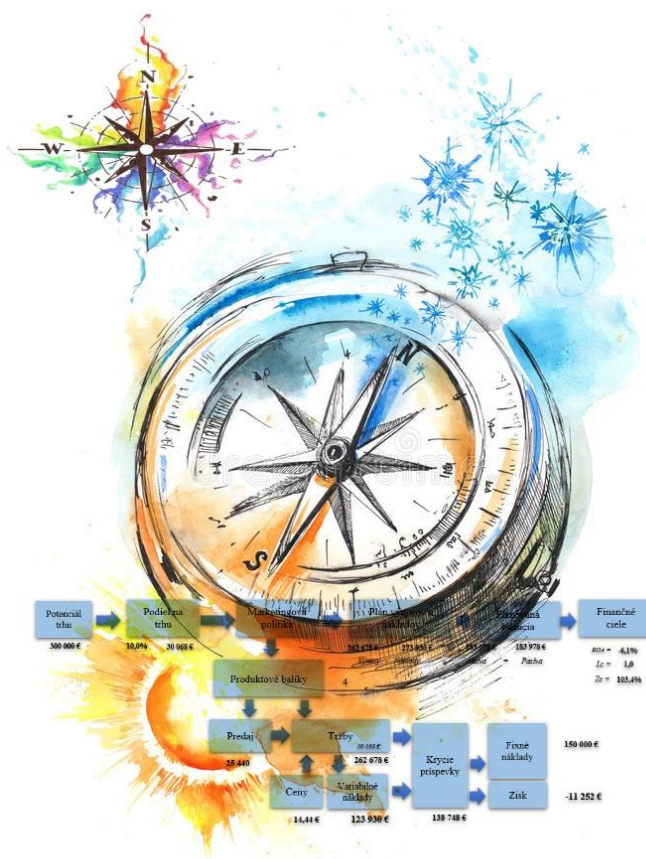


Jarmila Straková – Peter Gallo – Jan Váchal

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 ROZHRANÍ 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:

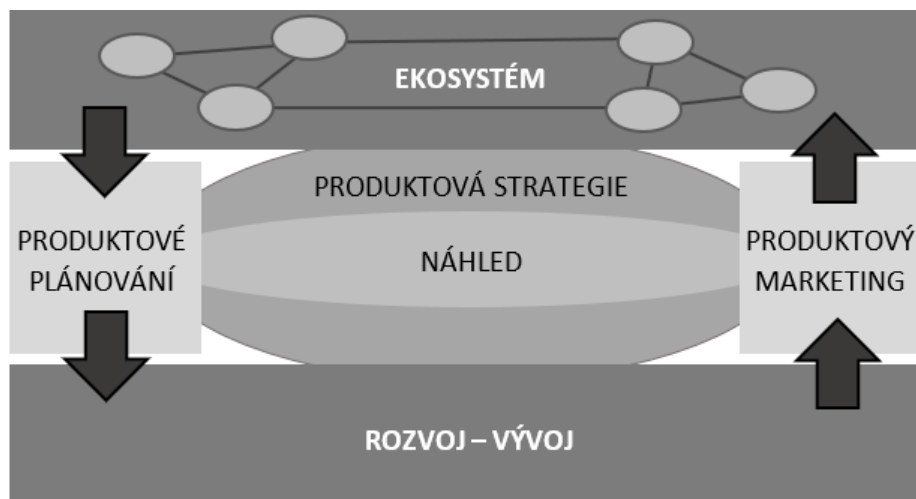
- **Vytváření náhledů** – historický pohled na produkt, ekosystémy/trhy a hnací sílu.
- **Produktová strategie** – průvodce řízením hodnoty produktu v průběhu jeho životního cyklu.
- **Plánování produktu** – analýza, zda organizace nabízí správný produkt.
- **Produktový marketing (go-to-market)** - umožňuje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

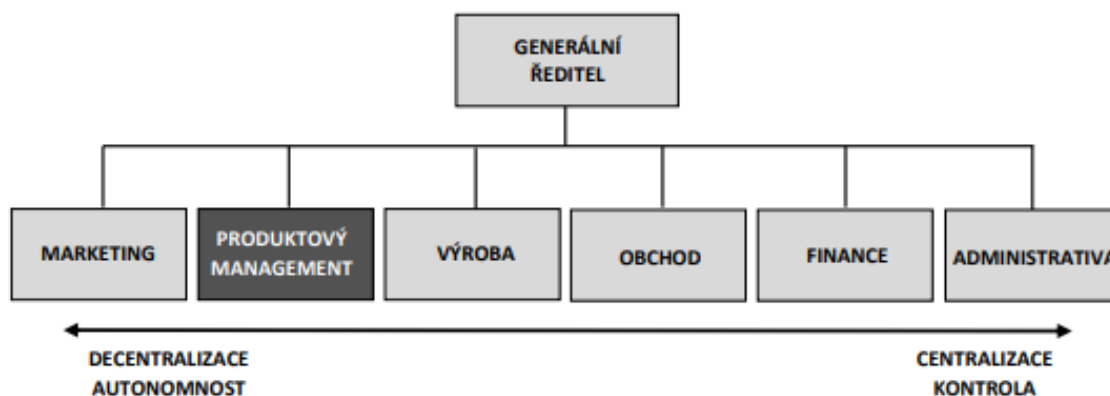
- Nastavení vize,
- Navrhování strategie a definování strategických cílů,
- Stanovení a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI).

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 diskretnosti 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 muset více **přemýšlet o řízení kategorií**. Řízení kategorie zahrnuje segmenty trhu, které by mohly být hodnoceny, tj. maloobchodníkem. Dosažení tohoto cíle může vyžadovat, aby produktoví manažeri 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).

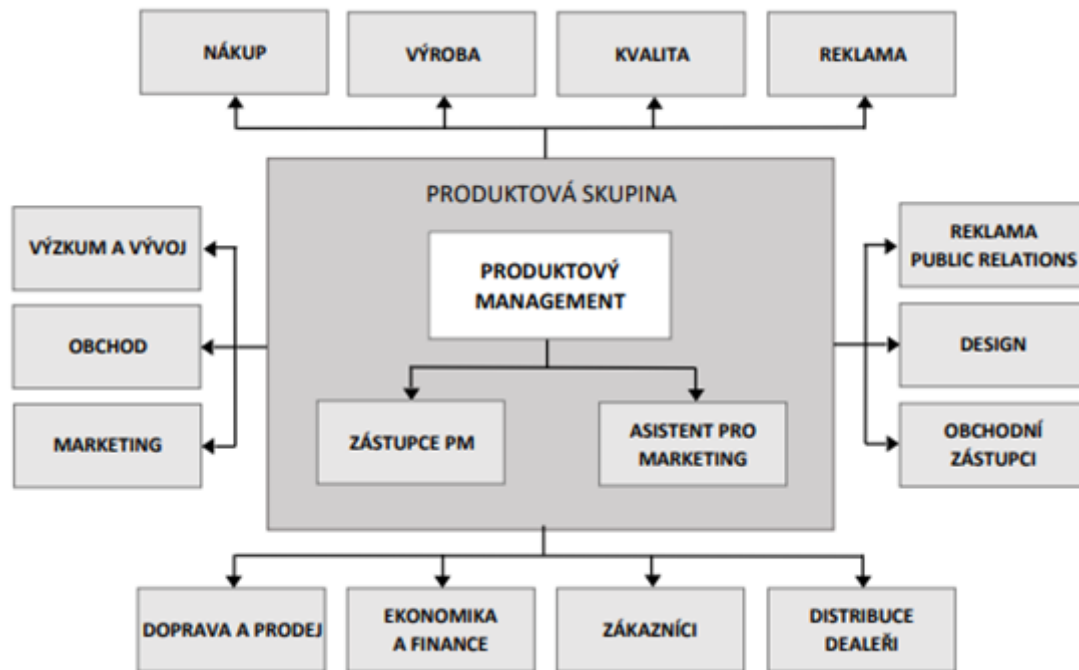
Bez ohledu na organizační změny, kterým bude management v budoucnu čelit, musí úspěšný produktový manažer dokonale rozumět potřebám různých segmentů trhu, zhodnotit obchodní schopnosti dostupné v organizaci a bude schopen je využít, aby vyhovovaly potřebám trhu a musí být schopen uplatnit schopnosti.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

1.4 Prostředí řízení produktů

Základní prostředí pro správu produktů může být interní nebo externí. V interním prostředí produktový manažer spolupracuje se všemi organizačními jednotkami společnosti, které se nějakým způsobem podílejí na tvorbě a implementaci produktu. Obrázek 1.3 ukazuje organizační jednotky, které spolupracují s produktovými manažery, také ukazuje, jak manažeri

spolupracují s každou organizační jednotkou při navrhování procesů od vstupu po výstup. Filozofií produktového managementu by proto mělo být:

- Zaměřit se na úzká místa produktu,
- Perspektivnost procesů v analýze produktů,
- Na budoucnosti, jak se produkt změní a jaké potřeby budou mít zákazníci v tomto ohledu.



Obrázek 1.3 Produktový manažer a spolupracující obchodní jednotky

Zdroj: vlastní zpracování podle Pranam (2017)

Na řízení produktů z hlediska životního prostředí lze nahlížet z několika hledisek (Nasscom, 2022):

- Agilní (technické, taktické) řízení produktů.
- Strategické řízení produktů.
- Segmentace, cílení a umístění.
- Strategie GTM (Go-to-Market).
- Propojení podnikové strategie s produktovou strategií.

A. Agilní (technické, taktické) řízení produktů

Agilní produktový management upřednostňuje myšlenku produktové strategie a vytváření produktové mapy v agilním prostředí. Podporuje adaptivní přístup k plánování a dodávání produktů, umožňuje společně rychle reagovat na zpětnou vazbu a vyvíjet produkty, které zákazníci preferují. Agilní produktový management je v podstatě odpovědí na rozšířené používání agilních metodologií při vývoji různých produktů. Jedná se o softwarové produkty, jako Scrum a Kanban. Tyto metody kladou důraz na evoluční vývoj, včasné dodání a neustálé zlepšování.

Agilní produktový management umožňuje flexibilnější a interaktivnější přístup než tradiční přístupy. Produkty jsou vyvíjeny v krátkých časových intervalech, což dává produktovým

manažerům Příležitost upravit své plány podle toho, jak probíhá práce a vývoj. Agility přináší do vývoje produktů několik výhod, včetně:

- Učení se od zákazníků během celého životního cyklu produktu.
- Průběžně přizpůsobujte krátkodobé plány potřebám zákazníků.
- Tvorba přidané hodnoty zákazníkům pro zákazníky.
- Rychle reagovat na nové a měnící se požadavky.
- Spolupracujte s inženýry na rychlém dodání práce.

Je důležité objasnit několik pojmů, pokud jde o agilitu v prostředí správy produktů (Nasscom, 2022):

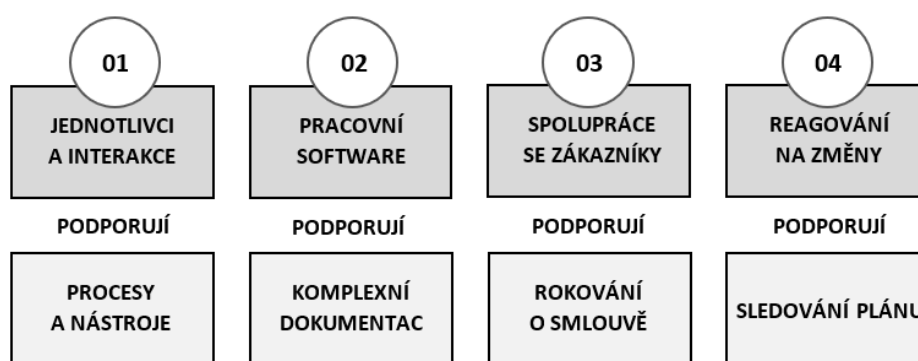
- **Agilita je v podstatě schopnost efektivně měnit směr pohybu** těla. V širším slova smyslu je agilita schopnost rychle se přizpůsobit měnícím se životním podmínkám. Agility napodobuje přirozené lidské chování. Lze ji chápat jako soubor chování, konceptů a technik, které jsou charakteristické pro agilní pracovní metody.
- **Agilita v projektovém řízení.** Agilní řízení je podobné tradičnímu řízení projektů. Mezi nejznámější metody klasického projektového řízení patří PRINCE2, PMI nebo IPMA. Tradiční metoda řízení projektů je označována jako vodopád, což je odvozeno od skutečnosti, že příkazy jsou zadávány shora dolů. Agilní řízení projektů posiluje týmy to znamená, že se zákazníci aktivněji zapojují do vývoje, což má za následek vyšší hodnotu pro zákazníky v rané fázi projektu. V tradičním projektovém řízení začíná podrobnou specifikací řešení, po kterém následuje zdlouhavý proces přípravy a podpisu smlouvy. Dodavatel pak dlouho pracuje a vyrábí po určité době mu zákazník dodá přesně to, k čemu se zavázal.
- **Scrum je jednou z agilních metod řízení,** nejjednodušší a nejrozšířenější na světě. Odhaduje se, že až 60 % agilních projektů je řízeno pomocí Scrumu. To je velmi obtížné pochopit, protože Scrum má pouze tři povinné role: Scrum Developer, Scrum Master a Scrum Product owner. **Scrum Developer** je souhrnné označení pro všechny členy vývojového týmu. Původně se agilní metody používaly pouze v IT, je to univerzální metodika a lze ji použít i v jiných oblastech. **Scrum Master** zajišťuje, že proces je dodržován v průběhu projektu a zajišťuje, že tým má všechny potřebné zdroje k hladké **Scrum Product Owner** zastupuje zákazníka. Je odpovědný za správné předání uživatelských požadavků vývojovému týmu.

Technický produktový management zahrnuje úzkou spolupráci s vývojovými manažery, produktovými architekty a klíčovými zákazníky. Vyžaduje se silné technické zázemí. Zodpovědnost zahrnuje shromažďování požadavků stávajících a potenciálních zákazníků, současných hodnotitelů, zpracovávání dokumentů obsahujících požadavky trhu nebo agilní backlogy a dohled nad implementací projektů se zajímavými produkty.

B. Strategické řízení produktů

Strategický produktový management definuje, čeho chceme dosáhnout. Poskytuje kontext pro trhy, na kterých společnost působí, a řídí činnosti, které pomáhají dosahovat jejích cílů. Toto je umění vytvářet a sdílet strategickou produktovou vizi. Produktová strategie je zaměřena na obchod a zajišťuje vypracování a realizaci strategického plánu pro konkrétní produkt nebo skupinu produktů. Jde o určení správných trhů a rozvoj účinných marketingových strategií a taktik, jak jich dosáhnout.

Existují 4 základní hodnoty, které podporují agilní řízení produktů:



Obrázek 1.4 Klíčové hodnoty podporující agilní řízení produktů

Zdroj: Nasscom, 2022

Strategické řízení produktů zahrnuje několik aspektů životního cyklu produktu. Patří mezi ně:

- Analýza tržních problémů – zjišťování a ověřování.
- Objevování nových tržní příležitostí.
- Pochopit potřeby zákazníků a analyzovat požadavky trhu.
- Provádět konkurenční výzkum, abychom získali informace o konkurentech na trhu.
- Velikost trhu a definování segmentů.
- Provádět analýzu výher a proher.
- Stanovení optimální distribuční strategie.
- Analýza ziskovosti produktu a úspěšnosti prodeje.
- Vytvářet a udržovat obchodní plány a cenovou politiku.
- Rozhodování o sestavení/nákupu/produktu.
- Stanovení strategií umístění produktu.
- Vytvořte osoby kupujícího a prodávajícího.
- Provádět analýzu konečné strategie Go-To-Market.

V oblasti produktového managementu není strategie „jednorázovým“ výstupem. Nemělo by se také řešit pouze během plánovacího období nebo při každé aktualizaci plánu. Vysoc kvalitní produktiví manažeři se každý den zabývají strategickým myšlením a prováděním, od identifikace ziskových tržních příležitostí až po vývoj a uvádění produktových portfolií na trh. Existuje několik klíčových otázek, které pomáhají budovat strategické myšlení a řídit strategické akce identifikace produktů. Tyto otázky jsou:

- *Jaký problém se snažíme vyřešit?*
- *Jak můžeme nejlépe vyřešit problém a vytvořit udržitelnou hodnotu?*
- *Jaký je konkrétní účel nabídky?*
- *Jak zajistit, aby byl produkt úspěšný každý den?*
- *Jak se může ekonomika zítra změnit? Příští měsíc? Příští rok?*

Všechny tyto otázky pomáhají budovat strategické myšlení pro dlouhodobý úspěch produktu. Umožňuje produktovým manažerům analyzovat podrobnosti o trhu a zajišťuje, aby byl produkt vytvořen, otestován a dodán podle plánu a splňoval specifikace a očekávání trhu.

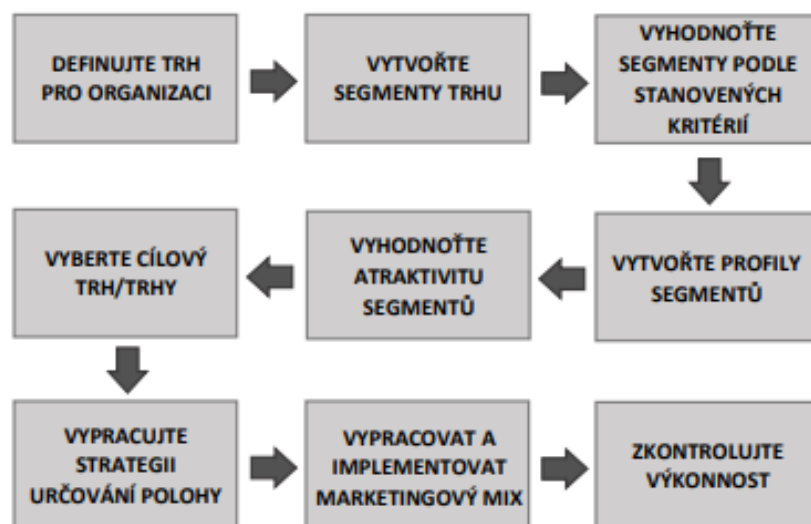
Všechny tyto otázky pomáhají budovat strategické myšlení pro dlouhodobý úspěch produktu. Produktiví manažeři mohou analyzovat podrobnosti o trhu, aby zajistili, jak jsou produkty vyrobeny, testovány a dodávány včas a jestliže splňují specifikace a očekávání trhu.

C. Segmentace, cílení a umístění

Model STP (segmentace, targeting, positioning) krásně reprezentuje postupný posun od přístupu zaměřeného na produkt k přístupu zaměřenému na zákazníka, což společně poskytuje lepší přehled o tom, koho se snaží oslovit a jak dosáhnout úspěchu. Jedná se o třístupňový proces, který vám umožní vytvořit konkrétní, použitelnou marketingovou strategii. Důvodem, proč je proces segmentace, cílení a positioningu tak účinný, je to, že rozděluje větší trhy na menší části, což usnadňuje vypracování specifických přístupů k oslovení a uspokojení potenciálních zákazníků namísto použití obecné marketingové strategie, která by nebyla tak atraktivní a účinná.

Proces segmentace spočívá v identifikaci charakteristik a podobností lidí na trhu, abychom mohli vytvářet relevantnější a zajímavější marketingové kampaně. Poznatky od lidí lze použít k identifikaci konkrétních přání a potřeb konkrétních skupin pro konkrétní značky, lze na ně cílit a posílat jim zprávy způsoby, které mají mnohem větší dopad než širší marketingové kampaně.

Fáze cílení identifikuje, jak nejlépe využít spotřebitelská data a statistiky shromážděné během fáze segmentace. Poté můžete optimalizovat cestu zákazníka a vytvářet relevantnější a poutavější marketingové kampaně.



Obrázek 1.5 Proces segmentace trhu

Zdroj: www.marketingstudyguide.com

Positioning je proces vytváření jedinečných prodejních bodů, které dostanou správné sdělení správné osobě ve správný čas. Segmentováním a zacílením může mít umístění produktu větší dopad a vaše sdělení vynikne na přeplněném trhu. Obrázek ukazuje kroky analýzy STP.

D. Strategie GTM (Go-to-Market)

Strategie GTM charakterizuje strategický plán organizace. Cílem je oslovit cílové zákazníky a získat konkurenční výhodu na trhu. Úspěšná strategie GTM spojuje všechny klíčové prvky, které řídí: prodej, marketing, distribuci, ceny, branding, zákaznické a konkurenční zpravodajství. Tato strategie je nadřazená marketingové strategii, ovlivňuje tak všechny funkce

v organizaci a její cíle jsou v souladu s úspěchem společnosti na trhu. Celkově může strategie uvedená na trh a pomoci vytvořit výhody v rámci organizace Mezi hlavní výhody patří:

- Jasně definovaný plán a směr pro všechny zúčastněné strany.
- Zkrácená doba uvedení produktu a služby na trh.
- Větší šance na úspěšné uvedení na trh.
- Nižší mimořádné náklady způsobené neúspěšným uvedením na trh.
- Větší schopnost reagovat na změny a přání zákazníků.
- Zvládnutelné výzvy.
- Stanovená cesta k růstu.
- Zajištění efektivních zákaznických zkušeností.
- Záruka na shoda.



Obrázek 1.6 Sedm kroků tvorby účinné strategie

Zdroj: Nasscom, 2022

Pro vytvoření úspěšné strategie GTM je třeba analyzovat následující parametry a zodpovědět několik otázek:

- **Trhy:** *Na jaké trhy se chcete zaměřit?*
- **Zákazníci:** *Kdo je váš cílový zákazník?*
- **Produkt (nebo nabídka):** *Jaký produkt prodáváte? A jakou nabídku nabízíte každé cílové skupině zákazníků?*
- **Positioning:** *Jaká je vaše hodnota nebo odlišnost? Co je pro vaše cílové zákazníky důležité, a jak umístíte svou značku?*
- **Kanály:** *Kde nakupují vaši cíloví zákazníci? Kde budete své produkty propagovat?*
- **Cena:** *Za jakou cenu budete svůj produkt prodávat?*

Zodpovězení těchto otázek pomáhá produktovému manažerovi vytvořit účinnou strategii GTM.

E. Propojení podnikové strategie se strategií produktu

Podniková strategie je vizí společnosti k dosažení jejích dlouhodobých cílů. Nastihuje pohled na střednědobé až dlouhodobé cíle a vytváří základ pro fungování podniku. Podniková strategie by měla přijímat následující rozhodnutí:

- *Jaké produkty by měly být vyvinuty?*
- *Jak by měla být navržena organizace podniku?*
- *Jak přidělovat zdroje mezi různé role a projekty?*
- *Jak vyvážit úroveň rizika a návratnost zdrojů?*

Produktová strategie se zaměřuje na to, jak přilákat a udržet zákazníky pro zboží a služby, které podnik nabízí. Bývá označována jako střední vrstva, která propojuje marketingové a obchodní strategie a pomáhá realizovat vizí společnosti. Produktová/marketingová strategie je navržena na základě následujících otázek:

- *Kdo jsou vaši ideální zákazníci?*
- *Jaké potřeby má tento zákazník a jak je společnost naplňuje?*
- *Jak tohoto zákazníka získat?*
- *Jak můžeme vzbudit zájem zákazníků o náš produkt?*

Efektivní produktová strategie je vždy založena na podnikové strategii. Produktová strategie, vývoj a marketing musí být v souladu s celkovou strategickou vizí organizace. Bez této strategie, si týmy nejsou jisté, jak jejich každodenní taktické aktivity souvisí se strategickým směřováním podniku. Výsledný zmatek má negativní dopad na výkon.

Vysoce výkonné týmy rozumí podnikové strategii, propojují taktické aktivity prostřednictvím dobře definovaných víceletých produktových a technologických strategií a sladí každodenní aktivity s produkty a cíli společnosti. Bez znalostí podnikové strategie nemají produktoví a vývojoví manažeři základy a nástroje, jak své týmy efektivně motivovat k tvorbě užitečných strategií. To přirozeně vytváří tržní nevýhodu, jakmile organizace těží z jasných cílů a akcí.

Rozdíl mezi pasivním vývojem produktu a efektivním produktovým managementem spočívá ve schopnosti produktového managementu proaktivně vyvíjet perspektivní produktové strategie, které pomáhají realizovat obchodní strategii organizace.

Makro a mikro faktory související s řízením produktů

Práce produktového manažera je přinejmenším stresující. Musí zvládnout stovky detailů, také vést mezifunkční tým, podávat zprávy vedení a účastnit se všech strategických, technických a marketingových diskusí o produktu. Kromě mikro perspektivy potřebujeme také makro úroveň, abychom určili, jak produkt zapadá do celkového obrazu. Existuje několik mikro a makro faktorů/parametrů, které ovlivňují růst produktového manažera. Stejně jako mnoho jiných profesí vyžaduje produktový management určité dovednosti a typy osobnosti.

Produktový manažer by měl mít mnoho dovedností, myslet jako inženýr/inovátor, měl by být v srdci designér a komunikovat jako diplomat. Úspěšný produktový manažer se musí být obeznámen s mnoha mikro a makro faktory. Všechny tyto faktory řídí růst pozice produktového manažera v rámci organizace i odvětví. Znalost osobní odpovědnosti, týmová práce, vedení a další dovednosti patří mezi nejnáročnější a nejdůležitější vlastnosti, které podporují růst a úspěch produktových manažerů.

Tabulka 1.1 Rozdíly mezi mikrofaktory a makrofaktory

MIKROFAKTORY	MAKROFAKTORY
Schopnost stanovit priority	Nejnovější technologický trend
Učit se, odnaučovat se a znovu se učit	Efektivní komunikační dovednosti
Organizační dovednosti	Obchodní talent
Schopnost efektivně delegovat	Rozhodování
Individuální příspěvek	Analýza trhu
Týmový hráč	Komunikace se zákazníkem
Vedoucí dovednosti	

Zdroj: Nasscom, 2022

Umístění zákazníka do středu zájmu

Dát zákazníka na první místo znamená přijímat hodnotové nabídky založené na neuspokojených potřebách. Produktový management je v podstatě o hledání vhodnosti a proveditelnosti. Dát zákazníka na první místo znamená, že se společnosti více zaměřují na části produktu, které zákazníci chtějí, a investují zdroje do toho, aby jim daly to, co skutečně chtějí. Toto zaměření zvyšuje pravděpodobnost shody produktu s trhem, tj. že produkt splňuje potřeby trhu a zákazníků. Dodržováním těchto postupů může organizace zajistit, aby byl zákazník na prvním místě:

- Zákaznický průzkum prostřednictvím skupinových rozhovorů.
- Porozumět potřebám zákazníků pomocí primárního i sekundárního průzkumu trhu.
- Vždy hledejte zpětnou vazbu a opakovaně vyvíjejte produkty, které zákazníci milují.
- Všichni zaměstnanci podílející se na tvorbě produktů mají při vytváření produktů na paměti zákazníky a jejich potřeby.

Produktový manažer/designér se musí vcítit do zákazníka a plně rozumět jeho přáním. To nám pomáhá vytvářet řešení, která naši zákazníci chtějí.

Designové myšlení a generování nápadů

Designové myšlení je proces, pomocí kterého můžeme porozumět svým zákazníkům a jejich nenaplněným potřebám a navrhnout řešení, které tyto potřeby splňují. Designové myšlení se skládá z pěti kroků: vcítit se do zákazníka, definovat problém, navrhnout hodnotovou nabídku, která problém (potřebu vyřeší), vytvořit produkt, otestovat jej u zákazníka a celý proces zopakovat. Produktový manažer nebo designér by měl mít na paměti následující klíčové body, než se rozhodne použít designové myšlení při vývoji produktu:

- Co je nejdůležitější, před nalezením řešení, problému plně porozumějte. Plně pochopený problém je z poloviny vyřešen.
- Ne všechny problémy si zaslouží řešení.
- Ne všechny problémy lze vyřešit.
- Zákazníci upřednostňují empatii před odborností.
- Neúspěšné inovace jsou mnohem lepší než neúspěšné inovace.

Tři klíčové dovednosti designového myšlení jsou:

- **Dobré schopnosti naslouchat.** Jedná se o jednu z nejvíce podceňovaných dovedností, ale nejdůležitější je vcítit se do svých zákazníků a pochopit jejich problémy a cíle.

- **Pozorujte záměrně.** Sledování toho, co vaši zákazníci dnes dělají, aby dosáhli svých cílů, je zásadní. To pomáhá produktovým manažerům pochopit, čeho chtějí jejich zákazníci dosáhnout
- **Odložit rozsudek.** Dokud není problém plně pochopen, je nejlepší se s ním vypořádat. Produktové týmy často vytvářejí produkty, aniž by plně rozuměly problémům zákazníků

Zpětná vazba od zákazníků pro zlepšení produktu

Jak bylo zmíněno v předchozím tématu, pochopení potřeb zákazníků je nejdůležitější způsob, jak vytvořit úspěšné produkty, které zákazníci chtějí. Zpětná vazba od zákazníků je taktický a strategický způsob, jak shromážďovat informace od vašich zákazníků, abychom mohli neustále zlepšovat produkty, aby vyhovovaly jejich neustále se měnícím požadavkům. Výrobci musí být v neustálém kontaktu se svými zákazníky, aby zajistili, že produkty, které vyrábějí, jsou takové, jaké chtějí. Jedna z nejlepších strategií pro získávání informací od zákazníků je prostřednictvím zpětné vazby. Pomáhá také zabránit odchodu zákazníků a vybudovat důvěru ve váš produkt.

Smyčka zpětné vazby od zákazníků má tři fáze:

1. Získávání zpětné vazby od zákazníků (prostřednictvím různých mechanismů zpětné vazby, jako jsou elektronické průzkumy, telefonické průzkumy, rozhovory se zákazníky atd.).
2. Transformovat zpětnou vazbu, kterou shromážďujeme, na informace a získáme poznatky na základě získaných dat.
3. Implementace možných změn produktu na základě zjištění.

Základy obchodního případu

Obchodní případ je důležitý dokument, který mohou zúčastněné strany kontrolovat a učinit důležitá rozhodnutí o procesu. Měl by pomoci klíčovým osobám s rozhodovací pravomocí pochopit problém, pochopit různá řešení, porovnat odhady nákladů a přínosů pro každé dostupné řešení a učinit rozhodnutí týkající se nákladů, rozsahu, kvality a harmonogramu.

Nejdůležitější prvky obchodního případu jsou:

- **Shrnutí.** Stručné shrnutí celého dokumentu. Jednostránkový popis problému, doporučení a jeho důvody.
- **Problémové prohlášení.** Stručný přehled toho, jak jsou problémy zmapovány a jak souvisí s celkovou vizí a strategií organizace.
- **Podrobná analýza problému.** Musíte se na problém podívat z pohledu zákazníka. To znamená, kdo je zákazník, čeho se snaží dosáhnout, jaké má cíle, jaké jsou překážky atd. Takový pohled poskytuje podrobné pochopení problému, které pomáhá vyhodnotit řešení na základě zásluh.
- **Analýza všech možností.** Každé možné řešení by mělo být hodnoceno na základě následujících parametrů: přínosy, náklady, čas a rizika
- **Závěrečná doporučení.** Posledním krokem je doporučení nejlepší možnosti

Inovace v jádru produktového managementu

Inovace v podstatě znamená zavádění nových nápadů, procesů nebo produktů, které nám umožňují lépe dosahovat našich cílů. Toto téma popisuje inovace produktů. Základní typy produktových inovací jsou:

- **Inkrementální inovace.** Obvykle se jedná o inovace a vylepšení produktů, většinou související se snížením pracovní síly, automatizací atd. Dobrým příkladem v této kategorii je například produkt, který provádí automatické úpravy.
- **Transformační inovace.** Tyto kategorie produktů zcela mění způsob, jakým je dosahováno určitých cílů. Jsou mnohem riskantnější než inkrementální inovace, ale zároveň jsou jejich přínosy zásadně vyšší.

Klíčové dovednosti, které by produktový manažer měl mít pro neustálé inovace, jsou:

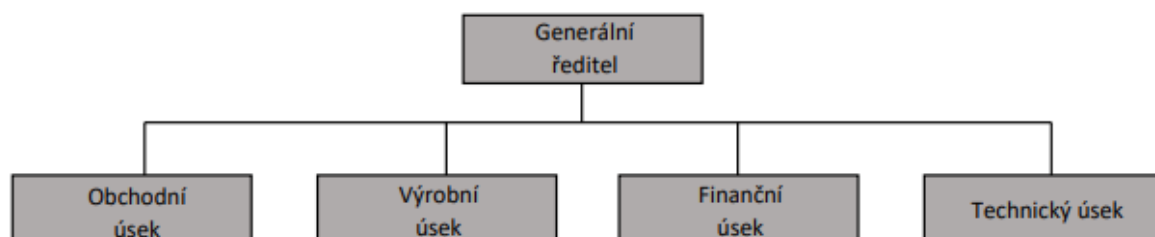
- **Pozorování a učení.** Sledováním toho, co vaši zákazníci dnes dělají, aby dosáhli svých cílů, je velmi důležité. Produktoví manažeři mohou pomoci pochopit, čeho se zákazníci snaží dosáhnout a co je brzdí.
- **Pokračování rychlého experimentu.** Produktoví manažeři by měli vždy experimentovat a rychle opravovat chyby. Tím, že stále zkoušíme nové věci, nikdy neunikne inovace, která by mohla poškodit podnikání.

1.5 Proces implementace řízení produktu

Organizační struktury založené na funkčních modelech ztratily v posledních letech svou relevanci v důsledku krizí, prohlubující se recese a rostoucího vlivu digitálních technologií. V důsledku toho se zvyšuje tlak nejen na to, jak jsou aktivity organizovány, ale také na jejich změnu. To je nezbytné pro neustálý rozvoj a neustálé změny světové i domácí ekonomiky. Organizační funkce zůstává zaměřena spíše na organizační řízení než na efektivitu a účelnost organizace. Jsou také špatně koordinované a nezaměřené na dlouhodobý rozvoj, přičemž stále převládají prvky zaměřené na krátkodobé výsledky. Prohlubuje se nesoulad mezi potřebou autonomie organizační jednotky a potřebou kontrolovat její činnost ve vztahu k celkovým cílům organizace. Těmto výzvám čelí řada společností, které chtějí držet krok a řešit moderní trendy řízení. Odkládání rozhodnutí o přijetí produktového managementu může způsobit nové problémy. Proaktivní reakcí na požadavky doby mohou společnosti účinně eliminovat nebo snížit potenciální budoucí rizika a související náklady.

Existuje však vážný problém, to znamená navrhovat a inovovat organizace, které zohledňují dnešní potřeby a požadavky. Z těchto a dalších důvodů doporučujeme inovovat organizační strukturu a aktivity společností a podpořit je funkcemi produktového managementu.

Navrhovaným řešením je zavedení produktového managementu do společnosti, posílení prvků autonomie a decentralizace tržně orientovaných funkčních celků a inovace organizační struktury směrem k centralizaci a zlepšení řízení. Současná organizační struktura společnosti obvykle vypadá jako na obrázku 1.7. Přizpůsobením organizační struktury (obrázek 1.8) je přechod na moderní organizační strukturu snadný a efektivní.



Obrázek 1.7 Současná organizační struktura

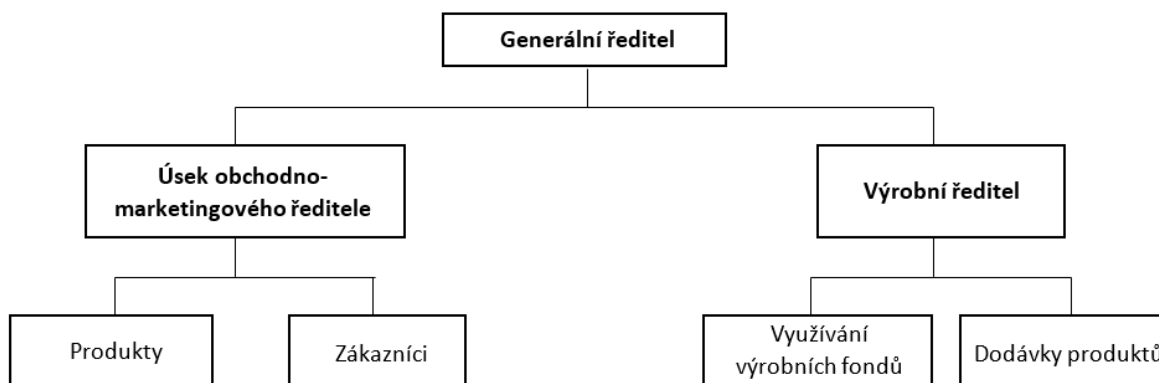
Zdroj: vlastní zpracování

Jasný rozpor se ukazuje při pohledu na strukturu služeb ve vztahu k prvkům centralizace, kontroly, decentralizace a autonomie. Úpravou a doplněním produktového managementu vytváříme moderní strukturu, která odpovídá současným požadavkům obrázku str. 12. Tyto problémy řeší reengineering, kdy jsou hlavní úkoly společnosti rozděleny do dvou základních oblastí:

- **Obchodní oddělení (marketing)** - odpovídá za práci s trhem (zákazníky) a výrobky.
- **Výroba – zahrnuje** nákup a používání strojů a zařízení.

V praxi to znamená doplnění chybějících jednotek produktového managementu. Zároveň doporučujeme obchodní oddělení přejmenovat na marketing. Hodí se spíše pro moderní požadavky na firemní funkce. Z pohledu reengineeringu již chápeme důležitost a význam produktového managementu a produktového manažera společnosti.

V zásadě se jedná o velmi jednoduchou změnu organizační struktury, která bude postupně povyšovat. Přidáním oddělení produktového managementu se firma postupem času a se zvyšováním produktového managementu stane efektivnější. Zlepšuje také kvalita řízení. Reengineering popisuje efektivní organizační strukturu následovně – Obrázek 1.8.



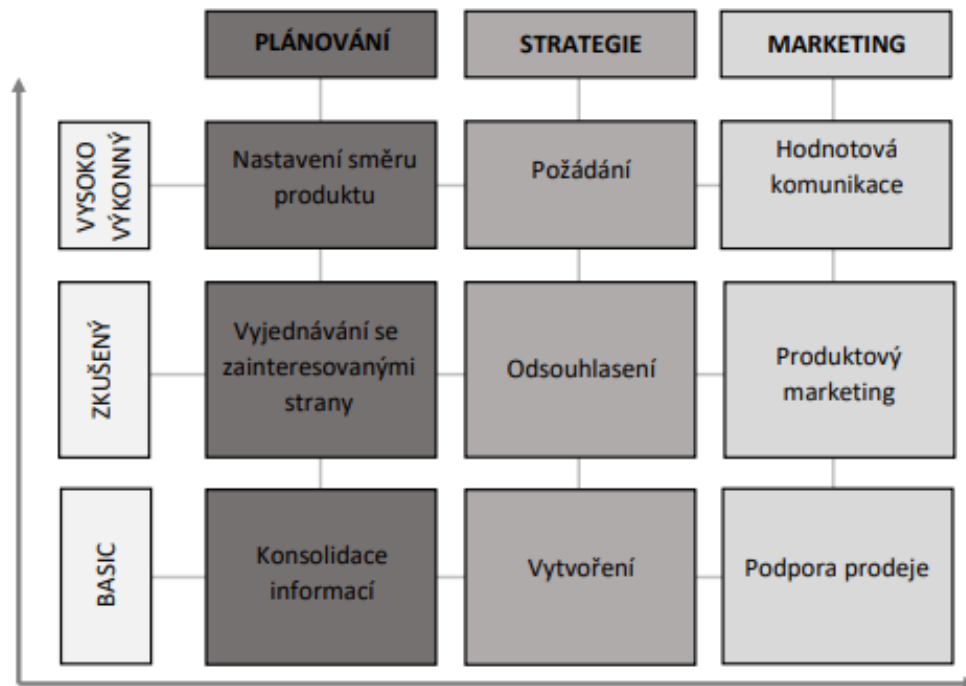
Obrázek 1.8 Moderní reengineeringový pohled na podnik

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání navržené struktury s doporučeními reengineeringu ukazuje, že navržená struktura odstraňuje úzká místa (produkty) a efektivně řeší jednotlivé úseky. Organizační design je strukturován tak, aby co nejlépe podporoval cíle společnosti a zároveň podporoval vizi a strategii společnosti. Všechny strukturální jednotky organizace jsou příslušného typu a jsou umístěny přesně tam, kde mají být. Vlevo jsou organizační jednotky, které potřebují decentralizaci a autonomii, a vpravo organizační jednotky, které potřebují centralizaci a kontrolu. To zajistí, že se vaše organizace posune vpřed. Organizace již nejsou jen statické objekty, které vytvářejí složité systémy, které se mohou přizpůsobit měnícím se okolnostem. Navržený koncept poskytuje vysokou úroveň kontroly podporovanou nově vytvořenými subjekty. Vedení poskytuje nové příležitosti k dosažení své vize a strategie v souladu se stanovenými cíli. To zahrnuje nejen krátkodobý rozvoj, ale také integraci aktivit podporujících dlouhodobý rozvoj.

Úprava organizační struktury vyžaduje zavedení profese produktového manažera. Z hlediska produktového managementu doporučujeme pro první úroveň BASIC, jak je znázorněno na obrázku 1.9. Cílem je lepší podpora produktového managementu společnosti. Prvním úkolem je vytvořit klasifikátor produktů, který bude mapovat produkty, které společnost nabízí

zákazníkům. Jedním z prvních úkolů je analyzovat, zda je produkt komplexně vnímán v průběhu celého procesu od vstupu až po výstup. Úkoly produktového managementu, založeného na úrovni BASIC, jsou konsolidace produktových informací, vytváření modelů produktového managementu a jejich rolí a podpora prodeje.



Obrázek 1.9 Model zralosti řízení produktu

Zdroj: Gorchels, 2000

Postup provádění a organizační začlenění

V počáteční fázích implementace produktového managementu jsou vytvořeny funkce produktového manažera a přiřazeny kompetence podle úkolů. Na základě výše uvedených problémů je nejdůležitějším problémem zajištění procesu implementace řízení produktu první úrovně. Podstatou fáze BASIC je vytvoření funkce produktového manažera pro sběr a konsolidaci informací o produktovém managementu, koordinaci úkolů a nastavení základních komponent systému dokumentace.

Počáteční kroky společnosti při zavádění produktového managementu:

- Management musí činit rozhodnutí o řízení produktu – ANO nebo NE.
- Pokud ANO, odkažte se na produktového manažera.
- Z výše uvedeného jsme usoudili, že je nejvhodnější a žádoucí integrovat oddělení produktového managementu do obchodního oddělení a následně jej zřídit jako samostatné oddělení pod přímou kontrolou ředitelů společnosti.
- Delegování pravomocí a odpovědnosti za úkoly ve fázi BASIC.

Vstupní úkoly produktového manažera:

- Vytvořte seznam aktuálních produktů s popisy.
- Udělejte si seznam potenciálních produktů společnosti.
- Vytvářejte klasifikátory produktů.
- Sbírejte historická data o těchto produktech.

Funkce řízení produktu

Úkolem produktového manažera je řídit konkurenční požadavky různých vertikál, tj. organizačních jednotek umístěných na obrázku vlevo. Současně musí uspokojovat konkurenční požadavky ostatních podnikových funkcí, které jsou umístěny vpravo. Zároveň musí zajistit vysokou kvalitu výrobků pro trh. Tomu je třeba přizpůsobit i model řízení ziskovosti podniku. Organizační útvary napravo od produktového manažera, jako jsou finance, výroba, prodej, pokladna, administrativa a další, představují centralizované organizační útvary na základě svých organizačních funkcí a činností, které vykonávají. Tyto funkce účinně poskytují služby organizačním jednotkám, které se nacházejí vlevo + podnikání. Zajišťuje, aby tyto jednotky měly výrobky, které mohou prodávat na svých trzích.

Úkolem produktového manažera je porozumět konkurenčním požadavkům různých odvětví. Organizační jednotky na levé straně obrázku. Zároveň musí splňovat konkurenční potřeby ostatních obchodních funkcí vpravo. Zároveň musíme garantovat vysokou kvalitu produktu pro trh. Tomu by měl být přizpůsoben i model řízení ziskovosti společnosti. Organizační jednotky napravo od produktového manažera, jako jsou finance, výroba, prodej, finance a administrativa, představují základní organizační jednotky z důvodu svých organizačních funkcí a úkolů, které vykonávají. Zajistěte, aby tyto subjekty měly produkty k prodeji na trhu.

Kontrolní otázky

1. Definiujte produktový management a popište jeho základní úlohu v podniku.
2. Popište základní funkce produktového managementu.
3. Popište roli produktového manažera ve společnosti.
4. Charakterizujte oblast řízení produktů.
5. Jaká je role produktového managementu?
6. Jakou roli hraje produktový management v koordinaci manažerských funkcí a jakou roli při tom hraje proces organizování?
7. Jak byste vysvětlily roli produktového managementu svým zaměstnancům?
8. Jaká jsou celkové odpovědnosti produktového manažera?
9. Co je podstatou produktového managementu dnes?
10. Jaké jsou problémy spojené se zaváděním produktového managementu?
11. Jak se odlišuje klasická organizační struktura od moderní organizační struktury?
12. Jak byste postupovali při vytváření organizační jednotky Product Management?
13. Dává oddělení produktového managementu přednost větší decentralizaci a autonomii, nebo centralizaci a kontrole?
14. Jakou organizační strukturu doporučuje reengineering?
15. Co je podstatou modelu zralosti produktového managementu a na jaké úrovni začíná?
16. Vyjmenujte první kroky pro zavedení produktového managementu v podniku.
17. Stručně popište náplň práce produktového manažera.
18. Proč je důležité prognózování pro produktové manažery?
19. S jakými klíčovými organizačními jednotkami produktoví manažeři komunikují?
20. Co je agilní produktový management?
21. Vysvětlete, čím se zabývá strategické řízení produktů.
22. Vysvětlete model STP a jeho úlohu v řízení produktů.
23. Co je to strategie GTM?
24. Vysvětlete souvislost mezi podnikovou a produktovou strategií.
25. Jaké jsou makro a mikro faktory produktového managementu?

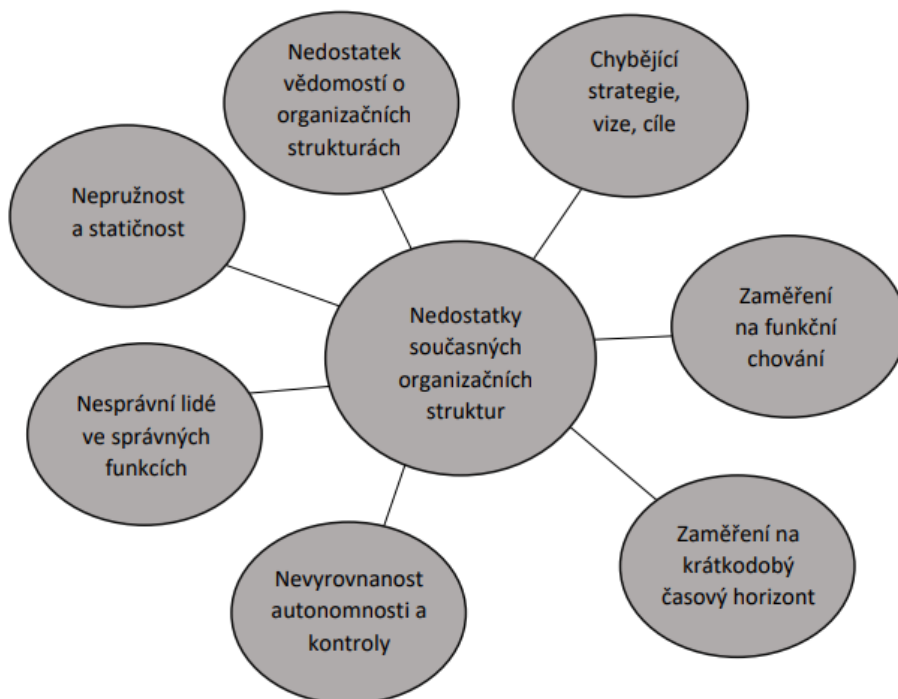
2 Oblasti činnosti správy produktů

Oblast působnosti produktového managementu je velmi široká. Zahrnují interní i externí infrastrukturu. Produktoví manažeři spolupracují se všemi odděleními společnosti a mají významný vliv na design dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2.1 Vliv produktového managementu na organizační strukturu

V dnešní informační jsou následující nedostatky v organizačních strukturách společné ve většině organizací, které nedokázaly držet krok s probíhajícími změnami společnosti (obrázek 2.1):

- Chybějící strategie, strategické cíle. V tomto případě se zpravidla mění strategie a cíle organizace, ale organizační struktura zůstává stejná nebo se mění jen nepatrně.
- Organizační funkce se zaměřují spíše na organizační řízení, než na účinnost a efektivitu.
- U funkcí dominují spíše krátkodobé výsledky orientované na rysy než dlouhodobé a vývojově orientované.
- Nerovnováha mezi potřebou autonomie organizační jednotky a potřebou kontroly jejich činností ve vztahu k celkovým cílům organizace.
- Špatní lidé ve správných pozicích.



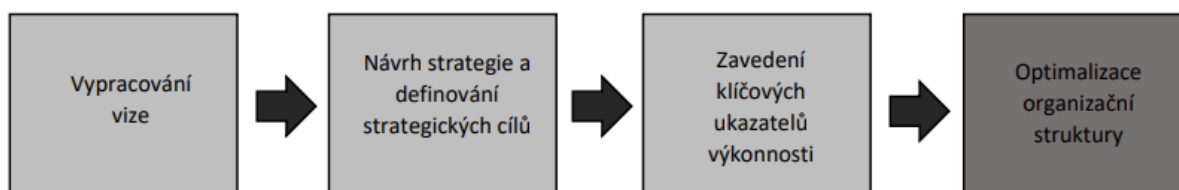
Obrázek 2.1 Nejčastější chyby dnešních organizací

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud chcete, aby se organizace rozvíjela správným směrem, je třeba nejprve provést činnosti v oblasti plánování a stanovení cílů. Tady jsou některé z nich:

- Vizualní úprava,
- Navržení strategie a definování strategických cílů,
- Definování a monitorování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI).

Na obrázku 2.2 je znázorněn proces transformace současné organizační struktury na moderní organizační strukturu.



Obrázek 2.2 Proces transformace současné organizační struktury na moderní strukturu

Zdroj: vlastní zpracování

Teprve po provedení těchto činností je možné změnit organizační strukturu a její formu k dosažení vize a cílů. Mnoho organizací již tuto potřebu rozpoznalo a začalo se zajímat a implementovat prvky strategického řízení založené na KPI a postupně začíná měnit své organizační struktury tak, aby nedocházelo k výše zmíněným nedostatkům.

Existuje však vážný problém, jak navrhnout vhodnou organizaci. Řešení je mnoho a to, jak se jednotlivé činnosti seskupují a propojují, velmi závisí na tvůrci organizační struktury. Můžete se sami sebe zeptat: *Jak navrhnout organizační strukturu, aby se vyvíjela správným směrem?*

Při navrhování organizační struktury je důležité si uvědomit, jak je organizační struktura navržena, tak se organizace chová. Organizace starého typu, které dobře fungovaly v době průmyslového rozvoje, se již v době informační společnosti (Průmysl 4.0) potýkají s vážnými problémy a jejich dysfunkce je stále zřetelnější. Musíte tedy provést potřebné změny. Celý organizační systém a organizační struktura byla navržena a provozována v souladu se svou dobou. Velké změny, které přinesly informační a komunikační technologie (ICT), vedly k jejich dysfunkci a nárůstu konfliktů.

Dnešní manažeři si často kladou otázku: *Proč se firmy takto chovají a přes veškerou snahu nejsou úspěšnější a efektivnější ve svém jednání? Proč jsou tyto činnosti prováděny bez využití nejnovějších vědeckých poznatků a technologií?* Jedním z vážných důvodů je organizační struktura. Problém spočívá právě ve struktuře organizací a aplikaci moderního managementu na jejich činnosti a funkce, které vykonávají. Dobře navržená organizační struktura by měla podporovat výkonnost organizace a zvyšovat její efektivitu. Chceme-li zlepšit výkonnost organizace, nestačí stanovit vizi a cíle a řídit jejich dosahování, potřebujeme modernizovat organizační strukturu podle cílů (Sisney, 2012).

Nejzávažnějšími chybami v této oblasti jsou neznalost a nepochopení řízení moderních organizačních struktur. Typickým příkladem může být situace, kdy TOP management změni organizační strukturu, ale změnu provede pouze personální. V důsledku toho organizace postupně zaostává, což brzdí její rozvoj a efektivitu. To se postupně promítá do rozvoje odvětví a celkové ekonomiky. Na základě výše uvedených můžeme říci, že jádrem organizačního designu a dosahování organizačních cílů je efektivně navržená a implementovaná organizační struktura.

2.2 Základní prvky moderní organizační struktury a proces jejího vytváření

Špatně navržená nebo zastaralá organizační struktura nepodporuje dosažení cílů. Nevýhodou je koncepce, uspořádání a vymezení organizačních jednotek. Organizační struktura by proto měla být navržena tak, aby její uspořádání podporovalo zvolenou strategii a umožňovalo dosažení

cílů. Organizační struktury se v čase dynamicky mění v reakci na změny prostředí, nejsou tak statickým objektem. Všechny subsystémy a jejich základní prvky musí být správně umístěny a koordinovány. Jedině tak bude celý systém správně fungovat.

Faktory ovlivňující design organizace:

- Kvalitní design (organizační design) by měl být strukturován tak, aby co nejlépe podporoval zamýšlený účel. Všechny strukturální jednotky organizace musí být vhodného typu a umístěny přesně tam, kde mají být. Jen tak může podporovat účel a pokrok organizace v souladu s její stanovenou vizí.
- Efektivně fungující organizace je komplexní systém, který se dokáže přizpůsobit měnícím se podmínkám, nikoli statickým objektům. Pokud je organizace špatně navržena, nebude dobře fungovat. Je třeba jej strukturovat, aby se vytvořil návrh, který podporuje funkci nebo obchodní strategii a splňuje zamýšlenou vizí.
- Organizace musí mít projekty, v rámci, kterých musí existovat administrativní funkce, aby organizace fungovala optimálně, potřebujete vědět:
 - Funkce vykonávané organizací,
 - Klasifikace a vzájemné vztahy (vazby) jednotlivých funkcí v organizaci,
 - Funkční autonomie, pravomoc a odpovědnost v rámci oblasti vůči organizaci jako celku.

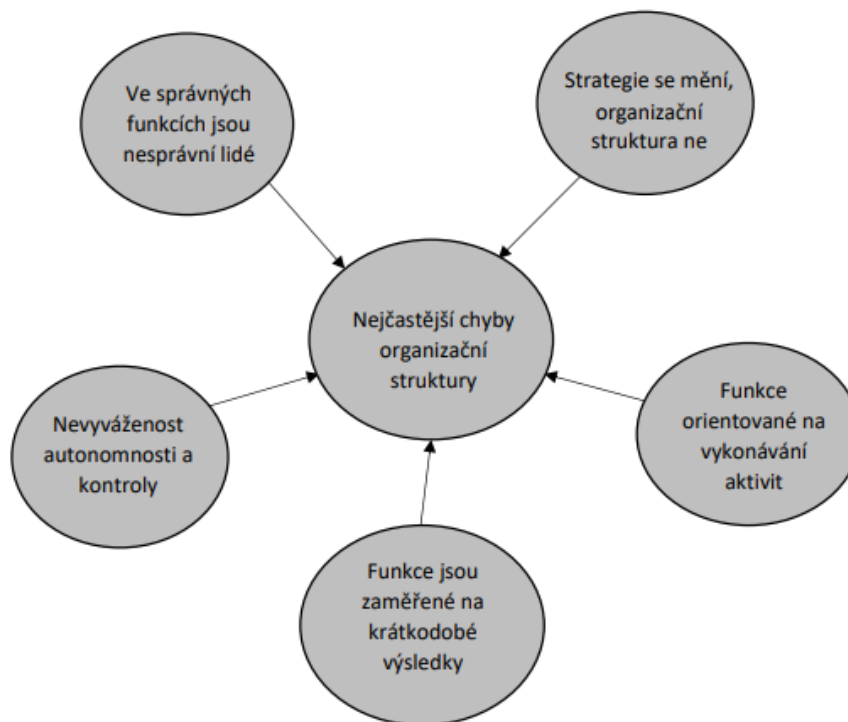
Funkce vykonávané organizací lze definovat jako klíčové oblasti, činnosti nebo procesy, které je třeba provést, aby byla strategie úspěšně implementována. Může zahrnovat různé disciplíny, jako je prodej, zákaznický servis, marketing, účetnictví, finance, výroba, nákup, nebo funkce v rámci organizační struktury, jako je CEO, IT, HR, právník, PR, R&D. Pozice každého prvku je v podstatě umístění organizační jednotky, která existuje v rámci organizační struktury a interaguje s dalšími funkcemi v rámci této organizace. Autorita, pravomoc a odpovědnost v rámci funkce souvisí se schopností činit rozhodnutí v definovaných oblastech. V tomto oboru pracuje efektivně a účinně bez zbytečné zátěže. V dobře navržené organizační struktuře je vždy jasné, za co která funkce a každý člověk zodpovídá.

Dobře promyšlená organizační koncepce by měla podporovat současné podnikové strategie a umožnit organizaci přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu a potřebám zákazníků. Informační a komunikační technologie jsou také velmi důležitým faktorem ovlivňujícím podobu organizační struktury. Tento pohled hraje velmi důležitou roli v designu dnešních organizací.

2.3 Chování vadně navržené organizační struktury

Když víte, co chcete, znáte vizí a strategické cíle, je poměrně snadné zjistit, kdy je organizační struktura nevhodná. *Jak ale zjistit, že se organizace chová špatně a její chování není v souladu s cílovým stavem?*

Analýza tohoto problému není tak obtížná, jak by se mohlo na první pohled zdát. Vliv životního cyklu na organizační strukturu lze vysvětlit následovně: Tato marže se rychle zmenšuje a trh se rychle mění. Každý v tomto byznysu ví, že se musí přizpůsobit, protože už není konkurenceschopný a zanikne. Jeho strategií je podojit příživníky co nejdéle a výtěžek použít na investice do nových produktů. V administračním formuláři pak podnik upraví některé funkce přidělením většího rozpočtu. To platí zejména pro nové konstrukční jednotky zabývající se rozvojem podnikání a novými produkty. Plná optimismu začala podnikat s cílem uspět.



Obrázek 2.3 Faktory ovlivňující vytváření moderní organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

Ale za okouzlivou reorganizaci se skrývá stará mocenská struktura. To je běžný problém organizací v této fázi jejich životního cyklu. Zaměstnanci chtějí, aby nové obchodní jednotky a společnosti uspěly, ale často jim brání nedostatečné nebo nejasné vymezení odpovědnosti, pravomocí nebo schopností v moderních organizačních strukturách. Nové a rozvíjející se obchodní jednotky potřebují určitou míru svobody ve svých činnostech a musí se vypořádat se stávající byrokracií a zastaralými způsoby, jak věci dělat. Správci organizací obvykle o těchto problémech neuvažují nebo o nich málo vědí. Všichni nadále čelíme změně strategie a důležitosti nových obchodních jednotek, sdílíme své pochybnosti, frustrace a nepříjemnosti, které tato změna způsobila. Problém se postupně zhoršuje a šíří.

Edwards Deming řekl: „špatný nebo nevyhovující systém vždy porazí dobrého člověka nebo myšlenku“. Totéž platí pro organizační strukturu. Organizační struktura definuje vztahy mezi pravomocí, moci a odpovědností, způsob práce lidí a procesů. Takže zatímco organizace se staršími organizačními strukturami mohou být stejně efektivní, organizace, které tyto aktivity podporují, mohou být stejně dobré. Je však důležité si uvědomit, že pro nejlepší zaměstnance je velmi obtížné pracovat v zastaralých nebo nefunkčních strukturách.

Organizační struktury často neodpovídají cílům, kterých chce organizace dlouhodobě dosáhnout. Většinu času organizace pokračuje setrvačností. Společnost, uvězněná ve starých manažerských praktikách a neadekvátních strukturách, se snaží dostat ze své minulosti. *Jak se organizace dostala do tohoto bodu a kde tento proces skutečně začal?*

Když je organizace v rané fázi růstu, vrcholový management nebo vlastníci řídí většinu hlavních funkcí. Jako vedoucí organizace přebírá také roli vedoucího prodeje, financí a zákaznických služeb. Ale jak společnost roste, stává se to překážkou růstu, protože již nemůže růst ve velkém měřítku. Klíčové funkce jsou delegovány tak, aby je nahradily vybrané role. Majitelé si například najímají obchodní manažery a delegují pravomoci vyhledávat, prodávat a

uzavírat nové podniky. Majitel se však snaží rozhodnout, jaké odpovědnosti a pravomoci delegovat na podřízené zaměstnance. Příliš mnoho delegování může zničit podnikání. Příliš malé delegování může vést k problémům se selháním.

Jak se vyvíjí společnost a vyvíjí se i prostředí, lidé v organizaci si postupně uvědomují své role a způsoby práce. Organizační struktura se chová jako normální. Z pohledu outsidera může být obtížné pochopit, jak a proč společnost vypadá a funguje tak, jak vypadá. Přesto máme tendenci čas od času tyto věci zpochybňovat. Organizace bude nadále fungovat jako obvykle, dokud se na trhu neobjeví nové příležitosti nebo krize. Poté si uvědomí, že se svou stávající strukturou již nemohou dále postupovat.

Jaké jsou příznaky toho, že současná organizační struktura nefunguje správně? I když se zdá, že setrvačnost byla překonána, je čas změnit organizační strukturu. Jinými slovy, strategie a příležitosti se zdají jasné a personální obsazení je na místě, ale společnost není schopna dosáhnout rychlosti potřebné k reakci na změny prostředí, zejména změny trhu, a není schopna podávat požadovaný výkon. Buď se stejná chyba výkonu pravděpodobně opakovala znovu a znovu, nebo systém již udělal novou chybu, která se bude opakovat. To se často vysvětluje spíše strukturální nerovnováhou než špatnými rozhodnutími. Může dojít k záměně funkcí a rolí, zhoršenému rozhodování v rámci centra excelence nebo jednoduše ke špatnému výkonu. Když některá z těchto situací nastane, je čas změnit organizační strukturu a vytvořit novou organizaci, která lépe slouží svému účelu a umožňuje společnosti realizovat vizi, kterou vytvořila a definovala v rámci svých strategických cílů.

2.4 Problémy dnešních organizačních struktur

Nejčastější chyby a problémy v organizačních strukturách jsou:

- Strategie se změní, ale organizační struktura zůstane stejná,
- Organizační funkce jsou zaměřeny na provádění činností, které zlepšují efektivitu, a nejsou v souladu s funkcemi, které zlepšují efektivitu a výkon,
- Organizační funkce jsou zaměřeny na krátkodobé výsledky (obvykle jeden rok) a dlouhodobá orientace na výkon buď chybí, nebo je málo rozvinutá,
- Existuje nerovnováha mezi nezávislostí organizačních jednotek a potřebou jejich řízení,
- Organizace má špatné lidi na správných pozicích.

Použitím výše uvedených chyb ve vaší organizaci, zjistíte, zda se něco podobného děje ve vaší organizaci. V tomto případě je to důležitý signál, že současná organizační struktura poškozuje výkon a je třeba ji optimalizovat nebo změnit. Zde jsou doporučené kroky k vyřešení tohoto problému:

A. Problém: Strategie se mění, ale organizační struktura se nemění.

Pokaždé, když změníte svou strategii nebo přejdete do nové fáze životního cyklu, je třeba přezkoumat a změnit organizační strukturu. Typickou chybou při restrukturalizaci je, že nová organizační forma se do značné míry řídí starými zvyklostmi. To znamená, že organizace zavedla novou strategii, ale stará hierarchie organizačních jednotek zůstává nezměněna v tzv. nové organizační struktuře. Je proto důležité odpoutat se od minulosti a vybudovat novou strukturu s jasnými strategickými cíli.

Proč je to nutné? Pokud existují mezilidské vztahy, očekávání, role, kariérní cesty, různé funkce atd., je obtížné a neefektivní změnit organizační strukturu při zachování starých

organizačních postupů a jednotek kvůli různým předchozím precedentům. Lidé se obecně brání změnám, které mají za následek ztrátu skutečné nebo domnělé síly. To vše může ztížit vykročení z minulosti a nový pohled na to, kým jste nyní. Pokud jde o restrukturalizaci, musíme ustoupit a podívat se na ni s odstupem. Umožňuje zaměstnancům vidět věci jinak a vidět organizaci jiným způsobem. Špatná restrukturalizace se proto zhoršuje a vede k přirozenému odporu vůči změnám. Na druhou stranu správná remodelace snižuje nebo zcela eliminuje odolnost vůči strukturálním změnám. Zároveň je důležité chápat nejen důsledky změny, ale také roli každého jednotlivce v tomto procesu.

B. Problém: Funkce zaměřené na efektivitu versus funkce zaměřené na efektivitu a zvyšování výkonnosti

Efektivita má vždy tendenci trumfovat praktičnost, ale organizační vedení má tendenci upřednostňovat praktičnost před efektivitou. Proto nechce mít funkci zaměřenou na efektivitu, ale zaměřuje se na tento aspekt procesů řízení. Upřednostňuje prodej, marketing, rozvoj talentů, účetnictví a strategické řízení před funkcemi orientovanými na efektivitu, jako je výroba/provoz, kontrola kvality, administrativa a zákaznický servis a nákup. Zvažte například společnost orientovanou na výkon s účinností sigma ve smyslu „uvést to správně“. Postupem času se procesy a systémy stanou tak efektivními a přísně kontrolovanými, že budou mít malou flexibilitu a malý prostor pro chyby. Podle tohoto management upřednostňuje efektivitu. Nekontroluje, zda je to správná cesta. To vyžaduje inovace a přizpůsobení se změnám, vyžaduje flexibilitu a prostor pro chyby. Musíme si tedy pamatovat, že věci mohou být příliš účinné a ztrácet na účinnosti. Abychom se tomuto problému vyhnuli, musíme se vyhnout funkcím, které vyjadřují účinnost jako vlastnosti určené k účinnosti. Když to organizace udělají, časem ztratí efektivitu a zkrachují.

C. Problém: Funkce zaměřené na dlouhodobý rozvoj versus funkce zaměřené na krátkodobé výsledky.

Dnešní požadavky vždy převáží požadavky zítřka, stejně jako účinnost vítězí nad praktičností. Tlak, který v práci cítíte každý den, vám proto zabráni trávit se svou rodinou tolik času, kolik byste chtěli. Tlak na dosažení výsledků v kratším čase je proto velký, podceňuje se dlouhodobé aspekty procesu při zachování výkonu na konzistentní úrovni. Management proto nechce mít funkce pro dlouhodobý rozvoj (branding, strategie, výzkum a vývoj, rozvoj talentů atd.) Preferují reportovací funkce zaměřené na správu denních nebo krátkodobých výstupů (prodeje, aktuální marketingové kampaně atd.) Prodeje mohou v krátké době získat to, co si myslí, že potřebují, ale společnost ztrácí schopnost rozvíjet svůj produkt a značku a dlouhodobou strategii.

D. Problém: Nevyvážený vztah mezi samostatností organizační jednotky a potřebou ji kontrolovat.

Organizační struktura by měla vždy upřednostňovat nezávislý prodej a uspokojování potřeb zákazníků. Bez prodeje a opakovaného prodej organizace rychle zanikne. Zároveň musí organizace zavést specifické kontroly na ochranu před systémovým poškozením (takovými, které může zničit celou organizaci).

Mezi nezávislostí a nadvládou existuje přirozený konflikt. Jeden manažer potřebuje svobodu k dosahování dobrých výsledků, druhý potřebuje regulaci, aby byl efektivní. Řešení spočívá ve snaze o co největší autonomii. To by mělo být poskytnuto ve směru blízko k zákazníkovi. Jedná se o funkce, jako je řízení prodeje a zákaznický servis. Na druhou stranu funkce, které řídí

systemové riziko (účetnictví, právní a lidské zdroje), by měly být co nejvíce centralizovány. Ve skutečnosti je to jeden z principů návrhu organizační struktury. Zajistit, aby tyto funkce fungovaly uspokojivě nebo efektivně, není problém. Zde je zjištěn vnitřní konflikt. S ohledem na to je vytvořena struktura, která se snaží využít v celkovém návrhu dobře postavené organizace.

Když prodejci prochází spousty byrokratických účetních a právních postupů, aby získali nové zákazníky, tržby jsou nízké a těžko dosažitelné. Prodej produktu nekompetentní skupině potenciálních zákazníků může dostat celou společnost do problémů. Prodej proto musí být schopen prodávat produkty bez různých omezení, ale také musí nést břemeno nezaplacených faktur. Ztráta likvidity a vznik právní odpovědnosti zároveň ohrožuje celou společnost, proto je potřeba centralizovat finanční a právní oddělení. Organizační struktura by proto měla tento vnitřní konflikt konstruktivně řešit již při svém navrhování ve prospěch společnosti jako celku.

E. Problém: Organizace má nesprávné lidi na správných pozicích.

Při řešení této problematiky je důležité si uvědomit, že úspěch organizace závisí na lidech, kteří v ní pracují, a na míře odpovědnosti, kterou za svou práci nesou. Každá funkce má soubor pracovních činností, které musí vykonávat. Na tyto činnosti lze nahlížet jako na činnosti, které vyjadřují požadavky na specifické požadavky PSIU (výroba P, stabilita S, inovace I a integrace U) (Sisney, 2011). Každý má určitý přirozený styl vedení. Netřeba dodávat, že vedoucí, který má vizi a hodnoty, úzce odpovídají požadavkům na práci s jeho stylem vedení a zkušenostmi, bude fungovat na vysoké úrovni. Při rozšiřování podílu na trhu však společnosti často dělají chybu, že nesjednocují styly vedení a funkce v rámci své organizační struktury kvůli rozdílnému vnímání omezení času a zdrojů.

Je to vidět například na špatném výběru zaměstnanců při výběru marketingových manažerů preferujících stabilitu před obchodními manažery, kteří jsou náročnější na inovace. Manažer má prodejní plán založený na provizi a doufá, že ho to bude motivovat. *Jak budou reagovat prodejci? Budou se reklamním manažerům ve svých nových rolích dařit?* Tento manažer není ze své podstaty schopen generovat požadované tržby. Jeho povaha a dovednosti směřují k usnadnění a sledování procesu spokojenosti zákazníka a vkládá do toho své zkušenosti a úsilí. V důsledku toho má potíže nejen obchodní oddělení, ale i obchodní manažer, protože není spokojen se svou prací. Kdykoli postavíte lidi do nesourodých rolí, vždy existuje důvod k selhání. Pokud to ale musíte udělat, musíte všem dát jasně najevo, že jde o krátkodobou záležitost a důležité je najít toho správného kandidáta co nejdříve. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců zde může sloužit jako důležitá metrika. To lze posuzovat na organizační jednotce i individuálně.

2.5 Navrhnout organizační strukturu v souladu s cíli a strategií

Návrh moderní organizační struktury lze rozdělit do následujících kroků:

- 1) Prvním krokem při navrhování nové struktury je **identifikace kritických funkcí, které je třeba provést pro podporu navrhované strategie.**
- 2) Dále je stanoven **rozsah pravomoci a odpovědnosti** a samostatnost organizačních jednotek. Jsou definována práva a odpovědnosti každé funkce a klíčové ukazatele výkonu (KPI) měřené každou definovanou funkcí.

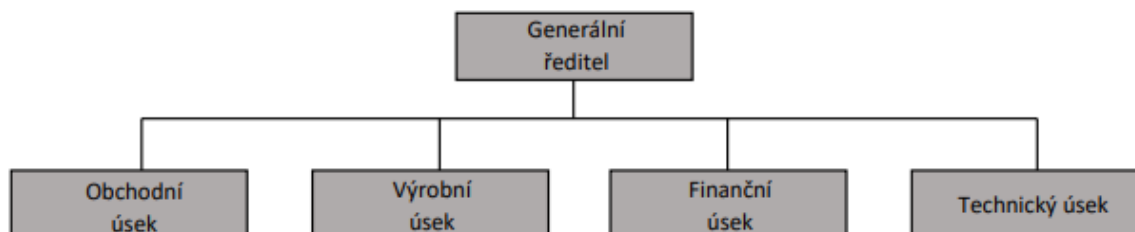
- 3) Bude navržena **nová organizační struktura, která se snaží vyhnout klasickým organizačním omylům** zmíněným v předchozí kapitole.
- 4) Po navržení organizační struktury **umístěním těchto funkcí na příslušná místa** v organizační struktuře. Jakmile je tento obrys dokončen, struktura slouží jako plán pro organizační schéma, které popisuje různé role a vztahy. Úkol je hlavní činností, kterou člověk vykonává. Kromě primární činnosti jsou definovány i sekundární úkoly, které musí jednotlivci splnit. Každá osoba v organizaci by měla mít jednu primární roli a případně více sekundárních rolí v závislosti na velikosti, složitosti a zdrojích organizace. Majitel například zastává pozici ředitele organizace a vykonává i vedlejší funkce (rozvoj podnikání a fundraising).
- 5) Jak firma roste a získává další zdroje, **postupně převádějte tyto úkoly na nové zaměstnance**, aby se mohli více soustředit na hlavní úkoly a procesy. Delegování je vlastně proces delegování úkolu nebo části úkolu, který zaměstnanec již není schopen udělat. Existují různé stupně delegování v závislosti na rozsahu a složitosti úkolu. V této fázi vývoje organizační struktury může být zpochybněna ochota zaměstnanců delegovat úkoly nebo jejich části na jiné zaměstnance. Existují různé důvody, proč to možná nechcete udělat. Ve skutečnosti je delegování záležitostí, kterou se musí v určité fázi svého vývoje zabývat každá společnost orientovaná na růst. Vědět, jak se zaměřit na požadavky PSIU pro každou práci (P-Výroba, S-Stabilita, I-Inovace a U-Unifikace), spíše než na funkce pracovních míst, pomůže v tomto přechodu. V tom případě je na každém jedinci, aby rozpoznal druh a náplň práce, která mu skutečně jde a se kterou se ztotožňuje.
- 6) **Strukturní schéma** – může vypadat podobně jako organizační schéma, ale existuje několik klíčových rozdílů. Organizační schéma ukazuje funkce nadřízených a podřízených. Za prvé, funkce, které musí společnost vykonávat, a kde odpovědnost za tyto funkce spočívá ve struktuře. Cílem je nejprve navrhnout organizační strukturu, která bude podporovat navrženou strategii (bez najímání zaměstnanců). Dále musíme určit správné lidi pro každou pozici v rámci této struktury. Organizační schéma by proto mělo odpovídat organizační struktuře, nikoli naopak. Vyhněte se tak minulým chybám a precedentům, které ovlivnily vedení organizace.
- 7) Po reorganizaci s **každým novým vedoucím oddělení spolupracuje ředitel (vedoucí oddělení)**, který stanoví rozpočet, cíle a odměny oddělení. Nejdůležitějším aspektem skutečného zavádění organizační struktury však není struktura samotná, ale proces rozhodování a implementace, který ji doprovází (Sisney, 2012).

Cílem není vytvořit samostatné organizační jednotky, ale vytvořit dobře integrovanou a spolupracující organizaci, ve které všechny části fungují optimálně. Tam, kde je organizační struktura 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.

2.6 Návrh klasické a moderní organizační struktury

Obrázky 2.5 a 2.6 ukazují základní změny potřebné k optimalizaci tradiční organizační struktury a její transformaci na moderní organizaci. Každá organizace je však představitelem určitého typu podnikání, a proto je prezentována jako názorný příklad strojírenského průmyslu diskutovaného v souvislosti s definováním podnikové strategie a optimalizací organizační struktury. Podobné úpravy na základě výše uvedených poznatků lze provést pro obchodně orientované i nepodnikatelsky orientované organizace.

Je důležité si uvědomit, že každá organizace má zákazníky a musí mít nad těmito zákazníky velkou míru uvážení a pravomocí. Opakem je organizační jednotka s řídicím nebo manažerským charakterem, která potřebuje podporovat a centralizovat organizační operace. Rozhraním mezi těmito nadřízenými organizačními jednotkami a centrální jednotkou je organizační jednotka zaměřená na produktové portfolio – produktový management.

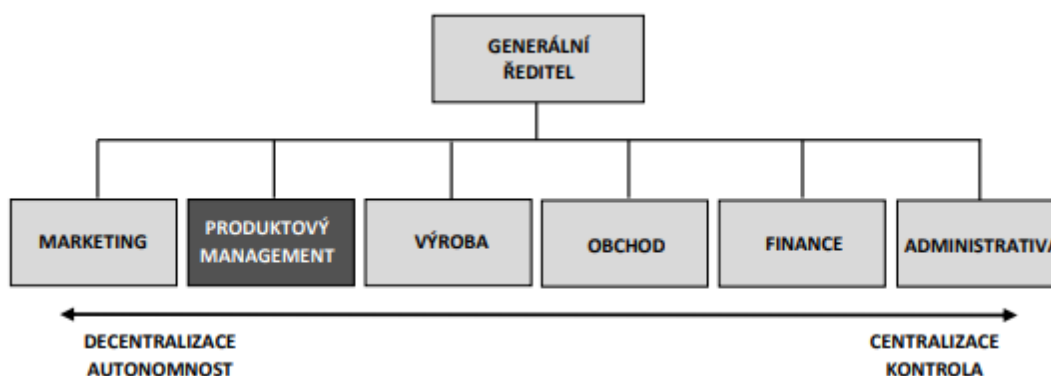


Obrázek 2.4 Klasická organizační struktura z průmyslu

Zdroj: vlastní zpracování

Při navrhování moderních organizačních struktur je důležité porozumět procesům decentralizace a centralizace funkcí a jejich vztahu k autonomii organizačních jednotek. Levá strana obrázku 2.6 je strategicky sladěná organizační jednotka, charakterizovaná blízkostí k zákazníkovi a flexibilitou rozhodování. Na druhou stranu jsou administrativní a výkonné funkce centralizované a jedná se většinou o nepřímé činnosti.

Pokud jsou do tohoto schématu integrovány prvky procesního řízení, vzniká moderní organizační struktura, která kromě principů autonomie a kontroly (decentralizace a centralizace) zahrnuje i principy návrhu procesní organizace. Obrázek 2.7 ukazuje, jak by taková organizace mohla ve skutečnosti vypadat.



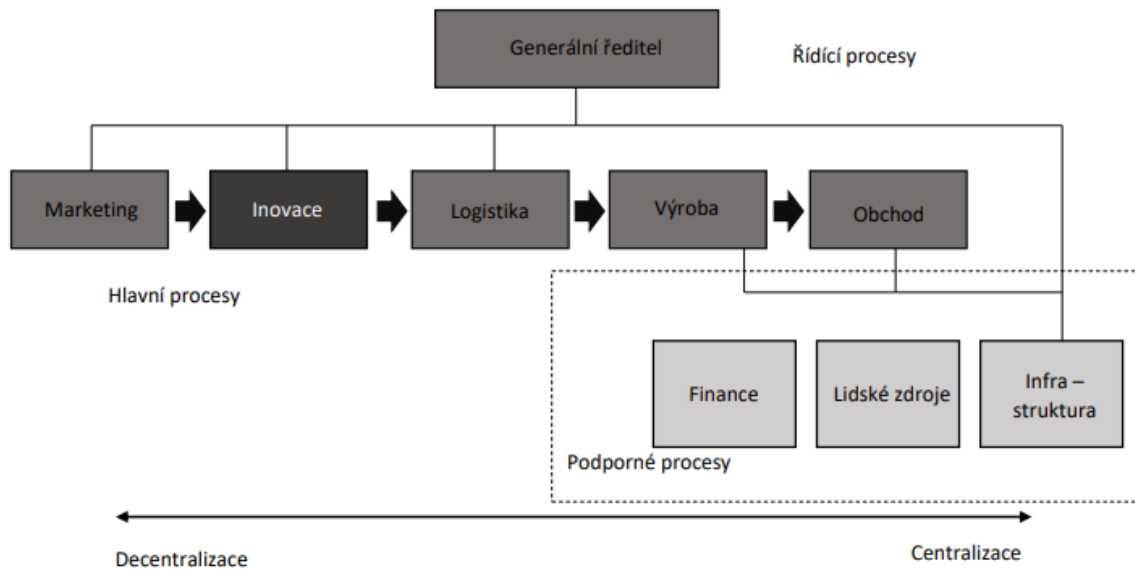
Obrázek 2.5 Zásady vytváření moderní organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

Špatně navržené organizační struktury mají za následek relativně vysokou odolnost vůči změnám a pomalý dopad na dosahování organizačních cílů. Organizační struktura z mnoha důvodů neodpovídá dlouhodobým cílům, kterých se snaží společnost dosáhnout. Největší nevýhodou je setrvačnost, kterou společnosti mají, a proto zaostávají. Dodržují dávné zvyky a obyčeje. Při restrukturalizaci organizace byste se měli vyvarovat klasických chyb:

1. Pokud změníte strategii nebo přejdete do nové fáze životního cyklu, musíte přepracovat organizační strukturu (i když nedojde k žádným personálním změnám),
2. Nezaměňujte funkce založené na efektivitě, jako je provoz a kontrola kvality, s funkcemi založenými na účelnosti, jako je výzkum a vývoj, strategie a školení,

3. Vyhněte se navrhování krátkodobých funkcí, jako je prodej, provoz a inženýrství, a navrhujte dlouhodobé funkce, jako je marketing, výzkum a vývoj a rozvoj lidí,
4. Rozlišujte mezi potřebou decentralizace pravomocí a odpovědnosti a potřebou centralizace řízení a podle toho strukturujte organizaci,
5. Vyvarujte se zabudování nesprávného stylu řízení do nových strukturálních rolí založených na předchozím precedentu. S tolika precedenty může být opravdu těžké změnit strukturu. Nové struktury však musí podporovat nové strategie, aby organizace prosperovala a byla úspěšná.



