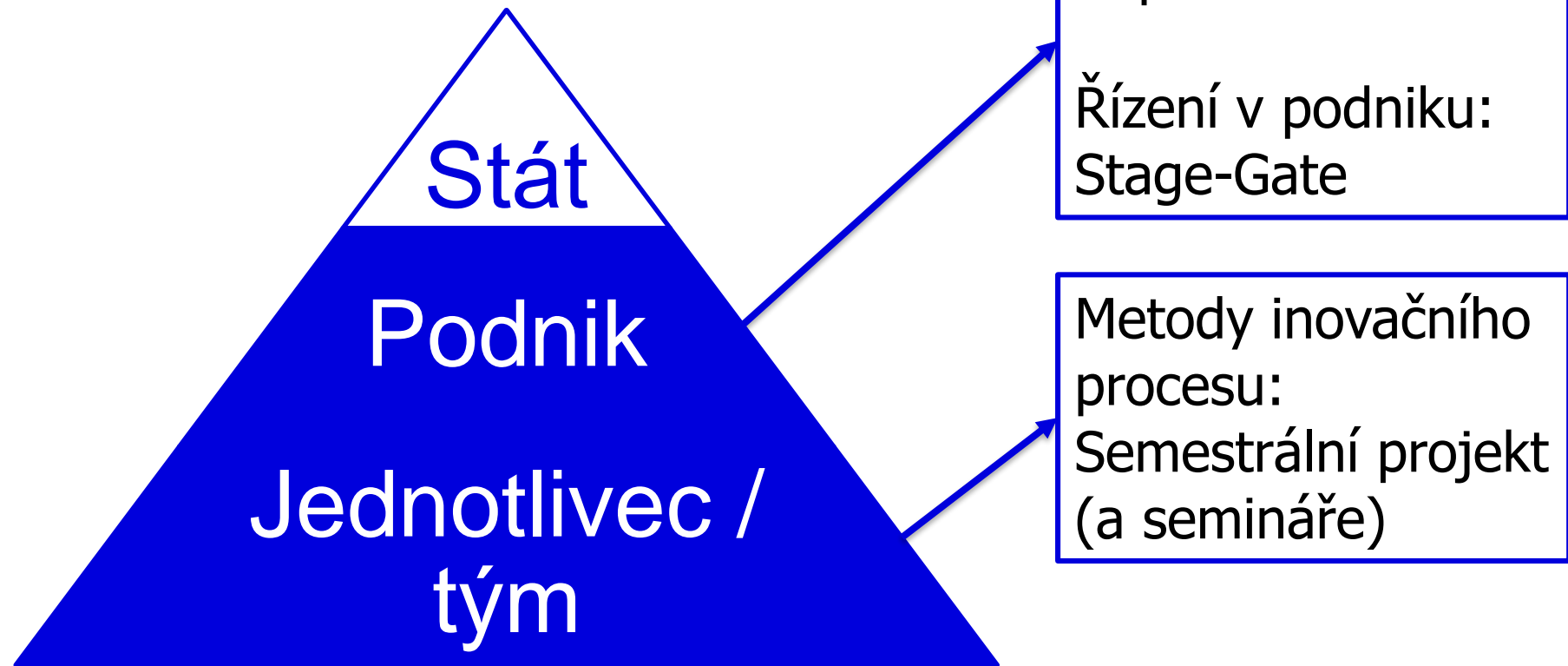


# Byznys modely a inovace (nahrávaná přednáška)

Strategický pohled na inovace



# Perspektivy inovací

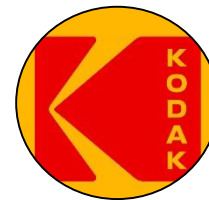


# Na co se dnes můžete těšit

## Témata:

- Byznys modely a inovace
- Nové trhy, start-upy
- Strategie modrého oceánu (Blue ocean strategy)
- Exploration-exploitation dilemma
- Disruptivní inovace

## Případové studie:

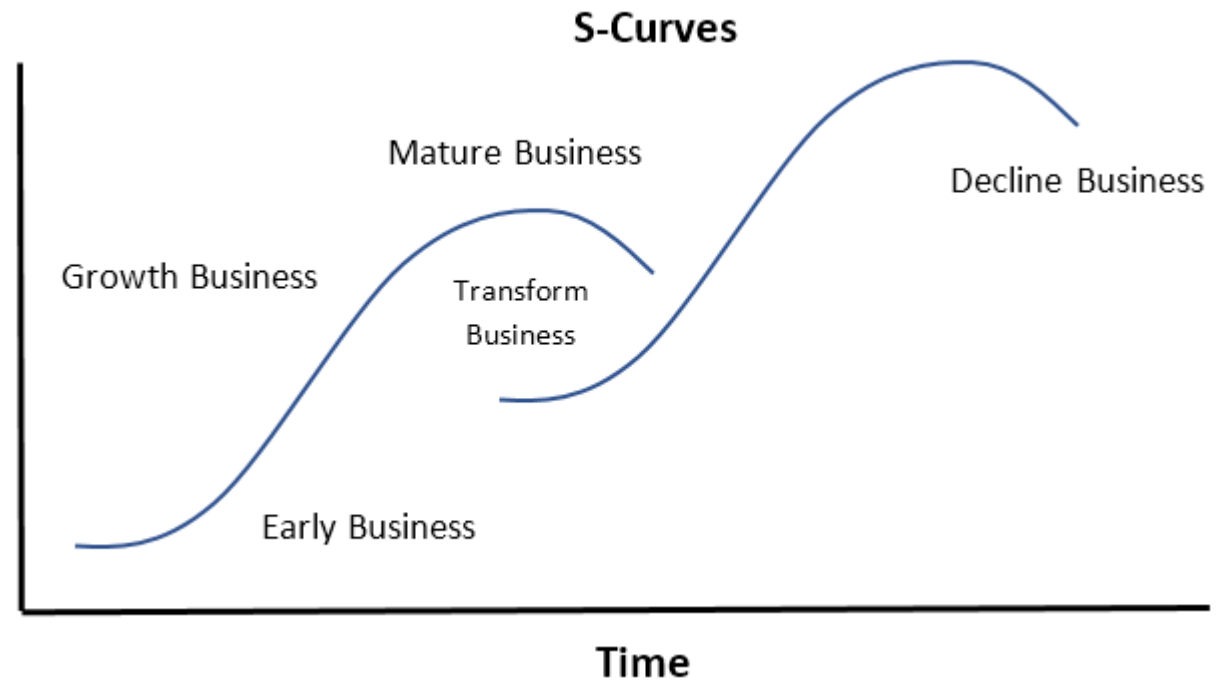


Seminář:

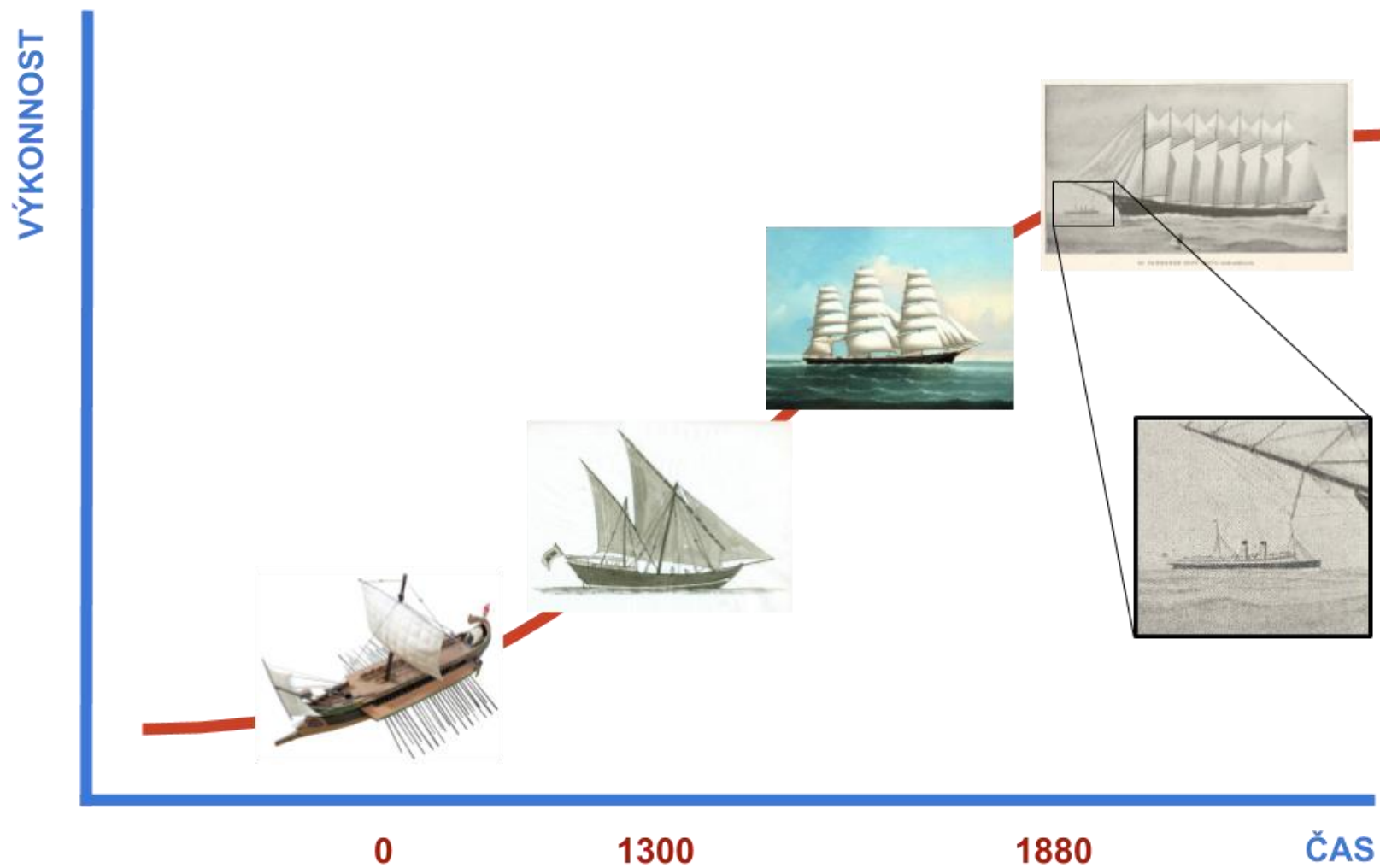
# **Byznys modely a inovace**

# S-křivky

- Každá technologie (vlastnost, byznys model) má výkonnostní strop
- Zvýšená zranitelnost na vrcholu S-křivky
- Nová S-křivka



# S-křivky





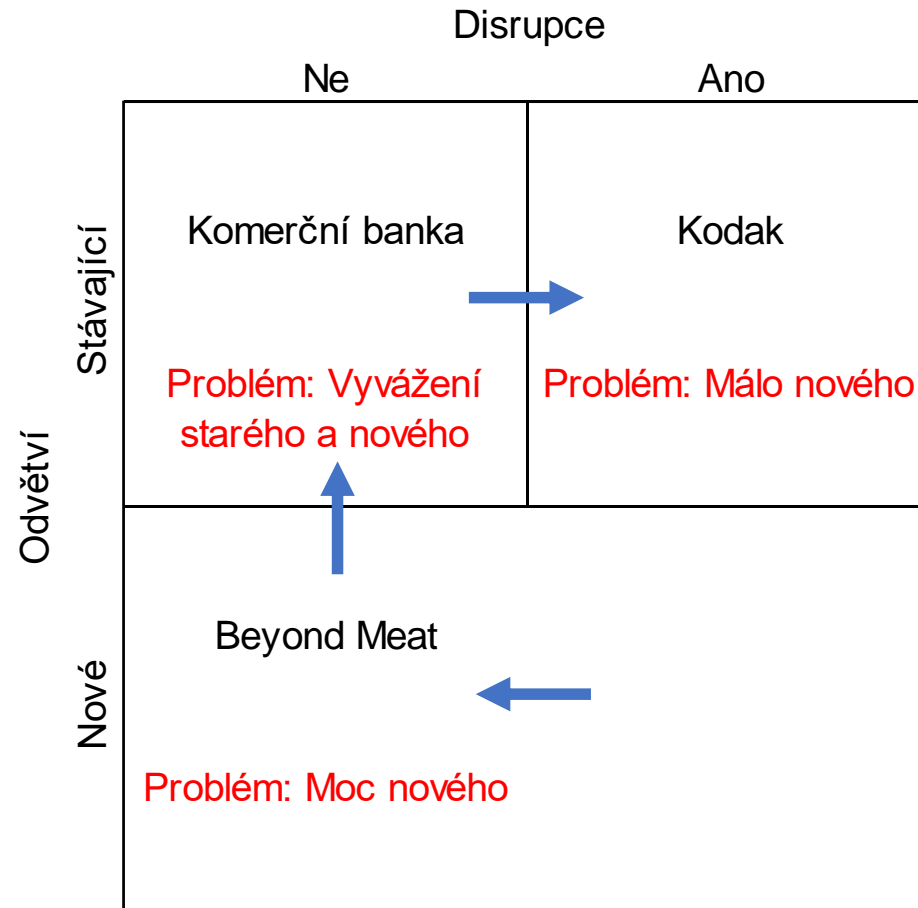
# S-křivky

Další příklady trhů, kde se projevila S-křivka?

[slido.com](https://www.slido.com)

# 56789

# Vývoj trhů (odvětví)



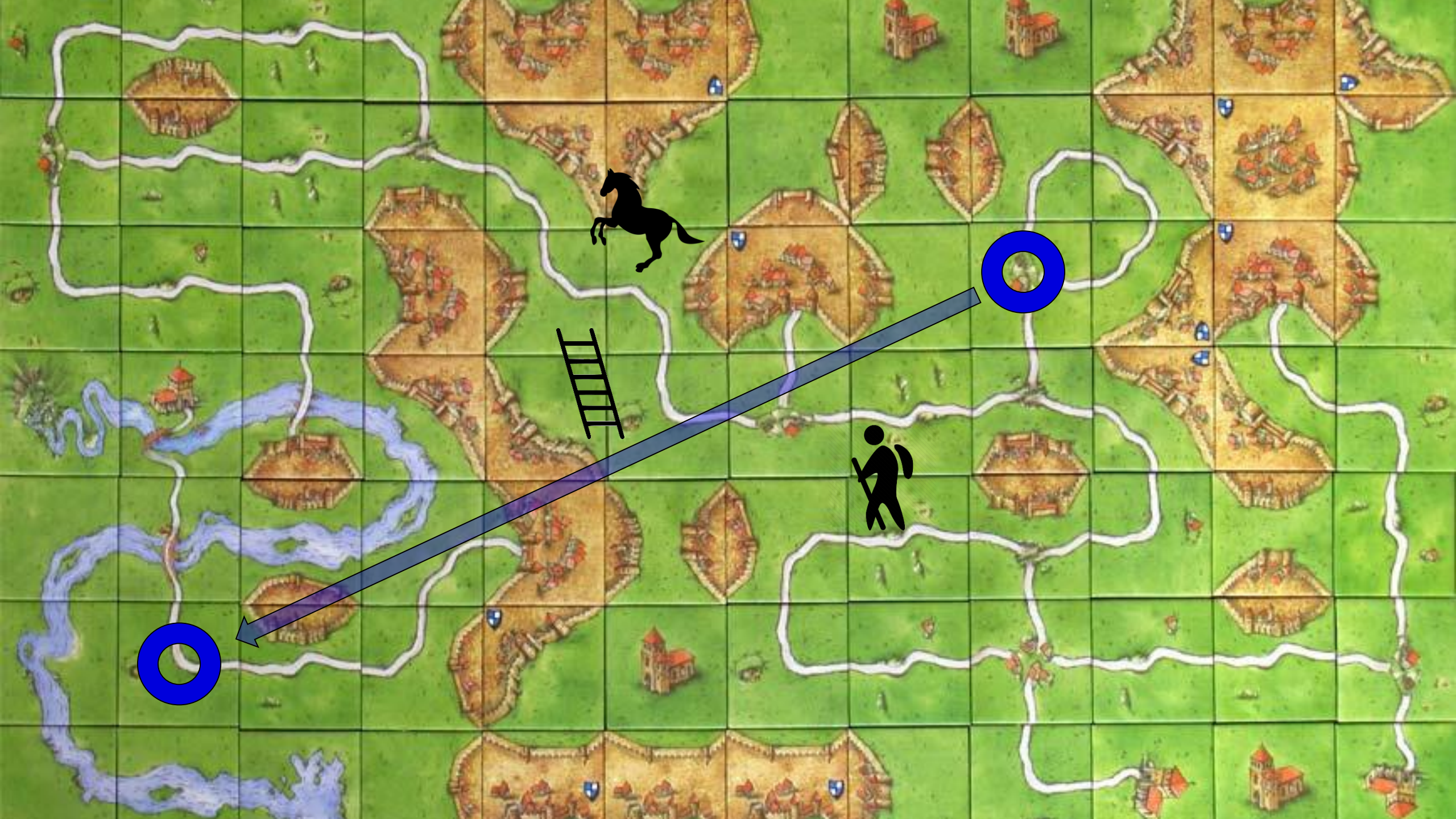




# Byznys modely

- Byznys model = „systém... aktivit, který určuje způsob jakým podnik dělá byznys“ (Goffin a Mitchell, 2017: 69), resp. jak utváří hodnotu pro sebe i zákazníka
- Strategie = cesta, jakou dosáhnout stanovených cílů
- Cíl = požadovaný (budoucí) stav či výsledek









# Byznys modely

- Business Model Canvas – zjednodušené zachycení celého byznys modelu v devíti oblastech
  - Segmenty zákazníků, hodnotová nabídka (value proposition), marketingové kanály, vztahy se zákazníkem, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové aktivity, klíčoví partneři, struktura nákladů
- Lean Business Model Canvas – alternativa pro podnikatele
  - 19. 11. od 8:00 JIC workshop (Aleš Filipenský)

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

### MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS

Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

### CATEGORIES

Production  
Problem Solving  
Platform/Network

## Value Propositions



What value do we deliver to the customer?  
Which one of our customer's problems are we helping to solve?  
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?  
Which customer needs are we satisfying?

