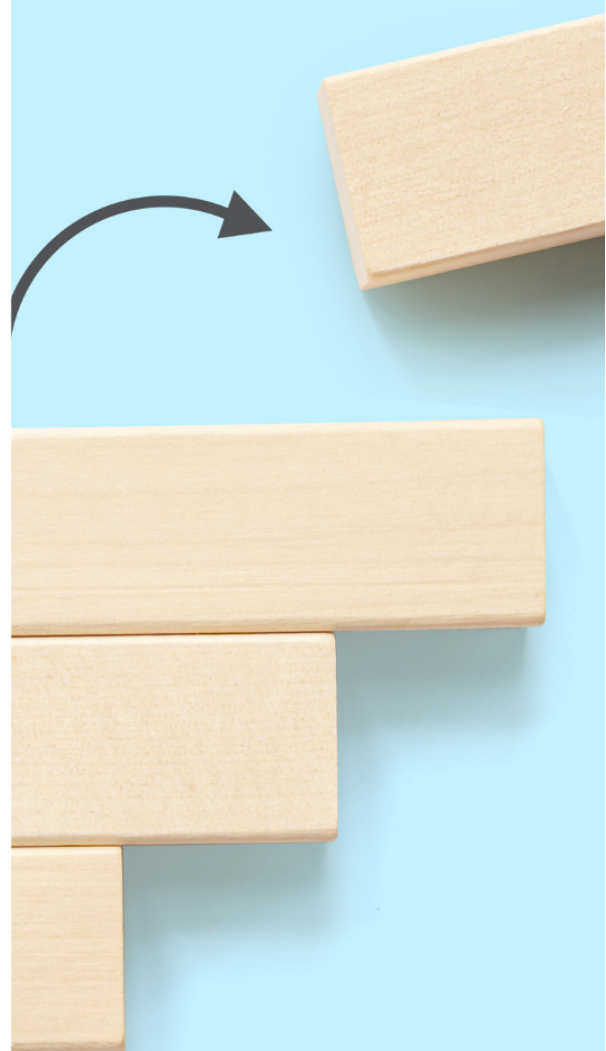


Produkty s odvětvovým, tržním efektem

JÁN CHALÍ



V předchozích článcích jsme vám ukázali, jak vytvořit zcela novou hodnotovou propozici na úrovni produktu. Další silný inovační potenciál spočívá v překročení hranic produktu. Můžeme vytvořit novou hodnotu pro zákazníka tím, že mu nabídneme hodnotu ekosystému produktů. Tyto produkty se mohou synchronizovat nebo jinak spolupracovat.

Existují produkty, které doslova změnila celá odvětví nebo byly u jejich vzniku, jako například auto nebo PC. Jaké jsou to produkty, které vedou ke vzniku nových odvětví nebo pododvětví a dlouhodobě vyvolávají poptávku? Nazvěme tyto produkty primárními produkty. Příkladem primárního odvětví je vznik kolejové dopravy před několika stoletími. Kolejová doprava pomocí vlaků a sítí poskytuje dopravní služby, které mají řadu výhod oproti jiným typům dopravy, jako je autobusová, letecká nebo lodní doprava. Tyto výhody vedly k expanzi v prostoru a čase. Globální expanze kolejové dopravy podnítila vznik dalších odvětví odvozených od primárního odvětví, jako jsou komplementární odvětví výroby vlaků a provozování kolejových sítí. Když tedy vznikne primární produkt, vyvolává vznik odvozených produktů a tím i odvozených pododvětví.

