

Jarmila Straková – Peter Gallo – Jan Váchal

Produktový management



DOMINANTA

2022

PRODUKTOVÝ MANAGMENT

Autor: doc. Ing. Jarmila Straková, PhD.
doc. Ing. Peter Gallo, CSc.
prof. Ing. Ján Váchal, CSc.

Recenzenti: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD. PhD.
Ing. Vladimír Homol'a

Preklad: Petra Mrázová
Mgr. Veronika Mayerová

Nakladateľství: Dominanta Prešov

Problém: První

Rok: 2022

ISBN: 978-80-973605-5-9

EAN: 9788097360559

OBSAH

O AUTORECH	5
ÚVOD	6
1 ŘÍZENÍ PRODUKTU A JEHO OBSAH	7
1.1 KONCEPT PRODUKTOVÉHO MANAGEMENTU A JEHO DEFINICE V RÁMCI MANAGEMENTU	7
1.2 PODSTATA A VÝZNAM PRODUKTOVÉHO MANAGEMENTU	10
1.3 PRODUKTOVÝ MANAGEMENT VČERA, DNES A ZÍTRA	13
1.4 PROSTŘEDÍ ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	13
A. AGILNÍ (TECHNICKÉ, TAKTICKÉ) ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	14
B. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	15
C. SEGMENTACE, CÍLENÍ A UMÍSTĚNÍ	17
D. STRATEGIE GTM (GO-TO-MARKET)	17
E. PROPOJENÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE SE STRATEGIÍ PRODUKTU	19
1.5 PROCES IMPLEMENTACE ŘÍZENÍ PRODUKTU	22
2 OBLASTI ČINNOSTI SPRÁVY PRODUKTŮ	26
2.1 VLIV PRODUKTOVÉHO MANAGEMENTU NA ORGANIZAČNÍ STRUKTURU	26
2.2 ZÁKLADNÍ PRVKY MODERNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A PROCES JEJÍHO VYTVÁŘENÍ	27
2.3 CHOVÁNÍ VADNĚ NAVRŽENÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	28
2.4 PROBLÉMY DNEŠNÍCH ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	30
2.5 NAVRHNOUT ORGANIZAČNÍ STRUKTURU V SOULADU S CÍLI A STRATEGIÍ	32
2.6 NÁVRH KLASICKÉ A MODERNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	33
2.7 ŘÍZENÍ PRODUKTŮ A ŘÍZENÍ PRODUKTOVÝCH MANAŽERŮ	35
2.8 POSOUZENÍ POTŘEBY A STRUKTURY PRODUKTOVÉHO MANAGEMENTU	36
2.9 KLÍČOVÉ OBLASTI ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	38
3 PRODUKTOVÝ MANAŽER	40

3.1	PRODUKTOVÝ MANAŽER A JEHO FUNKCE	40
3.3	VÝVOJ A HODNOCENÍ PRODUKTOVÝCH MANAŽERŮ	41
3.4	STRATEGIE A TAKTIKA ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	42
3.4	TAKTIKY A OPATŘENÍ V ŽIVOTNÍM CYKLU VÝROBKU	50
3.5	KLÍČOVÉ ROZHRAŇÍ PRO ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	51
3.6	ŘÍZENÍ, VÝVOJ A ORGANIZACE DODÁVEK V ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	55
3.7	MARKETINGOVÁ KONCEPCE	59
3.8	MARKETINGOVÝ PLÁN	60
3.9	VÝVOJ A DESIGN VÝROBKŮ: VÝROBKY, ZNAČKY, OBALY A SLUŽBY	61
3.10	VÝVOJ A PŘÍPRAVA VÝROBY	63
3.11	DISTRIBUCE A DISTRIBUČNÍ SITUACE	65
3.12	PRODEJ, MARKETING, ZÁKAZNÍCI V ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	68
4	CÍLE, STRATEGIE A ÚKOLY V ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	85
4.1	CÍLE PRODUKTOVÉHO MANAGEMENTU Z POHLEDU ČINNOSTI SPOLEČNOSTI	85
4.2	ÚLOHA PRODUKTOVÝCH MANAŽERŮ NAPŘÍČ FUNKCEMI	86
4.3	ČINNOSTI PRODUKTOVÉHO MANAŽERA.	92
4.4	PRODUKTOVÉ STRATEGIE V ŽIVOTNÍM CYKLU PODNIKU	93
4.5	PRÁCE PRODUKTOVÉHO MANAŽERA	93
4.6	ANALÝZA PORTFOLIA A INFORMAČNÍ SYSTÉMY V PRÁCI PRODUKTOVÉHO MANAŽERA	95
4.7	PRODUKTOVÁ DOKUMENTACE A PRODUKTOVÍ SPECIALISTÉ	103
5	MODEL ŘÍZENÍ PRODUKTŮ V PODNIKU	105
5.1	MODEL VYSPĚLOSTI ŘÍZENÍ PRODUKTU	105
5.2	PLÁNOVÁNÍ PRODUKTŮ	106
5.3	INFORMAČNÍ SYSTÉM PRODUKTOVÉHO MANAŽERA Z MARKETINGOVÉHO HLEDISKA	107
5.4	RÁMEC ŘÍZENÍ PRODUKTŮ Z POHLEDU ORGANIZAČNÍCH PROCESŮ	112
5.5	Hlavní oblasti produktového managementu – ekonomika a cenotvorba	118
5.6	ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU	124