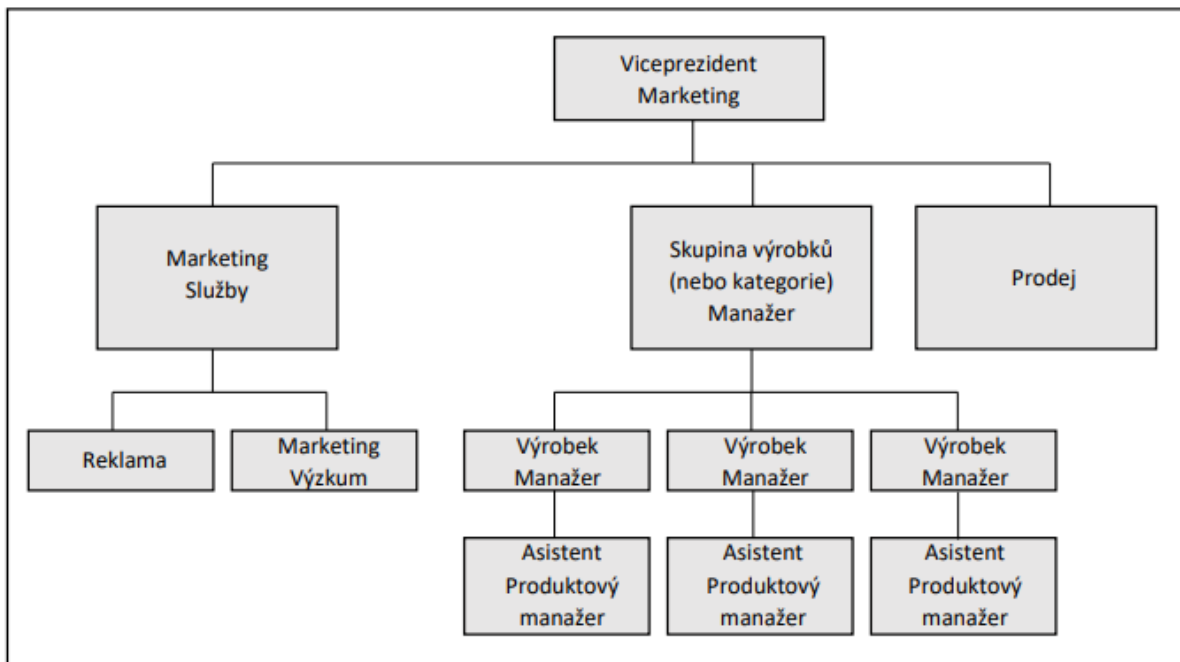
Obrázek 2.6 Procesně orientovaná moderní organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

2.7 Řízení produktů a řízení produktových manažerů

Přechod od funkční organizační struktury k jedné z různých týmových nebo maticových organizačních forem, včetně produktových organizačních struktur, vyžaduje pečlivé plánování. Popisy práce by měly být vypracovány tak, aby produktový manažer rozuměl nové roli a tomu, co mohou ostatní oddělení od nové pozice očekávat. Produktoví manažeři se musí spoléhat na podporu a úsilí mnoha dalších v rámci jejich organizace, aby dosáhli svých cílů výkonnosti produktu. I když nad těmito činnostmi nemáte žádnou kontrolu. Pro úspěšnou implementaci struktury řízení produktů v rámci organizace musí být jasně definovány cíle. Bohužel mnoho společností zavedlo titul „produktový manažer“. Důvodem je, že pozici zaujal konkurent. Ale moc nechápou, co ten stav znamená. Zahájení řízení produktu zahrnuje čtyři kroky:

1. Společnost by měla posoudit, zda je produktový management vhodnou organizační formou a případně určit podřízenou strukturu (hierarchii),
2. Společnost by měla jasně definovat odpovědnosti produktových manažerů a ostatních členů systému,
3. Je důležité identifikovat charakteristiky úspěšných produktových manažerů a najmout správné zaměstnance na pozici produktového manažera,
4. Potřebný systém školení a hodnocení produktových manažerů.



Obrázek 2.7 Tradiční organizace řízení produktů v podniku

Zdroj: Nasscom, 2022

2.8 Posouzení potřeby a struktury produktového managementu

Produktový management může být vhodnou organizační strukturou, když se sortiment společnosti natolik rozroste, že funkční organizační struktura již nefunguje. I když vstoupíte na společný trh stejným kanálem, může existovat více produktů, než dokáže váš marketingový manažer zvládnout. Alternativně jsou produkty společnosti natolik odlišné, pokud jde o konkurenty a skupiny zákazníků, že se s nimi musí zacházet odlišně. Alternativně může být ke splnění požadavků trhu vyžadováno technické know-how nebo pokročilé znalosti produktů. V tomto případě mohou být produktoví manažeři zapojeni do vývoje a marketingu produktových řad v různých odvětvích nebo na různých trzích. Tabulka 2.1 ukazuje organizační struktury vhodné pro různé charakteristiky produktu/trhu.

Tabulka 2.1 Vhodné organizační struktury pro různé charakteristiky produktu/trhu

Charakteristiky produktu/trhu	Možná organizační struktura
Mnoho produktů se zaměřuje na omezený rozsah segmentů trhu. Úspěšný produkt vyžaduje úplné soustředění.	Řízení produktů
Společnost má ráda různé skupiny výrobků a prodává své výrobky v různých segmentech trhu. Produkty jsou nevyzrálé a nejsou přizpůsobené trhu, ale balení je specifické pro jednotlivé segmenty trhu.	Řízení trhu nebo segmentu
Společnost má různé skupiny výrobků a prodává své výrobky v různých segmentech trhu. Produkty jsou nevyzrálé a nejsou přizpůsobené trhu, ale balení je specifické pro jednotlivé segmenty trhu. Je však třeba vyvinout některé nové produkty pro různé segmenty trhu.	Segmentované řízení s vyhrazenými produktovými manažery

Společnost prodává produkty více velkým zákazníkům s různými potřebami, které se mohou lišit od ostatních.	Správa klíčových zákazníků a péče o ně
Úsilí o nové produkty je časově náročné a velmi kritické, je nutné vytvořit speciální pozici věnovanou novým produktům.	Manažer vývoje produktu nebo nový produktový manažer. Mohlo by to být součástí inženýrského oddělení, ale ne nutně.

Zdroj: Nasscom, 2022

Typy produktů/trhů

Tradiční struktura produktových manažerů může vést k tlaku na vytváření umělých rozdílů jen proto, aby byli odlišní. V tomto případě může být preferován přístup řízení trhu nebo segmentu. Manažeři tržních segmentů se používá, když společnost potřebuje cílit na různé trhy pomocí jedné produktové řady. Důraz je kladen spíše na rozvoj trhu než na uvedení produktu na trh. Manažeři trhu potřebují pro svou společnost vytvořit nebo přizpůsobit směs specializovaných kanálů, aby vyhovovaly potřebám zvoleného segmentu trhu. Někdy však není nutné mít vedle segmentového manažera „speciálního produktového“ manažera.

Dopad vývoje nových produktů

Při vytváření úloh správy produktu je třeba vzít v úvahu vývoj nového produktu. Zatímco většina produktových manažerů tráví většinu času vývojem nových produktů, někteří partneři přijali další novou pozici produktového manažera, kde produktový manažer dohlíží na marketingové úsilí a zabývá se specifikací produktu a designem. Tento formát je méně běžný (a pravděpodobně méně žádoucí, pokud je vstup zákazníka sekundární), ale je to organizační formát, který může sloužit specifickým potřebám.

Implementace globální struktury

Produktoví manažeři si obecně musí být vědomi globálního prostředí svých produktů při jednání s globálními dodavateli, zákazníky s globálními pobočkami nebo konkurenty s mezinárodním obchodem. Pro globální společnosti existuje další vrstva složitosti. Organizace by se měly rozhodnout, zda by měl mít jediný produktový manažer globální pravomoc nad konkrétním produktem, zda by produktový personál měl spolupracovat s národními manažery, nebo zda by měli být přítomni produktoví manažeři pro jednotlivé země. Produktoví manažeři jsou minimálně zapojeni do mezikulturních týmů, jejichž úkolem je využít dovednosti různých částí organizace v různých částech světa.

Produktový management a řízení produktových manažerů v 21. století

Jediný způsob, jak dosáhnout udržitelné konkurenční výhody, je uplatnit naše schopnosti globálně tak, aby společnost jako celek byla větší než součet jejích částí, nestačí být mezinárodní společností se silnou značkou a působením v různých zemích.

Redukce hierarchie

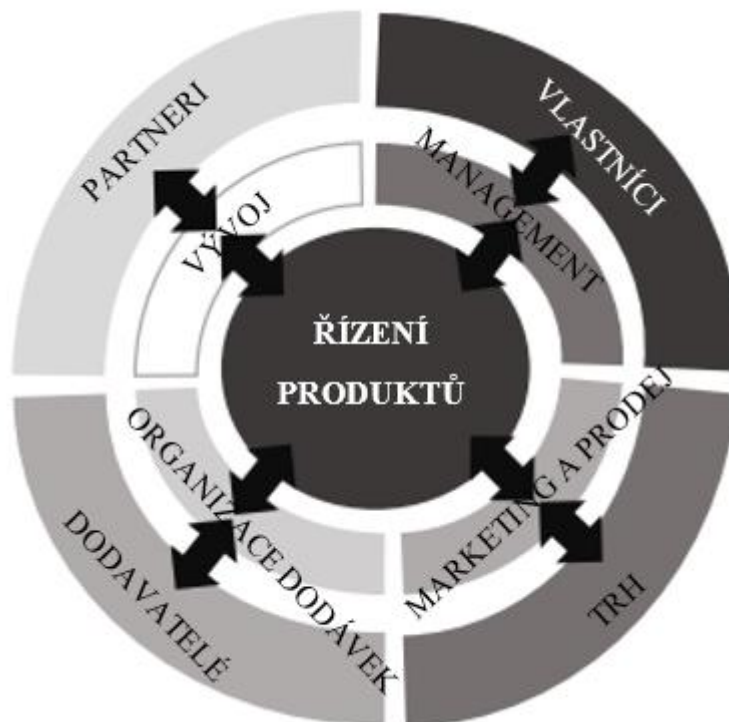
Většina produktových manažerů je součástí marketingového a obchodního oddělení. Produktoví manažeři často nemají žádné přímé podřízené. Ve velkých společnostech však mohou mít produktoví manažeři kromě pravomocí nad některými svými podřízenými také přímé asistenty a zaměstnance. Někteří produktoví manažeři mají osm nebo více přímých podřízených. Pokud se zaměstnanec hlásí produktovému manažerovi, je obvykle lepší

poskytnout informační proces, koordinátora nebo analytika, než vytvářet asistenty a zaměstnance pro vytváření hierarchií v rámci hierarchií.

Hierarchie by měla nejen předcházet chybám, ale omezovat individuální odpovědnost, kreativitu a ochotu riskovat. Produktoví manažeři a týmy produktového managementu se řídí jeho filozofií, když jsou oprávněni uspokojovat zákazníky (jak by měli) a činit správná rozhodnutí o produktových řadách.

2.9 Klíčové oblasti řízení produktů

Klíčová rozhraní (hraniční oblasti, styčné body) práce produktového manažera jsou: řízení podniku, vývoj, provoz a prodej a marketing.



Obrázek 2.8. Klíčová rozhraní pro správu produktů
Zdroj: Talpagorni, 2016

Management

Produktový management poskytuje „návrh investice do produktu“ a na oplátku dostává „rozpočet projektu“ na výzkumné a marketingové kampaně a aktivity. Hovoříme o procesu produktového managementu, který zahrnuje řídicí skupiny a produktové výbory.

Kromě toho musí existovat nepřetržitý proces sladění podnikové a produktové strategie. Týmy produktového managementu mají často nové poznatky a příležitosti, které mají významný dopad na budoucnost společnosti

Vývoj

Talpagorni pravidelně provádí průzkumy komunity produktových manažerů. Výsledky ukazují, že produktoví manažeři celkově tráví v průměru 50 % svého času požadavky a plánováním produktů. Efektivní a účinná spolupráce s R&D týmem je klíčem k úspěchu produktu. V typickém nastavení je poměr vývojářů a produktových manažerů zhruba 20:1. Realita je taková, že produktoví manažeři se často potřebují naučit pracovat ve výzkumu a

vývoji. Agilní prostředí klade velmi odlišné požadavky na správu produktů než tradiční projektové organizace. Ústředním úkolem produktového managementu je definovat požadavky na produkt, ale také zprostředkovat pochopení relevance (know-how).

Organizace dodávek

Prognózy prodeje pocházejí z různých prodejních regionů a kanálů. V některých společnostech musí produktoví manažeři alespoň „schválit“ konsolidované prognózy prodeje anebo výroby. Společnosti mohou spravovat matice – podle regionu (pro všechny produktové/obchodní manažery) i podle produktu (pro všechny regiony/produktové manažery). Pokud prodeje daleko překročí očekávání, mohou být produktoví manažeři přizváni k účasti nebo dokonce učinit konečná rozhodnutí o přidělení.

V kritických situacích by měl být produktový management zapojen do doručovacích operací. Aby nedocházelo k prostojům, je produktový manažer opět zapojen například do vlastní výroby (komponenta nedostupná – *lze ji vyměnit?*) nebo u zákazníka (*lze akceptovat odchylky produktu?*). V organizacích, kde se intenzivně poskytují služby, by se měl produktový management aktivně podílet na navrhování procesů a budování kompetencí. To jsou základy při rozšiřování podniku zaměřeného na služby. Procesy a budování kompetencí by měly být považovány za součást produktu.

Prodej a marketing

Produktový panel je komplexní produktový displej pro marketing. Definujte hlavní jedinečné prodejní body (USP – Strategic Selling Points) a hodnotu, kterou poskytuje produkt. *Kdo je cílová skupina? Jaká je cílová aplikace? Co je středem vaší rezonance?* Na oplátku očekávejte od prodejce zpětnou vazbu od trhu a zákazníků.

Skuteční zákazníci na trhu

Obchodní oddělení vždy filtrují spoustu užitečných informací. Nemohou však sdílet všechny své znalosti. Prodej a produktový management mají různé účely. Prodej vždy sloužil a bude sloužit k získání dalšího zákazníka. Správa produktu by měla být prováděna způsobem, který vytváří dlouhodobě udržitelné podnikání. Produktový management se nikdy nemůže spoléhat na prodej jako náhradu za informace na trhu. Zákazníci ve skutečnosti produktové manažery velmi oceňují. Považují produktové manažery za důvěryhodné a spolehlivé, nikoli za prodejce. To představuje jedinečnou příležitost pro produktové manažery získat skutečný přehled o interakcích se zákazníky.

Kontrolní otázky

- 1) Jaké jsou nejčastější chyby v dnešní organizační struktuře?
- 2) Jaké první činnosti je třeba provést před návrhem efektivní organizační struktury?
- 3) Jak navrhnout organizaci, aby se vyvíjela správným směrem?
- 4) Jaké faktory ovlivňují vytvoření moderní organizační struktury?
- 5) Jaké jsou příznaky toho, že současná organizační struktura nefunguje správně?
- 6) Popište rozdíly mezi klasickou a moderní organizační strukturou.
- 7) Vysvětlete procesně orientovanou organizační strukturu.
- 8) Jakým klasickým chybám se vyvarovat při restrukturalizaci organizace?
- 9) Které kroky jsou součástí zavádění řízení produktu?
- 10) Uveďte, vhodné organizační struktury pro různé charakteristiky produktu/trhu.
- 11) Jaký vliv může mít vývoj na práci produktového manažera?
- 12) Charakterizuje produktový management a řízení produktových manažerů v 21. století.

3 Produktový manažer

Produktoví manažeři pomáhají koordinovat vydávání nových a starších produktů napříč všemi obchodními jednotkami. Komplexně sleduje výrobní proces od vstupu až po výstup. Stabilizuje a sjednocuje všechny konkurenční potřeby organizace. Jejich seznam je téměř nekonečný. Pojem „produktový management“ může pro různé lidi znamenat různé věci. Jeho definice zahrnuje například produktový marketing, vývoj produktu, oceňování produktu a pozici produktu. Sleduje a zvýrazňuje priority funkcí, kvalitu produktové strategie, systém řízení značky, alokaci zdrojů atd. Pokud chcete něco zlepšit, musíte nejprve jasně definovat, co děláte. Prakticky každá společnost vykonává několik klíčových funkcí produktového managementu. Mezi tyto funkce patří: produktová strategie/vize, návrh produktu, vývoj produktu, marketing produktu, produktu a produktový management. Názvy se mohou lišit od společnosti, ale základní funkce jsou známé a stále existují. Proto může každý podnik implementovat strategie řízení, aby mohl růst snadněji a ziskověji. Tato strategie funguje téměř ve všech oborech a odvětvích. Umožnily významný pokrok v růstu výnosů, marží a rychlosti realizace v mnoha odvětvích, včetně špičkových technologií, čisté energie, zdravotnictví, financí, služeb a výroby. Zahrnujeme tyto strategie:

1. Vytvořte a zaveďte funkci produktového manažera do organizační struktury jako samostatnou funkci,
2. Decentralizace odpovědnosti za zisk a ztrátu z pohledu produktového managementu,
3. Delegujte tuto funkci, abyste byli blíže zákazníkům i výrobě a zásobování,
4. Nastavte si správný styl vedení, aby produktoví manažeři mohli správně zvládnout,
5. Sjednotit procesy a nástroje produktového managementu tak, aby podporovaly dosažení vybraných cílů a strategií.

Postavení produktu na trhu se v průběhu jeho životního cyklu mění. Proto je nutné tyto produktové trendy sledovat a spojovat je s vývojem. Často se setkáváme s tím, že společnosti vyvíjejí nebo dokonce již mají produkty, které nemohou prodat. Důvodem mohou být vysoké vstupní náklady (energie, mzdy, materiál, palivo atd.). Úspěšný produktový management umožňuje společností prodávat produkty, které již vyvinuly, a vyvíjet produkty, které mohou také efektivně prodávat.

3.1 Produktový manažer a jeho funkce

Mít produktového manažera má své výhody, ale i nevýhody. **Mezi výhody patří** nákladově efektivní řešení, schopnost rychle reagovat na vývoj trhu, zaměření na malé značky, dobré zkušenosti s kariérním rozvojem (management malých značek), komplexní přehled produktů a vizualizace propojení, sledování vývoje produktů od vstupu po výstup a sledování jejich životní cyklus. **Mezi nevýhody patří** kontroverze a frustrace (nesoulad mezi pravomocemi a mírou odpovědnosti), spousta managementu, který brání implementaci, zaměření na funkce nad produktem, krátkodobá rozhodnutí, náklady na podpůrný personál (asistenty). Pokud se na výhody podíváme komplexně, zjistíme, že výhody výrazně převažují nad nevýhodami, které lze navíc eliminovat dobrým řízením.

Činnosti produktového manažera

Základní činnosti produktového manažera jsou:

- Definice produktu,

- Stanovení cenové politiky,
- Stanovení komunikační politiky,
- Určení způsobu propagace značky,
- Určení postavení výrobku na trhu.

Nové oblasti činnosti produktového manažera:

- Merchandising a prezentace produktu (Merchandising – produkt je na správném místě ve správný čas za správnou cenu, produkt je středem pozornosti),
- Obchodní marketingová propagace produktu u obchodních organizací.

3.2 Charakteristiky úspěšných produktových manažerů

Ideální obraz úspěšného produktového manažera neexistuje. Některé atributy, dovednosti a zkušenosti jsou však často přímo spojeny s úspěchem produktového managementu. To jsou klíčové dovednosti produktového manažera: podnikatelský přístup, vůdčí schopnosti a sebevědomí. Získané dovednosti by také měly zahrnovat organizační schopnosti, time management a komunikační dovednosti. V mnoha odvětvích jsou důležité také obchodní dovednosti a technické dovednosti. Výše předchozích zkušeností závisí na konkrétních požadavcích pozice produktového manažera. Pokud jsou vyžadovány technické a inženýrské znalosti, je preferováno technické zázemí. Pokud je vyžadována znalost zákaznických aplikací, jsou žádoucí zkušenosti s prodejem v oboru. Zkušenosti s průzkumem trhu a hodnocením konkurence jsou žádoucí tam, kde je důležité porozumět klíčovým trendům trhu a hostingu.

Vhodné kvality pro produktového manažera závisí také na kultuře organizace a na očekáváních pro danou pozici. Někteří produktoví manažeři potřebují ve své práci hrát koordinační roli, někteří produktoví manažeři mohou být informativnější a někteří přebírají vedoucí roli. Produktový manažer, který působí jako koordinátor, působí především jako administrátor, který zajišťuje dodržování termínů a požadavků. Přímí produktoví manažeři nejen koordinují projekty, ale také vytvářejí výrobní plány. Produktoví manažeři, kteří jsou vedoucími pracovníky, jsou podnikavější a aktivněji se podílejí na strategickém plánování produktů a služeb společnosti.

Některé z rozdílů mezi funkcemi požadovanými produktovými manažery závisí na tom, zda se zaměřují na spotřebitele nebo výrobce průmyslových produktů. Společnosti, které uvádějí na trh spotřební produkty, častěji, než průmyslové společnosti pohlízejí na produktové manažery jako na koordinátory nebo implementátory strategie. Na druhou stranu je kladen důraz spíše na prognózy a informace o konkurentech a jejich průmyslových produktových manažerech. Částečně je to způsobeno nedostatkem objemů připojených spotřebitelských dat dostupných v mnoha průmyslových kanálech.

3.3 Vývoj a hodnocení produktových manažerů

Produktoví manažeři potřebují řadu dovedností, včetně produktových/odvětvových znalostí, obchodních znalostí a interpersonálních/manažerských dovedností. Zpočátku tráví produktoví manažeři většinu času shromažďováním a organizováním informací o produktech, zákaznících a konkurentech, znalost produktu je nesmírně důležitá. Mnoho společností si myslí, že vyvinout efektivního produktového manažera trvá tři až pět let. Školení a motivace během tohoto období by měly být klíčové a kariérní rozvoj by měl být povinný: primární odpovědnost za dohled nad kariérním rozvojem produktových manažerů spočívá na marketingovém managementu.

Aby byli produktoví manažeři efektivní, musí zavést celopodnikovou komunikaci a stát se mezifunkčními lídry. Proto je třeba při výběru a školení produktových manažerů brát v úvahu tuto schopnost přemostit funkční linie. Aby se předešlo selhání produktu nebo systému řízení značky, je nutné zřídit funkci produktového manažera odpovědného za produkt se zaměřením na výsledky bezpečnosti. Dříve měli produktoví manažeři za úkol dosáhnout okamžitých výsledků, spíše než vytvářet dlouhodobou hodnotu pro zákazníky. Když si to produktoví manažeři začnou uvědomovat, jejich úkolem je zlepšit vlastní pozici, nikoli pozici produktu společnosti. Manažeři pod tlakem systému řízení značky věnují více pozornosti řízení kariéry než řízení značky. Zastánci značky a image značky jsou nahrazeny akcemi, které umožňují manažerům značky řídit se v jejich prospěch, bez ohledu na dlouhodobý dopad na značku nebo vnímání spotřebitelů, kteří si ji kupují.

Vhodná hodnotící kritéria závisí na očekáváních vedení. Cíle prodeje a zisku jsou poměrně běžnými měřítky výkonnosti. Pokud je však měřítkem zisk, je důležité rozlišovat mezi kompenzačním příspěvkem a ziskem. Kompenzační příspěvek je částka příjmů z produktu, která zbývá po odečtení všech variabilních nákladů. Tento příspěvek k fixním nákladům je spravedlivějším měřítkem výkonu než rozdělení zisku. Přílišné zaměření na přidělování režijních nákladů každému produktu pomocí přístupu plných nákladů často vyžaduje úsilí, které by bylo možné lépe vynaložit jinde. Neznamená to, že není potřeba sčítat celý výsledek. Režijní příspěvek je určen na pokrytí předpokládaných fixních nákladů.

Některé společnosti zavádějící zásady řízení kvality se rozhodnou minimalizovat individuální metriky výkonu a místo toho se zaměřují na výkon společnosti. Nemusí to být rozhodnutí. Metriky lze navrhnout tak, aby měřily výkon jednotlivců a podniků. Společnosti mohou tyto metriky interpretovat odlišně v závislosti na jejich firemní filozofii měření výkonu. Kromě finančních výsledků mohou produktoví manažeři hodnotit i na základě kombinace dalších faktorů jako např:

- Úspěšné zavedení nových produktů
- Ochrana nebo zvyšování podílu na trhu
- Indexy spokojenosti zákazníků
- Dosažení specifických cílů společnosti

3.4 Strategie a taktika řízení produktů

Strategii lze obecně definovat jako definici strategických cílů a rámce procesů metod k dosažení těchto cílů. Strategie řeší zásadní problémy přežití a rozvoje firmy. Strategie je především nástrojem k dosažení dlouhodobých a ambiciózních cílů. V podstatě tak společnost dosahuje svých cílů a naplňuje své poslání. To znamená, že používáme strategii, abychom dosáhli toho, čeho jsme chtěli dosáhnout. Lze také říci, že strategie řeší nejdůležitější, zásadní a rozhodující problémy, které ovlivňují prosperitu a přežití firem. Strategická rozhodnutí mají často obecný a dlouhodobý charakter. Strategie produktového managementu řeší pozici produktu a trhu, včetně jeho místa v životním cyklu produktového portfolia. Typickým ztělesněním tohoto umístění je slavná marketingová matice BCG. Na základě toho formulujte strategické cíle a pracovní postup produktu. Pomáhá mít dlouhodobý pohled na produkt.

Taktika je způsob, jakým společnost využívá prostředky a zdroje k dosažení zvolené strategie. Je to volba metod a postupů k dosažení cílů. Taktika je v podstatě součástí strategie, která se používá k plnění různých úkolů nastíněných ve strategii. Taktika odpovídá na otázku, jaký

postup zvolit v konkrétní situaci. Taktická rozhodnutí v rámci dané strategie se zabývají menšími, krátkodobějšími, konkrétnějšími problémy pro daný podnik. Zásady správy produktů jsou zdroje a způsob jejich použití v jednom produktu. V podstatě stanovuje prostředky k dosažení cílů produktů ve strategickém portfoliu BCG. Strategie odpovídá na otázku, jaký postup by měl být zvolen pro konkrétní produkt, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Strategie se obecně zaměřuje na hlavní směr a dlouhodobé cíle, zatímco taktika v zásadě působí v prostoru definovaném produktovou strategií. Strategie se zaměřuje na přijímání „zásadních rozhodnutí“ o produktu. Taktika okamžitě reaguje na často kladené nové otázky týkající se životního cyklu produktu a jeho implementace na trhu. Strategie a taktika se od sebe liší následujícími charakteristikami:

- a) jistota a nejistota při rozhodování,
- b) rozsah vlivů prostředí,
- c) časové rozlišení příčin a následků,
- d) důsledky přijatých rozhodnutí,
- e) kritéria účinnosti
- f) opakovatelnost rozhodování.

a) Jistota nebo nejistota, v níž dochází k rozhodovacímu procesu. Při taktickém rozhodování má produktový manažer dostatek podrobných informací o svém aktuálním stavu a prostředí, zatímco strategické rozhodnutí je přijímáno za podmínek nejistoty (rizika) a nejistoty.

b) Rozsah dopadů na životní prostředí. Strategická rozhodnutí musí zohledňovat dopady na životní prostředí v nejširším slova smyslu, stejně jako makroekonomické, politické, legislativní, sociální a vědecké a technologické otázky, které ovlivňují podnikatelské prostředí a životní cykly dotčených produktů. Taktická rozhodnutí o produktech budou pravděpodobněji reagovat na vliv újeji vnímaného prostředí, zejména odvětví, která mají na produkt přímý vliv. Tento vliv prostředí umožňuje úpravy politiky v rámci dané politiky, která je vytvářena ve světle širšího kontextu vnímání.

c) Časové rozlišení příčin a následků. Z hlediska taktiky lze účinky taktických rozhodnutí okamžitě sledovat a vyhodnocovat. U strategických rozhodnutí je časová prodleva mezi příčinou a následkem mnohem větší, což představuje problém posouzení správnosti strategických rozhodnutí.

d) Důsledky přijatých rozhodnutí. Mnoho strategických rozhodnutí má vážné důsledky, které je obtížné napravit. Důsledky taktických rozhodnutí jsou obecně méně působivé. Taktika se může změnit, stejně jako důsledky rozhodnutí.

e) Kritéria pro hodnocení účinnosti. Produktoví manažeři často stojí před otázkou, zda se řídit kritérii dlouhodobé efektivity, nebo podlehnout dobrým příležitostem a upřednostnit při rozhodování krátkodobá kritéria.

f) Opakovatelnost rozhodovacích situací. Na rozdíl od taktických rozhodovacích situací, které jsou často standardní a opakující se, je specifickou charakteristikou rozhodnutí ve strategickém rozhodovacím procesu jejich jedinečnost a neopakovatelnost. Navzdory těmto rozdílům se strategie a taktika doplňují. Dobrá strategie je základem taktického úspěchu, naopak bez dobré taktiky nelze očekávat strategický úspěch. Sladění produktové strategie a taktiky je úkolem produktového managementu.

Při výběru strategie produktu doporučujeme následující postup:

- Diagnostika situace.
- Identifikace možných alternativ postupu.
- Posouzení alternativ na základě kritérií.
- Výběr nejlepší alternativy.

Podle Majtána (2008) taktika odpovídá na otázku, jaký postup zvolit v konkrétní situaci. Taktická rozhodnutí v rámci dané strategie se zabývají méně závažnými, krátkodobými a specifitějšími problémy daného podnikání. Účelem taktiky je reagovat na vznikající problémy včas.

Tabulka 3.1 Hlavní rozdíly mezi strategií a taktikou

Charakteristika	Taktika	Strategie
Podmínky rozhodnutí	Podrobné informace ve stavu nejistoty	Neúplné informace ve stavu nejistoty nebo neurčitosti
Stupeň obecnosti	Nízká	Vysoká
Zpětná vazba	Rychlé	Pomalý
Důsledky	Oboustranný	Nevratné a kritické
Opakovatelnost	Pravidelné	Téměř žádné
Převažující kritéria	Krátkodobé zisky	Upevnění pozic
Sousedství	Bezprostřední okolí odvětví	makroprostředí

Zdroj: Sakál et al., 2007

Vyjednávání v produktovém managementu – strategie a taktika

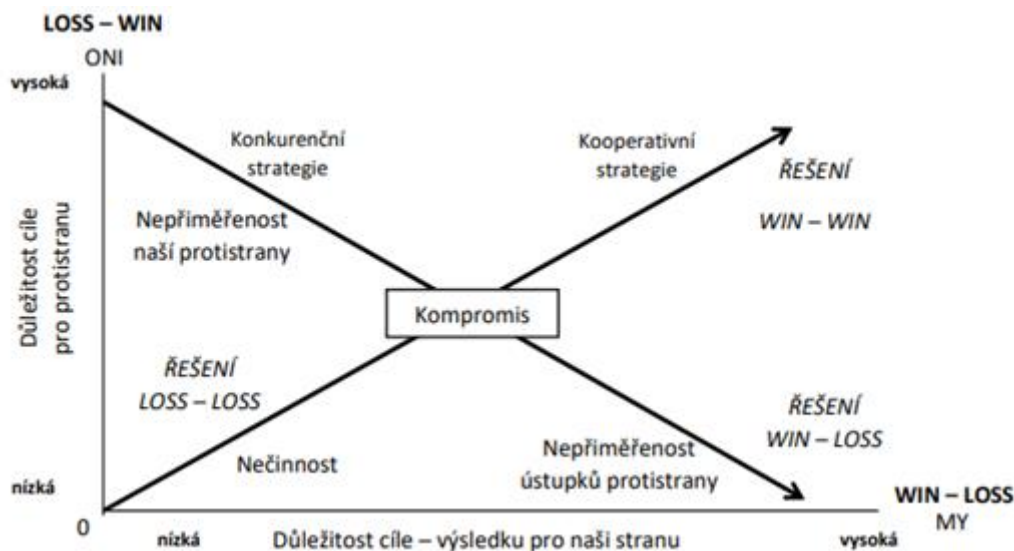
Vždy musíme mít jasno o našich cílech. Při shromažďování informací nemusíme vždy zaujmout tvrdý postoj. Vyjednávání je o uzavření obchodu za účelem efektivního prodeje produktu. Strategie vyjednávání jsou navrženy tak, aby bylo dosaženo vzájemných výhod pro obě strany.

Základní princip

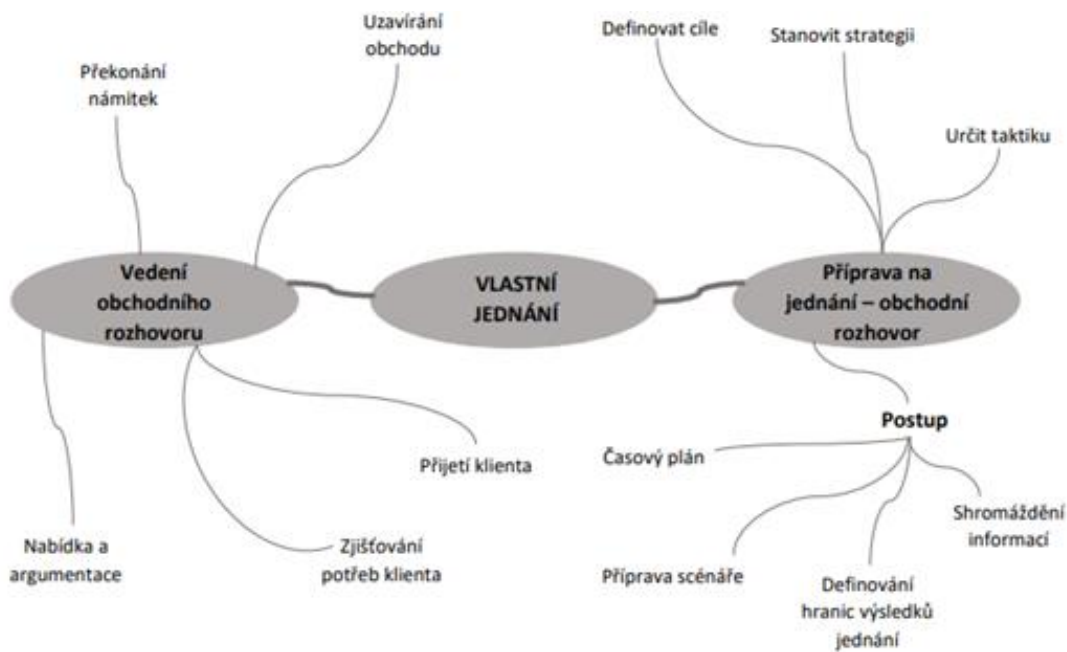
Podstatou dobrého vyjednávání je princip WIN-WIN a obě strany odcházejí z vyjednávání s pocitem vítězství. Uplatnění tohoto principu začíná v naší hlavě. Nejprve musíme přijmout tento postoj a poté se zaměřit na techniky úspěšného vyjednávání. Bez kompromisu ztratíme možnost mnoha dohod. Proto se vždy snažíme dívat i na druhou stranu problému a děláme vše pro to, abychom vytvářeli nová a lepší řešení, která budou přínosem pro nás i pro naše partnery. Obrázek 3.1 ukazuje vztah mezi vyjednáváním a důležitostí cíle.

V produktovém managementu je velmi důležité vyjednávání. Může vám poskytnout informace o produktech, ale může vám také pomoci s obchodními rozhovory. Obrázek 3.2 ukazuje, co obnáší vyjednávání a vedení prodejní schůzky.

Příprava. Největší vliv na kvalitu schůzek máme ještě předtím, než k nim vůbec dojde. Je nutné shromáždit co nejvíce informací o produktu a jeho situaci. Čas a energie jsou vzácné zdroje a není dobré ztrácet čas svůj i partnera na rande a musí se na to připravit předem. Nejprve si musíme definovat vlastní cíle, kterých chceme dosáhnout.



Obrázek 3.1 Dosažení výsledku podle důležitosti cíle
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 3.2 Proces vyjednávání při obchodních jednáních
Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení cílů. *Co chceme?* Tato otázka nám musí být v první řadě jasná. Stanovujeme cíle tak, aby byly:

- Racionální,
- konzistentní, logicky do sebe zapadající, ve vzájemném souladu,
- dosažitelné, jinými slovy realistické,
- promyšlené, dostatečně jasné,
- měřitelné, abychom mohli následně posoudit jejich dosažitelnost.

Doporučujeme rozdělit hlavní cíle na dílčí cíle a zaznamenat si je. Budou vám oporou, která vás povede správným směrem.

Znalost protivníka. Klíčem k rozvoji vyjednávací strategie je pochopit, s kým vyjednáváme, jaké jsou jeho motivace a čeho se snaží dosáhnout *Jedná se o jednorázovou transakci nebo dlouhodobý obchodní vztah?* Budování vztahů je velmi důležité pro dosažení vzájemně výhodných dohod. Vyjednávači musí umět naslouchat a klást otázky. Sřety zájmů jsou běžné a je důležité pochopit skutečnou povahu motivací druhé strany. *Chtějí partneři vůbec vyjednávat?* Ne každý chce dohodu. Mnozí se chtějí jen zeptat nebo získat informace a mohou vám dokonce ublížit.

Přemýšlení o vyjednávání. Výkony by měly být vždy produktivní. Je potřeba se předem informovat a neztrácet čas vyjednáváním. Důležité je také místo setkání a jeho výběr. Musíme si také naplánovat, kolik nás tam bude a co budeme potřebovat. Musíme mít schůzku pod kontrolou. *Máme jasno v tom, o čem budeme diskutovat a čeho chceme dosáhnout?* Musíme připravit program jednání. Neměli byste vyjednávat o něčem, na co nejste připraveni. Součástí schůzky je vše, co se děje před schůzkou: rozhovory, telefonáty, příprava dokumentů, stanovení cílů. Při složitějších jednáních je potřeba vyřešit mnoho věcí. Proto je vhodné schůzku poctivě připravit a připravit téma a minimální přijatelný výsledek. Takto nebudeme nuceni k dohodě, kterou vůbec nechceme.

Příprava pozice. Jde o přípravu strategie a taktiky. Na jaké otázky strategie odpovídá? A taktika? Chceme dosáhnout svých zájmů nebo cílů. Obrázek 3.3 ukazuje základy, které potřebujete znát při pohovoru a vyjednávání.

Jednání neopouštějte. V žádném případě neodcházejte ze schůzky, i když se necítíte dobře a emocionálně vás stresuje. Buďte vždy připraveni mít více možností a způsobů obchodování. Jedno slovo vyřčené ve správný čas může změnit cenu akcií a celou transakci ve váš prospěch.

Postup. Vždy musíte znát poměr sil na druhé straně. Po vzájemném představení musí někdo promluvit. Pokud mluvíte, můžete nastavit tón. Výhodou prvního slova je, že posluchač musí reagovat na to, co bylo řečeno. Na druhou stranu je těžké to ignorovat a držet se předem naplánovaného obsahu. Konverzaci však můžete ovládat vhodnou formulací: „*Než odpovím na vaši otázku, rád bych upozornil, že...*“



Obrázek 3.3 Hlavní informace o produktu

Zdroj: vlastní zpracování

Agenda. Vytvořením agendy jste se rozhodli, které body se budou projednávat a v jakém pořadí. Tím, že budete jednat rychle od začátku, můžete sporné problémy odložit na později a vytvořit atmosféru pro úspěšné vyjednávání.

Jednací řád. Po stanovení cílů a programu jednání o rozhodnutí o tom, kdo se jednání zúčastní a kde se bude konat, musí být vypracován jednací řád. Kulatých stolů je velmi málo. Taková setkání se však pro mnoho lidí ukázala jako nepřijatelnější. Jinak mají všechny strany pocit, že je mocenská nerovnováha a někdo má navrch. Zvláště, když jedna osoba čelí více lidem na druhé straně.

Hledání společných zájmů. Při vyjednávání se můžeme setkat s různými problémy, jako jsou: cena, kvalita, termín dodání, servis atd. Čím více aspektů je, tím obtížnější je najít společné zájmy. Spíše naopak. Zde jsou pokyny:

- Definovat skutečné cíle každé strany,
- Hledat příležitosti, jak je přeměnit na to, co můžete poskytnout,
- Hledat rovnováhu mezi protichůdnými požadavky.

Na obrázku 3.4 uvádíme myšlenkovou mapu, jak vyjednávat o řešení a získávat informace výhodné pro obě strany.

Vzájemný prospěch. Chcete-li vysvětlit vzájemný prospěch, vždy myslíte na vzájemný prospěch – WIN-WIN.

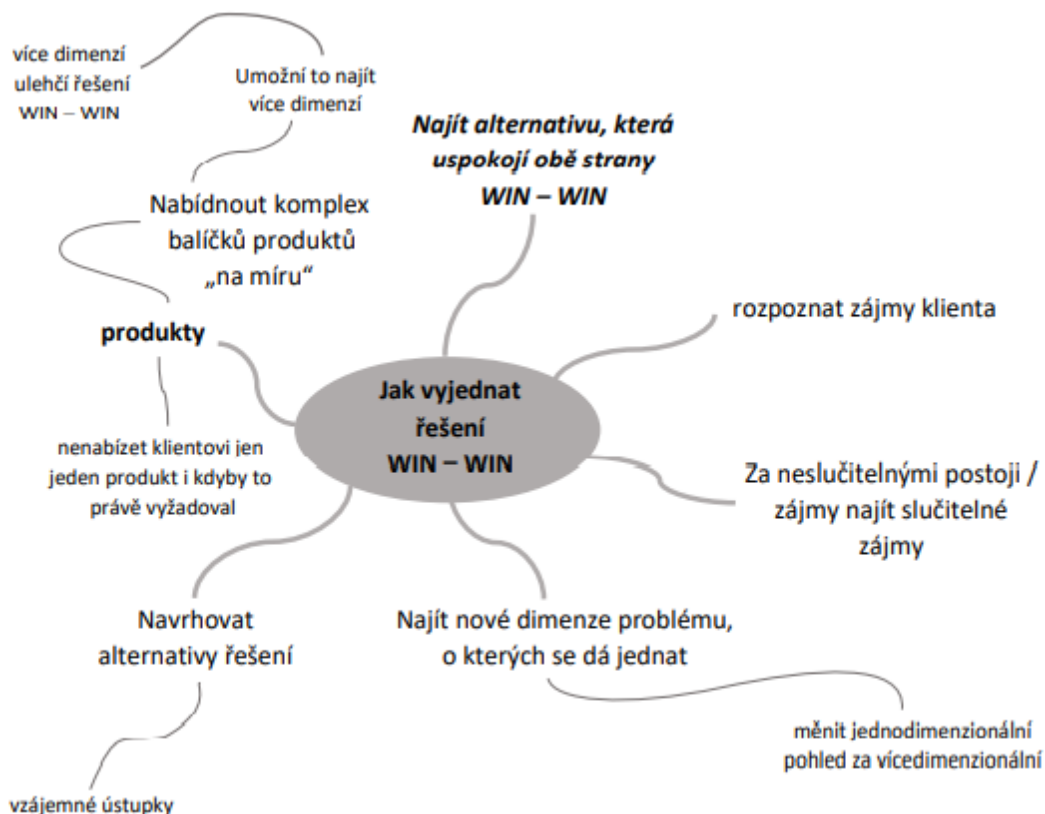
Důležitost komunikace. Naslouchání druhým je počátkem veškeré komunikace. Mluvíme rychlostí asi 125 slov za minutu, ale získáváme informace 4-5krát rychleji. Úvahy jsou proto často mimo téma. Dobrý posluchač využívá tento čas navíc k přemýšlení o tom, co druhá osoba říká a co tím myslí. Někdy je naše koncentrace oslabená, nevidíme všechna slova, snižuje se nám porozumění, duševně se připravujeme, co budeme říkat. Nebo přerušíme, abychom ukázali, že nás jejich názor nezajímá. Efektivní vyjednávač musí být schopen aktivně naslouchat, zopakovat vlastními slovy, co druhá strana řekla, a projevit tak druhé straně potřebný respekt a opravdový zájem.

Technika aktivního naslouchání:

- Pozorně poslouchajte a nepřerušujte.
- Ignorujte rozptýlení.
- Udržujte oční kontakt.
- Projevte zájem a empatii.
- Aktivujte pocit sounáležitosti.
- Reagujte gestikulací a mimikou (řečí těla).
- Nepouštějte se do odboček (mlčení nutí mluvit i klienta).
- Sledujte řeč těla klienta (konfrontujte se s tím, co říká).
- Ptejte se a ověřte si, zda jste všemu správně porozuměli.
- Shrňte význam toho, co jste slyšeli.
- Až přijde řada na vás, navažte na slova druhého řečníka.
- Nepřerušujte řečníka, ale nenechte ho mluvit příliš dlouho, protože tím ztratíte pozornost.

Jak správně mluvit? Mohli byste ztratit svou pozici kvůli necitlivosti nebo nepochopení. Proto nemluvit dlouho. Po promluvě vždy vyzvěte druhou osobu, aby promluvila. Pozorně sledujte

reakce publika. Vyhněte se technickému žargonu, opakujte a shrňte, co jste řekli. Jasnost a stručnost jsou hlavními vlastnostmi dobrého řečníka. Ostatní si však také všimnou: tónu hlasu, gest, držení těla, stylu mluvy, způsobu mluvy nebo používání přirovnání. Efektivní komunikace je důležitá, protože nemůže dojít k nedorozuměním. Pokud vyhrajete případ, přestaňte se hádat. Můžeš se podělat.



Obrázek 3.4 Proces vyjednávání oboustranně výhodného řešení

Zdroj: vlastní zpracování

Jak se zeptat? Začněte tím, že nastíníte obecné problémy, které jsou pro druhou stranu důležité. Otevřené otázky vám často mohou pomoci získat odpovědi na věci, které jste jinak nevěděli. Uzavřené a konkrétní otázky vám dají jasnou odpověď „ano“ nebo „ne“. Tyto otázky na sebe logicky musí navazovat. Pomůže vám extrahovat a shrnout. Postupně zkracujte své otázky, abyste pochopili, co chcete vědět.

Řeč těla. Více než 50 % se vyjadřuje mimikou, gesty a držení těla. Sledujte, poslouchajte a přemýšlejte o tom, co druhá osoba říká, jak to říká a jak to dělá. Pozor si však dejte i na své chování. Když lidé lžou, vysílají smíšené signály. Slova, která říkají, se neshodují se signály, které vysílá jejich tělo. Vyhodnoťte širší rozsah řeči.

Sebeovládání. Všichni máme svůj způsob, jak věci dělat. Zvyk znervózňovat ostatní však můžeme omezit. Nepředstírejte, že se nudíte. Nenechte se rozptylovat, pište na papír, netápejte, klepejte perem do stolu, nedívejte se do telefonu, komunikujte na telefonu atd. Posad'te se rovně, předkloňte se a dívejte se lidem do očí. Musíte se také učit.

Strategie vyjednávání. *Jakou strategii můžete zvolit?* V praxi se používají strategie ohraničené následujícími extrémy: **Strategie vysoké nabídky**, která automaticky vylučuje konkurenty.

Tato strategie omezuje možnost změny nabídky a zvyšuje riziko ztráty obchodu. Doporučujeme, abyste si vždy ponechali určitý prostor pro vyjednávání a nezačínali hned s maximální nabídkou. **Strategie nízkých nabídek**, která však může často vyvolat pocit neupřímnosti. Musíte být odvážní a ambiciózní. V případě nízkých nabídek vždy vysvětlíte důvod a poté sledujte reakci. Vysvětlíte, jak jste se tam dostali za, tak nízkou cenu. Pokud druhá osoba nesouhlasí, neztrácejte hlavu. Požádejte o přestávku, abyste si promluvili s kolegou. Vytrvejte nebo zvažte ukončení jako poslední možnost.

Agresivita při vyjednávání

Agrese je všudypřítomný problém a je to nebezpečná zbraň. Agresivita musí být odstraněna. Výhrůžky, bouchání do stolů a zvyšování hlasu jsou navrženy tak, aby vás vyvedly z rovnováhy. Oběti mohou reagovat různými způsoby:

- Udělat ústupek, přičemž agresor dosáhne svého,
- Může na agresi reagovat agresí,
- Opustit jednání,
- Neutralizujte agresi tím, že útok odvrátíte a zahájíte produktivní jednání.

Hlavně nehrajte roli oběti. Pokud se obě strany tvrdošijně střetnou, agrese se bude stupňovat, a nakonec nemůže vyhrát nikdo. Nereagujte na útok útokem. Požádejte o vysvětlení jejich pozice. Shrňte, jak sporný pohled zapadá do širšího kontextu. Zdůrazněte oblasti dohody a vzájemného prospěchu. Zkuste si odpočinout. Ale navrhněte to důstojně, abyste nevytvářeli pocit paniky. Nevzdávejte se, neukazte žádnou slabost. Přiznejte si své chyby. Pravidelně se setkáváme s hrozbami, jejichž cílem je vyvíjet tlak na jiné než dotčené regiony. Vždy je důležité zvážit hrozby. Existují následující typy reakcí na hrozby:

- Stát pevně na nohou,
- Předložit,
- Blafování,
- Nebo rozšířit vyjednávací oblast.

Ústupky. Základem obchodní výměny je, že různé věci mají různé hodnoty pro různé lidi. Při udělování ústupku pamatujte na to, že směna musí mít stejnou hodnotu z hlediska ocenění. Pozor na načasování ústupků, ne vždy je to jednosměrné. Tak to nadělá víc škody než užítku.

Techniky vyjednávání. Jsou neslučitelné s hledáním oboustranně výhodného výsledku. Při vyjednávání můžete použít některou z následujících technik:

- **Okamžitá reakce** – vždy se snažte reagovat, zkuste zjistit, co ještě můžete vyjednat, udržujte iniciativu.
- **Hypotetická nabídka** – co byste řekli, kdybychom vám nabídli například..., počkejte na odpověď a pak pokračujte ve vyjednávání.
- **Souhrnná transakce** – nabízí řadu výhod, které jsou prezentovány formou nabídky typu „vše nebo nic“. Výhodou je, že se tím zkrátí proces vyjednávání, pokud je přijat. Druhá strana však může nabídku odmítnout jen kvůli některým jejím částem, proto je třeba jednotlivé body pečlivě naplánovat.
- **Vyhýbání se, odkládání a vyčkávání** – vyhýbání se přímým odpovědím ve snaze přimět druhou osobu, aby ustoupila, nebo z taktických důvodů, abychom dosáhli shody v jiných, pro nás důležitějších otázkách.
- **Použití síly** – donucovací komunikace.
- **Konfrontace** – zjistěte, proč druhá strana otálí s rozhodnutím.

- **Podrobná debata** – s trpělivostí můžeme vést druhou stranu.
- **Parkování** – pokud se nemůžeme dohodnout na některých bodech, dejte je na konec na tzv. parkoviště.
- **Vyčerpání soupeře** – pokračujte v plném tempu, i když si soupeř vyžádá přestávku. Pokud však únavu pociťujete vy, vyžádejte si přestávku, i když jen krátkou.
- **Získávání malých výhod** – v nejrůznějších oblastech, protahování jednání a oddalování dohody. Postavte se protistraně, i kdyby to mělo znamenat ukončení jednání.
- **Zachovejte jednoduchost** – příliš komplikovaná dohoda je pro vás nevýhodná, nenechte se do ní vtáhnout.
- **Říci ne znamená dilema** – špatní vyjednávači říkají ne. Ti dobří hledají způsoby, jak dosáhnout dohody.
- **Neodvolatelný závazek** – to je jakási zbraň poslední instance.
- **Past** – jedna ze stran zaujme tvrdý postoj. To způsobí šok, druhá strana je zaskočena. Oběť má pocit, že situace je beznadějná. Druhá strana pak přijde s nabídkou, která je najednou přijatelná, a dojde k dohodě.

Spolehlivost dohody v praxi

Musíte se dobře domluvit. Podepsání dokumentu nic neznamená. Musíte se ujistit, že všichni souhlasí s tím, co se vyjednává. *Ví každý, co má dělat?* Mezi nejčastější závady patří:

- Chybějící však podrobný rozpis detailů dohody.
- Objevují se vyhýbavé formulace.
- Typy řešení nepříznivých důsledků smlouvy.
- Ujistěte se, že si vedete poznámky o tom, co bylo dohodnuto, kdo má jaký úkol provést a kdy.
- Informujte personál o tom, co se stalo.
- Pokud s rozhodnutím nesouhlasíte, odložte jeho provedení.
- Pokud jste získali bod, rychle implementujte.
- Zkontrolujte si zápis z jednání, měl by být přesný.
- Vždy se chovejte skromně, i když se stanete vítězem. Po tvrdém vyjednávání se věnujte nápravě poškozených vztahů.

3.4 Taktiky a opatření v životním cyklu výrobku

Taktika v produktovém managementu má i druhou stránku, která se již netýká taktiky jednání a získávání informací nebo prodeje, ale spíše taktiky kolem samotného produktu. Jednotlivá taktická opatření jsou uvedena v tabulce 3.2.

Tabulka 3.2 Ekonomické charakteristiky, cíle a taktická opatření pro produkty

Představujeme	Růst	Zralost	Útlum
	Ekonomické	Vlastnosti	
Příjmy Nízká	rychle rostou	dosáhnout maxima	klesá
Zisk negativní	zvyšuje	Vysoká	Poklesy
Zákazníci fanoušci novinek	rychle se přizpůsobující zákazníci	většina z nich jsou průměrní zákazníci	Opozdilci
Soutěž irelevantní	jejich počet se zvyšuje	počet je stabilizovaný	počet se snižuje,

Cíl marketingu			
Stimulování poptávky po novém produktu, zvýšení zájmu zákazníků o produkt	maximalizace podílu na trhu	maximalizace zisku, ochrana podílu na trhu	omezení nákladů, maximální využití bez dalších investic
Taktická opatření			
VÝROBEK	vylepšení nabízeného produktu podle požadavků zákazníka, doplňkové služby (servis)	diferenciace variant produktových řad	odstranění slabých prvků
nabídka na základě základní verze			
CENA	cena zajišťující získání velkého trhu	cena vyšší nebo nižší než u konkurence	výrazné snížení ceny
přirážka k nákladům			
DISTRIBUCE	intenzivní posílení distribuční sítě	intenzivní, další posílení distribuční sítě	selektivní vyloučení neziskových prodejců.
selektivní budování distribuční sítě			
PROPAGACE	získání obecného povědomí o produktu, znače, posílení preferencí produktu.	udržovat povědomí o existenci výrobku, značky, prosazovat nové způsoby použití výrobku, nové trhy.	postupné vyřazování produktu, omezení propagace
propagace produktu, vstup do povědomí zákazníků.			

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Klíčové rozhraní pro řízení produktů

Základními klíčovými rozhraními produktového managementu jsou strategické řízení, produktová strategie, produktové plánování, vývoj, marketing, prodejní distribuce, servis a podpora. Jejich podoblasti jsou schematicky znázorněny na obrázku 3.6. Klíčová rozhraní poskytují rámec pro správu produktů pro práci a kontrolu správy produktů v podniku.

Hlavní oblasti

Strategické řízení je činnost v rámci organizace, která zahrnuje definování, plánování, schvalování, implementaci a hodnocení strategie organizace – obrázek 3.6

- **Strategické řízení** – je základní složkou, na které je založena celá podstata produktového managementu a z níž vycházejí cíle produktu.
- **Produktová strategie** – je vodítkem k ziskovosti jednoho konkrétního produktu, který vytváří strategická aktiva.
- **Plánování produktů** – je hlavní zodpovědností za definování nabídky produktů v čase a nastavení správného časového plánu.
- **Vývoj** – všechny technické aspekty produktu, včetně implementace změn a rozšíření produktu.
- **Marketingová analýza** – zahrnuje analýzu produktu, trhu a zákazníků, včetně ekonomického výzkumu a analýzy rozmístění produktů.
- **Prodej a distribuce** – zahrnuje dodavatelský řetězec, prodej a distribuci zákazníkům.
- **Servis a podpora** – veškeré služby nabízené a poskytované zákazníkům. Patří sem jak služby související s výrobky, tak poradenské služby nesouvisející s výrobky. Služby související s produktem mohou zahrnovat školení, instalaci, přizpůsobení, provoz a uživatelskou podporu zahrnující technické i netechnické otázky.

V rámci těchto oblastí lze definovat tři základní odpovědnosti: účast, jádro a podpůrný aparát pro řízení ostatních částí (Orchestrion).

Odpovědnost za řízení produktů

- **Účast:** strategické řízení (odpovědnost v rámci správy a řízení společnosti).
- **Jádro:** přehledy, produktové strategie, umístění produktu, cenotvorba, řízení ekosystému, uvedení produktu na trh, analýza hodnoty.
- **Orchestrace:** řízení ostatních částí společnosti – zejména výzkumu a marketingu.

Spolupráce a účast na řízení produktů se skládá z dílčích oblastí:

- **Podniková strategie** – zahrnuje vizi, poslání, hodnoty a cíle, postavení společnosti, obchodní model a finanční plán, portfolio produktů a jeho vývoj, rozvoj zdrojů a kompetencí, technologické trendy a inovační strategii, tržní trendy a konkurenční strategii, politiky a řízení.
- **Řízení portfolia** – proces, při kterém se vyvažuje celková nabídka portfolia a přijímají se investiční rozhodnutí.
- **Řízení inovací** – podnikový proces organizace inovací v podniku. Včetně technických a podnikatelských inovací.
- **Řízení zdrojů** – organizační, strategický a rozpočtový proces plánování a zajišťování zdrojů pro vývoj, prodej atd.

Strategický management	Strategický management	Plánování produktů	Rozvoj	Marketingová analýza	Prodej a distribuce	Servis a podpora
Korporátní strategie	Umístění a definice	Životní cyklus produktů	Engineering management	Marketingové plánování	Plánování prodeje	Plánování, příprava služeb
Portfoliový management	Model dodávky, strategie služeb	Mapy rozložení	Projektový management	Zákaznická analýza	Příprava kanálů	Poskytování služeb
Inovační management	Zdroj	Plánování, uvedení na trh	Požadavky na proj. inženýrství	Management příležitostí	CRM	Technická podpora
Management zdrojů	Business studie a náklady	Požadavky na prod. inženýrství	Design produktů – požadavky	Organizace market. mixu	Operativní prodej	Marketingová podpora
Marketingová analýza	Cenotvorba	Architektura produktů	Management kvality	Uvedení produktů na trh	Operativní distribuce	Podpora prodeje
Produktová analýza	Eko systém management			Operační marketing	Řízení dodavatelů	
Přehledy a dashboardy	Právo a zákony			Hodnotová analýza		
	Management rizik a výkonnosti					

Obrázek 3.5 Hlavní oblasti řízení produktů s podoblastmi

Zdroj: Tolpagorni 2016

Hlavní zodpovědnost za řízení produktů, tzv. Core, spočívá v:

- **Marketingová analýza** – zahrnuje kvantitativní a kvalitativní zprávy o segmentech, hodnotách zákazníků a tržních trendech.

- **Analýza produktů** – finanční a kvalitativní výkaznictví, analýza celého portfolia produktů.
- **Přehled** – založený nejen na analýze trhu a produktů, ale také na hlubším pochopení ekosystému, schopností a hnacích sil.
- **Umístění a definice zahrnují:** funkční a kvalitativní rozsah, zamýšlené použití a uživatele, dílčí a kompletní soubor komponent definujících nabídku.
- **Positioning a definice hodnoty** (z pohledu zákazníka) - zaměření na cílové marketingové segmenty, produktové portfolio společnosti a fázi životního cyklu produktu (např. revitalizace), možnosti prodejních kanálů a žádoucí partnerství a aliance.
- **Model dodávky a strategie služeb** – způsob poskytování nabídky, standardy vs. přizpůsobení.
- **Sourcing** – zahrnuje nákup nebo rozhodování a strategie dodavatelů.
- **Obchodní studie a kalkulace nákladů** – týkají se odhadů nákladů a výpočtů návratnosti investic atd.
- **Cenotvorba** – zahrnuje vytvoření cenové pyramidy zahrnující hodnoty, strukturu, politiku a cenové úrovně.
- **Řízení ekosystému** – zahrnuje spolupráci na požadavcích, vývoji, marketingu, prodeji, distribuci a službách s okolím.
- **Právo a zákony** – správa právních předpisů a práv duševního vlastnictví zahrnuje vše od smluv s dodavateli/zákazníky až po ochranu duševního vlastnictví.
- **Řízení rizik a výkonnosti** – jde o průběžné sledování a analýzu vybraných relevantních opatření, v případě potřeby je třeba včas přijmout opatření. Řízení rizik je průběžné sledování a analýza rizik, v případě potřeby je třeba včas přijmout opatření.
- **Životní cyklus výrobku (*Life Cycle Management*)** - přijímá správná opatření z marketingového a technického hlediska s cílem zvýšit ziskovost po celou dobu životnosti výrobku. Rámec životního cyklu produktového managementu představuje životnost produktu od početí až po útlum či vyřazení produktu (Geracie a Eppinger 2013)
- **Roadmapping (*produktové roadmapy*)** - je strategický proces, při kterém se vytváří plán. Plán zahrnuje tržní, obchodní a technický vývoj v průběhu času. Plán je mocným strategickým komunikačním nástrojem.
- **Plánování vydání** – je proces, při kterém se včas plánují nové a/nebo vylepšené funkce/hodnoty pro konkrétní vydání nebo verzi produktu. Je třeba zvážit potřeby trhu a vlastní možnosti.
- **Produktové inženýrství** – je proces shromažďování, strukturování a prioritizace požadavků na konkrétní produkt nebo nabídku.
- **Architektura produktu** – je strategický proces, při kterém je celková nabídka strukturována do modulů a platforem s určenými rozhraními. Platformy nejsou jen technické prostředky, ale také způsoby práce.
- **Uvedení produktu na trh** – znamená uvedení nového produktu, jeho verze nebo uvedení na trh.
- **Hodnotová analýza** – znamená definování hodnot nabízených zákazníkovi a vytvoření odpovídajícího příběhu produktu - např. pomocí modelu Value Tree.

Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu

- **Řízení inženýrství** – zahrnuje (technickou) architekturu systému, vývojové procesy a nástroje, řízení konfigurace, řízení znalostí, řízení zdrojů a dovedností, zajišťování zdrojů a odhady vývoje.
- **Projektové řízení** – týká se realizace vývojových činností. V závislosti na použité metodice se to řeší různými způsoby.

- **Inženýrství požadavků** (projektové řízení) - je proces definování obsahu konkrétního vývojového úsilí. Někdy se jeden projekt týká několika produktů. V agilním pojetí jde o definování backlogu.
- **Návrh produktu/požadavky** – řeší všechny aspekty interakce kupujícího/uživatele s produktem s cílem formovat chování, postoje a emoce spojené s tímto produktem.
- **Řízení kvality** – v tomto kontextu zahrnuje všechny technické aspekty kvality, včetně testování.
- **Marketingové plánování** – zabývá se vypracováním a projednáním plánů všech marketingových aktivit v daném časovém rámci, často na jeden rok, včetně souvisejících rozpočtů.
- **Analýza zákazníků** – znamená častou analýzu stávajících nebo potenciálních zákazníků nebo skupin zákazníků s cílem najít další obchodní příležitosti a udržet si je.
- **Řízení příležitostí** – znamená neustálé využívání identifikovaných obchodních příležitostí s cílem proměnit tyto příležitosti v konkrétní úspěch produktu.
- **Organizace marketingového mixu** – znamená výběr, zavedení a řízení kanálů vhodných pro produkci a řízení marketingových partnerů v rámci ekosystému produktu.
- **Operativní marketing** – znamená provádění marketingového plánu, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchylují od plánu.
- **Plánování prodeje** – zabývá se vypracováním a projednáním plánů všech činností souvisejících s prodejem v daném časovém rámci, často na rok, včetně cílů a pobídek.
- **Příprava distribučních kanálů** – znamená, že vybrané kanály jsou včas připraveny k prodeji nového produktu, verze nebo vydání.
- **CRM neboli řízení vztahů se zákazníky** – označuje systematické řízení interakcí společnosti se zákazníky, klienty a potenciálními zákazníky za účelem prodeje.
- **Operativní prodej** – zahrnuje plnění plánu prodeje, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchylují od plánu.
- **Operativní distribuce** – znamená zajištění hladkého průběhu objednávání a distribuce, stabilní a jednoduché objednávání a distribuci a hladké a správné účtování/placení.
- **Řízení dodavatelského řetězce** – znamená všechny aspekty sledování a přijímání opatření ke zlepšení celkové výkonnosti dodavatelského řetězce.
- **Servis a podpora** – veškeré služby nabízené a poskytované zákazníkům. Patří sem jak služby související s výrobky, tak poradenské služby nesouvisející s výrobky. Služby související s produktem mohou zahrnovat školení, instalaci, přizpůsobení, provoz a uživatelskou podporu zahrnující technické i netechnické otázky.
- **Plánování a příprava servisu** – podílí se na vypracování a projednávání plánů všech činností servisu produktů v daném časovém rámci, často ročním, včetně cílů a pobídek.
- **Poskytování služeb** – je realizace plánu služeb, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchylují od plánu.
- **Technická podpora** – znamená provádění smluv o údržbě.
- **Marketingová podpora** – znamená poskytování marketingové pomoci. Může zahrnovat výrobu a distribuci marketingových materiálů, organizaci a realizaci marketingových akcí (konference, skupiny uživatelů atd.) a dokumentaci a monitorování marketingových aktivit a jejich výsledků.
- **Podpora prodeje** – znamená poskytování pomoci obchodním zástupcům a prodejním kanálům.

3.6 Řízení, vývoj a organizace dodávek v řízení produktů

Marketing, strategické řízení a strategická kontrola podporuje řízení produktů ve směru rozvoje podnikání. Řada firem i nefiremních organizací pochopila význam tohoto pojmu a změnila svou organizační strukturu tak, aby marketingové oddělení našlo své oprávněné místo při určování dalšího vývoje podnikatelského subjektu směrem k trhu. Pokročilejší organizace integrovaly správu produktů do své organizace.

Při jejich rozvoji bude možné plnit úkoly, které zvýší význam práce marketingového oddělení a přebudovat je na jedno z oddělení, které bude hrát klíčovou roli v budoucím rozvoji podnikání společnosti a obchodní politice. Jednou z těchto rolí je péče o produkt a sledování jeho životního cyklu. Středem jejich pozornosti je zákazník, jeho nároky a potřeby, které se firmy i nepodnikatelé snaží uspokojit. Marketingový management plní v komerčních a nekomerčních organizacích především tyto funkce:

- Definování směrů rozvoje nových obchodních aktivit ve vztahu k trhu,
- Analýza tržních příležitostí,
- Segmentace trhu,
- Analýzu sortimentu, prodejního programu a postavení na trhu,
- Způsob komunikace se zákazníky,
- Vytváření a používání marketingových informačních systémů,
- Podpora prodeje atd.

Pokud chcete uspět a máte v této oblasti již nějaké zkušenosti, je nutné se nejprve zaměřit na analýzu vlastní práce, jejich výhod a nevýhod z hlediska úkolů a marketingových kampaní. Tyto úkoly jsou některé ze základních činností a povinností, které musí řídit odborník na efektivní řízení produktů. K tomu se přidávají dovednosti vyvíjet marketingové plány, marketingové analýzy a procesy plánování produktů. Žádný z těchto úkolů však nelze splnit bez odpovídajících dovedností ve zpracování informací, nastavování a používání marketingových informačních systémů a bez znalosti používání počítačových tabulek.

Marketingový management lze studovat v užším i širším smyslu. V užším smyslu jsou to především vztahy managementu s externími zákazníky, tedy se zákazníky, kteří dodávají zboží za férové ceny, které pomohou podniku vydělat peníze. Marketingový management jako celek zdůrazňuje, že předmětem jeho zkoumání a řízení nejsou nutně jen externí zákazníci, ale také zákazníci přímo umístění v organizaci, ve které působí. Jedná se o oddělení, odbory, divize a další strukturální jednotky a osoby, které v nich pracují. Když s nimi komunikujete jako s někým z produktového managementu, marketingu, výroby, lidských zdrojů atd., někomu něco dodáváte, dáváte nebo prodáváte. Mohou to být informace, novinky, nedokončená výroba atd. Pozice, kterou zde zastáváte, vlastně patří k marketingu.

Předmětem našeho dalšího zkoumání však bude marketingové řízení ve vztahu k vnějšímu prostředí, ve kterém organizace působí. Tento vztah je přece jen důležitější pro jeho přežití a rozvoj. Zde představuje určitou obchodní filozofii a stává se centrem všech obchodních aktivit, kde je středem pozornosti zákazník a produkty, které kupuje. **Analyzujte pracovní místa z pohledu marketingových úkolů.** Z marketingového hlediska by každý zaměstnanec odpovědný za tuto kampaň měl plnit následující úkoly:

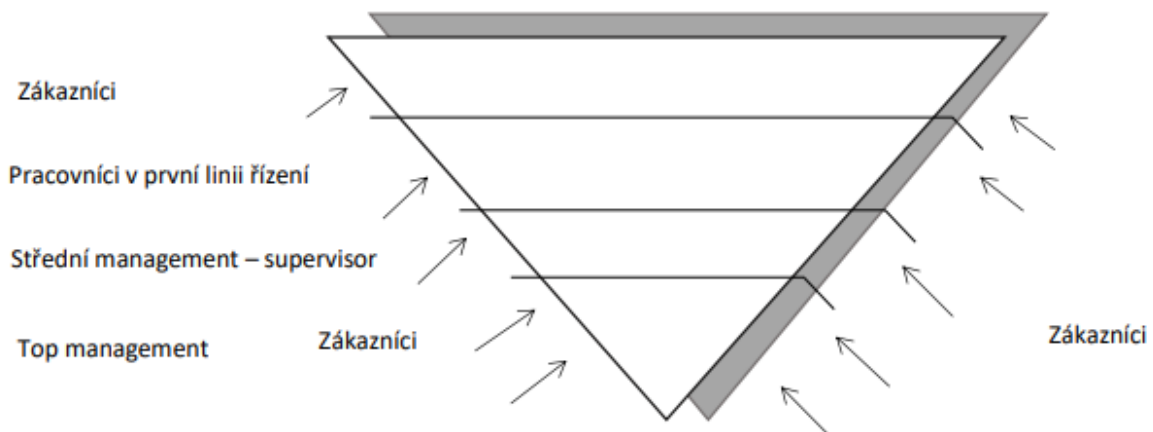
- vyhledávat, shromažďovat, třídit a vyhodnocovat informace – marketingový výzkum,

- formulovat prognózy vývoje trhu, potřeb a požadavků stávajících a potenciálních zákazníků,
- vyvíjet a plánovat nové produkty,
- uvádět na trh výrobky v požadovaném množství, ceně a kvalitě, včetně jejich distribuce a prodeje,
- komunikace se zákazníkem na úrovni produktu (reklama, podpora prodeje) - marketingová komunikace.

Podíváme-li se blíže na všechny tyto odpovědnosti, je zřejmé, že marketingové řízení by nemělo být přímo uplatňováno jako soubor odpovědností marketingového oddělení, ale může být propojeno i s odpovědnostmi jiných oddělení v organizaci např. prodej, výzkum a vývoj, propagace atd. Marketingové úkoly související s touto oblastí organizování problémů a problémů však zahrnují mnohem více znalostí, než je definováno v klasifikaci úkolů.

Marketingové řízení

Marketingové řízení je proces plánování a implementace nápadů, navrhování, oceňování, propagace a distribuce produktů, zboží a služeb s cílem vytvořit směnu, která uspokojí jednotlivce i organizace. Z výše uvedených definic je zřejmé, že marketingový management je profese, která zahrnuje analýzu, stanovování cílů, plánování, provádění a kontrolu. Zahrnuje nápady, produkty, zboží a služby a je založen na myšlence směny. Jeho cílem je uspokojit všechny zúčastněné strany. Role marketingu v podnikání se také mění a zaměstnanci v první linii se stávají prostředníky při oslovování zákazníků. V důsledku toho se také mění vnímání obchodních vývojových diagramů. Správný pohled na organizační schéma společnosti by měl vycházet z tématu „naši zákazníci, naši páni“ nebo „zákazník je král“ a může vypadat takto. Tento pohled by měl být využíván i v práci efektivního produktového manažera, i když může být částečně modifikován podle produktového kontinua.



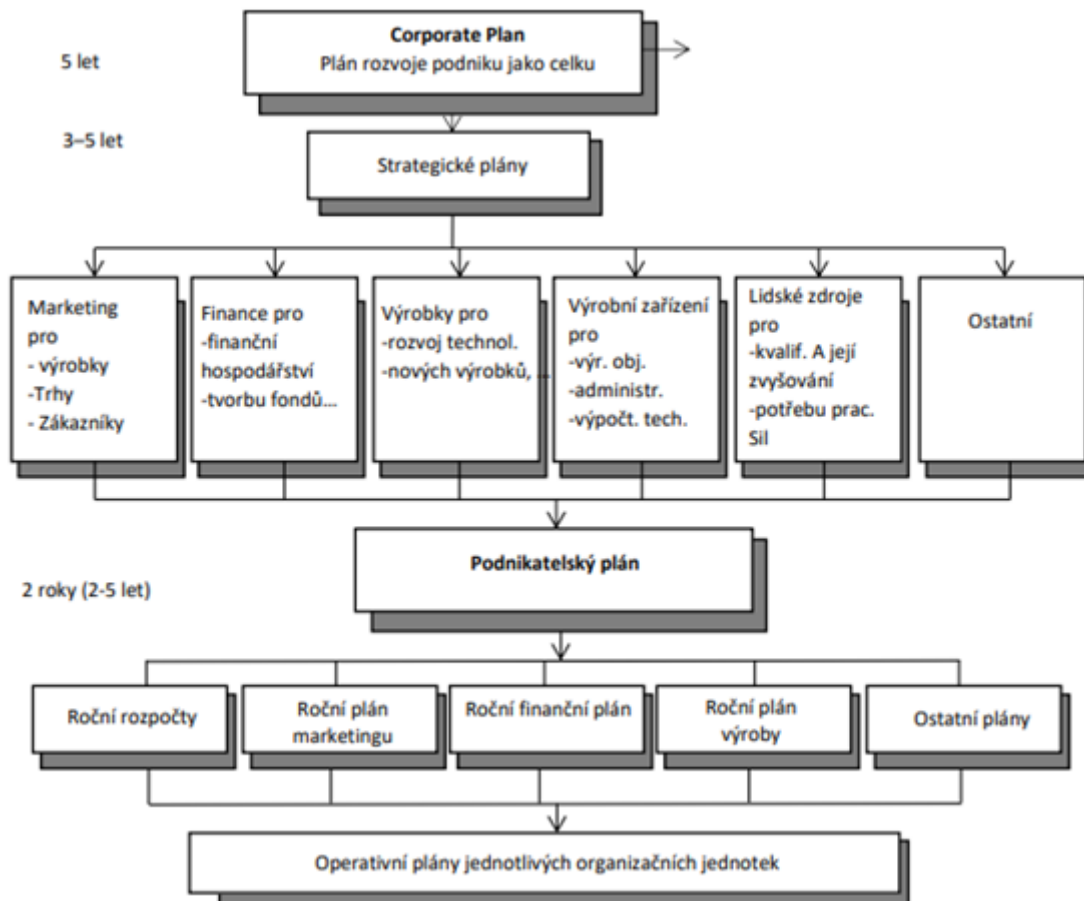
Obrázek 3.6 Marketingový pohled na organizační pyramidu v podniku

Zdroj. Kotler 1997

Pracovníci v první linii jsou obchodní a servisní pracovníci, telefonní operátoři, recepční, učitelé, lékaři atd. Jsou to oni, kdo komunikuje se zákazníky, obsluhuje je a uspokojuje je. Tito pracovníci jsou zároveň produktovými manažery. Úkolem středního managementu je podporovat ty v první linii, aby lépe sloužili zákazníkům. Z pohledu produktového manažera je to vedoucí oddělení produktového managementu. Vrcholový management musí zase podporovat ty, kteří pracují ve střední linii, aby podpořili zaměstnance v první linii a zajistili,

že zákazníci jsou spokojeni s tím, jak firma plní požadavky zákazníků. Zákazníci uvedení na obou stranách pyramidy znamenají, že všichni lídři společnosti jsou osobně zapojeni do porozumění, setkávání a poskytování služeb zákazníkům.

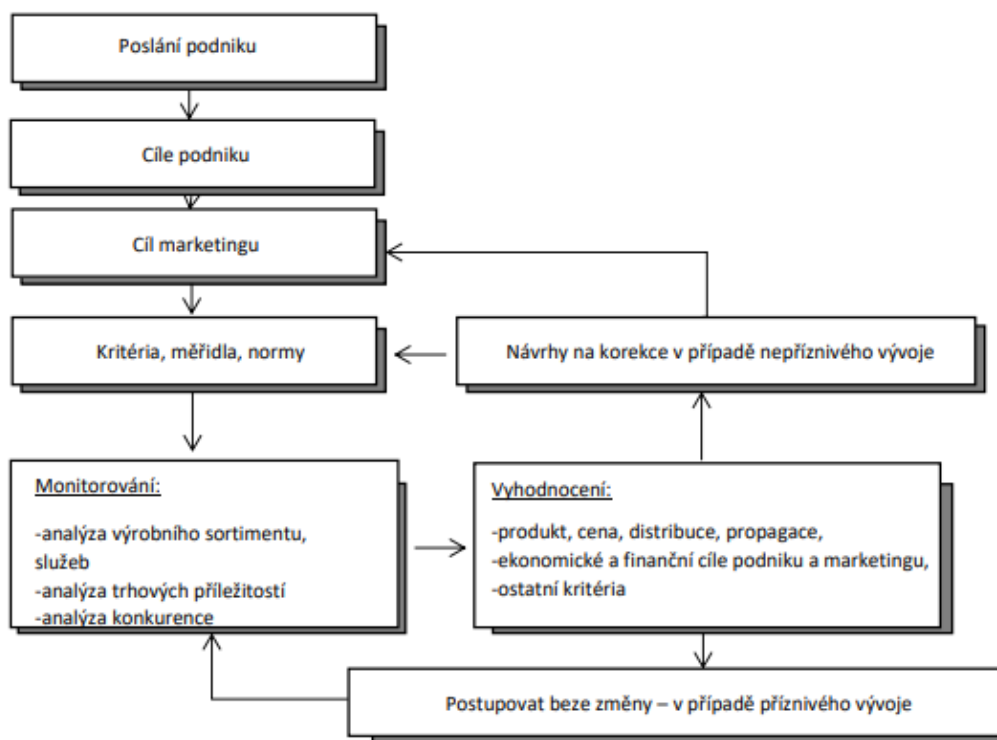
Obrázek 3.7 ukazuje hierarchii obchodního plánu a umístění marketingového plánu v systému. Z pohledu marketingového řízení je marketingový plán jedním z důležitých dokumentů a produktový manažer by se měl podílet a vzájemně spolupracovat na procesu formulace. Z pohledu produktového managementu je velmi zajímavý cyklus marketingového řízení. Obrázek 3.8 to ukazuje ve vztahu k marketingu.



Obrázek 3.7 Postavení marketingového plánu v hierarchii podnikových plánů

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle jsou součástí vědomého lidského jednání, které určuje požadovaný výsledek, proti kterému je akce namířena. V managementu chápány jako cíle, které si jako lídři stanovíme, tedy řízení činností souvisejících s cíli, kterých má být dosaženo. V podnikání se obvykle jedná o soubor cílů, které je třeba uspořádat do stromu cílů a následně rozvinout do plánu. Existuje přímý vztah mezi různými typy plánů a souborem cílů, které musí tyto plány zajistit v čase a prostoru plánu.



Obrázek 3.8 Cyklus marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Nástroje pro řízení marketingu pro potřeby řízení produktů

Z marketingového hlediska existují 4 klíčové proměnné, a to produkt, cena, místo a propagace.

- **Produkt.** Může se jednat o hmotný nebo nehmotný majetek, zejména o produkt nebo službu, o které mají zákazníci zájem a za které jsou ochotni zaplatit přiměřenou cenu. Z marketingového hlediska to může být i nápad, přírodní a kulturní památky, informace, peníze atd. V této souvislosti jsou důležitou součástí moderního marketingu také vývoj a výzkum produktů.
- **Cena.** Představuje hodnotu produktu vyjádřenou v peněžních jednotkách. Je to klíčový faktor ovlivňující chování a rozhodování zákazníků. Na straně trhu je ovlivňována nabídkou a poptávkou a na straně podnikání pak náklady spojené s produktem.
- **Distribuce.** Úkolem distribuce je dostat produkt k zákazníkovi co nejefektivněji, a tím poskytnout zákazníkovi časovou a prostorovou výhodu. Základními prvky distribuce jsou velkoobchody a maloobchody. Distribuční funkcí je doprava, skladování, prodej, servis atd produktu.
- **Propagace.** Účelem propagace je získat informace o produktu od zákazníka, a tím vzbudit zájem o produkt a přesvědčit ho, aby si jej koupil.