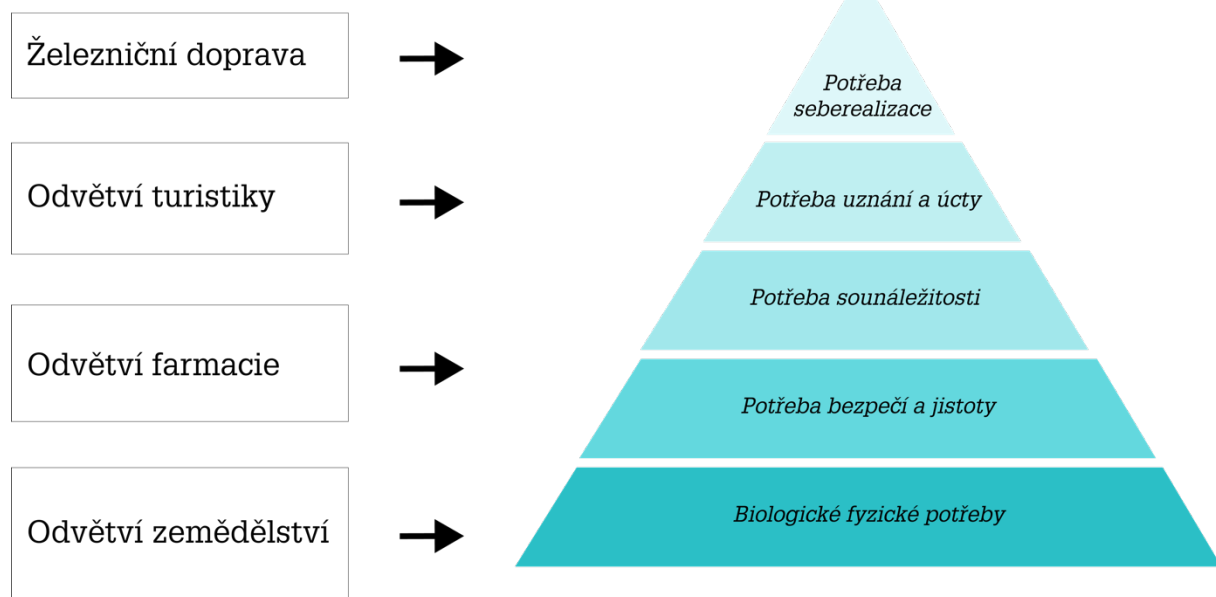
Jak inovovat a uvažovat, když chceme novým produktem změnit odvětví, vyvolat masivní poptávku po novém produktu a službách s perspektivou expanze v prostoru a čase?

V článku je popsán přístup k inovacím produktů a služeb, které mají odvětvový a tržní dopad.

Vznik primárních produktů a primárních odvětví

Když je uveden zcela nový produkt, který dosud v historii neexistoval (například vlak, televize, osobní počítač, mobilní telefon), obvykle kolem tohoto produktu vzniká celé průmyslové odvětví za účelem uspokojení rostoucí poptávky. Nazýváme tyto produkty primárními. Obvykle se jedná o produkty určené k uspokojení základních, primárních potřeb zákazníků (podle Maslowovy pyramidy).

Primární odvětví



Obr. 1 Primární lidské potřeby iniciují primární produkty, kolem kterých se formují primární odvětví.

Vznik odvozených produktů a pododvětví

Po nějakém čase vzniknou konkurenční produkty, přímé nebo substituční, odvozené od primárního produktu, které reagují v principu na stejnou potřebu ale s různými odlišnostmi. Nazvěme tyto produkty – odvozené produkty:

1. Primární produkt fyzický + digitální produkt
2. Primární produkt pro plné použití a k němu tréninkový produkt (pro hraní)
3. Primární produkt + produkt jako alternativní substitut
4. Primární produkt s primární funkcí + produkt s inverzní funkcí, atd.

Od prodeje produktů k prodeji systémů

Firmy mohou trhům nabízet nejen produkty, ale i systémy na jejich výrobu. Příkladem je vznik odvětví automatických domácích pekáren chleba. V sektoru B2B pak může jít o výrobu a prodej minipivovarů pro hospody.

Od prodeje produktů a k platformě

Inovační potenciál spočívá i ve vlastnictví produktu. Společnosti zjistily, že mohou generovat zisk tím, že umožní zákazníkům obchodovat mezi sebou. Vytvořily platformy, které propojují obchodování mezi těmi, kteří mají zájem něco koupit, a těmi, kteří mají zájem něco prodat. Z každé transakce inkasují provizi.