### CHARACTERISTICS

Newness  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Status  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

### EXAMPLES

Personal assistance  
Dedicated Personal Assistance  
Self-Service  
Automated Services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Diversified  
Multi-sided Platform

## Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels? Customer Relationships?  
Revenue Streams?

### TYPES OF RESOURCES

Physical  
Intellectual (brand patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

### CHANNEL PHASES

- Awareness**  
How do we raise awareness about our company's products and services?
- Evaluation**  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
- Purchase**  
How do we allow customers to purchase specific products and services?
- Delivery**  
How do we deliver a Value Proposition to customers?
- After sales**  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

### IS YOUR BUSINESS MORE

Cost Driven (cheapest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

### SAMPLE CHARACTERISTICS

Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

### TYPES

Asset sale  
Usage fee  
Subscription Fees  
Lending/Renting/Leasing  
Licensing  
Brokerage fees  
Advertising

### FIXED PRICING

List Price  
Product feature dependent  
Customer segment dependent  
Volume dependent

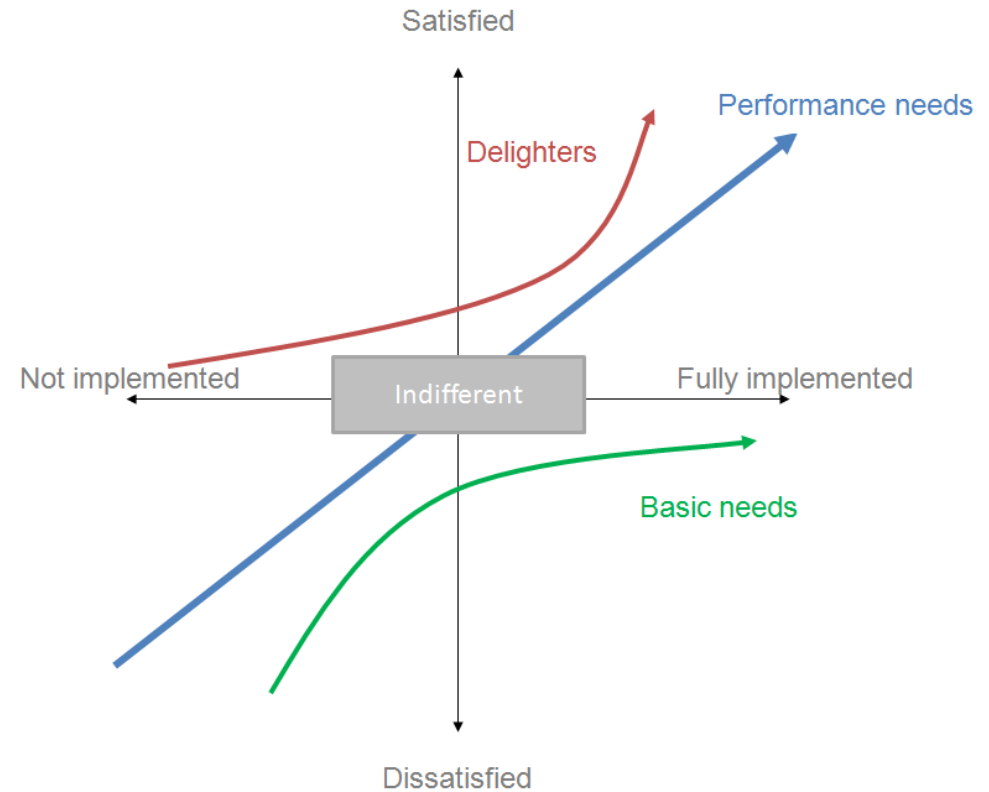
### DYNAMIC PRICING

Negotiation (bargaining)  
Yield Management  
Real-time-Market

# Kano model

- Vlastnosti produktu
  - Základní potřeby (Basic needs) – hygienické faktory
  - Výkonnostní potřeby (Performance needs) – čím víc, tím lépe
  - Radosti (Delighters) – neočekávané, ale potěší

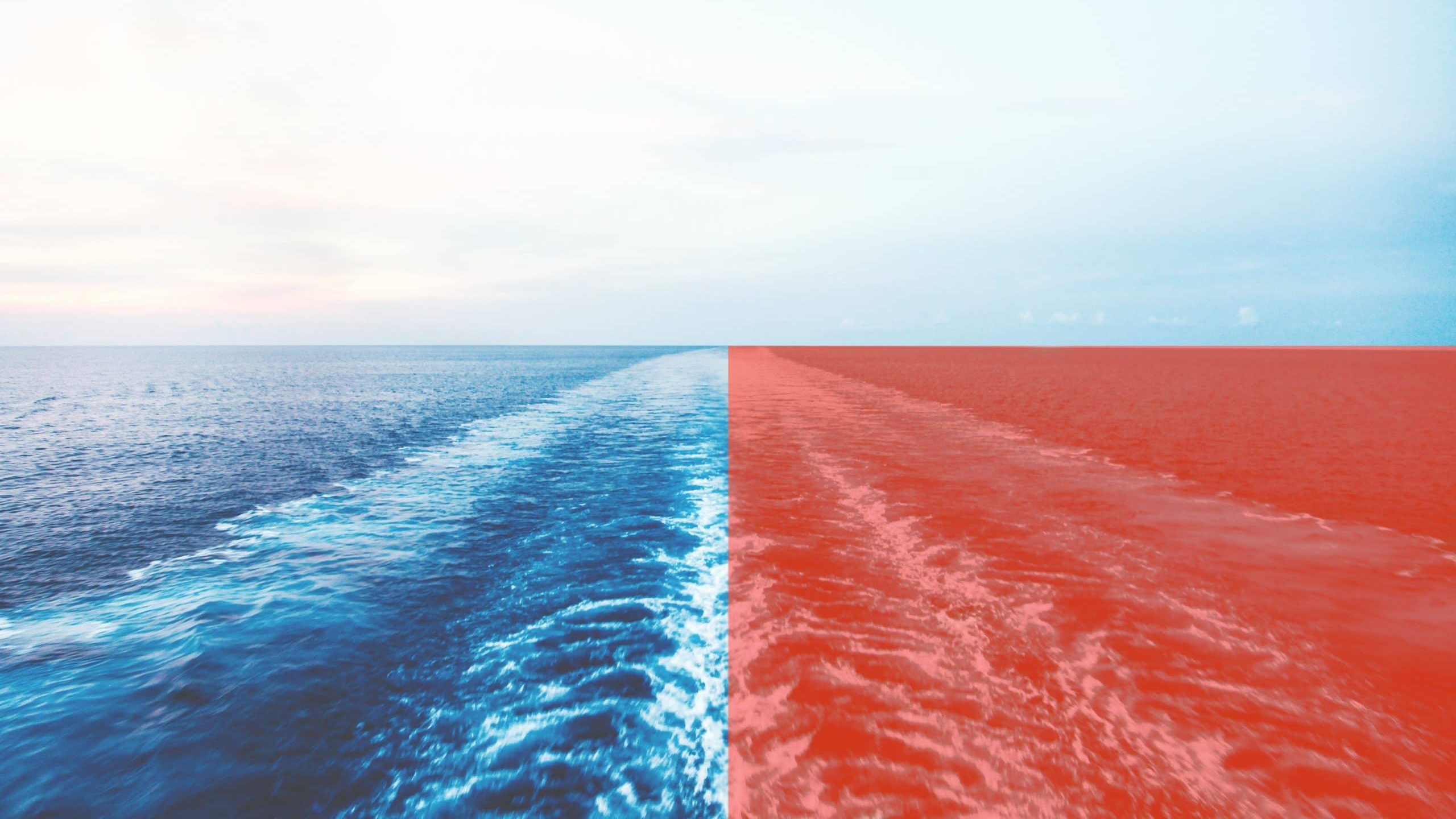
Vyvíjí se v čase (od radosti k základní potřebě – viz ovladač k televizi)