Marketingový proces

Účelem podnikatelského nápadu je poskytnout výhody různým zájmovým skupinám. Marketingově řízená obchodní filozofie tvrdí, že klíč k dosažení organizačních cílů spočívá v identifikaci potřeb a požadavků cílového trhu a v poskytování požadovaného uspokojení efektivněji a účinněji než konkurence. Na základě toho lze marketing definovat jako tržně orientovanou podnikatelskou filozofii a zaměřit se především na zákazníka. Marketingový proces zahrnuje analýzu marketingových příležitostí, průzkum a výběr cílových trhů,

navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů a organizování, implementaci a monitorování marketingového úsilí. Proces marketingového řízení je znázorněn na obrázku 3.10.

Aby marketéři dosáhli svého cíle a splnili své úkoly, musí:

1. Analyzovat tržní příležitosti,
2. Provést průzkum a vybrat cílové trhy,
3. Navrhovat marketingové strategie,
4. Plánovat marketingový program,
5. Organizovat, provádět a kontrolovat provádění marketingového programu.



Obrázek 3.9 Proces marketingového řízení
Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera (1997)

3.7 Marketingová koncepce

Marketingový koncept umožňuje zjišťovat požadavky zákazníků a plnit je, vyrábět to, co se bude prodávat, poskytovat služby, po kterých bude poptávka, zaměřit se na trh, orientace na zákazníka atd. Marketingová koncepce zahrnuje následující posloupnost kroků:

1. **Analýza současné situace** – se skládá z finanční analýzy, ekonomické analýzy, analýzy vývoje prodeje, analýzy potenciálního podílu na trhu a marketingového auditu.
2. **Plánování** – je návrh a vypracování marketingového plánu.
3. **Organizace a implementace** – je efektivní vytvoření marketingového oddělení ve společnosti. Marketingové informační systém, se skládá z:
 - a. interní informačního systému,
 - b. marketingového zpravodajského systému,
 - c. systému marketingového výzkumu,
 - d. marketingového rozhodovacího systému.
4. **Vytvoření strategie marketingové komunikace**
5. **Hodnocení a kontrola**
 - a. kontrola ročního plánu,
 - b. kontrola ziskovosti,
 - c. kontrola účinnosti,
 - d. strategické řízení,
 - e. marketingový audit.

3.8 Marketingový plán

Koncept marketingu se zaměřuje především na zákazníka a trh. Spolu se strategickým plánováním tvoří tato filozofie základ moderní a obchodně orientované jednotky. Marketingové plány se liší od strategických plánů obchodní jednotky v tom, že se více zaměřují na produkt/trh a rozvíjejí podrobnější marketingové strategie a plány k dosažení cílů obchodní jednotky na trhu produktů nebo služeb. Marketingový plán je centrálním nástrojem pro řízení a koordinaci marketingových úkolů.

Marketing a strategické plánování spolu úzce souvisí. Marketing poskytuje strategické informace a rady, vyvíjí marketingové plány a realizuje je, zatímco strategické plánování samostatně určuje cíle a zdroje a vyhodnocuje dosažené výsledky. Hlavním úkolem marketingového plánování je definovat cílový trh, strategii umístění produktu a prodejní úkoly a určit zdroje potřebné k dosažení těchto cílů. Dobře navržený marketingový plán by měl být přiměřeně podpořen finančním zdrojem, materiály a surovinami, stroji a zařízeními, zaměstnanci. Jeho nezbytným doplňkem je proto finanční plán, který převádí činnosti popsané v marketingovém plánu do vyčíslitelných a měřitelných částek.

Struktura marketingového plánu

Marketingový plán je nejdůležitějším výstupem marketingového procesu. Obsah marketingového plánu není jednotně definován a do značné míry závisí na požadavcích vrcholového vedení společnosti. Obvykle se však skládá z následujících částí:

- Shrnutí,
- Marketingová situace,
- Analýza příležitostí a výsledků,
- Cíle,
- Marketingové strategie,
- Akční programy,
- Předpokládané finanční výsledky,
- Kontrola.

Tabulka 3.3 Obsah marketingového plánu

Část	Účel
1. Shrnutí	Stručný přehled navrhovaného plánu pro rychlé přezkoumání vedením.
2. Běžný marketing Studie	Základní údaje o trhu, produktu, konkurenci, distribuci a makroprostředí.
3. Analýza příležitostí a výsledky	Identifikuje hlavní příležitosti a vážné hrozby, silné a slabé stránky a výsledky, kterým produkt čelí.
4. Cíle	Definuje cíle, kterých chce produkt dosáhnout v prodeji, podílu na trhu a zisku.
5. Marketingová strategie	Marketingový přístup používaný k zajištění splnění cílů plánů.
6. Akční programy	Měli by odpovědět na otázku: <i>Co se bude dělat? Kdo to udělá? Kdy to bude hotové? Kolik to bude stát?</i>

7. Prohlášení o možném zisk nebo ztráta	Předpokládá očekávané finanční výsledky plánu.
8. Podívejte se na stránky.	Uvádí, jak bude plán monitorován.

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera (1997)

3.9 Vývoj a design výrobků: výrobky, značky, obaly a služby

Produktová strategie je proces koordinace rozhodování o typech produktů, produktových řadách a produktových řadách. Produkt je komplexní soubor užitečných atributů, které naplňují potřebu spotřebitele. To lze hodnotit ve třech rozměrech:

- Jádru produktu – vyjadřuje podstatu přínosu,
- Vlastní produkt – může mít následující vlastnosti (design, styl, kvalita, značka, obal)
- Širší sortiment – s doplňkovými službami a výhodami (záruka, montáž, údržba, dovoz zdarma...)

Klasifikace výrobků

Produkt je cokoli, co lze uvést na trh za účelem pozornosti, získání, použití nebo spotřeby, tedy cokoli, co uspokojuje lidskou potřebu nebo touhu. Produkty máme na mysli fyzické předměty, služby, lidi, místa, organizace a myšlenky. Produkty jsou stavebními kameny marketingového mixu a nabídky na trhu. Produktem se rozumí cokoli, co lze někomu nabídnout k uspokojení jeho potřeb nebo požadavků. K rozlišení mezi hmotnými a nehmotnými produkty používáme termíny produkt a služba. Z ekonomického hlediska, z hlediska produktového managementu by měl doplňovat i produktovou kategorii. Produkt je úspěch, který poskytuje kupujícímu určitou výhodu. Klasifikace výrobků je následující:

1. **Podle životnosti** lze výrobky rozdělit na:
 - a. Netrvanlivé výrobky (mléko, chléb, mouka) - nakupují se často, některé denně.
 - b. Odolné výrobky (myčka nádobí, mikrovlnná trouba, nábytek, boty) - pro dlouhodobé (opakované) používání.
2. **Podle typu zákazníka** – spotřebitelské produkty a produkty určené ke zpracování a investičním účelům. Spotřební výrobky jsou určeny konečnému spotřebiteli.

Produkty základní poptávky

1. **Výrobky denní spotřeby** – zákazníci je kupují pravidelně, běžně, nejsou ochotni věnovat jejich nákupu velké úsilí.
2. **Impulzivně nakupované produkty** – obvykle neplánují svůj nákup, musí být viditelné, atraktivně vystavené a na více místech.
3. **Výrobky zakoupené z neočekávané potřeby.**

Produkty příležitostné poptávky – spotřebitel si je pečlivě vybírá a obvykle je porovnává podle kvality, ceny (nábytek, elektrické spotřebiče, auta, pojistky).

1. **Homogenní** – rozdíly nejsou pro zákazníka příliš důležité, rozhodující je cena.
2. **Rozdílné** – důležitá je kvalita, vzhled, zpracování (oděvy)

Výrobky zvláštní poptávky (speciality). Jedinečnost nákupu, kterou zvláště hledá, a je dokonce ochoten hledat dále a investovat více času do jeho nalezení. Nemusí se jednat o drahý

produkt, ale může jít o určitou značku, o kterou již zákazníci mají zájem, popř. naopak může jít o luxusní zboží.

Neuvažované (neznámé) produkty. Zákazník není o výrobku informován nebo si výrobek obvykle nechce koupit.

1. **Nové výrobky** se nezohledňují.
2. **Pravidelně neuvažované produkty** – v běžné situaci nemá zákazník motivaci ke koupi.

Produkty pro zpracování investičních účelů. Jedná se o hmotné předměty nebo služby určené k dalšímu zpracování nebo používané pro podnikání.

1. **Výrobky investiční povahy** – budovy, stroje – nákup přímo od výrobce – leasing, pronájem, osobní prodej před inzercí.
2. **Příslušenství** – další přemístitelné vybavení, které pomáhá zajistit výrobní proces.
3. **Materiál a polotovary** – suroviny – podstata nového výrobku (ovoce, mléko, dřevo, obilí, olej...). Polotovary – komponenty, které již byly zpracovány, ale ještě budou dále zpracovány (řezivo, mouka atd.).
4. **Pomocný materiál** – není součástí nového výrobku (provozní materiál, materiál pro údržbu a opravy).
5. **Služby** – opravy, údržba, komerční služby (daně, ostraha...)

Podnikové rozhodování o produktech

A. O vlastnostech produktu:

- Výrobce musí definovat výhody, které musí výrobek poskytovat,
- Kvalita produktu je schopnost produktu plnit svou funkci (včetně trvanlivosti, spolehlivosti, snadnosti použití, přesnosti, způsobu provozu a údržby); musí být měřena spotřebitelským vnímáním a akceptací; kvalita produktů se odráží také v označování, balení, distribuci a metodách propagace; úroveň kvality musí být volena podle potřeb cílového trhu a úrovně kvality konkurenčních výrobků,
- Provedení – porovnejte spotřebitelské vnímání personalizace produktu s náklady,
- Design je širší pojem než styl, popisuje pouze vzhledové vlastnosti produktů; může přitahovat oči, zlepšovat výkonnost produktu, snižovat výrobní náklady a vytvářet významné konkurenční výhody pro produkty; přispívá k praktičnosti a vzhledu výrobků stejné velikosti.

B. O značce

- Ochranná známka je jméno, označení, znak, symbol nebo vzor nebo jejich kombinace; jeho funkcí je identifikovat a odlišit produkty nebo služby určitého prodejce nebo skupiny prodejců od produktů nebo služeb konkurence; přidat hodnotu produktu,
- Loga (slovní označení, názvy značek) jsou součástí značky a lze je vyslovit,
- Symbolická značka (logo značky) je rovněž součástí značky, lze ji rozpoznat, ale nelze ji vyslovit,
- Ochranné známky – zákonem chráněné známky,
- Copyright – výhradní právo reprodukovat, publikovat a prodávat literární nebo kulturní díla, užívání značky – obchodní značky a právní ochrana značky, která zaručuje jedinečnost designu produktu a zaručuje kvalitu blízkou produktu, když se sponzor značky stane sponzorem značky. produkt, tzn. Když je výrobek označen,
- Značka výrobce (známá jako národní značka),

- Výběr názvů značek pro privátní značky (tzv distributorské značky, meziznačky, reseller značky) - název musí vyjadřovat účel a kvalitu produktu, musí být snadno vyslovitelný a zapamatovatelný, snadno odlišitelný od ostatních, snadno čitelný rozumět. přeložené do cizích jazyků, vhodné pro registraci a právní ochranu,

C. O obalech

- Obal je soubor činností souvisejících s návrhem a výrobou obalů nebo balicích zařízení. Obal je obal, ve kterém je výrobek obsažen, jakož i sekundární obal nebo přepravní obal (skupinový) nezbytný pro skladování, identifikaci a přepravu výrobku; má své specifické prvky, jako je velikost, tvar, materiál, barva, text a značka. Štítek je část balení, která obsahuje informace o jeho obsahu.
- **Vlastnosti balení:**
 - manipulace – obal se přizpůsobí manipulaci (což vede k efektivitě),
 - komunikace – podává informace o produktu; měla by upoutat pozornost a charakterizovat produkt.
 - ochranný – chrání výrobek.

D. **O etiketách** – etiketa identifikuje výrobek, označuje stupeň kvality a podporuje prodej.

E. **O službách podporujících nákup výrobku** – tyto služby doplňují samotný výrobek (např. servis). Oddělení servisu je zodpovědné za reklamace, stížnosti, úvěry, servisní, technické a informační služby.

Produktová řada

Je skupina produktů, které spolu souvisejí podle funkce, nákupních potřeb zákazníků nebo distribučních kanálů. Rozhodnutí o produktové řadě:

- Délka produktové řady – lze ji systematicky zvyšovat rozšiřováním nebo doplňováním,
- Rozšíření produktové řady – rozšíření mimo stávající sortiment (nahoru nebo dolů)
- Doplnění produktové řady, tj. přidání dalších typů výrobků do stávající řady.

Produktový mix

Je soubor produktových řad a variant, které konkrétní prodejce nabízí k prodeji. Rozhodování o produktovém mixu:

- Šířka – počet různých produktových řad
- Délka – celkový počet vyrobených typů výrobků
- Hloubka – kolik variant je nabízeno od každého typu výrobku v produktové řadě
- Konzistence.

3.10 Vývoj a příprava výroby

Etapa vývoje a přípravy výroby zahrnuje přípravu nové výroby, ekonomickou, technickou a organizační přípravu výroby, zázemí, podstatu a obsah podnikové výrobní strategie. Příprava na výrobu je důležitý proces, který je třeba posuzovat jako celek, a to:

- Příprava na konstrukci výroby, jak navrhnout a vymodelovat výrobek,
- Technické přípravy výroby – seznam operací, které je nutné dodržet, aby bylo možné výrobek vyrobit,
- Ekonomická a obchodní příprava výroby (stanovení norem spotřeby, pracovních norem, stanovení cen/kalkulací nákladů, očekávání zákazníků, produkty nabízené konkurencí.

Řízení přípravy výroby však není jen nejdynamičtější částí řízení výroby, ale také rozhodujícím akcelerátorem celého systému řízení výroby v obchodní jednotce. Hlavní úlohou přípravy výroby je zajistit, aby potřeby tržního marketingu a odpovídající výsledky vědeckého výzkumu byly okamžitě uvedeny do výroby. Požadavky na přípravu výroby se po celém světě zvyšují jak v kvantitě, tak v kvalitě.

Příprava výroby musí řešit více funkcí najednou, protože pokud jsou některé zanedbávány, nelze to následně plně zaručit. Proto zejména příprava výroby musí mít tyto základní funkce:

- Vyvíjet nové konkurenční produkty,
- Zlepšit kvalitu stávajících produktů,
- Funkce snížení pevnosti materiálu,
- Zvýšená funkčnost pro využití kapacity,
- Možnost zkrácení cyklů meziproduktů,
- Estetická funkce,
- Ekonomická funkce,
- Ekologické funkce

Nové rysy přípravy výroby vedly také ke změnám v jejím tradičním obsahu a struktuře. Z věcného hlediska by příprava nových produktů měla zahrnovat mimo jiné tyto činnosti:

- Předpovídání nové výroby,
- Koncepční analýza nové výroby,
- Koncepční příprava nové výroby,
- Počáteční ekonomická analýza,
- Programování inovací,
- Výzkumné a vývojové činnosti,
- Příprava projektu a návrhu,
- Technologická příprava,
- Organizační příprava.

Vzhledem k tomu, že se provádí precizním způsobem, je přirozeným požadavkem radikální změny stávajících metod potřeba zacházet s ekonomickými úkoly jako se specifickými ekonomickými hodnoceními. Význam ekonomického úkolu je jak ve vlastním řízení předvýroby, zvýhodnění nových výrobních řešení ekonomicky, tak v tom, že úkol bude i účinným motivačním faktorem, protože bude motivovat tvůrce k vývoji, výzkumu a přípravě pouze nových produktů a další řešení splňující stanovené ekonomické předpoklady. Nic velkého se nedosahuje pod časovým nebo psychickým tlakem, spíše v kreativním toku myšlenek a nápadů.

1. Obsah strategického úkolu. Strategický úkol je pravděpodobně nejtypičtější úkolem při přípravě na nové zaměstnání, protože jde o dlouhodobou záležitost. Jeho práce je náročná. Úkoly by měly obsahovat zejména tyto úkoly:

- Očekávané budoucí parametry nové výroby,
- Definujte cílovou skupinu zákazníků pro výrobu,
- Na které oblasti a trhy se zaměří produkty obchodní jednotky,
- Jaká je přijatelná cena nového produktu,
- Jaká je očekávaná cena nového produktu,
- Předpokládaná konkurence z hlediska objemu, typu a intenzity,
- Očekávané výnosy z nových produktů.

2. **Forma a obsah distribuce** v současných nových ekonomických aspektech výroby je další specifikací distribučních problémů. Oni rozumí:
 - Cenové limity,
 - Rozpočet nákladů,
 - Spočítejte si náklady na nové produkty,
 - Ekologické požadavky, technické normy
3. **Organizační příprava výroby** – rámec a vymezení způsobu funkce, obsahu a ekonomických úkolů přípravy výroby tvoří základ vlastní organizace přípravy výroby podniku. Posláním organizace je zajistit, koordinovat, harmonizovat a synchronizovat tyto fáze:
 - Vývoj nových produktů,
 - Příprava na prototypování,
 - Vývoj nových výrobních technologií,
 - Testování prototypů,
 - Úprava souboru,
 - Příprava plánů ověřovacích sérií,
 - Technická příprava nových produktů,
 - Vývoj softwaru,
 - Příprava na stavbu speciálního nářadí,
 - Technická příprava nářadí,
 - Výroba nástrojů,
 - Příprava materiálu,
 - Organizační příprava
4. **Ekonomická příprava nové výroby.**
5. **Příprava výrobně-technické základny.**
6. **Dokončení dokumentace**
7. **Přijetí a zaběhnutí výrobků.**
8. **Série ověřování výroby.**
9. **Definitivní úpravy dokumentů.**

Ekonomické zabezpečení realizace. Patří sem otázky mezd, norem, nákladů a dalších ekonomických a jiných pobídek. Konkrétní realizace navrženého řešení je posledním článkem řetězce.

3.11 Distribuce a distribuční situace

Při charakterizaci distribuční situace společnosti je nutné zjistit údaje o počtu prodaných jednotek produktu v různých distribučních sítích, změnách distribučních kanálů a závažnosti těchto změn, změny síly distributorů, překupníků (obchodníci), z hlediska cen musí být obchodní podmínky motivační. Patří sem: distribuční cesty včetně poskytování informací o poptávce, dopravce, skladové hospodářství, sklad, přeprava, kapacita expedičních míst, nakládací podmínky, dodací kapacita, doprava. Příklady formulací v této části mohou zahrnovat:

- Produkty XY jsou nabízeny a prodávány prostřednictvím různých distribučních sítí: profesionální prodejní jednotky, stanice, vzdělávací zařízení atd.,
- Prodej za sníženou cenu,
- X % se prodává prostřednictvím profesionálních prodejen, Z % se prodává prostřednictvím profesionálních prodejen,

- Společnost dominuje hlavním distribučním kanálům, ale ztrácí půdu pod nohama v moderních distribučních kanálech,
- Obchodní marže společnosti pro navazující činnost tohoto produktu je 30 %, podobně jako u jejích konkurentů.

Distribuční kanály

Distribuční kanály lze chápat podle dvou základních pojmů:

- **Tradiční pojetí** – chápe distribuční kanál jako kombinaci výrobců a obchodních zprostředkovatelů, aniž by zahrnoval instituce, které plní některé specifické funkce z marketingového hlediska.
- **Systémové pojetí** – zahrnuje do distribučního kanálu všechny organizace, které se přímo nebo nepřímo podílejí na vytváření distribučního kanálu.

Funkce distribučních kanálů. Mezi hlavní funkce distribučních kanálů patří:

- Průzkum trhu,
- Podpora prodeje,
- Vyjednávání,
- Převzetí rizika,
- Získávání kontaktů,
- Transformace sortimentu,
- Fyzická distribuce,
- Financování.

Distribuční politika

Účelem distribuční politiky je rozhodnout, kde se bude produkt prodávat, jak bude dopraven ke konečnému spotřebiteli a jaký způsob distribuce bude nejefektivnější. Rozhodnutí prodávat prostřednictvím velkoobchodníků nebo maloobchodníků souvisí s konceptem distribučních kanálů. Lze je definovat jako:

- Sdružování všech organizací a jednotlivců zapojené do toku zboží od výrobců ke spotřebitelům.
- Některé distribuční funkce vykonávají také reklamní agentury, celní sklady, banky a pojišťovny

Výběr subjektů při vytváření distribučního kanálu závisí na zboží, distributorech, konkurenci, na rychlosti dodání zboží zákazníkovi, na skladovací kapacitě a na nákladech za skladování. Existují 2 základní distribuční kanály pro potravinářské výrobky a pro spotřební zboží.

Distribuční kanál pro průmyslové zboží. Může být pro přímý prodej nebo jde o prodej výrobních faktorů – strojů, výrobce využívá vlastní prodejní personál a prodává přímo zákazníkům ve výrobním sektoru.

- **Multi-level marketing** – prodávají se kvalitní výrobky, je zajištěna vysoká úroveň ochrany práv (možnost vrácení zboží, záruka spokojenosti),
- **Podobný marketing** – na základě prodeje produktů, ale na základě členství v klubu. Existují určitá pravidla, například výše odměn závisí na počtu přijatých lidí, nikoli na prodeji zboží, často vyžaduje vysoké vstupní poplatky a často se rychle zhroutí, takže mnoho zákazníků je nespokojených a prodávají je zástupci komerční.

Maloobchod je souhrn všech činností souvisejících s prodejem zboží, výrobků a služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich spotřebu. Je to poslední spojení se spotřebitelem. Vlastnosti maloobchodu:

- získávat zásoby centrálně od velkoobchodníků nebo přímo od výrobců,
- prodány koncovým spotřebitelům,
- prodávat zboží v malém množství,
- převážně spotřební zboží,
- strategickou obchodní jednotkou je prodejna.

Při nakupování spotřebitelé zvažují konkrétního prodejce na základě ceny, výběru, pohodlí při nakupování, personálu, speciálních služeb. V závislosti na rozsahu poskytovaných služeb může být maloobchod:

1. Samoobslužný maloobchod:

- Zejména v diskontních prodejnách si zákazníci sami vyhledávají a vybírají produkty,
- To platí pro většinu obchodů s potravinami, kromě specializovaných obchodů

2. Maloobchod s omezeným rozsahem služeb:

- Zboží s příležitostnou poptávkou,
- Zákazníci potřebují více informací, možnost nákupu na úvěr, vyzkoušení a vrácení zboží.

3. Maloobchod s kompletními službami – pro specializované obchody, luxusní obchodní domy, personál A-Z

- Módní výrobky, šperky, kvalitní značky,
- Specializovaný sortiment – rozsáhlá záruka, servis pro zákazníky, doplňkové služby.

Maloobchod podle sortimentu může být:

- prodej s širokým sortimentem – velké množství druhů zboží,
- prodejny s úzkým sortimentem,
- prodejny s bohatým sortimentem,
- prodejny s plochým sortimentem – pouze jedna nebo několik málo variant.

Maloobchod podle způsobu práce:

- Specializované obchody (košile, kravaty),
- Obchodní domy – široký sortiment výrobků, každý typ má své vlastní oddělení,
- Nákupní centra – obchodní komplexy, samostatné obchody,
- Supermarkety – velké samoobslužné prodejny s nízkými náklady, nízké obchodní marže, velký prodej, plocha 400-1000 m², široký sortiment potravin, užší nabídka, vysoká konkurence,
- Hypermarkety – obrovské, plocha až 20 000 m², samoobsluha, různé služby, kompletní sortiment + služby, nižší prodej, méně prodavačů, nižší ceny,
- Provozovny s prodlouženou pracovní dobou (24 hodin denně) - jsou umístěny v centru v blízkosti bydliště, základní potraviny, nápoje, hygienické potřeby, vyšší ceny, nízký objem prodeje, doplňkové nákupy,
- Diskontní prodejny – spotřební zboží, neznačkové zboží vyrobené pouze pro konkrétní prodejnu, nízké ceny, propracovaný systém provozu, dopravy, skladování,
- Podniky služeb – hotely, motely, opravárenské služby atd.

Franšízing. Jde o způsob marketingu distribuce produktů a služeb, při kterém poskytovatel franchisor uzavře smlouvu s nezávislým dodavatelem franchisantem, na základě toho, že nabyvatel franšizy má výhradní právo poskytovat stejné služby za použití stejných služebna. Je to v podstatě licence k podnikání se značkou. Nabyvatelé franšizy platí počáteční investiční náklady, riziko obratu a provozují podnik na vlastní riziko.

Výhody pro franchisanta: částečně zaručený větší obchodní úspěch než u velkého podniku, kvalifikovaná pomoc ze strany franšízora v oblasti základního školení, výběru zboží, poradenství v oblasti řízení, podpory propagace.

Nevýhody franchisanta: závislost na obchodní politice franchisora, omezení činnosti na určité území, přísná a stálá kontrola ze strany franchisora, možnost zrušení licence v případě porušení smlouvy, placení licenčních poplatků po dobu platnosti.

Výhody pro franchisora: vysoká mobilizace kapitálu, rychlejší růst mateřské společnosti, větší tržní potenciál, ovládnutí nových trhů,

Nevýhody pro franchisora: velmi vysoké náklady na franchising, riziko vyzrazení obchodního tajemství, riziko neúspěchu franchisanta, výchova budoucího konkurenta.

3.12 Prodej, marketing, zákazníci v řízení produktů

Prodej / marketing

Prodejní koncepty jsou podmnožinou prodejních konceptů. Jedná se o vlastní realizaci prodeje, která je obvykle završením prodejních prací (smlouvy, balení, expedice, zpracování plateb, záruční činnosti atd.) Základní prodejní funkce jsou:

- V místě spotřeby, funkce prostoru, dodání zboží.
- Funkce dodání ve správný čas.
- Funkce množství, dodání zboží dle požadavku.
- Zboží je dodáno v požadované kvalitě.
- Funkce zasílání zpráv, dodavatel-zákazník.

Prodej jako obchodní funkce je posledním krokem v procesu vnitřního obratu podniku (nákup-výroba-prodej), tedy efektivní a dostupný převod zboží (výrobků a služeb) na jinou instituci, zpravidla ekonomického partnera, obvykle s cílem získat odpovídající náhradu. V moderním podnikání tento pojem často zahrnuje cílené vytváření poptávky, a pokud je zaměřeno na vytváření poptávky, slovo vstupuje do významu marketingu (ve své klasické definici) do slova marketing. **Teorie prodeje** se pokouší vysvětlit, jaké zákony určují prodejní výsledky konkrétního podniku, modeluje je a učí, jak je řídit, tak, aby podnik dosahoval požadované úrovně prodeje. **Funkční teorie prodeje** se snaží odpovědět na otázku, jaké zákonitosti určují výši prodeje v tom, jak jsou plněny jeho základní funkce. Upozorňuje na 7 základních funkcí prodeje:

- **Prostorové (lokalizační)** - úkolem prodeje je dodat zboží od toho, komu přináší jen nepatrný užitek, k tomu, pro koho znamená mnohem větší užitek (tj. najít nejlepšího obchodního partnera), umístit zboží na místo uspokojení potřeby.
- **Načasování – prodej** zboží musí být správně načasován. Sklad bude zboží skladovat v době, kdy by jeho spotřeba přinesla pouze mezní užitek, a prodávat ho v době, kdy jeho spotřeba přinese vyšší užitek (tj. nalezení nejvýhodnějšího okamžiku prodeje).

- **Kvantitativní** – sladění objemu výroby a spotřeby. Na jedné straně se může stát, že výroba objemově převyšuje spotřebu; zde hraje prodej distribuční roli – rozděluje vyrobenou produkci do jiných období nebo jiných regionů tak, aby odpovídala objemu výroby. Na druhou stranu může být výroba v určitém období nebo regionu nižší, než je potřeba spotřeby, a obchod pak hraje shromažďovací roli – zajišťuje potřebný objem spotřeby.
- **Kvalitativní** – nákup zboží v kvalitě odpovídající požadavkům spotřeby nebo zajištění požadovaného rozsahu kvality.
- **Propagační (reklamní)** - potřeba přesvědčit zákazníky o účinnosti nabízeného způsobu uspokojování jejich potřeb a také potřeba informovat výrobce o nových přáních zákazníků.
- **Úvěr** – spotřeba zboží musí být zajištěna v okamžiku, kdy vznikne potřeba, kterou uspokojuje, bez ohledu na to, zda má zákazník v daném okamžiku dostatečnou kupní sílu.
- **Koordinace** – sladění celkového objemu a rozsahu výroby a spotřeby. Obchod informuje nejen zákazníky o nabízeném zboží, ale také výrobce o požadovaném zboží.

Teorie instrumentálního prodeje

Instrumentální teorie prodeje vychází ze skutečnosti, že prodejní výkonnost podniku závisí na využití nástrojů prodejní politiky. Zde byly vyvinuty 2 přístupy:

- **Čistě instrumentální teorie prodeje** – zaměřuje se na charakteristiky nástrojů prodejní politiky a zákonitosti jejich uplatňování,
- **Marketing** – promítá nástroje prodejní politiky do celého obchodního procesu, resp. celý obchodní proces je sledován odbytem, který má dominantní postavení.

Mezi základní úkoly prodeje ve společnosti patří:

- Provádět průzkumy potřeb,
- Plánovat prodej a přímou výrobu tak, aby uspokojila požadovanou poptávku, tj. ovlivňovala vytíženost firmy.
- Ovlivňování postavení výrobce na trhu, tj. ovlivňování nových požadavků nebo nové uspokojování stávajících požadavků, získávání nových trhů a provádění činností k zajištění dobrého jména společnosti
- Zajištění prodeje na konkrétních trzích včetně výběru prodejních kanálů
- Řízení zásob prodeje

Prodejní strategie

Prodejní strategie je výchozím bodem obchodní politiky pro konkrétní implementaci nástrojů marketingového mixu v krátkém období (zpravidla 1 rok). Jedná se o jednu z funkčních strategií podniku, tedy vykonávat nástrojové funkce související s realizací hlavní strategie podniku a jeho obchodní strategie. To proto, aby se sladil s ostatními funkčními strategiemi společnosti (finanční, personální, investiční, zásobovací atd.)

Průzkum trhu. Předpokladem pro správné rozhodnutí o prodejní strategii jsou informace o trhu, které lze získat průzkumem trhu. To může být:

- Ekonomický výzkum – kvalita a množství zboží, cena zboží,
- Sociologický průzkum – informace o podnikatelských subjektech, účastnících trhu.

Společnost Schäfer se zabývá průzkumem trhu ve třech hlavních oblastech:

- Průzkum potřeb (nebo prodeje)
- Průzkum konkurence (nebo nabídky)
- Průzkum marketingových kanálů.

Průzkum potřeb. Cílem je poznat současný stav a budoucí vývoj trhu. Často se jedná o analýzu kupní síly účastníků trhu. Z hlediska průzkumu potřeb je třeba rozlišovat mezi výrobními a konečnými potřebami. Specifické potřeby výrobního zboží:

- Povaha vyráběných produktů je ovlivněna mnoha technickými, ekonomickými, sociálními nebo obchodními faktory,
- Vyrobené zboží má obecně delší dodací lhůty než spotřební zboží,
- Delší životnost hotového výrobku a nepravidelné opotřebení,
- Stejný výrobek plní různé funkce pro různé spotřebitele,
- Poptávkové faktory po vyrobeném zboží jsou většinou racionální a praktické, rozhodnutí o nákupu jsou založena na vysokém stupni odbornosti,
- Víceúrovňová závislost: spotřební zboží – investice – investiční produkty – hmotné produkty,
- Počet kupujících hotových výrobků je relativně nízký, ale dodávaná hodnota je vysoká,
- Síť marketingových kanálů je v podstatě předem daná.

Spotřebitelský výzkum je důležitý v rámci **průzkumu potřeb**, který shromažďuje základní údaje o spotřebitelích (identifikace spotřebitele), jejich chování a také důvody (motivy) tohoto chování.

Průzkum výroby je základem pro rozhodování o tom, jaké výrobky a v jakém množství se budou vyrábět, tj. pro budoucí výrobní program. Vychází z informací o identifikaci zákazníků, informací o pravděpodobné reakci spotřebitelů na nové výrobky, informací o intenzitě inovačních změn, které spotřebitelé vyhledávají, informací o substitučních tendencích v dané oblasti, o průběhu prodejního cyklu a o citlivosti prodeje na změny ekonomických parametrů výrobků (elasticita poptávky a ceny).

- **Metody zjišťování potřeb se liší v závislosti na délce období**, pro které chceme předvídat vývoj potřeb. Nejčastěji se jedná o:
- komoditní a obchodní výzkum,
- rozhovory se spotřebiteli,
- kladení otázek vybraným jednotlivcům nebo skupinám obyvatel,
- přímý kontakt mezi výrobcí a obchodními společnostmi,
- zkušební prodej některých nových produktů,
- výzkum na výstavách, veletrzích a módních přehlídkách,
- průzkumy, dotazníkové akce atd.

Průzkumy výroby jsou základem pro rozhodování o tom, jaké produkty vyrábět a v jakém množství, tedy pro plánování budoucí výroby. Vychází z informací o identitě zákazníka, informací o pravděpodobné reakci spotřebitelů na nové produkty, informací o intenzitě změny inovace, kterou spotřebitelé vyhledávají, informací o substitučních trendech v dané oblasti, průběhu prodejního cyklu a informací o substitučním trendu v dané oblasti. vliv prodeje na produkty. Citlivost na změny ekonomických parametrů (elasticita poptávky a ceny).

- Způsob stanovení poptávky se liší podle délky období, na které chceme předpovídat vývoj poptávky. Jedná se především o:
 - Výzkum surovin a společností
 - Rozhovory se spotřebiteli
 - Zeptejte se vybraných jednotlivců nebo skupin obyvatel
 - Přímý kontakt mezi výrobcí a obchodními společnostmi
 - Zkušební prodej určitých nových produktů
 - Provádět výzkum na výstavách, veletrzích a módních přehlídkách
 - Ankety, možnosti dotazníků atd.

Složitější metody, např. matematické a statistické postupy, ekonometrické metody, kybernetické a systémové přístupy, metody prognózování (metoda Delphi, brainstorming, rozhodovací matice, matice významnosti, morfologické analýzy atd.). Rozlišujeme:

- Primární výzkum – sběr nových informací, tzv. terénní výzkum.
- Sekundární výzkum – vyhodnocení statistických informací získaných buď od samotného podniku (informace o nákladech, prodeji, reklamě atd.), nebo z okolí (údaje od oficiálních institucí), tzv. desk research (výzkum od stolu).

Průzkum soutěže

Účelem konkurenčního výzkumu je správně posoudit pozici na trhu, situaci na trhu, která závisí na počtu aktivních hráčů na trhu. Můžeme zvážit následující konkurenční situaci na trhu:

- Konkurence mezi různými druhy zboží – například zákazníci se rozhodují mezi cestou na dovolenou, nákupem auta nebo koberců,
- Konkurence mezi produkty ve stejném odvětví – například si zákazník vybere alternativní dovolenou – tenis nebo windsurfing,
- Konkurence mezi podobnými produkty – například když se zákazník rozhodne koupit tekuté mýdlo nebo běžné mýdlo,
- Konkurence značek – např. Zákazník si vybírá mezi dvěma značkami vozů stejné kapacity,
- Konkurenční prodejní kanály – například stejný produkt pod stejnou značkou lze zakoupit v různých obchodech.

Strategický vliv na trh

Opatření, kterými prodejci na trhu zajišťují marketing svých produktů, se nazývají nástroje prodejní politiky nebo marketingové nástroje a jejich cílená aplikace na určitou skupinu zákazníků se nazývá marketingový mix. Mezi hlavní strategické subjekty ovlivňující trh patří:

- Strategická rozhodnutí týkající se rozsahu podnikání, základního směru obchodních aktivit – včetně:
 - Rozhodnutí týkající se ekonomických oblastí (např. obchod, výroba, bankovníctví, doprava...)
 - Rozhodnutí o sektorech ekonomiky (např. v komerčním kontextu to mohou být obchody s potravinami, lékárny...).
 - Rozhodnutí o určitém druhu podnikatelské činnosti
 - Rozhodnutí o způsobu plnění (např. katalogový prodej, osobní prodej...)
- **Strategické rozhodnutí o segmentaci trhu** – orientace na určitou skupinu zákazníků.
- **Rozhodnutí o strategii „tržního pole“** - rozhodnutí o kombinaci „trh-produkt“, tj. rozhodnutí o základní strategii na každém trhu. Těmito základními strategiemi mohou být:

- **Strategie využití trhu** – společnost se snaží posílit svou pozici na stávajících trzích se stávajícími produkty, např. zvýšením nákladů na reklamu, zlepšením prodejních metod, konkurováním cenou nebo službami zákazníkům atd.
- **Strategie rozšiřování trhu** – cílem je získat nové trhy pro stávající produkty.
- **Strategie diferenciacce produktů** – je založena na vývoji nových produktů, které posílí pozici společnosti na stávajících trzích.
- **Strategie diverzifikace produktů i trhů** – novými produkty se společnost snaží získat nové trhy, jedná se o tzv. ofenzivní strategie.
- **Rozhodování o konkurenční strategii** – rozhodují o tom, jak se budou chovat na trhu vůči konkurenci. Jedná se např. o:
 - **Strategie nákladového (nebo cenového) prvenství** – společnost zaměřuje veškeré své úsilí na snižování nákladů a využívá této konkurenční výhody při bezkonkurenčně nízkých cenách svých výrobků.
 - **Strategie získání tržního podílu** – je ofenzivní strategie zaměřená na posílení pozice na trhu na úkor konkurence.
 - **Strategické rozhodnutí o regionální přítomnosti** – výběr regionu, ve kterém chce společnost působit.
 - **Strategické rozhodování o investiční politice (portfoliová strategie)** - rozhodování o základním směru investičních aktivit – podnik disponuje omezeným rozsahem finančních zdrojů, které se snaží racionálně investovat.
 - **Rozhodování o strategii marketingového mixu** – rozhodování o konkrétních opatřeních v oblasti výrobků, cen, distribuce a komunikační politiky.

Analýza zákazníka a zákazníků

Potenciální zákazník je osoba nebo společnost, která jim dává příležitost koupit naše produkty nebo služby. Prospecting lze popsat jako proces získávání demografických znalostí o potenciálních zákaznících pro naše produkty. Spotřebitelské chování představuje rozhodovací procesy a fyzické aktivity, do kterých se jednotlivci zapojují, aby hodnotili, získávali, používali a vlastnili zboží a služby. Nákup jakékoli komodity je konečným výsledkem řady rozhodnutí. Kupující se musí rozhodnout: koupit, vybrat místo, obchod, množství a zboží nebo konkrétní značku. Každý zákazník má jiné subjektivní vnímání hodnoty. Pojem hodnoty není ani absolutní, ani objektivní. Vždy je to subjektivní. Každý má vždy své vlastní hodnoty podle svých vlastních potřeb. Obecně řečeno, můžeme rozlišit tři různé pojmy hodnoty:

- **Směnná hodnota** – je to hodnota vyjádřená cenou, za kterou je nabízející (prodávající) ochoten výrobek prodat a nabízený (spotřebitel) je ochoten výrobek koupit. Tato hodnota vzniká na trhu v bodě, kde se setkává nabídka s poptávkou. Jsou to skupiny kupujících a nabízejících, kteří jsou ochotni směřovat za tuto cenu. Odtud název směnná hodnota.
- **Užitná hodnota** – je to hodnota užitku, který zákazník vnímá ze zakoupeného předmětu (výrobku nebo služby) nebo z řešení svého problému.
- **Emocionální hodnota** – individuální uspokojení nebo pocit štěstí, který vede zákazníka ke koupi předmětu (koupě uměleckého díla nebo předmětu, do kterého zákazník promítá své individuální uspokojení).

Prodejce

Vztah zákazník-prodejce je prostředek, kterým si zákazník vytváří pozitivní vztah k produktu s cílem produkt zakoupit. To zahrnuje aspekty jako důvěra, respekt, přijetí a empatie. Na prodejním procesu se podílejí různé vlivy prostředí a psychologické faktory. Přispěli k jeho úspěchu. Prodejci a obchodní manažeři potřebují komplexní soubor interpersonálních

dovedností, aby uspěli na dnešním konkurenčním trhu. Musí také ovládat různé vyjednávací dovednosti při prodejních jednáních. Úspěšné řešení stížností je důležité pro budování dobrého jména vaší společnosti a udržení dlouhodobých partnerství. Toto je jedna z velmi důležitých fází prodeje a je to péče o zákazníka po dokončení prodeje. Přesvědčování se týká sdělení vědomě zamýšlených k přesvědčování nebo pokusu o podporu změny postoje. Pokusy změnit názory, myšlenky nebo chování druhého člověka jsou chápány jako přesvědčování. Mezi prodejní techniky můžeme řadit:

- Přímý marketing,
- On-line prodej,
- Osobní prodej,
- Telemarketing.

Prodejní nebo marketingové nástroje

Prodej je vysvětlován jako kombinovaný proces využívání prodejních nástrojů za účelem maximalizace prodeje, tj. maximalizace prodeje je primárním kritériem, přičemž nákladové hledisko využívání jednotlivých nástrojů je doplňkovým kritériem.

Společnost Gutenberg rozděluje prodejní nástroje do 4 skupin:

- Marketingové metody,
- Tvorba produktů (včetně tvorby sortimentu),
- Reklama,
- Cenová politika.

Sundhoff rozlišuje 5 oblastí činnosti:

- Cenová politika (politika cenových a obchodních preferencí).
- Politika "věcného plnění" - orientovaná na předmět prodeje (politika kvality, politika tvorby produktu).
- Politika poskytování služeb (služby a další služby)
- Ovlivňování politiky (reklama a obalová politika).
- Adaptační politika (sortimentní politika)

Použijeme rozdělení prodejních nástrojů do 4 zásad:

- Politika uzavírání smluv,
- Produktová politika,
- Komunikační politika,
- Distribuční politika.

Politika uzavírání smluv – Smluvní politika je obchodní politika v oblasti plateb za plnění. Základním obchodním pojmem, který zkoumáme, je cena. Kromě toho také zkoumáme:

- **Slevy** – poskytování slev za určitých podmínek nebo v určitých situacích. V závislosti na sledovaných cílech známe několik typů slev:
 - **Věcné slevy** – množství zboží, které zákazník za určitých podmínek obdrží zdarma.
 - **Funkční slevy** – pokud má výrobce stanovenou prodejní cenu, musí poskytnout slevu obchodní organizaci, která prodej uskutečňuje – obchodní organizace si ze slevy hradí své náklady a zisk.

- **Časové slevy** - např. při uvedení výrobku na trh, sezónní slevy.
- **Věrnostní slevy** – pro stálé zákazníky.
- **Dodací podmínky** – způsob dodání, právo na výměnu zboží, přizpůsobení objemu dodávky požadavkům zákazníka.
- **Platební podmínky** – způsob účtování nákladů na dopravu, poštovné, pojištění a dalších nákladů spojených s dodáním zboží, dohodnuté slevy za včasnou platbu, dohodnuté slevy z fakturované ceny za opožděnou dodávku.
- **Financování prodeje** – opatření společnosti, která umožňují nákup i zákazníkovi, který nemá aktuálně připravené finanční prostředky na zaplacení nákupu zboží, např. dodavatelský úvěr, faktoring, leasing.

Komunikační politika – komunikační politika zahrnuje reklamu a další formy podpory prodeje a vztahů s veřejností.

Reklama – je prvek, který podporuje umístění produktu na trhu. Jde o cílený komunikační efekt pro potenciální kupce, zaměřený na předání informací, vyvolání určité představy, dojmu atd. Hlavním úkolem reklamy je aktivovat poptávku včasným informováním o výhodách a využití nabízených produktů při představení. Nové druhy zboží, které pomáhají zvýšit prodej. Reklama je také o vytváření firemní image. Jde o vytvoření určitých představ o produktu nebo podnikání v mysli potenciálního zákazníka. Často je spojován s brandingem a buduje důvěru ve značku.

Vztah k veřejnosti – jako vztah ke všem subjektům, které jsou v nějakém vztahu k podniku, který je předmětem podnikání, např. k městu, zaměstnancům, obchodním partnerům atd.

Služby zákazníkům (vedlejší, doplňkový výkon) - velmi účinně vytvářejí celkovou image společnosti. Lze je rozdělit na:

- Služby technického charakteru - např. uvedení výrobku do provozu (montáž, instalace), zajištění technických prohlídek, údržby a oprav (servis), zajištění náhradních dílů.
- Služby komerční povahy - např. doručování do domu, informační a poradenské služby (včetně školení), balení dárků, směnářské právo.

Z časového hlediska dělíme služby zákazníkům na:

- před dodáním (např. poradenství),
- při dodání (např. při instalaci),
- po dodání (např. servis).

Předmět podpory podnikání:

- podpora spotřebitelů,
- podpora podnikání,
- podpora prodejců a prodejních sil.

Distribuční politika

Distribuční politika zahrnuje metody prodeje, organizaci prodeje a prodejní kanály. Metoda prodeje je vždy spojena s určitým typem prodejního systému. Může se jednat o následující typy:

- **Podnikový (vlastní) prodejní systém** – síť vlastních prodejních (obchodních) jednotek,
- **Společný systém prodeje** – vazby (kapitálové nebo smluvní) s jinými společnostmi,
- **Zahraniční prodejní systém** – právně a ekonomicky oddělený prodejní systém od výrobce.

Prodejní cesty mají 2 základní podoby:

- **Přímé prodejní kanály = přímý prodej** = spotřebitel dostává výrobky přímo od výrobní společnosti. Takto je vhodné dodávat především kusové výrobky, výrobky nestandardního provedení, jednoúčelové stroje a zařízení a výrobky investičního charakteru, jakož i výrobky sériové a hromadné výroby, které jsou dodávány ve větším množství malému počtu zákazníků.
- **Nepřímé (zprostředkované) prodejní kanály = nepřímý prodej** – prostřednictvím zprostředkovaných prodejních kanálů. To je užitečné pro hromadné a sériově vyráběné výrobky, které jsou vhodné pro skladování ve větším množství, jsou určeny pro větší počet zákazníků, často jsou rozmístěny na mnoha místech, vyrábějí se v mnoha druzích.

O volbě konkrétní prodejní cesty rozhoduje řada faktorů:

- Povaha výroby,
- Charakter spotřeby,
- Expedovatelnost produktu (zda je skladovatelný, požadavky na manipulaci atd.),
- Územní rozložení dodavatelů,
- Způsob přepravy produktů,
- Systém obchodních a technických služeb souvisejících s prodejem,
- Riziko prodeje,
- Technické vlastnosti výrobku,
- Struktura nákladů na prodej.

Distribuční politika společnosti úzce souvisí se segmentací trhu. V závislosti na zvolených segmentačních kritériích se vytvářejí různé segmenty zákazníků.

Kritéria segmentace spotřebitelských trhů:

- Demografické charakteristiky (věk, pohlaví, rodinný stav, počet a věk dětí, velikost domácnosti, bydliště, náboženství, rasa...).
- Psychologické rysy (základní osobnostní rysy, rysy životního stylu...)
- Socioekonomické charakteristiky (příjem, vzdělání, zaměstnání...).
- Nákupní chování (související s produktem, cenou, distribucí, reklamou, inovacemi...)

Kritéria segmentace průmyslových trhů:

- Průmysl,
- Zeměpisná poloha,
- Velikost.
- Trvalost obchodních spojení
- Velikost objednávek, které požadují.
- Podmínky objednávek
- Charakteristiky osob, které přicházejí do styku při zadávání objednávky.
- Další specifika zadávání veřejných zakázek

Analýza příjmů

Objem prodeje, tedy objem prodejní produkce, považujeme za důležitý ukazatel kvantitativní výkonnosti společnosti. Udává, zda je výroba aktivní, tedy zda existují zákazníci. Výše tržeb je velmi důležitá pro realizaci zisku a je základem pro tvorbu ekonomických výsledků. Objem

prodeje je ovlivněn nejen vnitropodnikovými výsledky (množství a kvalita výrobků, pracovních míst a služeb), ale také vnějšími podmínkami (realizované ceny, velikost trhu, konkurence atd.). Analýza příjmů proto může být tradiční nebo řízená trhem.

Tradiční analýza příjmů se zaměřuje na analýzu a kvantifikaci dopadu základních faktorů:

- Objem a rozsah provádění,
- Prodejní ceny,
- Plynulost – je tempo realizace, které je ovlivněno především důsledností marketingu a výroby,
- Tržně orientovaná analýza prodeje – změna objemu prodeje určitého výrobku se posuzuje nikoli ve vztahu k výrobě, ale k velikosti trhu a postavení podniku na trhu,
- Porovnáme průměrné prodejní ceny dosažené podnikem ve sledovaném období s cenami v odvětví, abychom získali relativní cenu,
- Odvětvová cena – průměrná cena, za kterou výrobci realizují daný nebo srovnatelný výrobek,
- Relativní cena – pokud je cena analyzovaného produktu vyšší než průměrná cena v odvětví, což obvykle odráží dobrou kvalitu produktu, zájem o produkt, nízkou konkurenci apod., má hodnotu vyšší než 1. Může tomu být i naopak, pokud je individuální cena produktu nižší než cena v odvětví.

$$\text{prodej výrobku} = \text{objem prodeje v jednotkách (R)} \times \text{prodejní cena (PC)}$$

$$\text{objem prodeje v jednotkách (R)} = \text{velikost trhu (Q)} * \text{podíl na trhu (R/Q)}$$

Zákazníci a analýza zákazníků

Základním prvkem efektivní obchodní strategie je schopnost přilákat a udržet vysoce ziskové zákazníky. Důraz by měl být kladen spíše na zvýšení počtu zákazníků než na zvýšení prodeje produktů. Produktoví manažeři, proto musí mít jasnou představu o trhu pro svůj produkt a jeho ocenění. Tyto trhy mohou zahrnovat stávající a potenciální zákazníky, jedinečné zákazníky a skupiny nebo segmenty, stejně jako jednotlivce, kteří využívají a ovlivňují nákupy produktů. Tato část se zaměřuje na otázky související s analýzou trhu a vypracováním plánu na maximalizaci ziskovosti.

Výchozím bodem pro většinu produktových manažerů je současné posouzení atraktivity různých trhů a určení schopnosti společnosti uspokojit potřeby těchto trhů. Ne všichni zákazníci jsou si rovni a snaha udržet si všechny zákazníky může poškodit zdraví vašeho podniku. Produktoví manažeři musí určit, kteří zaměstnanci budou v budoucnu poskytovat nejlepší návratnost investic. U produktů na velkých trzích (např rychloobrátkové zboží) je běžné profilovat klíčové uživatele a vypracovat plán, jak je oslovit. Tento profil může zahrnovat standardní demografické proměnné, jako je věk, pohlaví, příjem, geografická poloha, rodinný stav a velikost rodiny, stejně jako psychografické charakteristiky, jako je vnímání sebe sama a vlastnosti, požadovaná osobnost. Zákazníci, kteří vyžadují průmyslové produkty pro konkrétní aplikace nebo použití, mohou být ziskovější než ostatní, a jsou proto považováni za „nejlepší“ zákazníky. Po získání vašich nejlepších zákazníků je dalším krokem získání více podobných zákazníků nebo zvýšení ziskovosti stávajících zákazníků.

Proces analýzy zákazníků

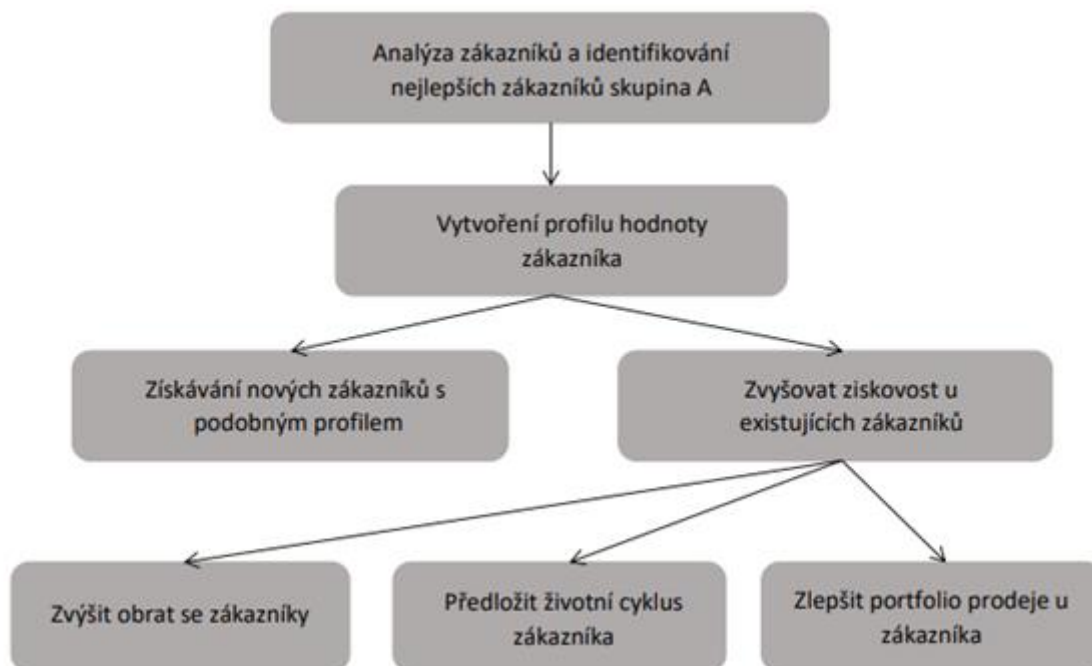
Vývojový diagram procesu zákaznické analýzy je znázorněn na obrázku 3.12. Analýza zahrnuje identifikaci nejlepších zákazníků a vytvoření jejich profilů. Pak použijte tento profil k vyhledání

a získání nových zákazníků. Pro stávající zákazníky se mění obchodní strategie a produktoví manažeři vyvíjejí nástroje na podporu růstu tržeb zákazníka nebo navrhuji změny v produktové řadě na základě přínosu zisku a ceny nebo se snaží prodloužit životní cyklus zákazníka.

Proces zákaznické analýzy je založen na zákaznické segmentaci. Důležitým prvním krokem je identifikovat potřeby, které se výrazně liší v jednotlivých segmentech trhu. Zjišťujeme atraktivitu trhu a sledujeme faktory, které ji ovlivňují. Zkoumá se velikost trhu (celkový počet zákazníků v každém segmentu), tempo růstu, intenzita konkurence, cenová citlivost zákazníků, výnosy a ziskovost stávajících zákazníků v těchto segmentech a podobné proměnné. Každá sekce je hodnocena na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 je „neatraktivní“ a 5 je „velmi atraktivní“. Segment A například hodnotíme 3, segment B 4, segment C 2, segment D 3 a segment E 1. Při hodnocení je třeba mít na paměti růstový potenciál. Velikost, objem nákupů a tempo růstu každého segmentu jsou poté porovnávány s velikostí, objemem nákupu a tempem růstu stávajících zákazníků příslušné společnosti.

Tyto informace budou shrnuty v souhrnném řídicím kartě. Hodnocení by se také mělo zaměřit na identifikaci konkurenční výhody pro uspokojení specifických potřeb daného segmentu, posouzení jeho vlastních schopností a posouzení jeho schopnosti uspokojit potřeby segmentu. Stále na stupnici od 1 do 5 by inkrementální řešení bylo hodnoceno 1, pokud by mělo výhodu významné schopnosti uspokojit konkrétní potřebu, 3, pokud by bylo srovnatelné s konkurencí, a 5, pokud by bylo výrazně lepší než konkurence. 5. Hodnocení určuje, jak dobře jsme schopni uspokojit potřeby našich konkurentů. Spojením informací o atraktivitě trhu a pravděpodobnosti úspěchu získáme matici uvedenou v tabulce 3.4 a obrázku 3.10.

Atraktivní zákaznický segment má při obsluze tohoto segmentu vysokou konkurenční výhodu. V tomto kvadrantu by na začátku neměl být žádný segment. V tomto případě se společnost může zaměřit na nejatraktivnější segment, který existuje, a určit, jaké produkty a dovednosti je třeba vyvinout, aby se tento segment posunul doprava. Za druhé, v pravém horním kvadrantu může existovat segment, který má relativně malý budoucí ziskový potenciál ve srovnání s ostatními. Pro vizualizaci lze kruhy upravit tak, aby představovaly potenciální příležitosti v daném segmentu. Za třetí, sektor v pravém horním kvadrantu již může být řízen společností a navýšení zdrojů má jen malý přínos. V takových případech může být vhodné alokovat dostatečné marketingové zdroje k udržení zákazníků a přesměrovat více zdrojů na jiné potenciální služby.



Obrázek 3.10 Vývojový diagram procesu analýzy zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.4 Hodnocení atraktivity trhu

Atraktivita trhu Název produktu:	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	Zákazník 4
Faktor	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)
Objem trhu:	2,50	2,00	1,50	3,50
- rozvoj domácí výroby	3	2	1	3
- vývoj produkce dostupné na domácím trhu (domácí produkce + dovoz – vývoz).	2	2	2	4
Růst trhu:	2,67	3,00	2,33	3,00
- hospoda. ukazatele pro spotřebitele	2	3	2	3
- vývoj poptávky podle možných nových způsobů použití výrobků	2	5	2	2
- příležitosti k získání nových sekcí nebo trhů	4	1	3	4
Kvalita trhu	3,00	2,00	1,20	4,33
- ziskovost a stabilita zisku na trhu	4	1	1	4
- využití nebo nedostatek kapacit, zaměstnanost v odvětví	2	3	1	4
- počet prodaných výrobků a roční poptávku zákazníků.	2	3	1	5
- náhradní soutěž zvenčí dovnitř nebo zevnitř ven	3	2	2	
- životní cyklus výrobku	4	1	1	
Obsazenost trhu:	3,50	1,50	1,50	4,50
- mnoho/méně konkurentů a růst/pokles	3	2	2	4
- intenzita hospodářské soutěže, která se projevuje například strategií dominantního postavení velkých soutěžitelů na trhu.	4	1	1	5
Bezpečnost trhu:	3,67	2,33	2,67	3,50
- stupeň obtížnosti výrobní technologie	3	1	5	4
- know-how a zkušenosti pracovníků výrobce.	4	3	2	3
- vhodnost výrobků pro patentovou nebo známkovou ochranu.	4	3	1	
Celkem	15,33	10,83	9,20	18,83

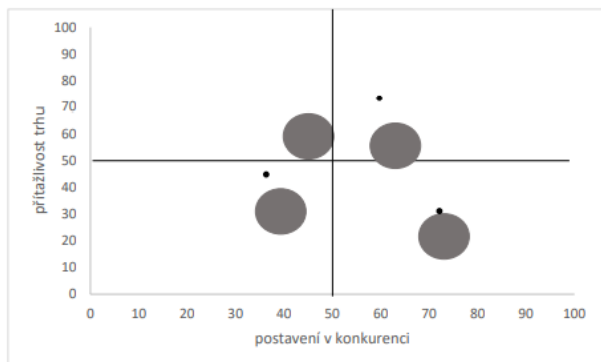
Atraktivita trhu v %	61,33	43,33	36,80	75,33
Faktor	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)
Podnikatelský status:	1,25	2,75	2,00	1,50
- podíl na trhu ve srovnání s nejsilnější firmou a firmou na druhém místě.	1	4	1	2
- míra distribuce měřená koeficientem reality a potenciálem zákazníků	1	2	2	1
- kapitálová struktura a solventnost ve srovnání s podobnými podniky.	2	4	1	1
- zajištění výhodného postavení na trhu	1	1	4	2
Pozice při nákupu materiálu a výrobě výrobků:	4,50	4,75	1,50	2,25
- relativní nákladové výhody, příznivé variační náklady na kus	5	5	3	3
- spolehlivost dodávek díky přístupu k nákupním zdrojům a vysoké flexibilitě při nákupu.	5	5	1	2
- možnost růstu produktivity v důsledku rozsáhlé automatizace/mechanizace.	4	4	1	2
- speciální dovednosti v pracovních postupech nebo know-how ve výrobě.	4	5	1	2
Marketingová pozice:	2,83	1,33	3,83	1,33
- stupeň známosti společnosti	1	1	5	2
- image (vysoká míra identifikace produktu s firmou, rozpoznatelnost firmy).	1	1	2	1
- splnění požadavků zákazníků (málo reklamací, oprav, spokojenost s vyřešenými problémy).	3	1	4	1
- kvalita vnějšího a zákaznického servisu (poradenství, služby).	4	2	4	1
- rychlost dodávek a dodržování termínů	4	1	5	2
- zpracování poptávky a nabídky	4	2	3	1
Pozice vedení a zaměstnanců:	5,00	4,00	2,00	1,50
- kvalifikace a význam manažerů (orientace na trh, odvaha rozhodování) se z jeho pohledu na produkt jeví jako důležité	5	4	1	2
- atraktivita podniku pro další růst (např. špičkový inovátor v oboru).	5	4	3	1
Celkem	13,58	12,83	9,33	6,58
Konkurenční postavení v %	67,92	64,17	46,67	32,92

Zdroj: vlastní zpracování

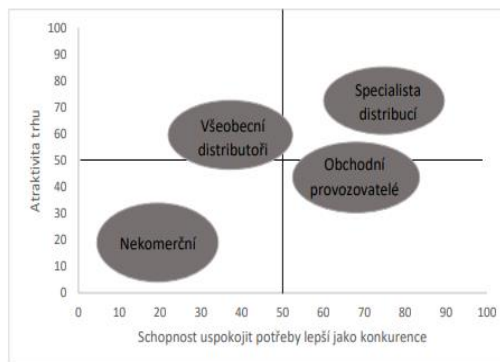
Pro snadnější vizualizaci v matici je užitečné vykreslit kruhy jako koláčový graf s rozdílem mezi realizovaným a budoucím tržním potenciálem. A konečně, některé segmenty, které se zdají v absolutním vyjádření méně atraktivní, se mohou ve skutečnosti stát velmi atraktivními, pokud jsou podkopávány konkurencí.

Získání těchto informací vyžaduje interní a sekundární zdroje. Záznamy o prodeji zasvěcených osob by měly být korelovány s demografickými charakteristikami, aby bylo možné určit, které proměnné nejvíce souvisí se ziskovostí. Užitečná je velikost společnosti, geografická poloha, typ aplikace nebo jakákoli jiná „počáteční přímá“ proměnná. Jakmile jsou tyto proměnné identifikovány, můžete je extrapolovat na nezákazníky, abyste odhadli tržní a růstový potenciál. „Výstupem“ tohoto základního analytického kroku je „analýza znalostí“ v kapitole o faktech o

produktu, která shrnuje faktory loajality a definuje ziskový zákaznický segment. Tabulka 3.5 ukazuje příklad tabulky pro posouzení atraktivity segmentu.



Obrázek 3.11 Tržní příležitosti a konkurenční Postavení. Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 3.12 Matice atraktivity a úspěšnosti trhu. Zdroj: Nasscom, 2022

Tabulka 3.5 Hodnocení atraktivity segmentů trhu

Segment trhu	Prodej % podniku	Prodej % odvětví	Atraktivita (velikost, tempo růstu, nákupy, objemy atd.)	Hodnocení (1–5)
Segment A				
Segment B				
Segment C				
Segment D				
Segment E				

Zdroj: vlastní zpracování

Jak společnosti navrhují a implementují nové služby, aby splnily očekávání zákazníků, jejich procesy se obvykle stávají složitějšími a náklady se obvykle zvyšují. Tradiční metody kalkulace správně neidentifikují rozdíly v nákladech na služby. Neidentifikovali některé postprodukční náklady vynaložené na uspokojení specifických potřeb segmentu. Je důležité si uvědomit, že náklady nejsou jen události mimo vaši kontrolu, ale jsou způsobeny měřitelnými faktory souvisejícími s věkem člověka. Součástí dovedností produktového manažera by proto měla být znalost segmentového výkaznictví a případně kalkulace nákladů podle činností. Příklad tabulky používané k posouzení schopnosti obsluhovat různé segmenty trhu je uveden v tabulce 3.6.

Tabulka 3.6 Posouzení požadavků na uspokojení potřeb

Segment trhu	Potřebuje	Požadavky na splnění potřeb (produkty, dovednosti, místa, náklady atd.)	Hodnocení (1–5)
Segment A			
Segment B			
Segment C			
Segment D			
Segment E			

Zdroj: vlastní zpracování

Po zpracování těchto dvou pracovních listů může produktový manažer vytvořit vizuální matici popsanou pro daný podnik. Na základě těchto informací pak lze určit primární a sekundární cílové trhy, jejich potřeby a problémy, které bude muset společnost řešit, aby tyto potřeby uspokojila.

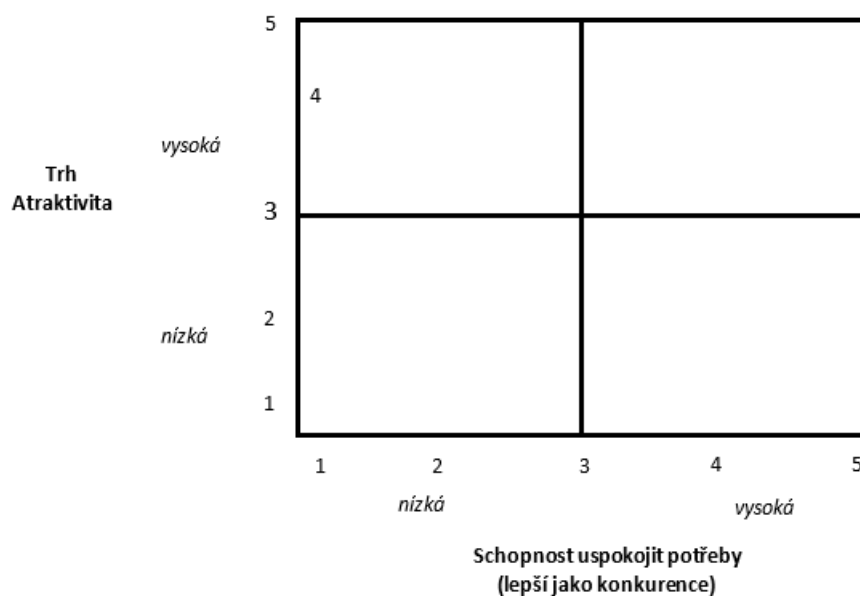
Udržení a získání zákazníků

Po dokončení profilování cílového trhu je další otázkou, jak zajistit rostoucí kapitál zákazníků. Může se jednat o jednu z těchto možností nebo jejich kombinaci:

1. Zvýšení ziskovosti stávajících zákazníků.
2. Získání nových zákazníků s potenciálem budoucích vysoce hodnotných obchodů.
3. Zbavení se zákazníků s nízkým potenciálem.

Chcete-li zlepšit stávající ziskovost, investujte nejprve do svých nejdůležitějších zákazníků. *Jak zvýšit hodnotu zákazníka?* Nedovolte, aby zaměření na produkt nebo sdělení značky překážely tomuto úsilí. Pamatujte, že bohatství nevytvářejí značky, ale zákazníci. *Jaké chování trhu byste chtěli změnit, abyste zvýšili ziskovost? Jaké chování musíte ve svém podnikání změnit, abyste zvýšili ziskovost?* Na obrázku 3.14 představujeme matici portfolia, kterou lze použít k posouzení atraktivity trhu k uspokojení poptávky, jak ukazuje tabulka 3.6 výše.

Databázové programy a tabulkové procesory mohou pomoci produktovým manažerům pochopit specifické potřeby tržních segmentů a podsegmentů. Produktoví manažeři by se měli pokusit určit, jaké činnosti jsou nezbytné k tomu, aby přivedli stávající zákazníky k obchodu se společností, díky čemuž jsou „dobří“ zákazníci loajálnější a ze sekundárních zákazníků se stávají hlavní zákazníci. Poté mohou využít flexibilní výrobu a dodávky, aby každé skupině poskytly přizpůsobenou a nákladově efektivní nabídku – mimo jiné vlastnosti produktu, cenové slevy, služby a záruky nákupu. Tuto metodu používají odvětví služeb a dodavatelé, jako jsou velkoobchodníci a maloobchodníci.



Obrázek 3.13 Matrice atraktivity trhu a uspokojení potřeb

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza segmentovaná podle ABC. Rozdělte zákazníky do tří kategorií: primární zákazníci (zákazníci, kteří utratí 80 % nebo více svých nákupů v obchodě), sekundární zákazníci (zákazníci, kteří utratí 10 % nebo více ze svého rozpočtu, ale méně než 50 %), a ostatní klienti. Tabulka 3.7 ukazuje příklady segmentace pomocí metody ABC.

Tabulka 3.7 Analýza zákazníků ABC (příklad)

		Počet zákazníků	v %	Obrat	v %
A	Zákazníci kategorie A	5	7,46	455 000	67,11
B	Zákazníci kategorie B	7	10,45	153 000	22,57
C	Zákazníci kategorie C	55	82,09	70 000	10,32
	Celkem	67	100	678 000	100

Za druhé, vypočítejte prodejní dopad malých zlepšení v charakteristikách chování stávajících zákazníků. Díky struktuře fixních nákladů mohou zákazníci získat desetinásobek čisté ziskové marže obchodu za každou jednotku hrubého zisku, kterou zákazníci utratí. To zajišťuje, že i malé zlepšení v jednom z mnoha chování zákazníků může vést k výraznému zvýšení ziskovosti. Například rozšíření zákaznické základny o 2 % u velkých účtů zvýší ziskovost prodejen o více než 45 %. Převedení pouhých 200 sekundárních zákazníků na primární účty zvýšilo ziskovost o více než 20 %. Prodej jednoho produktu navíc na zákazníka by zvýšil ziskové marže o více než 40 %. Přesvědčit každého zákazníka, aby nahradil dvě položky privátní značky dvěma položkami národní značky na návštěvu, snižuje ziskové marže o 55 %.

Stejně jako většina ostatních organizací se společnost nezaměřila přímo na tyto příležitosti, ale na tradičnější cíle, jako je produktivita, podíl na trhu a kvalita. V důsledku toho promeškala příležitost zcela zacelit tuto mezeru optimalizací směny hodnoty se zákazníky.

Kategorie A

		Obrat v průběhu	50 000		
P. č.	Zákazník	Počet zákazníků	5	Celkový obrat	455 000
		Naprosto	v %	Obrat v €	obrat v %
1	ALFA, s.r.o	1	20,00	123 000	27,03
2	Delta, a.s.	1	20,00	115 000	25,27
3	Gama, a.s.	1	20,00	84 000	18,46
4	Beta, s.r.o.	1	20,00	82 000	18,02
5	Ypsilon, a.s.	1	20,00	51 000	11,21

Kategorie B

		Obrat z	10 000	na	50 000
P. č.	Zákazník	Počet zákazníků	7	Celkový obrat	153000
		Naprosto	v %	Obrat v €	obrat v %
1	ABC, a.s.	1	14,29	48 000	31,37
2	DEF, s.r.o.	1	14,29	23 000	15,03
3	GIJ,s.r.o.	1	14,29	22 000	14,38
4	KLOM,s.r.o.	1	14,29	21 000	13,73
5	Gti, a.s.	1	14,29	15 000	9,80
6	VASS, a.s.	1	14,29	12 000	7,84
7	Omega, a.s.	1	14,29	12 000	7,84

Kategorie C

P. č.	Zákazník	Obrat do 10 000		Celkový obrat 70000	
		Počet zákazníků	55	Obrat v €	obrat v %
		Naprosto	v %		
1	s.r.o.	20	36,36	30 000	42,86
2	Inc.	5	9,09	25 000	35,71
3	Další	30	54,55	15 000	21,43

Zdroj: vlastní zpracování

Zbavení se zákazníků

Konkrétním problémem, kterému čelí mnoho produktových manažerů, je říkat „ne“ neziskovým klientům. Všechny podniky mají zákazníky, kteří potřebují speciální služby (které negenerují dodatečné příjmy), kteří požadují „nejnižší“ cenu na všechno, nebo kteří potřebují upravit základní produkt nebo službu tak, aby vyhovovala jejich jedinečným potřebám. V tomto případě existuje jen několik možností: zvýšit cenu, snížit náklady na obsluhu zákazníka nebo přestat se zákazníkem obchodovat. Nejviditelnějším řešením je zvýšit ceny tak, aby odpovídaly poskytnuté hodnotě. To je však přinejlepším obtížné. Zákazníci musí vnímat konkurenční hodnotu a věřit v ni. Ale není to nutně tak dobré, pokud zákazník není součástí cílového trhu. To pak představuje další příležitost ke snížení nákladů na služby. Je velmi důležité, aby produktový manažer měl jasnou představu o celkových nákladech „způsobených“ zákazníkem při vrácení peněz. Pouze pokud známe skutečné náklady, můžeme tvrdě pracovat na snížení nákladů. Ukončení vztahu s klientem může být poslední, ale nezbytnou možností. Toho je často dosaženo nepřímo prostřednictvím změn politik nebo zvýšení cen.

Kontrolní otázky

1. Vyjmenujte hlavní klíčové oblasti produktového managementu.
2. Jakou roli hraje strategické řízení v řízení produktů?
3. Charakterizujte produktové strategie.
4. Co je podstatou plánování produktů?
5. Jaká je úloha vývoje v produktovém managementu?
6. Jaký je účel marketingové analýzy?
7. Jaká je role prodeje a distribuce v řízení produktů?
8. Co je podstatou služeb a podpory?
9. Charakterizujte tři oblasti odpovědnosti produktového managementu.
10. Co je obsahem spolupráce a účasti produktového managementu?
11. Jaké dílčí oblasti tvoří jádro produktového managementu?
12. Které dílčí oblasti jsou v souladu s činnostmi řízení produktů?
13. Co si představujete pod pojmem strategie v řízení produktů?
14. Co si představujete pod pojmem taktika v produktovém managementu?
15. Jak se strategie liší od taktiky?
16. Jaký je základní princip vyjednávání?
17. Jak probíhá proces vyjednávání o produktu?
18. Popište přípravu na schůzku a body, na které se prioritně zaměříte.
19. Charakterizujte význam komunikace a popište její nejdůležitější techniky.
20. Proč je vyjednávací agrese v produktovém managementu špatná?
21. Popište taktiky a opatření v životním cyklu výrobku.
22. Charakterizujte roli prodeje v produktovém managementu?
23. Které jevy je třeba z marketingového hlediska sledovat?

24. Jaká je základní úloha efektivní obchodní strategie?
25. Jak funguje proces analýzy zákazníka?
26. Jak byste hodnotili atraktivitu trhů?
27. Vysvětlete podstatu procesu posuzování schopnosti růstu.
28. Popište matici atraktivitu trhu a pravděpodobnosti úspěchu.
29. Jak hodnotíte atraktivitu jednotlivých segmentů trhu?
30. Co je podstatou udržení a získání zákazníků a jak byste k tomuto procesu přistupovali?
31. Jaký je proces zbavování se zákazníků a proč se jich společnosti zbavují?
32. Popište roli produktového manažera ve společnosti.
33. Vyjmenujte taktiky produktového managementu, které používá produktový manažer.
34. Jaké jsou funkce produktového manažera ve společnosti?
35. Jaké jsou výhody a nevýhody práce produktového manažera?
36. Vyjmenujte základní činnosti produktového manažera.
37. Charakterizujte úspěšné produktové manažery.
38. Vysvětlete vývoj a hodnocení produktových manažerů.
39. Jaké jiné než finanční faktory lze použít k hodnocení produktových manažerů?
40. Co je pro produktové manažery klíčem k úspěchu?
41. Jaký je vztah mezi managementem, marketingovým managementem a produktovým managementem?
42. Charakterizujte práci produktového manažera z hlediska marketingových úkolů.
43. Jaký je marketingový pohled na podnik?
44. Popište postavení marketingového plánu v řízení produktu.
45. Které marketingové nástroje používá také produktový management?
46. Charakterizujte marketingový proces.
47. Co je podstatou marketingové koncepce?
48. Popište strukturu a obsah marketingového plánu.
49. Charakterizujte vývoj a návrh z hlediska řízení produktů.
50. Jak se společnost rozhoduje o výrobcích?
51. Co je to produktová řada?
52. Popište proces vývoje a přípravy výroby.

4 Cíle, strategie a úkoly v řízení produktů

Řízení produktu je proces shromažďování a používání dat o produktech, které společnost nebo organizace prodává, zpracovává nebo vyrábí. Tento typ analýzy lze aplikovat na hotové výrobky, součásti produktů, suroviny nebo položky z jakékoli části dodavatelského řetězce. Firmy a uživatelé z neziskových organizací mohou využít produktový management k získání a využití vzhledu do svých interních procesů. Nástroje pro správu produktů zaznamenávají mnoho různých typů dat. Do databáze lze například zadávat verze produktů, data příjmu nebo výroby, hmotnosti a rozměry produktů a další fyzické nebo časové informace, které může použít vyšší management. Manažeři mohou tyto informace využít k racionalizaci zásob, zefektivnění dodavatelských řetězců nebo ke zvýšení prodeje.

4.1 Cíle produktového managementu z pohledu činnosti společnosti

Mezi základní cíle produktového managementu patří:

- Vyvíjet a navrhovat produkty, které vytvářejí předpoklady pro splnění požadavků,
- Sledování požadavků trhu,
- Pokračování v možnostech designu,
- Analýza technologických možností, technologie ekonomiky výroby,
- Sledování zákonných požadavků,
- Sledování výroby a dodávek produktů, sladění požadavků trhu a efektivity podnikání,
- Sledování a hodnocení systému vývoje výrobků a organizace výroby,
- Sledování a podpora úspěšnosti uvádění výrobků na trh.

Základní úkoly produktového managementu

Mezi základní úkoly produktového managementu patří:

- Vytváření dlouhodobých konkurenčních produktových strategií, zajišťujících dosažení plánovaného prodeje, zisku a podílu na trhu,
- Příprava ročních marketingových plánů, prognóz prodeje a rozpočtů,
- Spolupráce s marketingovými a dalšími agenturami na reklamních kampaních, zdroje,
- Získávání stálých informací z průzkumu spotřebitelů, nezákazníků, prodejců, konkurence, identifikace příležitostí a určování tržních a jiných rizik,
- Hledání způsobů, jak zlepšit stávající produkty a vytvořit nové.

Produktoví manažeři jsou zodpovědní za vývoj produktové řady, produktu nebo služby od konceptu až po uvedení na trh. Kromě marketingového výzkumu a stanovování cílů pro danou sadu produktů se zabývá také stanovováním cílů a aktivit marketingové komunikace a přípravou rozhodnutí v průmyslovém podniku ohledně zajištění kvality, výroby a kvality produktů. Základními úkoly produktového manažera jsou:

- Řízení životního cyklu celé produktové řady od strategického plánování až po taktické plánování.
- Koordinaci průzkumu trhu a komunikace se zákazníky i nezákazníky specifikovat požadavky trhu na současné a budoucí produkty.
- Vedení složek podílejících se na vývoji nových produktů (např. výzkum a vývoj, marketing atd.) s cílem dosáhnout výsledků a řešení, která splňují požadavky trhu, umístění produktu a strategické cíle.

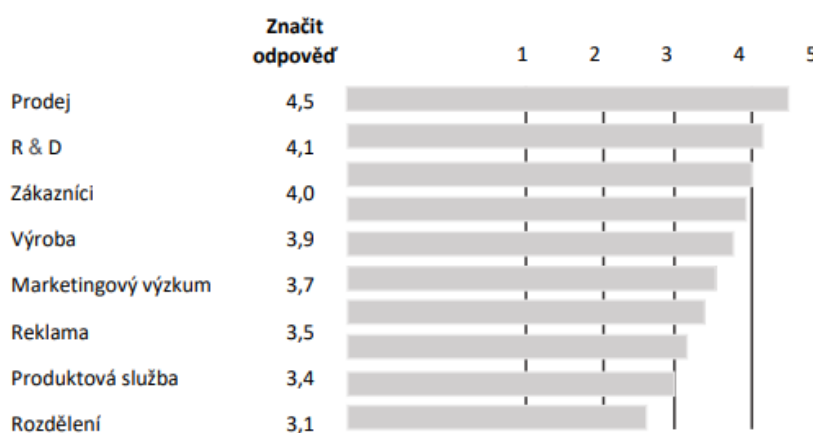
- Vytvoření a realizace plánu uvedení produktu na trh v rámci celé společnosti na základě spolupráce se všemi odděleními společnosti.
- Analýza potenciálních partnerství a aliancí při propagaci produktu na trhu.

4.2 Úloha produktových manažerů napříč funkcemi

Po rozhodnutí o zavedení produktového managementu nebo při pokusu o zlepšení funkčnosti existující struktury je třeba podrobně definovat role a činnosti produktového manažera. Produktový manažer je podle definice manažer, který musí být odborníkem v různých funkčních oblastech, aby mohl zákazníkům dodat produkt nebo službu. Tito odborníci mohou být interní nebo externí. Existence interních podpůrných skupin, jako je reklama a marketingový výzkum, znamená, že produktivní manažeři mohou být v těchto oblastech méně technicky zdatní a zaměřují se na management. Produktový manažer však nemusí mít takovou kontrolu nad interní skupinou jako nad externí skupinou, protože nemá žádné přímé oprávnění. Systémy zpětné vazby umožňují produktovým manažerům lépe kontrolovat rozpočty a efektivněji propojovat náklady s produkty

Hlavním úkolem produktového manažera je udržet všechny funkce zaměřené na trh – koncového zákazníka. Jako takové musí přímo interagovat s různými funkcemi organizace, včetně prodeje, služeb, financí, služeb zákazníkům a vrcholového managementu. Míra interakce se bude lišit v závislosti na společnosti a úrovni zkušeností produktového manažera. Obrázek 4.1 ukazuje výsledky průzkumu, ve kterém byli produktivní manažeři požádáni, aby uvedli úroveň komunikace s vybranou skupinou.