5.7 VÝROBEK V ŽIVOTNÍM CYKLU A JEHO EKONOMICKÉ CÍLE	133
5.8 ODPOVĚDNOST ZA ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	139
5.9 SLADĚNÍ ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	144
5.10 KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI A KOMPETENCE PRODUKTOVÉHO MANAŽERA	145
5.11 SPOLUPRÁCE PŘI ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	148
6 PLÁNOVÁNÍ V ŘÍZENÍ PRODUKTŮ	153
6.1 PLÁNOVACÍ DOVEDNOSTI PRO PRODUKTOVÉ MANAŽERY.	153
6.2 PROCES PLÁNOVÁNÍ V MARKETINGU VÝROBKŮ	154
6.3 ROČNÍ PLÁN PRODUKTŮ	162
6.4 PRODUKTOVÝ MANAŽER A JEHO FUNKČNÍ DOVEDNOSTI	170
6.5 FUNKČNÍ DOVEDNOSTI V OBLASTI EKONOMIKY VÝROBKŮ	176
6.6 ZKUŠENOSTI A PŘÍKLADY Z PRAXE	182
7 PROCES ZAVÁDĚNÍ PRODUKTOVÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU	188
7.1 PŘÍPRAVA ROZHOVORU A JEDNÁNÍ S PRODUKTOVÝM MANAŽEREM	188
7.2 KONCEPT VYJEDNÁVÁNÍ A VYJEDNÁVÁNÍ	192
ZÁVĚR	207
LITERATURA	207

O autorech



Doc. Ing. Jarmila Straková, PhD. Prorektor pro strategii a rozvoj, zástupce vedoucího katedry řízení, docent prorektor pro strategii a rozvoj VŠTE. Ve vědecké, tvůrčí a pedagogické oblasti se zabývá otázkami strategického řízení, rozhodování, řízení podniku, navrhování a regulace hodnotových toků v podnikových procesech. Je hlavní řešitelkou nebo spoluřešitelkou řady výzkumných a vzdělávacích projektů a grantů. Příkladem mohou být projekty TA ČR "Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovských oblastech", "Digitální transformace pro inovace obchodních modelů v malých a středních podnicích v ČR" a "Optimalizace zakázkové kusové výroby v reálném čase s využitím IoT a digitálních technologií". Podílí se také na projektech v rámci přeshraniční spolupráce s Rakouskem a Německem.



Doc. Ing. Peter Gallo, CSc. Manažer, controller, ekonom, projektant, tvůrce softwarových aplikací, vysokoškolský učitel, konzultant, odborník na controlling, Balanced a HR Scorecard, vzdělávání dospělých, řízení výkonnosti organizace, inovace, organizační struktury, strategické řízení a digitalizaci. Průkopník controllingu na Slovensku. Vědecky působí v oblasti controllingu již více než 30 let. Úzce spolupracuje s praxí. V praxi zastával pozice ředitele společnosti, marketingového ředitele a krizového manažera. Vyškolil několik tisíc manažerů z praxe Svou vědeckou a výzkumnou práci rozvíjel a rozvíjí na Technické univerzitě v Košicích, na UPJŠ v Košicích, na Bankovním institutu VŠE v Praze, v Banské Bystrici, na Prešovské univerzitě a na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Je autorem řady knih z oblasti controllingu, managementu, ekonomiky a financí. Spolupracuje s mnoha organizacemi na Slovensku, kde se podílí na zavádění a vývoji controllingových systémů a systému BSC. Je autorem originálního softwaru pro finanční plánování s vlastním know-how a řídicího systému EIS. Je členem odborné rady Asociace pro finanční řízení CAFIN a Controllingového institutu Praha. Vydává vlastní vědecký a odborný časopis Controlling a teorie finančního řízení v praxi.