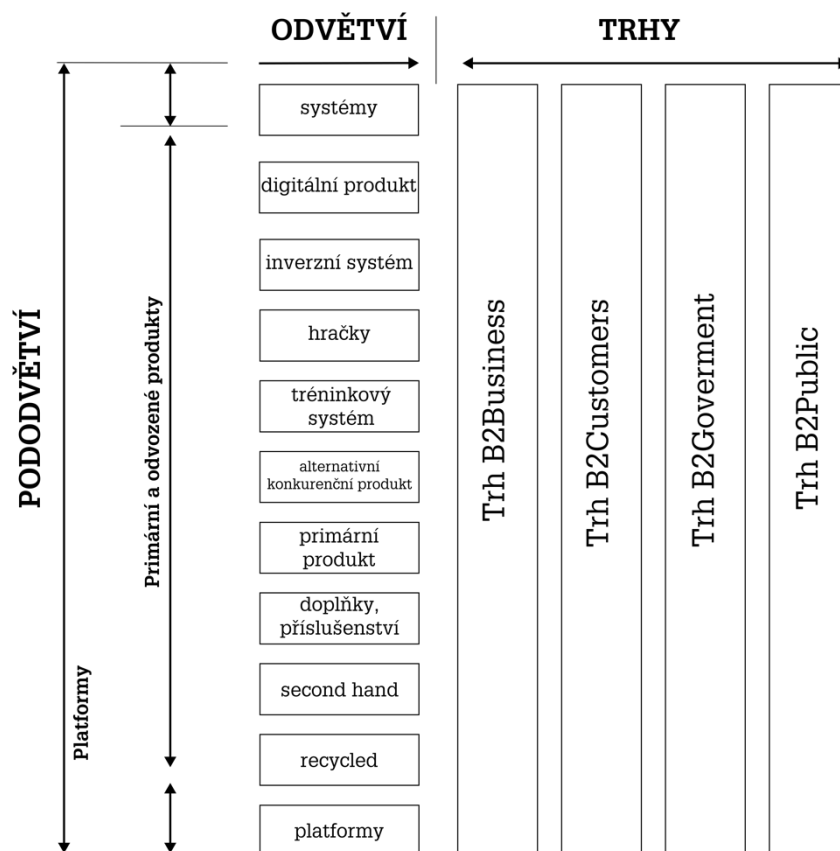
Trhy vztažené ke primárnímu odvětví a pododvětvím

Při zkoumání spotřeby primárních a odvozených produktů lze identifikovat čtyři typy trhů:

1. Trh konečných spotřebitelů
2. Trh podnikatelských subjektů
3. Trh veřejných subjektů
4. Trh státních subjektů

Odvětvový a tržní systém

Kombinací pododvětví s primárním produktem a odvozenými produkty, prodeje systémů a platform a odpovídajících trhů vzniká odvětvový/tržní systém.



Obr. 2 Model odvětvového a tržního systému: primární odvětví + odvozené pododvětví + systémy + platformy + vztažené trhy.

Na obr. 3 je příklad odvětvového a tržního systému ručních střeleckých zbraní (pistole, pušky, ...) zbraní,

Primární produkt a odvozené produkty

Vznik odvětví ručních střelných zbraní se datuje kolem roku 1500 v Itálii, kdy byly založeny první manufaktury na výrobu pistolí a pušek. Toto primární odvětví ručních palných zbraní úspěšně funguje dodnes. V jeho rámci vznikla řada odvozených alternativních pododvětví:

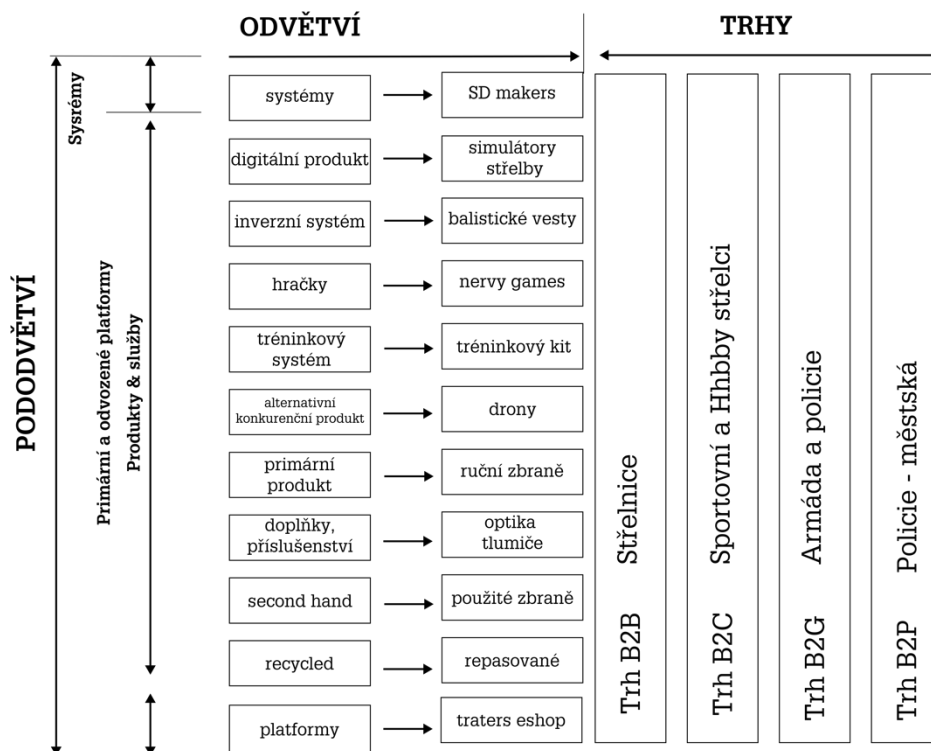
- Komplementární odvětví – pouzdra, příslušenství, optika
- Konkurenční odvětví – drony
- Digitální odvětví – simulátory ručních zbraní
- Tréninkové odvětví – sítě veřejně dostupných ale i služebních střelnic, trenažéry
- Odvětví her a hraček – hračky – imitace ručních zbraní
- Inverzní odvětví – ochranné balistické vesty
- Second hand odvětví – trh s použitými pistolemi, zbraněmi
- Sběratelské odvětví – sbírky historických zbraní, soukromé kolekce, limitované edice zbraní,

Systémy

Makers – 3D tisk zbraní (legálně i nelegálně), prodej – transfer výrobních systémů ručních zbraní (viz prodej výrobní licence Českou Zbrojovkou do Maďarska a na Ukrajinu).

Platformy

Exponenciálně vznikají globální platformy pro výkup a prodej nových a použitých ručních zbraní (Triggers Traders, Rightgun).



Obr. 3 Ruční zbraně – systém pododvětví a trhů.

Inovační strategie s odvětvovým a tržním efektem

Při zkoumání inovačního potenciálu v rámci odvětví a trhů je vhodné provést následující kroky:

Krok 1. Současnost a budoucnost

Každé z pododvětví v odvětvovém/tržním systému má svoji dynamiku (dnes, v budoucnu).

1. *Ve kterých odvětvích je největší investiční dynamika?*
2. *Ve kterých odvětvích je jaké zhodnocení investovaného kapitálu (ROA)?*
3. *Ve kterých pododvětvích a trzích firma v současnosti je?*
4. *Jaká je firemní výkonnost ve srovnání s odvětvím, trhem?*
5. *Které z odvětví má perspektivu růstu, vznikají nové areny růstu?*
6. *Ve kterém odvětví může firma úspěšně participovat na nových příležitostech?*
7. *Jak zvýšit výkonnost, robustnost, udržitelnost byznysového portfolia penetrací, expanzí, kreací odvětví a trhů?*

Krok 2 - Generování příležitosti růstu

Poznání odvětvového a tržního systému umožňuje generovat inovační potenciál pro organický růst:

1. Penetrací pozice firmy v existujících pododvětví a na existujících trzích
2. Expanzí firmy do nových pododvětví a na nové trhy
3. Kreací úplně nových pododvětví a nových trhů, ještě neexistujících

Inovace – Penetrace existujícího pododvětví a existujícího

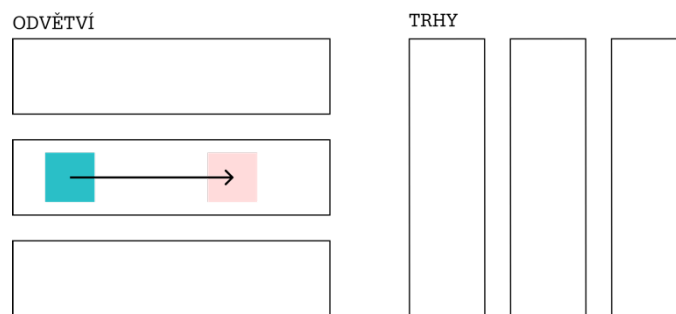
Penetrujte odvětví, ve kterém jste.