[Wikimedia](#)

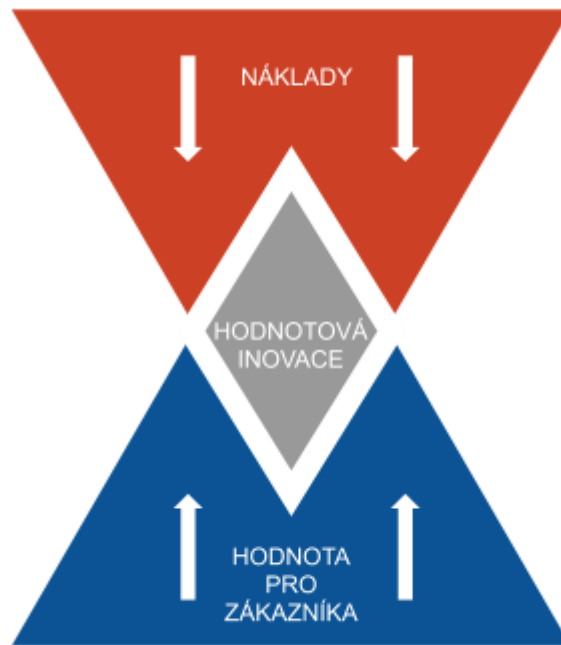
**MUNI**  
**ECON**

# **Nové trhy a start-upy**





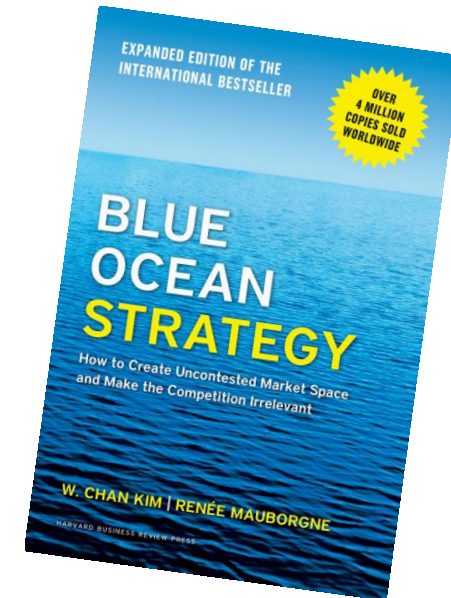
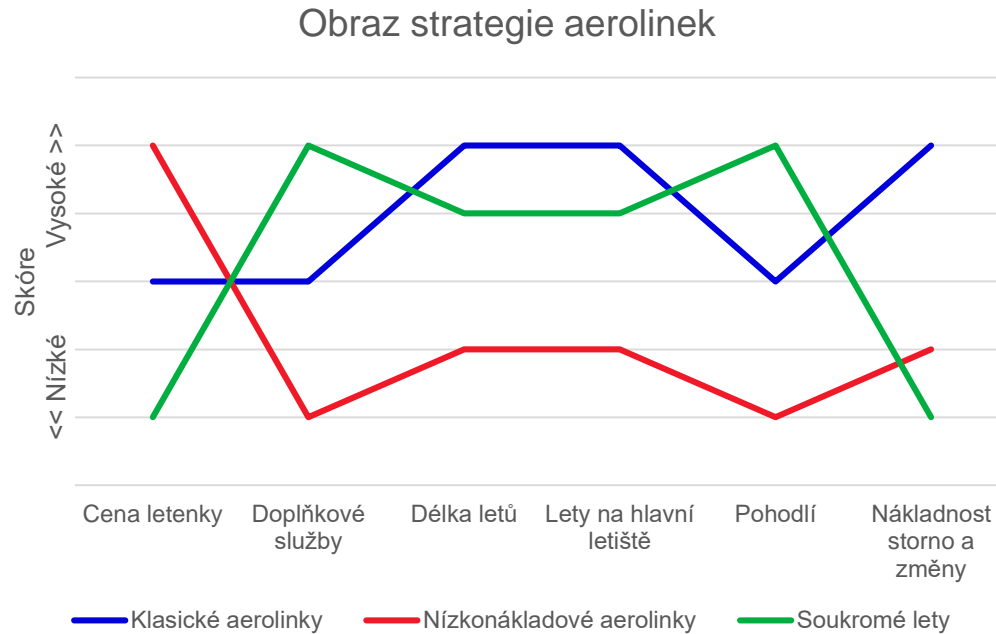
# Strategie modrého oceánu (BOS)



Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci stávajících trhů	Vytvořte trh, o který nesoutěží konkurence
Porazte konkurenci	Učiňte konkurenci nerelevantní
Využijte existující poptávku	Vytvořte a uspokojte novou poptávku
Volte kompromisy mezi hodnotou a cenou	Vyhněte se kompromisům mezi hodnotou a cenou
Sladte celý systém aktivit podniku v souladu se strategickou volbou diferenciací nebo nízké ceny	Sladte celý systém aktivit podniku v souladu s hledáním diferenciací a nízké ceny