Prof. Jan Váchal, CSc. Působil ve vedoucích funkcích v podnikové sféře, později byl vedoucím vědeckým pracovníkem Československé akademie věd v Českých Budějovicích, kde pracoval v oblasti ekonomických syntéz. Souběžně od roku 1971 pracoval nejprve jako externí a později jako interní akademický pracovník. Od roku 2006 působí na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích, zastává funkci prorektora a statutárního zástupce rektora a současně je vedoucím a profesorem na katedře managementu Ústavu podnikové strategie Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Jeho výzkumná činnost je zaměřena na moderní formy řízení podniků, na řízení podnikových procesů včetně tvorby jejich přidané hodnoty a na projekci obchodních modelů. Během svého působení ve vysokoškolském prostředí řešil nebo řeší řadu domácích i zahraničních projektů a vzdělávacích grantů v rámci TAČR, NAZV, MŠMT, MŽP, Gildet, Basimet. Jeho činnost v oblasti duševního vlastnictví je významná, neboť mu bylo uděleno 27 patentů a vynálezů, z toho 6 mezinárodních, je autorem nebo spoluautorem 5 národních metodik a 1 multilicenčního softwarového produktu s národní působností.

Úvod

Dnešní doba se vyznačuje mnoha změnami. Podnikání a řízení organizací je stále obtížnější a mnohdy nestačí jen kontrola kvality a moderní systémy řízení, ale je nutné provést i organizační změny, tak aby si podnik udržel pozitivní trend vývoje. Jedním ze způsobů, jak tento trend udržet, je přivést si do života organizace produktový management.

Proč produktový management? V dnešní informační společnosti se ve většině organizací, které nestihly reagovat na probíhající změny, vyskytují následující klasické chyby organizační struktury:

- Strategie a cíle organizace se mění, ale organizační struktura zůstává stejná. Z dlouhodobého hlediska zůstává organizační struktura společnosti nezměněna.
- **Funkce organizace jsou zaměřeny na správu organizace, nikoliv na její efektivnost a účelnost.** To znamená, že organizace je organizována funkčně a procesy, které v ní probíhají, jsou řešeny pouze okrajově nebo pouze v rámci informačních systémů podniku.
- **Funkce nejsou sladěny a zaměřeny na dlouhodobý rozvoj,** převažují funkce orientované na krátkodobé výsledky. Vzhledem k probíhajícím změnám tato potřeba narůstá a je nutné sledovat probíhající trendy a adekvátně reagovat i v rámci podnikových procesů.
- Nerovnováha mezi potřebami autonomií organizační jednotky a potřebami kontroly.
- **Potřeba souhrnného pohledu na produkt** v procesu jeho transformace od vstupu k výstupu a z hlediska efektivity a koordinace probíhajícího procesu.

To je jen několik důvodů, proč je zavedení produktového managementu do podniku tak důležité. Podstatné je, že pokud chceme vidět dobrou budoucnost, musíme ji vidět prostřednictvím kvality produktů, které nabízíme dnes a které budeme nabízet v budoucnu.

Autoři

1 Řízení produktu a jeho obsah

Často se setkáváme s pojmem produktový management, ale mnohdy si jeho potřebu neuvědomujeme a činnost probíhá víceméně chaoticky. V podnicích neexistuje ucelená forma produktového managementu, přestože potřeba a nutnost jeho zavedení je velmi aktuální a důležitá. Podstatou této myšlenky je, že pokud chceme vidět dobrou budoucnost, musíme ji vidět prostřednictvím kvality produktů, které nabízíme dnes a budeme nabízet v budoucnu, nikoliv prostřednictvím analýzy událostí a ekonomiky, která je již za námi. Zde se organizace velmi často dopouštějí chyby, když se neustále vracejí do minulosti a porovnávají se s minulými výsledky. Nesledují pokrok v plnění vize a strategických cílů, ale úzce se zaměřují na operativní a plnění provozních cílů.

1.1 Koncept produktového managementu a jeho definice v rámci managementu

Produktový management je dlouhodobě považován za jednu z neúčinnějších organizačních forem. Jeho použití v organizacích přináší mnoho výhod. Mezi nejvýznamnější patří:

- Poskytování specializovaného manažera pro produkt, značku nebo službu.
- Vytvoření vnitřního konkurenčního prostředí v organizaci.
- Propagační řady nabídek, tak může podnik rychleji reagovat na měnící se loajalitu zákazníků.
- V oblasti řízení lidských zdrojů poskytuje příležitost k rychlému posouzení kandidátů, kteří by mohli být povýšeni na vyšší úroveň řízení.