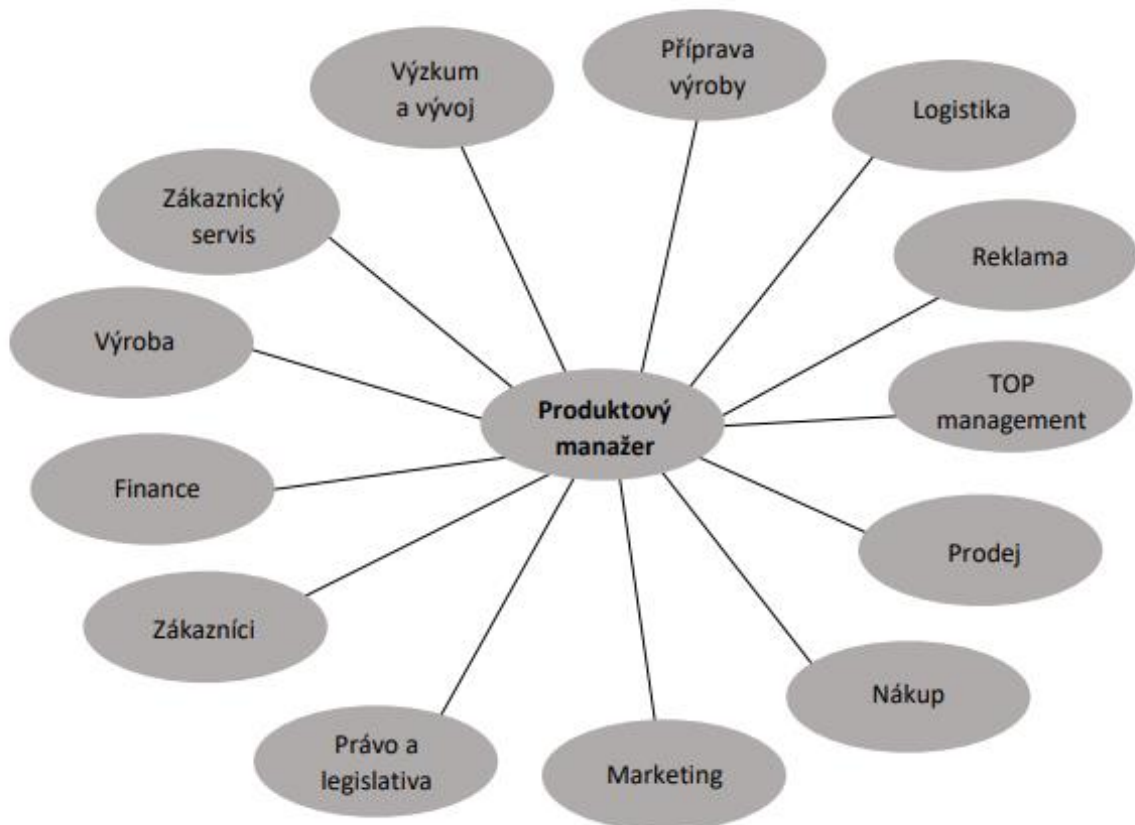
Hodnocení expozice se pohybuje od 1 bez expozice do 5 velmi vysoké úrovně expozice. Skupiny, se kterými jsou produktivní manažeři nejvíce v kontaktu, jsou prodej, výzkum a vývoj (R&D) a zákazníci. Pravý sloupec na obrázku 4.1 ukazuje průměrnou odezvu pro každou oblast. V závislosti na situaci, které produktivní manažer čelí, se mění úkoly, které provádí. Z hlediska podpůrných činností má různé role. Při prodeji v terénu reagují produktivní manažeři na dotazy na místě, podle potřeby asistují při prodejních hovorech, poskytují informace o produktech jako pomoc při prodejním procesu, nabízejí různé pobídky pro nové produkty nebo vytvářejí brožury nebo průvodce, které pomáhají s dalšími prodejními aktivitami. Na straně distribuce mohou produktivní manažeři spolupracovat s distributory nebo zprostředkovateli, aby navrhli alternativní kanály a/nebo urychlili dodávku.



Obrázek 4.1 Rozsah komunikace produktového manažera s vybranými skupinami

Zdroj: Gorschel 2000

Obrázek ukazuje některé skupiny, se kterými produktoví manažeři pravidelně komunikují. Ti, kteří jsou uprostřed dění, mají obvykle nejvíce interakcí. Všechny tyto funkce však mohou odkazovat na produktového manažera jako na zainteresovanou stranu, což vyžaduje, aby produktový manažer řídil svůj čas taktně. Obrázek 4.2 ukazuje produktový management a jeho nejdůležitější ovlivňující faktory ve formě myšlenkové mapy. Zde vidíme řadu různých ovlivňujících faktorů, které ovlivňují pracovní výkon produktového manažera. Rozsah zahrnuje celou společnost a její různé funkční oblasti, od průzkumu trhu po nákup, výrobu, expedici, prodej a spokojenost zákazníků. Jedná se o základní procesy organizace, na které navazují administrativní a podpůrné procesy



Obrázek 4.2 Řízení produktu – hlavní role ovlivňujících osob

Zdroj: vlastní zpracování

Prodej. Produktoví manažeři hrají důležitou roli v tom, že pomáhají obchodníkům dosahovat firemních cílů, nemluvě o jejich vlastních cílech. Povaha tohoto vztahu se liší podle organizační kultury a pozice produktového managementu. Jako koordinátor se produktový manažer pravděpodobně intenzivně zapojí do propagace a „hašení požárů“. Pozice produktového manažera nespouští prodejní zakázky za účelem poskytování marketingových informací nebo propagace produktů. Autokratičtí produktoví manažeři, kteří očekávají provize, od nich také obdrží minimální podporu výměnou za minimální podporu ze strany prodejců. Tito produktoví manažeři se mohou pokusit využít své síly k „vynucení“ spolupráce s dodavateli a mohou vážně narušit důvěru a respekt, který je pro spolupráci nezbytný.

Shromažďování údajů o trhu od prodejců. Prodejci jsou pro zákazníky záchranným lanem a efektivní manažeři chápou potřebu těchto znalostí. Prodejci proto potřebují mít snadný a

efektivní způsob, jak se od produktových manažerů dozvědět o trhu, a je třeba je k tomu motivovat. S rostoucím počtem prodejců se zvyšuje i množství informací, které mohou hrát důležitou roli při získávání zpětné vazby na trhu. Bez ohledu na metodu shromažďování informací může standardní formulář newsletteru zjednodušit proces pro prodejce a produktové manažery. Po obdržení tržních dat by produktoví manažeři měli odměnit prodejce za jejich příspěvky a prokázat efektivitu prodejce a zdůraznit, že informace jsou v jejich prospěch

Vytváření prognóz prodeje je obvykle doménou produktových manažerů. Předpovědi často nelze provést bez přispění dodavatele. Prodejci mohou být požádáni, aby odhadli celkový prodej na jejich území nebo podle zákazníka a/nebo produktu. Pokud jsou informace rozděleny podle účtu, mohou zahrnovat odhad pravděpodobnosti výskytu. Prognózy jsou poskytovány regionálním nebo národním obchodním manažerům, jsou agregovány a odesílány marketingu. Produktoví manažeři mohou spolupracovat s marketingovými analytiky na vývoji realistických předpovědí pro danou produktovou řadu.

Komunikace s prodejci. Na provozní úrovni tráví produktoví manažeři spoustu času telefonováním s obchodními zástupci a potenciálními zákazníky. Někdy se jedná o žádosti o úpravu ceny nebo speciální nabídky, které vyžadují schválení nebo autorizaci produktového managementu. Další hovory se zaměří na funkce produktu. Čím více jsou profily produktů kategorizovány, tím efektivněji mohou produktoví manažeři poskytovat odpovědi. I když prodejci získají informace dříve, je pro ně často rychlejší a efektivnější, když jim produktový manažer dodá informace na místě. To však neznamená, že by produktoví manažeři neměli poskytovat prodejci písemné informace. Prodejci by měli být informováni o všech produktových nebo marketingových změnách, které ovlivňují jejich vztah nebo transakci se zákazníkem, než tyto informace zákazníkovi vrátí. Mnoho společností vyžaduje, aby produktoví manažeři strávili určité množství času (řekněme 25–30 %) prodejními hovory se zákazníky. Tyto prodejní hovory pomáhají dozvědět se více o zákazníkovi nebo v některých případech pomáhají uzavřít prodej. Před zahájením hovoru by si však mělo být ujasněno, jaká by měla být konkrétní role produktového manažera.

Většina provozních činností se v marketingovém plánu neobjeví, i když mohou být součástí ročních výkonnostních cílů (např. procento času stráveného v terénu). Marketingový plán by měl počítat s cestovními výdaji, veškerými speciálními informačními programy (na podporu prodeje produktů nebo uvedení nových produktů na trh, které nesplňují cílové hodnoty) nebo změny v regionu nebo umístění výsledků. Školení prodejců se může týkat různých témat: prodejní techniky, firemní data, znalosti produktů a informace o trhu a konkurenci. Dostupnost školení může být důležitým faktorem úspěchu uvedení nového produktu na trh. Přestože výuka prodejních technik obvykle není součástí povinností produktového manažera, školení o produktech by mělo být začleněno do prodejního procesu.

Jako příklad můžeme uvést standardní proces školení prodejců ve firmě, který zahrnuje pět kroků: plánování, navázání důvěry, kvalifikace potřeb, poskytování přizpůsobených a viditelných potřeb a budování partnerství. Do tohoto procesu by mělo zapadat produktové školení a role produktového manažera.

Plánování – Prvním krokem je určit, jaké informace mohou prodejci pomoci při plánování. Potřebují vědět, kdo si produkt s největší pravděpodobností koupí. Místo popisu primárních a

sekundárních cílových trhů by produktoví manažeři měli popsat „ideální“ stav a případně navrhnout konkrétní zákazníky. Pokud mají být získáni noví zákazníci, musí prodejci rozumět typům použití různých způsobů chování, aplikací a funkcí, které jsou pro produkt vhodné. Produktoví manažeři a prodejci musí pochopit rozdíl mezi kritickými stavy, cílovými stavy a službami. Klíčové státy představují 20 % zákazníků a 80 % hrubé marže. Cílové stavy jsou zákazníci, kteří tvoří kritický konkurenční stav nebo jsou důležitými potenciálními zákazníky pro nový produkt nebo službu. Mezi hlavní nájemce mohou patřit stávající malí zákazníci a potenciální budoucí strategičtí zákazníci.

Navázání důvěry – *Jak produktový manažer pomáhá budovat důvěru u zákazníka?* Pokud je uveden na trh nový produkt, musí produktový manažer prokázat, že jsou zavedeny interní systémy podpory, že produkt byl testován a ověřen a že objednávky zákazníků mohou být v případě prodeje skutečně splněny. Prodejci lze také sdílet propagační podporu zaměřenou na zákazníka a tipy pro efektivní používání podpůrných materiálů.

Kvalifikační potřeby – *Jaké informace o zákaznících potřebují prodejci získat, aby vyhověli jejich potřebám? Co potřebuje prodejce vědět o potenciálním zákazníkovi, aby mohl určit vhodnost prodeje?* Spokojenost zákazníků je výsledkem nejlepšího souladu mezi výhodami produktu a potřebami zákazníků. Pokud prodejce „úspěšně“ prodá zákazníkovi produkt, dostatečně silný nebo slabý, výnos bude krátkodobý. V tomto případě by měl produktový manažer klást zákazníkovi reaktivní otázky pro prodejce, aby posoudil jejich relevanci před uzavřením prodeje. Měly by být kladeny otázky, jak produkt plní funkcionalitu očekávanou zákazníkem, jaké jsou potřebné tolerance a jaké aplikace by k tomu měly být nyní a v budoucnu použity. Otázka by se neměla soustředit pouze na prognózu prodeje, ale na korelaci mezi prognózou a skutečnou poptávkou.

Přizpůsobení řešení – *Jak mohou prodejci využít odpovědi na předchozí otázky k vývoji přizpůsobených a viditelných řešení pro budoucí cílový stav?* To vyžaduje, aby výrobce výrobku hledal kreativní způsoby, jak prokázat konkurenční výhodu výrobku.

Budování partnerství – *Jaká je záruka, že tento produkt zvýší již zavedenou účast mezi zákazníkem a prodejcem?* Práce se zákazníky vyžaduje pečlivé a rychlé sledování problémů. Prodejci očekávají nezbytnou podporu pro implementaci, školení, odstraňování problémů a opravy. Přestože produktoví manažeři nemají dostatek praktických dovedností, aby zvládli všechny činnosti, stále mají odpovědnost za to, aby vše dělali správně. Jejich interakce se zákazníky a služby podpory produktů pomohou maloobchodníkům budovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky.

Provoz, výzkum a vývoj (R&D). Produktoví manažeři služeb a hotových výrobků, jejich schopnosti závisí na vytvoření správného produktu za správnou cenu a dodat je zákazníkovi ve správný čas. Ať už ve vývoji, řízení úvěrů, výrobě nebo logistice, úzké pracovní vztahy jsou zásadní.

Vývoj nových produktů. Pravděpodobně nejviditelnější interakce produktového manažera s operacemi nastává při vývoji nového produktu. Výzkum a vývoj bude muset posoudit technickou proveditelnost, výroba bude muset posoudit budoucí efektivitu a produktivitu, možná bude nutné zapojit dodávky do rozhodování o výrobě a zásobování, a zvláště důležité budou úvahy o kapacitě. Úlohou produktového manažera bude reprezentovat hlas zákazníka, vyvažovat návratnost investic společnosti (ROI), spokojenost zákazníků a výrobní náklady. Je

nutné stanovit standardy kvality a zákaznických služeb přijatelné pro obě strany tak, aby se výrobní a marketingové strategie vzájemně doplňovaly a nebyly v rozporu.

Strategické interakce. Produktoví manažeři mohou být rovněž zapojeni do strategických diskusí s provozními funkcemi, nezávisle na vývoji nového produktu. Během těchto setkání budou produktoví manažeři klást otázky týkající se trhu a/nebo konkurenčních iniciativ, aby podnítili nové nápady na produkty a zaměřili diskuse na budoucí potřeby schopností. Toto je také doba, kdy produktoví manažeři rozumí technologiím, které trh hledá, a jsou povzbuzováni k tomu, aby přemýšleli o tom, jak integrovat nové technologie do stávajících nebo plánovaných produktů způsobem, který trh přijme.

Produktoví manažeři musí neustále spolupracovat s provozem na zlepšování a zdokonalování produktových řad. To například vyžaduje, aby výrobce produktu měl alespoň základní přehled (v případě výrobního prostředí) o zmetkovitosti z důvodu chyby pracovníka, době potřebné k nastavení výrobní linky, výrobě a dalších opatřeních provozní výkonnosti. V pojišťovnictví mohou produktoví manažeři porozumět základním pokynům smluvních podmínek. Ve finančních službách může produktový manažer potřebovat porozumět sekundárním úvěrovým trhům a různým finančním metrikám.

Produktoví manažeři se často podílejí na projektech snižování nákladů. Protože produktoví manažeři potřebují rozumět trhu, musí se zaměřit na způsoby, jak snížit náklady, aniž by byla ohrožena vnímaná hodnota produktu. Snižování nákladů nemusí být krátkodobé. To znamená zajistit, aby úspory nákladů nebyly časově omezené, což nevyhnutelně povede k jejich růstu v budoucnu. Mezi další činnosti související s provozem, u kterých mohou produktoví manažeři nedostatečný výkon, patří:

- Vedení synergických sezení s cílem zajistit, aby se všechny funkce ubíraly stejným směrem,
- Podpora diskuse o technologickém pokroku, který by mohl ovlivnit budoucí nové produkty,
- Zřízení pracovních skupin, které provedou analýzu hodnoty stávajících produktů,
- Sledování zvyšování produktivity,
- Podpora týmové práce za účelem neustálého zvyšování produktivity.

Služby zákaznické a produktové podpory. Zákaznický servis jako funkce může existovat v marketingu, skladu, prodeji nebo jiných odděleních, v závislosti na obchodní organizaci. Produktoví manažeři by měli shromažďovat informace o jednotlivých produktech od zástupců zákaznických služeb a poskytovat jim informace, které mohou zvýšit spokojenost zákazníků s danou produktovou řadou. Součástí přidané hodnoty mnoha produktů je i úroveň služeb poskytovaných společnostmi. Produktoví manažeři musí zajistit, aby byly stanoveny servisní standardy, které jsou odpovědné a dosažitelné servisním personálem.

Doporučení pro jednotlivé regiony nebo země vyžadují školení, aby bylo zajištěno, že standardy služeb jsou dosažitelné. Manažeři společnosti mohou požádat o podporu oddělení lidských zdrojů společnosti, zahrnout doporučení pro jednotlivé země do školení předprodejních pracovníků a/nebo pro ně připravit specifické školení. Čím důležitější je služba jako součást konkurenční diferenciací produktu, tím důležitější je, aby se produktoví manažeři aktivně podíleli na zajištění školení. Například v oblasti záruk je třeba vyjasnit doporučení pro jednotlivé země. Pokud je v záruce uvedeno třicet dní a reklamace je přijata třicátý první den,

jaký prostor mají doporučení pro jednotlivé země při rozhodování o způsobu vyřízení? Jakou mají mít volnost? To je jedna z důležitých otázek.

Regionální nebo národní doporučení vyžadují školení, aby bylo zajištěno, že servisní standardy jsou dosažitelné. Majitelé firem mohou požádat o pomoc personální oddělení společnosti, aby zahrnuli doporučení pro jednotlivé země do školení předprodejního personálu a/nebo pro ně připravili specializované školení. Čím důležitější je služba jako součást konkurenční diferenciacce produktu, tím důležitější je, aby se produktoví manažeři aktivně zapojili do školení. Například v oblasti pojištění je třeba vyjasnit doporučení pro jednotlivé země. *Pokud je v záruce uvedeno třicet dní a reklamace jsou akceptovány za třicet jedna, jaký je doporučený rozsah pro jednotlivé země při výběru způsobu vyřízení? Jakou by měli mít svobodu?* To je jedna z důležitých otázek.

Finance. Produktoví manažeři musí pracovat s financemi, aby našli rovnováhu mezi tím, jak by měl být produkt oceněn, a požadovanou tržní cenou. Zákazníka nezajímá vnitřní mechanismus alokace nákladů, který společnost používá pro stanovení minimální ceny. Zabývají se pouze tím, zda má produkt dostatečnou hodnotu ve srovnání s dostupnými konkurenčními alternativami. Zatímco všechny náklady musí být pokryty, aby zůstaly dlouhodobě ziskové, cenové prémie v souladu se segmentací trhu nebo rozhodnutími o životním cyklu produktu mohou být cenné. Produktoví manažeři se také musí spoléhat na finanční data, aby poskytovali informace o řádkových položkách, předpokládaných účtech zisků a ztrát a rozvahách. Tyto dvě funkce fungují efektivněji díky vyjednávání informací nezbytných pro rozhodování. Význam konkrétních nákladů se liší případ od případu v závislosti na přijatém rozhodnutí. Produktoví manažeři, kteří dokážou pracovat s financemi na snížení souvisejících nákladů, budou lépe schopni činit správná rozhodnutí.

Marketingová komunikace. Ať už se jedná o interní reklamní oddělení nebo externí reklamní agenturu, produktoví manažeři obvykle rozumí propagačním alternativám, aby mohli efektivně vyhodnotit copywriting a doporučení médií. Produktoví manažeři obvykle identifikují umístění produktu, které chtějí, a nechají komunikaci o tomto umístění na funkčních specialistech. Produktoví manažeři by měli co nejpřesněji popsat cílový trh, který se snaží oslovit, aby reklamní skupina mohla tyto informace použít k výběru vhodných médií a mediálních aktiv. Pokud pro společnost pracuje více produktových manažerů, měli by zvážit relativní výhody reklamy společnosti jako celku oproti uvádění různých produktů na trh nezávisle na společnosti. Mnoho podniků směřuje k přístupu ke značce, který klade stejnou nebo větší váhu na jméno, pověst a prestiž podniku než na jednotlivé značky. Manažeři a reklamní profesionálové mohou diskutovat o relativním rozsahu každé možnosti a dospět k dohodě předtím, než do reklamy výrazně investují.

Pokud si produktový manažer může vybrat mezi interní a externí agenturou, kterou z nich by si měl vybrat? Samozřejmě je potřeba zvážit několik faktorů. Externí agentura může být vhodnější pro produktové manažery, kteří potřebují vnější perspektivu, kteří mají potíže s dodržováním termínů pomocí interních zdrojů a/nebo kteří chtějí využít potenciálu masové agentury pro nákup médií. Na druhou stranu, pokud produktový manažer potřebuje využít odbornosti získané velmi specifickými znalostmi trhu, má potřebné interní dovednosti a přeje si lepší kontrolu nad procesem, může být interní služba tou správnou volbou. S výběrem agentury je spojeno několik problémů:

- *Jaké druhy propagace kromě reklamy může být třeba provést?* Mnoho podniků, zejména v oblasti business-to-business, potřebuje direct-mail, programy pro generování potenciálních zákazníků, pokrytí veletrhů nebo speciální techniky na podporu prodeje.
- *Rozumná agentura cílí a disponuje vhodným talentem, aby mohla hovořit tímto jazykem.* To neznamená, že technickou zprávu musí napsat technický pracovník. Ve skutečnosti může být technický přístup zcela chybný v případech, kdy by měl být kladen důraz spíše na přínosy než na vlastnosti. Pracovník však musí pochopit, jak převést funkce na odpovídající výhody pro zákazníka.
- *Měla by být najata velká nebo malá agentura?* Obvykle je neefektivnější, když velikost klienta odpovídá velikosti agentury, a je lepší být velkou rybou v malém rybníku než naopak. Mohou však existovat výjimky, zejména pokud jde o neškodné nové produkty.
- *Bude agentura pomáhat s obecným marketingem, internetovým marketingem, výzkumem anebo strategickým plánováním?* Pokud ano, mohlo by to zúžit okruh potenciálních agentur.

Marketingový výzkum. Přestože produktoví manažeři mají nutně dobré znalosti trhu a konkurence, často nejsou odborníky na sběr a analýzu dat. Většina zákaznických výzkumů je proto zadávána externím výzkumným oddělením nebo externím výzkumníkům. Produktoví manažeři mohou využít i marketingové průzkumy nabízené mnoha reklamními agenturami, a dokonce i některé mediální publikace.

Zákazníci. Téměř všichni produktoví manažeři očekávají, že budou v kontaktu se zákazníky. Manažeři značek spotřebního zboží obvykle oslovují zákazníky prostřednictvím skupin a dalších výzkumných technik, Business-to-business manažeři častěji kontaktují zákazníky při prodejních hovorech, i když pro tuto skupinu nabývá na významu také marketingový výzkum. Důležitým bodem při jednání se zákazníky je otevřenost ohledně nedostatků stávajících produktů a budoucích dlouhodobých potřeb. Produktoví manažeři musí přicházet s inovacemi, které předvídají a řeší nenaplněné potřeby.

4.3 Činnosti produktového manažera

Mezi základní úkoly produktového managementu patří:

- Vytváření dlouhodobých konkurenčních produktových strategií, zajišťujících dosažení plánovaného prodeje, zisku a podílu na trhu,
- Příprava ročních marketingových plánů, prognóz prodeje a rozpočtů,
- Spolupráce s marketingovými a dalšími agenturami na reklamních kampaních, zdroje,
- Získávání stálých informací z průzkumu spotřebitelů, nezákazníků, prodejců, konkurentů, identifikace příležitostí a určování tržních a jiných rizik,
- Hledání způsobů, jak zlepšit stávající produkty a vytvořit nové.

Produktový manažer je zodpovědný za vývoj produktové řady, zboží nebo služeb od jejich koncepce až po uvedení na trh. Kromě marketingového výzkumu a stanovení cílů pro danou skupinu výrobků se podílí na stanovení cílů a aktivit marketingové komunikace v průmyslovém podniku na přípravě rozhodnutí o zajištění kvality výroby a výrobků.

Mezi další úkoly produktového manažera patří:

- Řízení životního cyklu celé produktové řady od strategického plánování až po taktické plánování,

- Koordinace průzkumu trhu a komunikace se zákazníky i nezákazníky, specifikovat požadavky trhu na současné a budoucí produkty.
- Vedení složek podílejících se na vývoji nových produktů (např. výzkum a vývoj, marketing atd.) s cílem dosáhnout výsledků a řešení, která splňují požadavky trhu, umístění produktu a strategické cíle.
- Vytvoření a realizace plánu uvedení produktu na trh v rámci celé společnosti na základě spolupráce se všemi odděleními společnosti.
- Analýza potenciálních partnerství a aliancí při propagaci produktu na trhu.

4.4 Produktové strategie v životním cyklu podniku

Produktová strategie spojuje prodej s vývojem, výrobou a dodávkami. Proto si musíme být vždy vědomi, že námi vyvinuté produkty se mohou a budou prodávat – prodáváme všechny produkty v našem portfoliu. Produktová strategie by měla být v souladu s celkovým obchodním směrem a cíli. V některých případech může být obchodní strategie formulována prostřednictvím produktové strategie. Produktoví manažeři by nikdy neměli čekat na firemní strategii. Produktový management se neobejde bez produktové strategie. Produktová strategie slouží k plánování produktů, ale také k jejich marketingu a vlastní výrobě

Chcete-li vytvořit úspěšnou strategii, musíte mít to, co obvykle nazýváme vhladem nebo nápady. Jsme zvědaví, co se stane s technologiemi, zákaznickými základnami a novými převratnými inovacemi, které umožňují nová řešení. Chceme dobře rozumět trendům na trhu – jak se bude náš cílový trh vyvíjet v příštím období. Produktový management se musí dívat do budoucnosti a podle toho jednat. Nápady se týkají našich vlastních schopností a strategií. Zjišťují, jaký je skutečný záměr vedení.

4.5 Práce produktového manažera

Produktový management je mnohostranný a poměrně mladá profese, která se stále mění (Pilcher, 2021). Úlohou produktového manažera je dohlížet na všechny aspekty řady produktů/služeb s cílem vytvářet a poskytovat výjimečnou spokojenost zákazníků a zároveň dodávat podniku dlouhodobou hodnotu. K dosažení tohoto cíle budou prováděny různé denní, krátkodobé i dlouhodobé aktivity. V ideálním případě tvoří každodenní činnosti jádro práce produktového manažera a obvykle zabírají 40–55 % jeho času; 20-30 % na krátkodobé aktivity a 15-25 % na dlouhodobé úkoly. To samozřejmě závisí na období cvičení, relativním podílu nových a zavedených hostingových produktů a počtu dalších různých dostupných možností. Realita je bohužel taková, že mnoho produktových manažerů tráví příliš mnoho času „hašením požárů“, aniž by se podíleli na strategickém plánování. Produktoví manažeři tráví spoustu času odpovídáním na dotazy prodejců a řízením prodeje produktů prostřednictvím jiných prodejců. Produktoví manažeři ve skutečnosti tráví relativně málo času dlouhodobými strategickými produkty a kontaktují zákazníky, aby určili budoucí potřeby/aplikace

Každodenní povinnosti produktového manažera

Produktový manažer může mít následující každodenní povinnosti:

- Vede si knihu faktů o produktu.
- Motivuje prodejce a distributory.
- Shromažďuje marketingové informace včetně konkurenčních srovnávacích ukazatelů, trendů a příležitostí a očekávání zákazníků.

- Působí jako spojka mezi odbytem, výrobou, výzkumem a vývojem atd.
- Kontroluje rozpočet a dosahuje prodejních cílů.

Krátkodobé úkoly. V krátkodobém horizontu (např. fiskální rok) může mít produktový manažer následující povinnosti:

- Podílet se na ročním vývoji marketingového plánu a prognóz.
- Spolupráce s reklamními odděleními/agenturami při realizaci propagačních strategií.
- Koordinuje veletrh konvencí.
- Iniciuje přijetí právních předpisů.
- Účastní se týmů pro vývoj nových produktů.
- Předvídá řízení akcí konkurence.
- Upravuje produkt nebo snižuje náklady, aby zvýšil hodnotu.
- Doporučuje rozšíření produktové řady.
- Podílí se na rozhodnutích o vyřazení produktu.

Dlouhodobé závazky. Z dlouhodobého (strategického) hlediska může mít produktový manažer následující povinnosti:

- Vytváření dlouhodobé strategie pro produkt.
- Identifikace příležitostí pro nové produkty.
- Doporučuje změny, vylepšení a zavádění produktů.

Historicky měli produktoví manažeři jinou práci než společnosti se spotřebním zbožím a meziprodukty. Manažeři spotřebních produktů obvykle spravují méně produktů a tráví více času reklamou a propagací. Cílový trh je obvykle větší (miliony spíše než tisíce nebo stovky) a má větší potenciál pro diverzifikaci. Komerční produktoví manažeři mají tendenci se více zaměřovat na technické aspekty produktu nebo služby a tráví více času s technickými a prodejními pracovníky. Rozdíl mezi těmito dvěma typy produktových manažerů se však zužuje. Zvýšená fragmentace spotřebitelského trhu vedla k rozšíření produktů a paritě, kdy zákazníci vidí jen malý rozdíl ve funkčnosti nebo kvalitě a často se rozhodují o nákupu na základě ceny. S tím, jak masoví obchodníci rozšiřují své podnikání, je spokojenost v prodejnách stále důležitější. V důsledku toho jsou manažeři spotřebního zboží stále více zapojeni do prodeje a transakcí (např. v maloobchodních prodejnách). Na obchodní straně roste potřeba produktových manažerů získat silnější pozici mezi rostoucím počtem konkurentů. Znalost trhu na rozdíl od znalosti produktu se stala klíčovým faktorem pro úspěšnou diferenciaci.

Globální produktový manažer

Globální produktový manažer není jen někdo, kdo dohlíží na produkty prodávané v jiných zemích. Globální produktový manažer je někdo, kdo myslí a plánuje s ohledem na globální konkurenční prostředí. I společnosti s nízkým procentem zahraničních tržeb mají globální konkurenty, globální dodavatele a globální zákazníky. Pro tyto produktové manažery je důležité myslet globálně, nejen kvůli prodeji. Globální produktoví manažeři vyvíjejí dlouhodobé produktové strategie globálně, bez ohledu na to, zda má společnost nadnárodní pobočky. Hledají podobnosti na globálním trhu a standardizují, kde je to možné, a upravují tam, kde je to nutné. To pomáhá (proaktivně) propojovat budoucí prodejní příležitosti i konkurenční strategie s globální konkurencí.

Celková globální strategie produktového manažera je integrovat místní a mezinárodní standardy do produktů a služeb ve fázi návrhu, nikoli až následně. To znamená, že před hledáním zahraničních trhů by měly být dodržovány globální standardy a zároveň uznávány národní rozdíly a místní standardy. Zjevnou výhodou tohoto přístupu je, že od počátku zohledňuje potřeby hlavního trhu, takže není potřeba přizpůsobovat později vyvinutý produkt pro národní trh. Produktoví manažeři začínají identifikací globálních strategických trhů a poté analyzují potřeby těchto trhů. Při zkoumání surovin (a jejich rozdílů) produktoví manažeři nevyhnutelně myslí na vytvoření platformy pro globální produkty. Produktoví manažeři jsou schopni navrhovat jádra, která jsou co nejstandardnější a zároveň umožňují nezbytné přizpůsobení. Hlavním cílem procesu vývoje produktu není vývoj standardních produktů nebo produktových řad, ale vytvoření přizpůsobení produktů a produktových řad pro získání celosvětové přitažlivosti.

Myšlenka zcela standardizovaného a identického globálního produktu po celém světě je téměř mýtus. Některých výhod celkového produktu však lze dosáhnout standardizací hlavního produktu nebo velkých částí hlavního produktu a přizpůsobením periferie nebo jiných částí produktu. Například v případě osobních automobilů se standardizace produktů týká hlavně „platformy“ (podvozek a související součásti), po níž následuje motor. Automobilový průmysl mluví o globálním autě po celá desetiletí, ale proměnit jej v realitu bylo obtížné. Bez ohledu na snahu standardizovat produkt nebo produktovou řadu globálně, jsou vyžadovány různé úrovně přizpůsobení. Některé produkty vyžadují pouze dokumentaci v jiném jazyce. Nalezením produktu, který nejlépe vyhovuje potřebám trhu a funkčnosti produktu, můžete prodloužit životnost jiných produktů.

Vzhledem k rostoucí konkurenci, která je schopna rychle reagovat na zavádění nových produktů, přináší globální plánování na úrovni produktů řadu hmatatelných výhod, jako např:

- Manažeři produktů mohou lépe vyvíjet produkty s globálně kompatibilními specifikacemi,
- Jsou schopni účinněji a efektivněji přizpůsobovat produkty místním potřebám,
- Jsou schopny rychleji reagovat na konkurenční kroky globálních společností.

4.6 Analýza portfolia a informační systémy v práci produktového manažera

Základní myšlenka portfoliového přístupu je založena na finančních a ekonomických úvahách a předpokládá optimální kombinaci různých investičních možností. Doslova „portfolio“ označuje identifikované oblasti příležitosti a rizik, vyvážený plán, který zohledňuje budoucí výnosy z rozvoje. Existuje mnoho úvah o portfoliu vedoucích k následujícím možným strategiím pro různé oblasti výroby – tabulka 4.1.

Tabulka 4.1 Matice BCG – oblasti produktu a strategie

Oblast produktu	Strategie
Otazníky	- investiční, neinvestiční strategie,
Hvězdy	- investiční strategie,
Krávy	- defenzivní, exploatační strategie.
Psi	- neinvestiční strategie,

Zdroj: vlastní zpracování

A. Matice BCG

Know-how společnosti nespočívá v dlouhodobém majetku, technologii, ale ve zkušenostech vašich zaměstnanců, které jsou výsledkem neustálého procesu učení. Umožňuje posoudit, zda je koncept vhodný pro zážitek zítřka. Strategická filozofie společnosti musí vždy směřovat k udržení potenciálu ziskovosti. Základní filozofií podnikání by nemělo být improvizované „překonat to určitým způsobem“, ale spíše řídit podnikání podle strategie vypracované na delší časový horizont. Základní myšlenka metody „BCG“ je založena na finančních a ekonomických úvahách, což znamená nejlepší kombinaci různých investičních možností. Doslova „portfolio“ označuje vyvážený plán, který identifikuje příležitosti a rizika oblasti, přičemž bere v úvahu přínosy budoucího rozvoje. Na základě aktuálního portfolia se organizace snaží najít rovnováhu mezi produkty nebo službami, které generují zdroje (výnosy) a těmi, které finanční zdroje absorbují. Z hlediska strategického plánování se proto organizace musí rozhodnout, které produkty budou podporovat, růst a udržovat a které produkty postupně vyřazovat a ukončit, aby si udržely ziskovost.

Pozice produktu v každém segmentu udává tempo růstu daného produktu na trhu a jeho relativní podíl na tomto trhu. Relativní tržní podíl představuje podíl produktu na daném trhu ve srovnání s jeho největším konkurentem. Relativní podíl na trhu 0,5 znamená, že prodáváme o 50 % více než náš hlavní konkurent. Tempo růstu trhu představuje roční tempo růstu komerčního trhu. Míra růstu trhu nad 10 % je považována za vysokou (Pozn.: Tempo růstu našeho trhu, pokud se jedná o kladný růst, lze usuzovat i z tempa růstu HDP, tedy plus). Růst akciové matice je rozdělen do čtyř kvadrantů, přičemž každý kvadrant představuje jiný typ podnikání.

1. Otazníky

Jedná se o ty obchodní transakce společnosti, které se uskutečňují na trzích s vysokou mírou růstu, ale nízkým podílem na trhu. Charakteristiky otazníků jsou následující:

- V pozici otazníků začíná většina produktů,
- Společnost se snaží vstoupit na trh, který se rychle rozvíjí, ale na něm působí již jiná společnost,
- Vyžaduje velké množství hotovosti na udržení dodatečné výrobní a pracovní kapacity, aby podnik udržel krok s růstem trhu,
- Musí podnik zvážit, zda do tohoto produktu investovat peníze.

Je nežádoucí mít nevyvážené portfolio, tedy příliš mnoho otazníků nad produktem. Investice do několika z nich postačí, aniž byste zbytečně utráceli peníze. Otazníky jsou ty podnikové transakce, které se uskutečnily na rychle rostoucích trzích, ale s nízkými relativními tržními podíly. Takové obchody byly nazvány otazníky, protože společnost se snaží proniknout na rychle rostoucí trh, kterému již dominují hráči velkých jmen. Otazníky vyžadují mnoho dodatečných nákladů, aby udrželi krok s rychlým růstem trhu a zároveň převzali roli lídra na trhu. K investování potřebují více kapitálu, než mohou vygenerovat. Hlavní strategie pro tyto produkty jsou:

- Rozdělení trhu na části (segmenty) a zaměření se na ty části, kde můžete předstihnout své konkurenty,
- Propagace produktu by měla být cílená,

- Selektivní podpora prodeje,
- Realizovat strategii koncentrace, tj. vzdát se velkého rozšíření sortimentu a v programové politice usilovat o specializaci, vytvořit ohniska činnosti a zbavit se okrajových typů výrobků,
- Na straně nákladů je třeba zajistit maximální využití kapacity a důsledné řízení marketingových nákladů,
- Marketingové znalosti jsou pro podnik důležité, vedení musí být kvalifikované a mít nadprůměrné nasazení.

2. Hvězdy

Pokud je obchodní značka úspěšná, produkt se stane hvězdou. Hvězda má vedoucí postavení na trhu a rychle roste. Nemusí však vždy přinášet kladný peněžní tok. Charakteristiky jsou následující:

- Do hvězdných produktů je třeba investovat, aby udržely krok s tempem růstu trhu a byly chráněny před konkurencí,
- Je obvykle ziskový,
- Představuje budoucí „dojnou krávu“.

Společnost s málo nebo žádnými dobrými produkty si zaslouží pozornost. Pokud podnik s otazníkem uspěje, stane se hvězdou. Star má vedoucí postavení na trhu a rychle roste. To však nutně neznamená, že hvězda generuje pozitivní peněžní tok. Ve skutečnosti musí společnosti platit vysoké finanční náklady, aby přežily na rostoucím trhu investiční produkt. Budoucí růst trhu obvykle financují sami. Hlavní strategie pro tyto produkty jsou:

- Rychle získat nadprůměrný podíl na trhu, například vhodnou segmentací a novým vymezením,
- Aktivní nasazení propagačních nástrojů, sekundárních ochranných známek a firemních značek,
- Nabízet komplexní sortiment výrobků a vytvářet inovace na cílových trzích,
- Zajištění nadprůměrné tvorby hodnoty díky využívání fixních nákladů a získávání nových znalostí.

3. Krávy

Pokud roční míra růstu klesne pod 10 %, hvězda se za předpokladu, že má největší relativní podíl na trhu, stává dojnou krávou. Charakteristiky jsou následující:

- Představuje pro organizaci zdroj příjmů,
- Není nutné financovat další expanzi, protože míra růstu trhu je nízká,
- Výrobek má relativně nízké jednotkové náklady.

Podniky s jednou nebo několika kravami jsou velmi zranitelné. Pokud je roční míra růstu nižší než 10 %, za předpokladu, že má největší relativní podíl na trhu, stane se hvězdná společnost dojnou krávou. Dojná kráva může generovat spoustu peněz. Když se tempo růstu trhu sníží, společnost nepotřebuje financovat rozšíření výrobní kapacity. Díky svému vedoucímu postavení na trhu a mimořádným ekonomickým výhodám má divize poměrně velký podíl na

celkovém zisku. Společnost používá dobytek k placení svých účtů a krmení svých hvězd, otazníků a psů. Vysoký příjem, který krávy přinášejí, výrazně převyšuje náklady na jejich udržení na trhu. Jsou zdrojem financování budoucího růstu trhu. Nemá smysl dále zvyšovat podíl na trhu, protože má jasný náskok, pokud jde o podíl na trhu, a proto již dosáhl vedoucího postavení na trhu. Hlavní strategie pro tyto produkty jsou:

- Pouze racionalizační investice,
- Vzdát se podílu na trhu ve prospěch příjmů, a to prostřednictvím výběru zákazníků a regionálního ústupu,
- Omezit používání marketingových nástrojů k propagaci na minimum,
- Definovat program a nezavádět žádné nové výrobky nebo se vzdát celé řady výrobků, aby se vyčistil sortiment,
- Uplatňovat politiku vysokých cen a nezapojoval se do slevování cen,
- Na straně nákladů, čímž se vytváří konsolidační strategie.

4. Psi

Představují ty obchody, které mají slabé tržní podíly na trzích s nízkou mírou růstu. Charakteristiky jsou následující:

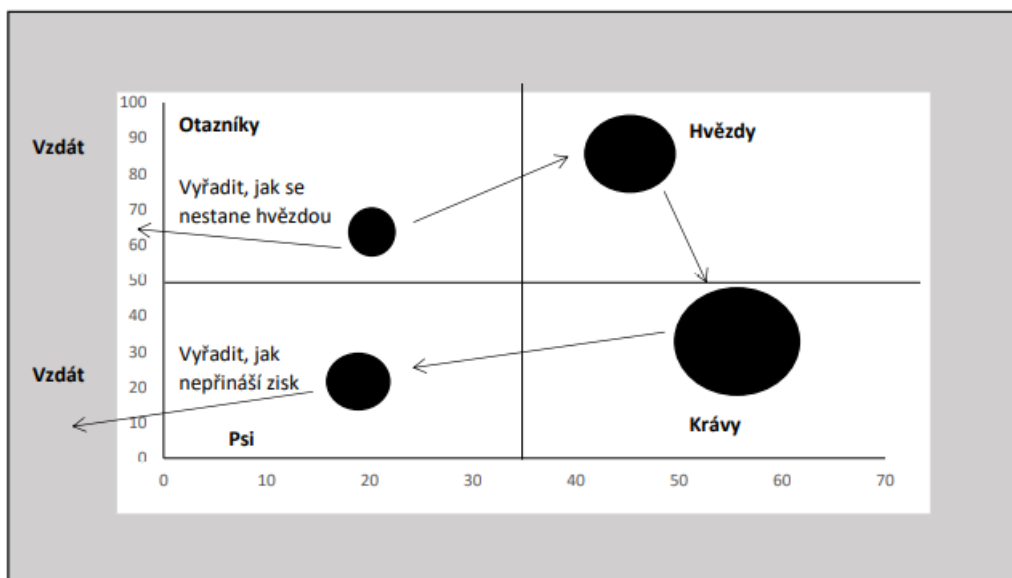
- Přinášejí nízké zisky nebo ztráty (ale někdy mohou přinést slušné množství peněz),
- Zvážit, zda je vhodné tyto produkty zachovat,
- Vyžadují mnoho času managementu.

Psi představují společnosti s nízkým tržním podílem na málo rostoucích trzích. Psi generují nízké zisky, a dokonce i ztráty, i když někdy mohou přinést poměrně vysoké peníze. Utratí více peněz, než vyprodukují. Ponechte si je pouze v případě, že mohou přispět nebo je-li to nutné ze zvláštních klasifikačních důvodů. Hlavní strategie pro tyto produkty jsou:

- Vyřadit výkony, které nemají perspektivu a přinášejí pouze ztráty, omezit počet výrobních řad,
- Snížit náklady na materiál, např. díky cenově dostupnějším materiálům a konstrukcím nebo levnějším dodavatelům,
- Přizpůsobit kapacitu potřebám a uzavřít nerentabilní zařízení,
- Zavést výrobu mimo vlastní podnik, pokud je to cenově výhodnější. Tím se dosáhne nižšího objemu kapitálu vázaného v technologii a zároveň se sníží náklady na údržbu a skladování,
- Zvyšte produktivitu prostřednictvím vyšší motivace pracovníků, nikoli automatizace,
- Snížit počet zaměstnanců a převést je na lukrativnější úseky,
- Provést organizační restrukturalizaci zeštíhlením administrativy,
- Nezahrnovat náklady na služby do ostatních položek prostřednictvím produktů, ale ponechat je jako samostatnou strategickou obchodní jednotku.

Po nahlášení obchodů v matici růstových akcí zkontrolujte, zda je portfolio vyvážené. Nevyvážené portfolio charakterizuje mnoho psů či otazníků, případně málo hvězdiček a krav

Společnost by měla stanovit cíl (produkt) pro každou strategickou obchodní jednotku a alokovat na ni finanční prostředky.



Obrázek 4.3 Ideální pohyb produktu v matici BCG

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu času, např. kalendářní rok nebo let, produkt změní svou pozici v matici podílu růstu. Začínají jako otazníky, pak se stávají hvězdami, dojnými krávami a nakonec psi. Z tohoto důvodu je důležité porozumět pozici produktu v matici nejen v čase, ale také dynamice změn – pohybu v matici. To znamená, že každý produkt musí být porovnán s jeho pozicí v minulém období, předchozím období a aktuálním období. Na základě tohoto pohybu je možné předvídat, kde by se měl nacházet v příštím období, což napomáhá ke správnému strategickému rozhodnutí ohledně zkoumaného produktu. V případě, že pohyb produktu není žádoucí, je třeba navrhnout strategická opatření k úpravě jeho pohybu v matici ve prospěch firmy.

Tabulka 4.2 Matice BCG a možnosti hodnocení produktů

P.no.	Název	Hodnoty výpočtu pro BCG	
		Podíl na trhu	Růst trhu v %
	VÝROBEK		
1	Výrobek 1	0,15	16
2	Výrobek 2	5,1	2
3	Výrobek 3	2,95	0
4	Výrobek 4	1,14	14,29

Zdroj: vlastní zpracování

Tato matice je vhodná pro hodnocení všech činností (produktů) firmy, a tedy pro stanovení vhodných cílů. Z tabulky 4.1. je zřejmé, že produkt 1 je otazník vyžadující další manažerská rozhodnutí. Produkty 2 a 3 jsou dojné krávy, které mají firmě přinášet peníze, produkt 4 je hvězdný produkt, který může vyžadovat další investice.

Tabulka 4.3 BCG matice a možnosti hodnocení produktů na základě faktorů

Atraktivita produktu: název	Výrobek 1	Výrobek 2	Výrobek 3	Výrobek 4
Faktor	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)
Objem trhu:	2,5	2	1,5	3,5
- rozvoj domácí výroby	3	2	1	3
- vývoj produkce na domácím trhu (domácí produkce + dovoz – vývoz)	2	2	2	4
Růst trhu:	2,67	3	2,33	3
- ekonomické ukazatele pro spotřebitele	2	3	2	3
- rozvoj poptávky prostřednictvím nových způsobů využití výrobků	2	5	2	2
- příležitosti k získání nových segmentů trhu	4	1	3	4
Kvalita trhu	3	2	1,2	4,33
- ziskovost a stabilita zisku na trhu	4	1	1	4
- využití kapacity nebo nedostatečná zaměstnanost	2	3	1	4
- realizované počty jednotek výrobků a roční poptávka zákazníků	2	3	1	5
- náhradní soutěž zvenčí nebo zevnitř	3	2	2	
- životní cyklus výrobku	4	1	1	
Obsazenost trhu:	3,5	1,5	1,5	4,5
- mnoho/méně konkurentů a růst/pokles	3	2	2	4
- intenzita hospodářské soutěže, která se projevuje například strategií dominantního postavení velkých soutěžitelů na trhu.	4	1	1	5
Bezpečnost trhu:	3,67	2,33	2,67	3,5
- stupeň obtížnosti výrobní technologie	3	1	5	4
- know-how a zkušenosti pracovníků výrobců	4	3	2	3
- vhodnost výrobků pro patentovou nebo známkovou ochranu.	4	3	1	
Celkem	15,33	10,83	9,2	18,83
Atraktivita trhu v %	61,33	43,33	36,8	75,33
Konkurenční postavení				
Faktor	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)	Stupeň (1..5)
Podnikatelský status:	1,25	2,75	2	1,5
- podíl na trhu ve srovnání s nejsilnější firmou a firmou na druhém místě.	1	4	1	2
- míra distribuce měřená koeficientem skutečných a potenciálních zákazníků.	1	2	2	1
- kapitálová struktura a solventnost	2	4	1	1
- zajištění výhodného postavení na trhu	1	1	4	2
Pozice při nákupu materiálu a výrobě výrobků:	4,5	4,75	1,5	2,25

- relativní nákladové výhody, příznivé variační náklady na kus	5	5	3	3
- spolehlivost dodávek díky přístupu k nákupním zdrojům a vysoké flexibilitě při nákupu.	5	5	1	2
- možnost růstu produktivity v důsledku rozsáhlé automatizace/mechanizace.	4	4	1	2
- speciální dovednosti v pracovních postupech nebo know-how ve výrobě.	4	5	1	2
Marketingová pozice:	2,83	1,33	3,83	1,33
- stupeň známosti společnosti	1	1	5	2
- image (vysoká míra identifikace produktu s firmou, rozpoznatelnost firmy).	1	1	2	1
- splnění požadavků zákazníků (málo reklamací, oprav, uspokojivé řešení problémů)	3	1	4	1
- kvalita vnějšího a zákaznického servisu (poradenství, služby).	4	2	4	1
- připravenost na dodávky a dodržování termínů	4	1	5	2
- zpracování poptávky a nabídky	4	2	3	1
Pozice vedení a zaměstnanců:	5	4	2	1,5
- kvalifikace a význam manažerů (orientace na trh, odvaha rozhodování) se z jeho pohledu na produkt jeví jako důležité	5	4	1	2
- příležitost k dalšímu růstu (např. špičkový inovátor v oboru).	5	4	3	1
Celkem	13,58	12,83	9,33	6,58
Konkurenční postavení v %	67,92	64,17	46,67	32,92

Zdroj: vlastní zpracování

Portfolio produktů

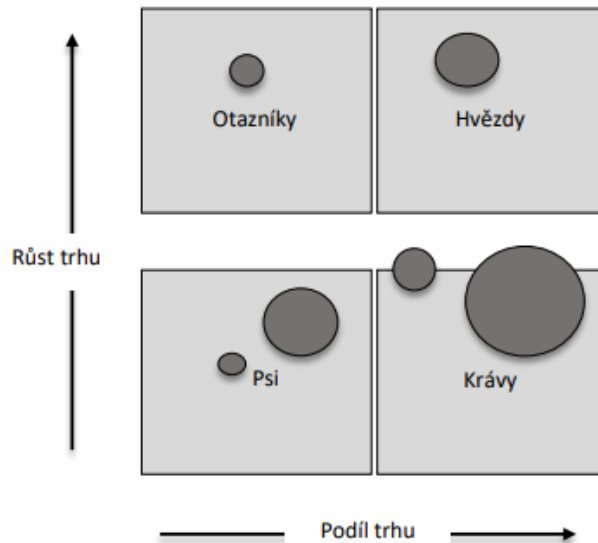
Potenciální produkty – otazníky: těchto produktů se kupuje relativně málo. Potenciálně je však potřebujeme, ale je tu otazník – *co s nimi?* Nejprve je třeba zjistit, jak si vede konkurence a jak se jí daří. To vás vede k následujícím přístupům: vzdejte se ho nebo ho selektivně propagujte; zintenzivněte osobní angažovanost, abyste zvýšili svůj podíl na trhu.

Produkty, do kterých je třeba investovat – hvězdy: jsou to dobré produkty s velkým prodejním potenciálem. Vyplatí se do nich investovat.

Vysoce výnosné produkty – krávy: jejich tržní potenciál je uspokojivý, ale rostou mírně. Ani ty však nevyžadují mnoho práce. Vyplatí se je dobře „podojit“. Je však třeba dbát na výnos. Zisky z těchto produktů raději použijte na vývoj nových produktů, na hvězdy nebo otazníky.

Produkty, do kterých je třeba přestat investovat – psi: nakupují se v malém množství a získat z nich malý obrát dá hodně práce. Nejlepší způsob, jak je vyrábět a prodávat, je zmírnit nebo inovovat. Obecně se nevyplatí se v nich výrazně angažovat.

Pokud se jedná o solidní a stabilní společnost, její portfolio je vyvážené. Má mnoho produktů s otazníky, hvězdami, kravami a psy. Je-li kombinace určitých produktů nadřazena ostatním, je třeba se zamyslet nad fungováním firmy a rychle zavést akční plán zaměřený na zlepšení produktového mixu. Výsledné hodnocení by mělo být převedeno do grafu ve tvaru:



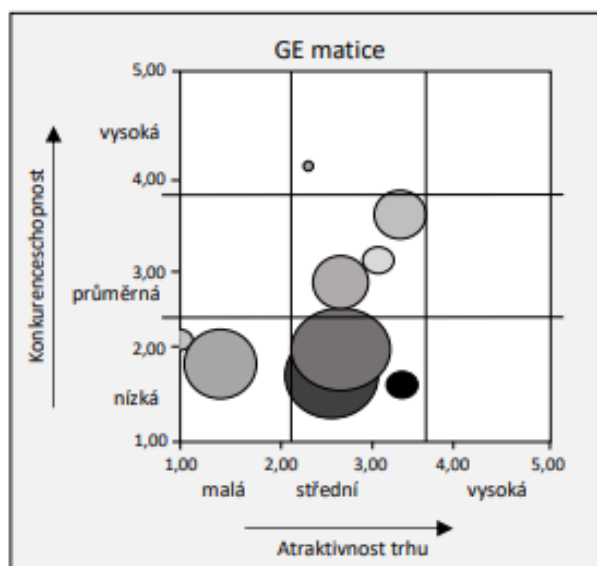
Obrázek 4.4 Vyvážené portfolio produktů v matici BCG
Zdroj: vlastní zpracování

B. Atraktivita trhu – konkurenceschopnost (GE)

Nestačí určit vhodný cíl pro každou strategickou obchodní jednotku (produkt) na základě jeho pořadí v matici podílu růstu. Pro hlubší rozbor je nutné použít další metody, které umožňují zpřesnit výsledky práce. V matici GE je každá společnost hodnocena na základě dvou hlavních dimenzí: atraktivity trhu a konkurenční pozice. Z marketingového hlediska představují tyto dva rozměry vynikající úvahu pro zahrnutí všech prodejen. Úspěch podniku závisí na tom, zda podnik působí na atraktivním trhu a má dostatečně konkurenceschopnou prodejní sílu, aby na tomto trhu uspěl. Bez kterékoli z těchto dimenzí nemůže společnost dosáhnout uspokojivých výsledků. Problém je změřit velikost těchto rozměrů. Aby toho dosáhli, musí stratégové identifikovat všechny faktory za každou dimenzí, najít způsoby, jak změřit jejich velikost, a zahrnout jejich hodnotu do konečné hodnoty dimenze.

Váhy faktorů atraktivity a konkurenceschopnosti jsou přiřazeny tak, že součet vah všech faktorů atraktivity trhu je roven 1 a součet vah konkurenčních pozic je roven 1. Navíc je každému faktoru přiděleno skóre od 1 do 5, kde 5 je velmi atraktivní, 4 je atraktivní, 3 je spravedlivé, 2 není příliš atraktivní a 1 není atraktivní. Hodnotu atraktivity pro daný faktor získáme vynásobením váhy faktoru odpovídajícím skóre. Součet hodnot atraktivity trhu nám dává celkovou atraktivitu trhu a součet hodnot konkurenční pozice nám dává celkovou konkurenční pozici produktu.

Sečtením hodnot všech faktorů podél dvou dimenzí získáme dvě hodnoty – jednu pro atraktivitu trhu a jednu pro konkurenční pozici. Na základě tohoto posouzení můžeme umístit výrobky zobrazené v kruzích do matice GE. Bude na průsečíku těchto dvou hodnot. Velikost kruhu představuje počet produktů, které budou na trhu vyrobeny. Matice GE je rozdělena do devíti polí. Tři políčka v levém horním rohu představují strategicky výhodné lokality, kam by měla společnost investovat a růst. Diagonální pole umístěné na diagonále spojující levý dolní a pravý horní roh představuje strategické rozložení mírné výhody produktu. Tři čtverečky v pravém dolním rohu představují neatraktivní umístění produktu. Společnosti by měly zvážit zajištění sběru nebo likvidace.



Obrázek 4.5 Produkty v matici GE
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.4 Popis polí matice portfolia GE

Chráněné postavení: Investovat do růstu v maximální přijatelné míře, soustředit se na udržení síly.	Investovat a budovat: Výzva k zaujetí vedoucího postavení, budovat selektivně na základě síly, posilovat zranitelné oblasti.	Budovat selektivně: Využívat omezené síly, hledat způsoby, jak překonat slabá místa, stáhnout se, pokud chybějí náznaky životaschopného růstu.
Budovat selektivně: Značně investovat v nejatraktivnějších segmentech, vybudovat schopnost odolávat konkurenci, zvyšovat zisk růstem produktivity.	Výběrovost – směřovat k výdělkům: Chránit existující program, investovat do těch segmentů, kde je vysoká ziskovost a poměrně malé riziko.	Omezeně expandovat nebo sklízet: Hledat způsoby, jak se rozšířit bez velkého rizika, minimalizovat investice a racionalizovat operace.
Chránit a znovu se soustředit: Udržovat obvyklé výdělky, soustředit se na atraktivní segmenty, chránit sílu.	Směřovat k výdělkům: Chránit postavení v nejziskovějších segmentech, zvyšovat úroveň výrobků, minimalizovat investice.	Zbavovat se: Prodat v době, kdy je cenově nejvýhodnější snížit fixní náklady a zatím neinvestovat.

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera 1997

4.7 Produktová dokumentace a produktoví specialisté

Produktová dokumentace je velmi různorodá, stejně jako odborníci na produkty. Obvykle to začíná historickými údaji o produktu a různými informacemi, které z něj pocházejí. Velká část produktové dokumentace je primárně o marketingu a jeho analýze. Jejich základem je marketingová analýza a marketingové plánování. To se jasně odráží v produktové řadě, GE matrix nebo Porterově modelu. Nejmodernějším projevem produktové dokumentace jsou produktové informační panely a systémy hodnocení výkonnosti produktu. Kromě klasifikace produktů by měl přehled produktů obsahovat také stupeň inovace, velikost investice do produktu, jeho ekonomické charakteristiky, tj. tržby, variabilní náklady a přínos přínosu. Nákup, výroba, vývoj, marketing, hodnota značky a další informace.

Kontrolní otázky

1. Jaké jsou cíle produktového managementu z pohledu společnosti?
2. Jaká je role produktových manažerů napříč jednotlivými funkcemi?
3. Kdo má hlavní vliv na role produktových manažerů?
4. Charakterizujte role produktového manažera a prodejce.
5. Jak probíhá komunikace s dodavateli?
6. Vysvětlete role produktového manažera ve vztahu k výzkumu a vývoji.
7. Jak produktový manažer vnímá služby zákaznické podpory?
8. Co by měl znát produktový manažer v oblasti financí?
9. Jak funguje marketingová komunikace z pohledu produktového manažera?
10. Jaký je vztah a chování produktového manažera a zákazníka?
11. Jaké jsou základní úkoly produktového manažera?
12. Jaké další úkoly plní produktový manažer?
13. Jak se produktové strategie odrážejí v životním cyklu produktu?
14. Co je podstatou práce produktového manažera?
15. Jaké jsou každodenní povinnosti produktového manažera?
16. Proč se produktoví manažeři zabývají spíše hašením požárů a provozem než strategií?
17. Jaké jsou krátkodobé úkoly produktového manažera?
18. Charakterizujte dlouhodobé (strategické) povinnosti produktového manažera.
19. Vysvětlete roli globálního produktového manažera.
20. Jaký je podle vás rozdíl mezi klasickým a globálním produktovým manažerem?
21. Popište základní oblasti rámce řízení produktů.
22. Se kterými subsystemy spolupracuje a koordinuje práci produktový management?
23. Vysvětlete vazby mezi podnikovou (obchodní) strategií – analýzou procesů a řízením produktu.
24. Jaké jsou vazby mezi subsystemy analýzy a plánování produktu a ostatními oblastmi, které tvoří rámec řízení produktu?

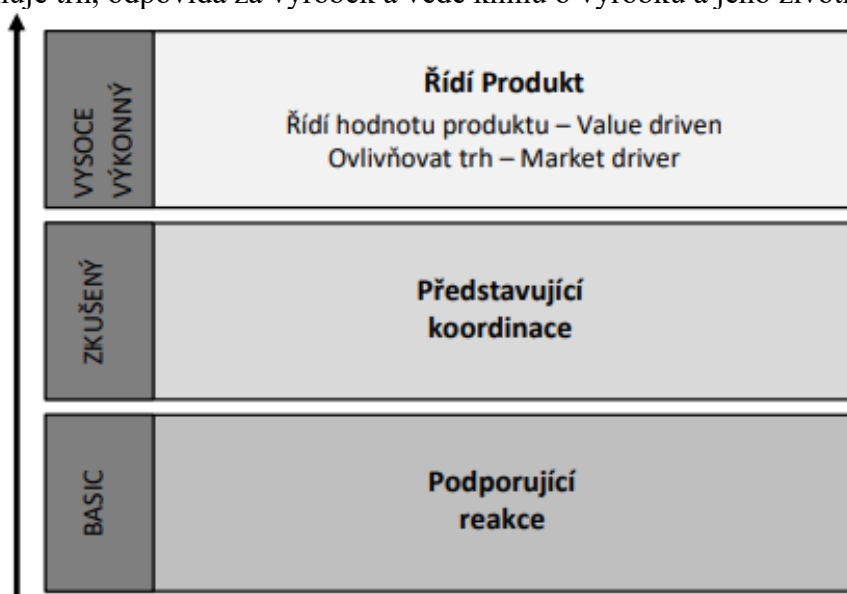
5 Model řízení produktů v podniku

Model produktového managementu zahrnuje všechny základní kontexty, které by produktový management měl v podnikání zahrnovat. To zahrnuje produktového manažera, který má dovednosti, zdrojovou databázi, ze které extrahuje potřebná data. Mohou to být účetní údaje, údaje o prodeji, údaje o nákupu, údaje o prodeji nebo marketingové údaje. Vyspělost a rozvoj produktového managementu posuzují podle stupně jeho integrace do podniku.

5.1 Model vyspělosti řízení produktu

Produktový management je jednou z mála pozic ve společnosti, kde můžete skutečně pokročit ve své kariéře a provést zásadní úpravy, aniž byste změnili svou oficiální roli. „Je velký rozdíl mezi vstřícným jednáním a podporou podnikání“. Obrázek 5.1 znázorňuje tři úrovně vyspělosti produktového managementu, základní, zkušený a vysoce výkonný

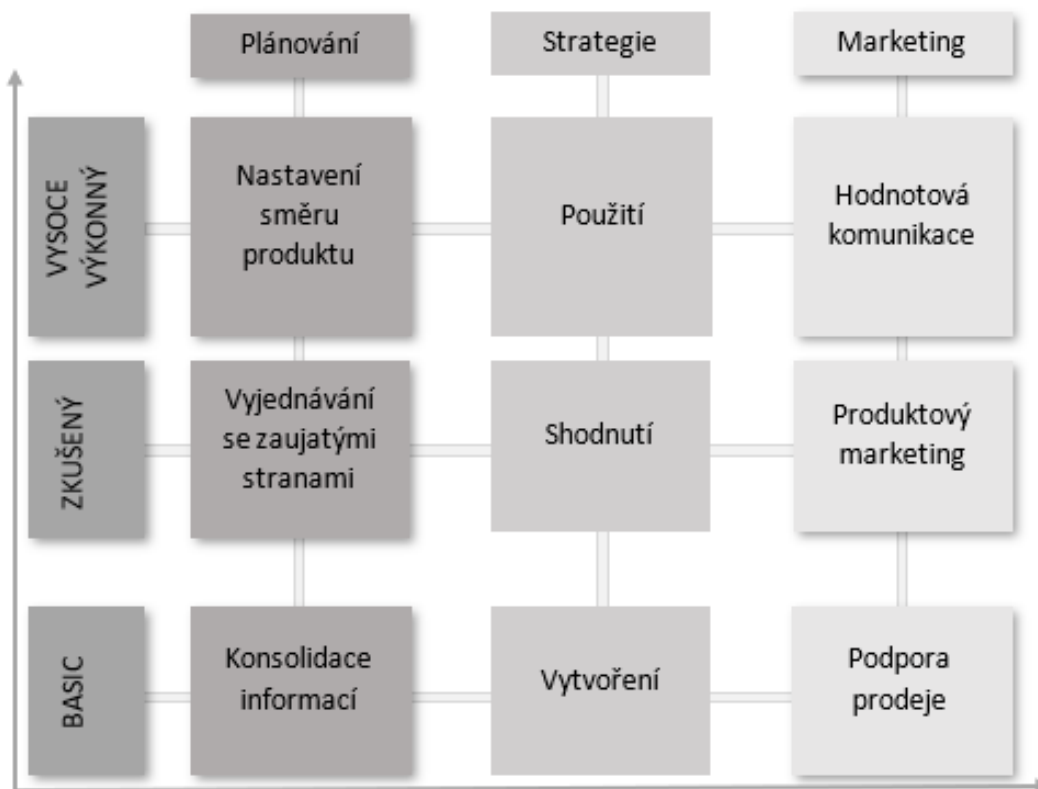
1. **Základ** – Úroveň BASIC je základní úrovní řízení produktu, která se obvykle vytváří v prvních fázích implementace a zahrnuje základní úkoly. Produktový management na této úrovni podporuje reakce na práci s produktem.
2. **Zkušený** – Představuje druhou úroveň produktového managementu, kdy je přístup k produktovému managementu již formalizovaný a začínají se plnit koordinační funkce.
3. **Vysoce výkonný** – Produktový management je zde již jako samostatné oddělení, které spravuje produkty a komplexně se stará o jejich životní cyklus. Řídí hodnotu výrobku, ovlivňuje trh, odpovídá za výrobek a vede knihu o výrobku a jeho životním cyklu.



Obrázek 5.1 Tři úrovně vyspělosti produktového managementu

Zdroj: Bjernulf 2016

V rámci úrovně vyspělosti produktového managementu existují tři základní oblasti, a to plánování – strategie – marketing. Obrázek 5.2.



Obrázek 5.2 Činnosti řízení produktu podle úrovně zralosti
Zdroj: Bjernulf 2016

5.2 Plánování produktů

Na základní úrovni výše produktový manažer jednoduše shromáždí požadavky od všech zúčastněných stran a předá sestavený seznam jejich vývoji. Na nejvyšší úrovni budete informovat kontext (cílový trh a osobnost), udávat směr a nechat jednotlivé vývojáře, aby se sami rozhodovali. Budete také spravovat žádosti. *Řekněte marketingu a prodeji: kam chcete jít Jaké položky hledáme? Jakým žádostem bude vyhověno?*

Na **základní úrovni** produktový manažer shromažďuje a koordinuje informace o produktu. Zdroje těchto informací jsou rozsáhlé a sestávají především z údajů o prodeji a ekonomických údajů. Dále jsou to údaje z nákupu a výroby. Velkou základnu tvoří informace z marketingové analýzy. Tyto informace třídí, uspořádává a připravuje k dalšímu použití. Již je vedena kniha informací o výrobku.

Na **zkušené úrovni** již produktový manažer jedná se zainteresovanými stranami a citlivě využívá svého vlivu k prodeji produktu a splnění požadavků zákazníka.

Na **úrovni vysoce výkonný** již produktový manažer určuje směr produktu a zefektivňuje jeho prodej a komunikaci se zákazníky.

Produktová strategie

Existuje mnoho názorů na to, jak by měly být politiky vytvářeny. V zásadě není těžké. Ještě složitější je implementace strategie v úsilí o řízení produktů a produktů. Použité nástroje jsou přímo propojeny se strategií. Tímto způsobem můžete upřednostňovat požadavky. To může

zahrnovat rozhodování o tom, u kterých klientů provést uživatelský průzkum. Toto je pravděpodobně pořadí, ve kterém zavádíme nové produktové řady.

Na základní úrovni vytváří produktový manažer podmínky pro efektivní činnosti produktového managementu a procesy tvorby strategie. Informační základnu zde tvoří strategické a marketingové plány podniku včetně finančního plánu.

Na zkušené úrovni produktový manažer sladuje informace mezi strategickým a operativním řízením produktu a jednotlivými obchodními jednotkami.

Na úrovni vysoce výkonné již produktový manažer využívá informace k rozvoji produktové strategie.

Marketing produktu

Produktoví manažeři vytvářejí marketingové položky na kontrolním seznamu. Může poskytnout užitečné informace pro budoucí návštěvu zákazníka. Vysoce výkonní produktoví manažeři identifikují cílové aplikace, odhalují mezery a silné stránky zákazníků a potenciální řešení. Vysoce výkonní produktoví manažeři mapují cestu k úspěchu pro zákazníky a zaměřují se na naše produkty.

Na základní úrovni se produktový manažer zaměřuje na oblast prodeje a shromažďuje důležité údaje o prodeji. Pomáhá také při realizaci aktivit na podporu prodeje produktů.

Na zkušené úrovni je produktový manažer schopen samostatně realizovat produktový marketing a rozumí životnímu cyklu produktu. V každé fázi je schopen vhodně reagovat a vytvářet marketingové analýzy, které prakticky využije při ovlivňování kupní síly zákazníků.

Na úrovni vysoce výkonné je produktový manažer již hodnotově orientován a může komplexně ovlivňovat hodnotu produktu, včetně příspěvků na krytí.

Konsolidace informací a vytváření historických údajů o produktech

Potřebu marketingových informací ovlivňují čtyři důležité faktory:

- Rozvoj marketingu od místního po národní a globální,
- Od potřeb zákazníků k přáním zákazníků – růst náročnosti zákazníků,
- Od cenové k necenové konkurenci,
- Digitalizace a elektronický obchod.

5.3 Informační systém produktového manažera z marketingového hlediska

Mezi důležité faktory ovlivňující vývoj tohoto informačního systému patří:

- Úsilí o udržení vyrobených produktů při životě,
- Usilovat o rozvoj společnosti a naplňování jejího poslání,
- Rozšiřování trhů na geografickém základě,
- Snaha předem zjistit reakce zákazníků na různé vlastnosti a styly zboží,
- Povědomí o cenových relacích náhradních produktů k vašemu výrobku.

Tok informací z interních a externích zdrojů by měl směřovat k marketingovým a produktovým manažerům společnosti. Marketingový informační systém by měl obsahovat následující prvky:

- Pracovníci,
- zařízení,
- informační technologie pro práci s daty (sběr, třídění, analýza, vyhodnocování, distribuce).

Marketingové subsystémy se skládají z:

- interní informačních systémů,
- marketingový zpravodajských systémů,
- systémů z marketingového výzkumu,
- systémů podpory marketingového rozhodování.

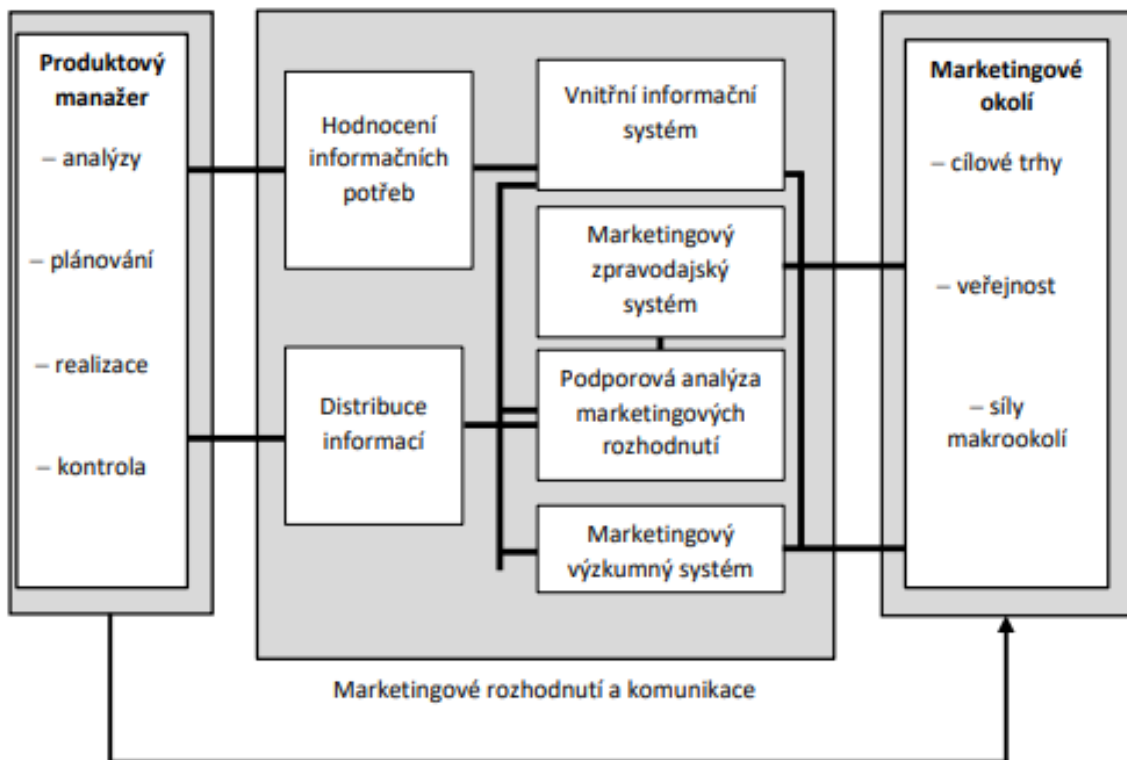
Obrázek 5.3 ukazuje příklad marketingového informačního systému pro řízení produktu. V rámci organizace a implementace by měl být vytvořen marketingový informační systém (MIS). MIS zajistí oběh marketingových informací podle potřeb produktového managementu. Na zpracování těchto potřebných informací se bude podílet subsystém marketingových informací, který bude pracovat v bloku zpracování informací.

Interní informační systém. Jedná se o základní informační systém. Obsahuje informace o objednávkách, prodeích, cenách, zásobách, dlužnicích, věřitelích atd. Analýza těchto informací pomůže identifikovat základní obchodní příležitosti a problémy. Základem interního informačního systému je cyklus objednávka-dodávka-faktura.

Ekonomické oddělení má poskytovat měsíční rozvahu, výkaz zisku a ztráty, měsíční plnění plánu podle expedičních míst, měsíční výkaz zásob, výkaz o personálním obsazení a případně denní výkaz o prodeji.

Obchodní oddělení vytvoří dodavatelско-odběratelský informační systém se základními informacemi o dodavatelích (karta dodavatele) a odběratelích (karta zákazníka). V rámci rozvoje informačního systému by měla být věnována větší pozornost spolupráci a výběru dodavatelů. Při výběru upřednostňujte kvalitu produktu, balení, služby poskytované dodavatelem, slevy, provize, ceny, dodací podmínky, platební podmínky atd. Poskytně informace o nových dodavatelích, souladu dodávek, kvalitě dodavatelů, službách poskytovaných dodavatelem atd. Obchodní oddělení musí spolupracovat s marketingovým oddělením na informacích a organizaci, vývoji reklamy, propagace a podpůrných systémů.

Pro každého zákazníka (může to být i dodavatel) je vhodné vytvořit „kارتu zákazníka“ a zaznamenávat do ní důležité údaje. Tato karta může samozřejmě obsahovat mnohem více údajů o zákaznících. Měla by být vytvořena ve vhodné databázi s jednotným ID (identifikačním kódem) zákazníka, aby na jejím základě bylo možné vytvářet různé relace databáze a vytvářet znalostní systémy.



Obrázek 5.3 Marketingový informační systém v práci produktového manažera
Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera 1997

Karta zákazníka

Zákazník:	Dodavatel:	
Kontaktní osoba:		
Telefon:	Mobil:	
Smlouva o odběru/přepravě produktů:		
Datum podpisu:		
Datum ukončení:		
Smluvní podmínky:		
Předmět obchodu:	Cena:	Skupina ABC:
Další program obchodu:		
Možnost náhrady:		
Doprava:	Vzdálenost:	
Spolehlivost úhrady plateb (ABC):	Platební podmínky:	
Balení	Potenciální možnosti rozvoje obchodu:	
Poznámky:		

Obrázek 5.4 Karta zákazníka (příklad)
Zdroj: vlastní zpracování

Marketing Intelligence System (MSS)

MSS poskytuje informace o očekávaném vývoji marketingového prostředí:

- Sledování zvyklostí zákazníků,
- Potřeby zákazníků a trendy životního stylu,
- Sledování trendů v odvětví dopravy,
- Sledování trendů v oblasti životního prostředí a zdraví.

Oblast potřeb a zvyků zákazníků bude sledována prostřednictvím dotazníků, aby bylo možné sledovat změny zákaznických zvyklostí a vývoj zájmu o jednotlivé poskytovatele. Tento dotazník umožní identifikovat a specifikovat potřeby dodavatelů a konkrétně je vybírat. Kromě pohledu manažera je vyžadován i pohled konkrétních zákazníků a šetření probíhá formou dotazníkového šetření. Kromě tržního a konkurenčního prostředí MSS zkoumá také tyto environmentální faktory:

- **Sociální faktory.** Věková struktura obyvatelstva, zákazníci, pohlaví, hustota zalidnění, urbanizace jako celkový fenomén, zásadní změna v oblasti kultury, změna struktury zaměstnanosti, vzdělání, zvyšování kvalifikace a změna povolání jako ekonomická nutnost, pluralita hodnot a další diferenciací povolání, šíření typických způsobů života, jako je konzumní způsob života, orientace na volný čas a racionální život.
- **Technologické faktory.** Stroje a zařízení, které lze pořídit, dostupné licence, patenty, know-how, výrobní technologie, transfer technologií.
- **Ekonomické faktory.** Banky nebo jiné finanční instituce, poradenské firmy, celní předpisy, daňové předpisy, rozpočtová pravidla, úvěry a půjčky, vlastnické vztahy, cenová politika, měnová politika, mzdová politika, míra inflace, možnost devalvace, směnné kurzy, mzdové náklady a cena práce, úrokové sazby, hospodářský růst nebo pokles atd.
- **Politicko-právní faktory.** Vládní politika, právní normy, politický vývoj, odbory a zájmová sdružení, vývoj hospodářské politiky, souhrnné hospodářské dopady, podíl evropských společností na trhu, otázky vývozu.

System marketingového výzkumu (MRS)

Mezivládní konference se zaměřují na shromažďování, analýzu a vyhodnocování informací a vyvozování závěrů.

Deset nejdůležitějších činností MVS je:

- Analýza podílu na trhu,
- Analýza prodeje,
- Určení charakteristik trhu,
- Studie obchodních trendů,
- Krátkodobá prognostika,
- Studie o konkurentech,
- Dlouhodobá prognostika,
- Cenová analýza,
- Posouzení současné obchodní činnosti.

Systém podpory marketingového rozhodování (MDSS)

Systém statistických nástrojů a modelů rozhodování podporovaný počítači, které pomáhají analyzovat marketingová data a přijímat marketingová rozhodnutí. V tomto systému budou zpracovávány statistické výkazy o vývoji tržeb. Při zpracování údajů je vhodné využívat i metody statistické analýzy, a to zejména frekvenční analýzy, testování hypotéz (Chi-kvadrát, F-test, t-Test, Pearsonův korelační koeficient, metody regresní analýzy apod.) ([http://www.dominanta\). cs](http://www.dominanta.cs))

Historické údaje o produktech

Důležitou činností produktového manažera je shromažďovat historická data o produktu a používat je k předpovídání budoucnosti produktu a společnosti. Objem prodeje, cena produktu, zisková marže (obchodní marže), čistý zisk, příspěvek na úhradu atd pro každý produkt. Uvádí se několik let. Příkladem může být tabulka s kvantifikací jednotlivých datových buněk

Tabulka 5.1 Historické údaje o produktech

Základní údaje o výrobku	Výpočet	Realita	V loňském roce	Předloni
1. Tržby podle odvětví, segmentů – ve f. j.				
2. Podíl společnosti na trhu – v %				
3. Průměrná cena za jednotku v €				
Variabilní náklady na jednotku v €				
5. Příspěvek na úhradu na f. j. v €	(3-4)			
6. Objem prodeje ve fyzických jednotkách	(1x2)			
7. Příjmy z prodeje v €	(3x6)			
8. Příspěvek na úhradu celkem v €	(5x6)			
9. Fixní náklady v €				
10. Čisté ziskové rozpětí (příspěvek na úhradu II)	(8-9)			
11. Marketingová komunikace (marketing) v €				
12. Prodejci a distribuce v €				
13. Marketingový výzkum v €				
14. Čistý provozní zisk v €	(10-11-12-13)			

Zdroj. vlastní zpracování

Pro produktové manažéry je potřebné, aby shromažďovali historické údaje o výrobcích primárně podle trendů a pro určování pozice v životním cyklu. Tyto data slouží jak zdroje o produktu pro aktivní činnost produktového manažera. Ale není jsou vhodné k použití v procesu řízení a plánování prodeje, protože to může vést k zpomalení v prodeje. Ideální cesta k prodejcům je vědět pouze o aktuálních prodejích a prodeje ven směrem do budoucnosti. Pro produktového manažera to ale musí ukázat pozici produktů v životním cyklu, to je nutně závislý na historických datech a vývoji. Tvoří základ pro správné rozhodování. Pokud je produkt ve fázi utlumení, t.j. poklesu v prodejích a ziskovosti, mohou navrhnout inovace a vrátit produktový cyklus na výchozí pozici z otazníku, ale na vyšší úrovni kvality.

5.4 Rámec řízení produktů z pohledu organizačních procesů

Na obrázku 5.5 uvádíme rámec řízení produktu podle rámce Tolpagorni Product Management Framework od ISPMA.