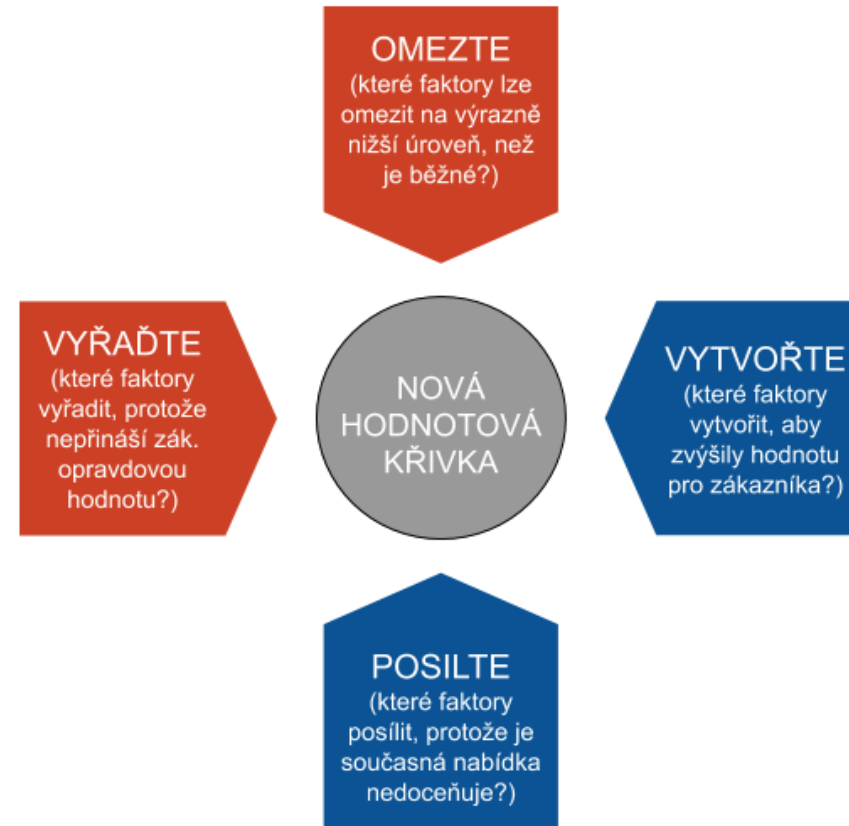


# BOS: Obraz strategie



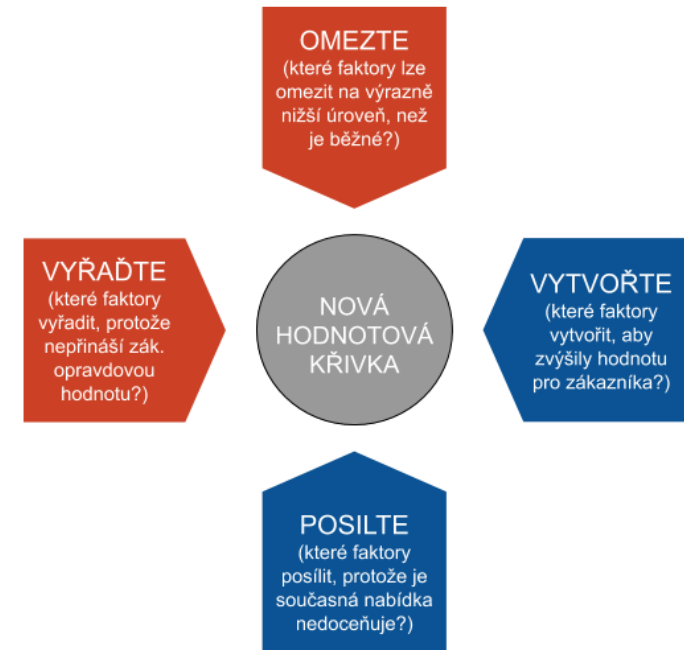
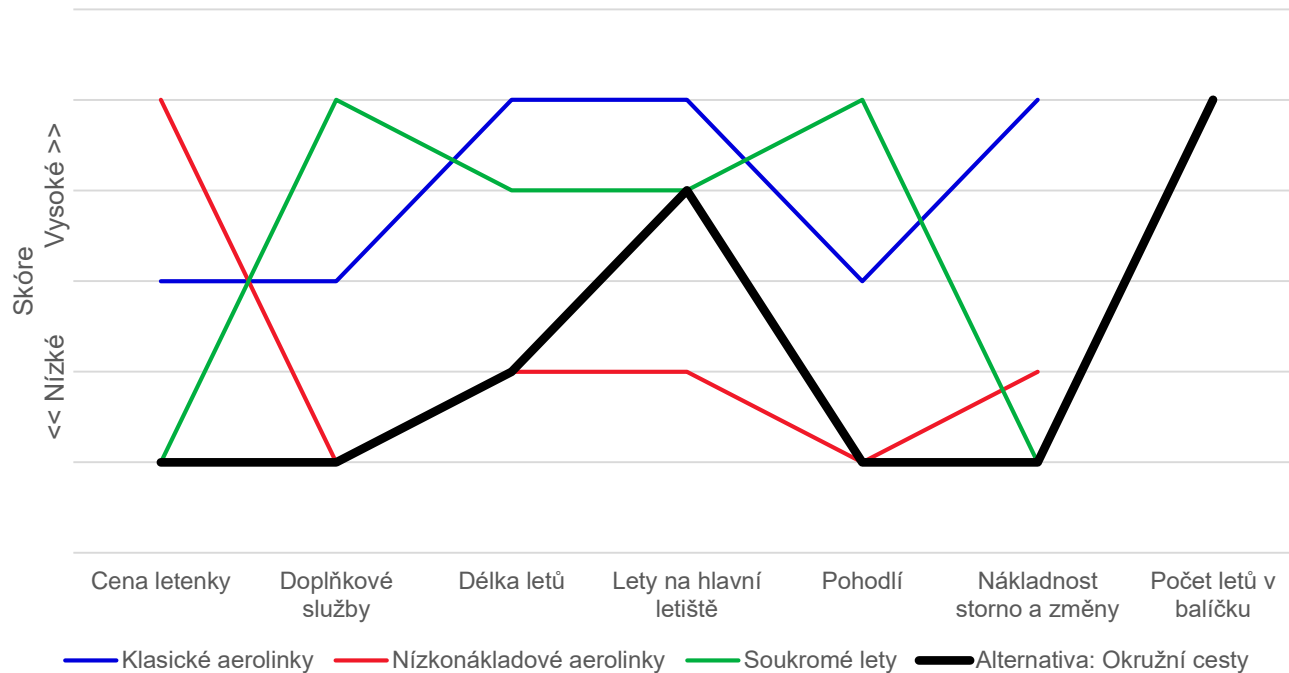
— Konkurenční faktory > několik málo strategických skupin

# BOS: Syst. rámec čtyř aktivních opatření



# BOS: Hodnotová inovace

Obraz strategie aerolinek 2





# BOS: Systémový rámec šesti cest

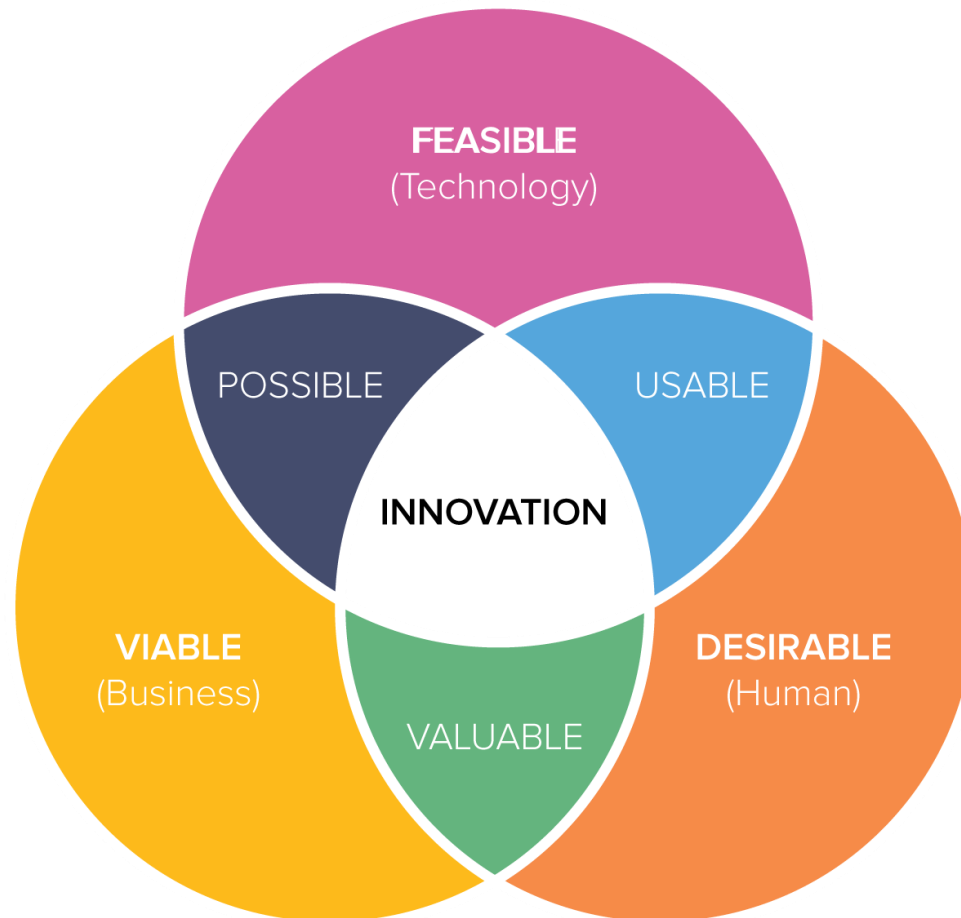
1. Rozhlédnutí se přes alternativní odvětví (co vede k volbě alternativy?)
2. Rozhlédnutí se přes strategické skupiny v rámci odvětví (proč mezi nimi přechází?)
3. Rozhlédnutí přes řetězec zákazníků (důraz na určitou roli?)
4. Rozhlédnutí přes nabídky doplňkových výrobků a služeb (vytváří ještě něco konečnou hodnotu?)
5. Rozhlédnutí přes funkční či emoční výzvy adresované zákazníkům (na co se soustředí odvětví?)
6. Rozhlédnutí napříč časem (nový trend?)

# Start-upy

Čtvrtek 26. 11. v 8:00 – Milan Šimek ze společnosti Sewio  
(v rámci SYRP, bude otevřeno i vám)



# Úspěch inovace



Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



**FEASIBILITY**

Key Resources



**DESIRABILITY**

Channels



Cost Structure



Revenue Streams



**VIABILITY**





BEYOND  
MEAT™





# Beyond Meat



## Beyond Meat, Inc. (BYND)

NasdaqGS - NasdaqGS Real Time Price. Currency in USD

★ Add to watchlist

**149.29** +2.94 (+2.01%) **149.84** +0.55 (0.37%)

At close: 4:00PM EST

After hours: 5:21PM EST

Advertisement

Start Trading >>

Plus500 76.4% of retail CFD accounts lose money

Summary Company Outlook Chart Conversations Statistics Historical Data Profile Financials Analysis Options H

Previous Close	146.35	Market Cap	9.322B
Open	150.10	Beta (5Y Monthly)	N/A
Bid	149.00 x 800	PE Ratio (TTM)	N/A
Ask	149.50 x 1200	EPS (TTM)	-0.08
Day's Range	148.21 - 153.06	Earnings Date	Nov 08, 2020
52 Week Range	48.18 - 197.50	Forward Dividend & Yield	N/A (N/A)
Volume	1,632,048	Ex-Dividend Date	N/A
Avg. Volume	4,310,238	1y Target Est	129.21



- Výzvy:
  - Úzké místo ve výrobě (třetí stany)
  - Supply chain (maso vs hrášek)
  - Marketing – ceny
- Tržby 2019: \$300M