Efektivita a účinnost řízení produktů závisí na řadě faktorů. Pokud od produktových manažerů očekáváme, že budou skutečnými mistry značky, musí se tak podílet na každodenním rozhodování a na vytváření budoucích strategických směrů pro své nabídky. Ačkoli některé společnosti vytvořily za tímto účelem hierarchickou strukturu řízení produktů, efektivní řízení produktů bude v budoucnu výsledkem horizontálního rozhodovacího procesu. Produktoví manažeři budou hrát hlavní roli při rozhodování o většině produktů a při realizaci mnoha z těchto rozhodnutí se budou spoléhat na specialisty. V produktovém managementu jde o sladění potřeb zákazníků s možnostmi podniku prostřednictvím vývoje konkrétních produktů a služeb (Gorchels, 2000).

Aby jste uspěli jako produktový manager, musíte být ochotní spolupracovat úzko s lidmi, kterých znalosti a odborné znalosti v konkrétní oblasti výrazně přesahují vaše vlastní. Při komunikaci s takými to lidmi se též může dojít k tomu, že jinak nedostanete nejlepší řešení. Jak chcete být nejchytřejší s největší pravděpodobností nebudete dobrý produktový manager. Vytvořte kulturu zvědavosti. (LeMay, 2022)

Produktový management zahrnuje především tyto klíčové oblasti:

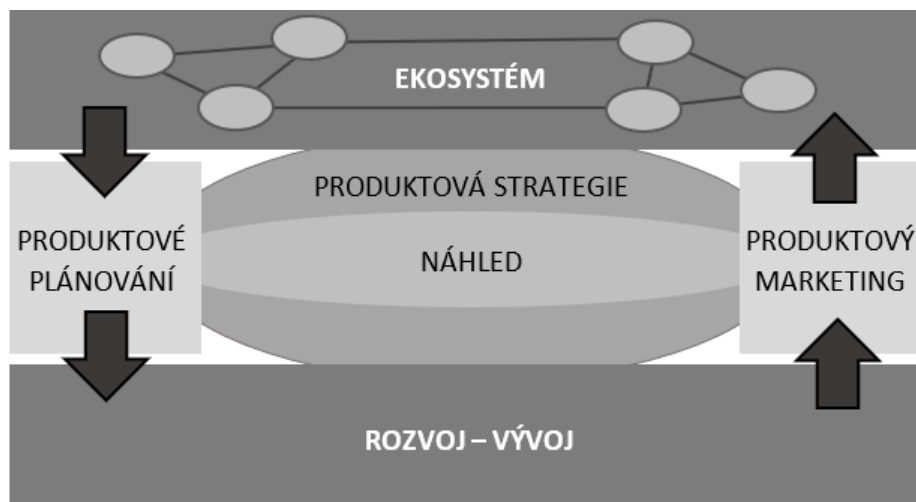
- **Vytváření náhledů** – historický pohled na produkt, ekosystémy/trhy a hnací sílu.
- **Produktová strategie** – průvodce řízením hodnoty produktu v průběhu jeho životního cyklu.
- **Plánování produktu** – analýza, zda organizace nabízí správný produkt.
- **Produktový marketing (go-to-market)** - umožňuje produktu využít jeho potenciál.

Podstatou produktového managementu je strategické řízení vývoje, uvádění na trh a neustálá podpora zlepšování produktů společnosti v kontextu výroby a zásobování.

Definice produktového managementu jsou v podstatě stejné na celém světě a v různých odvětvích. V dnešním komplexním prostředí již nemůžeme k popisu podniku použít jednoduchý model hodnotového řetězce. Je třeba zavést koncept ekosystému, v němž se aktéři vzájemně ovlivňují různými způsoby na základě vzájemných závislostí a nepředvídatelných okolností. Produktoví manažeři by měli identifikovat a využívat tržní příležitosti v současném ekosystému. Zpravidla je třeba vytvářet řešení vícerozměrných uživatelských problémů namísto výjimek, protože dnešní produkty jsou stále častěji integrovány do různých celků a používány v kombinaci s dalšími komponenty.

Úkolem produktového manažera je řídit konkurenční požadavky různých organizačních jednotek společnosti. Musí také uspokojovat konkurenční požadavky ostatních podnikových funkcí a zároveň zajišťovat vysokou kvalitu výrobků pro trh. Je však třeba přizpůsobit i model řízení ziskovosti podniku. Vzájemně působící organizační jednotky, mohou být především finanční, výrobní, obchodní, administrativní atd., které jsou ústředními organizačními jednotkami pro organizační funkce a činnosti, které vykonávají. Tyto funkce efektivně poskytují služby organizačním jednotkám, jako je prodej, marketing, vývoj a strategie. Zajišťuje, že jednotky tak mají výrobky, které mohou prodávat na svých trzích. Plnění úkolů lze realizovat v šesti krocích: 1. krok – stanovení podnikových a produktových cílů; 2. krok – určit efekty současných postupů; 3. krok – identifikovat problémy a jejich příčiny; 4. krok – rozhodnout o akcích; 5. krok – připravit program realizace; 6. krok – definovat potřebné zdroje včetně infrastruktury. (Armstrong & Stephens, 2008)

Podle Talpagornioho (2016) se oblasti produktového managementu skládají z produktové strategie, produktového plánování, produktového marketingu, ekosystému a celkového pohledu na produkt.