Strategický management	Strategický management	Plánování produktů	Rozvoj	Marketingová analýza	Prodej a distribuce	Servis a podpora
Korporátní strategie	Umístění a definice	Životní cyklus produktů	Engineering management	Marketingové plánování	Plánování prodeje	Plánování, příprava služeb
Portfoliový management	Model dodávky, strategie služeb	Mapy rozložení	Projektový management	Zákaznická analýza	Příprava kanálů	Poskytování služeb
Inovační management	Zdroj	Plánování, uvedení na trh	Požadavky na proj. inženýrství	Management příležitostí	CRM	Technická podpora
Management zdrojů	Business studie a náklady	Požadavky na prod. inženýrství	Design produktů – požadavky	Organizace market. mixu	Operativní prodej	Marketingová podpora
Marketingová analýza	Cenotvorba	Architektura produktů	Management kvality	Uvedení produktů na trh	Operativní distribuce	Podpora prodeje
Produktová analýza	Eko systém management			Operační marketing	Řízení dodavatelů	
Přehledy a dashboardy	Právo a zákony			Hodnotová analýza		
	Management rizik a výkonnosti					
Spolupráce a účast	Jádro (CORE)	Kompozice, odsouhlasení (Orchestration)				

Obrázek 5.5 Rámec řízení produktu

Zdroj: Tolpagorni 2016

Hlavní oblasti

Strategické řízení je činnost v rámci organizace, jejímž obsahem je definování, plánování, schvalování, provádění a vyhodnocování strategie organizace.

- Produktová strategie – je průvodcem ziskovosti jednoho konkrétního produktu (skupiny), který vytváří strategická aktiva.
- Plánování produktů – je hlavní odpovědností za definování nabídky produktů v čase.
- Vývoj – všechny technické aspekty produktu, včetně implementace změn a rozšíření produktu.
- Marketing – marketing a zavádění produktů.
- Prodej a distribuce – zahrnuje dodavatelský řetězec, prodej a distribuci zákazníkům.
- Servis a podpora – veškeré služby nabízené a poskytované zákazníkům. Patří sem jak služby související s výrobky, tak poradenské služby nesouvisející s výrobky. Služby související s produktem mohou zahrnovat školení, instalaci, přizpůsobení, provoz a uživatelskou podporu zahrnující technické i netechnické otázky.

Odpovědnost za řízení produktů

- **Účast:** strategické řízení (odpovědnost v rámci správy a řízení společnosti).
- **Jádro:** přehledy, produktové strategie, umístění produktu, cenotvorba, řízení ekosystému, uvedení produktu na trh, analýza hodnoty.
- **Orchestrace:** řízení ostatních částí společnosti – zejména výzkumu a marketingu.

Spolupráce a účast na řízení produktů se skládá z dílčích oblastí:

- **Podniková strategie** – zahrnuje vizi, poslání, hodnoty a cíle, postavení společnosti, obchodní model a finanční plán, portfolio produktů a jeho vývoj, rozvoj zdrojů a kompetencí, technologické trendy a inovační strategii, tržní trendy a konkurenční strategii, politiky a řízení.
- **Řízení portfolia** – proces, při kterém se vyvažuje celková nabídka portfolia a přijímají se investiční rozhodnutí.
- **Řízení inovací** – podnikový proces organizace inovací v podniku. Včetně technických a podnikatelských inovací.
- **Řízení zdrojů** – organizační, strategický a rozpočtový proces plánování a zajišťování zdrojů pro vývoj, prodej atd.

Hlavní zodpovědnost za řízení produktů, tzv. Core, spočívá v:

- **Marketingová analýza** – zahrnuje kvantitativní a kvalitativní zprávy o segmentech, hodnotách zákazníků a tržních trendech.
- **Analýza produktů** – finanční a kvalitativní výkaznictví, analýza celého portfolia produktů.
- **Přehled** – založený nejen na analýze trhu a produktů, ale také na hlubším pochopení ekosystému, schopností a hnacích sil.
- **Umístění a definice zahrnují:** funkční a kvalitativní rozsah, zamýšlené použití a uživatele, dílčí a kompletní soubor komponent definujících nabídku.
- **Positioning a definice hodnoty** (z pohledu zákazníka) - zaměření na cílové marketingové segmenty, produktové portfolio společnosti a fázi životního cyklu produktu (např. revitalizace), možnosti prodejních kanálů a žádoucí partnerství a aliance.
- **Model dodávky a strategie služeb** – způsob poskytování nabídky, standardy vs. přizpůsobení.
- **Sourcing** – zahrnuje nákup nebo rozhodování a strategie dodavatelů.
- **Obchodní studie a kalkulace nákladů** – týkají se odhadů nákladů a výpočtů návratnosti investic atd.
- **Cenotvorba** – zahrnuje vytvoření cenové pyramidy zahrnující hodnoty, strukturu, politiku a cenové úrovně.
- **Řízení ekosystému** – zahrnuje spolupráci na požadavcích, vývoji, marketingu, prodeji, distribuci a službách s okolím.
- **Právo a zákony** – správa právních předpisů a práv duševního vlastnictví zahrnuje vše od smluv s dodavateli/zákazníky až po ochranu duševního vlastnictví.
- **Řízení rizik a výkonnosti** – jde o průběžné sledování a analýzu vybraných relevantních opatření, v případě potřeby je třeba včas přijmout opatření. Řízení rizik je průběžné sledování a analýza rizik, v případě potřeby je třeba včas přijmout opatření.
- **Životní cyklus výrobku** (*Life Cycle Management*) - přijímá správná opatření z marketingového a technického hlediska s cílem zvýšit ziskovost po celou dobu životnosti výrobku.

- **Roadmapping** (*produktové roadmapy*) - je strategický proces, při kterém se vytváří plán. Plán zahrnuje tržní, obchodní a technický vývoj v průběhu času. Plán je mocným strategickým komunikačním nástrojem.
- **Plánování vydání** – je proces, při kterém se včas plánují nové a/nebo vylepšené funkce/hodnoty pro konkrétní vydání nebo verzi produktu. Je třeba zvážit potřeby trhu a vlastní možnosti.
- **Produktové inženýrství** – je proces shromažďování, strukturování a prioritizace požadavků na konkrétní produkt nebo nabídku.
- **Architektura produktu** – je strategický proces, při kterém je celková nabídka strukturována do modulů a platform s určenými rozhraními. Platformy nejsou jen technické prostředky, ale také způsoby práce.
- **Uvedení produktu na trh** – znamená uvedení nového produktu, jeho verze nebo uvedení na trh.
- **Hodnotová analýza** – znamená definování hodnot nabízených zákazníkovi a vytvoření odpovídajícího příběhu produktu - např. pomocí modelu Value Tree.

Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu

- **Řízení inženýrství** – zahrnuje (technickou) architekturu systému, vývojové procesy a nástroje, řízení konfigurace, řízení znalostí, řízení zdrojů a dovedností, zajišťování zdrojů a odhady vývoje.
- **Projektové řízení** – týká se realizace vývojových činností. V závislosti na použité metodice se to řeší různými způsoby.
- **Inženýrství požadavků** (projektové řízení) - je proces definování obsahu konkrétního vývojového úsilí. Někdy se jeden projekt týká několika produktů. V agilním pojetí jde o definování backlogu.
- **Návrh produktu/požadavky** – řeší všechny aspekty interakce kupujícího/uživatele s produktem s cílem formovat chování, postoje a emoce spojené s tímto produktem.
- **Řízení kvality** – v tomto kontextu zahrnuje všechny technické aspekty kvality, včetně testování.
- **Marketingové plánování** – zabývá se vypracováním a projednáním plánů všech marketingových aktivit v daném časovém rámci, často na jeden rok, včetně souvisejících rozpočtů.
- **Analýza zákazníků** – znamená častou analýzu stávajících nebo potenciálních zákazníků nebo skupin zákazníků s cílem najít další obchodní příležitosti a udržet si je.
- **Řízení příležitostí** – znamená neustálé využívání identifikovaných obchodních příležitostí s cílem proměnit tyto příležitosti v konkrétní úspěch produktu.
- **Organizace marketingového mixu** – znamená výběr, zavedení a řízení kanálů vhodných pro produkci a řízení marketingových partnerů v rámci ekosystému produktu.
- **Operativní marketing** – znamená provádění marketingového plánu, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchylují od plánu.
- **Plánování prodeje** – zabývá se vypracováním a projednáním plánů všech činností souvisejících s prodejem v daném časovém rámci, často na rok, včetně cílů a pobídek.
- **Příprava distribučních kanálů** – znamená, že vybrané kanály jsou včas připraveny k prodeji nového produktu, verze nebo vydání.
- **CRM neboli řízení vztahů se zákazníky** – označuje systematické řízení interakcí společnosti se zákazníky, klienty a potenciálními zákazníky za účelem prodeje.
- **Operativní prodej** – zahrnuje plnění plánu prodeje, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchylují od plánu.

- **Operativní distribuce** – znamená zajištění hladkého průběhu objednávání a distribuce, stabilní a jednoduché objednávání a distribuci a hladké a správné účtování/placení.
- **Řízení dodavatelského řetězce** – znamená všechny aspekty sledování a přijímání opatření ke zlepšení celkové výkonnosti dodavatelského řetězce.
- **Servis a podpora** – veškeré služby nabízené a poskytované zákazníkům. Patří sem jak služby související s výrobky, tak poradenské služby nesouvisející s výrobky. Služby související s produktem mohou zahrnovat školení, instalaci, přizpůsobení, provoz a uživatelskou podporu zahrnující technické i netechnické otázky.
- **Plánování a příprava servisu** – podílí se na vypracování a projednávání plánů všech činností servisu produktů v daném časovém rámci, často ročním, včetně cílů a pobídek.
- **Poskytování služeb** – je realizace plánu služeb, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchyľují od plánu.
- **Technická podpora** – znamená provádění smluv o údržbě.
- **Marketingová podpora** – znamená poskytování marketingové pomoci. Může zahrnovat výrobu a distribuci marketingových materiálů, organizaci a realizaci marketingových akcí (konference, skupiny uživatelů atd.) a dokumentaci a monitorování marketingových aktivit a jejich výsledků.
- **Podpora prodeje** – znamená poskytování pomoci obchodním zástupcům a prodejním kanálům.

Protože obsah těchto systémů a subsystémů produktového managementu byl již popsán v předchozích kapitolách, v této kapitole probereme ty nejdůležitějšími z nich, které tvoří jádro produktového managementu.

Strategické řízení: podniková strategie, správa portfolia, řízení inovací, správa zdrojů, marketingová analýza, analýza produktu, přehledy a řídicí panely.

Produktové strategie: umístění a definice, model poskytování, strategie služeb, zdroj, obchodní studie a náklady, ceny, řízení ekosystémů, právo a zákony, řízení rizik a výkonnosti.

Plánování produktů: životní cyklus výrobku, mapy rozložení, plánování spuštění, požadavky na výrobek, strojírenství, architektura výrobku. John Stark popisuje pět fází životního cyklu produktu: 1. fáze je představovací, kde je produkt v hlavách inovátorů a nemá reálnou podobu. Následuje fáze definující, ve které se z nápadu stává detailní popis produktu. V další fázi se produkt vyvíjí. Nazývá se fáze realizační a na jejím konci se objeví hotový výrobek, jako například automobil. V předposlední fázi životního cyklu produktu si výrobek zákazník může koupit a její název je tedy fáze užívání. Poslední fáze nemusí nastat, ale pokud ano, produkt se dostane do stádia, kdy už nadále není potřeba. Společnosti ho tedy přestanou vyrábět a zákazníci jej přestanou používat. (Stark, 2019)

Vývoj: inženýrské řízení, řízení projektů, požadavky na projektové inženýrství, návrh výrobku – požadavky, řízení kvality, marketingová analýza, marketingové plánování, analýza zákazníků, řízení příležitostí, organizace marketingového mixu, uvedení produktu na trh, provozní marketing, hodnotová analýza.

Prodej a distribuce: plánování prodeje, příprava kanálu, CRM, provozní prodej, provozní distribuce, řízení dodavatelského řetězce, servis a podpora.

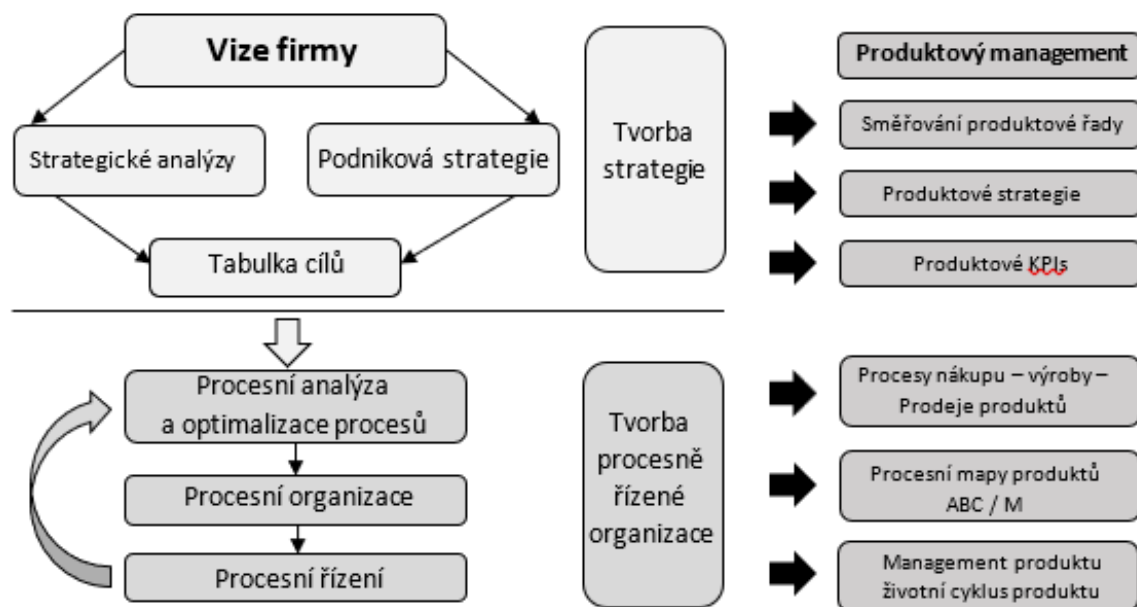
Plánování, příprava služeb: poskytování služeb, technická podpora, marketingová podpora, podpora prodeje.

Podniková strategie – analýza procesů a řízení produktů

Obrázek 5.6 ukazuje vztah mezi strategickým řízením, analýzou procesů a řízením produktů. U každé ze zobrazených činností (subsystémů) je uvedena vazba na řízení produktu a konkrétní činnosti řízení produktu. Z obrázku je zřejmé, že první, co musí produktový manažer znát, je poslání a vize společnosti, aby mohl přesně definovat produktové řady a směřování produktů do budoucna.

Na základě těchto znalostí může sestavit seznam produktů a provést jeho analýzu. Tyto činnosti jsou podporovány především marketingem a prodejem, ale musí být v souladu se strategií a vizí podniku. Předpokladem je znalost klíčových ukazatelů podniku. Pouze na tomto základě může provádět nezbytné činnosti při analýze a plánování výrobků a jejich prodeji.

Analýza procesů umožňuje přiřadit náklady na proces k produktu a určit, která činnost má jaké náklady prostřednictvím metodik Activity Based Costing a Activity Based Budgeting. To umožňuje nahlédnout do efektivity procesů výroby a prodeje výrobků. Na druhé straně nákup poskytne variabilní náklady na výrobek (přímé náklady), které nejsou součástí procesních nákladů, ale jsou především na straně dodavatele a výroby.



Obrázek 5.6 Rámec řízení produktů, strategií a procesů

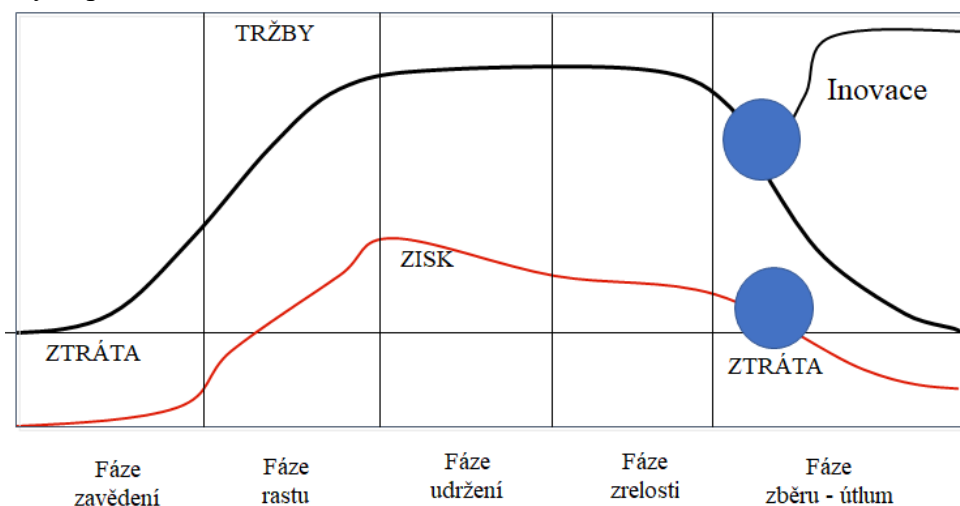
Zdroj: vlastní zpracování

Po provedení těchto činností se mohou produktoví manažeři zaměřit na životní cyklus produktu a vyvinout vhodné strategie a plány. K tomu nabízíme různé přístupy portfolia, včetně modifikovaných BCG, GE nebo jiných matric založených na dvou proměnných parametrech produktu. „Pro přežití společnosti musí být management dobrým obchodníkem, který ví, kdy začít vyvíjet nové produkty a služby, reinvestovat prostředky získané ze stávajících operací a půjček. K tomu musí být zaveden vhodný plánovací systém“ (Hellebust Krallinger, 1989). Systém je založen výhradně na životním cyklu produktu.

Vazby mezi subsystémy a analýza a plánování produktů mezi subsystémy: řízení portfolia – řízení inovací – marketingová analýza - analýza produktu - životní cyklus produktu - mapy rozložení - marketingové plánování - plánování prodeje.

Tyto vazby jsou založeny na produktové analýze a portfoliovém přístupu. Jsou založeny na životním cyklu produktu. Životní cyklus popisuje vytvoření produktu a tržní cyklus produktu (doba mezi vytvořením nápadu na výrobu a okamžikem, kdy produkt opustí trh). Známý koncept tohoto cyklu předpokládá, že pronikání na trh a úspěšnost produktu v určitém smyslu sledují předvídatelné cesty. Analýza výrobního cyklu se používá jako důležitý nástroj pro prognózování budoucího vývoje prodeje, implementaci nástrojů prodejní politiky, hodnocení úspěšnosti produktů, plánování dlouhodobých produktů a přizpůsobení výzkumu a vývoje.

Fáze životního cyklu výrobku. Koncept životního cyklu představuje velmi důležitý vodící prvek, který částečně usnadňuje strategické volby a taktická rozhodnutí v oblasti marketingu. Tržby z prodeje produktu nebo služby procházejí několika fázemi životního cyklu produktu. Ekonomické podmínky se v čase mění. Konkurenti a samotní výrobci přicházejí na trh s novými produkty, takže role, kterou produkty a trhy hrají, se mění. Podniky musí na tyto změny reagovat, aby optimalizovaly své zisky na základě tržních podmínek. Proto je klíčem k identifikaci fáze životního cyklu produktu nebo služby analýza výnosů. Grafické znázornění typického obchodního rozvoje je to, co se nazývá S-křivka, obvykle rozdělená do čtyř fází: zahájení, růst, zralost a pokles. Existuje vztah mezi životním cyklem produktu a prodejem. Tržby z prodeje produktu procházejí několika fázemi svého životního cyklu. Záleží na ekonomických podmínkách a konkurenci



Obrázek 5.7 Životní cyklus výrobku

Zdroj: vlastní zpracování

Inovace a kvalita výrobků

Inovaci rozumíme nový produkt, který obchodní jednotka přidává na trh vedle stávajících produktů. Proč vlastně potřebujeme inovovat:

- **Inovace výrobků** se používají např. ke zvýšení zisku, zvýšení podílu na trhu, udržení dané zákaznické základny nebo jejímu dalšímu rozšíření,
- **Technologické inovace** jsou pro podnik důležité pro zvýšení zisku zvýšením produktivity a úsporou materiálu a energie, pro zlepšení bezpečnosti pracovníků a pracovních postupů, pro prevenci poškození životního prostředí a ztráty image,
- **Sociální inovace** mohou zvýšit atraktivitu malých a středních podniků na trhu práce a zvýšit odpovědnost podniku vůči zaměstnancům a společnosti.

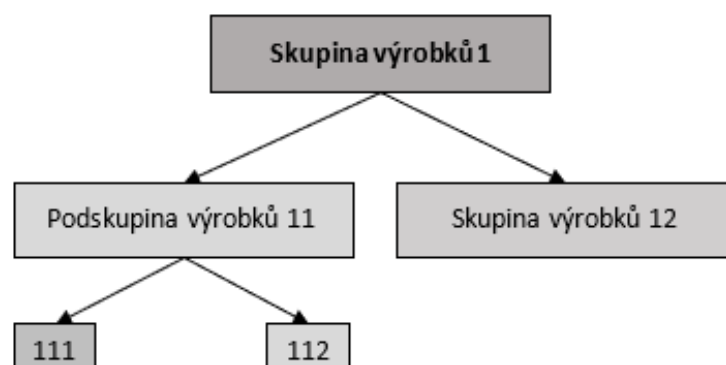
Inovace jako parametr úspěchu je doplněna speciálními inovačními nástroji, které simulují inovace (patenty, podnikový výzkum a vývoj, plánování a řízení produktů, kruhy kvality, kreativní pracovní techniky, zlepšovací kampaně, rozvoj organizací pro rozvoj pracovních sil atd.). Vývoj faktorů kvality produktu lze provádět na dvou úrovních. Výrobní zóna funguje jako vnitřní vrstva. Zohledňuje se zde názor technika na kvalitu.

Z vnějšího hlediska je kvalita produktu definována jako splnění očekávání zákazníků a lepší než konkurence. Subjektivně vnímaná kvalita produktu má významný vliv na rozvoj strategie. Strategické obchodní jednotky, které dosahují subjektivně vysoké vnímané kvality produktů, se vyznačují zaměřením na očekávání zákazníků, implementací zákaznický zaměřených opatření kvality a stanovením cílů pro zajištění kvality ve všech funkčních oblastech. Aby společnosti dosáhly subjektivně vnímané lepší kvality produktů, musí poskytovat produkty vysoké hodnoty. Pro zajištění podílu na trhu a úspěchu je důležité dodržovat následující strategické pokyny:

- S velkými tržními příležitostmi a vysokou úrovní kvality, aby si společnost neustále udržovala a zlepšovala své vynikající postavení,
- Investice do kvality s velkými tržními příležitostmi a nízkou úrovní zajištění kvality,
- S malými tržními příležitostmi a nízkou úrovní kvality, zvažte zahraniční produkci,
- S malým počtem tržních příležitostí a vysokou kvalitou, zaměřte se na jiné oblasti trhu.

5.5 Hlavní oblasti produktového managementu – ekonomika a cenotvorba

Vytvoření číselníku produktů. Při stanovení ceny produktu je prvním úkolem mít dobrý kód produktu. Klasifikátor produktu znázorňuje správnou konstrukci. Klasifikátor musí obsahovat kód sestávající ze stejného počtu číslic nebo znaků pro každý produkt. Kódy výrobků (klasifikátory) musí být sestaveny tak, aby bylo možné identifikovat skupinu, podskupinu a další vlastnosti (obal, barva, velikost atd.), do kterých výrobek patří. Musí být nakreslen ve směru větve stromu.



Obrázek 5.8 Číselník produktů (klasifikátor)

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt musí mít základní identifikační kód OCV, číslo zakázky, číslo projektu atd., podle kterého ji lze jednoznačně identifikovat a přiřadit mu variabilní náklady. Správce produktu může podle potřeby navrhnout další názvy položek.

Tabulka 5.2 Příklad číselníku výrobků

P. č.	OCV	JKV	EAN	SKUPINA	PODSKUPINA	ČASŤ	Název	Cena	Var. nákl.
484	41201	párky	291201	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Viedenske parky V.B.	92,00	36,82
485	41202	špekačky	292202	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Spekacky Nord V.B.	44,00	42,4
486	41203	párky	2828030	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Obyc.parky chude Nord VB	53,14	27,22
487	41204	špekačky		4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	ŠPEKAČKY V.B.	103,00	0
488	41205	párky		4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Jemne parky V.B.	75,00	0
489	41206	párky	291206	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Spiss.parky Nord V.B.	115,00	57,90
490	41207	špekačky	291207	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Spekacky EXTRA V.B.	47,00	0
491	41211	špeciality		4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Bavorske tycinky VB	0,00	53,42
492	41212	párky	282826	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Spisske parky extra V.B.	82,00	69,744
493	41214	klobásy	291214	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Br.klobasa Nord V.B.	108,95	61,64
494	41215	klobásy	291215	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Br.klobasa Pikant V.B.	99,00	0
495	41216	klobásy	291216	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Bacovska klobasa v.b.	85,00	36,78
496	41217	klobásy	280427	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	ZIMNA KLOBASA V.B.	71,39	47,80
497	41220	klobásy	291220	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	PIKNIK KLOBASA V.B.	80,00	0
498	41221	klobásy	291221	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Sulovska klobasa V.B.	89,00	53,49
499	41223	klobásy	291223	4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Norimberska biela klob.VB	78,00	67,2
500	41224	párky		4 - výrobky	41 - MV drobné	412 - MV drob, vak.b.	Točené párky V.B.	102,00	0

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomické výpočty prodeje výrobků na základě krycího příspěvku

Přebytek čistých tržeb (výnosů) nad přímými náklady se označuje jako „příspěvek na úhradu“ nebo „příspěvek na krytí“. Používá se ke snížení nebo zajištění rizika ztráty fixních nákladů a k dosažení zisku. Tímto způsobem mohou společnosti stanovit cíle ročního příspěvku jako součet fixních nákladů a cílových zisků. Cílový příspěvek k poměru čistých příjmů je procento příjmů, které musí společnost vynaložit, aby dosáhla cílového zisku.

Základní myšlenkou principu dvoustupňového kompenzačního příspěvku je hospodařit nejen na základě variabilních výnosů a nákladů, ale také na základě fixních nákladů, za které zodpovídají jednotliví manažeři. Lepší pochopení struktury nákladů společnosti lze dosáhnout rozdělením fixních nákladů na speciální (Fixní I) a režijní (Fixní II).

Režijní příspěvek určuje, jak se každá výrobní jednotka podílí na úhradě fixních nákladů a jak se podílí na tvorbě zisku. Za předpokladu, že přímé náklady jsou pokryty prodejními cenami, měly by se společnosti zaměřit na krytí fixních nákladů při řízení zisku. Přebytek nad fixními náklady se rovná zisku. To znamená, že je důležité řádně kontrolovat vývoj fixních poplatků, aby akumulace příspěvků zaplacených na konci roku generovala zisk. Přepočtení by mělo poskytnout informace o tom, co je třeba udělat pro zvýšení zisku. Pro problémovou oblast ve smyslu „rozhodovacích účtů“ poskytuje příspěvek I potřebné informace, jako je převis čistých tržeb nad variabilními náklady.

Příklad výpočtu příspěvku na krytí výrobku:

Podnik vyrábí tři druhy výrobků A, B, C a vyrobené množství může být okamžitě prodáno. Platí následující ceny a náklady:

produkt	A	B	C
množství prodeje	5000	3000	4000
cena v € / kus	50	80	60
jednotkové náklady v €	45	82	53

Při krátkodobém přepočtu výsledků zjistíme pro každý výrobek následující údaje:

produkt	A	B	C
tržby z prodeje v €	250 000	240 000	240 000
vlastní náklady v €	225 000	246 000	240 000
výsledek za dané období v EUR	25 000	-6 000	28 000

Celkový výsledek za dané období činí 47 000 EUR.

Podle údajů o prodeji by se prodej každého výrobku mohl zvýšit o 500 kusů. K tomu je k dispozici potřebná kapacita. Je však nutné objasnit, který z těchto tří produktů nejvíce přispívá ke zlepšení výsledku. Podle úplné kalkulace nákladů bychom pravděpodobně vybrali výrobek C, protože vykazuje nejvyšší zisk na jednotku. Použijeme-li neúplnou kalkulaci nákladů, získáme následující údaje o variabilních nákladech na jednotku:

Výrobek A	25 €
Výrobek B	50 €
Výrobek C	37 €

Fixní náklady činí 260 000 EUR.

Provedeme krátkodobý přepočít na základě neúplných nákladů a získáme následující výsledky:

produkt	A	B	C	Celkem
tržby z prodeje v €	250 000	240 000	240 000	730 000
variabilní náklady	125 000	150 000	148 000	423 000
příspěvek na úhradu	125 000	90 000	92 000	307 000
fixní náklady v €				260 000
výsledek za dané období v €				47 000

Příspěvek na úhradu za kus:

- Výrobek A 25 €/kus
- Výrobek B 30 €/kus
- Výrobek C 23 €/kus

Podle tohoto výpočtu je nejvhodnější podpořit výrobu produktu B, protože přispívá největším krycím příspěvkem k úhradě na produkt.

Není vhodné vyřadit z výroby ani jeden výrobek, protože by se tím snížil náš příspěvek na krytí a nepokryly by se fixní náklady, které vznikají a jsou relativně konstantní při jakémkoli objemu výroby (v krátkodobém horizontu).

Pokud bychom například vyloučili výrobek C, protože přispívá nejmenším příspěvkem na jednotku, přišli bychom o 92 000 EUR na zadaný objem, takže celkový příspěvek na úhradu by činil 215 000 EUR, což by nestačilo ani na pokrytí fixních nákladů.

Příklad:

Průmyslový podnik vyrábí 5 výrobků. Objem výroby, náklady v členění použitým v úplné kalkulaci nákladů jsou uvedeny v tabulce níže:

	Produkt/Prodej	Náklady přímý	Náklady režie	Ztráta/zisk
1	20 000	12 000	5 000	+ 3 000
2	15 000	10 250	3 750	+ 1 000
3	10 000	6 700	2 500	+ 800
4	15000	9 000	3 750	+ 2 250
5	20 000	17 700	5 000	- 2 700
Celkem	80 000	55 650	20 000	+ 4 350

Jak vidíme, společnost dosáhla při daném objemu a struktuře výroby zisku 4350 EUR. Režijní náklady se rozdělují na jednotlivé výrobky v poměru k dosaženým tržbám. Výrobek 5 je ztrátový a strategií společnosti by mělo být jeho postupné vyřazení.

Pokud si však vezmeme na pomoc příspěvkovou metodu kalkulace nákladů, vypadá situace zcela jinak. Předpokládejte, že přímé náklady se rovnají variabilním nákladům a veškerá režie je fixní (což není pravidlem, protože část režie může být variabilní).

	Produkt/Prodej	Náklady Proměnná	Příspěvek pro platbu	Zisk
1	20000	12000	+8000	
2	15000	10250	+4750	
3	10000	6700	+3300	
4	15000	9000	+6000	
5	20000	17700	+2300	
Celkem	80000	55650	+24350	+4350

Jak vidíme, výrobek 5 je také výhodný, protože jeho zisk z příspěvku činí 2 300 EUR. Pokud bychom ji ukončili, snížila by se příspěvková marže o 2 300 EUR a o tuto hodnotu by se snížil celkový zisk. Navzdory očekávanému zvýšení zisku došlo k jeho poklesu. K tomu dochází proto, že vyřazením ztrátového výrobku nedochází ke snížení fixních nákladů. Ty musí být i v nové situaci vráceny v původní výši.

Ceny s krycím příspěvkem

Procentuální příspěvek výrobních nákladů umožní stanovení cen podle principu kauzality. V případě reklamaci nebo smluv lze konkrétně získat pouze náklady na službu: materiály, plány práce, plány projektů, hodnota práce na základě zkušeností atd. pro danou objednávku. Tyto náklady na výkon představují hodnotu, která se vypočítá na základě smlouvy, a představují tak základnu pro výpočet nákladů, ke které se má přiřadit příspěvek na krytí. Proto jsou náklady na výkon nastaveny na 100 % a jsou zjištěny procentní podíly příspěvku na krytí 1, 2 a 3.

Dalším vztahem, který pomůže při hledání ceny, je příspěvek na úhradu v absolutním vyjádření ve vztahu k plánovaným hodinám výkonu. Vzorec je následující:

$$\text{Příspěvek na úhradu v \% z nákladů výkonu} = \text{Příspěvek na úhradu} \times 100 / \text{Náklady výkonu}$$

Příspěvek na platbu za hodinu výkonu je velmi důležitým ukazatelem, zejména pokud různé smlouvy vykazují různé hodnoty pro materiál a mzdy. Hodiny jsou založeny na odpracovaných hodinách, které nejsou totožné s hodinami placenými.

$$\text{Plánovaný příspěvek na úhradu pracovní hodiny} = \frac{\text{Plánovaný příspěvek na úhradu}}{\text{Plánované náklady výkonu}}$$

Dále je třeba určit, zda výpočet má:

- Funkce cen v orientaci na zákazníka nebo produkt,
- Příspěvek na funkci úhrady, což ukazuje na ziskovost smluv.

Ve všech případech, kdy roční plán poskytuje dostatečný zisk, jsou předpokládány příspěvek na krytí a požadovaný příspěvek na krytí totožné. Bude vytvořen nový cenový režim s využitím účetnictví pro krycí příspěvek:

$$\begin{aligned} & \text{Náklady na výkony (materiál, mzdy, zvláštní jednotkové náklady)} \\ & + \text{požadovaný příspěvek na krytí (v \% nebo jako koeficient) k nákladům na výkony} \\ \hline & = \text{Prodejní cena v běžné tržní situaci} \end{aligned}$$

Příspěvek na krytí požadovaný k proplacení se vypočítá podle následujícího vztahu:

- z fixních nákladů I, které jsou přímo přiřazeny skupině výrobků nebo ziskovému středisku,
- jakož i ze součtu ziskových středisek nepřidělených provozních a fixních nákladů ústředí I,
- + fixní náklady II
- + zisk rozdělený v poměru k nákladům na výkony na zisková střediska.

Tyto režijní příspěvky jsou stanoveny jako částka pro zisková střediska a jsou přiřazeny pomocí procentní sazby nebo jako koeficient k nákladům na výstup výrobku nebo zakázky. V tomto případě je cílem výpočtu co nejpřesněji určit náklady na výkon a vypočítat procentuální přírůstek potřebnou k tomu, aby přispěla k těmto nákladům na výkon, aby se dospělo k prodejní ceně. Pro zjednodušení se faktor vynásobí náklady na energii, aby se dospělo k běžné prodejní ceně. Tato běžná prodejní cena naznačuje, že s předpokládanými zakázkami a předpokládanou strukturou objednávek by bylo předpokládaných výsledků dosaženo, pokud by byl tento výpočet proveden za průměrných podmínek. Existují však případy, kdy běžné výpočty nestačí. Tyto situace lze posuzovat dvěma způsoby:

- Nedostatečná zaměstnanost, kdy je podnik vděčný za každou zakázku a kdy není možné dosáhnout plánovaného příspěvku na úhradu.
- Pro zaměstnanost, pokud jsou dosaženy plánované ukazatele, ale stále existuje volná kapacita pro přijetí dalších zakázek.

Absolutně nejnižší cenou v úzkém profilu jsou náklady na výkon. Snížení cen pod úroveň nákladů na výkon je nemyslitelné, protože to již nepokrývá fixní náklady, ale naopak zvyšuje riziko ztráty v daném roce. Minimální cenou, kterou lze uvažovat, je krytí fixních nákladů I. a II. To znamená, že všechny objednávky se počítají na základě této základní ceny, i když není zisk, ale náklady jsou pokryty. Přidělování pokrytí určují tři pravidla:

1. Snížení plánovaného krycího příspěvku ve výpočtu nabídky je záležitostí správce.
2. Jakékoli nedosažení plánovaného krycího příspěvku vyžaduje kompenzaci: buď větším množstvím, nebo vyššími krycími příspěvky na jiné zakázky. V opačném případě nelze dosáhnout cílového výsledku.

3. Pozorování reakce konkurentů a zákazníků, aby se zajistilo, že podnákladové prodeje podniku nenaruší celkovou cenovou úroveň na trhu nebo neznemožní pozdější požadování normálních cen.

Jednou z možností je stanovit absolutní cenovou hranici na úrovni nákladů a platů vedoucích pracovníků, úroků. Tím je zajištěno pokrytí nákladů:

- Na použitý kapitál ve formě úroků.
- Na platy zaměstnanců, čímž se zajistí úhrada nákladů vzniklých před dosažením bodu zvratu.

Při použití plánování alokací pokrytí lze uvažovat o alokacích pokrytí na základě požadovaného výrobního času. Tyto výrobní časy jsou ve skutečnosti minulými časy, protože struktury pro výpočet časů a množství využívají pouze skutečné minulé časy. Pokud se vychází z placených hodin, je nutné před výpočtem skutečných hodin určit prostoj. Další proměnnou, která je v mnoha případech rozhodující pro výši proplácených dávek, je bezdotyková dávka. Při výpočtu marže neexistuje přesný poměr správné tržní ceny. Ve skutečnosti je to zcela v souladu s realitou, protože tržní ceny se řídí zákony nabídky a poptávky. Nestačí tedy statický podklad pro výpočet celkových nákladů, potřebujeme dynamické kalkulace, platné pro různé varianty možných rozhodnutí v rozsahu kapacitních možností.

Ziskovost produktů využívajících krycí příspěvek

Pro posouzení ziskovosti produktu se používají dva základní ukazatele. Prvním je tzv. ziskovost produktu a druhým kupní síla produktu. Ziskovost daného produktu vypočítáme tak, že jeho příspěvkovou marži vydělíme jeho tržbami. Kupní síla se vypočítá vydělením alokace zajištění pro daný produkt alokací zajištění pro všechny produkty. Pokud tyto dva body zaneseme do mixu umístění produktu, můžeme určit vhodnou strategii pro daný produkt. Buď je to oblast, kde byste se měli soustředit na zefektivnění výroby, snížení variabilních nákladů, hledání nových dodavatelů, nebo naopak zintenzivnit své marketingové akce.

Skupiny produktů v krátkodobých výsledcích lze klasifikovat podle procenta příspěvku. Chcete-li zvýšit zisky, musíte podporovat přední skupiny. Součet příspěvkových marží pak roste rychleji než při prodeji produktu s nižší příspěvkovou marží. Sazba úhrady paušálních příspěvků v průběhu roku závisí na celkové výši uhrazených příspěvků. Sortiment výrobků je znázorněn na obrázku 5.9.



Obrázek 5.9 Ziskovost produktů s využitím příspěvku na omezení emisí

Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Životní cyklus výrobku

V následující kapitole jsou uvedeny praktické příklady práce produktového manažera v oblasti analýzy produktu a životního cyklu produktu. V tabulce 5.3 můžete sledovat životní cyklus výrobků v praxi. Podnik sleduje prodej a zisk výrobku a porovnává jej s plánem a předchozím obdobím.

V dolní části tabulky je hodnocení ziskovosti a kupní síly výrobku. Ziskovost se vypočítá poměrem zisku k tržbám a kupní síla poměrem mezi oběma obdobími. Tyto údaje se poté převedou do grafické podoby portfolia BCG, kde je možno přímo analyzovat postavení produktů v tomto cyklu. Důležité je, aby portfolio produktů bylo vyvážené, neboť může dojít k narušení stability podniku.

Produktový manažer musí mít také znalosti v oblasti produktových strategií a podle postavení produktu v tomto portfoliu správně tuto strategii navrhnout. Jak se to dělá a vypočítá, je ukázáno na obrázku 5.10. Z obrázku vidíme, že produkt je ve stádiu útlumu a produktový manažer musí začít přemýšlet nad jeho inovací.

Hlavním cílem je snižování provozního cash flow a požadavků na pracovní kapitál. Také vidíme, že zde by se mělo investovat do infrastruktury, rozšiřování kapacit, distribuce a dbát o to, aby byl sklizen užitek z této investice.

Produktový manažer na rozdíl od prodejců sleduje životní cyklus v bilančním režimu, tzn. za období 12 měsíců, které se posouvá každý měsíc.

Tabulka 5.3 Sledování životního cyklu výrobku v praxi

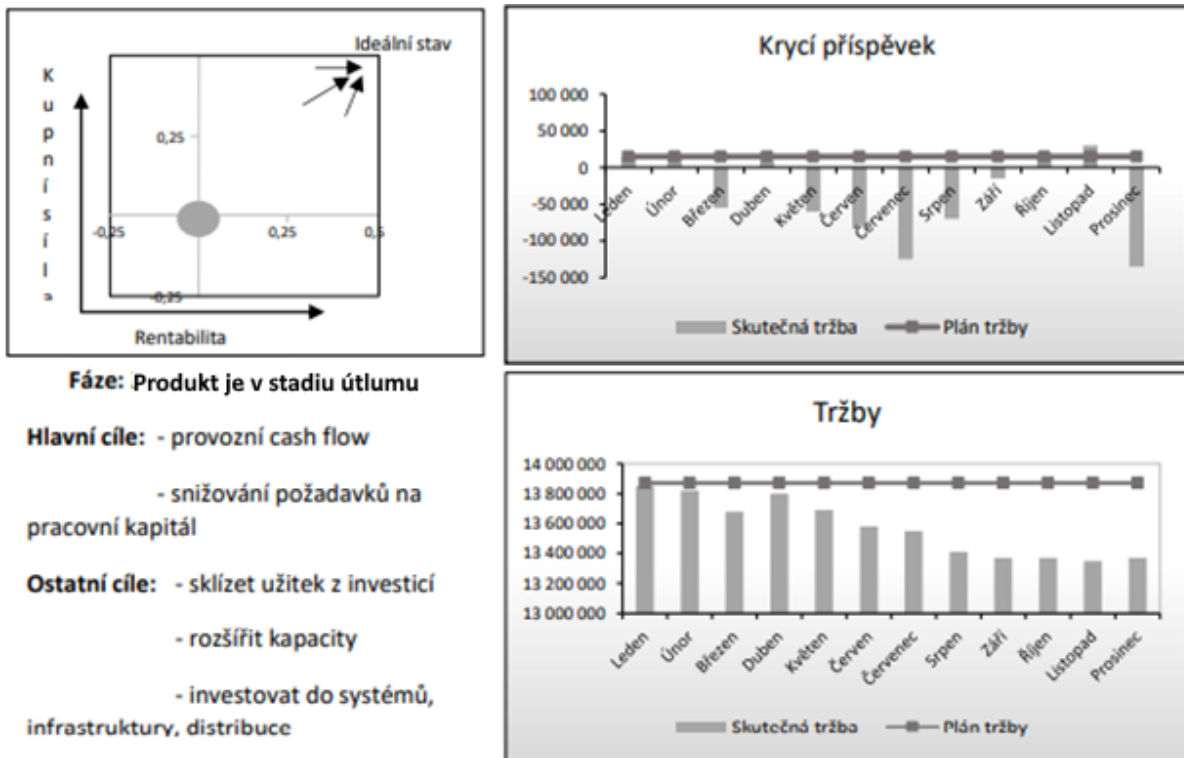
Životní cyklus produktu

Klížavé hodnocení	12 měsíční cyklus							
	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG
TRŽBY								
Min. rok T	197 880	265 027	337 722	448 613	565 235	727 752	860 840	996 280
Plán T	232 298	298 255	374 302	479 875	595 126	755 713	880 327	1 006 810
Skut. T	1 344 008	1 305 001	1 264 299	1 227 030	1 188 604	1 084 214	1 034 176	988 416
HOSP. VÝSLEDOK								
Min. rok T	-42 771	-51 009	-52 272	-47 597	-39 952	-23 574	-19 433	-10 891
Plán T	-18 128	-28 022	-30 060	-27 138	-21 085	-3 196	1 621	3 039
Skut. T	3 261	14 687	24 475	31 978	34 975	18 481	23 644	31 610
Rentabilita	0,24%	1,13%	1,94%	2,61%	2,94%	1,70%	2,29%	3,20%
Kupní síla	579,20%	392,40%	274,36%	173,52%	110,29%	48,98%	20,14%	-0,79%
Hodnocení	Krava	Krava	Krava	Krava	Krava	Krava	Krava	Pes

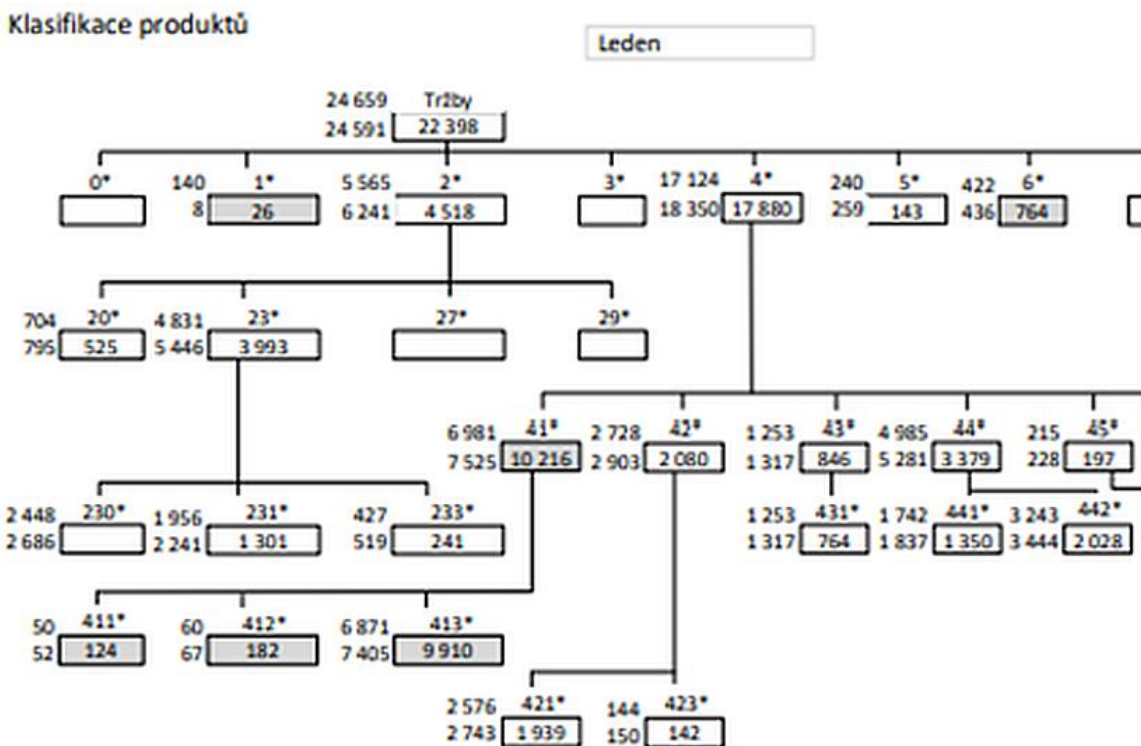
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5.9 ukazuje pozici produktu v životním cyklu prostřednictvím matice ziskovosti portfolia / kupní síly. V dolní části jsou uvedeny cíle, které má produktový manažer sledovat.

Obrázek 5.10 ukazuje klasifikaci výrobků podle skupin a podskupin, včetně prodejců za sledované období.

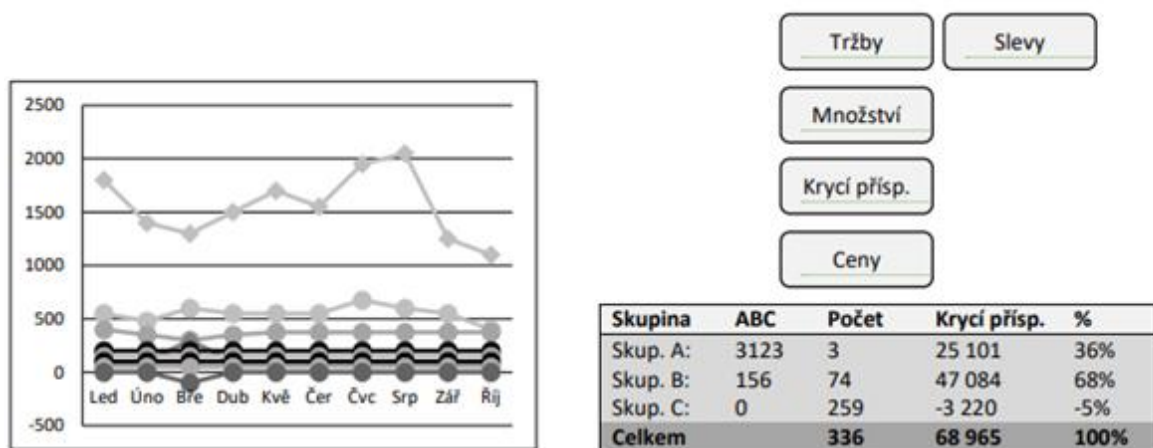


Obrázek 5.10 Hodnocení portfolia produktů
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5.11 Klasifikátor výrobků a analýza příjmů z výrobků
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 5.11 je uveden přehled výrobků a cílů plánování podle klasifikace ABC pro uvažované výrobky v produktové řadě.



P.č.	OCV	Název	ABC	Rok	Led	Úno	Bře	Dub	Kvě	Čer	Čvc	Srp	Zář	Rij	
Celkem			A	3	68	7 113,00	6 113,04	6 932,59	6 865,73	8 639,56	7 201,64	7 118,92	7 376,93	6 795,8	4 807,74
					964,94										
Skupina		Všechny položky	B	74	68	7 113,00	6 113,04	6 932,59	6 864,73	8 639,56	7 201,64	7 118,92	7 376,93	6 795,8	4 807,74
					964,94										
Podíl v			C	259	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

P.č.	OCV	Název	A	Rok	Led	Úno	Bře	Dub	Kvě	Čer	Čvc	Srp	Zář	Rij
1	11301	Produkt 1	C	4,14	0	1,61	2,33	0	0	0	0	0,19	0	0
2	11302	Produkt 2	C	49,25	0	3,32	5,18	-30,29	-1,78	-11,65	-0,44	-0,8	65,01	20,7
3	11303	Produkt 3	C	-54,62	0	0	0	-14,52	-33,22	-7,6	0	-0,69	2,81	-1,41
4	17401	Produkt 4	C	14,32	5,26	3,02	1,68	0,8	0,76	1,38	0,07	0,64	0,29	0,42
5	17402	Produkt 5	C	-41,95	1,03	1,66	1,06	0,87	2,81	5,05	-28,21	-27,24	0,71	0,32

Obrázek 5.12 Analýza produktů ABC

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5.12 uvádí rozdělení produktů podle skupin s cenami a výpočty příspěvků na krytí s využitím variabilních nákladů.

Obrázek 5.13 poskytuje přehled vývoje produktů skupiny. U výrobků se vyhodnocuje skutečná realita a porovnává se s plánem, příp. předchozím obdobím. Výsledky jsou rovněž graficky interpretovány.

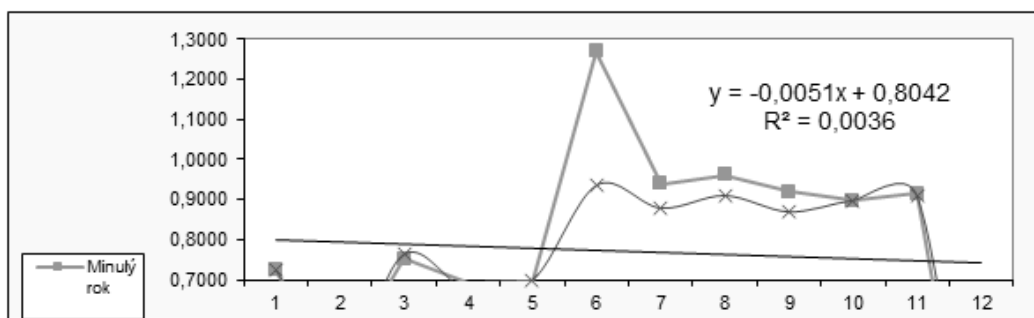
Skupiny														
P.č.	OCV	Název	Cena pl.	Cena sk.	In.	KP na f.j. pl.	KP na f.j. sk.	In.	KP celk. plán	KP celk. skut.	In.	Tržby plán	Tržby skut.	In.
*		CELKOM	72,26	67,94	0,94	15,59	17,69	1,13	58 639,49	74 767,18	1,28	271 791,78	287 161,09	1,06
1	4*	Výrobky	71,70	69,99	0,98	15,62	19,21	1,23	42 623,66	53 952,89	1,27	195 664,56	196 564,81	1,00
2	41*	- drobné	60,61	62,77	1,04	20,43	22,92	1,12	29 254,19	36 760,41	1,26	86 793,55	100 697,09	1,16
3	44*	- speciálne	110,64	113,49	1,03	12,23	14,93	1,22	5 537,36	5 535,58	1,00	50 101,67	42 088,46	0,84
4	42*	- mákké	62,42	52,17	0,84	12,55	13,63	1,09	4 873,07	6 476,14	1,33	24 234,04	24 782,74	1,02
5	43*	- trvanlivé	84,40	88,14	1,04	24,27	28,53	1,18	3 709,87	3 206,63	0,86	12 901,33	9 906,40	0,77
6	47*	- údenné	74,76	80,56	1,08	-8,75	4,38	-0,50	-2 010,67	873,54	-0,43	17 184,05	16 066,89	0,93
7	6*	Špeciálne produkty	71,31	78,45	1,10	12,96	21,70	1,67	1 766,15	2 204,09	1,25	9 716,75	7 966,79	0,82
8	63*	- údenné	71,31	78,45	1,10	12,96	21,70	1,67	1 766,15	2 204,09	1,25	9 716,75	7 966,79	0,82
9	0*		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	2*	- pečené	81,07	83,37	1,03	20,81	24,63	1,18	15 855,66	21 855,85	1,38	61 756,00	73 987,16	1,20
11	5*	Dovážané produkty	73,96	94,59	1,28	37,76	54,62	1,45	1 162,24	1 044,89	0,90	2 276,33	1 809,46	0,79
12	53*	Dovážané výrobky	170,47	160,68	0,94	113,22	109,97	0,97	880,23	916,72	1,04	1 325,30	1 339,44	1,01
13	B*		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	46*	- pečené	58,36	64,51	1,11	16,01	22,12	1,38	441,08	536,74	1,22	1 608,05	1 565,70	0,97
15	52*	Bravčová masť	41,86	33,60	0,80	12,41	10,53	0,85	282,01	94,42	0,33	951,03	301,28	0,32
16	45*	- varené, tlačienky	62,21	65,59	1,05	17,92	25,38	1,42	818,76	563,86	0,69	2 841,88	1 457,53	0,51
17	1*		6,06	58,02	9,57	1,55	6,14	3,97	11,59	804,64	69,45	45,42	7 608,12	167,51

Obrázek 5.13 Rozdělení výrobků podle skupin výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5.14 je praktickým příkladem analýzy trendu výrobku ve skupině výrobků.

Rok		Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	aug	Sep	Okt
P. č.	Mesiac										
1	Skutočnost	304,98	3,14	488,30	146,31	188,94	8 668,74	4 234,40	5 372,72	3 809,20	3 283,26
2	Plán	14 755,57	15 446,19	12 159,99	16 677,24	13 638,27	19 042,10	19 741,41	16 543,63	20 190,69	11 866,31
3	Index zmeny	0,0502	0,0103	155,5096	0,2996	1,2914	45,8809	0,4885	1,2688	0,7090	0,8619
4	Tempo rastu	-0,9498	-0,9897	154,5096	-0,7004	0,2914	44,8809	-0,5115	0,2688	-0,2910	-0,1381
5	Trend skut	0,7226	0,4870	0,7521	0,6925	0,6939	1,2693	0,9385	0,9622	0,9193	0,8978
	Ind. zmeny		1,0468	0,7872	1,3715	0,8178	1,3962	1,0367	0,8380	1,2205	0,5877
	Tempo rastu		0,0468	-0,2128	0,3715	-0,1822	0,3962	0,0367	-0,1620	0,2205	-0,4123



Obrázek 5.14 Přehled vývoje trendu produktu ve skupině

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5.15 ukazuje kompletní marketingovou a ekonomickou analýzu výrobku včetně grafického znázornění vývoje. Je uvedena tvorba krycího příspěvku, výpočet produktu pro posouzení ziskovosti, vývoj tržeb ve sledovaných letech a grafická analýza vývoje.

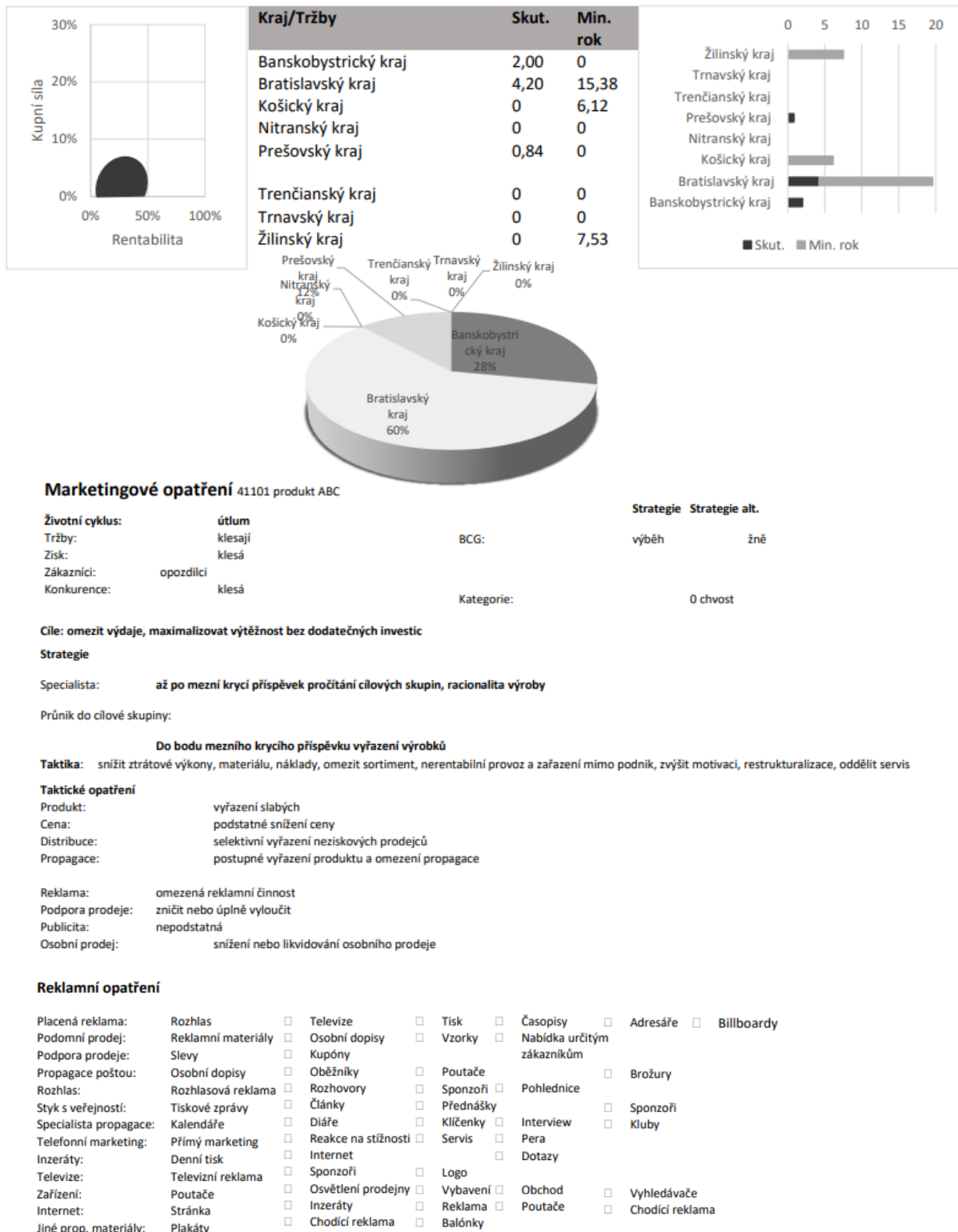
41101 Produkt ABC				Kalkulace:					
Kód	41101			Alt. OCV	41101	Název	Cena	Množství	Jed. cena
Název	Plán	Skut.	Odchyka						
Cena	70,78	73,69	4,11%	01	0021131+	HOV.VYR.MASO PŘ. HPV.	62,69	190	11,91
Var. Náklady	50,50	50,50	0,00%	02	0028415+	Star Gel	5,98	40	0,24
Krycí příspěvek	20,28	23,18	14,34%	03	0023133+	B.VYR.MASO BV BEZ KO	40,48	360	14,57
Objem v t - roční:	0,50	0,05	-89,76%	04	0028404+	KOŽÍ EMULZE	6,82	180	1,23
-měsíční	0,45	0,05	-88,78%	05	0028405+	TUK EMUL	18,38	70	1,29
Krycí přisp. roční:	10,07	1,18	-88,29%	06	6299801+	PITNA VODA	0,10	210	0,02
-měsíční	9,19	1,18	-87,17%	07	6271104+	DUS.SOLNA	5,45	16	0,09
Tržby roční	35,00	3,75	-89,29%	08	6275890+	PROVIT	92,14	9	0,83
-měsíční	32,08	3,75	-88,32%	09	6275891+	PROMYL	23,00	9	0,21
Rentabilita:	28,77 %	31,46%	9,37%	10	6275170+	ALMI VÍDEŇSKÉ PÁRKY ADIKOR	228,00	4	0,91
-měsíční	28,65%	31,46%	9,83%	11	6275342+	ADIKUTER ZÁKLADNÍ	115,00	3	0,39
Kupní síla:	0,01%	0,00%	-87,75%	12	6275415+	CEBAGEL 707	355,00	2	0,71
-měsíční	0,01%	0,00%	-87,17%	13	6376340+	CUTISIN CREVO DERVO	2,79	3800	10,60
				14					
				15					

Obrázek 5.15 Analýza trendů

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5.16 ukazuje portfoliovou metodu hodnocení produktu, včetně segmentace trhu a tržních podílů v jednotlivých segmentech s marketingovými doporučeními pro produktového manažera. Současně se prostřednictvím rozhodovacího modulu zobrazují také doporučené taktické kroky. Tato tabulka je příkladem vyšší úrovně analýzy produktu zaměřené na znalostní systémy. Uvedená je tu kompletní marketingová analýza produktu s taktickými opatřeními. Jako vidíme, je to již moderní způsob zobrazení výsledků produktové analýzy s podporou dashboardu a znalostních systémů. Přehled zahrnuje postavení produktu v portfolio BCG, tržní analýzu, marketingová opatření i strategie. Niž jsou uvedena taktická opatření a navržená marketingová opatření, která je třeba ze strany produktového manažera dále kvantifikovat.

Taktická opatření zahrnují marketingový mix 4P. V moderních simulačních systémech je již možné výsledek těchto opatření přepočítat na efekt v podobě tržeb.



Obrázek 5.16 Kompletní marketingová analýza produktu s taktickými opatřeními

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5.4 jsou uvedena marketingová opatření, která se používají při hodnocení výrobků.

Tabulka 5.4 Marketingová opatření pro hodnocení výrobků

Marketingová opatření		Výběr:	Výrobek:				
			4				
KATEGORIE	P.no.	TITUL	Indikátor	Ziskovost	Kupní síla	Kritika.	Strategie
Životní cyklus:	1	Zavádění	Otazník	<50 %	>15 %		1 Sestavte
	2	Růst	Hvězda	>50 %	>15 %		2 Sestavte
	3	Zralost	Krávy	>50 %	<=15 %		3 Sklizeň
	4	Útlum	Psi	<50 %	<=15 %		4 outcrop
Příjmy:	1	Nízká	Příjmy		6,84	6,84	
	2	Rychle rostou	100,00 %				
	3	Maximum					
	4	Klesá					
Zisk:	1	Negativní					
	2	Zvyšuje					
	3	Vysoká					
	4	Poklesy					
Zákazníci:	1	Novináři					
	2	Prizpůsobitelné					
	3	Průměr					
	4	Opozdilci					
Soutěž:	1	Irelevantní					
	2	Zvyšuje					
	3	Stabilizovaný					
	4	Poklesy					
Cíle	1	Stimulovat poptávku po produktu, zvýšit zájem zákazníků.					
	2	Maximalizovat podíl na trhu					
	3	Maximalizovat zisk, chránit podíl na trhu					
	4	Omezit výdaje, maximalizovat využití bez dalších investic.					
Strategie: Specializace:	1	Pronikání na trh k bodu zvratu					
	2	Vertikální variabilita výrobků					
	3	Čištění trhu					
	4	Až po okrajové krytí příspěvků čištění cílových skupin, racionalizace výroby					
Proniknutí do cíle skupiny:	1	Po bodu zvratu variability produktu					
	2	Diferenciace produktů					
	3	Cenová diferenciac					
	4	Až do výše příspěvku na krytí mezních nákladů, vyřazení výrobků.					
Taktika:	1	Rozdělit trh na části, prosadit se proti konkurenci, selektivní podpora prodeje, cílená propagace, koncentrovaná strategie, specializace, nerozšiřovat sortiment, zapojit vedení firmy.					
	2	Získání nadprůměrného podílu na trhu, aktivní nasazení propagačních nástrojů, komplexní nabídka, inovace, racionální opatření, vzdát se podílu na trhu ve prospěch příjmů prostřednictvím výběru zákazníků.					
	3	Regionálního ústupu, nezavádět nové výrobky, min. slevy, vysoké ceny, snížení ztrátových výkonů, náklady na mateřskou, redukce sortimentu, nerentabilní provozy a zařízení mimo.					
	4	Podnik, zvýšení motivace, restrukturalizace, oddělené služby.					
Taktická opatření Výrobek:	1	Nabídka základní verze					
	2	Zlepšování podle požadavků zákazníků, servis, služby					
	3	Diferenciace sortimentu					
	4	Vyřazení slabých					
Cena:	1	Přirážka k nákladům					
	2	Akvizice posilující cenu na trhu					
	3	Cena vyšší nebo nižší než u konkurence					
	4	Výrazné snížení ceny					
Distribuce:	1	Selektivní budování					
	2	Intenzivní posilování					
	3	Intenzivní další posilování					

	4	Selektivní vyloučení neziskových prodejců.
Propagace:	1	Prosadit se a dostat se do povědomí zákazníka.
	2	Získání obecného povědomí o produktu, značce, preferencích.
	3	Udržování povědomí o produktech, značkách, nových trzích a způsobech použití.
	4	Postupné vyřazování produktu a omezení propagace
Reklama:	1	Intenzivní kampaň zaměřená na zákazníky, informace o nových produktech.
	2	Posílení značky, snížení intenzity reklamní kampaně.
	3	Zdůraznění rozdílů mezi značkami, výhodami, intenzivní kampaní.
	4	Omezená reklamní činnost
Podpora prodeje:	1	Distribuce vzorků, předvádění, testování
	2	Omezení podpory prodeje, využití vysoké poptávky.
	3	Podpora loajality, získávání nových zákazníků, používání nástrojů na podporu prodeje.
	4	Snížit nebo zcela odstranit
Propagace:	1	Velmi významné
	2	Stále významné
	3	Málo podstatný
	4	Irelevantní
Osobní prodej:	1	Vyhledávání vhodných prodejců
	2	Vyhledávání dalších prodejců, důležitý je osobní prodej.
	3	Podpůrné programy pro prodejce, význam osobního prodeje.
	4	Snížení nebo vyloučení osobního prodeje
Reklamní opatření		
Placená reklama:		Rozhlas, televize, tisk, časopisy, adresáře, billboardy.
Podomní prodej:		reklamní materiály, vzorky, osobní dopisy, nabídky určitým zákazníkům.
Podpora prodeje:		slevy, kupóny
Propagace poštou:		osobní dopisy, oběžníky, letáky, pohlednice, brožury, kupóny.
Rádio:		rozhlasová reklama, rozhovory, sponzoring
Vztahy s veřejností:		tiskové zprávy, články, přednášky, rozhovory, sponzoring, kluby
Speciální akce:		kalendáře, diáře, klíčenky, pera
Telefonický marketing:		přímý marketing, dotazy, reakce na stížnosti, zákaznický servis.
Reklamy:		denní tisk, internet
Televize:		TV reklama, sponzoring, logo
Vybavení:		vývěsní štíty, osvětlení prodejen, vybavení...
Internet:		stránky, inzeráty, reklama, obchod, vyhledávače
Další rekvizity:		
Materiály:		plakáty, bannery, balónky, pěší reklama.
Strategie vyjednávání obchodníci:		
	1	Potenciální zákazník
	2	Zákazník investuje do
	3	Ziskový zákazník
	4	Zákazník, do kterého není vhodné investovat.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5.5 jsou uvedena marketingová opatření, která se používají při hodnocení zákazníků a vyjednávacích strategiích.

Tabulka 5.5 Marketingová opatření pro hodnocení zákazníků a strategie vyjednávání

Portfolio zákazníků

Potenciální zákazníci:

- 1 Tito zákazníci u vás nakupují relativně málo. Potenciální potřeba tu je, ale je tu otazník – co s nimi? Nejprve je třeba zjistit, jak jsou na tom ve svazku s konkurencí a jak se jim v tomto svazku daří.
- 1 Důsledky pro vás jsou následující:
 - 1 následující přístupy:
 - 1 a – vzdát se,
 - 1 b – selektivní propagace; zintenzivnění osobní angažovanosti s cílem zvýšit svůj podíl na nabídce produktů.

Zákazníci, do kterých je třeba investovat:

- 2 Jsou to dobří kupující s velkými potenciálními potřebami. Vyplatí se do nich investovat.
- 2 K získání objednávek často nejsou potřeba velké finanční prostředky.
- 2 Je však třeba je často navštěvovat a připravit jim dobré podmínky, protože pouze tímto způsobem si můžete udržet tuto skupinu zákazníků jako hvězdy, které zajišťují váš současný růst.
- 2 Hodí se zejména pro uvádění nových produktů na trh.

Ziskoví zákazníci:

- Jejich marketingový potenciál je uspokojivý, ale roste jen mírně. Ani ty však nevyžadují mnoho práce.
- 3 Vyplatí se je dobře podojit. Je však důležité dát si pozor na výnos. Těmto zákazníkům poskytněte pouze malé slevy a navštěvujte je málo.
 - 3 Zisk z těchto zákazníků raději využijte k získání nových zákazníků.
 - 3 Mějte stále na očích ty ziskové zákazníky, kteří si pro sebe berou jen to nejlepší. Vyznačují se slabou vlastní dynamikou, mohou se snadno dostat do platebních potíží a stát se psy.

Zákazníci, do kterých je třeba přestat investovat:

- 4 Nakupují málo a dají si hodně práce, aby z nich získali malý obrát.
- 4 Nejlepší je nechat je spát a využít čas na lukrativnější zákazníky.
- 4 Obvykle se nevyplatí se jimi intenzivně zabývat, navíc jsou obvykle špatní plátcí. Mají nejrůznější potíže a neustále něco chtějí a něco není dobré, nebo pro vás řeší zvláštní problémy.
- 4 Když je to nutné, zcela se od nich odpojte.

Abyste mohli identifikovat skupiny zákazníků, musíte si nejprve vytvořit kritéria, podle kterých budete moci posoudit atraktivitu.

zákazníka a pozici, kterou vaše firma zaujímá v soutěži o zákazníky.

ZÁKLADNÍ STRATEGIE

Zákazník se vždy rozhodne pro nabídku, která je pro něj nejvýhodnější! Zdůrazňuje následující aspekty:

1 - Vysoká přiměřenost nabídky potřebám a příznivý poměr mezi cenami a parametry – preference materiálu:

Pro vaši profilaci není rozhodující, zda nabídnete maximální výkon, ale zda nabídka odpovídá požadavkům zákazníka.

potřeby a přání s ohledem na konkurenci na jedné straně a na různé situace na straně druhé.

Pokud nemáte dobré informace o potřebách zákazníka, musíte se spolehnout na pravděpodobné hypotézy.

V obchodě se psy se musíte spokojit s minimálními přírůzky k cenám, ale v obchodě s hvězdami je možné účtovat zákazníkům vyšší podíly.

fixní náklady.

2 - Indiv. služba, příznivý rozsah poskytovaného plnění, zdroj nákupu má hodnotu z hlediska společenského postavení – osobní preference:

Vášim nejdůležitějším marketingovým úkolem je vytvořit sympatický firemní profil. Toho lze dosáhnout pouze v dlouhodobém horizontu.

Musíte pokračovat v úsilí motivovat a posilovat zaměstnance a orientovat jejich chování na zákazníky prostřednictvím příslušných nabídek školení.

Se svými zaměstnanci se snažte vybrousit svůj pohled na trh a získat je pro důslednou péči o zákazníky.

Měli byste počítat s nastavením vhodných systémů pro podávání nabídek.

Politika pěstování vlastní značky, stupeň pověst firmy a image kvality – to jsou skutečnosti, které přesvědčí zákazníky o vysokém postavení vaší firmy jako zdroj nákupů.

3 - Dobře zavedená distribuční síť, snadná dostupnost, nekomplikované propojení – prostorová preference:

Dobře zavedená, výhodně umístěná a snadno dostupná síť prodejen vám zajistí požadovaný nárůst zákazníků.

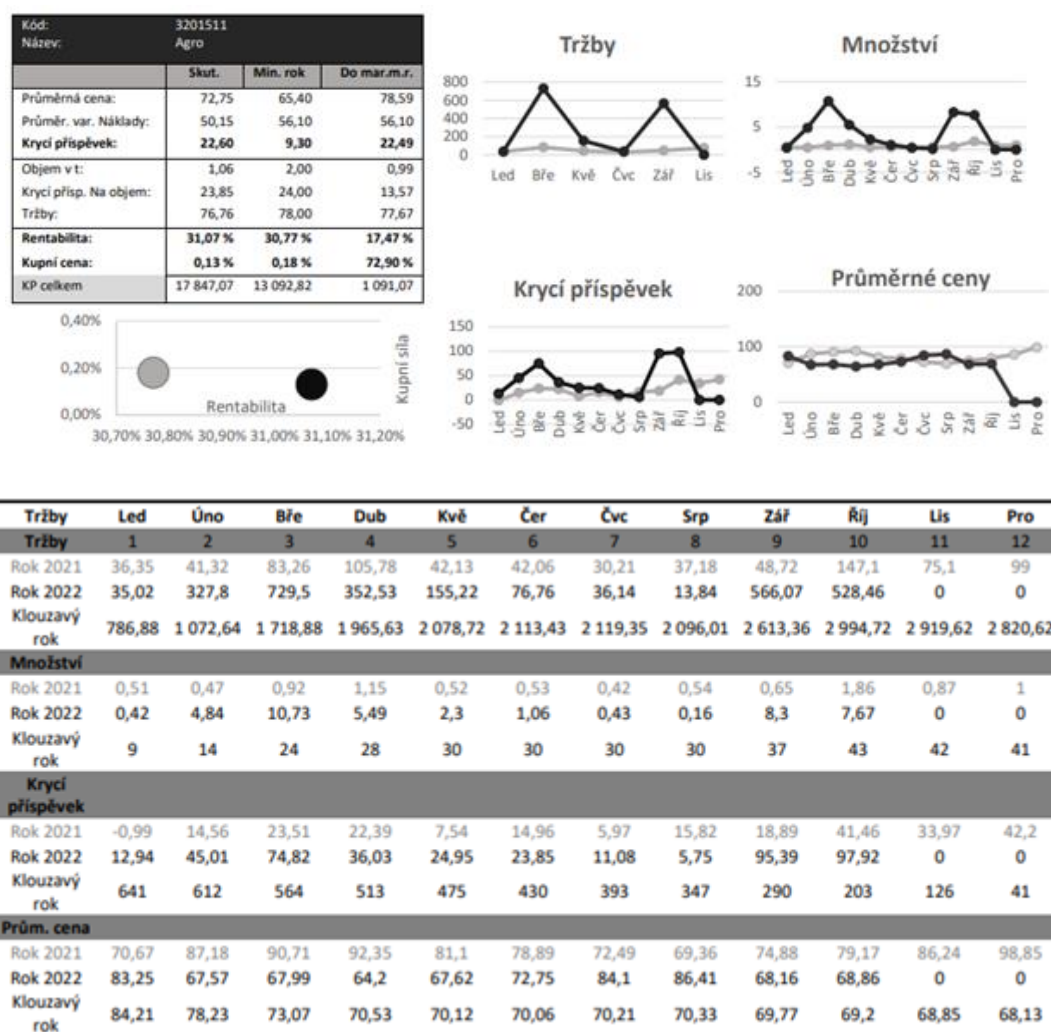
Čím vyšší jsou nároky na tuto infrastrukturu, tím silnější je konkurenční pozice.

4-V případě potřeby jsou služby rychle dostupné, žádná byrokracie – časová preference:

Vaši zaměstnanci a logistika musí být schopni pokrýt širokou škálu často se vyskytujících problémů. Rychlé a bezproblémové služby a péče jsou důležitější než byrokratická řada procedur, které je třeba provést.

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 5.17 je uveden přehled všech relevantních ekonomických informací pro produktovou analýzu.



Obrázek 5.17 Přehled zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

5.7 Výrobek v životním cyklu a jeho ekonomické cíle

Příjem společnosti je garantován produkty, zbožím a službami, které poskytuje. Prodejem těchto produktů je dosahováno základních finančních cílů společnosti. Sledovat tržby pouze pasivně nelze. Stejně jako jiné aspekty podnikání se i prodej podílí na dosahování finančních cílů společnosti (a prodejci to musí vědět – aby těchto cílů úspěšně dosáhli). Stejně jako má podnik svůj životní cyklus, má svůj životní cyklus každý produkt. Konečný obchodní životní cyklus závisí na životním cyklu produktu.

Finanční cíle společnosti se mohou v průběhu jejího životního cyklu měnit. Společnost může během své existence projít různými fázemi vývoje, na základě, kterých jsou stanoveny a dosahovány její finanční cíle (od aktivního růstu po stabilizaci, ukončení činnosti a likvidaci). Životní cyklus stručně rozdělíme do následujících základních fází, a to růst, udržování, zrání a sklizeň. Z marketingového hlediska se dá hodnotit jako otazníky, hvězdy, krávy a psi. Je důležité jim porozumět v různých fázích vývoje.

Pokud se však na výrobky díváme takto, je vhodnější hovořit nikoliv o finančních, ale o **ekonomických cílech výrobku**. Jejich parametry jsou tržby a příspěvek na krytí. Ekonomickými parametry výrobků jsou cena (tržby), variabilní náklady (náklady), příspěvek (příspěvky) na krytí výrobku. V případě životního cyklu výrobku jde o to, jakých prodejů a krytí v průběhu času dosáhne.

Růstové produkty jsou v raných fázích svého životního cyklu, kdy má produkt velký potenciál růstu. Aby toho dosáhla, musí zmobilizovat svůj obrovský finanční potenciál k rozšíření svých výrobních kapacit, včetně provozních zařízení, a investovat do systémů, infrastruktury a distribučních sítí na podporu globálních vztahů. Tyto společnosti mohou operovat se záporným peněžním tokem a nízkým oceněním akcií a jejich investice mohou překročit úroveň jejich peněžních toků. Celkovým cílem pro tyto produkty je procentuální nárůst tržeb a tempo růstu prodeje v cílových segmentech trhu, zákaznických skupinách a regionech.

Většina produktů je však ve **fázi údržby**, která vyžaduje vysokou návratnost investic. Očekává se, že si tyto produkty udrží a případně zvýší svůj podíl na trhu. Investiční projekty těchto společností jsou navrženy tak, aby odstranily úzká místa, zvýšily kapacitu a investovaly s cílem dlouhodobé návratnosti. Většina produktů v této fázi životního cyklu je zaměřena na ziskovost. Parametry jako návratnost investice, návratnost kapitálu investovaného do produktu a příspěvková marže se používají k měření výkonnosti produktu.

Některé produkty dosáhly ve svém životním cyklu **fáze zralosti**, kdy návratnost investic je vidět pouze v prvních dvou fázích. Tyto produkty již nevyžadují velké investice, ale pouze do údržby stávajících zařízení a kapacit. Jakýkoli investiční projekt je dnes pouze krátkodobou investicí s velmi krátkou dobou návratnosti. V tomto případě je hlavním cílem maximalizace přílivu finančních prostředků. Společným ukazatelem by mohlo být snížení provozního cash flow a požadavků na pracovní kapitál. Na tomto místě je třeba zdůraznit, že produkt je potřeba začít uvažovat o řízení inovací, aby se zvrátil postupný proces poklesu prodejů a prodeje začaly opět růst.

Poslední fázi životního cyklu výrobku je úbytek. V této fázi je třeba výrobek buď inovovat, nebo vyřadit a zavést nové výrobky, nebo dokonce celé produktové řady.

Na základě výše uvedeného lze usoudit, že ekonomické cíle jsou v různých fázích životního cyklu podniku různé. Ve fázi růstu jsou cíle zaměřeny na růst prodeje (na nových trzích, nové zákazníky, nové produkty a služby), udržení rozumných prahových hodnot nákladů na vývoj produktů, procesů, systémů, pracovních kapacit a zavádění nových distribucí a marketingu. Během udržovací fáze se ekonomické cíle zaměřují na tradiční finanční a ekonomické přístupy, jako je návratnost vlastního kapitálu, provozní a hrubý zisk, příspěvková marže atd. Kapitálové projekty jsou oceňovány pomocí standardních metod analýzy diskontovaných peněžních toků a kapitálového rozpočtování. Některé společnosti zavádějí novější metody, jako je EVA. Všechny tyto přístupy představují klasický finanční cíl vysoké návratnosti investovaného kapitálu. Během poklesu je tlak především na cash flow. Každá investice musí zajistit okamžitou návratnost Metriky jako ROI, EVA a provozní zisk nejsou tak přesvědčivé, protože nejvýznamnější investice již byly provedeny. Cílem není maximalizovat návratnost investic, ale maximalizovat cash flow z provedených investic Společnost nefinancuje výzkum ani nezvyšuje kapacitu, protože fáze sklizně je relativně krátká.