# Další případová studie: „start-up“

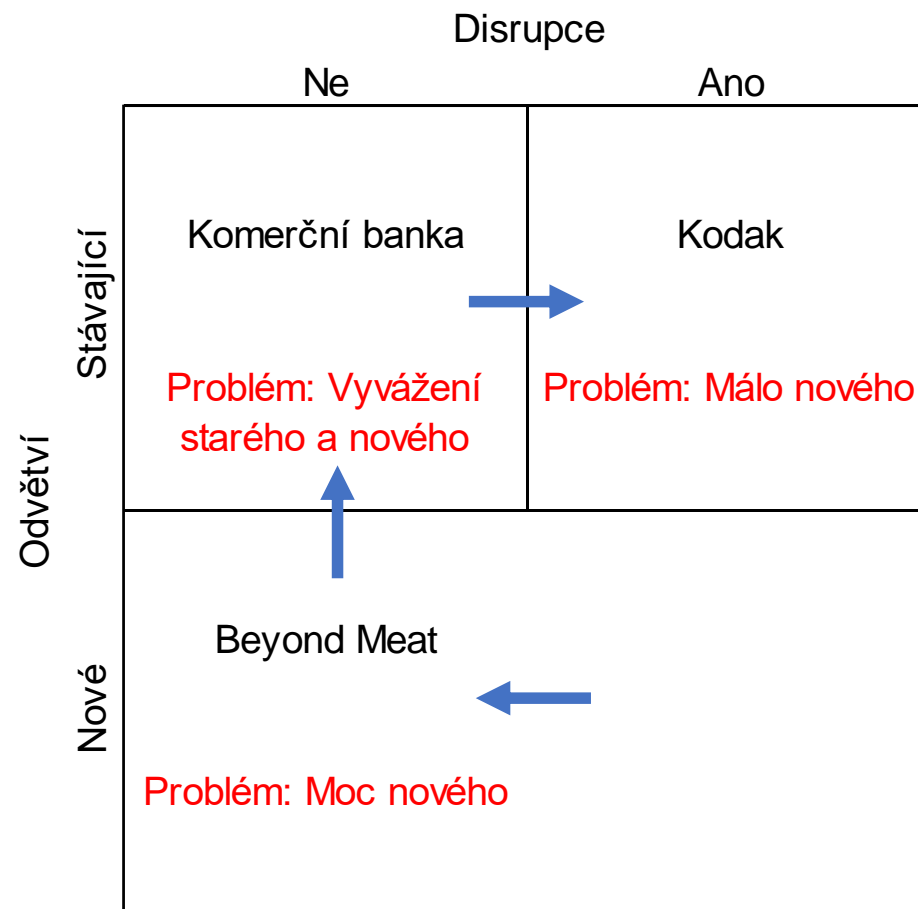
Volba je na vás!

[slido.com](https://www.slido.com/join/shared-screen/56789)  
# 56789

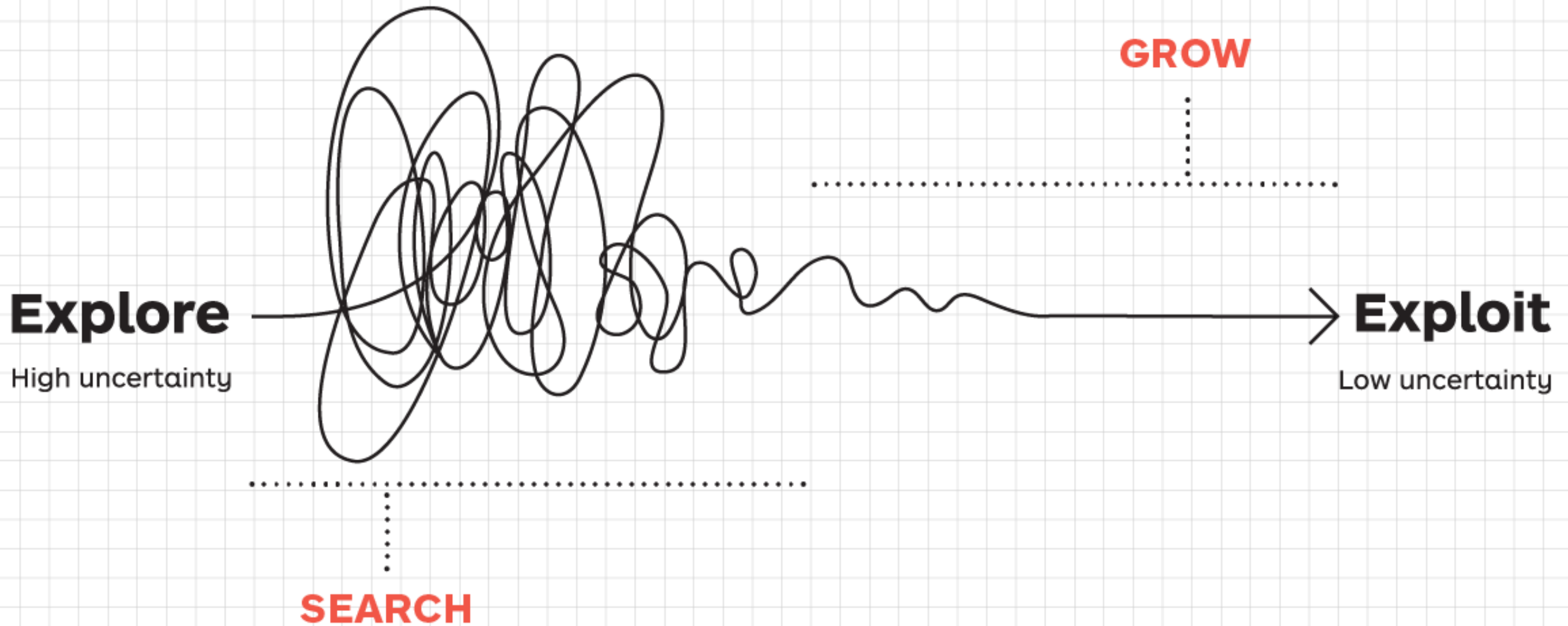


# Exploration-exploitation dilemma

# Vývoj trhů (odvětví)



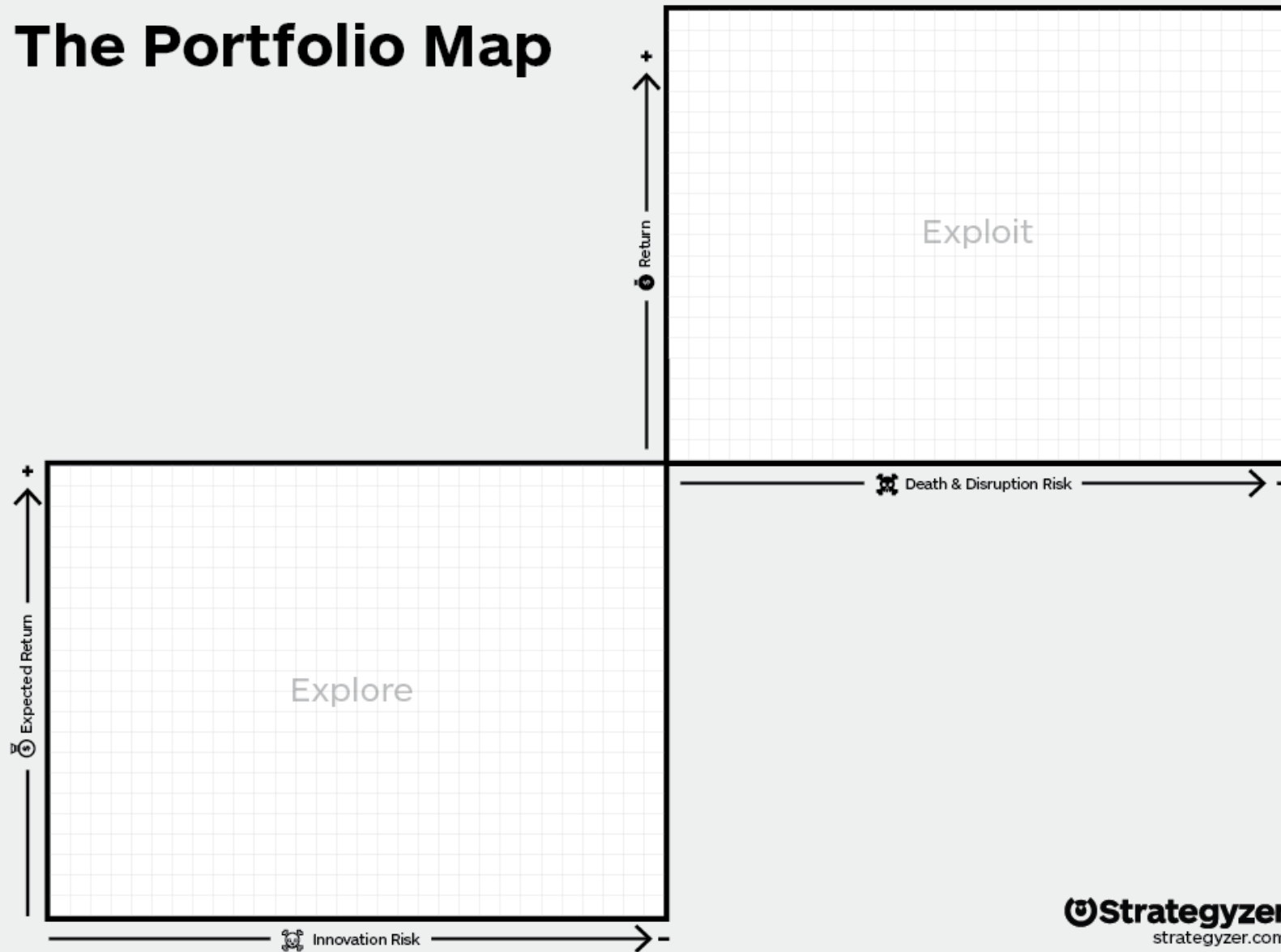
>> Klesající nejistota a riziko (ale klinická smrt?) >>