Obrázek 1.1 Oblast řízení produktů

Zdroj: Biernluf, E., Billgren, M. 2016

Produktový manažer je nositelem produktového managementu ve společnosti. Produktový manažer je nejčastěji manažer střední úrovně, který má na starosti sledování životního cyklu produktu a marketing stávajících produktů, včetně vývoje nových produktů pro danou produktovou řadu, značku nebo službu. Mezi další pracovní pozice z hlediska produktového managementu může patřit brand manager, industry manager nebo account manager. Produktoví manažeři mohou působit ve všech typech společností, od průmyslových podniků, přes podniky

služeb, obchodu se zbožím, finanční organizace, vzdělávací organizace, zdravotnictví, neziskové organizace, sociální instituce a další.

Produktový management představuje proces ucelené práce produktového manažera, která zahrnuje plánování, prognózování a marketing produktů nebo služeb. Vývoj produktů je proces navrhování a uvedení nových produktů na trh. Produktoví manažeři také sledují výrobu produktů, včetně procesu nákupu, a hledají způsoby, jak ji zefektivnit.

Úkolem produktových manažerů je identifikovat a využívat tržní příležitosti v základním ekosystému nebo v podnikovém prostředí na trzích, na kterých působí nebo chtějí působit. Zpravidla vytváří řešení vícerozměrných problémů uživatelů. Někdy dodávají produkty nebo služby, ale častěji je produkt integrován nebo používán v kombinaci s jinými komponenty. Často řeší tyto otázky:

- Jak postupovat a plánovat nové produkty?
- Jak zajistíme efektivní řízení produktového cyklu?

V oblasti produktového managementu se můžeme setkat s firmami, které vyvíjejí produkty, ale neumí nebo nedokážou je prodat. Často se také setkáváme s firmami, které prodávají nevyvinuté produkty. Vysoce výkonný produktový management umožňuje firmám prodávat to, co je vyvinuto, a vyvíjet to, co můžeme prodat, tj. odstraňuje výše uvedené nedostatky výrobního a prodejního procesu a zefektivňuje celou práci.

Produktová strategie kombinuje prodej s vývojem. Musíme se ujistit, že to, co vyvíjíme, se může a bude prodávat, že to, co máme v portfoliu, prodáváme. Produktová strategie musí být v souladu s celkovým směřováním k cíli společnosti. V některých případech může být firemní strategie vytvořena na základě produktové strategie. Produktový manažer nesmí nikdy čekat na firemní strategii. Bez produktové strategie nemůžeme vykonávat práci produktového managementu. Produktová strategie se používá při plánování produktu, ale také při marketingu produktu (Talpagorni, 2016).

K vytvoření úspěšné strategie musí být produktový manažer schopen vytvořit potřebný **vhled**, nebo musí mít invenci, nápad či vizi. Samozřejmě také musí vědět, co se stane s podpůrnými technologiemi, segmenty zákazníků a s novými převratnými inovacemi, které vytvářejí podmínky pro nová řešení. Měli by dobře znát tržní trendy a vědět, jak se bude cílový trh v nadcházejícím období vyvíjet. Produktový management se musí dívat do budoucnosti a jednat podle toho.

Vhled se týká vlastních schopností, strategií a záměrů vedení. Produktoví manažeři zde kladou otázky typu:

- Je reálné, že naše oddělení výzkumu a vývoje dokáže vytvořit špičkový design?
- Máme v prodejním týmu ty správné dovednosti, abychom mohli prodávat nejen produkty, ale kompletní řešení včetně rozsáhlé nabídky služeb?

V některých společnostech se produktoví manažeři zaměřují spíše na provozní podporu probíhajících dodávek a projektů nebo na řešení technických a dodacích problémů, které se čas od času objeví. Produktoví manažeři jsou často klíčovou technickou podporou prodeje. Pokud však prodejcům chybí produktové know-how, dělají věci iracionálně na základě vlastních návrhů.

