BUSINESS MODEL CANVAS

Smart City · perspektiva podnikatele / startupu

Viktor Beneš

1 · Klíčoví partneři

– Dodavatelé technologií
– Investoři
– Poradenské firmy

U každého partnera je užitečné explicitně definovat, co konkrétně přináší: data, infrastrukturu, regulatorní prostor nebo důvěryhodnost vůči veřejnosti.

Smart City optika: Město je spolutvůrce, ne jen zákazník – quintuple helix.

2 · Klíčové aktivity

– Vývoj a provoz produktu
– Prodej a podpora

Bez souladu s veřejnou zakázkou, správou dat a městskými standardy se řešení v praxi neskáluje, i když technicky funguje.

Smart City optika: Pilotní návrh v living labs a integrace s městskými daty.

7 · Klíčové zdroje

– Technologie, know-how
– Finanční kapitál

Data z provozu (senzorika, chování uživatelů) jsou samostatným strategickým zdrojem. Je potřeba explicitně definovat, k jakým datům potřebujete přístup od města a jaká data naopak generujete vy, včetně otázky vlastnictví a ochrany soukromí.

Smart City optika: Provozní data jsou strategický zdroj. Definuj vlastnictví a přístup k nim.

3 · Hodnotová nabídka

– Novost a inovace
– Nižší náklady / riziko
– Zvýšení komfortu a dostupnosti

Hodnotu je vhodné formulovat nejen komerčně, ale i vůči měřitelným veřejným cílům. Města a veřejní investoři rozhodují na základě prokazatelného dopadu a nejen dle business case.

Smart City optika: Podlož hodnotu měřitelnými cíli – CO_2, podíl OZE, kvalita ovzduší, apod.

4 · Vztahy se zákazníky

– Osobní přístup
– Komunita uživatelů

Vedle vztahu s koncovým uživatelem je klíčový i institucionální vztah s městem: politická podpora (buy-in) a spolupráce s příslušným odborem často rozhoduje o adopci řešení víc než samotná technická kvalita.

Smart City optika: Institucionální vztah s městem často rozhoduje víc než technika.

6 · Distribuční kanály

– Přímý prodej
– Online kanály
– Partnerská distribuce

Efektivní je využít existující městskou digitální infrastrukturu a komunikační kanály (open data platformy, městské aplikace, informační kiosky) místo budování paralelní distribuce. Volba distribučního kanálu je tak zároveň partnerským rozhodnutím.

Smart City optika: Využij existující městské platformy a aplikace.

5 · Zákaznické segmenty

– Platící zákazník
– Sekundární uživatelé
– B2B / B2C / B2G rozlišení

Ve smart city projektech se hodnota často vytváří pro víc skupin současně: občané, municipalita (úřad), lokální podniky, i když platí jen jeden z nich. Vyplatí se mapovat přínos zvlášť pro každou skupinu, i tam, kde nejde o přímého plátce.

Smart City optika: Hodnota vzniká pro víc skupin. Zákazník a uživel mohou být dva různé segmenty.

8 · Nákladová struktura

– Fixní náklady
– Variabilní náklady

Část infrastrukturních nákladů (instalace, povolení, síťové připojení) může nést nebo spolufinancovat město či partner. Je třeba identifikovat, co může hradit veřejný subjekt a co musí nést podnikatel sám.

Smart City optika: Infrastrukturu může spolufinancovat město.

9 · Zdroje příjmů

– Prodej / předplatné
– Licenční poplatky

Kromě přímých poplatků od uživatelů se ve smart city modelech objevují i brokerage/data poplatky a pronájem kapacity (např. přeprodej přebytečné energie z FVE, zpřístupnění anonymizovaných dat). Diverzifikace příjmů napříč více aktéry sítě snižuje závislost na jediném zákazníkovi.

Smart City optika: Zvaž i brokerage a data poplatky, ne jen poplatky uživatelů.

Zdroje: Giourka et al. (2019), Energies · Shetty et al. (2020), BAM Conference · viktorbenes.org