžu prispieť k úspešnému štartu startupu a jeho nábehu do fázy zrelosti v podmienkach cirkulárnej ekonomiky. Ich overenie by si však vyžiadalo uskutočnenie relevantného výskumu/výskumov.

Napriek tomu, že problematike problémov a limitov, spojených s implementáciou cirkulárnych podnikateľských modelov sa venovali viaceré zdroje, s ich aplikáciou na podmienky startupu sa stretávame len ojedinele. Rovnako ojedinele sa je možné stretnúť aj so skúmaním týchto limitov v podmienkach implementácie cirkulárneho podnikateľského modelu do aktivít už etablovaného podniku a startupu.

Záver

Podnikateľské modely predstavujú rámec pre realizáciu efektívnej podnikateľskej činnosti. Existuje niekoľko prístupov ku chápaniu podnikateľských modelov. Autori im pripisujú viaceré funkcie a takisto účely, na ktoré môžu slúžiť. Bývajú označované aj ako forma spôsobu, akým podnik podniká a celkovo funguje. Ich význam spočíva najmä v tom, že sa zaoberajú tým najdôležitejším z hľadiska úspešného podnikania – zákazníkmi z rôznych uhlov pohľadu (segmenty, cieľové skupiny, hodnota pre zákazníkov). V neposlednom rade sú to ďalšie piliere efektívneho podnikateľského modelu, akými sú produkt a konkurencia. Oba tieto prvky (pilieri, nástroje) a ich ciele uplatnenie a riešenie sú bázou pre vytvorenie a udržanie dlhodobu priaznivého postavenia firmy na trhu.

Význam podnikateľských modelov a ich tvorby s určitosťou nadobúda na význame aj v prechodnom období na cirkulárnu ekonomiku. Tento nový ekonomický model prináša nielen rad obmedzení a limitov, ale tiež nových podnikateľských príležitostí v podobe myšlienok, výrobkov, služieb, materiálov, technológií či inovácií. Zároveň vytvára novu paradigmu spotrebiteľského správania, tvorby a dodania hodnoty a jej komunikovania zákazníkom. Cirkulárne podnikateľské modely sú tak v centre pozornosti tak teórie ako aj praxe. Vyznačujú sa množstvom prístupov k chápaniu, dizajnovaniu, tvorbe a implementácii a viac či menej komplexným obsahom

Cirkulárna ekonomika sa rozvíja v turbulentnom prostredí, charakterizovanom informáciami, technológiami a inováciami. Jedným z formátov vhodných na podnikanie sú preto startupy, ktoré majú potenciál narásť a rozvíjať sa do etablovaných firiem. U týchto podnikateľských formátov je vhodnou formou podnikateľského modelu podobne ako pri zreých firmách prístup CANVAS. Komplexnosť CANVAS(u) je bázou, ktorá môže eliminovať problémy a limity spojené s vytváraním startupov. Aj ďalšie podnikateľské modely, navrhnuté pre podniky a/alebo začínajúce podniky v podmienkach prechodu na cirkulárnu ekonomiku môžu byť pre startupy užitočné.

V záujme dosiahnutia čo najvyššej efektívnosti týchto podnikateľských modelov ako aj cirkulárnych podnikateľských modelov je žiadúce realizovať relevantné výskumy na základe vzájomnej súčinnosti teórie a praxe.

Zoznam bibliografických odkazov

- Bakker, C., Wang, F.; Huisman, J. & den Hollander, M. (2014). Products that go round: Exploring product life extension through design. *Journal of Cleaner Production*, 69, 10–16. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.028>.
- Bocken, N. M. P. et al. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business models achetyps. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42 – 56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.028>.
- Boons, F. & Lüdeke - Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state - of - the - art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.00>.
- De Jong, E., Engelaer, F. & Mendoza, M. (2015). *Realizing Opportunities of a Circular Business Model*. Retrieved October 10, 2020, from <http://circulate-news.org/2015/04/de-lage-landen-realising-the-opportunities-of-a-circular-business-model>.
- Demil, B., Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution. In *Long Range Planning*. Volume 43, Issues 2-3, London, Elsevier Ltd, p.234.
- Ellen MacArthur Foundation (2015). *Delivering the Circular Economy a Toolkit for Policymakers*. Cowes, UK: Ellen MacArthur Foundation.
- Gassmann, O. et al. (2014). *The business model navigator*. Pearson 2014.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value rom innovation: evidence from Xerox Corporation ´s technology spin-of companies. *Industrial and Corporate Change*. [online]. Vol. 11, no. 3, p. 533. [cit.

- 14.11.20]. Dostupné na : < http://www.sce.carleton.ca/faculty/tan-nev/TTMG_5005_T/Session_9_Mar_10_2008/Chesbrough_ICC_2002.pdf>. ISSN 1464-3650.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Joustra, D. J. et al. (2013). *Guided Choices towards a Circular Business Model*. Lille: North-West Europe Interreg IVB.
- Lacy, P. et al. (2013). 5 Business Models that are Driving the Circular Economy. Retrieved March 5, 2019, from <http://www.fastcoexist.com/1681904/5-Business-Models-That-Are-Driving-the-Circular-Economy>.
- Laubscher, M. & Marinelli, T. (2014). Integration of Circular Economy in Business. In Proceedings of the Conference: Going Green - CARE INNOVATION 2014, Vienna.
- Lüdeke - Freund, F. (2010). Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability. In *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation*. Proceedings of the ERSCP-EMSU Conference, Delft, 2010.
- Laubscher, M. & Marinelli, T. (2014). Integration of Circular Economy in Business. In: Proceedings of the Conference: Going Green-CARE INNOVATION 2014, Vienna.
- Mullins, J., Komisar, R. (2010). *Plán B*. Bratislava: Easton Books.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ, USA, 2010. John Wiley & Sons.
- Parlikad, A. K., et al. (2003). The Role of Product Identity in End-of-Life Decision Making. Retrieved March 25, 2019, from <https://www.alexandria.unisg.ch/21457/1/cam-autoid-wh017.pdf>
- Planing, P. (2015). Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for Non - Acceptance of Circular Business Models. *Open Journal of Business Model Innovation*, 1 – 11.
- Roome, N. & Louche, C. (2015). Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation. *Organisation & Environment*, 29 (1), 11 - 35. <https://doi.org/10.1177/1086026615595084>.
- Scott, J. T. (2015) *The Sustainable Business a Practitioner's Guide to Achieving Long – Term Profitability and Competitiveness*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Stubbbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Organisation & Environment*, 21 (2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>.
- Tukker, A. & U. Tischner, U. (2006). Product-services as a research field: past, present and future. Reflections from a decade of research. *Journal of Cleaner Production*, 14 (17) 1552-1556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.01.022>.
- Van Renswoude, K. et al. (2015). Circular Business Models. Part 1: An introduction to IMSA's Circular Business Model Scan. Retrieved January 25, 2020, from: https://groenomstilling.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/imsa_circular_business_models_-_april_2015_-_part_1.pdf.