Další náplní práce produktového manažera je **obchodní prognóza**. Práce produktového managementu vytváří základy pro obchodní expanzi. Je třeba aktivovat dodavatelské jednotky, prodejní jednotky, podpůrné jednotky atd. Často se setkáváme s tím, že prognózy prodeje klesají právě ve chvíli, kdy se začíná blížit datum uvedení na trh. Proto následně zjišťujeme, jaká byla skutečná úroveň ambicí při vytváření obchodních cílů. Je tak obtížné se najednou zavázat ke skutečným objemům prodeje, když musíme. Kontrola reálnosti je klíčovou součástí role produktového manažera. Produktoví manažeři se nikdy nesmí bát promluvit a poskytnout věcné informace.

V rostoucím počtu společností vedoucí pracovníci očekávají, že produktoví manažeři posílí prodej a marketing, aby dosáhli obchodních cílů pro každý produkt. Větší zaměření na propagaci posílí roli produktového managementu. Pro tuto pozici jsou vyžadovány další znalosti v oblasti obchodu a strategického řízení.

Úloha produktového managementu je postavena na třech pilířích (Talpagorni, 2016):

- Plánování produktů.
- Produktová strategie.
- Marketing produktu.

Produktové plánování a produktový marketing jsou jasnými výstupy produktového managementu. Tyto dvě oblasti musí být v souladu s produktovou strategií, aby byly úspěšné. Největší výzvou pro jednotlivé produktové manažery je pohybovat se souběžně mezi všemi funkcemi podniku. Je tu však otázka: *Kde začít?* Tento problém často nastává v samotném plánování produktů nebo marketingu. To ale vyžaduje strategii, znalost produkt a jejich historie.

1.2 Podstata a význam produktového managementu

Klíčovou charakteristikou produktového managementu je schopnost přilákat a udržet si zákazníky. Mnoho organizací bojuje s tím, jak tohoto cíle dosáhnout. Aby uspěli, používají různé strategie, včetně rozdělení kompetencí, vytváření věrnostních programů pro zákazníky atd. Hledají způsoby, jak vytvořit strategickou páku, vést globální marketing nebo se zaměřit na řízení projektů. Vybírají si různé cíle, například podporu elektronického obchodování, řízení dodavatelských řetězců nebo změna logistických procesů. Přesto všechny nástroje a techniky, které podporují vedení, nemohou nahradit důležitost silné organizační struktury, která vede organizaci k dosažení obchodních cílů. **Důležitost správné organizace je právě v produktovém managementu.**

V tomto případě je velmi důležité integrovat organizační cíle a plány s organizační strukturou. Vznikají tak nové typy organizačních struktur založené na maticové organizační formě. Jednou z takových organizačních struktur je **struktura řízení produktů**. V tomto typu struktury produktoví manažeři dohlížejí na definovanou sadu produktů s různými partnery a čelí různým zákaznickým omezením, stejně jako všechny produkty společnosti. Určení, zda je produktový management nejlepší strukturou pro konkrétní organizaci, závisí na organizační kultuře, designu, uvedení produktu na trh, podpoře konkrétních produktů, technických znalostech potřebných k dohledu na výrobu produktů společnosti atd., což vyžaduje mnoho úvah. To vyžaduje různé přístupy k uvedení produktu na trh a sledování jeho úspěchu.

Po vytvoření organizační struktury je dalším krokem **vyjasnění rolí zaměstnanců společnosti**, se kterými produktoví manažeři obvykle komunikují a spolupracují. Produktový manažer je jako "praktický lékař nebo dispečer", který se při vývoji a prodeji produktové řady musí

spoléhat na řadu odborníků na daný obor. Působí jako prostředník mezi funkčními odděleními v rámci společnosti a také mezi společnostmi, prodejci a zákazníky ve všech otázkách týkajících se produktů. Proto je vhodné, abyste si rozuměli a pochopili svá očekávání. Produktoví manažeři si průběžně vyměňují informace s prodejci. Na interních schůzkách zastupují hlas zákazníka v příslušné produktové řadě. Musí plánovat současné a budoucí produktové aktivity, které jsou přínosem pro celou společnost.

Celková **odpovědnost produktového manažera je integrovat** různé segmenty podniku do strategicky zaměřeného celku, maximalizovat hodnotu výrobku s koordinací výroby a dodávek s ohledem na potřeby trhu. K dosažení tohoto cíle vyžadují produktoví manažeři široké znalosti téměř ve všech aspektech společnosti a zároveň vysoce zaměřené znalosti konkrétního produktu nebo produktové řady a jejich zákazníků. Produktoví manažeři řídí projekty a procesy i produkty.

Z organizačního hlediska je produktový management maticovou organizační strukturou, ve které jsou produktoví manažeři zodpovědní za dosažení úspěchu produktu nebo produktové řady, ale nemají přímou pravomoc nad jednotlivci, kteří produkty vyrábějí a prodávají. Velká část práce produktového manažera probíhá napříč různými odděleními a mezifunkčními týmy, stejně jako kdyby produktový manažer řídil společnost v rámci podniku.