Pokuste se zvýšit své příjmy bez překročení hranic svého pododvětví. Například přechodem z pozice dodavatele na pozici konečného výrobce produktu, čímž získáte vyšší cenu za produkt.

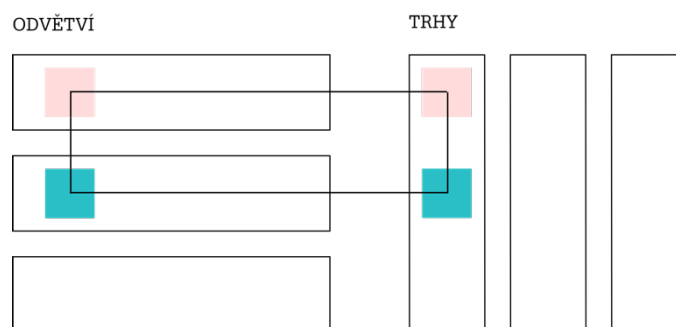
Penetrace existujícího trhu

Firmy v pozici finálního výrobce mohou posílit svou tržní pozici inovací prodejního kanálu a přechodem na přímý prodej konečnému spotřebiteli prostřednictvím online platformy, čímž eliminují potřebu prodejních mezičlánků. Tento přístup jim umožňuje dosáhnout nejvyšší ceny v hodnotovém řetězci a současně snížit náklady na prodej ve srovnání s tradičním prodejem v kamenných prodejnách či zastoupeních. Příkladem je společnost Tesla, která nejen uvedla na trh úspěšný a ziskový elektromobil, ale také upřednostňuje online prodej přímo konečným spotřebitelům oproti tradičním výrobcům.

PENETRACE ODVĚTVÍ



PENETRACE TRHU



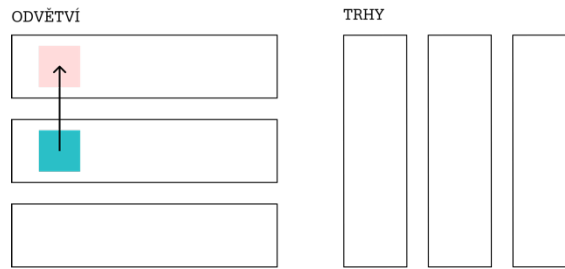
Obr.4 Penetrace existujícího odvětví a existujících trhů.

Inovace – Expanze do nových pododvětví a na nové trhy

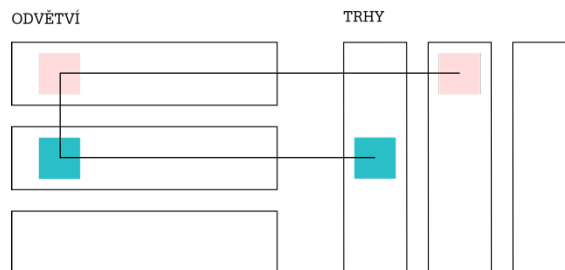
Rozšiřte své obchodní aktivity a vstupte do nových pododvětví. Atlas Copco, významný výrobce kompresorů, se začal zabývat také výrobou vakuových pump, aby reagoval na rostoucí poptávku v oblastech jako jsou potravinářský průmysl a výroba čipů.

Rozšiřte své obchodní aktivity a vstupte na nový trh. Amazon, největší online maloobchodní systém, se úspěšně uplatnil na trhu IT s nabídkou cloudových služeb. Společně s Oracle a Microsoft je jedním z globálních lídrů v této oblasti.