# Exploration-exploitation dilemma

<b>Explorace (zkoumání, hledání)</b>		<b>Exploatace (zžitkování, růst)</b>
Nové produkty	<b>Zaměření</b>	Stávající produkty
Revoluce	<b>Styl</b>	Evoluce
Vysoká	<b>Nejistota</b>	Nízká
Novinky (> disrupce, modrý oceán)	<b>Obecný cíl</b>	Zlepšování (> konkurenční výhoda a její udržení)
Malé množství, velké výnosy	<b>Kvantita a výnosy</b>	Mnoho změn, drobné výnosy
Je přirozeně vysoké	<b>Riziko selhání</b>	Musí být nízké
Žádanost, životaschopnost, providitelnost	<b>Rizika</b>	Disrupce, ztráta konkurenční výhody
Reálné opce, spin-offy, venture kapitál	<b>Nástroje</b>	Standardizace, analýzy a evaluace

# The Portfolio Map







KB







# KB

# SMART SOLUTIONS

## UPVEST

HVĚZDA

**ČESKÁ CROWDFUNDINGOVÁ  
PLATFORMA, KTERÁ  
POMÁHÁ DEVELOPERŮM  
ZABEZPEČIT FINANČNÍ  
ZDROJE NA PROJEKTY.**

Investice do nemovitostí formou  
participace na dluhovém financování  
konkrétních developerských projektů,  
které prošly důkladnou analýzou a  
schválením investiční komisí.

VÍCE

PŘEJÍT NA UPVEST.CZ

 **roger** Jednoduše  
financo

HVĚZDA

**ČESKÝ FINTECH SE  
ZAMĚŘENÍM NA ON-LINE  
AUKCE FAKTUR (FAKTORING)  
A PROVOZNÍ FINANCOVÁNÍ.**

Roger díky unikátní investiční platformě  
licencované od ČNB spojuje investory se  
společnostmi, které trápí dlouhé  
splatnosti faktur.

VÍCE

PŘEJÍT NA ROGER.CZ

 **Lemonero**

HVĚZDA

**ČESKÝ START-UP, KTERÝ  
PŘINÁŠÍ DIGITÁLNÍ  
PLATFORMU PRO CHYTRÉ  
FINANCOVÁNÍ E-SHOPŮ.**

Pomocí dat a umělé inteligenci dokáže  
zajistit rychlé a flexibilní provozní  
financování malým a středním e-shopům.

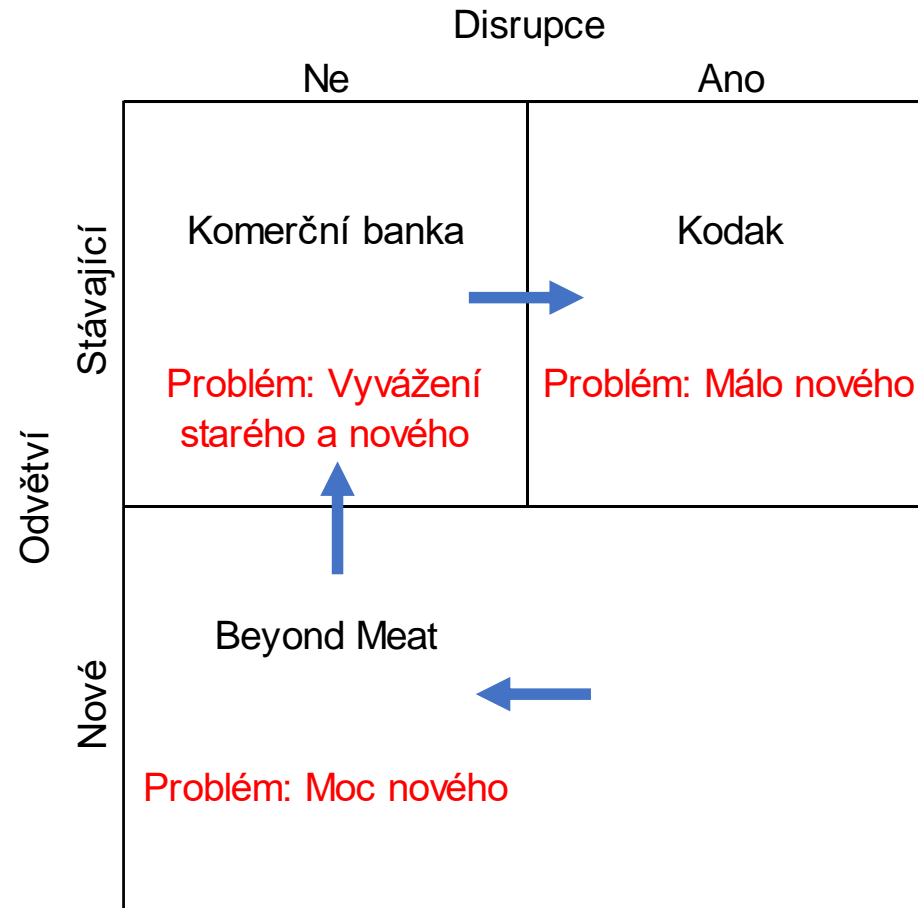
VÍCE

PŘEJÍT NA LEMONERO.CZ

**MUNI**  
**ECON**

# **Disruptivní inovace**

# Vývoj trhů (odvětví)



THE BIGGEST THREAT TO INCUMBENTS ...