Přístup sledování životního cyklu produktu má své výhody i nevýhody. Výhodou je, že produktový manažer věnuje pozornost produktové řadě. Výsledkem je lepší informovanost o zákaznících, konkurentech a strategickém potenciálu každé produktové skupiny. Produktový manažer musí také komunikovat s různými provozními jednotkami ve společnosti, takže jeho pozice může být dobrým tréninkovým místem pro mladší manažery. Na druhou stranu je častou kritikou, že se jedná o "rychlou" nebo "odrazovou" pozici, která klade přílišný důraz na krátkodobé výsledky. Podporuje také názor manažera, že dovednosti v oblasti řízení produktů jsou přínosnější než znalosti produktů a odvětví. Kromě toho mají produktoví manažeři omezenou funkční pravomoc nad mnoha částmi vývoje produktu, marketingu a prodeje, takže produktový management může být konfliktní, přesto odpovědnost zdola nahoru. Pokud se produktoví manažeři zaměřují pouze na produkt samotný, je třeba dbát na to, aby to nebylo na úkor zákazníka.

Navzdory svým omezením pronikl produktový management prakticky do všech typů odvětví a zdaleka přesahuje tradiční pozici manažera značky spotřebního zboží. I ve společnostech s rychloobrátkovým zbožím se produktový management vyvinul do role vytvořil produktového manažera. Produktový management však mění svou formu a obsah v důsledku rostoucí konkurence a konkurence mezi značkami, soupeření o zdroje, fragmentace médií a rostoucí úroveň maloobchodníků a spotřebitelů (Gorchels, 2000).

Produktový management nám pomáhá udržet organizaci ve správném směru. První činností, která je potřeba provést, se musí týkat plánování a stanovení cílů. Jedná se především o:

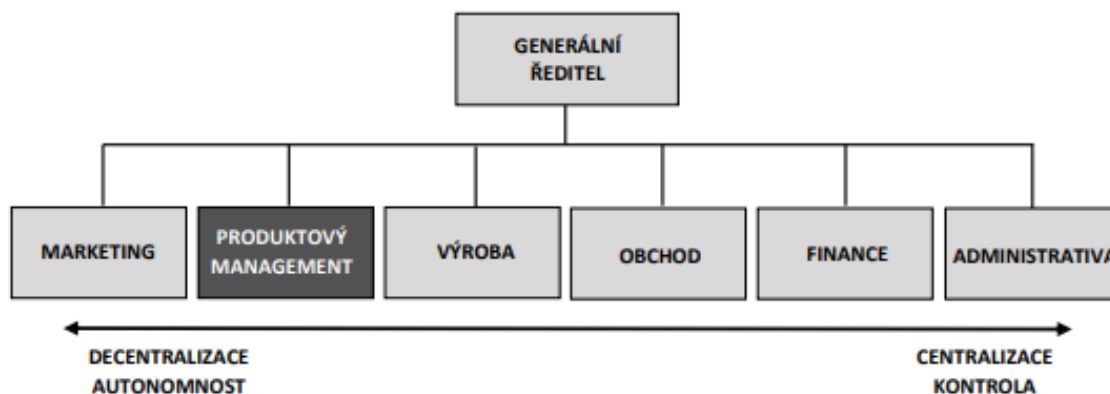
- Nastavení vize,
- Navrhování strategie a definování strategických cílů,
- Stanovení a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI).

Po dokončení těchto činností, které již většina společností provádí, lze začít měnit organizační strukturu a více podporovat produktový management a jeho formu, aby bylo možné dosáhnout vize a cílů.

Existuje však závažný problém: *Jak navrhnout správnou organizaci?* Řešení je celá řada a do značné míry záleží na managementu jako konstruktérech organizační struktury podniku a jeho pohledu na vytváření, seskupování a propojování jednotlivých činností. Jinými slovy lze říci: „*Jak navrhnout organizaci, aby se rozvíjela správným směrem a pomohla tak splnit své cíle?*“ Je důležité si uvědomit, že **od toho, jak dobře je organizační struktura navržena, se odvíjí i její následné chování**. Staromódní organizace, které dobře fungovaly v době průmyslového rozvoje, už v době informační společnosti začínají mít vážné problémy a jejich dysfunkce je stále výraznější. Je tedy nutné provést potřebné změny. Oba systémy byly navrženy pro svou dobu a podle toho se chovají. Kvůli velkým změnám ovlivněným digitálními technologiemi již nefungují správně (Sisney, 2012).