Každá z prvních tří fází – růst, údržba a zralost – má tři funkční oblasti, které je podporují:

- Růst obrátu a sortimentu výrobků a služeb,
- Snížení nákladů/zvýšení produktivity,
- Strategie využití zdrojů/investic.

Růst tržeb a marketingového mixu znamená rozšiřování nabídky produktů a služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změnu mixu produktů a služeb tak, aby nabízely atraktivnější nabídky a nové ceny. Cílem snižování nákladů a zvyšování efektivity je snížení přímých nákladů na produkty a služby, snížení nepřímých nákladů a sdílení zdrojů s ostatními jednotkami. Pokud jde o využití zdrojů, manažeři se snaží snížit požadavky na provozní kapitál potřebný k zajištění počtu a složení obchodních případů. Manažeři se snaží lépe využívat dlouhodobá aktiva zajišťováním nových kontraktů na zdroje s nedostatečnými kapacitami, efektivním využíváním omezených zdrojů a eliminací zdrojů, které neposkytují adekvátní výnosy. Všechny tyto činnosti pomáhají zvyšovat návratnost finančních a fyzických aktiv.

Růst prodeje a mix produktů/služeb – nejčastějšími ukazateli růstu by měly být ukazatelé jako růst prodeje, podíl na trhu v cílových segmentech, cílových trzích a cílových skupinách nebo segmentech zákazníků.

Nové výrobky – obchodní jednotky se ve fázi růstu snaží zaměřit na rozšíření svých výrobních linek nebo uvedení nových výrobků a služeb na trh. Běžným měřítkem tohoto cíle je procento obrátu z nových produktů a služeb zavedených v daném období. Podnikům jde především o získání nových zákazníků a nových trhů při zavedení nového výrobku, nikoli o nahrazení prodeje stávajících výrobků.

Nové aplikace – zavádění nových aplikací pro stávající produkty je pro obchodní jednotky jednodušší a mnohem méně nákladné.

Noví zákazníci a nové trhy – zavádění osvědčených produktů a služeb na nové trhy nebo nové zákazníky je také způsob, jak zvýšit svůj obrát.

Nové vztahy – některé společnosti experimentují se synergiemi napříč divizemi tím, že zahajují vývoj nových produktů nebo prodávají zákazníkům celé komplexy.

Nový mix výrobků a služeb – podnik může dosáhnout růstu tržeb změnou mixem výrobků a služeb. Společnost si musí být vědoma, že ve vybraných segmentech má značné nákladové marže, ale také toho, že může prorazit pouze nabídkou výrazně nižších cen.

Nová cenová strategie – růst lze zajistit také zvýšením cen u všech výrobků a služeb nebo pouze u zákazníků, u nichž příjmy nepokrývají náklady.

Snížení nákladů/zvýšení produktivity – podniky mohou své růstové cíle doplnit cíli v oblasti snížení nákladů a zvýšení produktivity.

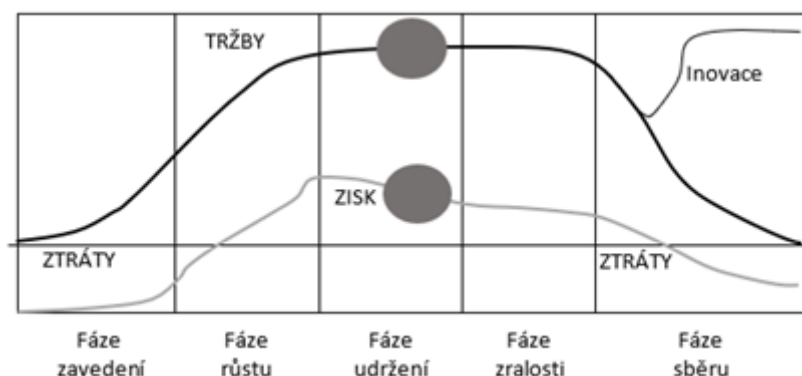
Zvyšování obratu – není běžné, aby se společnosti během své růstové fáze zaměřovaly na snižování nákladů. Snížení nákladů prostřednictvím automatizace a standardizace procesů může přijít na úkor flexibility potřebné k vývoji nových produktů a služeb pro nové trhy. Proto by se v tomto případě měly cíle produktivity zaměřit na zvýšení příjmů (např. příjmů na zaměstnance), aby se podpořil přechod k produktům a službám s vyšší přidanou hodnotou, které zvyšují pravděpodobnost využití materiálních a lidských zdrojů.

Snížení jednotkových nákladů – zejména u obchodních jednotek, které jsou ve fázi stability, je cílem snížit náklady a sledovat nepřímé náklady.

Snížení kombinace prodejních kanálů – některé podniky využívají více možností vzájemných transakcí. Banka např. poskytuje služby svým zákazníkům na přepážce, prostřednictvím bankomatů, internetové sítě a telefonů a však náklady na tyto různé formy se liší.

Snížení provozních nákladů – podniky se snaží snížit své administrativní, prodejní a režijní náklady. Úspěšnost lze sledovat podle absolutních hodnot ukazatelů, ale také podle procentuálního podílu na celkových nákladech nebo obratu.

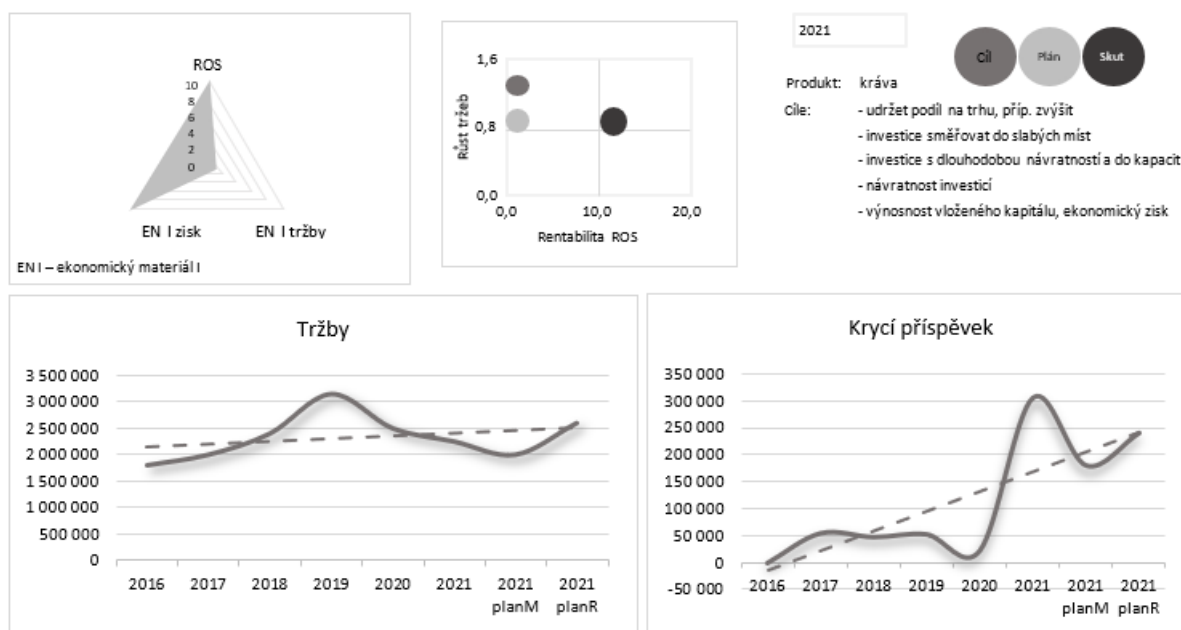
Strategie využití zdrojů / investice – podniky mohou své růstové cíle doplnit o cíle v oblasti snižování nákladů a produktivity, ale také o nové investiční strategie. Jak je správně navrhnout, je pro finanční kontrolory poměrně složitý úkol, protože spadá do oblasti strategického controllingu. Při navrhování investičních strategií je vhodné použít metody SWOT analýzy, Balanced Scorecard, HR Scorecard, X-matrix nebo speciálně navrženou metodu pro stanovení investičních strategií, GE matrix. Výrobek zobrazený v životním cyklu je na obrázku 5.19.



Obrázek 5.18 Životní cyklus výrobku
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5.18 znázorňuje životní cyklus výrobku s vyznačenými body, ve kterých se výrobek nachází. Vidíme, že k tomu, aby byla firma v budoucnu úspěšná, udržela se a neupadla do fáze sběru, potřebuje vypracovat dobrý marketingový plán a účinně ovlivňovat práci produktových manažerů ve firmě, aby dosáhla plánovaných ekonomických cílů.

Na obrázku 5.19 uvádíme výstup moderního controllingového programu TOP Controlling FC od firmy Dominanta (www.dominanta.sk), kde je vidět, jak moderní controlling funguje ve spojení se znalostními systémy nebo ve spolupráci se znalostním systémem. Na obrázku jsou znázorněny fáze životního cyklu výrobku. Z obrázku může produktový manažer vidět, že produkt je ve fázi vývoje a na jeho konci, protože prodej se zpomalil, ale ziskovost stále roste rychleji než prodej. O tom, zda je to správně, rozhodnou koeficienty ekonomické normality, kde by měl být index rentability vyšší, pokud je index růstu tržeb vyšší. To je patrné i z grafického znázornění vývoje tržeb a ziskovosti. Na obrázku vpravo nahoře je vidět nesoulad v plnění cílů životního cyklu, kdy skutečné hodnoty převyšují plánované hodnoty, tj. plán produktu neplní roli efektivního řízení produktu a výsledky jsou spíše náhodné. Vidíme také, že produkt je podle BCG skutečně v kvadrantu „krávy“, zatímco plán byl „psi“ a cíl na konci roku byl „otazníky“. To také ukazuje na špatné nastavení procesu plánování produktů, které by mělo oddělení řízení produktů rychle napravit.



Obrázek 5.19 Posouzení životního cyklu výrobku

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie v průběhu celého životního cyklu produktu

Životní cyklus výrobků s jednotlivými strategiemi je znázorněn na následujícím obrázku 5.20. Výrobek se nachází v průběhu životního cyklu v několika fázích, a to fáze zavádění produktu, růstová fáze, fáze zralosti, fáze nasycení a fáze degenerace. Každé z těchto fází přináší určitou strategii, kterou by měl zvolit produktový manažer pro svůj produkt.

Tabulka 5.6 Strategie ve fázích životního cyklu

Fáze zavádění produktu	Růstová fáze	Fáze zralosti	Fáze nasycení	Fáze degenerace
Specializace	Do bodu zvratu v pronikání na trh	Vertikální variabilita výrobků	Čištění trhu	Až do výše okrajového příspěvku na pokrytí zpřesnění cílových skupin a racionalizace pracovního procesu.
Proniknutí do cílové skupiny	Po bodu zvratu variace produktu	Diferenciace produktů	Cenová diferenciace	Z hlediska mezního příspěvku na úhradu vyřazení výrobků
Rozšíření cílové skupiny		Rozšíření trhu		
Ceny za průnik nebo ceny za sběr smetany				

Zdroj: vlastní zpracování

Hledání strategických mezer v produktech

Potenciál je proměnná v práci produktového managementu. Tuto proměnnou musíme plánovat, analyzovat a řídit, chceme-li si náš produkt nadále užívat. Odhalením potenciálu úspěchu začíná shromážděním nejdůležitějších silných a slabých stránek a jejich příčin. Účelem potenciální analýzy je odhalit budoucí ziskové příležitosti. Klíčové faktory by proto měly být zkoumány jako objektivní proměnné kromě silných stránek identifikovaných jako subjektivní proměnné.

K vyhodnocení potenciálu se používají klíčové faktory. Jako měřítko se používá nejsilnější konkurent společnosti na straně produktu a relativní hodnocení se provádí podle stupnice, která se může pohybovat např. od -5 přes 0 až po +5. Soutěžící je vždy na pozici 0. Klíčový faktor je pak ohodnocen stupněm 5 pro velkou převahu, -5 pro velkou podvýkonnost. Kontrolní seznam pro vyhledávání klíčových faktorů je uveden v tabulce 5.6.

Tabulka 5.7 Faktory úspěchu (analýza potenciálu)

Oblast hodnocení	Kritérium	Hodnocení (od -5 do +5)
.....		
1. Celý podnik:	image
	nákladové výhody
	umístění
	náskok ve znalostech
	tech. know-how
	infrastruktura
	možnost náhrady
	flexibilita
	název společnosti
	naživu. Životní prostředí

příslušnost k asociaci
rodina
Inovace
finanční síly
znalost krajiny
výzkum a vývoj
kreativní dovednosti
kvalita řízení
system řízení
vztahy
spolehlivost, důvěryhodnost
alternativy surovin

Oblast hodnocení	Kritérium	Hodnocení (od -5 do +5)
2. Produkt	kvalita
	kontakty na dodavatele
	řešení s know-how
	patenty
	obálka
	stáří výrobku
	normy, standardy
	kapacita
	okraje produktivity
	dostupnost surovin
	prodej
	cena
	spolehlivost
	organizace prodeje
	zásobování
	podíl na trhu
	segmentace trhu
	sortiment
	značka
	reklama
	služba
podíl na trhu, regulace trhu	
schopnost zásobování	
marketingový koncept	
distribuce	

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza potenciálu je výchozím bodem nebo základem pro analýzu tržní mezery. Analýza potenciálu se zaměřuje na přesné prozkoumání a zachycení existujících potenciálů a zdrojů. Analýza mezer zkoumá vzdálenost mezi vývojovou frontou a základní křivkou aktivity. Tuto vzdálenost lze měřit podle kritérií (obrat, zisk). Analýza odhaluje možnost, že produkty zaplní tuto mezeru. Zároveň je nutné pochopit operativní a strategické mezery. Vyplňte mezery v oboru zachováním starších produktů a trhů. Strategické mezery budou vyplněny novými produkty a novými trhy.

Pokud podnik od určitého okamžiku nevytváří žádné nové potenciály úspěchu, křivka obratu nebo zisku pod vlivem posledního aktivovaného potenciálu úspěchu mírně stoupá, ale pak začne rychle klesat. Rozdíl mezi pravděpodobným vývojem, pokud nebudou vytvořeny další potenciály úspěchu a možným vývojem s novými potenciály úspěchu je strategická mezera. Hlavní rozdíl oproti předchozí metodě kritérií úspěšnosti spočívá v tom, že existuje jediný nejsilnější konkurent, jehož hodnota je vždy nulová a podnik je hodnocen vůči němu, zatímco v předchozí metodě byli zastoupeni jeho konkurenti a sledovali jsme úspěšnost v měřených kritériích vůči nim. To znamená, že jsme je hodnotili i kvantitativně a nestanovili jsme jejich kritéria rovná nule. Analýzu strategických potenciálů a mezer lze také využít k přepočtu tržního podílu ve srovnání s konkurenty a ke stanovení potenciálního tržního podílu na základě strategií orientovaných na pronikání na trh a zvyšování tržního potenciálu zákazníků.

5.8 Odpovědnost za řízení produktů

Odpovědnost za řízení produktů lze rozdělit do tří oblastí:

- **Účast:** strategické řízení (odpovědnost v rámci správy a řízení společnosti).
- **Jádro:** přehledy, produktové strategie, umístění produktu, cenotvorba, řízení ekosystému, uvedení produktu na trh, analýza hodnoty.
- **Orchestrace:** řízení ostatních částí společnosti – zejména výzkumu a marketingu.

Účast

Podstatou participace je, že se pracovníci podílejí na řešení firemních problémů a podílejí se na procesu rozhodování. V oblasti produktového managementu jde především o řešení problémů souvisejících s produkty. Účast má za cíl sledovat tyto cíle:

- Vytvořit u zaměstnanců oddanost a loajalitu,
- Umožnit organizacím lépe uspokojovat potřeby zákazníků a kvalifikovaně se o ně starat,
- Pomoc organizacím zvýšit výkonnost a produktivitu zlepšením činností souvisejících s výrobou a uváděním výrobků na trh,
- Zvýšit spokojenost zaměstnanců s prací,
- Dát všem zaměstnancům možnost ovlivňovat rozhodovací procesy, které se týkají jejich zájmů.

Na různých podnikových úrovních mají účast různé formy:

- **Nejnižší úroveň, tzv. úroveň pracoviště** (dělníci, podřízení) - zde participace probíhá jako výměna informací, názorů na práci neformálním způsobem, a dokonce i neformální odpovědi,
- **Střední úroveň, tzv. manažerská úroveň** – zde se doporučuje větší míra formálnosti a účast by zde měla probíhat jako přenos informací na rozhodovací procesy, které ovlivňují způsob plánování, plnění kritických úkolů a organizaci práce,
- **Nejvyšší úroveň, tzv. úroveň nejvyššího vedení** – zde se vytváří firemní politika. Určuje směr, kterým se bude společnost ubírat. Plná účast zde není možná. Existují však

určité metody, kterými může vedení poskytnout informace o zamýšlených plánech a o možnosti diskuse, konečné rozhodnutí je výhradně na vedení.

Účast také určuje míru zapojení do rozhodovacích procesů. Jde o nalezení hranice mezi mírou zachování práv managementu a mírou odpovědnosti zaměstnanců.

Formy, v nichž jsou prováděny, se mohou lišit:

- Zaměstnanci mají výhradní právo rozhodovat podle vlastního uvážení.
- Vedení rozhoduje společně se zaměstnanci.
- Před přijetím rozhodnutí se vedení poradí se zaměstnanci.
- Vedení informuje zaměstnance.

Formy účasti jsou následující:

- **Konzultace, tj. nejnižší forma.** Manažer naslouchá názorům a myšlenkám podřízených a poté přijímá vlastní rozhodnutí. Podřízený přispívá svými názory, ale není rozhodnutím vázán, nenese žádnou odpovědnost.
- **Souhlasím, zde podřízený stále ještě plně nerozhoduje, ale mají „právo veta“** na jakémkoliv rozhodnutí, nemusí nést důsledky za rozhodnutí. Mají právo zablokovat rozhodnutí a míra odpovědnosti je částečně přenesena na podřízené.
- **Shoda, tj. nejvyšší stupeň.** Jedná se o nejobtížnější formu, s rozhodnutím musí plně souhlasit všichni zúčastnění. V praxi se často nepoužívá.

Dobré využití účasti není tak snadné. *Co musí manažer udělat, aby se úspěšně zapojil? Jaké kroky musí podniknout?* Manažer proto musí být:

- **Iniciátor** – musí být schopen předložit skupině problém a úkoly, musí správně formulovat problém, rozhodnout, kdy problém předložit a kdo ho má řešit (z hlediska pravomocí, odpovědnosti, dovedností...).
- **Mluvčí** – vedoucí zastupuje svou skupinu ve svém okolí a jeho důvěryhodnost ve skupině bude záviset na jeho schopnosti hájit zájmy své skupiny.
- **Koordinátor** – vedoucí bude ústředním zdrojem energie, inspirace, musí vytvořit společný zájem (společný cíl, perspektivu).

Hlavní odpovědnost za řízení produktů spočívá v následujících oblastech:

- **Analýza trhu** – zahrnuje kvantitativní a kvalitativní zprávy o segmentech, hodnotách zákazníků a trendech na trhu.
- **Produktová analýza** – kde se jedná o finanční a kvalitativní výkaznictví a analýzu celého produktového portfolia.
- **Poznatky** – vycházejí nejen z analýzy trhu a produktů, ale také z hlubšího pochopení dědictví, ekosystému, schopností a hnacích sil.
- **Umístění a definice produktů** – zahrnuje funkční a kvalitativní rozsah, dílčí a kompletní soubor komponentů definujících nabídku. Definice hodnoty (z pohledu zákazníka), je zaměřen s ohledem na cílové marketingové segmenty, produktové portfolio společnosti

a fáze životního cyklu produktu (např. revitalizace), možnosti prodejních kanálů a potřebná partnerství a aliance.

- **Model dodávky a strategie služeb** – kde se řeší způsob poskytování nabídky, standardy vs. přizpůsobení, stárnutí balíčku – včetně služeb.
- **Získávání zdrojů** – zahrnuje nákup nebo rozhodování a strategie pro dodavatele.
- **Business case a kalkulace nákladů** – je oblast odhadu nákladů a výpočtu návratnosti investic.
- **Cenotvorba** – zahrnuje vytvoření cenové pyramidy včetně hodnot, struktury, zásad a cenových úrovní.
- **Řízení ekosystému** – zahrnuje spolupráci v oblasti požadavků, vývoje, marketingu, prodeje, distribuce a služeb.
- **Správa právních záležitostí a práv duševního vlastnictví** – kde se řeší vše od smluv s dodavateli/zákazníky až po ochranu duševního vlastnictví.
- **Řízení výkonnosti a rizik** – kde jde o průběžné sledování a analýzu vybraných relevantních opatření; v případě potřeby včasná opatření. Řízení rizik spočívá v průběžném sledování a analýze rizik a v případě potřeby v přijetí včasných opatření.
- **Řízení životního cyklu produktu** – kdy se přijímají správná opatření z marketingového a technického hlediska, aby se zvýšila ziskovost po celou dobu životnosti produktu.
- **Plánování** – je strategický proces, při kterém se vytváří plán. Plán zahrnuje tržní, obchodní a technický vývoj v průběhu času. Plán je mocným strategickým komunikačním nástrojem.
- **Plánování vydání** – je proces, při kterém se včas plánují nové a/nebo vylepšené funkce/hodnoty pro konkrétní vydání nebo verzi produktu. Je třeba zvážit potřeby trhu a vlastní možnosti.
- **Inženýrství požadavků na produkt** – je proces shromažďování, strukturování a prioritizace požadavků na konkrétní produkt nebo nabídku.
- **Architektura produktu** – je strategický proces, při kterém je celková nabídka strukturována do modulů a platform s určenými rozhraními. Platformy nejsou jen technické prostředky, ale také způsoby práce.
- **Uvedení produktu na trh** – se rozumí uvedení nového produktu, jeho verze nebo uvedení na trh.
- **Hodnotová analýza** – znamená definování hodnot nabízených zákazníkovi a vytvoření odpovídajícího příběhu produktu - např. pomocí modelu Value Tree.

Specifikace odpovědností produktových manažerů a dalších osob

Aby se minimalizovala rizika nesprávné interpretace a nepochopení a aby se zvýšila šance na úspěšné vytvoření struktury řízení produktu, měl by management vysvětlit klíčovým vedoucím, jak přesně bude organizační koncept fungovat a důvody pro změnu. Je důležité určit nejen roli produktového manažera, ale také roli lidí, se kterými je v každodenním kontaktu. Zvažte hypotetický příklad společnosti se třemi produktovými manažery, manažerem marketingových služeb, manažerem marketingového výzkumu a regionálním manažerem prodeje. Všichni tito lidé se mohou hlásit řediteli marketingu nebo viceprezidentovi pro marketing/prodej.

Produktoví manažeři obvykle vedou a určují strategický směr pro své produkty, shromažďují informace o zákaznických segmentech a produktech, poskytují prodejní nabídky vybraným zákazníkům a hrají důležitou roli při vývoji, úpravách a stahování produktů/služeb. Manažer marketingových služeb bude podporovat produktového manažera poskytováním komunikačních materiálů a prováděním celopodnikových propagací a vztahů s veřejností. Manažer marketingového výzkumu bude uzavírat smlouvy nebo provádět marketingový průzkum nezbytný k tomu, aby adekvátně určil potřeby zákazníků a konkurenční schopnosti a poskytl přehled pro obchodní růst a akvizice. Regionální obchodní manažer bude zajišťovat motivaci a každodenní řízení prodejních sil a bude podporovat produktového manažera při uvádění nových produktů na trh.

Mnoho produktových manažerů (zejména v korporátním průmyslu nebo odvětví služeb) je najímáno pro své technické znalosti konkrétního produktu nebo služby. Proto je potřeba vyjasnit roli funkce produktového managementu a souvisejících provozních funkcí. Produktový manažer může například poskytnout údaje o zákaznících a konkurentech na podporu doporučení nových produktů, ale skutečný návrh ponechat na návrháři. Přestože tyto popisy rolí nejsou vhodné pro všechny organizace, je důležité pečlivě zvážit a definovat příslušné odpovědnosti a překrývání. Poskytnutí souhrnu odpovědností rolí před zavedením produktového managementu sníží nejistotu v organizační struktuře.

Pokud jsou produktoví manažeři umístěni v rámci společnosti, mohou také významně ovlivnit svou roli bez ohledu na písemné odpovědnosti. Zásadním problémem v managementu je najít rovnováhu mezi administrativní a obchodní činností produktového manažera. Relativně malí produktoví manažeři nemohou být skutečnými agenty změny. Na druhou stranu by produktoví manažeři s relativně vysokým postavením měli získat dovednosti a respekt, které jsou nezbytné pro efektivní provádění.

Hlavní rozdíl mezi prací produktového manažera a marketéra je v tom, že při své práci využívá osobní marketingové nástroje založené na produktu a svých znalostech. Zodpovídá za zdokonalování výrobků a design nových výrobků, což zahrnuje i spoluodpovědnost za výrobní proces a jeho úkoly přesahují úkoly obchodníka (Kollár, 1999). Přesto někdy dochází k nedorozuměním ohledně role a role produktového manažera. Často bývá zaměňován jako prodejce, partner klíčového účtu (key account manager) nebo reklamní manažer. Komunikace se zákazníky je ve srovnání s obchodními silami pouze okrajovou součástí povinností produktového manažera a nepodílí se na samotném vyjednávání smluvních podmínek se zákazníky. Přestože produktový manažer může mít kontakt s klíčovými zákazníky a předplatiteli, neposkytuje jim potřebné služby. Stejně tak, přestože se zabývá marketingovou komunikací, nepůsobí jako kreativní studio. Úkolem produktového manažera je koordinovat činnosti přípravy a realizace plánu marketingové komunikace a společně rozhodovat o navržených alternativách (Kratiroff, 1996, s 17).

Charakteristiky činností a komunikace produktového manažera mohou být nezávislé na povaze produktu. Ať už se jedná o spotřební nebo zpracovaný produkt, prioritou této činnosti se může změnit. Produktový manažer spotřebního zboží je obvykle odpovědný za malý počet produktů a jeho aktivity se soustředí na komunikaci s marketéry uvnitř firmy (marketingové oddělení, průzkum trhu, kancelářské studie, obchodníci) i mimo firmu (reklamní agentury a distributoři). U produktů investičního typu je obecně zodpovědný za více produktů a zároveň více dbá na spolupráci s technickým personálem společnosti. Externě je náplní produktového manažera

především komunikace s dodavateli a hlavními zákazníky. V každém případě je předpokladem úspěšného zvládnutí povinností produktového manažera spolupráce s různými interními i externími útvary, jejichž prostřednictvím může získávat potřebné informace a koordinovat personální činnosti. Velmi důležitou součástí kvalifikace produktového manažera je tedy schopnost pracovat s odborníky, pro kterou má produktový manažer pouze omezené formální oprávnění a možnosti řízení (Panigyrakis – Veloutsou, 1999a).

Přestože v otázce odpovědnosti za strategické rozhodování nejsou názory jednotlivých odborníků zcela jednotné, panuje poměrně silná shoda na znalosti odpovědnosti produktového manažera v dalších aspektech. Obvykle jsou za spokojenost spotřebitelů odpovědní manažeři a ukazateli plnění této odpovědnosti jsou spotřebitelské postoje, opakované objednávky, podíl opakovaných nákupů a míra stížností. Důležitou součástí povinností produktového manažera je také formulování ekonomických ukazatelů (zisk, zisková marže, obrat, podíl na trhu atd.) pro realizaci produktu. Na základě výše uvedených rolí v produktovém portfoliu nebo produktovém plánování jsou produktoví manažeři odpovědní také za rozvoj produktového portfolia, zejména vývoj nových produktů, hodnocení úspěšnosti nových produktů a vztah mezi hodnotou značky produktu a tržní hodnota.

Matice kompetencí

Kompetence je soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporují dosažení cílů. Vzorce chování jsou definovány časově a logicky ohraničenými částmi chování. Zaměstnanec na dané pozici musí chování používat, aby kompetentně vykonával zadaný úkol. Aby byl zaměstnanec kompetentní, tedy vykonávat úkol na požadované úrovni, musí splňovat tři základní předpoklady. Student je ze své podstaty vybaven vlastnostmi, schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi nezbytnými k provádění daného chování; motivování k použití daného chování a vydání potřebné energie; a konečně vybaveno k použití daného chování v daném prostředí.

Kompetence je chápána jako součet dosažených výkonů (tj lidské práce) a potenciálu (tj lidských zdrojů). Pokud některý z nich chybí, chybí kompetence jako celek. Pojem kompetence se vztahuje pouze na úkoly, kterými mají konkrétní lidé plnit. Kompetence je kombinovaná schopnost a ochota člověka rozhodovat se a jednat (motivace) na základě úplného souboru vlastních zdrojů ve specifickém kontextu různých životních úkolů, činností a situací, jedinečná schopnost jednat úspěšně a rozvíjet svůj potenciál je činí odpovědnými za svá rozhodnutí.



Obrázek 5.20 Kompetence jako potenciál výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

5.9 Sladění řízení produktů

Sladění produktového managementu je ze své podstaty jednotnou činností, která je sladěna se všemi odděleními podniku. To zahrnuje:

- **Řízení inženýrství** – zahrnuje (technickou) architekturu systému, vývojové procesy a nástroje, řízení konfigurace, řízení znalostí, řízení zdrojů a dovedností, zajišťování zdrojů a odhady vývoje.
- **Projektové řízení** – týká realizace vývojových činností. V závislosti na použité metodice se to řeší různými způsoby.
- **Inženýrství požadavků** – je proces definování obsahu konkrétního vývojového úsilí. Někdy se jeden projekt týká několika produktů. V agilním pojetí jde o definování backlogu.
- **Návrh uživatelského prostředí** – se zabývá každým aspektem interakce kupujícího/uživatele s produktem nebo komponentou, aby se utvářelo chování, postoje a emoce týkající se tohoto produktu nebo komponenty.
- **Řízení kvality** – v tomto kontextu zahrnuje všechny technické aspekty kvality – včetně testování.
- **Marketingové plánování** – se zabývá vypracováním a projednáním plánů všech marketingových aktivit v daném časovém rámci, často na jeden rok, včetně souvisejících rozpočtů.
- **Analýzou zákazníků** – se rozumí častá analýza stávajících nebo potenciálních zákazníků či skupin zákazníků s cílem získat další obchodní příležitosti a udržet si je.
- **Řízením příležitostí** – se rozumí neustálé využívání identifikovaných obchodních příležitostí s cílem proměnit tyto příležitosti v konkrétní úspěch produktu.
- **Optimalizace marketingového mixu** – znamená výběr, zavedení a řízení kanálů vhodných pro produkci a řízení marketingových partnerů v rámci ekosystému produktu.
- **Operativní marketing** – znamená provádění marketingového plánu, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchylují od plánu.
- **Plánování prodeje** – se zabývá vypracováním a projednáním plánů všech činností souvisejících s prodejem v daném časovém rámci, často na jeden rok, včetně cílů a pobídek.
- **Příprava kanálů** – znamená, že vybrané kanály jsou včas připraveny k prodeji nového produktu, verze nebo vydání.
- **CRM neboli řízení vztahů se zákazníky** – označuje systematické řízení interakcí společnosti se zákazníky, klienty a potenciálními zákazníky za účelem prodeje.
- **Operativní prodej** – zahrnuje provádění plánu prodeje, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření v případě, že se měření odchylují od plánu.
- **Operativní distribuce** – znamená zajištění hladkého průběhu objednávání a distribuce, stabilní a jednoduché objednávání a distribuci a hladké a správné účtování/placení.
- **Řízením dodavatelského řetězce** – se rozumí všechny aspekty sledování a přijímání opatření ke zlepšení celkové výkonnosti dodavatelského řetězce.

- **Servis a podpora** – veškeré služby nabízené a poskytované zákazníkům. Patří sem jak služby související s výrobky, tak poradenské služby nesouvisející s výrobky. Služby související s produktem mohou zahrnovat školení, instalaci, přizpůsobení, provoz a uživatelskou podporu zahrnující technické i netechnické otázky.
- **Plánování a příprava služeb** – se týkají vypracování a projednání plánů pro všechny činnosti v oblasti servisu produktů v daném časovém rámci, často na rok, včetně cílů a pobídek.
- **Poskytování služeb** – je realizace plánu služeb, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchyľují od plánu.
- **Technickou podporou** – se rozumí provádění smluv o údržbě.
- **Marketingová podpora** – znamená poskytování pomoci obchodníkům. Může zahrnovat výrobu a distribuci marketingových materiálů, organizaci a realizaci marketingových akcí (konference, skupiny uživatelů atd.) a dokumentaci a monitorování marketingových aktivit a jejich výsledků.
- **Podpora prodeje** – znamená poskytování pomoci obchodním zástupcům a prodejním kanálům.

V každé bodě jsou zahrnuty oblasti, které úzce spolupracují s produktovým managementem, kde je důležité porozumění a spolupráce. Produktový manažer zároveň musí koordinovat své aktivity s těmito oblastmi a jejich činnostmi tak, aby nedocházelo ke konfliktům pravomocí a práce byla bezkonfliktní, plynulá a efektivní. Podstatou umění produktového managementu je vědět, jaký by měl produkt být a kdy jej vytvořit. Produktoví manažeři určují strategii vývoje produktu a způsob jeho použití.

5.10 Klíčové dovednosti a kompetence produktového manažera

Produktoví manažeři by měli mít určitou základní kvalifikaci. V praxi se však úkoly těchto specialistů mohou v malých a velkých firmách lišit. V malém startupu zastává produktový manažer mnoho různých rolí. Musí mít podnikatelského ducha. Tito zaměstnanci jsou vždy ochotni to zkusit. V malých podnicích se produktoví manažeři většinou zabývají rozsáhlými problémy, kterým podnikání čelí. Nejrůznější změny a inovace spadají přesně do jejich odpovědnosti.

Ve větších společnostech pracují produktoví manažeři na optimalizaci, zlepšování a řešení konkrétních úkolů správy produktů. To vše se děje díky interakci s interdisciplinárními vývojovými týmy. Ve velké společnosti může být koncept samotného produktu již velmi jasně formulován. Manažeři jsou zodpovědní za zlepšování parametrů každého produktu, jejich sladění napříč celým sortimentem a zajišťování dodávek. Základní dovednosti, které by měl ovládat každý produktový manažer:

- **Schopnost mluvit o produktu** – Produktový manažer musí umět o produktu přesvědčivě mluvit. Musí být schopen jasně říct, co dělá a proč, jaký je jeho cíl. Dobrý příběh o produktu vám pomůže prokázat pokoru, vaše základní hodnoty a nahromaděnou úroveň profesionality. Každý manažer má svůj příběh. Jen ne každý ji dokáže podat dostatečně emotivně a zajímavě.
- **Musí myslet jako skutečný produktový manažer** – Základní otázky jsou: *Proč tento produkt existuje? Jaký problém pomáhá řešit? Kdo má z tohoto produktu prospěch a*

kdo ne? Jak se liší od konkurenčních produktů? Jaké jsou vlastnosti tohoto produktu? Jaké funkce mu chybí? Jaké emoce vyvolává v kupujícím?

Kompetence ve vašem oboru

Nejdůležitější je zjistit, jaké zkušenosti vám chybí a jak je získat. Například není neobvyklé, že manažer během své kariéry nikdy nenapíše plán vývoje produktu. Také dokumentace, která charakterizuje produkt nebo analyzuje uživatelskou zkušenost a uživatelskou zpětnou vazbu, možná nikdy nebyla vytvořena zúčastněnými lidmi. Musíme zjistit, jak se to dělá, a podle toho jednat.

Kompletní dovednosti produktového manažera se mohou lišit. Produktový manažer IT nemusí mít inženýrské vzdělání. Nic jim však nebrání v co největším rozvoji. Je důležité identifikovat a vyplnit mezery ve znalostech. Nyní existuje mnoho příležitostí, jak se naučit nové dovednosti. Chce to jen touhu a disciplínu. Každý webový produktový manažer by měl mít minimální znalosti programování (HTML/CSS/Jquery). Produktoví manažeři nepotřebují vědět, jak interně nebo externě psát kód produktu. Čím více však o svém kódu víte, tím lépe.

Dalším důležitým aspektem je schopnost pracovat v týmu. 90 % kariéry závisí na schopnosti komunikovat s lidmi, ne na IQ. To platí zejména při interakci se zkušenějšími kolegy. Úspěch do značné míry závisí na komunikačních schopnostech a týmové práci. Produktoví manažeři musí být týmoví hráči s empatií. Naštěstí se komunikační dovednosti dají naučit.

Základem dobrého produktového manažera je kreativita a analytika. Produktový management je mnohostranný a složitý proces, takže produktový manažer musí zastřešovat mnoho různých činností. Nejzajímavější jsou následující:

- Vytváření a ochrana nápadů.
- Komunikace s uživateli. Dobrý produktový manažer se při určování potřeb trhu nikdy nespolehá pouze na své vlastní zkušenosti a intuici. Chápou, že nikdo jim neřekne lépe, co je pro spotřebitele důležité než oni sami, a proto „vycházejí z kanceláře do terénu“.
- Příprava dlouhodobého plánu a plánování. Dlouhodobé plánování je jednou z klíčových odpovědností za produkt. Pokud se účastníte pohovoru na pozici produktového manažera, s největší pravděpodobností budete požádáni, abyste jako zkušební úkol napsali plán pro velmi reálný existující produkt na několik let dopředu.
- Analytika.
- Komunikace s vývojáři
- Vzdělání.
- Porozumět trhu, pochopit potřeby různých hráčů na trhu, analyzovat, jaké faktory přispívají nebo brání realizaci cílů společnosti.

Produktový manažer je někdo, kdo chápe jednoduchou pravdu: *nikdo neví všechno!* Takže se učí, kontrolují své nápady, dělají chyby, znovu kontrolují a po deseti iteracích dostanou možnost, kterou chtějí. Jsou to skutečné vyvíjející se bytosti, které se neustále učí, aniž by byly přemoženy svými ambicemi. Zdravý rozum je důvodem, proč máme skvělé nové produkty. Produktoví manažeři by nikdy neměli přehlížet tři věci:

- Hlavním ukazatelem úspěchu je prosperita podniku a hodnota, kterou produkt poskytuje uživatelům.

- Vše začíná jasným pochopením cílového trhu a jeho potřeb, jinak zůstává hlavním cílem kvalita produktu.
- Vyžaduje nepřetržitý cyklus plánování a realizace, aby se splnily požadavky trhu.

Seznam běžných úkolů produktového manažera pro zaměstnance:

- Identifikace a vyhodnocení vhodnosti a proveditelnosti možností produktu.
- Zajištění dodávky správného produktu ve správný čas.
- Vytvoření strategie a technologické „cestovní mapy“ pro vývoj.
- Zajistěte, aby tým dodržoval podmínky plánu.
- Propagace produktu v rámci týmu a mezi kolegy.
- Zastupování zákazníků při výrobě produktů.

Než však produktový manažer dosáhne výše uvedených bodů, je třeba si položit několik netriviálních otázek. Za prvé, *je produktový manažer pro společnost skutečně nezbytný? Pokud ANO, jaké vlastnosti by měl mít profesionální manažer? Jak jeho role zapadá do organizační struktury?* Tyto otázky je třeba prozkoumat podrobněji. Výhodou produktového manažera je, že může výrazně zkrátit čas potřebný k dosažení cílů. Použití osvědčeného a konzistentního přístupu k výrobnímu procesu pod vedením odborného manažera může zkrátit dobu uvedení na trh a dobu zhodnocení.

Důvodem rychlých výsledků je, že produktový manažer je zodpovědný za určení toho, co se vyplatí vyrábět a co ne. Výsledkem je méně času stráveného testováním hypotéz a více času vývojem obchodovatelného produktu. Tento přístup také umožňuje organizaci zaměřit své zaměstnance na produkty s vysokou šancí na úspěch, spíše než se soustředit na mnoho projektů bez jistoty, že na trhu uspějí.

Vedoucí a člen týmu. Je velmi obtížné být zároveň vedoucím i členem týmu. Prvním problémem je, že spolupráce je často zaměňována za konsensus. A to není tento případ. Výsledkem konsenzuálních rozhodnutí jsou "rozmělněné", nevýrazné produkty, které se kvůli bouřlivým diskusím, brainstormingu a ústupkům během vývoje stávají stínem původní myšlenky. Tento přístup je vyčerpávající i pro vývojový tým, protože nakonec nedostane to, co očekával, ale jen malou část. Při přístupu založeném na spolupráci je situace jiná. Lidé chápou, že každý má sice hlas, ale ne každý má přístup k rozhodování. Každý má právo otevřeně vyjádřit svůj názor, diskutovat o správném uspořádání věcí a hledat kompromisy. To však rozhodně neznamená, že by každý měl bezvýhradně souhlasit s každým rozhodnutím.

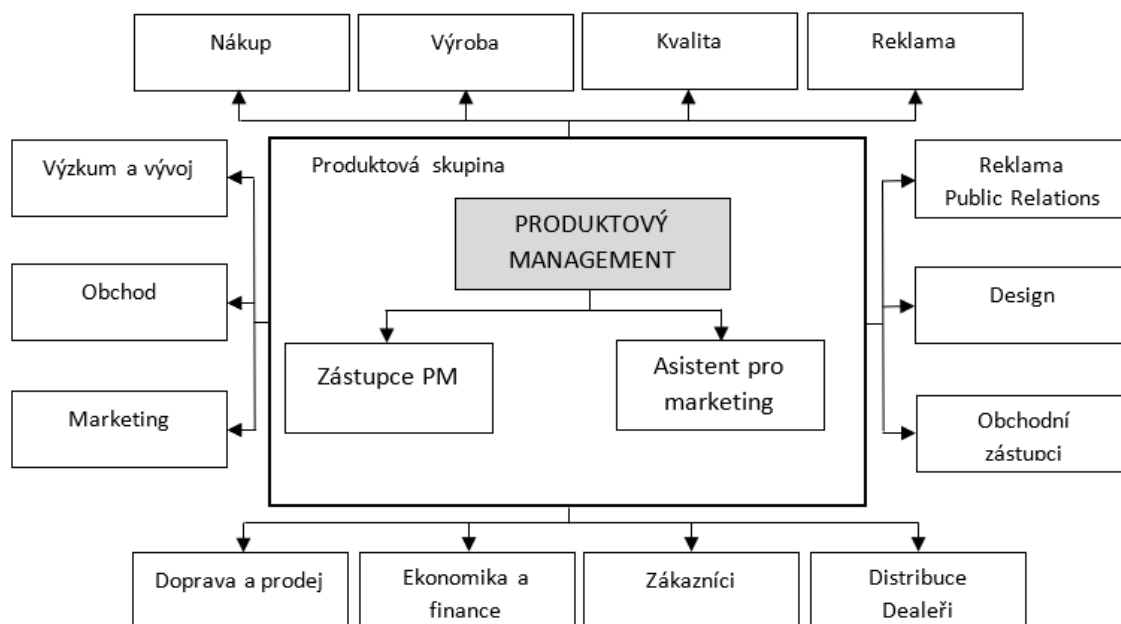
Je těžké být lídrem a týmovým hráčem zároveň. Prvním problémem je, že spolupráce je často zaměňována s konsensem. Ale ve skutečnosti tomu tak není. Konsenzuální rozhodnutí vedou k „zředění“, nevýraznému produktu, který se stává stínem původní myšlenky kvůli vzrušeným diskusím, brainstormingu a dávat a brát během procesu vývoje. Tato praxe je také velmi únavná pro vývojový tým, protože nakonec nedostanou to, co očekávali, ale jen malou část. Při přístupu založeném na spolupráci je situace jiná. Rozumí se, že i když má každý hlas, ne každý má rozhodovací pravomoc. Každý má právo otevřeně vyjadřovat své názory, diskutovat o správném uspořádání věcí a hledat kompromisy. To však samozřejmě neznamená, že každý musí s každým rozhodnutím bezvýhradně souhlasit.

Prvním krokem v rozvoji tohoto přístupu je najít dobrého vůdce. Jak jste možná uhodli, produktoví manažeři jsou těmi, kdo rozhodují. To však funguje pouze v případě, že jde o respektovaného a důvěryhodného člověka, který dokáže týmu sdělit svou vizi a činit rozhodnutí, která jsou pro klienta i organizaci zároveň přínosná. Musí také umět přiznat své chyby a pracovat na jejich nápravě. Dobrý produktový manažer vytváří prostředí a pracovní postup, který podporuje spolupráci, protože chápe, že každý je jiný a každý může kdykoli reagovat nepředvídatelným způsobem. Chcete-li vytvořit správné prostředí a procesy spolupráce, musíte se nejprve zaměřit na fyzické prostředí. Ujistěte se, že pracovní prostor umožňuje členům týmu improvizovaně spolu chatovat, přičemž je zcela bez vnějšího rozptylování a umožňuje jim, aby se na chvíli mohli soustředit na svou práci.

Sdružení a vzájemně výhodná spolupráce. Namísto rozdělování týmů spojíte lidi podle jejich osobností a projektů, na kterých pracují. To povede k cenným diskusím, které by se neuskutečnily, kdyby každý seděl ve svém bunkru.

5.11 Spolupráce při řízení produktů

Na obrázku 5.21 jsou znázorněny organizační jednotky spolupracující s produktovým manažerem.



Obrázek 5.21 Produktový manažer a spolupracující obchodní jednotky

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku jsou znázorněny organizační jednotky spolupracující s produktovým manažerem. Produktový management a produktoví manažeři úzce spolupracují s marketingovými odděleními. To je pravděpodobně oblast, kde je spolupráce nejvýznamnější a kde musí denně komunikovat o produktech nebo zákaznících. Jejich úloha je však ještě širší. Zatímco marketing je zaměřen na vnější zákazníky, produktový management je orientován dovnitř a na dodavatele. Jeho funkce je průřezová. Jeho komunikace s jednotlivými odděleními společnosti probíhá následovně:

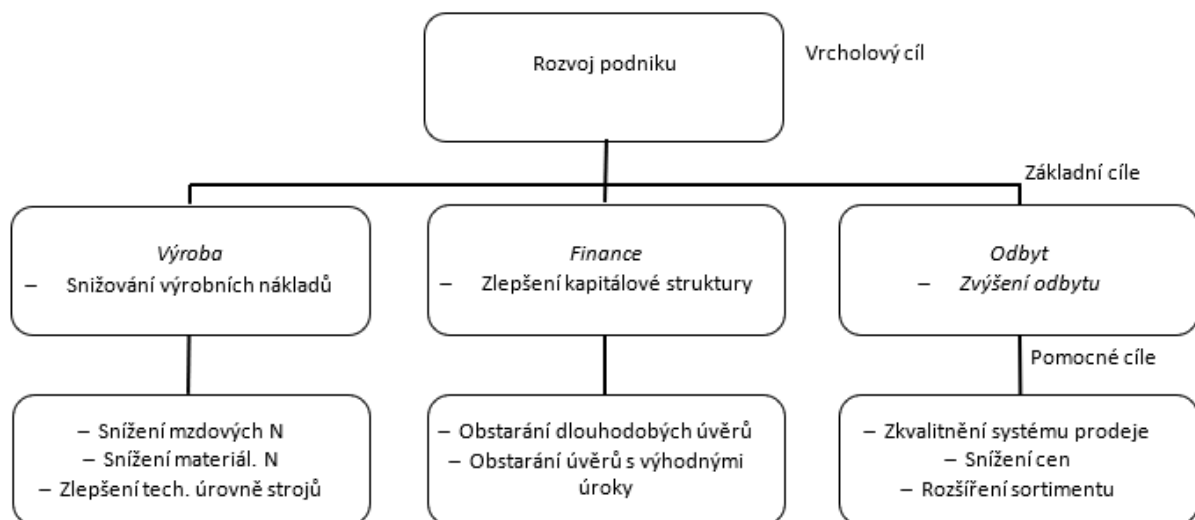
- **Marketingové oddělení** – V této oblasti se zaměřuje především na zákaznickou stranu procesů a požadavky zákazníků. Jejich komunikace probíhá směrem ven k zákazníkům i dovnitř. Jeho spolupracovníky je oddělení marketingu, prodeje a distribuce. Velmi užitečné informace může získat od prodejců. Tyto informace je třeba systematicky shromažďovat a analyzovat. Patří sem také oddělení reklamy a vztahů s veřejností.
- **Ekonomika a finance** – Tyto služby tvoří další oblast spolupráce. Získává zde především informace o stavu podniku, hospodářských výsledcích, výnosech z variabilních a fixních nákladů a také o peněžních tocích.
- **Výroba** – Další oblast komunikace a spolupráce produktového manažera. Musí znát fungování a efektivitu výroby produktů. Spolupracuje přímo s výrobou, spolupracuje s nástrojárnou a podobnými odděleními, včetně investičního oddělení.
- **Nákup a logistika** – Spolupráce v této oblasti zahrnuje sledování kvality vstupů a ekonomiky. Musí mít také informace o stavu zásob a upozornit na úzká místa v této oblasti dopravy.
- **Příprava výroby** – Tato oblast spolupráce přímo navazuje na výrobní proces a předchází mu. Produktový manažer by měl být schopen učit se a spolupracovat s vývojem na tvorbě inovativních produktů, designu, ale i technologické přípravě výroby. Mnohdy musí také chodit do laboratoří a sledovat laboratorní činnosti kolem výrobků.
- **Kvalita** – Tato oblast zasahuje do všech oddělení a je také nezbytnou součástí práce produktového manažera.

Podrobnější popis činností ostatních služeb:

1. **Sekretariát:** plní úkoly zadané generálním ředitelem a zajišťuje administrativní práci pro ředitele.
2. **Kontrolní útvar:** provádí kontroly dodržování platných předpisů a organizačních norem. Kontrolní jednotka se zabývá vstupem mezi operacemi a výstupní kontrolou. Navrhuje opatření ke zlepšení kvality (jakosti) vyráběných výrobků.
3. **Právní oddělení:** poskytuje poradenství v právních záležitostech, např. při soudních sporech s třetími stranami.
4. **Požární ochrana a ochrana obyvatelstva:** oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrana majetku společnosti před poškozením a krádeží (strážce závodu). Zajišťuje ochranu státního hospodářského a profesního tajemství a také požární ochranu.
5. **Personální oddělení:** sleduje počet zaměstnanců, přijímá a rozmisťuje nové zaměstnance, zpracovává různé statistiky o zaměstnancích (věková struktura, úroveň vzdělání atd.).
6. **Ekonomický úsek:** může se skládat z několika oddělení podle oblastí jejich činnosti.
 - a. **Ve finanční oblasti:** sleduje příjmy, zajišťuje půjčky a jejich splácení, přijímá a vrací hotovost z pokladny.
 - b. **Účetnictví:** provádí evidenci tržeb, sestavuje řádné a mimořádné účetní závěrky, zpracovává výroční zprávy za každé účetní období, sleduje peněžní toky, spolupracuje s bankami, celními a daňovými úřady, vyřizuje závazky a pohledávky, vede běžnou ekonomickou agendu a odpovídá za celkové hospodaření společnosti.

- c. *V oblasti práce a mezd:* vede evidenci zaměstnanců, odvádí příspěvky do různých fondů pro zaměstnance (sociální, nemocenské). Výplata je převáděna jednotlivě na osobní bankovní účet každého zaměstnance.
7. **Marketingové oddělení:** shromažďování a zpracování informací o trhu, zákaznících (vedení informační databáze) a konkurentech v tuzemsku i zahraničí a o jejich cenové kvalitativní úrovni. Poskytuje poradenské služby zákazníkům, organizuje propagaci výrobků různými formami, včetně účasti na veletrzích a výstavách. Zajišťuje nákup základních a pracovních materiálů a další činnosti související se zásobovací činností.
 8. **Obchodní oddělení:** zajišťuje prodej vlastních výrobků, prodej prací a služeb, organizuje vyřizování expedičních reklamací, zajišťuje třídění, skladování a předávání odpadů vznikajících v oddělení, zajišťuje celní odbavení při prodeji výrobků a ostatního zboží.
 9. **Výrobní oddělení:** sekretariát, řídí vlastní výrobní proces, výrobu nástrojů, náhradních dílů ve vlastní nástrojárně, řídí činnost skladu materiálu.
 10. **Technické oddělení:** řídí technický vývoj, konstrukci výroby, technologickou přípravu výroby. Zajišťuje dodávky elektrické energie, tepla, vody, stlačeného vzduchu, plánuje a zajišťuje provádění pravidelných a preventivních prohlídek a údržby strojů a technologických zařízení, zajišťuje, aby každý pracovník byl poučen o předpisech v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany a kontroluje jejich dodržování, odpovídá za činnost MTZ a dopravního úseku, zabývá se likvidací odpadů, zajišťuje náhradní díly a pomocný materiál.

Spolupráce v rámci podnikových oddělení vychází z podnikových cílů. Každé z těchto oddělení má své dílčí cíle, které musí produktový manažer sladit s cíli produktu. Dílčí cíle podniku, s nimiž musí být řízení produktů v souladu, jsou znázorněny na obrázku 5.22.



Obrázek 5.22 Řízení produktů a podnikové cíle

Zdroj: vlastní zpracování

Spolupráce v rámci podniku napříč organizačními jednotkami musí vycházet z procesu vývoje organizační struktury. Za tímto účelem je nutné projít celým procesem vytváření a sladování organizační struktury v následujícím pořadí – tabulka 5.8.

Tabulka 5.8 Proces vytváření a sladování organizační struktury v produktovém managementu

1	Základní údaje o společnosti
2	Předmět činnosti
3	Charakteristika společnosti
4	Vize a cíle společnosti
5	Výrobky a objemy prodeje (návrh) - Předpokládaná výrobní kapacita
6	Specifikace základních činností - Procesy, činnosti, aktivity
7	Výpočty kapacit činností, aktivit, procesů
8	Sdružování činností - Kritéria - Seskupení oddělení podle kritérií - TOP management - Výkonný management
	Zaměstnanci
9	Stanovení počtu zaměstnanců
10	Vytvoření organizační struktury - Popis, typ - Organizační schéma
11	Popis činností oddělení - Dělbá práce - Odpovědnost, autorita - Delegování
12	Organizační předpisy
13	Návrh změn organizační struktury.

Zdroj: vlastní zpracování

Tento proces je poměrně náročný, protože vyžaduje sladění činností produktu s jeho organizací, ale je základem pro efektivní spolupráci mezi všemi zúčastněnými jednotkami společnosti.

Kontrolní otázky

1. Popište tři úrovně vyspělosti produktového managementu.
2. Jaké jsou činnosti produktového managementu podle úrovně zralosti?
3. Vysvětlete plánování ve vztahu k úrovním vyspělosti produktového managementu.
4. Vysvětlete strategie ve vztahu k úrovním vyspělosti produktového managementu.
5. Vysvětlete marketing ve vztahu k úrovním vyspělosti produktového managementu.
6. Vysvětlete proces tvorby marketingového informačního systému v práci produktového manažera.
7. Jaký je účel interního informačního systému a s jakými zdrojovými daty pracuje?
8. K čemu slouží karta zákazníka produktovému manažerovi?
9. Popište systém marketingového zpravodajství a výzkumu.
10. Co zahrnete do systému marketingového rozhodování o produktech a jaké nástroje?
11. Které historické údaje o produktu byste jako produktový manažer zaznamenali a proč?
12. Popište fáze životního cyklu produktu a jejich vazby na subsystemy řízení produktu.
13. Jakou roli hrají inovace a kvalita v řízení produktů?
14. Které metody portfolia jsou nejpoužívanější při řízení produktů?
15. Popište metodu BCG a vysvětlete její podstatu v řízení produktů.

16. Popište metodu GE a vysvětlete její podstatu v řízení produktů.
17. Co je podstatou analýzy nákladů a jak souvisí s produktem?
18. Co je to krycí příspěvek?
19. Co je to analýza ABC?
20. Co je podstatou trendových křivek?
21. Která marketingová opatření na podporu prodeje výrobků znáte?
22. K čemu slouží portfolio zákazníků?
23. Vysvětlete podstatu odpovědnosti za řízení produktů.
24. Vysvětlete tři oblasti odpovědnosti produktového managementu.
25. Co tvoří jádro odpovědnosti?
26. Vysvětlete důležitost sladění a spolupráce s ostatními zaměstnanci z pohledu produktového managementu.
27. Jaké mohou být formy účasti?
28. V jakých oblastech leží hlavní odpovědnost za řízení produktů?
29. Určete odpovědnosti produktových manažerů a dalších osob ve společnosti.
30. Čím se zabývají kompetenční matice?
31. Jaká je práce produktového manažera v malých a velkých firmách?
32. Jaké jsou klíčové povinnosti produktového manažera a jak je využívá v procesu sladování činností kolem produktu?
33. Jaké kompetence by měl mít produktový manažer v dané oblasti?
34. Vysvětlete, v čem spočívá kreativita a analytika produktového manažera.
35. Vyjmenujte základní organizační jednotky, které spolupracují s řízením produktů.
36. Jaká je spolupráce mezi produktovým manažerem a marketingovým oddělením?
37. Jaká je spolupráce mezi produktovým manažerem a ekonomickým a finančním oddělením?
38. Jaká je spolupráce mezi produktovým manažerem a výrobním oddělením?
39. Jaká je spolupráce mezi produktovým manažerem a oddělením nákupu a logistiky?
40. Jaká je spolupráce mezi produktovým manažerem a oddělením přípravy výroby?
41. Jaká je spolupráce mezi produktovým manažerem a odděleními kvality?
42. Proč je důležité znát cíle společnosti kvůli spolupráci při řízení produktů?
43. Proč je důležité znát procesy organizační struktury a obchodní činnosti pro řízení produktů?
44. Popište, jak se výrobek chová v rozhodujících fázích životního cyklu.
45. Co víte o finančních a ekonomických cílech a jejich vztahu k produktům?
46. Popište chování růstových produktů.
47. Charakterizujte stupeň zralosti produktu.
48. Charakterizujte fázi úpadku produktu a činnosti s ní spojené.
49. Vyjmenujte funkční oblasti, které se vztahují k fázím růstu, údržby a zralosti.
50. Popište růst obrátu a marketingový mix.
51. Jakou roli hraje hledání strategických mezer v produktech?

6 Plánování v řízení produktů

Plánování hraje v produktovém managementu velmi důležitou roli. V dnešní době nelze efektivně vykonávat činnosti produktového manažera bez klíčových ukazatelů výkonnosti (*KPI – Key Performance Indicators*). O povaze těchto KPI lze diskutovat, ale pro práci produktového manažera jsou zásadní tři základní KPI. Jedná se o výnos na jednotku, variabilní náklady na jednotku a zisk pokrývající fixní náklady. Kromě toho existuje mnoho dalších KPI, ať už v oblasti vedení, procesů, zákazníků nebo financí. Abychom získali a definovali tyto ukazatele, potřebujeme solidní znalosti plánovacích technik a potřebné plánovací dovednosti.

6.1 Plánovací dovednosti pro produktové manažery.

Plánování produktu podle úrovně vyspělosti jsme popsali v předchozích kapitolách. Na zmíněné základní úrovni produktoví manažeři jednoduše shromáždí požadavky od všech zúčastněných stran a sestavený seznam předají svému vývoji. Na nejvyšší úrovni budete informovat kontext (cílový trh a osobnost), udávat směr a umožnit jednotlivým vývojářům činit vlastní rozhodnutí. Budete také spravovat žádosti. Řeknete marketingu a prodeji, kam chcete jít. *Jaké projekty hledáme? Jaké požadavky budou schváleny?*

Na základní úrovni produktoví manažeři shromažďují a koordinují informace o produktech. Zdroje těchto informací jsou komplexní a zahrnují především údaje o prodeji a ekonomické údaje. Navíc jsou zde údaje o nákupech a výrobě. Velkou základnu tvoří informace z marketingové analýzy. Tyto informace třídí, organizuje a připravuje pro pozdější použití. Byla udržována brožurka s informacemi o produktu. Na této úrovni vytvářejí produktoví manažeři podmínky pro efektivní činnosti produktového managementu a procesy tvorby strategie. Informační základna zde zahrnuje strategické a marketingové plány společnosti včetně finančních plánů.

Na zkušené úrovni již produktový manažer jedná se stakeholdery a citlivě využívá jejich vliv k prodeji produktu a plnění požadavků zákazníků. Na této úrovni koordinuje informace mezi strategickým a operativním řízením produktů a mezi různými divizemi společnosti. Schopnost samostatně prodávat produkty a rozumět životním cyklům produktu. V každé fázi procesu je schopen vhodně reagovat a vytvářet marketingové analýzy, které v praxi využije k ovlivnění kupní síly svých zákazníků.

Na úrovni vysoce výkonný nastavil produktový manažer směr produktu a zefektivnil prodej produktů a komunikaci se zákazníky. Zde tyto informace využil produktový manažer při tvorbě produktové strategie. Na této úrovni se již řídí hodnotou a může ovlivnit celkovou hodnotu produktu, včetně příspěvku na marži.

Produktoví manažeři vytvářejí marketingové položky na kontrolním seznamu. Může poskytnout užitečné informace pro budoucí návštěvu zákazníka. Vysoce výkonní produktoví manažeři identifikují cílové aplikace, odhalují mezery a silné stránky zákazníků a potenciální řešení. Vysoce výkonní produktoví manažeři mapují cestu k úspěchu pro zákazníky a zaměřují se na naše produkty.

Konsolidace informací a vytváření historických údajů o produktech

Potřebu marketingových informací ovlivňují čtyři důležité faktory:

- Rozvoj marketingu od místního, po národní až globální,
- Od potřeb zákazníků k přáním zákazníků – růst náročnosti zákazníků,
- Od cenové k necenové konkurenci,
- Digitalizace a elektronický obchod.

Obsah a prvky informačního systému produktového manažera z marketingového hlediska

Mezi důležité faktory ovlivňující vývoj tohoto informačního systému patří:

- Úsilí o udržení vyrobených produktů při životě,
- Usilovat o rozvoj společnosti a naplňování jejího poslání,
- Rozšiřování trhů na geografickém základě,
- Snaha předem zjistit reakce zákazníků na různé vlastnosti a styly zboží,
- Povědomí o cenových relacích náhradních produktů k vašemu výrobku.

Tok informací z interních i externích zdrojů by měl být orientován na marketingové a produktové manažery společnosti. Marketingový informační systém by se měl skládat z následujících prvků:

- Pracovníci,
- Zařízení,
- Informační technologie pro práci s daty (sběr, třídění, analýza, vyhodnocování, distribuce).

6.2 Proces plánování v marketingu výrobků

Základním plánovacím dokumentem nebo nástrojem, který produktoví manažeři vyvíjejí ve spojení se zbytkem podnikání, je roční marketingový plán pro danou produktovou řadu. Proces plánování začíná revizí současné situace s cílem identifikovat problémy a příležitosti s produktem. Po identifikaci a syntéze problémů a příležitostí je směr pro nadcházející rok určen prodejními a marketingovými cíli.

Dále je vypracován akční plán, který identifikuje strategie a taktiky potřebné k dosažení stanovených cílů. Tyto strategie a taktiky mohou zahrnovat všechny tradiční součásti marketingu, včetně zpřesňování cílových trhů, změn produktů a/nebo ukončení, úprav cen, rozšíření/omezení nebo změn mezi distributory, prodejci a maloobchodníky a zlepšení marketingové komunikace. Závazek ke strategii a taktice je třeba získat od příslušných funkčních oblastí podnikání.

David Packard prohlásil, že marketing je „*příliš důležitý na to, aby byl ponechán marketingovému oddělení*“. Jinými slovy, marketing není jen práce nebo funkce, je to obchodní filozofie. Uvědomte si, že dojem, který mají zákazníci o společnosti, není založen pouze na kvalitě jejich produktů, ale také na mnoha dalších faktorech. Zákazníci chtějí produkty, které splňují jejich specifické potřeby. Chtějí, aby se k nim prodejci chovali dobře. Chtějí se ujistit, že cena, kterou platí, odráží vnímanou hodnotu toho, co kupují. Chtějí, aby byl proces nákupu

jednoduchý a přímočarý. To vše je součástí marketingu – budování podnikání založeného na plnění současných i budoucích potřeb trhu. Produktový management hraje v procesu formální roli tím, že vyvíjí a implementuje roční marketingový plán pro svůj produkt nebo produktovou řadu.

Proces plánování by měl zahrnovat tři základní otázky:

1. *Kde jsi teď?* Marketingová analýza současného stavu.
2. *Kam chcete jet?* Proces syntézy poznatků získaných z marketingové analýzy.
3. *Jak se tam dostanete?* Akční program, na který se vztahuje plán produktů.

Tabulka 6.1 Typy informací, které tvoří jednotlivé části procesu plánování

Kde jsi teď?	I. Základní analýza
	Obchodní hodnocení
	Analýza trhu
	Analýza konkurence
	Historie výkonu
	Dynamika trendů
Kam chcete jet?	II. Syntéza
	Problémy a příležitosti
	Předpovědi/cíle prodeje
	Cíle produktu
	Strategie umístění
Jak se tam dostanete?	III. Akční program
	Shrnutí a syntéza základní analýzy
	Cílový trh
	Produktová strategie
	Cenová strategie
	Reklamní strategie
	Propagační strategie
	Strategie prodeje v terénu
	Distribuční strategie
	Podpora produktu
	Požadavky na školení
	Požadavky na marketingový výzkum
	Finanční shrnutí
	Plány

Zdroj: vlastní zpracování

Základní analýza odpovídá na otázku: „*Kde jsi?*“ Toto je analytická část procesu plánování a měla by předcházet plánování produktu. Zahrnuje oceňování společnosti, analýzu trhu, analýzu konkurence, historii výkonnosti a dynamický přehled trendů.

Obchodní hodnocení. První částí hodnocení podniku je stanovení vize a strategie celého podniku. Vize je mentálním obrazem toho, jak bude podnik vypadat v budoucnu, jaké produkty bude nabízet a na jakých trzích bude působit. Firemní a divizní strategie tvoří celkový plán pro dosažení vize. Produktová marketingová strategie musí být v souladu s vizí a strategií a musí společnost přiblížit k větší spokojenosti zákazníků. Firemní vize a strategie je široká a zaměřuje se na rozvoj a využití klíčových konkurenčních projektů. Strategie a taktiky speciálních kanálů

se zaměřují na specifické potřeby zákazníků. Vize by měla zdůraznit klíčové schopnosti, které společnost má nebo je ochotna rozvíjet. Strategie musí specifikovat dovednosti, které je třeba získat.



Obrázek 6.1 Hodnocení podniku – hierarchie strategií
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení podniku se také zaměřuje na celkovou kulturu společnosti, oblasti stresu, které poskytují klíčové schopnosti, slabé stránky, které je třeba minimalizovat, a roli produktu při provádění podnikové strategie. Kultura označuje způsob, jakým společnost funguje a její filozofii, styl řízení a strukturu. Produktivní manažeři nemohou kulturu krátkodobě ovlivnit, ale musí jí porozumět a tvrdě na ní pracovat. Moderní obchodní filozofie zahrnuje inovativní a rychle rostoucí organizace. V rámci obchodního hodnocení by mělo být položeno několik otázek, které pomohou identifikovat klíčové silné a slabé stránky managementu, klíčové kompetence, procesy plánování a další funkční oblasti.

Analýza trhu

Analýza trhu se týká studie současných a potenciálních zákazníků pro produkt nebo produktovou řadu a jejich následných kategorií nebo segmentů. Segmenty jsou skupiny zákazníků se společnými demografickými údaji, potřebami anebo běžným používáním produktů. Proces segmentace umožňuje obchodníkům přiblížit se zákazníkům tím, že se zaměří na potřeby menších skupin.

Z různých důvodů je důležité rozdělit celkový trh na dílčí trhy:

- Pomáhá lépe porozumět souhrnnému trhu, včetně toho, jak a proč zákazníci nakupují.
- Zajišťuje, požadavky na přidělování zdrojů, jsou lépe pochopeny přínosy, o které konkrétní skupiny usiluje.
- Segmentace umožňuje společností využít příležitosti odhalením skrytých rezerv.

Pro zahájení analýzy trhu se doporučuje použít nejvhodnější segmentační faktory pro dané odvětví. Po identifikaci segmentů s různými potřebami je důležité prozkoumat výkonnost produktu v každém segmentu. Jaká je průměrná velikost objednávky, jaký je podíl divize na tržbách a výnosech atd.

Po nastínění možných způsobů segmentace trhu (staré i nové segmenty) je dalším krokem snížení počtu kategorií na zvládnutelný počet (3-7). Nejprve vylučte segmenty, které společnost z nějakého důvodu nemůže dokončit. Zbytek je pak testován na vhodnost pro obchodní zdroje, vhodnost pro dlouhodobou strategii, náklady na implementaci a riziko služby. Uspořádejte části tak, aby bylo nejvíce zdrojů přiděleno nejdůležitějším částem a nejméně zdrojů těm nejméně důležitým částem.

Tabulka 6.2 Faktory segmentace

Typ faktoru	Spotřebitel	Mezipodnikové
Demografické údaje	Věk, pohlaví, rasa Příjem Velikost rodiny Způsob života Rezidence Místo Životní styl	Průmysl Zeměpisná poloha Velikost společnosti Funkční rozhodnutí Výrobce Ziskovost Kategorie rizik
Aplikace/použití produktu	Frekvence nákupu Velikost nákupu Jak se výrobek používá	Aplikace Význam nákupu Svazek Frekvence nákupu
Výhody (případně nad rámec produktu)	Požadované výhody produktu Psychologické výhody Služba Intenzita potřeby	Výkon Požadavky Podpůrná služba Požadované funkce Požadavky na službu

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza konkurence

Konkurenční analýza je kompilace informací, které mohou mít velikost několika stránek (nebo i dokumentů), sestavené z publikovaných a interních zdrojů. Výroční zprávy, novinové články, veletrhy, vládní zprávy, statistiky a zprávy obchodních asociací a neformální setkání s klienty mohou poskytnout mnoho potřebných informací. K analýze toho, jak zákazníci vnímají silné a slabé stránky konkurentů, je však zapotřebí určitého typu marketingového výzkumu. Konkurenční analýza je důležitou součástí práce produktového manažera. Musí rozumět komunikaci produktů, aby zmírnili hrozby. Začněte s nejsnáze dostupnými údaji, včetně zveřejněných informací. Řadu informací v analýze mohou poskytnout účetní závěrky, zveřejněné upravené ceníky, reklamní a propagační materiály konkurence, specifikace produktů a odborné články. Finanční zprávy mohou naznačovat budoucí strategii, reklamy mohou ukázat, jak konkurenti umisťují produkty, a tabulky specifikací mohou pomoci při srovnání.

Když analyzujeme informace, nezabýváme se skutečně statickými daty. Je nutné sledovat trendy a změny, což pomáhá při vytváření předpokladů o konkurenčních marketingových strategiích. Identifikace možných konkurenčních marketingových strategií poskytuje informace potřebné k předvídání budoucích akcí nebo reakcí na taktické manévry.

Tabulka 6.3 Analýza konkurence

Oddělení:	Skupina:	Produktová řada:		Trh:	
	Produkt	Výrobek A	Výrobek B	Výrobek C	Výrobek D
Objem prodeje					
Tržby z prodeje (\$)					
Zisk					
Podíl na trhu (cílové trhy)					
Obecný produkt (strategie)					
Produkt (diferenciace)					
Obrázek zákazníka					
Obecná cena (strategie)					
Průměrná/katalogová cena					
Obecná propagace (strategie)					
Obecná distribuce (strategie)					
Velikost prodejních sil					
Prodejní síla					

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurenti a konkurenční produkty

Udržení konkurenční výhody vašeho produktu vyžaduje neustálou aktualizaci konkurence. Zde je několik otázek týkajících se hospodářské soutěže:

- *U kterých konkurentů jste ztratili zakázky a od kterých jste je získali?*
- *Kde, v jakých regionech, aplikacích, odvětvích atd. je konkurence nejsilnější? Proč?*
- *Jaké jsou firemní kompetence společností, které vlastní konkurenční produkty? Jaký je vztah mezi kompetencemi a produkty?*
- *Jaké jsou ceníkové ceny konkurenčních produktů? Skutečné ceny?*
- *Jak vnímají konkurenční produkty na trhu? Úroveň informovanosti? Věrnost zákazníků?*
- *Existují nějaké konkrétní vlastnosti produktu, které jsou „nejlepší ve své třídě“ a se kterými by měl být váš produkt srovnáván?*
- *Představuje výrobek konkurenta malé procento obchodu vaší společnosti, nebo je to hlavní produkt společnosti? Jak důležitý je pro konkurenta prodej a kolik je společnost ochotna investovat do ochrany tohoto prodeje?*

Tabulka 6.4 Historie výkonu

Oddělení:	Skupina	Produktová řada	Trh	
	Plán	Realita	V loňském roce	Předloni
Objem odvětví (v jednotkách)				
Obrázek				
Procentuální podíl odvětví				
Svazek				
Prodej v tomto odvětví				
Příjmy				

Procento tržeb v odvětví				
Prodej výrobků v procentech				
Prodej společnosti				
Náklady na prodané zboží				
Hrubé rozpětí				
Poměr hrubého rozpětí				
Kontrolovatelné náklady				
Propagace				
Náklady na prodej v terénu				
Ostatní marketingové náklady				
Různé kontrolovatelné náklady				
Celkové kontrolovatelné náklady				
Příspěvek k čistému zisku				
Index kvality				
Prodej nových produktů				
Prodej na cílový účet				
Cenový index				
Prodej prodejci				
Silné stránky produktu/linky				
Slabé stránky produktu/poradenství				

Zdroj: vlastní zpracování

Historie výkonu se zaměřuje na to, jak si produkt vedl v průběhu času a podle očekávání. Zaměřuje se na ukazatele podílu na trhu a finanční výkonnosti a další číselné nebo statistické ukazatele. Odpovědi na různé otázky níže navíc poskytují kvalitativní údaje, které mohou upozornit na problémy a příležitosti, které je třeba v marketingovém plánu řešit.

Stávající zákazníci

Ačkoli většina těchto otázek byla položena již během analýzy trhu, jejich opětovné položení pomůže vyhnout se přehlédnutí příležitostí nebo problémů, které je třeba řešit:

- Existuje skupina intenzivních uživatelů produktu? Jaké procento kupujících tvoří?
- Roste, primární cílový trh rostoucí, stabilní nebo klesající?
- Za jakých okolností si zákazníci produkty kupují?
- Proč je zeměpisné pokrytí omezené?
- Jaké procento zákazníků tvoří národní zákazníci? Mezinárodní?
- Je většina zákazníků nových nebo opakovaně nakupujících?
- Jsou zákazníci koncovými uživateli? Pokud ne, jaké informace jsou o koncovém uživateli k dispozici?
- Jsou vaši zákazníci progresivní? Tradiční? Pasivní?
- Do jaké míry byli zákazníci citliví na minulé změny cen?
- Tvoří zákaznickou základnu několik velkých zákazníků nebo mnoho malých odběratelů?

Produkt

Údaje o prodeji a ziskovosti produktů vám pravděpodobně poskytne vaše účetní oddělení, ale analýza by měla jít nad rámec kvantitativních statistik a zahrnovat i kvalitativní proměnné:

- *Co znamená název produktu? Lze ji označit?*
- *Které z charakteristik zákazník rozlišuje?*
- *U každé funkce se zeptejte „A co z toho?“, abyste zjistili výhody z pohledu zákazníka.*
- *Je výrobek dodáván prostřednictvím prodejců? Pokud ano, měla by být analýza vlastností a přínosů provedena ve dvou krocích.*
- *Kdyby se kvalita výrobku hodnotila číselně (1 znamená nízkou a 7 vysokou kvalitu), jaké by bylo toto hodnocení? Bylo by hodnocení od zákazníka stejné?*
- *Jak se jednotlivé položky produktové řady podílejí na tržbách a zisku? Ke spokojenosti zákazníků? Lze některé výrobky zeshlíhlit?*
- *Jaká je míra návratnosti produktové řady v porovnání s celkovou mírou návratnosti společnosti?*
- *Přispívá design výrobku k efektivnímu výrobnímu procesu?*
- *Jaké jsou náklady na inženýrství při vývoji výrobku, inženýrství výrobku a inženýrství výroby?*
- *Jaký je jednotkový ziskový prodej výrobku?*
- *Jsou záruky na výrobky konkurenceschopné?*
- *Co by se stalo, kdyby byly výrobky více standardizovány? Více na míru?*
- *Jaký je postoj společnosti k soukromému označování?*

Prodejní síla

Přestože produktoví manažeři obvykle nemají nad prodejci žádnou pravomoc, může kontrola efektivnosti prodejní síly poukázat na potenciální příležitosti nebo problémy, které je třeba řešit v marketingovém plánu:

- *Je současná struktura prodejních sil vhodná pro dosažení cílů produktu?*
- *Jsou cíloví zákazníci oslovováni co nejefektivněji?*
- *Jak efektivní bylo produktové/prodejní školení?*
- *Jaké prodejní nástroje prodejci skutečně používají k prodeji produktu?*
- *Byli prodejci naučeni, jak pomoci zákazníkům představit si výhody produktu?*

Ceny

Správná cena pokrývá všechny relevantní náklady, je vhodně umístěna ve vztahu ke konkurenční hodnotě výrobků a zohledňuje vnímání zákazníků. Produktový pracovník by měl posoudit, zda to zásady společnosti umožňují.

- *Došlo v důsledku stanovení ceny produktu k významné ztrátě obchodu?*
- *Jsou chyby v ceně běžné?*
- *Jaké jsou vnímané náklady na nákup produktu/služby?*
- *Je společnost cenovým lídrem, nebo se drží ceny?*
- *Jaká je cenová politika společnosti?*
- *Jaké typy slev jsou nabízeny? Jak si vede ve srovnání s konkurencí?*

Propagační kampaně

Propagační kampaně by měly být součástí integrovaného komunikačního úsilí a produktový manažer by měl zákazníkům předávat konzistentní sdělení.

- Jaká je současná image produktu u zákazníků? Je v souladu s reklamou?
- Fungovaly předchozí reklamní strategie? Proč nebo proč ne?
- Jaká propagace byla vyzkoušena? Jak dobře to fungovalo?

Distribuční strategie

Prodejci a distributoři mohou být nejdůležitějšími osobními kontakty se zákazníky. Účinnost těchto kontaktů nelze ponechat náhodě a měla by být zahrnuta do marketingového plánu.

- Jaký je vztah společnosti se zprostředkovateli (např. distributory, agenty, maloobchodníky atd.)?
- Jaké jsou distribuční kanály? Jaké procento prodeje výrobků se uskutečňuje prostřednictvím jednotlivých typů zprostředkovatelů?
- Jaký je podíl distribučních nákladů na tržbách?
- Jaká byla nedávná historie zásob, náhrad a zpětných objednávek?

Podpůrné služby

Aby byl dokončen celý cyklus hodnoty pro zákazníka, měly by být v marketingovém plánu zohledněny služby instalace a oprav. Změnila se hodnota opravárenských služeb v důsledku zvýšených nákladů, efektivity opravářů nebo z jiného důvodu?

Dynamika trendů

Zkoumání trendů a jejich dynamiky ve vztahu k úspěchu produktu je poslední částí analýzy pozadí. Vnější trendy mají přímý dopad na tržní potenciál, i když jsou méně hmatatelnou součástí analýzy. Při zodpovídání následujících otázek vyberte hlavní události, které by mohly ovlivnit společnost, konkurenty, produkt a trhy, na kterých společnost působí:

- Jaké technické změny jsou pravděpodobné? Jak by mohly ovlivnit prodej výrobků v příštích několika letech?
- Jaké byly trendy v odvětví v následujících oblastech:
 - Změny produktu
 - Cenové úrovně/politiky
 - Změny v distribuci
 - Fúze/akvizice/prodej akcií
 - Posuny výkonu v kanálu
- Jaké jsou hlavní ukazatele odpovídající prodeji výrobků?
- Jaké jsou základní trendy a změny v ekonomice?
- Existují regulační nebo politické síly, které by mohly ovlivnit prodej výrobků? Jaké jsou jejich trendy?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu výše uvedených trendů?
- Jaký mají dopad na produkty?

6.3 Roční plán produktů

Na základě našeho porozumění otázkám plánování produktů, se zvláštním zaměřením na pochopení zákazníků a potenciálních zákazníků, jsme schopni vyvinout vysoce kvalitní produktové plány jako součást marketingového plánu. Na základě těchto informací mohou produktoví manažeři nastavit vizi nebo cíle pro svůj produkt. Stanovit si cíle bez plánu, jak jich dosáhnout, je nesplnitelný sen. V této kapitole se naučíme techniky pro vypracování plánu kvality produktu. Produktové dovednosti se proto nevztahují pouze na vysoce kvalitní analýzu produktu, ale také na kvalitní syntézu při vytváření produktových plánů. Bez těchto dovedností by to nebylo možné.

Syntéza produktového managementu odpovídá na otázku: *Kam chcete jít?* Shrnutí, které je součástí ročního plánu uvedení produktu na trh, spojuje základní analýzu s vizí tím, že nastiňuje kroky, které budou během tohoto fiskálního roku podniknuty, aby se dosáhlo budoucího obrazu produktové řady společnosti. Začíná určením problémů a příležitostí, které je třeba v ročním plánu řešit. Poté přechází k prognózám prodeje, marketingovým cílům (určení, které segmenty budou generovat tržby) a umístění produktu v myslích zákazníků. Tyto dovednosti jsou také nezbytné při vytváření plánů produktů.