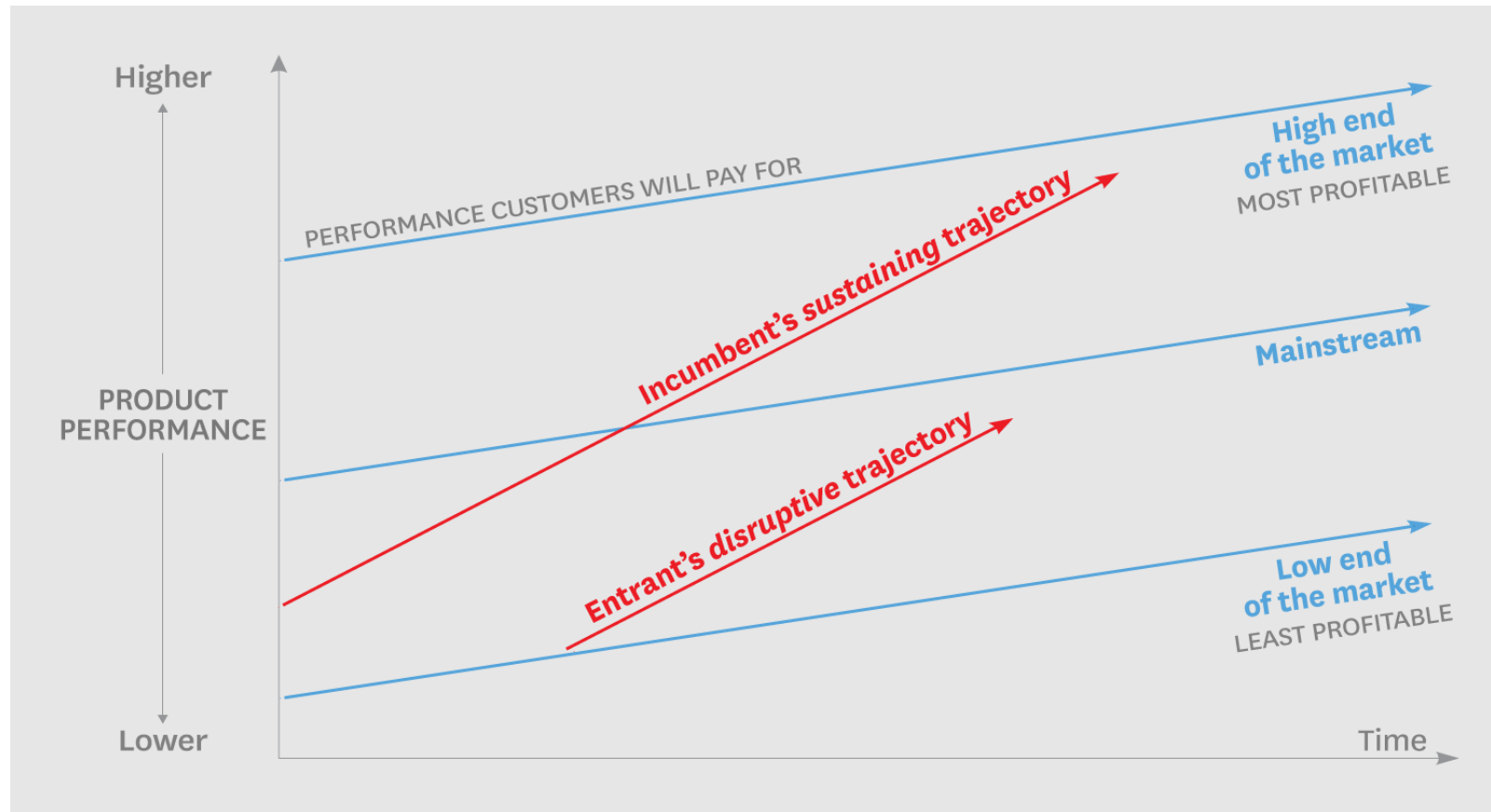
... IS THE UPSTARTS



# Disruptivní inovace

- Disruptivní inovace mají často nízkou výkonnost (viz „performance needs“ z Kano modelu), ale...
- ... mají jiné výhody.
  - > Získání dostatečného množství zákazníků k dalšímu vývoji (nekladou důraz na výkon ve stávajících dimenzích)
- x Udržující inovace – nová S-křivka, ale business-as-usual (stávající hráči si situace pohlídají) – např. lodě

# Disruptivní inovace





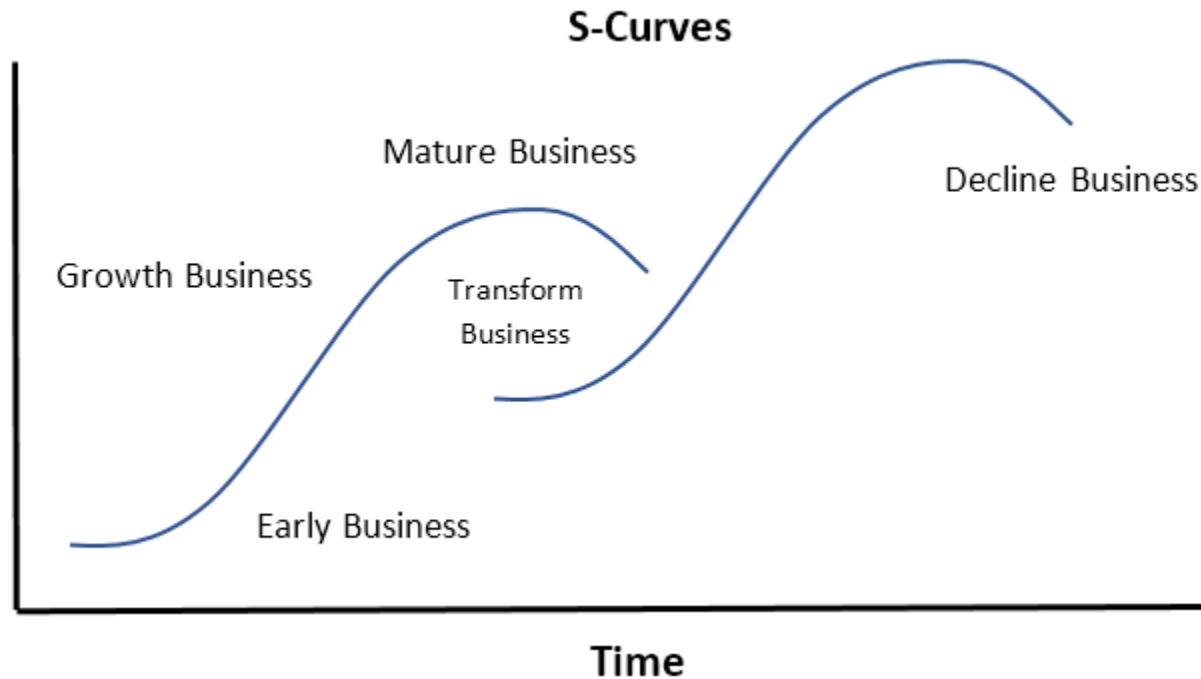
# Disruptivní inovace

Napadají vás nějaké disruptované trhy z nedávné doby?

[slido.com](https://www.slido.com)

# 56789

# Disruptivní inovace: S-křivky







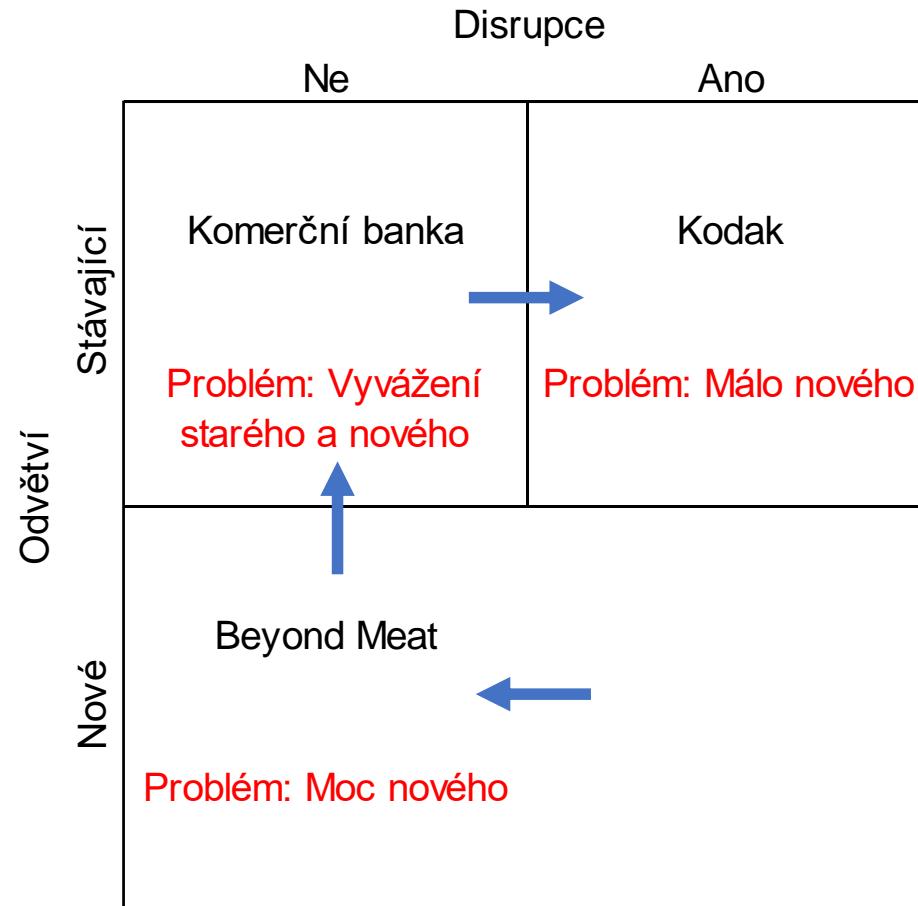
# Disruptivní inovace: reakce

1. Držet se svého trhu (předpoklad: disrupce ho plně nenahradí) – knihkupectví a čtečky e-knih vs klasická fotografie (viz další případovka)
2. Využít disruptující technologie (obvykle založení nové divize):  
Disney+
3. Disruptovat disrupci (najít nový segment trhu ~ BOS):  
mechanické hodinky > luxus/styl

# Disruptivní inovace



# Vývoj trhů (odvětví)



MUNI  
ECON

**Děkuji za pozornost**

Prosím o zpětnou vazbu: .....