Problémy spočívají právě v organizační struktuře a aplikaci moderního managementu na její realizaci. **Efektivně navržená organizační struktura by měla podporovat výkonnost organizace a zvyšovat její efektivitu**. Stanovení cílů a řízení jejich dosažení nestačí, pokud chceme zlepšit výkon organizace. **Produktový management zde hraje nezastupitelnou roli**, neboť si klade za cíl podporovat současné obchodní strategie a umožnit organizacím přizpůsobovat se v průběhu času měnícím se podmínkám na trhu a potřebám zákazníků. Informační a komunikační technologie jsou velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje podobu organizační struktury. Tento aspekt hraje velmi důležitou roli v designu dnešních organizací.

Cílem není vytvořit oddělené organizační jednotky, ale vytvořit dobře integrovanou a spolupracující organizaci, ve které všechny části fungují optimálně. Jestliže organizační struktura je páteří nebo formou organizace, jsou rozhodovací a implementační procesy jejím jádrem. Může trvat týdny nebo měsíce, než organizační struktura zafunguje a zaměstnanci se přizpůsobí svým novým rolím.



Obrázek 1.2 Moderní organizační struktura s produktovým managementem
Zdroj: Sisney (2012).

Je důležité si uvědomit, že každá organizace má své zákazníky, vůči kterým musí mít značnou míru diskrétnosti a dostatečnou autoritu. Opakem je organizační jednotka s řídicím nebo administrativním charakterem, která potřebuje podporovat chod a centralizovat organizační operace. Rozhraním mezi těmito organizačními jednotkami s vyšší úrovní kompetence a centralizovanou jednotkou je organizační jednotka zaměřená na produktové portfolio – produktový management. Schéma moderní organizační struktury je znázorněno na obrázku 1.2.

Tento obrázek schematicky ukazuje, jak organizační struktura společnosti zapadá do požadované strategie. Zde je několik důležitých procesů, které je třeba si v této nové struktuře

uvědomit, proč je lepší než ta starší. Každá strukturální jednotka (jednatel) představuje klíčovou funkci, kterou musí podnik realizovat jako součást zvolené strategie. Takový systém návrhu organizační struktury představuje správné rozhodnutí na podporu zvolené strategie. Poté můžeme přidat další role a funkce.

1.3 Produktový management včera, dnes a zítra

Produktový management jako organizační forma pronikl do různých podniků, jako jsou finanční instituce, školy a nemocnice. Většina velkých bank má produktové manažery pro kreditní karty, depozitní služby, úschovu a služby správy terciární hotovosti. Naopak při sjednávání majetkového a úrazového pojištění začínají pojišťovny umisťovat manažery do vysoce konkurenčních a rychle se rozvíjejících odvětví, jako je pojištění odpovědnosti zaměstnanců a pojištění motorových vozidel.

Produktový management se vyvíjí podle potřeb trhu a konkrétních společností, které jej využívají. Například manažér spotřebního zboží zjistí, že je nutné se více zapojit do podnikání, protože maloobchodníci získávají více znalostí o spotřebitelích a mají na ně větší vliv. V důsledku toho budou musí více **přemýšlet o řízení kategorií**. Řízení kategorie zahrnuje segmenty trhu, které by mohly být hodnoceny, tj. maloobchodníkem. Dosažení tohoto cíle může vyžadovat, aby produktoví manažeři spolupracovali jako jeden tým v určitých kategoriích. Případě může být vytvořena pozice manažera, který bude dohlížet na všechny produkty a produktové manažery související s daným segmentem trhu.

Dalším trendem, který by mohl ovlivnit budoucí roli produktových manažerů, je **využití týmů produktového managementu**. Týmy produktového managementu se v některých společnostech objeví, jakmile společnosti budou nadále zvyšovat zapojení svých týmů do rozhodování. Globální společnosti mají týmy přeshraničního prodeje zaměřené na produkty, které jsou odpovědné za využití kapacit po celém světě. Jde o **virtuální týmy**, které se osobně nesetkávají a nesídlí ve stejné zemi. Přestože byl projektový tým při vývoji nového produktu velmi úspěšný, měla by být před implementací pečlivě zvážena vhodnost probíhající práce týmu odpovědného za stávající produkt a jeho strukturu (Pranam, 2017).

Bez ohledu na organizační změny, kterým bude management v budoucnu čelit, musí úspěšný produktový manažer dokonale rozumět potřebám různých segmentů trhu, zhodnotit obchodní schopnosti dostupné v organizaci a bude schopen je využít, aby vyhovovaly potřebám trhu a musí být schopen uplatnit schopnosti. Jinými slovy, cílem produktového manažera je spokojenost zákazníka, které je dosaženo poskytováním vedení ve všech funkcích společnosti.