Problémy a příležitosti

Po prostudování trhu, konkurence, historického vývoje produktů a všech důležitých trendů je dalším krokem syntéza znalostí o produktu. Shromážďujte informace k identifikaci a řešení problémů nebo využijte příležitostí, které nám pomohou rozhodnout se, kam jít. Problémy nebo příležitosti jsou závěry vyvozené z jakékoli části analýzy pozadí. Analýza může například odhalit nové mezery na trhu, které byly dříve přehlíženy, pokles podílu na trhu maskovaný rostoucí strukturou trhu nebo nekonzistentní image produktu. V každém případě se zaměřuje na problém, který je třeba odstranit, nebo na příležitost, kterou lze využít v marketingovém plánu produktu. Bez tohoto odvozeného kroku je analýza pozadí často považována za ztrátu času a irelevantní pro marketingový plán produktu. Definice marketingových a prodejních cílů následuje po identifikaci problémů a příležitostí. Produktoví manažeři mají obvykle cíl finančního prodeje a jsou zodpovědní za návrh marketingového plánu k dosažení tohoto cíle. V ostatních případech musí produktoví manažeři poskytnout vedení společnosti odůvodněné předpovědi prodeje.

Předpovídání prodeje

Produktový manažer je zodpovědný za předpovídání prodeje produktů nebo alespoň za porozumění obdrženým předpovědím. Existují tři kategorie prognostických technik, které lze použít:

1. Prognózy časových řad lze získat z historických údajů o prodeji výrobků v minulosti a promítnout je do budoucnosti pro krátkodobé údaje o prodeji.
2. Vytvořené prognózy jsou, jak již termín napovídá, kompilací údajů z kvalitativního a kvantitativního výzkumu.
3. Kauzální předpovědi jsou odvozeny ze vztahu prodeje k faktorům, které způsobují vznik prodeje.

Ačkoli produktový manažer obvykle spolupracuje s analytikem na získání těchto údajů, je důležité pochopit základní důsledky tří kategorií prognóz.

Časová řada je logickým výchozím bodem pro predikci budoucího prodeje. Musíte se podívat na historické údaje o prodeji. Analýza časových řad se zaměřuje na to, jak se prodej mění v čase. Zobrazení prodeje produktů v průběhu času pomáhá produktovým manažerům porozumět prodeji produktů a prodejním trendům. Trend nebo regrese vykresluje naše prodej v průběhu času. Překrytím trendové linie přes datové body ukážeme budoucí směr. Se správnou softwarovou podporou je párování trendů relativně snadné a rychlé. Krátkodobě nemusí být přesné. Kvalitu trendů mohou také ovlivnit vnější faktory ovlivňující budoucí prodejní období, pokud se výrazně liší od předchozího prodejního prostředí.

Existuje několik průměrů založených na časových řadách. Klouzavé průměry předpovídají tržby na základě více časových období v minulosti (například průměr dat za posledních dvanáct měsíců). Každý datový bod má stejnou váhu, pokud nejsou zahrnuty sezónní indexy nebo jiné váhy. Když se průměr přesouvá do budoucnosti, nejstarší datové body jsou z výpočtu odstraněny. Exponenciální vyhlazování je forma klouzavého průměru, která poskytuje větší přesnost nejnovějších dat. Je to proto, že nedávná data jsou při předpovídání budoucích prodejů považována za cennější než starší data. Techniky časových řad jsou vhodné, pokud je prodejní prostředí konstantní a účinnost marketingového plánu neovlivňuje prodej. Obecně platí, že ani jedno není pravda Součástí předpovědního procesu, proto musí být výzkum a/nebo informace o příčině.

Využívány jsou také projekce sestavené ze sekundárních a primárních dat, kvalitativní a kvantitativní metody sběru dat. Sekundární údaje lze získat ze sborníku informací o produktu. Z hlediska sběru nezpracovaných dat jsou důležité jak kvalitativní, tak kvantitativní vstupy. Kvantitativní data mohou pocházet z klíčových zdrojů, zejména z databází prodeje. Prodejci poskytují odhady podle státu nebo území a regionální manažeři poskytují odhady podle typu distributora nebo kanálu. Tabulka analýzy 6.5 ukazuje prodejní síly zákazníků. V tomto příkladu jsou lidé požádáni, aby uvedli svůj nejlepší odhad pro každý prodej vybraného produktu.

Tabulka 6.5 Odhadované tržby podle zákazníků a produktů (příklad)

	Výrobek A		Výrobek B		Výrobek C	
Zákazník	Prodej	Pravděpodobnost	Prodej	Pravděpodobnost	Prodej	Pravděpodobnost
Zákazník 1	1 000	0,6	600	0,7	400	0,5
Zákazník 2	2 000	0,5	700	0,5	800	0,6
Zákazník 3	1 500	0,7	2 500	0,6	1 200	0,8
Zákazník 4	2 000	0,5	900	0,8	1 100	0,8
Zákazník 5	2 500	0,4	1 200	0,9	900	0,9
Zákazník n	4 000	0,8	800	0,7	600	0,7

Zdroj: vlastní zpracování

Produktoví manažeři nebo analytici mohou vypočítat očekávání vynásobením odhadu prodeje každého produktu příslušnou pravděpodobností. V tomto příkladu je očekávaný prodej produktu průměrného prodejce 7 850 EUR. Pro výpočty používáme funkci SUMPRODUCT. Zákazníci mohou být také přímo dotazováni, aby určili jejich pravděpodobné nákupy podle produktu nebo kolekce.

Kvalitativní předpovědní techniky jsou také užitečné, zejména u nových produktů. Testování konceptů a funkční predikce. Jsou to například funkce GROWTH, TREND, LINTRED v Excelu nebo můžete využít lepší grafické trendové funkce a využít regresní analýzu na základě sestavených rovnic pro odhad budoucích prodejů. Mezi další nástroje patří technologie Delphi a obchodní data. Kauzální nebo korelační predikce, kauzální techniky se pokoušejí najít vztahy mezi prodejem a jinými proměnnými. Hledáme nejlepší vztah mezi počtem prodejců a tržbami, například pomocí funkce CORREL.

Prodej může být ovlivněn také výdaje na reklamu, počtem prodejců, změnami cen nebo jinými faktory trhu. Pokud dokážeme prokázat kauzální vztah mezi vývojem marketingových nákladů a těmito parametry, můžeme použít přímé řešiče a metody lineárního programování. Údaje o prognóze prodeje používané v marketingovém plánování by měly být založeny na různých vstupech. Nespolehejte se pouze na předpovědi trendů nebo bez otázek přebírejte předpovědi prodeje od vyššího vedení. Pokuste se porovnat jednotkové a dolarové částky na základě analýzy pozadí a plánovaného marketingového plánu/rozpočtu.

Cíle a strategie

Dalším krokem je vypracování cílů a strategií. Cíl odpovídá na otázku „*Co se chce stát?*“ nebo „*Co musíte udělat, abyste dosáhli prognózy prodeje?*“. Strategie vysvětluje „*jak*“ dosáhnout cíle. Kdekoli je to možné, měly by být cíle uvedeny v číselné podobě, aby je bylo možné snadno měřit. Cíle mohou být vyjádřeny v jednotkách nebo v eurech (obrat anebo zisk), podíl na trhu, spokojenost zákazníků atd. Cíle začínají slovesy (zvýšit, udržovat, konsolidovat atd.) a působí na konkrétní cíle (opakované prodeje, nové úsilí, objem prodeje/výnosy atd.) pro daný trh (stávající zákazníci, noví zákazníci nebo noví zákazníci) určující trh segmenty) v určitou dobu (minulé čtvrtletí, následujících dvanáct měsíců atd.).

Zdůvodnění cílů pomocí analýzy zákazníků a dalších pracovních postupů. Pokud například environmentální analýza ukazuje, že míra změny objednávek klesá, i když spokojenost zákazníků není zřejmým problémem, lze tvrdit, že cíle lze dosáhnout, pokud je poskytována dostatečná podpora. Obvykle jsou uvedeny obecné marketingové cíle, za nimiž následují konkrétní cíle a strategická prohlášení pro každý prvek marketingového mixu. Vždy se ujistěte, že koordinujete celý plán pro maximální efektivitu.

Umístění

Další součástí fáze je positioning produktu, který určuje, jak je produkt vnímán v myslích zákazníků ve srovnání s konkurencí. Představte si, že mluvíte se zákazníkem, který se vás ptá: „*Proč bych měl nakupovat u vás?*“ *Jaká by měla být vaše odpověď?* *V čem je váš produkt lepší než podobné produkty?* V této analýze zvažte referenční rámec klienta (tj. myslí si, že se může jednat o produkt konkurence). Různí klienti budou mít různé referenční rámce a vyžadují různá umístění. Prohlášení o umístění by tedy mělo identifikovat relevantní segment trhu, referenční rámec pro tento segment, body diferenciací produktu a důvody, proč produkt nabízí diferenciaci (i když je prohlášení o diferenciaci věrohodné pro vnitřní sílu konkurenční výhody).

Začněte tím, že identifikujete atributy, které zákazníci hledají při nákupu dané kategorie produktů, a určete důležitost každého atributu. *Záleží na doručení? A co minimální tolerance? Jaký je jeho význam?* Poté požádejte zákazníky, aby ohodnotili produkt z hlediska všech

důležitých funkcí. Snažte se vybrat vlastnosti, o kterých si zákazníci již myslí, že je produkt ideální a které společnost dokáže ochránit svým základním produktem.

Akční program: Jak se tam dostaneme?

Účelem ročního produktového marketingového plánu je poskytnout vrcholovému vedení stručné marketingové a finanční cíle a strategie, jakož i požadavky na dosažení těchto cílů. Pro schválení nezbytných nákladů bez podrobností uvedených v informační brožuře o produktu musí existovat dostatečné odůvodnění. Plán by měl být co nejkratší, ne více než šest až osm stran (bez tabulek a příloh). Příliš mnoho detailů skrývá hlavní problém. Na druhou stranu byste neměli hledat výmluvy, abyste se snažili být struční, aniž byste sbírali informace. Pokud některé informace potřebné k podpoře doporučení nejsou k dispozici, zahrňte je do plánu (alespoň v poznámce pod čarou), abyste prokázali, že klíčová data nebyla přehlédnuta, ale že máte dostatečnou důvěru v ostatní informace, abyste přijali riziko.

Pokud bude produktový plán prezentován ústně na schůzce, buďte připraveni zodpovědět případné dotazy. Nic nenaštvete vyšší vedení víc, než když se schůzka odloží nebo zdrží déle, protože produktový zaměstnanec nebyl dostatečně připraven. Písemný plán, který obsahuje souhrn historické výkonnosti společnosti, prohlášení o výzvách a příležitostech, souhrn prodejních cílů a dopadu na zisk a ztrátu, marketingové cíle pro produkt nebo plány sortimentu, stručnou strategii cílů a soubor finančních a jiných výsledků lze rychle posoudit produktové iniciativy a jejich dopad.

Produktoví manažeři mohou potřebovat připravit samostatné strategické dokumenty pro provozní použití. Jednoduše uveďte stručné shrnutí každého cíle v ročním produktovém plánu, například ve formě seznamu cílů pro danou položku plánu a stručný nástin strategie k dosažení tohoto cíle. Ujistěte se však, že celý plán je koordinovaný. Nevytvářejte například dokument reklamní strategie bez koordinace s ostatními prvky marketingového mixu. Existuje několik možných formátů pro písemný plán produktu; neexistuje jediná nejlepší metoda. Upravte podle potřeby na základě vaší produktové řady, podnikání a prostředí.

Divize	Skupina:	Produktová řada	Trh:
Všeobecné marketingové cíle:			
Odůvodnění cíle(-ů):			
Vyhlášení o umístění			
Pro _____		(název vašeho produktu)	
(trhový segment)			
_____		(bod diferenciacce)	
(referenční rámec)			
kvůli _____			
(konkurenční výhoda)			

Obrázek 6.2 Marketingové objekty a strategie positioningu

Zdroj: vlastní zpracování

Získávání trhů a akční plán

První částí akčního plánu je popis cíle. Podle analýzy trhu je pravděpodobné, že bude existovat primární cílový trh a sekundární cílový trh. Segment trhu, na který se produktový manažer zaměřuje, určuje strategii definování trhu, stejně jako umístění produktu a způsoby komunikace.

Tabulka 6.6 Příklad marketingového plánu

Přehled témat	Popis
Výkonnost produktu	Dva až tři odstavce shrnující výkonnost produktu ve srovnání s loňským plánem spolu s vysvětlením odchylek od plánu. Do tohoto oddílu lze zahrnout také jakýkoli výzkum založený na výkonnosti nebo kvalitě výrobku.
Pozadí	Je užitečné přiložit analýzu trhu, analýzu konkurence anebo pracovní listy s historií výkonnosti jako přílohy nebo důkazy.
Dlouhodobé cíle	Prohlášení o dlouhodobém směřování vaší produktové řady a o jejím dlouhodobém začlenění do strategického plánu společnosti.
Problémy/příležitosti	Problémy, které by mohly ztížit dosažení cíle. Vyjmenujte kroky, které je třeba podniknout k minimalizaci rizika. Příležitosti, které pomohou dosáhnout cílů.
Předpovědi/cíle prodeje	Výkaz předpokládaného prodeje výrobků v příštím fiskálním roce. Pokud existuje několik produktů nebo produktových řad, které jsou zkoumány samostatně, použijte formát tabulky.
Marketingové cíle	Výkaz předpokládaného prodeje výrobků v příštím fiskálním roce. Pokud existuje několik produktů nebo produktových řad, které jsou zkoumány samostatně, použijte formát tabulky.

Marketingový program

1. Umístění, prohlášení	Použijte příkaz location. Ujistěte se, že jsou v něm uvedeny jedinečné prodejní vlastnosti produktu (tj. jak by měl být produkt vnímán v mysli zákazníka ve srovnání s konkurencí). Poziční prohlášení by mělo být dostatečně jasné, aby bylo dostatečně lákavé pro koordinaci následného marketingového mixu.
2. Cílové trhy	Několik odstavců popisujících a zdůvodňujících primární a sekundární cílové trhy.
3. Produktová strategie	Tento oddíl může obsahovat několik položek v závislosti na požadavcích společnosti a výrobku. Bude zde jeden nebo více cílů, za každým z nich bude následovat stručné strategické prohlášení. Formát je obvykle následující: stručný popis výrobku (například v katalogu) s uvedením konkurenčních rozdílů, tabulka s velikostí a rozmanitostí výrobků v řadě, cíle výrobku včetně nového použití, přemístění, rozšíření/úpravy řady, programy zlepšování kvality nebo nový výrobek. Využití kapacity včetně stávající kapacity spolu s marketingovým plánem výrobních požadavků.

4. Cenová strategie	Obecné vyjádření cenové strategie použité pro produkt (produkty). Uveďte všechny plánované změny cen, slevy, záruky a podmínky prodeje spolu s tabulkou, která ukazuje očekávaný dopad na prodej a ziskovost. Formát bude následující: Stručný popis. Objektivní důvody. Strategie. Odůvodnění. Tabulka dopadů.
5. Reklamní strategie	
a. Národní reklama	Tato část bude mít tři složky: 1. Rozlišení konkurenčních produktů, které mají být zahrnuty do reklamního sdělení. 2. Rozlišení konkurenčních produktů, které mají být zahrnuty do reklamního sdělení. 3. Rozlišení konkurenčních produktů. Mediální plán spolu s kalendářem očekávaných vložení. 4. Informace o nákladech/výdajích: stručný popis, důvody cíle, strategie, odůvodnění, provádění, podpůrné tabulky.
b. Skupinová reklama	Prohlášení o cílech a obecný popis programu družstevní reklamy s kanálem pro členy.
c. Komerční reklama	Pokud je reklama určena zprostředkovatelům, kteří produkt dále prodávají, měl by tento text shrnovat plán sdělení a mediální část.
6. Propagační strategie	Součástí marketingového plánu může být několik typů podpory prodeje, podpůrných materiálů, plánů veletrhů a dalších nereklamních propagačních akcí. Ty mohou být součástí samostatných plánů nebo strategických dokumentů, ale měly by být alespoň shrnuty v této části. Formát by měl být v souladu s ostatními: Cíl. Strategie.
7. Plán prodeje v terénu	Plán prodeje v terénu je téměř vždy samostatným plánovacím dokumentem. Nicméně uveďte všechny informace, které se přímo týkají výrobku nebo jeho marketingového plánu. Do standardního plánu prodeje v terénu by například měly být zahrnuty všechny školicí nebo motivační programy, které jsou zahrnuty v rozpočtu nebo které jsou zde doporučeny navíc.
8. Distribuční strategie	Měla by být uvedena veškerá doporučení týkající se změn distribučního kanálu, včetně přidání nebo odstranění zprostředkovatelů. Zahrňte také všechny programy potřebné k motivaci členů kanálu nebo ke shromáždění informací od koncových uživatelů. Formát je následující: - Cíl - Strategie
9. Podpora produktu	Jakákoli doporučení týkající se záručních změn produktu, zákaznického servisu nebo jiných otázek podpory produktu, které mají vliv na dosažení cílů produktu. Zachovejte dříve používaný formát: - Cíl - Strategie
Požadavky na školení	Případné požadavky na školení (např. pro zákazníky) nejsou zahrnuty v jiných částech marketingového plánu.
Marketingový výzkum	Veškerý plánovaný výzkum na daný fiskální rok, který obsahuje návrh jako přílohu.
Finanční shrnutí	Proforma výkaz zisků a ztrát pro produkty.
Plány	Akční plán, který uvádí, kdo a kdy co udělá. Nechte prostor pro podpis příslušných osob a jejich souhlas s uvedenými úkoly.

Zdroj. vlastní zpracování

Rozhodnutí cílovém trhu budou také zahrnovat alokaci zdrojů pro maximalizaci dopadu marketingových investic a dosažení cíle stát se lídrem v oboru. V minulosti se společnosti snažily být největší a mít nejznámější značky. Na dnešním roztržštěném trhu lze vedení definovat pomocí specializovaných konceptů. Když se zdroje společnosti soustředí do menšího segmentu, společnost se zviditelní a získá si reputaci lídra v tomto segmentu.

Tabulka 6.7 Výkaz zisku a ztráty z produktů

	Roční tržby skutečnost	% z prodeje	Prodej minulý rok	%
Příjmy z prodeje výrobků				
Po odečtení úprav cen				
Náklady na zboží				
Hrubé rozpětí				
Kontrolovatelné marketingové nákladové				
Reklama				
Obchodní příspěvky				
Propagační akce				
Veletrhy				
Podpora prodeje				
Školení				
Celkový kontrolovatelný marketing				
Náklady				
Příspěvek produktového manažera				
Ostatní náklady na produkty				
Náklady na prodejní sílu				
Distribuce				
Správa				
Ostatní náklady				
Ostatní náklady na výrobky celkem				
Celkové náklady				
Příspěvek výrobku na režijní náklady				
Zvýšení/snížení				

Zdroj: vlastní zpracování

Produktová strategie. K dosažení výše uvedené prognózy prodeje mohou být zapotřebí různé cíle v produktovém plánu. Cílem produktu může být například dosažení prodeje XY EUR za každý ze tří nejlepších produktů. Politika podpory bude specifikovat nezbytné úpravy z hlediska zlepšení kvality, „balení“ nebo nového použití. Odůvodnění vysvětlí, proč je to možné v kontextu věcné analýzy. Značka a obal mohou, ale nemusí být klíčovou součástí plánu, ale měly by být alespoň zváženy. Ujistěte se, že je řešena potřeba zákazníka, a vysvětlete, proč konkrétní produkt tuto potřebu splňuje lépe než konkurence. Uveďte také dopad ostatních výrobků na produktovou řadu a/nebo dopad této řady na sortiment společnosti.

Nové produktové plány lze oddělit, protože obvykle pokrývají jiné časové období než roční plány. Protože však ovlivňuje výsledek produktového manažera, shrňme si to zde. To může zahrnovat nové specifikace produktu, umístění, rozpočet a plánování událostí.

Cenová strategie. Sekce o cenách by měla začít vysvětlením obecných zásad společnosti a toho, jak do těchto zásad zapadá tvorba cen produktů. Zvláštní pozornost by měla být věnována jakýmkoli změnám ve slevách, balíčcích, zárukách, podmínkách prodeje nebo jiných proměnných, které mohou vysvětlit dopad na ziskovost produktové řady a její integraci do celkového umístění a strategických nabídek.

Reklamní strategie. Reklamní část by mohla být poměrně dlouhá, pokud by bylo použito několik typů reklamy. Celostátní (nebo regionální) reklama zaměřená na koncového zákazníka by vyžadovala jiné sdělení a média než reklama zaměřená na obchod. Proto by bylo třeba vypracovat samostatné kampaně. V každém případě musí produktový manažer zajistit, aby média a sdělení byla koordinována tak, aby odpovídala positioningu a celkovým marketingovým cílům uvedeným v ročním plánu.

V sekci mediálního plánování strategie musí být média, která budou použita k doručení sdělení, uvedena ve formě kalendáře (Ganttův diagram). Odůvodnění by mělo vysvětlovat, proč tato kombinace médií a reklamy dosáhne cílů kampaně, dosahu/frekvence/ceny.

Propagační strategie. Propagace jinak řečeno nástroje než reklama, které se používají ke stimulaci krátkodobé poptávky. Patří mezi ně kupóny, vzorky zdarma, soutěže, dárky, materiály v místě prodeje a další. V této části zadejte propagační akce pro zákazníky, obchody a dodavatele a také rozpočty a plány.

Plán prodeje v terénu. Plánování prodeje v terénu je obvykle mimo kontrolu produktového manažera, ale mohou existovat činnosti, za které je produktový manažer odpovědný nebo které musí být provedeny, aby bylo dosaženo produktových cílů. V těchto případech by měly být zahrnuty do této části ročního marketingového plánu.

Distribuční strategie. Část distribuční strategie by měla obsahovat obecné zásady a prohlášení o požadovaném rozšíření nebo pokrytí. Pokud se plánují nějaké změny, jako je přidávání/odebírání zprostředkovatelů nebo vytváření programů pro zlepšení vztahů, měly by zde být zmíněny spolu s jejich „sladěním“ s pozicí a celkovými marketingovými cíli.

Podpora produktu. Sekce produktová podpora by měla obsahovat obecné prohlášení o záruce/záruce a pravidlech opravárenských služeb a také o jakýchkoli změnách, které vyžadují reklamaci. Jako vždy by měl být koordinován se zbytkem marketingového plánu, aby bylo dosaženo pozičních a marketingových cílů.

Tabulka 6.8 Příklad mediálního kalendáře

Média	Souhrn	JAN	FEB	MAR	APR	...
Přímo z						
První vlna						
Druhá vlna						
Třetí vlna						
Časopisy – reklama						

Časopis A						
Časopis B						
Noviny						
Noviny A						
Noviny B						
Internet						
Google						
Facebook						
Deník A						
Televize						
Rádio						
Ostatní média						

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

Skutečnost, že produkt je významnou součástí rozhodování o odbytu výrobku, se odrazila i ve vzniku nových funkčních míst při odbytu produktů. Jedná se o funkci nejčastěji označovanou jako produktový manažer, který se stará o určitý produkt, nebo skupinu výrobků. Je nezbytnou částí podniků, které využívají organizační formu produktového managementu. Funkce produktového manažera na různých úrovních řízení se však v různé podobě objevuje v podnicích, které využívají jinou organizaci svých odbytových činností (Strhan, 2004). I proto je obsah, náplň práce, pravomoci a odpovědnost pracovníků na této funkci značně různorodá. Produktoví manažeři jsou zodpovědní za stávající a nové produkty. U stávajících výrobků se od výrobce očekává, že:

- vést databázi nebo informační knihu,
- umět vyhodnotit výkonnost výrobku,
- vypočítat jeho přidanou hodnotu,
- zvýšit pronikání na trh,
- vyhodnotit produktovou řadu.

Průběžná produktová analýza, stejně jako zpětná vazba od externích zákazníků a konkurentů, budou generovat nápady na rozšíření produktové řady a zcela nové koncepty. Proces přeměny těchto nápadů na komerčně životaschopné produkty je obvykle firemním úsilím koordinovaným produktovým manažerem. Může hrát důležitou roli při generování nápadů, výběru konceptů, vývoji a testování, testování prototypů, před spuštěním, spuštěním a hodnocením projektů. Produktoví manažeři proto musí mít analytické dovednosti nezbytné k hodnocení stávajících produktových řad a určování a implementaci nových produktových strategií.

Produktový manažer je osoba vyjmenovaná za aktivního produktového nebo produktového radu, "mini-CEO" nebo generálního manažera. Záměrem definice je, aby se úloha produktového manažera co nejvíce podobala úlohám generálního ředitele anebo generálního manažera, protože tito lidé jsou nejlépe vybaveni k vedení organizace a vedení multifunkčních produktových týmů. (Heines, 2021)

Hodnocení produktů – Portfoliové metody

Produktoví manažeři tráví spoustu času hodnocením a vylepšováním stávajících produktů a změnou produktových řad. I když je produkt chvíli stejný, může vyžadovat změnu marketingové strategie. Rutinní kontroly produktových řad mohou odhalit druhy změn potřebných k optimalizaci produktové pozice společnosti. Pokud je produktový manažer zodpovědný za omezený počet produktů, lze provést úplnou analýzu každého produktu. Ve skutečnosti však Paretův princip platí pro většinu podniků: 80 % tržeb anebo zisků pochází z 20 % produktů. Sledujte tyto nejdůležitější produkty a pravidelně i další produkty.

Manažeři by měli absolvovat pět činností souvisejících s hodnocením produktového portfolia. Za prvé, produktoví manažeři musí udržovat (nebo vytvářet) databázi relevantních informací o produktech. Za druhé, produkty musí být hodnoceny na základě spokojenosti zákazníků, konkurence a očekávání společnosti. Za třetí, produktoví manažeři musí přidávat hodnotu stávajícím produktům zlepšením jejich funkčnosti, zvýšením jejich konkurenční výhody anebo snížením jejich nákladů. Za čtvrté, produktoví manažeři by se měli snažit zvýšit pronikání na trh tím, že osloví více uživatelů nebo zvýší využití stávajícími zákazníky. Nakonec musí produktoví manažeři posoudit produktovou řadu a najít mezery, kde by měly být vyvinuty nové produkty, anebo určit, kdy by produkty měly být vyřazeny.

Základní funkční dovednosti:

1. Vytvářet a udržovat databázi relevantních informací o produktech, trhu a konkurenci.
2. Zhodnoťte klíčové produkty z hlediska spokojenosti zákazníků, konkurenčních výhod a očekávání společnosti.
3. Přidejte hodnotu zlepšením funkcí anebo snížením nákladů.
4. Zvyšování penetrace trhu identifikací nových způsobů použití a nových uživatelů.
5. Hledejte mezery a úzká místa v produktových řadách.

Udržování databáze stávajících produktů (informační kniha o produktech, zdrojích).

Prvním úkolem produktového manažera souvisejícího s hodnocením produktových portů je zajistit, aby forma informací o produktu byla konzistentní s analýzou a rozhodováním. Jedná se o informační brožuru nebo databázi zdrojů se všemi důležitými informacemi na jednom místě. Informace v informační databázi mohou být uloženy v mnoha podobách, ale musí mít formu vstupního zdroje, který lze dále zpracovávat.

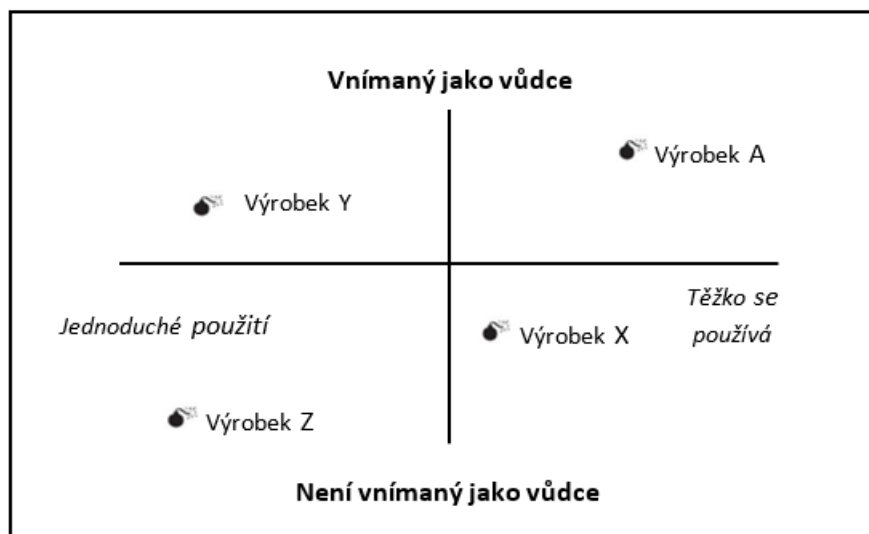
Neexistuje jediný správný způsob, jak vytvořit databázi; záleží na potřebách a možnostech produktového manažera. Tyto dokumenty se obvykle týkají profilů a změn zákazníků, důležitosti různých vlastností produktu, hlavních konkurentů a jejich silných a slabých stránek, historie prodeje/výdělků/výdělků produktu nebo řady produktů a technologických nebo makroprostředí trendů, které je mohou ovlivnit se v budoucnu změni zabránit ovlivnit prodej produktu.

Informace v databázi by měly být pravidelně aktualizovány na základě průzkumu trhu, údajů o zákaznických službách, údajů o dodavatelích, vyhledávání v online databázích a/nebo informací zveřejněných v publikacích. Databáze informací o produktech poskytují data potřebná pro průběžné rozhodování a tvoří velkou část základu pro roční marketingové plány a recenze produktů.

Hodnocení výkonnosti výrobku

Výchozím bodem pro hodnocení výkonu produktu je revize provedená v části historie výkonu základní analýzy. Audit by měl identifikovat problémy a příležitosti týkající se funkčnosti, potenciálních nových produktů anebo problémů s kvalitou, které je třeba řešit v plánu produktu na nadcházející fiskální rok. Aspekty oceňování související s produktem zahrnují prodej/výdělky podle zákaznického segmentu, distribučního kanálu nebo geografického umístění, doplňkovou hodnotu produktu ve srovnání s jinými produkty v sortimentu, sezónní výkyvy v poptávce, povědomí o produktu a úroveň preferencí, míru opakovaného nákupu (údržby), a očekávaný a skutečný výkon. Produktoví manažeři by se měli vyvarovat pohledu na existující produkty jako na samostatné produkty a místo toho je považovat za „hlavní značky“. Musí o značkách přemýšlet jako z jiných zdrojů a zkoumat zákazníky, aby pochopili nejen to, jak se jejich kupující chovají, ale také to, co je k takovému chování vede.

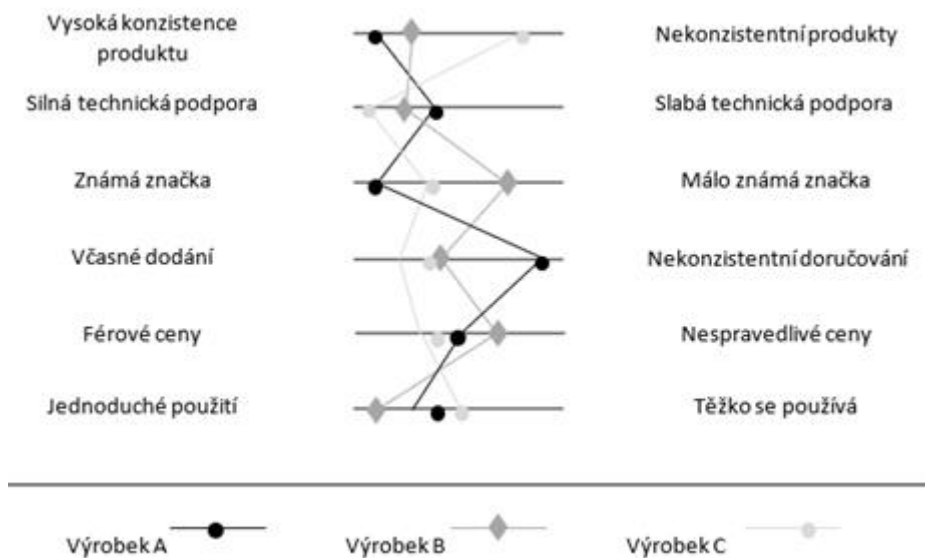
Produktoví manažeři často používají konkurenční matice k výzkumu svých produktů. Matice konkurence je vizuální reprezentace produktu ve vztahu k jeho konkurentům podél dvou os. Každá osa představuje řadu atributů, jako je cena, kvalita, podíl na trhu, spokojenost atd. Atributy by měly být vybírány na základě toho, co je pro zákazníka důležité. Matice konkurence (někdy nazývaná mapa vnímání) upozorňuje na relativní konkurenční pozice produktů a související faktory. Při jeho vytváření začněte tím, že určíte, co je pro zákazníky při rozhodování o nákupu nejdůležitější. Požádejte zákazníky, aby uvedli a seřadili atributy podle důležitosti a určili důležitost těchto atributů při rozhodování o nákupu.



Obrázek 6.2 Konkurenční matice (percepční mapa)

Zdroj: vlastní zpracování

Poté vyberte dva nebo čtyři nejlepší atributy, které budou použity k hodnocení vašich důležitých konkurentů na základě každého atributu. Předpokládejme například, že produkt A je srovnáván s konkurenty X, Y a Z na základě dvou důležitých nákupních kritérií: vedoucí postavení na trhu a snadnost použití. Je třeba si uvědomit, že společnost A je vnímána spíše jako lídr než její konkurenti, tato strategie musí být součástí její aktivní strategie. Je však také považován za složitější než kterýkoli z jeho konkurentů. To může naznačovat strategie pro poskytování jasnějších pokynů anebo úpravy designu produktu, aby se usnadnil jeho používání.



Obrázek 6.3 Měřítka srovnávacích produktů

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším přístupem, kde je více faktorů považováno za stejně důležité, je uvést všechny faktory na kontinuu (jako bipolární přídavná jména na stupnici) a požádat zákazníky, aby ohodnotili každý produkt podle každého faktoru. Střední nebo střední odezvy pro každý konkurenční produkt mohou být spojeny čarou označující „profil“ každého konkurenčního produktu. Na obrázku 6.3 jsou proti sobě hodnoceny tři produkty. Z hlediska složení produktu byl produkt A považován za mírně lepší, produkt B byl nejnáze použitelný a produkt C byl lepší.

Přidání hodnoty ke stávajícím produktům

Matice konkurentů a metody profilování nám mohou pomoci popsat, jak si produkt stojí v porovnání se svými konkurenty na základě daných faktorů. Typickým cílem je zlepšit funkci s menší souběžností. Obecně chybí interní náklady na konkrétní faktory. Někdy lze produkt zefektivnit z hlediska nákladů, například snížením nákladů na nedůležité funkce. Pokud to povede i ke snížení ceny, může být výsledek pro zákazníky cennější. Proto je užitečné doplnit vnímanou důležitost a konkurenční výkonnost každého atributu informacemi o nákladech, jak ukazuje tabulka 6.9.

Tabulka 6.9 Náklady a přínosy funkcí

Funkce / atributy	Výhody	Význam pro trh	Konkurenční výkonnost	Relativní náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Všimněte si, že v prvním sloupci tabulky jsou uvedeny funkce/vlastnosti produktu. To by se mělo převést na dávku uvedenou ve druhém sloupci. Důležitost každé výhody pro trh by měla být určena průzkumem trhu nebo odhadnuta na základě neformálních informací poskytnutých zákazníky a měla by být uvedena ve třetím sloupci. Další sloupec ukazuje, jak si tento produkt stojí v porovnání s konkurencí – jeho výkon. Poslední sloupec udává, zda náklady na danou

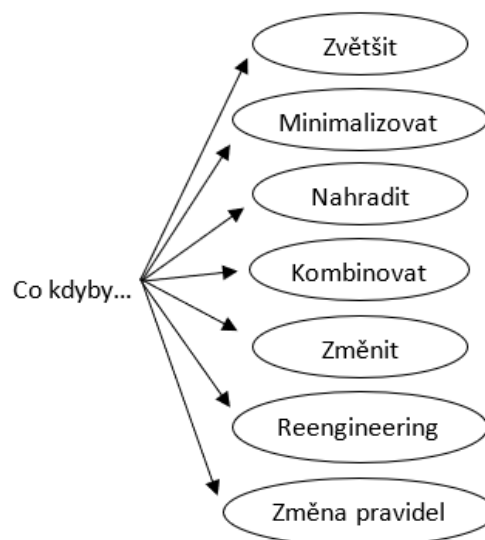
položku představují významnou část celkových nákladů na produkt. Poté najdete červené tečky (slabé stránky) v tabulce. Nabídka významných tržních výhod musí být založena na vlastnostech, které jsou z hlediska výkonu přinejmenším stejné nebo lepší než konkurenti. Pokud ne, měl by produktový manažer prokázat opak a poukázat na oblasti a příležitosti ke zlepšení.

Význam výrobku pro trh

Pokud pro zákazníka není výhoda funkce produktu důležitá, relativní náklady by měly být nízké. V opačném případě by tato funkce měla být odstraněna nebo poskytnuta za nejnižší možnou cenu. Taková analýza by měla předcházet iniciativám na zlepšení kvality a snížení nákladů. Ve spolupráci s týmy z jiných oddělení mohou produktoví manažeři používat analýzu hodnot, implementaci kvality nebo jiné techniky ke zlepšení spokojenosti zákazníků bez odpovídajícího zvýšení nákladů nebo k udržení spokojenosti zákazníků při současném snížení nákladů. Je důležité neustále přehodnocovat a předefinovat nápady na produkty a hledat příležitosti skryté za každodenní prací. Zvažte, co by se stalo, kdyby byly některé funkce vylepšeny. Například zvětšení velikosti televizních obrazovek vytvoří nové trhy pro domácí kina nebo zmenšení velikosti obrazovek vytvoří malé přenosné televizory.

Co když nová funkce nahradí starou? Společnost Sony například upravila přehrávač Walkman tak, že nahradila reproduktory sadou. Je možné zkombinovat dva stávající produkty, aby zákazník získal větší užitek? Takovým aktuálním příkladem je veloped, kde dnešní kola dostala stříšku a vznikl segment, který se o tento produkt začal zajímat. Také minivan kombinuje výhody kombi s výhodami dodávky. Někdy mohou dva produktoví manažeři spojit své produkty dohromady, aby vytvořili větší hodnotu, než kdyby prodávali zákazníkovi jednu samostatnou sazbu.

Lze některé prvky upravit? To může zahrnovat propagační prvky i doplňkové služby. Někdy jsou odvětví tak zacyklená v tom, že „takhle jsme to dělali vždycky“, že se přehlédnou úpravy prodejních přístupů, smluvních podmínek nebo jiných věcí. Jak přistupovat k přehodnocení vlastností produktu, ukazuje obrázek 6.4.



Obrázek 6.4 Přehodnocení produktu

Zdroj: vlastní zpracování

Po identifikaci funkcí, které si zaslouží podrobnou analýzu, je dalším úkolem produktového manažera porovnat tyto funkce s nejlepšími produkty ve své třídě. Začíná tím, že ze záznamů dodavatelů, zákazníků a odvětví identifikujeme, které společnosti nebo produkty jsou považovány za nejvhodnější pro zkoumané aspekty. Pak se pokusíte přijít na to, proč je považován za nejlepší. Srovnávání by však nemělo být omezeno na konkurenci nebo vlastnosti produktu. Větší hodnotu lze zákazníkům dodat zlepšením procesů používaných k dodání produktu nebo služby.

Větší pronikání na trh

Další strategií, kterou mohou produktoví manažeři použít, je zvýšení prodeje zvýšením počtu uživatelů anebo využití na uživatele. Počet uživatelů lze zvýšit akvizicí zákazníků konkurence, vstupem do nových segmentů trhu a/nebo přeměnou neuživatelů na uživatele. Prodeje můžete zvýšit také tím, že pro svůj produkt naleznete nové aplikace nebo podpoříte jeho zvýšené používání. Aby se zvýšil počet uživatelů, musí vedoucí výroby shromažďovat tři typy informací:

- Proč zákazníci konkurence nakupují u konkurence,
- Co by případně mohlo přimět neuživatele, aby se stali uživateli produktu.
- Které segmenty trhu jsou atraktivní a dostupné.

Informace o prvních dvou položkách seznamu lze částečně získat prostřednictvím vstupů z prodeje v podobě zpráv o ztrátě objednávek. To je však přinejlepším neúplný obrázek, protože ne všichni zákazníci jsou kontaktováni prodejním oddělením. Pokud se tedy jedná o kritické údaje, je třeba provést další výzkum. Cílové skupiny a osobní rozhovory mohou odhalit nové poznatky o tom, proč si zákazníci vybírají alternativní produkty nebo proč si nevybírají vůbec žádné.

Identifikace atraktivních a dostupných tržních segmentů vyžaduje kombinaci informací a intuice. Začněte analýzou své stávající zákaznické základny s nadprůměrným růstem prodeje. Zjistěte, zda je tento růst pouze pro zákazníky produktu nebo zda jiní zákazníci s podobnými zájmy vyjádřili potřebu produktu. Dále posuďte, zda se celková částka (zákazníci i nezákazníci) zvýšila nebo snížila. Hledejte také segmenty, které se objevují a mají specifické potřeby, které vaši konkurenti nesplňují.

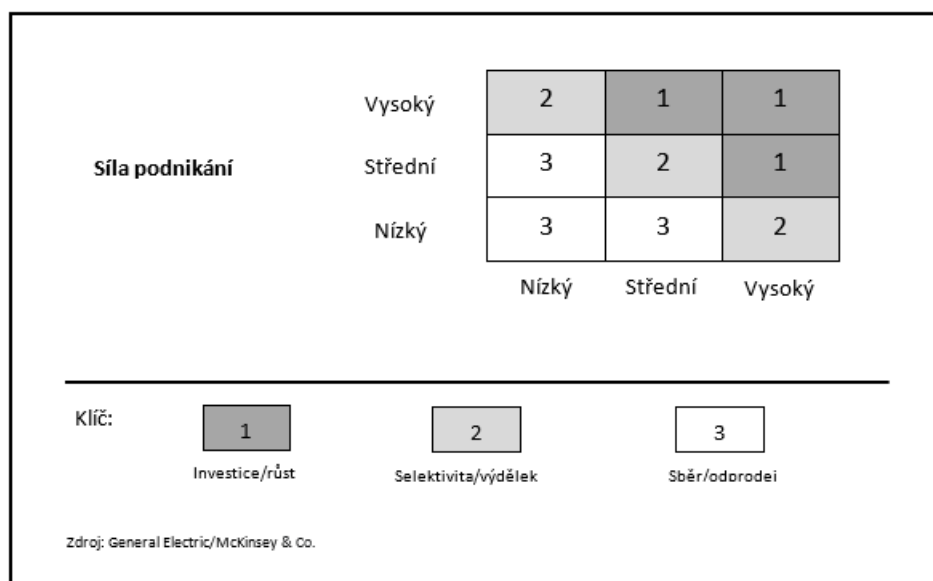
Vyhodnocení produktové řady

Při hodnocení produktových řad mohou produktoví manažeři použít stejné kroky jako v předchozí části. Pravidelně vyhodnocujte produktovou řadu a hledejte mezery, které je třeba vyplnit, nebo produkty, které je třeba odstranit. Výchozím bodem může být porovnání vaší produktové řady s konkurenčními produktovými řadami, abyste zvýraznili potenciální mezery nebo odhalili potenciálně nepotřebné produkty.

Produktoví manažeři často používají matice portfolia jako vizuální nástroje pro porovnávání produktů v rámci řady. Běžnou maticí je Model atraktivity trhu výrobků, který vyvinula společnost General Electric ve spolupráci s McKinsey & Co. Tato matice seskupuje produkty do devíti kategorií spolu s určitou kombinací firemní síly a tržní atraktivity. Produkty jsou hodnoceny jako nízké, střední nebo vysoké z hlediska obchodní síly a atraktivity trhu. Síla podniku zahrnuje položky, jako je například to, zda je určitý výrobek klíčovým výrobkem společnosti na základě jejích kompetencí, podíl určitého výrobku na trhu a ziskovost výrobku.

Atraktivita trhu zahrnuje faktory, jako je míra růstu trhu, konkurenceschopnost v rámci kategorie výrobků a strategický význam trhu pro společnost.

Na obrázku 6.5 zaujímá produkt buňky „1“ silnou pozici a měl by být posílen dalšími investicemi. Produkty v buňce „3“ jsou slabší a měly by být pečlivě vyhodnoceny, aby se zjistilo, zda existuje značná přidaná hodnota jejich ponechání, nebo zda by měly být vyřazeny. Pokud se tento produkt vyloučí, je třeba pečlivě zvážit snížení režijních nákladů. Někdy špatný produkt alespoň pokryje všechny přímé náklady a přidá režii. Pokud by byla eliminována, mohla by být režie alokována na jiné produkty, což by z nich rovněž mohlo učinit marginální produkty. Jedná se o produkty buňky „2“ a prostředky tam budou investovány selektivně.



Obrázek 6.5 Atraktivita trhu s výrobky

Zdroj: vlastní zpracování

Matice na obrázku 6.5 je jen jedním příkladem přístupu k jednotlivým produktům. Vyberte nejdůležitější proměnné pro hodnocení produktové řady a určete nejlepší způsob klasifikace stávajících produktů. Pokud společnost nemá produktového manažera, doporučuje se ho mít. Výbor by měl být složen ze zástupců marketingu, výroby a financí. Musí být vyvinuty systémy příznivé pro podnikání, aby bylo možné identifikovat vadné produkty. Systém bude specifikovat četnost, která má být dodržována (např čtvrtletní, roční), kritéria, která mají být přezkoumána (počet čtvrtletí s klesajícím prodejem, vývoj trhu, hrubá marže atd.) a postup zastarávání produktu. Všechny návrhy musí být zahrnuty do ročního plánu s motivací a prokázat jejich dopad na celkový marketingový plán.

6.5 Funkční dovednosti v oblasti ekonomiky výrobků

Základní produkt je pouze součástí „balíčku“, který si zákazník koupí. Úspěch produktu je ovlivněn cenou, pověstí značky, snadností nákupu a dalšími faktory. Produktoví manažeři proto musí být schopni zvládnout tyto aspekty podpory produktového marketingu. Ceny by měly vyvážit obchodní náklady a ziskovost se spokojeností zákazníků. Produktoví manažeři musí rozumět finančním nákladům na produkt, dopadu cenových úlev, typickým aspektům cenové citlivosti, agresivní reakci konkurence a potřebě brát v úvahu členy prodejních kanálů při rozhodování o cenách.

Marketingová komunikace může trhu předávat příznivá nebo nepříznivá, silná nebo slabá, konzistentní nebo nekonzistentní sdělení. Pečlivé sledování je nezbytné pro určení nejlepších kompromisů mezi různými reklamními kampaněmi, prodejními silami, veletrhy, semináři a propagačními technikami. Také marketingové metody může být nutné změnit nebo alespoň zlepšit. Jak distributoři a prodejci získávají znalosti a vliv na koncové uživatele, musí se produktoví manažeři vyvíjet, aby zajistili úspěch produktu. Kromě základních produktových dovedností by produktoví manažeři měli mít také komunikační dovednosti popsané v předchozích kapitolách.

Stanovení ceny produktu

Důležitou součástí marketingové funkce produktového manažera je příprava produktu na ziskovost a spokojenost zákazníka. U stávajících produktů by měl použít tento cenový postup:

1. Určení podnikové strategie a role ceny.
2. Vyhodnotit náklady spojené s rozhodnutím o ceně.
3. Odhadnout cenovou citlivost cílového trhu.
4. Předvídat akce a reakce konkurence.
5. Posoudit možné právní důsledky (je-li to vhodné).
6. Vypočítat dopad na zisk.
7. Zahrnout změny cen/implementace do plánu produktu.

1. Stanovení podnikové strategie

První krok, stanovení obchodní strategie, měl být zohledněn při oceňování podniku. Společnost musí definovat svou obchodní a cenovou politiku. Strategie těchto politik má přímý dopad na tvorbu cen. Při stanovení ceny je nutné pochopit, zda je produkt dojnou krávou, zda se používá pro vstup na nové trhy a zda vyžaduje určitou návratnost investice. Naproti tomu v decentralizované organizaci může mít status společnosti malý dopad na plánování produktu a cena bude hrát neutrální roli.

Součástí cenové strategie společnosti může být vyhýbání se cenovým válkám. Pro mnoho společností je toho možné dosáhnout pouze taktickým zvýšením nákladů na výrobu produktů tak, aby byly stále rentabilní. Někdy se snižování nákladů na výrobky i cen může stát nebezpečným. Ale platí to i naopak.

Vyhýbání se cenovým válkám může být součástí cenové strategie společnosti. U mnoha společností toho lze dosáhnout pouze taktickým zvýšením nákladů na výrobu produktů tak, aby zůstaly ziskové. Někdy může být snižování nákladů a cen produktů nebezpečné. Ale platí to i naopak.

Positioning je součástí firemní strategie. *Je produkt umístěn jako hlavní produkt na trhu, tak že je jeho cena prémiová? S jakými konkurenty jste nejpříměji spojeni?* Někdy může být hodnota výrobku ovlivněna výběrem konkurenčních srovnání. Stojí za to položit si a prozkoumat odpověď na následující otázky: *Kteří konkurenti? Jaké jsou nejlepší produkty ve vaší společnosti? Jaké jsou další relevantní referenční rámce?*

2. Hodnocení nákladů

Posouzení nákladů spojených s rozhodováním o ceně je často rozptýlenější, než se zdá. Společnosti používají různé přístupy k alokaci nákladů, takže variabilní a fixní náklady se mohou lišit. Definice těchto běžných cenových pojmů jsou však relevantní.

Variabilní náklady jsou náklady spojené s celkovou výrobou produktu nebo služby. To může zahrnovat přímé materiály a práci. Jsou konstantní na jednotku pro danou úroveň výstupu a poskytují spodní hranici pro cenová rozhodnutí. **Fixní náklady** se liší podle výroby nebo prodeje; existují bez ohledu na to, zda je výrobek vyroben či nikoli. Fixní náklady lze alokovat podle čtverečních stop výrobního prostoru nebo produktové režie jako procento z celkových tržeb, rovnoměrně mezi produktové manažery nebo řadou dalších metod. Všechny náklady musí být pokryty dlouhodobě a musí být zohledněny v dlouhodobé ceně produktu. V krátkodobém horizontu může jakákoli cena nad variabilními náklady přinejmenším ovlivnit fixní režii a možná i zisky. Variabilní náklady se obecně rovnají nákladům na prodané zboží a jsou jedinými dodatečnými náklady relevantními pro rozhodování o cenách. Existují výjimky, kdy pevně stanovený poplatek za zkoušku spojený s nabídkou převažuje nad rozhodnutím. V tomto případě musí být dodatečné fixní náklady přičteny k variabilním nákladům, aby se určila spodní hranice pro cenová rozhodnutí. Základní výpočetní vztah je následující:

+ Prodej	
- Variabilní náklady	<hr/>
= Příspěvková marže (krycí příspěvek)	
- Fixní provozní náklady	<hr/>
+ Čisté provozní výnosy	
- Ostatní náklady	<hr/>
= Zisk / Ztráta	

Obrázek 6.6 Výpočet zisku výrobku (podniku) - výkaz zisku a ztráty

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto informace musí být promítnuty do výkazu o příspěvku ve formě výsledovky. Fixní náklady mohou zahrnovat fixní náklady přímo přiřaditelné produktové řadě, stejně jako další alokované náklady. Fixní náklady, které lze přiřadit přímo k produktové řadě, jsou náklady na provoz tohoto produktu. Odečtete to od poplatku za pokrytí a získáte provozní příjem, který vám poskytne produktový manažer. Od této částky se odečítají další přidělené náklady, aby se dosáhlo čistého zisku.

Následující vzorec pro bod zvratu (BEP – Break-Even Point) může být použit jako výchozí bod pro hodnocení ceny. Standardní vzorec vyjadřuje množství jednotek, které se musí prodat za danou cenu, aby byly pokryty všechny náklady. Vzorec je následující:

$$BEP = \text{fixní náklady} / (\text{cena} - \text{variabilní náklady na jednotku})$$

Produktoví manažeři by měli začít svou cenovou analýzu identifikací poptávky. Cílové tržby (zisk) lze navíc zahrnout do čitatele spolu s fixními náklady, aby bylo možné určit jednotkové tržby potřebné k dosažení stanoveného zisku. Tento bod se nazývá bod zlomu BEEP. Pokud například k fixním nákladům v čitateli přidáte očekávaný zisk ve výši 10 000 EUR, je nutné

provést mírně vyšší tržby, aby se dosáhlo rovnováhy. Z tohoto poměru můžeme vypočítat procentuální změnu zisku z prodeje:

$$\% \text{ změny ziskového prodeje} = - (\% \text{ změny ceny}) / (\% \text{ CM} + \% \text{ změny ceny})$$

Kde CM znamená příspěvek na krytí (rozdíl mezi cenou a variabilními náklady).

Ekvivalentní názvy pro kryté příspěvky jsou příspěvková marže, příspěvek, Deckung Beitrag (DB), kompenzační příspěvek, kompenzační příspěvek na fixní náklady. Název příspěvková marže není v obchodní praxi ani teorii jednotný.

Analýza cenových změn. Při zvažování cenových změn je proto důležité pochopit, jak tyto změny ovlivňují množství potřebná k dosažení rovnováhy, a poté si položit několik otázek. *Jaký je vliv konkurenta? Byli by schopni udržet snížení ceny déle, kdyby měl produkt nižší variabilní náklady? Jaká je pravděpodobnost, že budou chtít snížit cenu a udržet ji? Jak citliví jsou zákazníci na změny cen? Je možné prodat požadovanou změnu množství?* Pamatujte, že informace, které získáte, vám nedají „odpovědi“. Místo toho poskytuje pouze jeden údaj, který vám pomůže lépe se rozhodovat.

3. Odhad cenové citlivosti na cílovém trhu

Třetím krokem je odhad cenové spolehlivosti cílového trhu. I když existují některé výzkumné techniky pro odhad cenové citlivosti, je provádění tohoto typu výzkumu přinejmenším obtížné. Pro začátek začněte s manažerským hodnocením a otázkami typu:

- *Jak silný je positioning produktu, jeho odlišení v očích zákazníků?*
- *Je rozlišení založeno na důležité a relevantní charakteristice? Čím silnější je diferenciacce a čím relevantněji ji zákazník vnímá, tím je pravděpodobnější, že bude zákazník citlivý na cenu.*
- *Je zde velká konkurence? Jsou zákazníci informováni o konkurenci? Mohou zákazníci najít alternativní způsoby, jak uspokojit stejnou potřebu, aniž by si koupili nějaký výrobek? Čím méně možností má zákazník k dispozici pro zajištění stejných výhod, které produkt poskytuje, tím méně je pravděpodobné, že bude zákazník citlivý na cenu.*
- *Jaký dopad na prodej mělo zvýšení/snížení cen v minulosti? Zvažte interní i konkurenční změny cen. Pokud se ceny v minulosti zvýšily bez výrazných ztrát ve prospěch konkurence, je pravděpodobné, že zákazník bude méně citlivý na cenu.*
- *Je výrobek součástí většího nákupu? Čím menší je podíl nákupu produktu na větším nákupu, tím méně je zákazník citlivý na cenu.*
- *Je výrobek investičním výdajem nebo nákladovou položkou? Čím levnější je absolutní cena výrobku, tím méně citlivý na cenu zákazník pravděpodobně bude, pokud se nejedná o malou objemovou položku, která se nakupuje v tak velkém množství, že to způsobí velké výdaje.*

Po dokončení přezkoumání vedením může být vyžadován další výzkum k získání dalších podrobností. Zde je několik užitečných informací: *Jaké jsou nejvyšší a nejnižší ceny, které spadají do příslušného rozmezí zákazníka? Co cena znamená pro zákazníky? Je důležitější absolutní cena nebo srovnávací cena? Vidí zákazníci poštovné a balné jako součást ceny?* Součástí této analýzy by mělo být také hledání nových produktů a trhů, kde je cena méně

důležitá. Je důležité vědět, že trhy mohou být víceúrovňové. Pokud je produkt prodáván také zprostředkovatelům, jako jsou distributoři, obchodníci a maloobchodníci, musí fakturovaná cena také zohledňovat:

1. Cenu tak, aby jejich marže byla dostatečně vysoká a motivovala je k tomu, aby dělali to, co potřebují,
2. Zvážit, jak marže, které přidávají, ovlivní cenu, kterou nakonec zaplatí koncoví uživatelé,
3. Firemní a cenové pozice musí být v souladu s firemní image.

Součástí práce produktového manažera je řídit očekávání zákazníků. Za prvé, je důležité, abyste uměle nezvyšovali očekávání prostřednictvím reklam nebo prodejních slibů na úroveň, kterou nelze trvale splnit. Pokud skutečný výkon zaostává za očekáváním, zákazníci vnímají nižší úroveň hodnoty a považují cenu za příliš vysokou. Zákazníkům můžete také pomoci nastavit realistická očekávání tím, že jim podrobně vysvětlíte podmínky, poskytnete standardní výkonnostní kritéria produktu nebo ukážete, jak cena a výkon ovlivňují jejich konečný výsledek. Zde je několik zásad, které je třeba mít při práci na paměti:

- Uměle nezvyšujte očekávání.
- Připravte zákazníky na budoucí problémy s cenami.
- Pomozte zákazníkům nastavit realistická očekávání.

4. Předvídání akcí a reakcí konkurence

Dalším krokem při stanovení ceny je sledování konkurence. *Jaká je cena v porovnání s hlavní konkurencí? Jaké jsou výhody produktu s vnímanou hodnotou pro zákazníka?* Zde je užitečné pokusit se odlišit výrobce od jeho konkurentů. Většina informací bude subjektivních, ale vynutí si hlubší vyhodnocení analýzy nákladů a přínosů. Na základě cen konkurence, poté interní odhady plus a minus.

5. Posouzení důsledků

Mnoho zákonů zakazuje praktiky, které omezují hospodářskou soutěž nebo brání obchodu. Záleží na zemi, správce produktu musí znát zákony a další právní dokumenty země, kde se produkt prodává. Jednou z těchto praktik je tajná dohoda nebo manipulace s cenou. Společnosti nemohou legálně určovat ceny se svými konkurenty (horizontální ceny) nebo vyžadovat, aby členové prodejního kanálu účtovali určité ceny (vertikální ceny). Obecně je nezákonné „prodávat výrobek stejné kvality a hodnoty konkurenčnímu prodejci za jinou cenu, pokud by to omezilo obchod nebo by prodejce znevýhodnilo v hospodářské soutěži“.

6. Výpočet dopadu na zisk

Cenotvorba ukazuje ceny a konečný dopad cenových změn – obvykle ve formě výkazu zisku a ztráty (nazývaného také výkaz zisku a ztrát) nebo výkazu zisků a ztrát. Některé společnosti, které k výpočtu nákladů používají metodu přírážek, chtějí znát dopad cenových změn na jednotkovou cenu. To je vhodné pro prodej za vysoké ceny s relativně malým množstvím. U většiny produktů však může být dopad přírážek zavádějící, pokud se nebere v úvahu očekávaný objem prodeje. Pokud existuje více produktů v řadě nebo více kombinací cen pro různé pohyby

trhu, je užitečné pro účely plánování zahrnout všechny tyto informace do tabulky cenového dopadu.

7. Zahrnutí ceny do plánu produktu

Posledním krokem při tvorbě cen je zahrnout je do marketingového plánu. Jak již bylo zmíněno dříve, váš marketingový plán by měl zahrnovat srovnání vašich cen s cenami vašich konkurentů a strategie, které používáte ke správě očekávání zákazníků. Je také důležité zvážit, v čem je produkt jiný a lepší než konkurence. Pak najděte způsob, jak tyto rozdíly zviditelnit. Nezapomeňte na různé interní zákazníky jako např. servis, marketing, vývoj, další produktoví manažeři). Některé cenové strategie mohou také vyžadovat další materiály, změny balení nebo jiné položky, které mohou ovlivnit marketingové plány. Pokud se předpokládá změna ceny pro oblast nebo časový rámec, buďte připraveni sledovat výsledky pro budoucí rozhodování.

Tabulka 6.10 Tabulka dopadu na cenu

	VÝROBEK A			VÝROBEK B			VÝROBEK C			CELKEM
	Cena A	Cena B	Cena C	Cena A	Cena B	Cena C	Cena A	Cena B	Cena C	
Prodejní jednotky										
Převzato z										
Náklady na prodané zboží										
Hrubý zisk										
Celkový hrubý zisk										
Provozní náklady										
Provozní výnosy										
Ostatní náklady										
Celkový zisk										

Zdroj: vlastní zpracování

V neposlední řadě sledujte cenové taktiky používané jinými společnostmi ve vašem oboru i mimo něj. Někdy lze nové přístupy přizpůsobit jedinečným potřebám. Zde je několik příkladů, kterými můžete začít svůj soubor nápadů:

- V odvětví, které je známé „smlouváním“, nabízí ceny bez vyjednávání.
- Vždy nízká cena určuje stálou nízkou cenu namísto častých propagačních akcí.
- Postupné snižování cen je slevová politika, při níž se ceny za pevně stanovená množství snižují postupně.
- Stanovení cenových bodů určuje cenové body pro celou produktovou řadu, které označují rozdíly v kvalitě. Ceny by měly být strukturované tak, aby si zákazníci s největší pravděpodobností koupili nejlepší produkt v řadě. Někdy je vhodnější zavést odchylku s nižší cenou než snížit cenu základního výrobku.
- Stanovení ceny v době špičky vyžaduje vyšší cenu za použití ve špičce a nižší cenu mimo špičku.
- Sdružené ceny vytvářejí „balíček“ funkcí nebo produktů a prodávají jej za jednu cenu.
- Rozdělené ceny rozdělíte balíčky a prodávejte jednotlivé komponenty. Mnoho produktů v pozdějších fázích životního cyklu produktu se řídí tímto přístupem a umožňují

zákazníkům vybrat si a platit pouze za konkrétní funkce. Zákazníci se bohužel často snaží začít s nízkými cenami hlavních komponent a vyjednat si zahrnutí bezplatných funkcí, což snižuje efektivitu této techniky.

- Zkušební cena je nízká cena pro nové produkty nebo nové zákazníky, aby se podpořilo testování produktů.
- Množstevní slevy jsou technikou, která zahrnuje několik variant. Společnosti mohou účtovat zvýhodněnou cenu za dané množství na objednávku, kumulativní vyčíslení za fiskální rok nebo nějakou kombinací těchto možností.
- Křížové oceňování umožňuje získat slevu na jeden produkt/službu při nákupu jiného produktu/služby.
- Leasing je časově omezená (např. měsíční) platba za právo používat produkt.

6.6 Zkušenosti a příklady z praxe

Tato kapitola představuje výstupy z produktového managementu průmyslového podniku. Na obrázku 6.7 je uvedena tabulka, která popisuje obchodní politiku společnosti a její produkty. Jsou uvedeny ukazatele, které charakterizují ekonomickou a obchodní stránku procesu. Vlevo vidíme ekonomické charakteristiky produktové řady. Vpravo jsou marketingové informace a hodnocení. Níže uvedená tabulka uvádí příspěvky na překrytí podle produktů.

Zákazník	Zdroj	1050000	Podnik	Zákazník	Podíl v %	Hodnocení			
Tržby:	1560,21 tis. €	KP3: 169,65 €	Tržby:	233053,19	1560,21	0,67 %	Tržby ve skupině	C	
Množ.:	22,66 tun	Doprava 5,72 €	Objem:	3319,33	22,66	0,68 %	Objem ve skupině	C	
Čl. cen.:	68,86 €	KP4: 169,93 €	Čl. cen.:	70,21	68,86	98,07 %	Strategie	V průměru levnější výrobky	
Mater.:	1228,74 tis. €	Ost. nákl.: 23,94 €	KP1: 51392,17		331,48	0,64 %	Strategie	1 Uvážení akce s nízkou cenou	
KP1:	331,48 tis. €	KP5: 139,99 €	KP3: 26892,93		139,99	0,52 %		2 Prodaní výrobků s nižší cenou	
Mzdy:	101,96 tis. €	Slevy: 0,00 €	Počet nákupů		147 krát			3 Nezvyšovat objem u levných vyr.	
KP2:	229,51 tis. €	KP6: 139,99 €	Šířka sortimentu		57 druhů	Rentabilita K	21,25 %	21,25 %	Zákazník je rentabilní
Energie:	59,86 tis. €		% masa k výrobkům		15,49 %	KP 6	8,97 %	8,97 %	Zákazník je málo rentabilní

CPLAT	1050000
-------	---------

4,5	2,64	Poč. jzd	22	1,06	0,00
		Náklady	5720		

P.č.	Název	OCV	Množství	Tržby	Cena	Mat./jed.	KP/jed.	Mat.celk.	KP 1	Mzdy	KP 2	Energie	KP 3	Doprava	KP 4	Ost. Nákl.	KP 5	Slevy	KP 6
1	neznámý	#####	9,4	432,4	46	36,8	9,2	345,92	86,48	42,3	44,18	24,83	19,35	19,35	9,93	9,41		9,41	
1	sl b koz	#####	10,2	489,6	48	38,4	9,6	391,68	97,92	45,9	52,02	26,95	25,07	25,07	10,78	14,29		14,29	
1	neznámý	#####	611,2	39009,6	63,82	51,06	12,76	31207,68	7801,92	2750,4	5051,52	1614,71	3436,81	3436,81	645,89	2790,92		2790,92	
1	neznámý	#####	64,2	7658,8	119,3	95,44	23,86	6127,04	1531,76	288,9	1242,86	169,61	1073,25	1073,25	67,84	1005,41		1005,41	
1	neznámý	#####	44,4	3375,6	76,03	60,82	15,21	2700,48	675,12	199,8	475,32	117,3	358,02	358,02	46,92	311,1		311,1	
1	neznámý	#####	205,3	26483,7	129	103,2	25,8	21186,96	5296,74	923,85	4372,89	542,38	3830,51	3830,51	216,95	3613,56		3613,56	
1	neznámý	#####	19,80	2049,00	121,67	97,33	24,33	1927,2	481,8	89,1	392,7	52,31	340,39	340,39	20,92	319,47		319,47	

Obrázek 6.7 Obchodní politika společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.11 ukazuje nákupní chování a strategie, které má zvolit produktový manažer.

Tabulka 6.11 Tabulka nákupního chování

<i>Nákupní chování</i>	Strategie	
v průměru dražší produkty	1	Zvýšení objemu prodeje
	2	Produkty s nadprůměrnou cenou
	3	Nabídka nových produktů
v průměru levnější produkty	1	Zvažte akcie s nízkou cenou
	2	Prodej produktů s nadprůměrnou cenou
	3	Nezvyšujte objem u levných výrobků
Kategorie	A	
	B	
	C	
Ziskovost	0,3	Zákazník je velmi ziskový
	0,2	Zákazník je ziskový.
	0,05	Zákazník není příliš ziskový.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.12 Příklad smluvních pokut

Ahloading	čtvrtletní zpětný bonus		8,5 %
	růstový bonus		1 % z obrátu nad 11 tis. €
	příspěvek na 1 položku v letáku		35 00
	Venkovní letáková akce		5 00
	při otevření	H	70 00
		C	65 00
		A	48 00
	odměna za propagaci nového produktu		10 00
	odplata za propagaci vyměněného produktu		5 00
Upozornění	příspěvek na 1 položku v letáku		15 00
	příspěvek na 1 položku DNC		2 50
	<i>Další</i>		
Carre	příspěvek k marketingovým akcím	měsíční	6 %
	z dosaženého obrátu		4 %
	příspěvek na propagaci		3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.13 Příklad prodeje podle trhu

Příklad prodeje podle trhu

P.no.	Název trhu (město,...)	Obyvatelstvo.	Příjmy	Množství	Průměrná cena	Příjmy na obyvatele v €	Množství na obyvatele v kg
82	Benadikova	418	0	0	0	0	0
122	Bobrovcek	224	0	0	0	0	0
123	Bobr	1 829	16	0	71	9	0
124	Bobrovník	145	0	0	0	0	0
236	Beechwood	144	0	0	0	0	0

365	Demänovské údolí	198	1 881	15	125	9 500	76
484	Dubrava	1 345	92	1	79	69	1
534	Galovany	218	0	0	0	0	0
564	Gotovany	359	0	0	0	0	0
766	Hutě	224	0	0	0	0	0

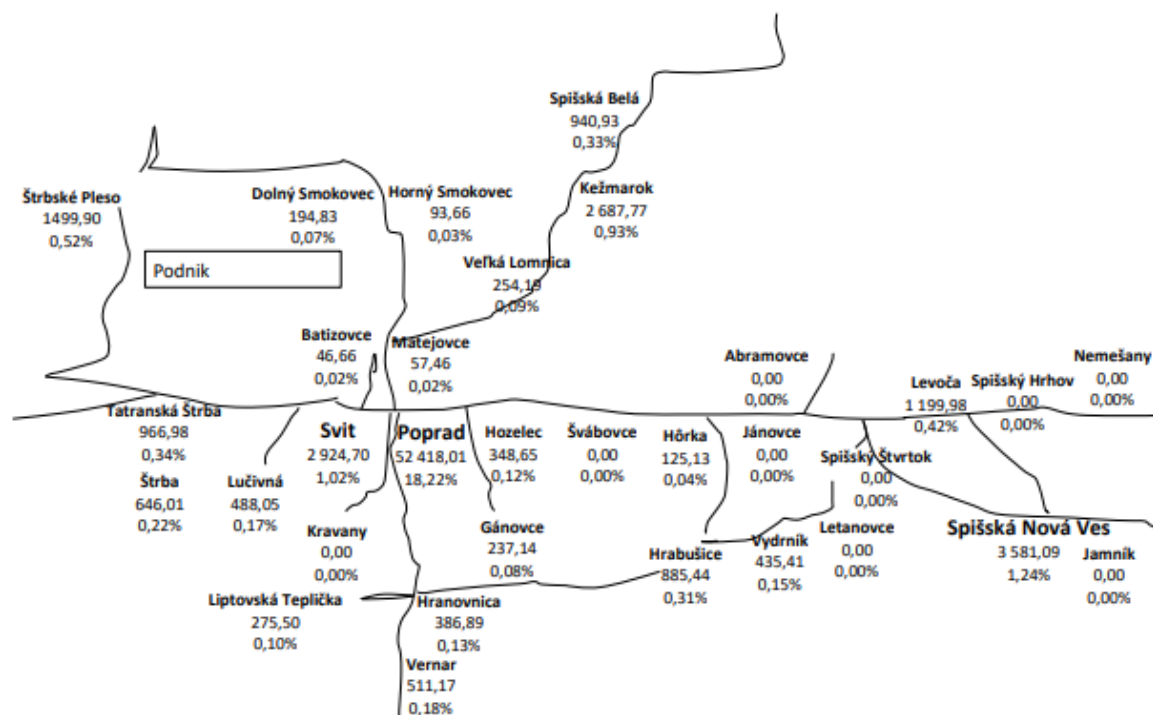
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.14 Příklad nastavení strategie produktu

Strategie společnosti XYZ, s.r.o.

- Cíl:** Zajistit ziskovost produktu, tj. dosáhnout minimálního měsíčního příspěvku na krytí ve výši 90 000 EUR.
- Strategie:** A/ Diferenciace výrobků a úzká specializace.
B/ Mezery na trhu.
- Postup:** Typické výrobky pro společnost XYZ, s.r.o. budou vybrány podle připraveného nabídkového listu (měl být následně).
a bude systematicky vyhledávat místa na trhu a postupně tam bude doručován.
Typický výrobek pro společnost XYZ by měl splňovat následující požadavky:
Existují velké firmy s obratem v milionech eur a společnost XYZ s obratem až 13 500 000 milionů eur by měla pokrýt slabiny těchto firem. Zúžení sortimentu
- Odůvodnění:** výrobků přinese snížení náklady a zároveň pokrýt trh jedinečnými produkty.
- Taktika:** Společnost aktualizuje plán prodeje a rozdělí jej na plány pro síť METRO, KAUFAND a TESCO.
Vytváří plány slev pro velké zákazníky a přiřazuje jim odpovědného manažera prodeje.
Vytvoří plány pro dealery a změni systém hodnocení z prodeje na krycí příspěvky.

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 6.8 Mapa prodeje výrobků v segmentu trhu

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.15 Plán podle prodejce

Název	Plán	Skut.	Led	Úno	Bře	Dub	Kvě	Čer	Čvc	Srp	Zář	Říj	Lis	Pro
TRŽBY			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Podnik	349285	226205	23377	22216	30003	27449	32649	30066	29113	31331	31564	30696	30426	30394
Dealer 1	138682	89666	9878	8694	10389	10297	14436	11487	12008	12477	12570	12244	12117	12104
Dealer 2	108053	72849	7199	6636	11158	10143	9923	9883	8945	8962	9028	8780	8703	8693
Dealer 3	57634	38192	4523	4889	5092	4247	5660	4520	4312	4949	4986	4849	4806	4801
Dealer 4	9736	5612	491	496	651	535	723	785	882	1050	1058	1028	1019	1018
Dealer 5	4967	2451	0	0	0	224	445	543	599	640	645	627	622	621
Dealer 6	30076	17378	1279	1487	2698	2005	1462	2848	2367	3233	3257	3167	3139	3136
Dealer 7	137	57	6	15	16	0	0	0	0	20	20	20	20	20
MNOŽSTVÍ														
Podnik	5107	3357	336	317	403	422	512	473	430	464	467	442	436	405
Dealer 1	1983	1332	144	121	136	166	245	184	164	172	174	164	162	151
Dealer 2	1549	1052	108	99	149	149	144	141	130	132	133	126	124	115
Dealer 3	732	498	59	64	63	57	76	60	57	62	62	59	58	54
Dealer 4	166	94	7	7	9	8	13	15	16	19	19	18	18	17
Dealer 5	72	36	0	0	0	3	7	8	9	9	10	9	9	8
Dealer 6	604	344	18	25	45	39	28	65	54	69	70	66	65	60
Dealer 7	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KRYCÍ PŘÍSPĚVEK														
Podnik	86378	57168	7113	6113	6933	6866	8640	7202	7119	7183	7610	7100	7500	7000
Dealer 1	38928	25655	3132	2355	2888	3297	4474	3114	3132	3264	3458	3226	3408	3181
Dealer 2	24722	16742	2328	1942	2393	1969	1829	2128	2179	1975	2092	1952	2062	1924
Dealer 3	14279	8940	1023	1183	1314	966	1183	965	991	1313	1391	1298	1371	1280
Dealer 4	3392	1956	193	194	228	196	236	259	297	353	374	349	369	344
Dealer 5	1478	755				74	151	176	175	178	188	176	186	173
Dealer 6	3503	3105	434	434	105	363	766	560	345	98	104	97	102	95
Dealer 7	25	14	2	6	3	0	0	0	0	3	3	3	3	3
PRŮMĚRNÁ CENA														
Podnik	68	67	70	70	75	65	64	64	68	68	68	69	70	75
Dealer 1	70	67	69	72	76	62	59	62	73	72	72	74	75	80
Dealer 2	70	69	67	67	75	68	69	70	69	68	68	70	70	76
Dealer 3	79	77	77	77	80	74	75	75	76	80	80	82	82	89
Dealer 4	59	59	71	70	74	67	54	52	54	56	55	57	57	62
Dealer 5	69	68	0	0	0	71	68	68	68	67	67	69	70	75
Dealer 6	50	51	70	70	60	51	53	44	44	47	47	48	48	52
DEALER 7	78	84	83	83	93	0	0	0	0	72	72	74	75	80
PRŮMĚRNÝ KRYCÍ PŘÍSP.														
Podnik	17	17	21	19	17	16	17	15	17	15	16	16	17	17
Dealer 1	20	19	22	19	21	20	18	17	19	19	20	20	21	21
Dealer 2	16	16	22	20	16	13	13	15	17	15	16	16	17	17
Dealer 3	19	18	17	19	21	17	16	16	17	21	22	22	24	24
Dealer 4	20	21	28	28	26	25	18	17	18	19	20	19	21	21
Dealer 5	21	21	0	0	0	24	23	22	20	19	20	19	21	21
Dealer 6	6	9	24	17	2	9	28	9	6	1	1	1	2	2
Dealer 7	15	21	33	36	19	0	0	0	0	10	10	10	11	11

Zdroj: Gallo 2021

V tabulce 6.16 je uvedena analýza prodeje výrobků podle prodejců a také návrhy opatření, která by měla být přijata v rámci segmentů obsluhovaných prodejcem pro konkrétní řadu výrobků.

Tabulka 6.16 Analýza prodeje podle prodejců a opatření ke zvýšení prodeje

Položka	Měsíční			Celkem			Výsledek	Opatření
	Plán	Účinek.	%	Plán	Účinek.	%		
Cíl:								
A/příjmy:	30 008	31 331	104 %	220 530	226 205	103 %	dobry – příznivý trend	udržet a dosáhnout plánovaných výsledků v nadcházejících měsících.
B / množství:	418	464	111 %	3 091	3 357	109 %	velmi dobrý – příznivý	udržet stav a dosáhnout dlouhodobě plánovaných výsledků
C/Crit. Příspěvek:	7 245	7 183	99 %	46 549	57 168	123 %	velmi dobrý – špatný trend	zlepšit plnění plánu CP, prodej výrobků s vyšší CP
D / Průměrná cena:	72	68	94 %	71	67	94 %	špatný – zlepšující se trend	zvýšit objem prodeje výrobků s cenou vyšší než 67,- EUR.
E/Image. KP:	17	15	89 %	15	17	113 %	velmi dobrý – velmi špatný trend	zvýšit prodej výrobků s obalem. příspěvek na 17,- €
	SEP			JAN-SEP				
Prodeje 1								
A/příjmy:	12 570	12 477	99 %	102 237	89 666	88 %	špatný – zlepšující se trend	zvýšit tržby o cca 200 tis. €
B / množství:	174	172	99 %	1 506	1 332	88 %	špatný – zlepšující se trend	zvýšení objemu prodeje o 7 tun
C/Crit. Příspěvek:	3 458	3 264	94 %	29 113	25 619	88 %	špatný – zlepšující se trend	zachovat příznivý vývoj a plánované hodnoty
D / Průměrná cena:	72	72	100 %	68	67	99 %	dobry – příznivý trend	zvýšit prodej výrobků s cenou nad 68,- €.
E/Image. KP:	20	19	95 %	19	19	100 %	špatný – zhoršující se trend	zvýšit prodej výrobků s krycím příspěvkem vyšším než 19,- EUR.
	SEP			JAN-SEP				
Prodeje 2								
A/příjmy:	9 028	8 962	99 %	81 877	72 849	89 %	špatný – zlepšující se trend	zvýšit tržby o cca 350 tis. €
B / množství:	133	132	99 %	1 184	1 052	89 %	špatný – příznivý trend	zvýšení objemu prodeje o 7 tun
C/Crit. Příspěvek:	2 092	1 975	94 %	18 834	16 741	89 %	špatný – příznivý trend	zvýšit objem prodeje výrobků s vyšším příspěvkem na krytí.
D / Průměrná cena:	68	68	100 %	69	69	100 %	dobry – zlepšující se trend	dosáhnout průměrné ceny 69,- EUR nebo zvýšit prodej dražších výrobků.
E/Image. KP:	16	16	100 %	16	16	101 %	dobry – klesající trend	zvýšit prodej výrobků s obalem. příspěvek nad 16,- €

Zdroj: vlastní zpracování

Kontrolní otázky

1. Jak se nazývá základní plánovací dokument?
2. Jak probíhá proces plánování marketingu produktu?
3. Které tři základní otázky zahrnuje proces plánování?
4. Vyjmenujte základní typy informací, které jsou součástí procesu plánování.