EXPANZE PO ODVĚTVÍ



EXPANZE NA TRHY

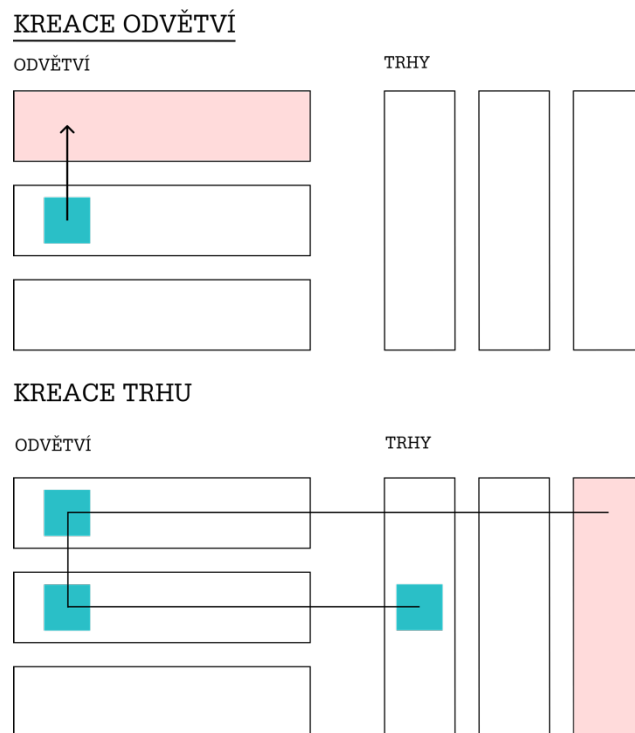


Obr. 5 Expanze do nových pododvětví a na nové trhy.

Inovace – Kreace nových pododvětví a nových trhů

Pokud určité pododvětví ještě neexistuje, zkuste jej vytvořit a mít v něm po určitý čas monopol. Například společnost Red Bull inovovala zcela nové pododvětví energetických nápojů a uvedla jej jak na již existující B2B trh (kavárny, restaurace apod.), tak na trh B2C pro konečné retailové spotřebitele. To vše provedla na globální úrovni. Tímto způsobem vytvořila zcela nové pododvětví – energetické nápoje, které předtím nikdy neexistovalo.

V případě neexistence určitého trhu se pokuste jej vytvořit. Společnost Dacia, vlastněná Renaultem, vytvořila zcela nový economy segment v automobilovém průmyslu. Tento nový cenový segment oslovil zákazníky hledající nové vozidlo za nižší cenu než ty, které byly dostupné na trhu s ojetými automobily. Od svého vzniku si tento nový cenový segment, který dosud neexistoval, udržuje vysokou dynamiku růstu.



Obr.6 Kreate nových pododvětví a úplně nových trhů.

Krok 3 - Hodnocení a rozhodnutí

Shrňte identifikované příležitosti a vytvořte systém kritérií, která se shodují se strategickými cíli, růstovou strategií a investičním potenciálem společnosti. Poté rozhodněte, které z inovativních příležitostí si zaslouží pokrok směrem k jejich komercializaci.

Apple je naraz v několika různých odvětvích

Na trhu vedle sebe existují různé odvětvové systémy, které mohou být nezávislé nebo propojené. Firmy mohou podnikat v jednom nebo ve více odvětvích a trzích současně. Například společnost Apple působí v několika různých odvětvích a na různých trzích.

Odvětví	Pozice v odvětví	Pozice na trhu	Produkty a služby
PC	Finální výrobce	B2B, B2C, B2G, B2P Prémiový segment	iMac, Macbook, iPad
Spotřební elektronika	Finální výrobce	B2C, B2B, Prémiový segment	iWatch, AirPods, Apple TV
Mobilní komunikace	Finální výrobce	Trh	iPhone
Hudební průmysl	Online streamování hudby	Online prodej hudby	Apple Music
Finanční služby	Online platby	Finanční trhy	Apple Pay
Zábava	Tvůrce, výroba 3D filmů pohádky	Prodej animovaných filmů, prodej	Toy Story, Nemo,

Obr. 7 Působení Apple v různých odvětvích a na různých trzích.

Shrnutí

V tomto ebooku jsem představil inovační potenciál produktů s odvětvovým a tržním efektem. Firmy mají různé možnosti, jak systematicky prozkoumat stávající odvětví a trhy, nalézt své příležitosti nebo vytvořit zcela nové pododvětví či dosud neexistující trh.

Pro zájemce o podrobnější a komentovaný přístup k produktovým inovacím připravujeme **Product Innovation Academy** jako otevřené třídní školení.