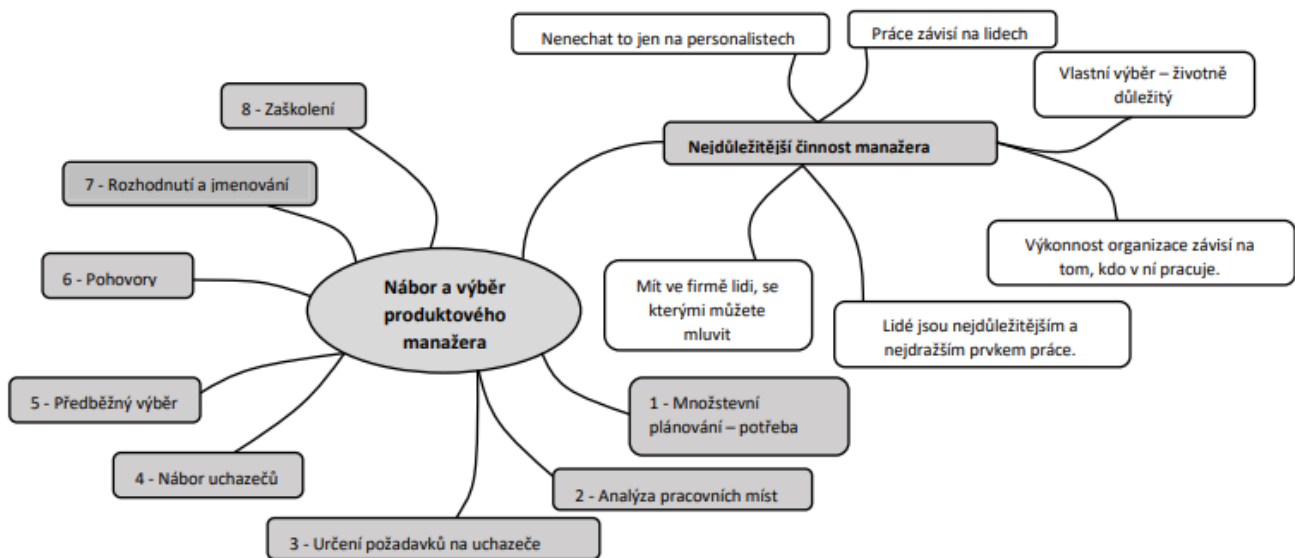
5. Jak funguje analýza trhu?
6. Popište analýzu konkurence.
7. Jaké informace tvoří historii produktu?
8. Jaké otázky v procesu plánování použijete k analýze stávajících zákazníků?
9. Jaké informace o produktu potřebujete v procesu plánování?
10. Jaké informace o prodejní síle potřebujete v procesu plánování?
11. Jak postupujete při plánování cen?
12. Jaké otázky jsou důležité pro plánování propagačních kampaní?
13. Co vás zajímá v procesu plánování při plánování distribuce?
14. Jakou roli hrají trendy?
15. Jak začleňujete problémy a příležitosti do plánu produktu?
16. Vysvětlete problematiku prognózování prodeje.
17. Jak začleňujete cíle a strategie do plánu produktu?
18. Popište proces umíst'ování.
19. Charakterizujte a popište akční plán produktu.
20. Vysvětlete výkaz zisku a ztráty z produktů.
21. Jaký je obsah produktové strategie?
22. Jaký je obsah cenové strategie?
23. Co je obsahem reklamní strategie?
24. Charakterizujte propagační strategii.
25. Popište plán prodeje v terénu.
26. Jaký je obsah distribuční strategie?
27. Co je to podpora produktu?
28. Co se očekává od výrobců stávajících produktů z hlediska řízení produktů?
29. K čemu se používají portfoliové metody v řízení produktů?
30. Jak byste vytvořili zdrojovou databázi produktů?
31. Jak se provádí hodnocení výkonnosti výrobku?
32. Jak byste hodnotili produktovou řadu?
33. Jaké jsou funkční dovednosti produktového manažera?
34. Jak se určuje cena?
35. Vysvětlete důvody pro stanovení podnikové strategie v oblasti cen.
36. Jak byste vyhodnotili náklady?
37. Popište tři úrovně vyspělosti produktového managementu.
38. Jaké jsou činnosti produktového managementu podle úrovně zralosti?
39. Vysvětlete plánování ve vztahu k úrovním vyspělosti produktového managementu.
40. Vysvětlete strategie ve vztahu k úrovním vyspělosti produktového managementu.
41. Vysvětlete marketing ve vztahu k úrovním vyspělosti produktového managementu.
42. Vysvětlete proces tvorby marketingového informačního systému.
43. K čemu slouží karta zákazníka produktovému manažerovi?
44. Popište systém marketingového zpravodajství a výzkumu.
45. Proč musí produktový management znát také podmínky zákazníků?
46. K čemu slouží produktové mapy a přehledy segmentů?
47. Jaké informace může produktový manažer získat od prodejců?

7 Proces zavádění produktového managementu v podniku

Proces zavádění produktového managementu není obtížný. Jediné, na čem záleží, je vůle vedení a výběr správného produktového manažera. Procesu implementace jsme se již věnovali v kapitole fáze zralosti produktového managementu. Zde se zaměříme na další prvky a souvislosti související se zaváděním produktového managementu ve firmě.

7.1 Příprava rozhovoru a jednání s produktovým manažerem

Při náboru produktových manažerů doporučujeme zohlednit skutečnosti uvedené v myšlenkové mapě na obrázku 7.1.

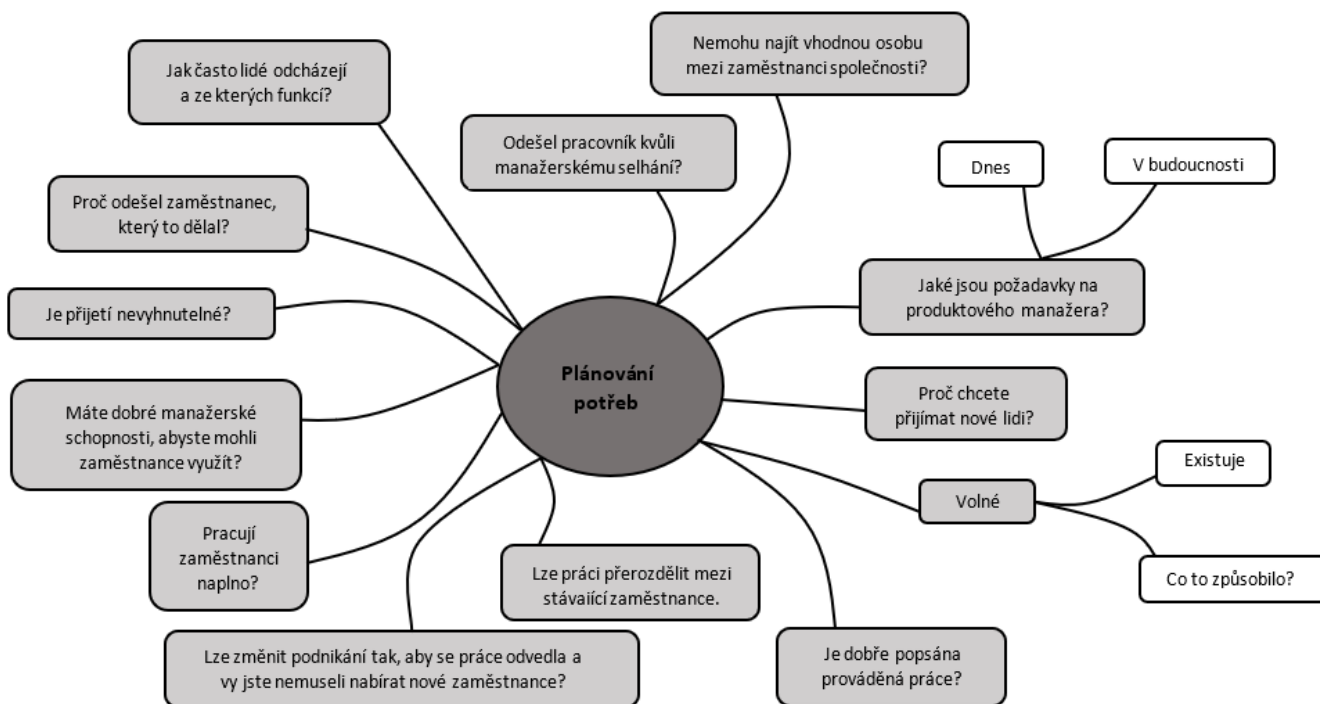


Obrázek 7.1 Nábor a výběr produktového manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Proces náboru a výběru produktového manažera je poměrně náročný, neboť zde musíte přihlídat na jeho znalosti v oblasti produktového a procesního řízení. Nejprve si musíte ozřejmit a zmapovat jeho nejdůležitější činnosti a poté při náboru a výběru zkoumat tyto požadavky ve vztahu k potenciálnímu produktovému manažerovi. Následně je třeba zvážit potřeby plánování počtu manažerů, včetně produktového manažera a provést potřebnou analýzu pracovních míst. Po určení požadavků na uchazeče je třeba připravit jejich nábor a provést předběžný výběr. Následně je třeba vést pohovory a vybrat nejvhodnější uchazeče.

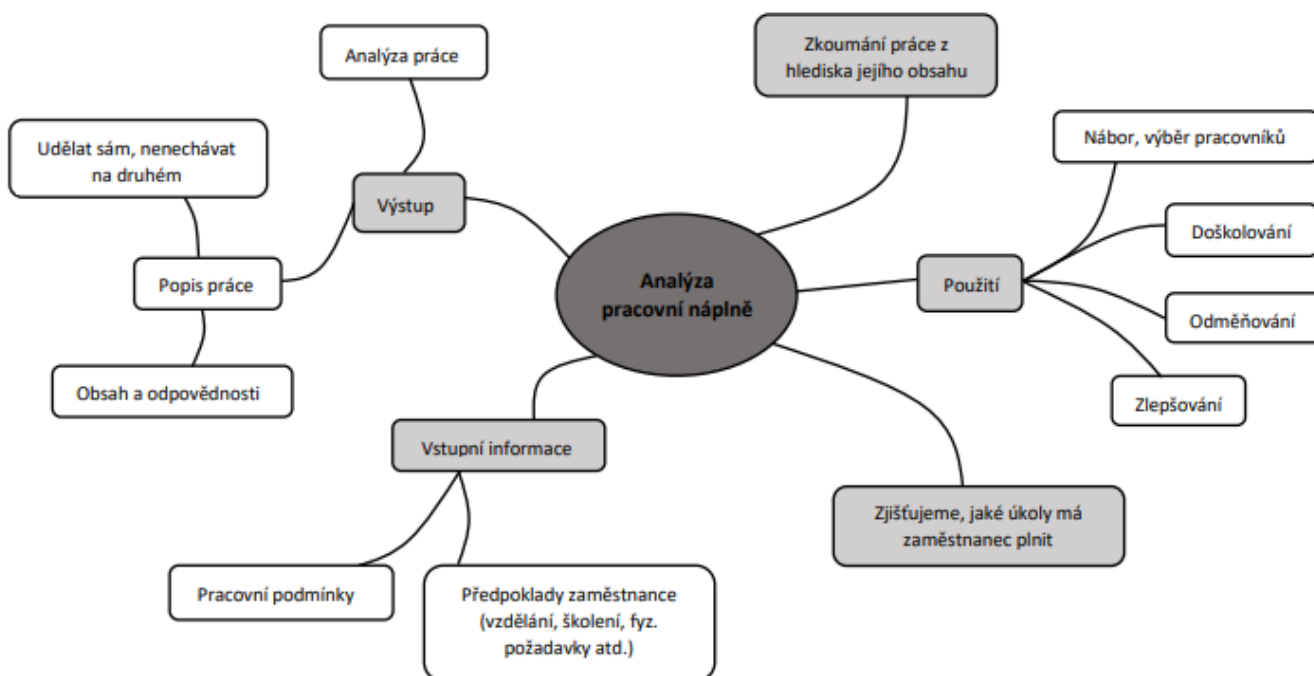
Výběr však práce s nimi nekončí, ale naopak teprve začíná. Potřebujete jim zajistit celý systém vzdělávání postupem aplikací moderních metod organizace práce, a to zejména rotováním a zaškolovacími programy.



Obrázek 7.2 Plánovací potřeby

Zdroj: vlastní zpracování

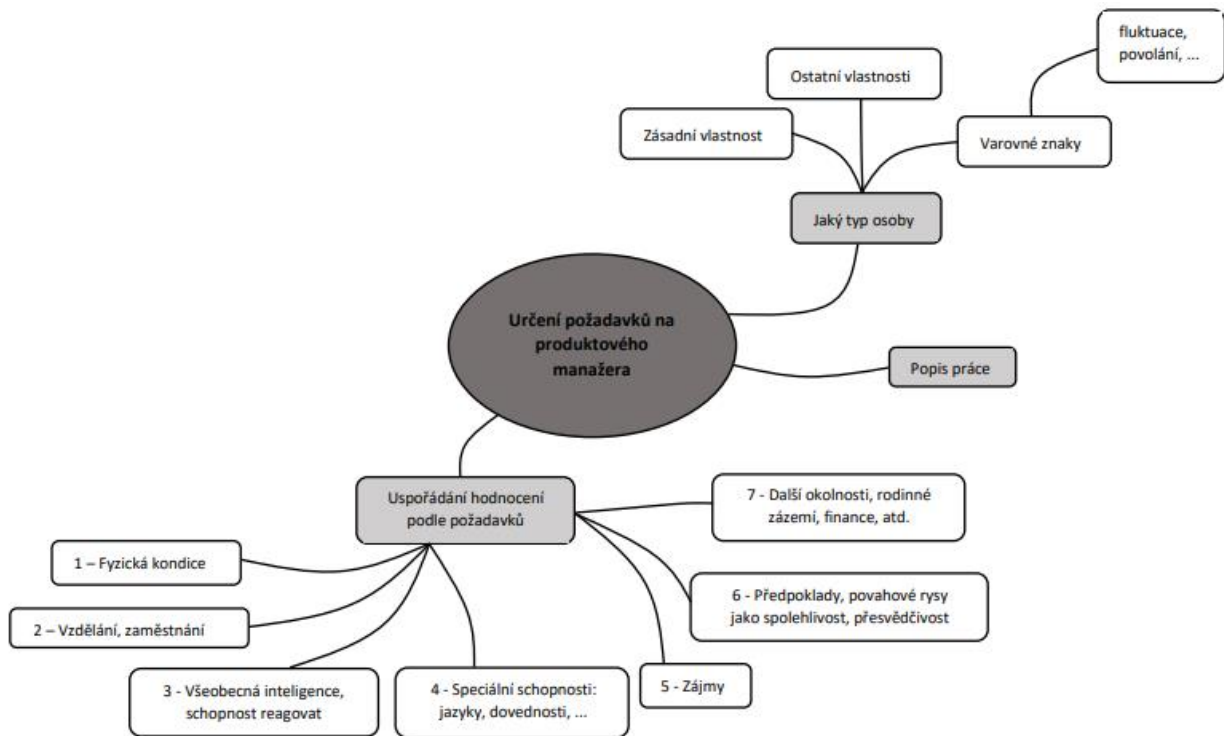
Pak je třeba analyzovat pracovní náplň produktového manažera.



Obrázek 7.3 Analýza pracovních míst

Zdroj: vlastní zpracování

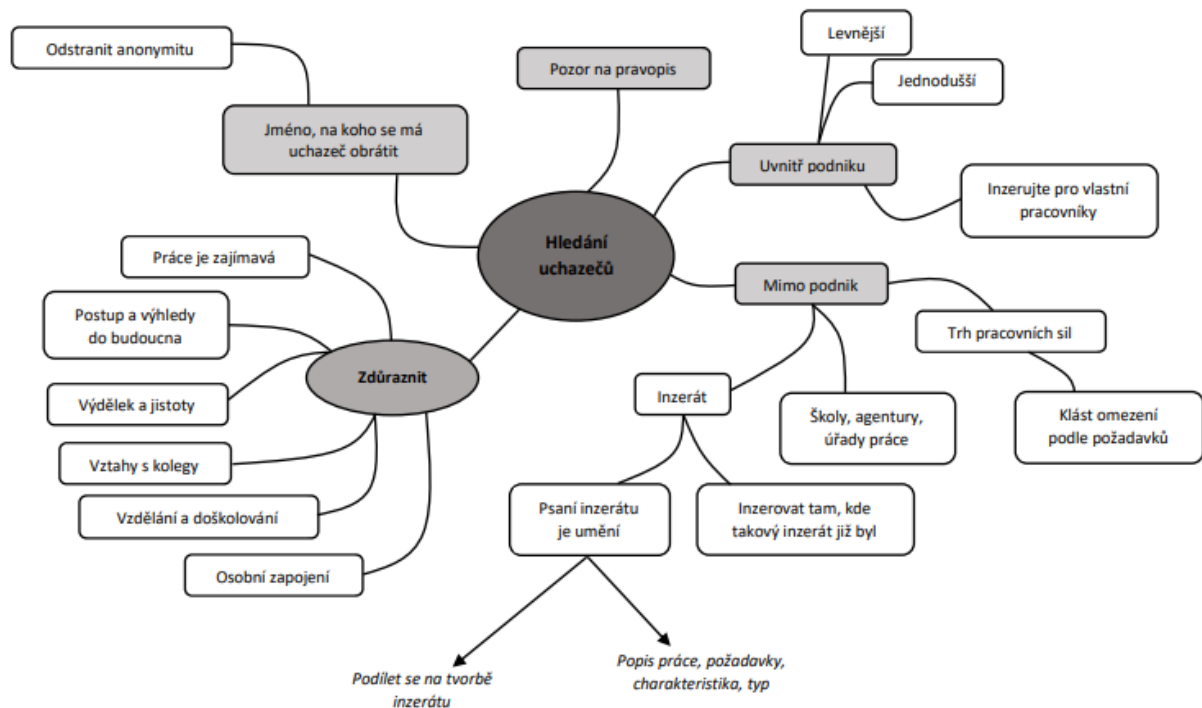
V dalším kroku stanovíme požadavky na produktového manažera.



Obrázek 7.4 Stanovení požadavků na produktového manažera

Zdroj: vlastní zpracování

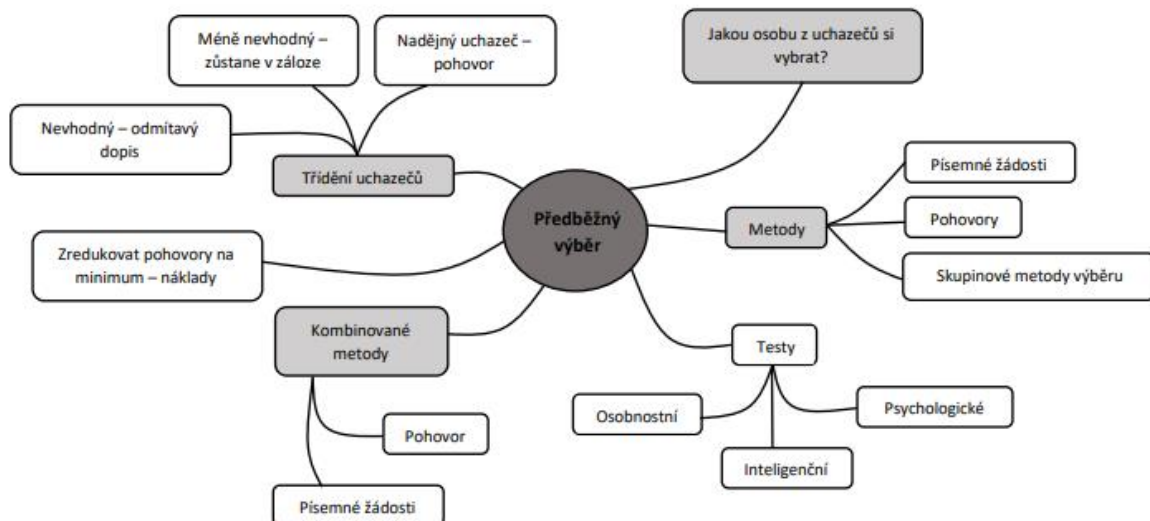
Dalším krokem je najít vhodného kandidáta.



Obrázek 7.5 Vyhledání vhodného kandidáta

Zdroj: vlastní zpracování

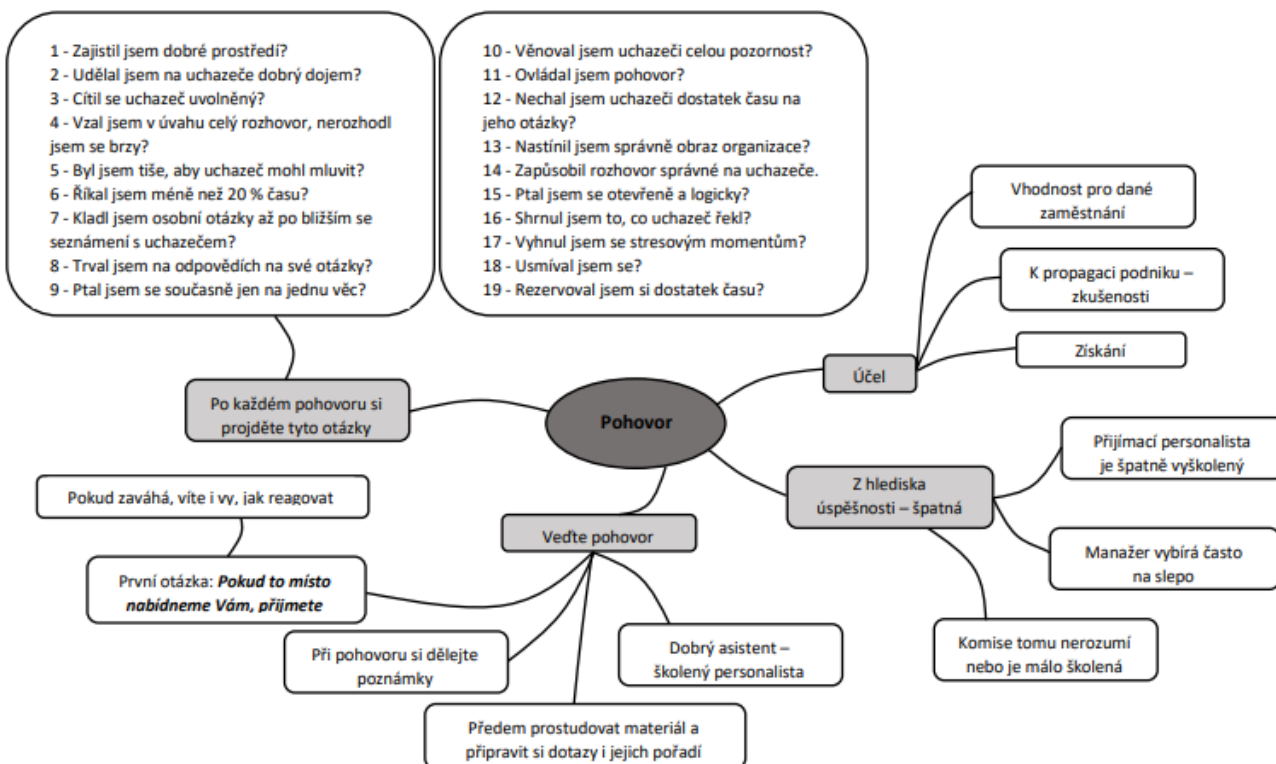
Pokud jsme našli vhodného kandidáta, následuje předběžný výběr.



Obrázek 7.6 Předběžný výběr

Zdroj: vlastní zpracování

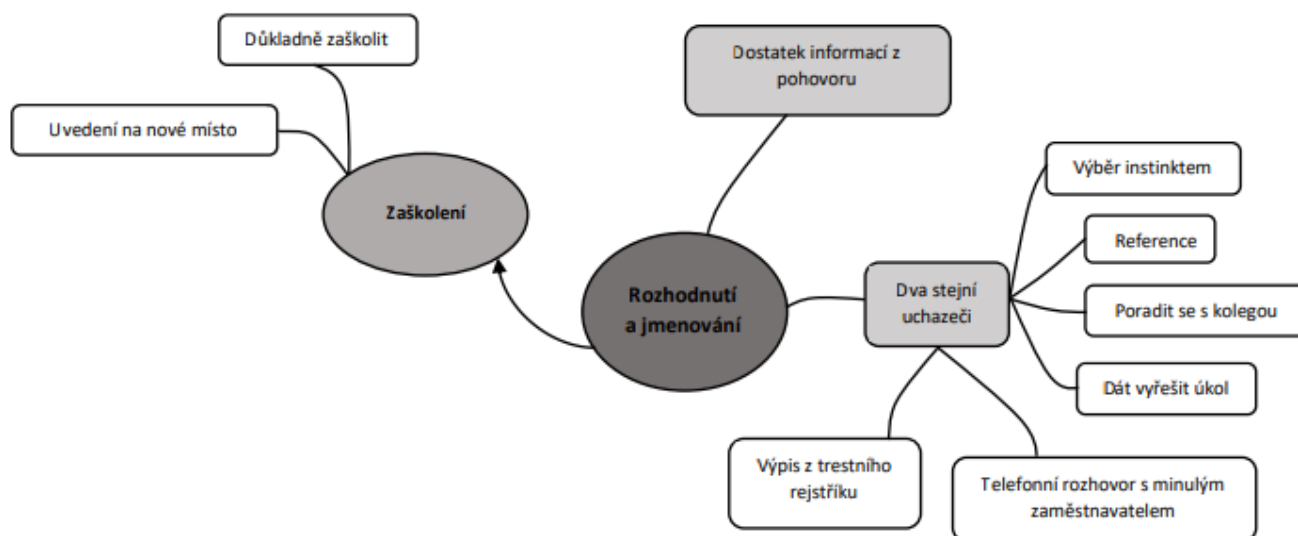
Po předběžném výběru následuje pohovor.



Obrázek 7.7 Rozhovor

Zdroj: vlastní zpracování

Po pohovoru následuje rozhodnutí a jmenování do funkce produktového manažera.



Obrázek 7.8 Rozhodnutí a jmenování produktového manažera
Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Koncept vyjednávání a vyjednávání

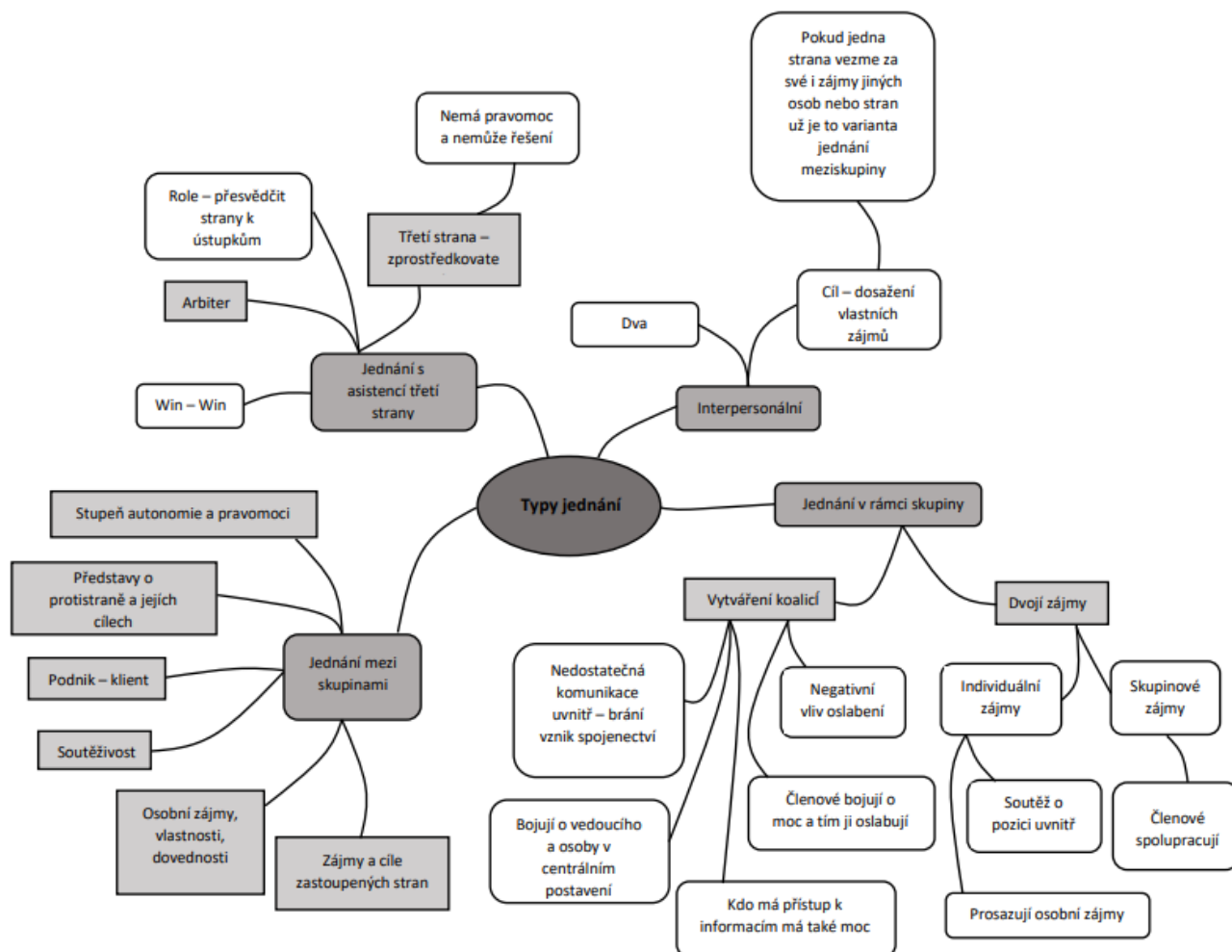
Zákazníci každého produktového manažera mají určité charakteristické chování, na které se nebo ne zaměřují lidé, se kterými jednají. Jednání, která probíhají mezi zákazníkem a produktovým manažerem, mohou a nemusí být užitečná, protože produktový manažer se snaží získat potřebné informace. Při jednáních a jednáních jsou vždy dvě strany s různými zájmy. Vyjednávání je cílené chování charakterizované konfliktem.

Vyjednávání v podniku. Vyjednávání produktového manažera lze chápat jako interaktivní proces mezi zaměstnanci a zákazníky firmy, při kterém se využívají komunikační prostředky. Jednáním v užším slova smyslu se rozumí jednání bez střetu zájmů a vedená na základě předem stanovených obchodních podmínek. Nejobtížnější jednání v práci produktového manažera jsou ta, která se týkají reklamací produktů a střetů zájmů. Pokud je stanoveným účelem schůzky uzavřít obchod, ale dozvědět se více o produktu, je to také v pořádku. Při tomto jednání je nutné předvídat možnost konfliktů a pokud možno je eliminovat pro získání požadovaných informací o produktu.

Behaviorální přístup k činnosti

I když přesně víte, co je pro zákazníka nejlepší, zákazník to nemusí přijmout a nemusí mu to vyhovovat. Proto se na to nejprve zeptejte klienta: *Co od produktu očekává? Jaký z toho bude mít prospěch?*

Teprve pak poskytněte racionální radu a nabídněte ji. Ale ani pak se na zákazníka neztobte, pokud se rozhodne iracionálně. **Typy chování** mohou být různé. Jaké jsou a jaké jsou mezi nimi vazby, ukazuje obrázek 7.9.



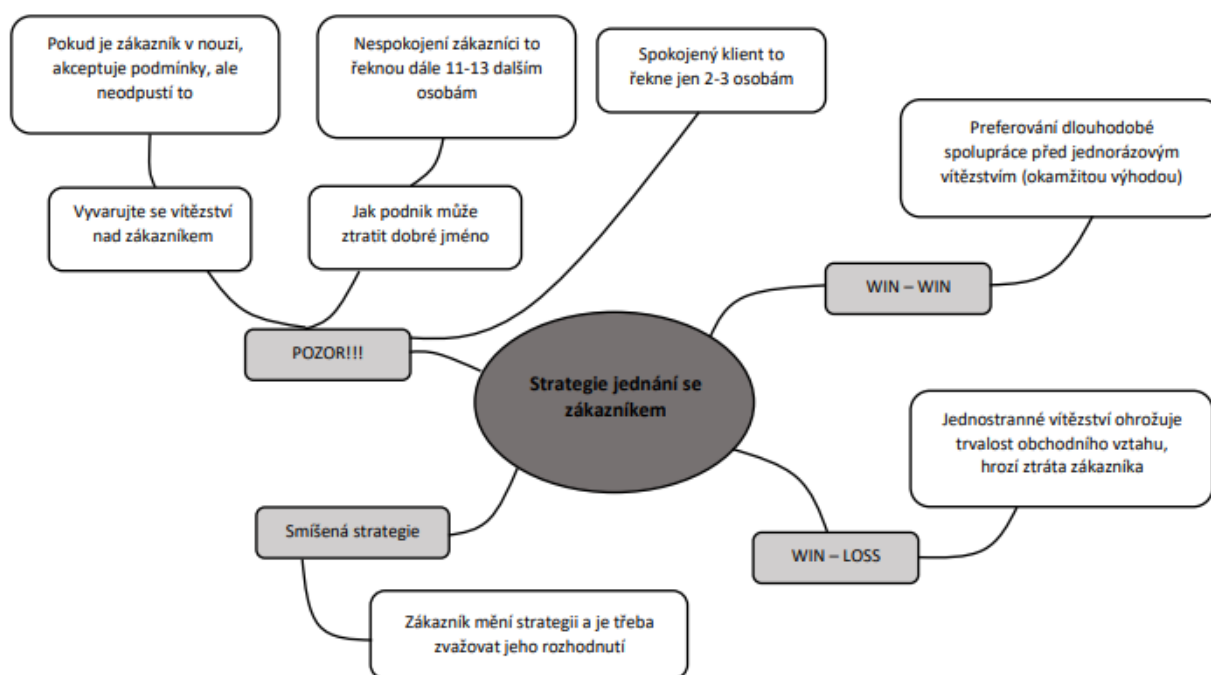
Obrázek 7.9 Typy vyjednávání
Zdroj: vlastní zpracování

Typy činností, které může produktový manažer podniknout, jsou:

- Mezilidské vztahy,
- Vyjednávání v rámci skupiny, oddělení,
- Vyjednávání mezi skupinami, odděleními.

V jeho dílech se objevují různé pohyby. V případě mezilidského vyjednávání jsou dva lidé, kteří chtějí dosáhnout svých zájmů, a to získat informace o produktu. V případě vnitroskupinového vyjednávání již může docházet ke dvojím zájmům jednotlivců nebo skupin. Pro produktové manažery je dobré podnitit zájem a podpořit spolupráci založenou na zapojení. Je třeba poznamenat, že nejde jen o osobní zisk, protože získání informací o produktu může být problematické. Často lze vytvářet koalice za účelem prosazování vlastních zájmů. Stejně tak musí být produktoví manažeři opatrní při vyjednávání napříč týmy a odděleními. Při shromažďování informací byste měli zahrnout fakta, jako jsou zájmy a cíle zastupované strany, osobní zájmy, schopnosti, konkurenční charakter vztahu mezi společností a klientem a vnímání protějšku. Pokud jsou jednání náročná, doporučuje se zapojit třetí stranu, tzv. úkolem rozhodce je najít konsenzus.

Strategie jednání se zákazníkem



Obrázek 7.10 Strategie jednání se zákazníkem

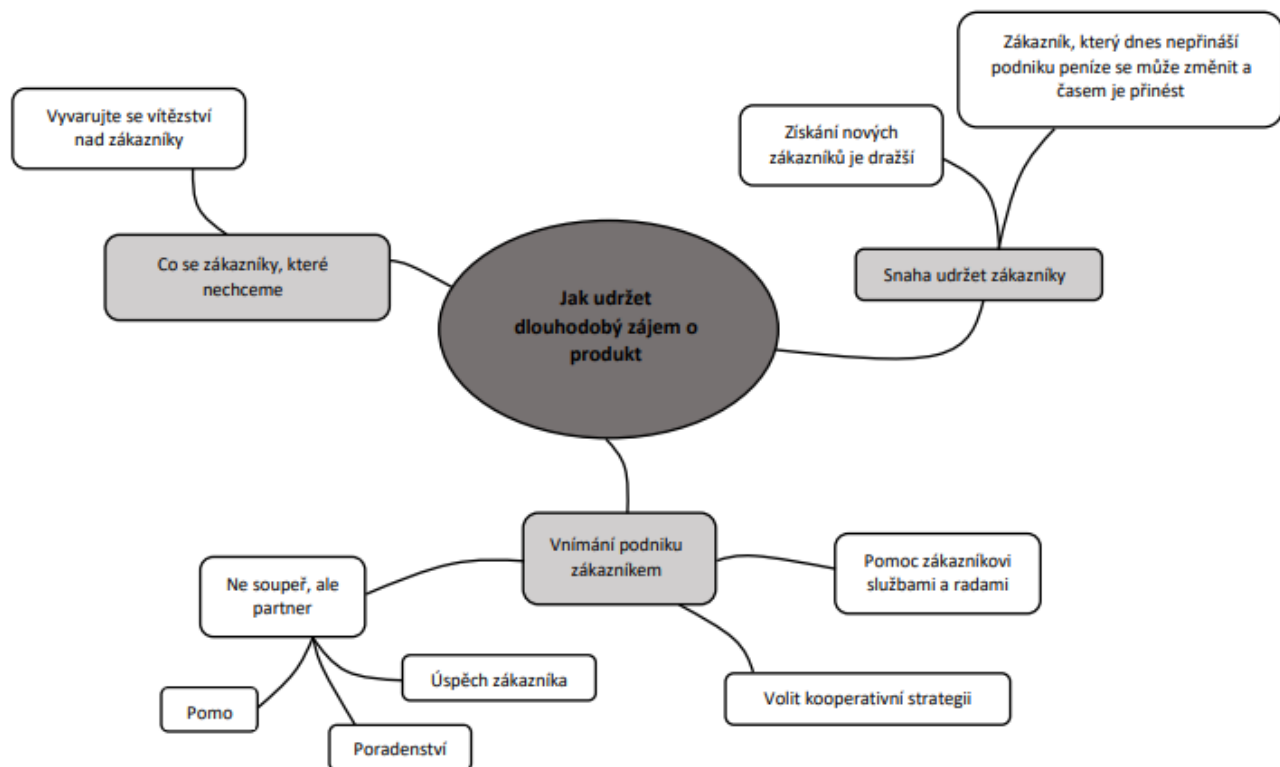
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem strategie vyjednávání se zákazníkem je dosáhnout konsensu, tj. WIN-WIN. Výhra pro produktového manažera, výhra pro interního nebo externího zákazníka. Existují i jiné strategie – viz obrázek 7.10. Strategie WIN-LOSS znamená jednostrannou výhru a není vhodnou strategií pro produktového manažera. Ještě přijatelnější je smíšená strategie, kdy zákazník mění strategii a my musíme brát v úvahu jeho rozhodnutí a to, co nám sděluje.

Cílem produktového manažera by mělo být navázání dobrých vztahů k získávání relevantních, věcných, a především důležitých informací o produktu a trhu. Postup, který je třeba dodržet, je znázorněn na obrázku 7.11. Jeho smyslem je udržet si dobré zákazníky, protože práce s novými zákazníky je většinou dražší, což také prodraží produkt. Chceme-li si udržet zákazníky, musíme také udržet jejich vnímání společnosti. Proto by měla být zvolena strategie spolupráce. Musíme být velmi citliví k zákazníkům, které už nechceme a kteří jsou v psi kvadrantu matice portfolia. Pokud se jich zbavíme, mohou vstoupit do soutěže a stát se hvězdou, která může ohrozit pozici produktu na trhu.

Faktory ovlivňující volbu strategie jsou velmi důležité. K jejímu využití potřebujeme dobře porozumět podstatě problému nebo příležitosti, která může být nejen jednorozměrná, ale i vícerozměrná. Produktoví manažeři proto musí být ve své práci velmi kreativní a hledat nové dimenze a řešení. Toto hledání závisí také na délce vztahu s klientem. Proto je důležité hned při vyjednávání vědět, zda je vztah výhodný, rizikový nebo perspektivní.

Způsob, jakým jsme schůzku vedli, ukazuje, že byla úspěšná. Jako produktový manažer musíte zvážit, zda se ujmete role vyjednavče, zda využijete soft skills, zda se rozhodnete vyjednat jako skupina a zda tyto pravomoci přenesete na ostatní. Doporučuje se kontaktovat přímo zákazníka, což je nejpřínosnější, ale spoustu informací o produktu může poskytnout přímo prodejce sám.



Obrázek 7.11 Jak udržet dlouhodobý zájem zákazníků

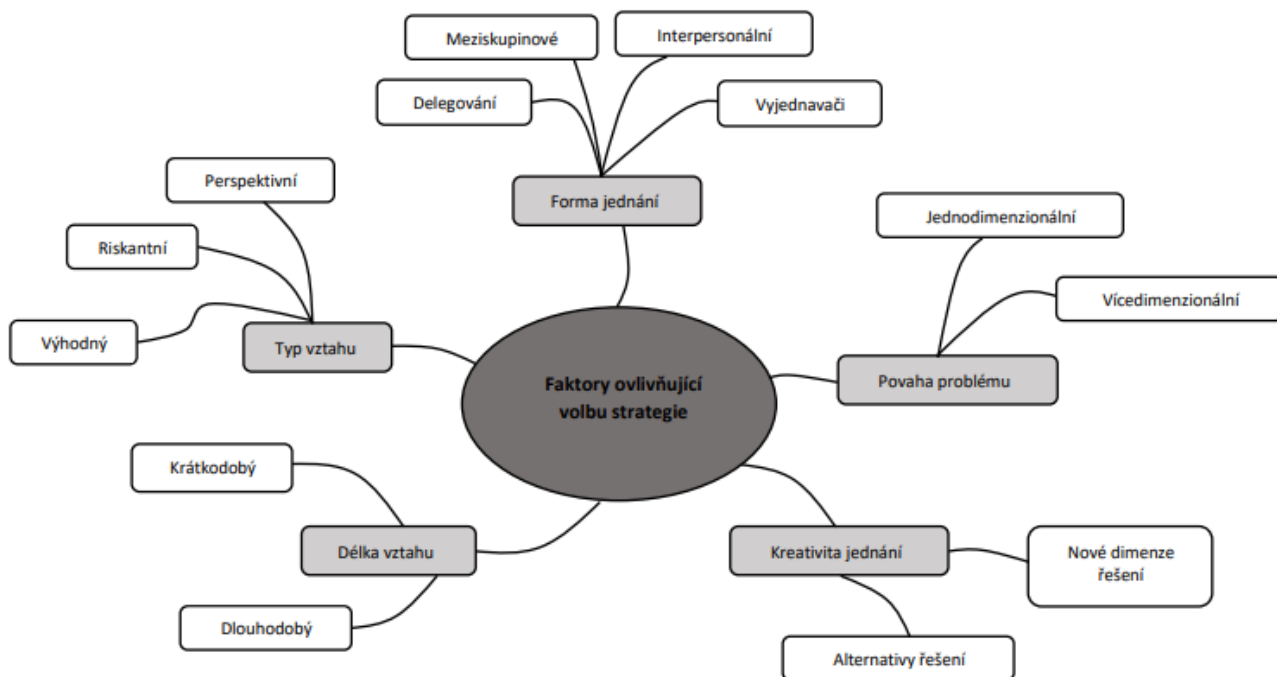
Zdroj: vlastní zpracování

Zásady jednání se zákazníkem

Při jednání se zákazníky dodržujte určité zásady a postupy. Nejdůležitější je usilovat o kooperativní strategii a dodržovat pravidlo WIN-WIN. V případě potřeby dodržujte objektivní kritéria, jako jsou konkurenční ceny, trhy, zákony, dovednosti atd. Oddělte také osobní pocity a vztahy od problémů a zaměřte se na zájmy.

Je nutné naučit se oddělovat obchodní vztahy od pocitů a problémů, zejména při interním jednání s odděleními. Zkuste se na produkt podívat očima zákazníka a neurážejte sebe ani zákazníka, pokud je jeho názor negativní. Nikdy zákazníky nesudíte, ale poskytněte jim vzájemnou komunikaci. Můžete je rozvíjet pomocí vhodnými otevřenými otázkami a vést je uzavřenými otázkami.

Při vyjednávání je velmi důležitá vaše pozice. Pozici lze chápat jako komplex zájmů souvisejících s produkty, které poskytujete. Nemusí být kompatibilní s klienty. Proto je důležité tyto zájmy a postoje brát v úvahu a vyvarovat se případných konfliktů při vyjednávání. Může být velmi užitečné stanovit priority a přemýšlet o reakcích na protichůdné názory. Cílem jednání by mělo být přijetí postojů slučitelných s prioritními zájmy obou stran.



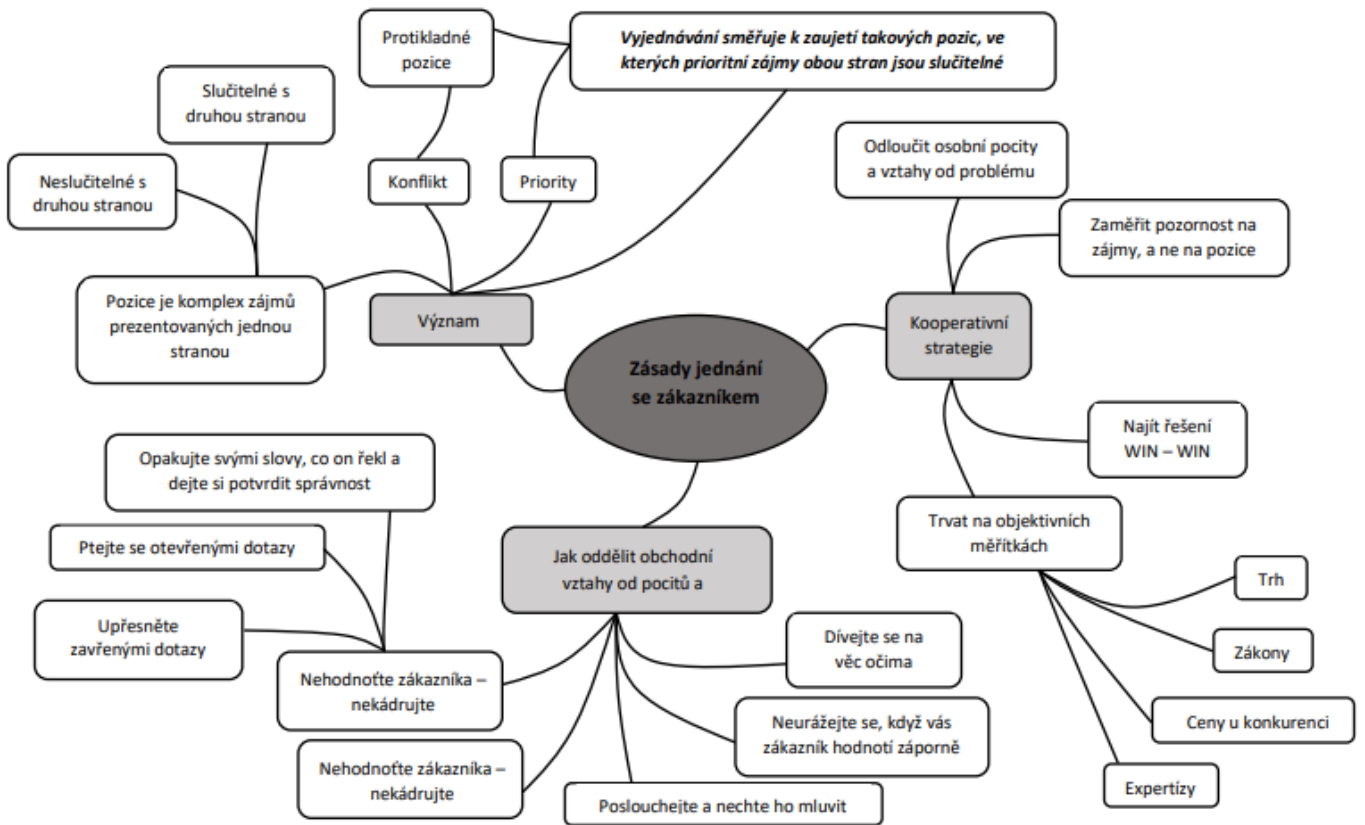
Obrázek 7.12 Faktory ovlivňující volbu strategie

Zdroj: vlastní zpracování

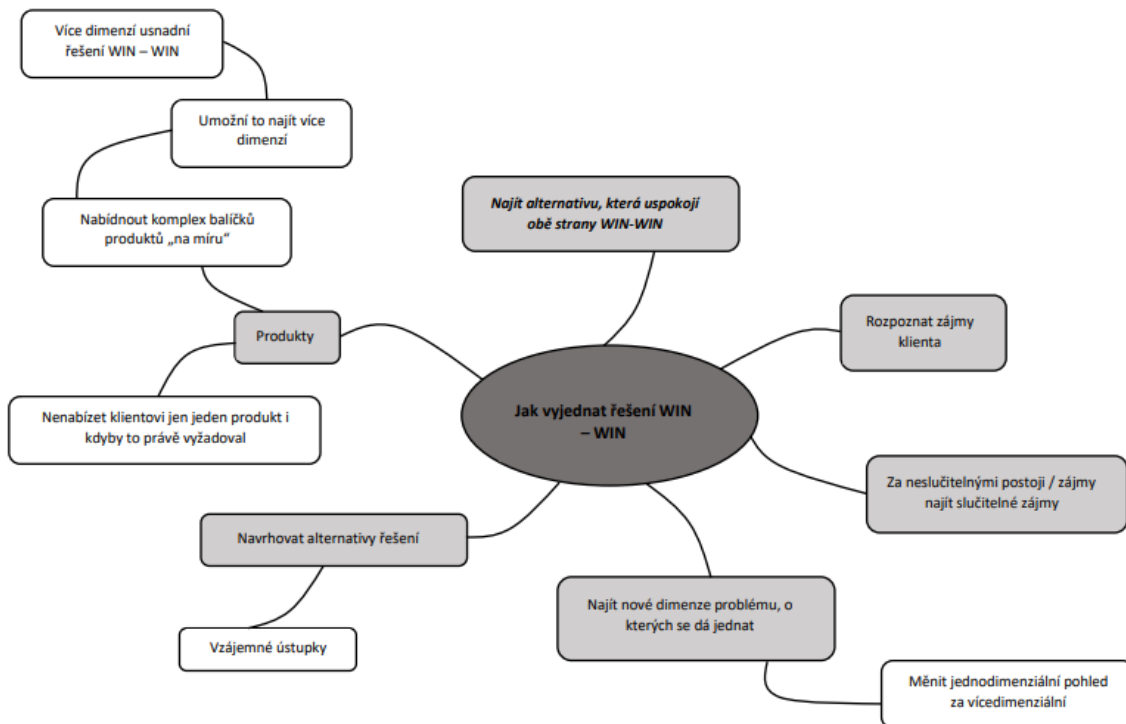
Řešení výhodná pro všechny

Dovednosti produktového manažera zahrnují schopnost vyjednávat oboustranně výhodná řešení. *Ale jak?* Popis je na obrázku 7.14. Nejprve musíte porozumět zájmům vašeho klienta. To je zvláště důležité pro správu produktů. Najděte také zájmy kompatibilní s produktovými politikami a najděte nové dimenze pro řešení problémů. Pokuste se proměnit identifikované problémy v příležitosti. Pokud je to možné, změňte jednorozměrný pohled na produkty a zákazníky na vícerozměrný. Zvažte různá řešení pro podporu prodeje produktů.

Stejně jako uznáváme zájmy našich zákazníků, pečujeme i o produkty. To, co poskytujeme zákazníkům, není jeden produkt, ale řada produktů nebo soubor produktů. To vám umožní najít více dimenzí a usnadnit WIN-WIN řešení. Samozřejmě nezapomeňte zodpovědět co nejvíce otázek o produktu, což vám umožní produkt dále vylepšovat a dosáhnout úspěchu v budoucnu. Splněním potřeb zákazníků vám otevřeme novou cestu k rozvoji produktové řady. V podstatě je to obchodní lekce, že získat zákazníky není těžké, ale udržet si je je mnohem těžší. Proto s nimi musíte neustále komunikovat a objevovat jejich měnící se potřeby a touhy, a ty se stávají vaší šancí na úspěch jako produktového manažera.



Obrázek 7.13 Faktory ovlivňující volbu strategie
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7.14 Řešení WIN-WIN
Zdroj: vlastní zpracování

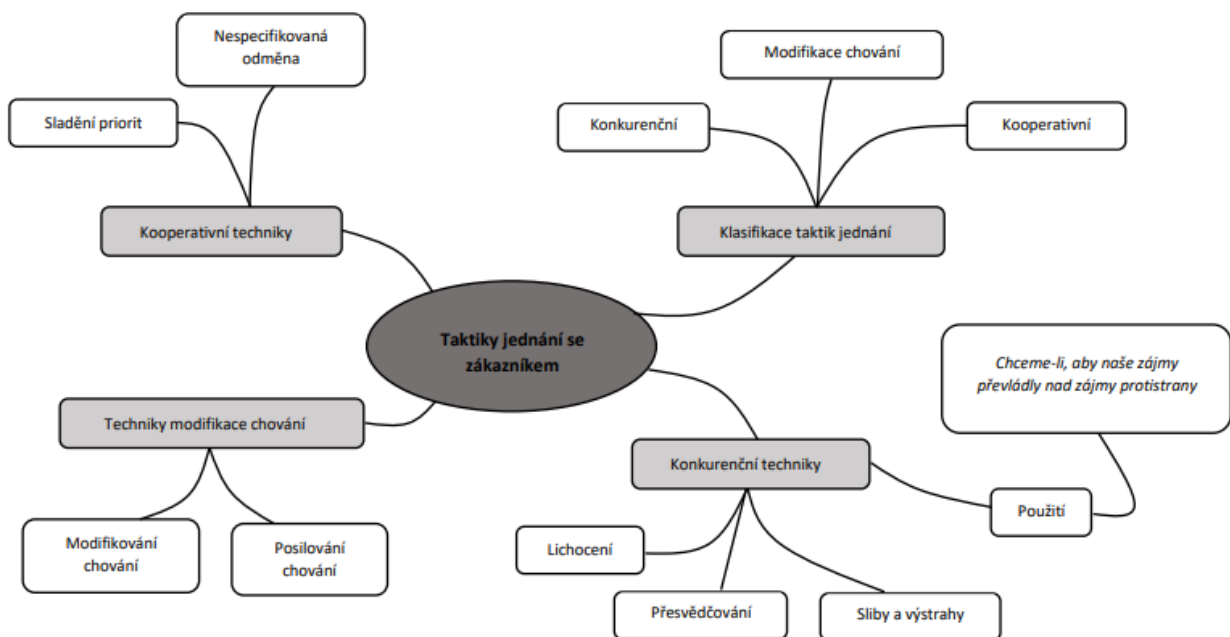
Taktika jednání se zákazníkem

Stejně důležité jako strategie vztahů se zákazníky je i strategie vyjednávání, kterou byste měli používat od prvního okamžiku, kdy začnete se zákazníky jednat. Proto je potřeba se na každou schůzku dobře připravit. Při obchodování můžeme používat různé strategie. Nejznámější jsou: kooperativní, kompetitivní a korektivní behaviorální strategie. Každá strategie je vhodná pro jiné situace a vy jako produktový manažer se musíte rozhodnout, kterou použijete.

Konkurenční taktiky jsou nejčastěji používané, jen si jich někdy, když nejste nad věcí, nevšimnete. Nejčastější taktikou je lichocení. Setkáváte se s ním denně, ale kolikrát nepřemýšlíte o tom, co se za ním skrývá, jaké cíle jím zákazník nebo spolupracovník sleduje. Dalšími známými taktikami konkurence jsou přesvědčování, sliby nebo varování. Tyto taktiky nejsou pro práci produktového manažera tak přínosné a je třeba zvážit, kdy je použít.

Techniku modifikovaného chování již používají zkušení manažeři. Technika je založena na změnách chování v určitých situacích, které odhalují zájmy zákazníka. Umožňuje posilovat chování.

Kooperační techniky se v práci produktového manažera používají velmi často. Jedná se především o sladění priorit a nespécifikované odměny.



Obrázek 7.15 Taktika jednání se zákazníkem

Zdroj: vlastní zpracování

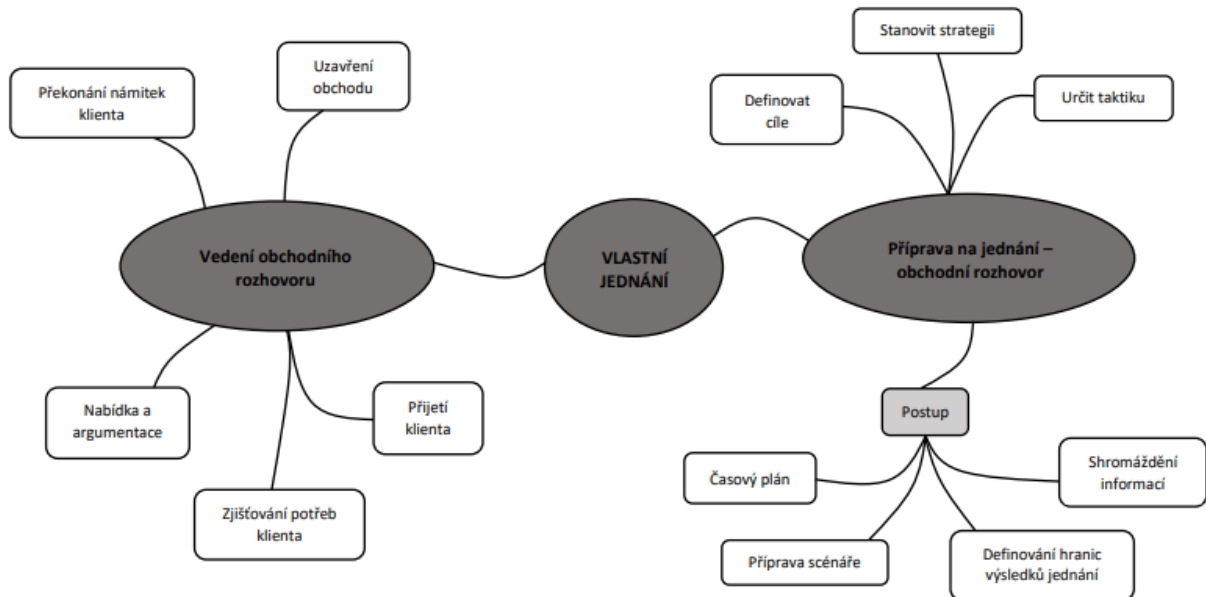
Vlastní vyjednávání

Samotné jednání jsou důležitou součástí práce produktového manažera. Zahrnují dvě fáze, přípravu na jednání, což je obchodní jednání, a vlastní průběh obchodního jednání.

Příprava schůzky je velmi důležitá, někdy tvoří 2/3 úspěchu schůzky nebo i více. Zahrnuje definici cílů setkání a definici jeho strategie. Musíte o těchto věcech přemýšlet a představovat si modelové situace, které by nastaly. Doporučujeme identifikovat a připravit se na tři nejobtížnější situace nebo otázky, na které zákazníci chtějí získat odpověď. Dále vypracujte strategii a jak se ní vypořádat. Obvykle se přijímá strategie z první ruky, to znamená, že na

začátku je také určen směr působení. Pokud začne klient nebo kolega, nemusíte dostat odpovědi na otázky, které chcete položit a odpovědět. Strategie začíná prvním kontaktem se zákazníkem, obvykle dotykem na kliku a vstupem do místnosti. Může se to zdát jednoduché, ale vyžaduje to pečlivé zamyšlení. Pokud jste již obeznámeni s obchodními rozhovory, strategie je dobrá.

Vedení prodejního rozhovoru by se měly zaměřit na nabídky a argumentaci, zjišťování důležitých faktů o produktu nebo o různých námitkách zákazníka. Pokud zlepšíte úspěšnost svého produktu na trhu, může vám poskytnout velmi zajímavé nápady.



Obrázek 7.16 Taktika jednání se zákazníkem
Zdroj: vlastní zpracování

Příprava na schůzku a obchodní pohovor

Vedení obchodní konverzace se skládá z následujících kroků:

- Přijetí klientem.
- Identifikace potřeb klientů.
- Nabídka a argumentace.
- Překonávání námitek klientů.
- Uzavření obchodu.

Vyjednávání a obchodní konverzace. V případě vlastního vyjednávání a vedení obchodního rozhovoru je třeba mít zodpovězeny následující dvě otázky:

- *Jak přistupovat k obchodnímu pohovoru?*
- *Jaké činnosti je třeba provést při přípravě a organizaci pohovoru?*

Organizují prodejní rozhovor pomocí vhodných strategií a taktik. Vhodnost strategií a taktik je třeba určit individuálně pro každý obchodní případ a každý produkt, o kterém chcete se zákazníkem diskutovat.

Příprava na schůzku. Příprava na pohovor je důležitá, protože může rozhodnout o úspěchu pohovoru. To znamená, že se musíte připravit na obchodní pohovor, jak je uvedeno výše, tj.:

- Definujte své cíle,
- Nastavit strategie.

Následně je nutné provést některé dílčí úkoly přípravy, jako např.:

- Znat dokonale produkty a služby společnosti a konkurence.
- Dobře poznejte klienta.
- Definujte výchozí podmínky činnosti, konkrétně cíle a priority podniku.
- Stanovte hranice výsledků – úroveň aspirace a bod odporu.
- Definujte hranice ústupků.
- Připravte si vlastní argumenty a obranu proti námitkám.
- Připravte venkovní prostředí pro setkání.

Postup, jak postupovat a řešit záležitosti týkající se jednání, je následující:

- Shromažďování a třídění potřebných informací.
- Vymezení hranic výsledků vyjednávání.
- Příprava scénáře obchodního pohovoru.

Plán rozhovorů. Je ideální, pokud si schůzky a časy schůzek naplánujete po telefonu. Při domlouvání schůzky pamatujte, že účelem hovoru je naplánovat schůzku, nikoli diskutovat o problémech s produktem. To se často pokazí a schůzka se nemusí vůbec uskutečnit. Toto je jedna z nejčastějších chyb, kterých se manažeři dopouštějí při plánování telefonického rozhovoru. Stačí uvést předmět a důležitost schůzky.

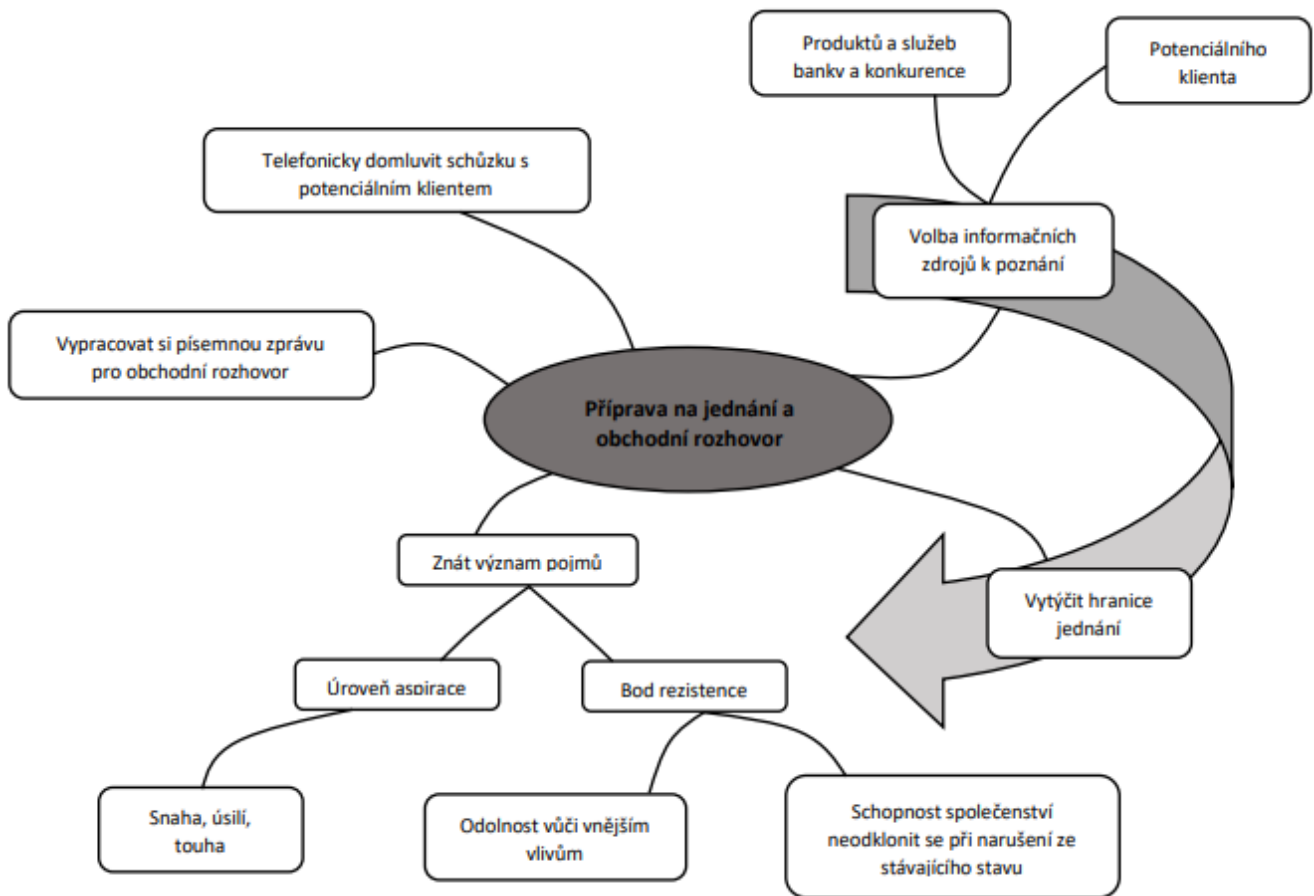
Příprava na vyjednávání a obchodní rozhovor spočívá ve výběru zdrojů informací, které je třeba znát, ve stanovení hranic vyjednávání, v důkladné znalosti pojmového aparátu, konkrétně úrovně aspirace a bodu odporu. Součástí je také vypracování písemné zprávy o obchodním rozhovoru. Jak postupovat při přípravě na vyjednávání, ukazuje myšlenková mapa na obrázku 7.17.

Práce s informacemi. Při práci s informacemi je třeba:

- Především znát cíle a priority podniku,
- Dokonalá znalost produktů a segmentu, na který jsou tyto produkty zaměřeny, je nezbytná,
- Poté musíte získat informace o konkurenci nebo náhradních produktech,
- Je důležité zjistit informace o situaci zákazníka, pokud možno tak, aby je zákazník nepoznal,
- Teprve na základě těchto informací stanovit konkrétní cíle pro jednání s konkrétním zákazníkem.

Při průzkumu společnosti je nutné znát její silné a slabé stránky. Stejně tak je třeba zjistit informace o produktové řadě nebo výrobku. Poté pochopíte situaci zákazníka a zjistíte, jaké pravomoci a povinnosti bude mít při jednání. I v případě informačního pohovoru si musíte dokonale uvědomit, jakých cílů chcete dosáhnout a čeho by chtěl dosáhnout zákazník. Poté s

produktovým manažerem nebo jiným přímým nadřízeným prodiskutujte připravené cíle, strategie a případné ústupky, pokud je to nutné.



Obrázek 7.17 Příprava na schůzku a obchodní pohovor

Zdroj: vlastní zpracování

Záznamy o zákaznících

Při shromažďování informací by produktoví manažeři měli také shromažďovat záznamy o zákaznících, kteří jsou cílovou skupinou pro řízený produkt. Tyto záznamy jsou užitečnými nástroji pro výzkum a analýzu chování a spokojenosti zákazníků. Mohou vybrat správné cílové skupiny a segmenty trhu pro produkty a produktové řady. Individuální záznamy o zákaznících pomohou vybrat ty správné produkty, které nabídnete zákazníkům s dobrými obchodními vyhlídkami. Dokážeme překonat očekávání zákazníků i dodáním vhodných produktů, které si sami nevyžádali. Je třeba klást důraz na následující informace, zejména o zákazníkovi:

- O kom je řeč,
- Jaké jsou jeho potřeby a cíle,
- S kým spolupracuje,
- Proč je kupuje,
- Jaké jsou podle něj jejich silné a slabé stránky,
- Co by zvýšilo jeho zájem o produkt,
- Co by chtěl zlepšit atd.

Tabulka 7.1 Příklad záznamu o zákazníkovi

Informace	Typ zákazníka: Právnícká osoba	Typ zákazníka: Fyzická osoba
Kdo je to?	<ul style="list-style-type: none"> • Oblast činnosti • Typ podniku • Hospodářská a finanční situace • Velikost (obrat) • Profil (životní styl) vlastníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Věk • Stav • Rodinná situace • Profese • Příjmy, aktiva
Jaké jsou jeho cíle?	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektivy rozvoje oboru činnosti • Aktuální projekty (potřeby) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fáze životního cyklu • Životní styl • Zájmy
S kým jednájí?	<ul style="list-style-type: none"> • Podniky, se kterými spolupracují • Hlavní zákazníci • Hlavní dodavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • S jakými společnostmi spolupracují • S kým se stýkají
Kdo bude jednat s obchodním/produktovým manažerem?	<ul style="list-style-type: none"> • Stav • Jak silnou vyjednávací pozici má • Charakteristika a vlastnosti herce 	<ul style="list-style-type: none"> • Majitel(é) • Zástupce • Právník

Zdroj: vlastní zpracování

Znalost produktu

Znalost produktů by měla zahrnovat zejména:

- Název produktu a služby.
- Cílová skupina (segmenty, pro které je výrobek určen).
- Hlavní charakteristiky produktu (užitek, kvalita, ziskovost, časový rámec).
- Výhody produktu (pohodlí, daňové výhody, příznivá cena a další argumenty pro výběr tohoto produktu oproti konkurenčním produktům, které poskytují stejné výhody).
- Náklady na produkt (ceny, poplatky, provize, krycí příspěvky, variabilní náklady).
- Zdroje informací (odkazy na zdroje dalších informací).
- Každý zaměstnanec společnosti musí znát produkty konkurence.
- Informace o konkurenci shromažďuje a poskytuje pracovníkům klienta marketingové oddělení.

Co bychom měli vědět o soutěži:

- Kdo je konkurencí,
- Jakou má image u svých konkurentů,
- Podíl jednotlivých soutěžitelů na trhu v místním měřítku,

- Jaký trend ukazuje tento podíl na trhu,
- Jaké výhody má konkurence,
- Jakou strategii očekávat od konkurence.

Znalost produktů nabízených konkurencí. Produktový manažer musí provést srovnávací analýzu silných a slabých stránek konkurenčních produktů oproti svým vlastním. Tyto výsledky by měly být sděleny zákazníkům, managementu a zaměstnancům. Stížnosti zákazníků jsou často založeny na informacích o konkurenčních produktech, takže znát je lépe, než zákazníci samotní je výhodou. Informace o konkurentech musí být shromažďovány, třídít se, aktualizovány a předávány k dalšímu použití marketingem nebo produktovým managementem.

Tyto informace je třeba využít:

- Při vytváření a zlepšování produktů, produktových řad,
- Při vytváření nových materiálů,
- Při rozhodování o zacílení reklamy,
- Při změně podmínek,
- Pro další rozhodnutí, která přesahují kompetence produktového manažera nebo jiných zúčastněných pracovníků.

Definování výsledků limitů

Definování výsledků spočívá ve stanovení aspirační úrovně a bodu odporu. Na úrovni aspirace dosahuje produktový manažer při jednání ideálního výsledku, kterého by chtěl dosáhnout, a vztahuje ho k produktům. V případě odporu hledá, která nebo jaká hranice výsledků je pro jeho zkoumání přijatelná. Pokud si tyto dvě věci promyslel, musí stanovit výchozí podmínky jednání a v případě potřeby definovat strategii ústupků.

Po tomto procesu následuje **definice první nabídky** v případě obchodního jednání. Tato nabídka je velmi důležitá, protože uvádí celé jednání do pohybu. Pokud je nabídka příliš vysoká a zákazník odmítne vyjednávat, může být navždy ztracena. Pokud je naopak příliš nízká, existuje naděje na rychlé uzavření dohody nebo získání potřebných informací. Nevýhodou však může být, že zisk z tohoto jednání může být menší, než jsme potřebovali.

Koncesní model. Vždy je třeba brát v úvahu ústupky. Samotné vyjednávání je již vyjednáváním o ústupcích. Postoj k ústupkům se může lišit:

- Flexibilní – rozumná počáteční nabídka (požadavek) + velké počáteční ústupky,
- Nepružné – vysoká počáteční nabídka (požadavek) + malé počáteční ústupky

Důležitá je také příprava na argumentační část jednání, tj. příprava argumentů pro aktivní fázi jednání – nabídky a příprava protiargumentů a námitek klienta pro obrannou fázi jednání.

Scénář obchodní schůzky

Scénář zachycuje posloupnost nasazení připravených částí. V reálném obchodním rozhovoru se některé části mohou opakovat (argumenty a námítky). Ve vhodné chvíli se pak uplatní přechod k uzavření obchodu.

Příprava scénáře obchodního pohovoru se skládá z následujících kroků:

- Získávání aktuálních informací o zákaznících.
- Stanovení cílů obchodní konverzace.
- Definování prahových výsledků.
- Odhad cílů, silných a slabých stránek a hranic protistrany (zákazníka).
- Definování základní nabídky a koncesního modelu.
- Příprava argumentů, včetně vyvrácení předpokládaných námitek.
- Nastavení agend.

Tabulka 7.2 Příprava obchodního scénáře

Aktuální informace o klientech	<ul style="list-style-type: none"> • Kdo je to • Jaké jsou její cíle • S kým dalším má co do činění
Stanovení cílů rozhovoru	<ul style="list-style-type: none"> • Akvizice – získávání nových klientů • Doprovod klientů • Prodej (čích) produktů a služeb

Definování prahových výsledků	<ul style="list-style-type: none"> • Úroveň aspirace – ideální výsledek, kterého chceme dosáhnout. • Bod odolnosti – minimální přijatelné podmínky
Odhad cílů, Silné stránky, slabé stránky a limity klienta	<ul style="list-style-type: none"> • Podmínky ideální pro klienta • Podmínky, které jsou přijatelné jako minimum • Priorita • Chování během jednání
Definice základní nabídky a modelu koncesí	<ul style="list-style-type: none"> • Např. prvotní návrh úrokové sazby, záruky nebo časového limitu, po kterém následuje protinávrh, čímž se vymezí hranice pro vyjednávání.
Rozhodnutí o metodě	<ul style="list-style-type: none"> • Argumenty pro aktivní fázi rozhovoru (nabídka podpory) • Strategie vyvrácení protinávrhů a námitek pro obrannou fázi pohovoru.
Plánování agendy	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava místa rozhovoru • Čas na akci • Potřebné materiály pro setkání: letáky, formuláře, promítací zařízení atd.

Zdroj: vlastní zpracování

Vedení obchodního rozhovoru představuje další fázi obchodního jednání. Fáze vyjednávání probíhá následovně:

- Přijetí zákazníkem.
- Identifikace potřeb zákazníků.
- Nabídka a argumentace.
- Překonávání námitek zákazníků.
- Uzavření obchodu.

Ve fázi vyjednávání je to vhodné:

- Při jednání s klientem používejte empatii.
- Připravte si otázky, které vám pomohou identifikovat potřeby klienta a odhalit obchodní příležitosti.
- Používejte techniky aktivního naslouchání.
- Připravte si argumenty týkající se podnikových (bankovních) produktů a služeb.
- Řešte námítky klientů a překonávejte je.
- Použijte postupy pro uzavření obchodního rozhovoru.
- Pochopte povahu služeb i v případě, že nedošlo k uzavření dohody.

Fáze přijetí zákazníkem nebo akceptace zákazníkem. V této fázi dochází k navázání prvního kontaktu, aby se mezi stranami vytvořila atmosféra důvěry. První dojem je důležitý. Ovlivňuje ho vzhled, jazyk, slovní zásoba, dikce, intonace a neverbální projevy – gesta, postoje, mimika, pohled. Je možné změnit postoj, který druhé straně dáváme na základě prvního dojmu, ale je to poměrně obtížné.

Při navazování kontaktu se zákazníkem je vhodné vytvořit atmosféru trvalejšího vztahu. Rychle vzbudte důvěru, abyste se zbavili obav a snížili napětí v druhé straně, projevíli jí důvěru a získali její pozornost. To, co dělá dojem a vzbuzuje důvěru, je:

- Osobní vzhled a oblečení.
- Organizace a atmosféra na pracovišti.
- Vhodné neverbální projevy.
- Chování v souladu s dobrými mravy.
- Vhodný způsob vyjadřování.
- Schopnost mluvit o tom, co klienta zajímá.
- Přátelský a vstřícný přístup k protistraně.
- Nedělejte ukvapené závěry

I když chceme udělat první dojem, neměli bychom zákazníka posuzovat na základě prvního dojmu. *Jak zjistit, co se skrývá za chováním druhé osoby?* Musíme umět naslouchat a projevovat zájem o klienta. Být nejen pozorným, ale také analytickým posluchačem (vnímat, co se říká, jak se to říká a o čem se to říká). Musíme se vžít do situace druhého člověka.

Průběh fáze přijetí by měl být následující:

- Pohled – podívejte se druhému do očí. Vyhýbavý pohled může vyvolat dojem agresivity a neupřímnosti.

- Úsměv svědčí o upřímnosti a pomáhá udělat první dojem.
- Přivítání klienta – přizpůsobte pozdrav klientovi (formální, přátelský, neformální).
- Úvod – představte se a seznámte se s klientem (poprvé).
- Převezměte iniciativu a přejděte k nezávaznému tématu, ke kterému má klient co říci (jeho vlastní prolomení ledů). Je to formální krok kvůli atmosféře, ne na dlouho. Nepoužívá se, pokud je fronta a vy stojíte například u přepážky.
- Od začátku rozhovoru sledujte chování a způsob komunikace klienta.
- Ujistěte se, že se klient cítí pohodlně.
- Připomeňte a upřesněte důvod rozhovoru (pokud ke klientovi přijdete).
- Ptejte se, co klient chce, co pro něj můžete udělat. (Pokud za vámi klient přijde).
- Nechte klienta soustředit se na první větu a nepřerušujte ho.

Fáze identifikace potřeb se týká schopnosti rozpoznat klientovy potřeby a zdroje. Detekce může být technická i psychologická:

- Technická – Jak se má a co chce? Jaký má majetek? Jaký je jeho rozpočet?
- Psychologický – Jaký je klient? Jaké jsou jeho motivy? Co motivuje jeho chování?

Pokud jako produktový manažer zvládnete tyto techniky vyjednávání a smlouvání, budou informace, které můžete získat, velmi cenné a můžete si vyzkoušet, jak dobře se produkt prodává.

Kontrolní otázky

1. Jaký je rozdíl mezi vyjednáváním a smlouváním?
2. Vysvětlíte jednání produktového manažera ve společnosti.
3. Jaký je behaviorální přístup k jednání?
4. Jaké typy vyjednávání znáte?
5. Jaké znáte strategie pro jednání se zákazníky?
6. Které faktory ovlivňují volbu strategie?
7. Popište hlavní zásady jednání se zákazníkem.
8. Jaké znáte taktiky pro jednání se zákazníky?
9. Vysvětlíte proces vlastního vyjednávání.
10. Co je obsahem přípravy na obchodní schůzku?
11. Na které záznamy o zákaznících se jako produktový manažer zaměřujete?
12. Jaké základní znalosti o produktech potřebuje produktový manažer pro svou činnost?
13. Co potřebujeme vědět při jednání s konkurencí?
14. Jaká je definice mezních výsledků a k čemu se používá?
15. Popište scénář obchodního jednání.
16. Jak byste vedli obchodní rozhovor?

Závěr

Funkce produktového manažera a produktového managementu se v současné době stává velmi důležitou pracovní pozicí ve vedení společnosti z hlediska naplňování vize v souladu se strategickými cíli společnosti orientovanými do budoucnosti. Zavedení této funkce odstraňuje nedostatky organizačních struktur, které se ve své dynamice zasekly v roce 2015 a v dřívějších letech.

Posouvá organizaci směrem k moderním organizačním strukturám, které jsou schopny plnit požadavky nejen dneška, ale i zítřka. Sjednocuje práci organizačních jednotek a zajišťuje jejich soudržnost. Pozici produktového manažera lze zařadit mezi budoucí a očekávané profese, jejichž potřeba se v dnešní době objevila a stává se nejen nutností, ale i nedílnou součástí dobře fungující organizace.

Literatura

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.

BIERNULF, E., BILLGREN, M. 2016. *Rámec pro řízení produktů*. Tolpagoni Product Management. <https://www.dfkompetens.se/webroot/documents/25/Product%20%20Management%20Framework%20White%20Paper.pdf>

GALLO, S. 2021. *Nákladový controlling*. Dominanta

GALLO, P. 2009. *Marketing. Marketingová analýza a marketingový plán*. Dominanta.

GERACIE, G. a S. D. EPPINGER, 2013. *The Guide to the Product Management and Marketing Body of Knowledge Prodbok Guide Geracie GregPaperback*, ISBN 9780984518500.

GORCHELS, L. 2000. *Product Manager's Handbook. The Complete Product Management Resource second edition*. NTC/Contemporary Publishing Group. ISBN 0-07-138989-X. DOI: 10.1036/007138989X

HEINES, S., 2019. *The product manager's survival guide. Everything you need to know to succeed as a product manager*. McGraw-Hill Education. ISBN: 978-0-07-180547-6.

KOLLÁR, V. 1999. *Systém a specifika produktové politiky*. 1. vydání, Sprint, Bratislava.

KOTLER, P. 2013. *Marketingové řízení*. Grada, ISBN 8071696005

LEMAY, M., 2022. *Product Management in Practice*. O'Reilly Media, Inc. ISBN 9781098119737.

MAJTÁN, M. a kol. *Řízení*. Sprint. ISBN 8089085729

NASSCOM. 2022. *Product Management 101*. <https://nasscom.in/product-connect/skills/img/PM101.pdf> k 10. 10. 2022.

PICHLER, R., 2021. *How to lead product management*: Pichler Consulting. ISBN 978-1-9163030-0-3.

PRANAM, A., 2017. *Základy produktového managementu*. New York: Apress. ISBN 9781484233023.

SISNEY, L. 2012. 5 klasických chyb v organizační struktuře: Aneb jak správně navrhnout organizaci. V. Organizační fyzika. <http://organizationalphysics.com/2012/01/09/the-5-classic-mistakes-in-organizational-structure-or-how-to-design-your-organization-the-right-way/>

SISNEY, L. 2011. Čtyři styly řízení. V. Organizační fyzika. <http://organizationalphysics.com/2011/11/09/the-four-styles-of-management/>

STARK, J., 2019. *Product Lifecycle Management (Volume 1)*. New York: Springer. ISBN 9783030288648.

STRHAN, R. 2004. *Místo a postavení produktového managementu*. Nová ekonomika, Bratislava, 3, 2004, č. 3, s. 227-235, ISSN-1732.

TOLPAGORNI. 2016. Product management. Eight tools for successful business management: www.tolpagorni.com

Internetové odkazy

www.12manage.com

www.dominanta.sk

<https://www.euroekonom.sk/obchod/predaj/>

International Software Product Management Association, ISPMA www.ispma.org umění produktového managementu, Rich Mironov www.mironov.com

Under10 Consulting, Steve Johnson. www.under10consulting.com

Profesor Dr. Tony Gorschek, www.gorschek.com