

Ústav podnikové strategie



# Produktový management část 2

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

# Osnova

1. Pojem produktový management a jeho definice v rámci managementu.
2. Význam produktového managementu pro management.
3. Prostředí produktového managementu
4. Proces zavádění produktového managementu.
5. Vliv produktového managementu na organizační strukturu.
6. Klíčové oblasti produktového managementu.
7. Produktový manažer a jeho funkce.
8. Taktika produktového managementu.
9. Klíčové rozhraní pro správu produktů.
10. Management, development, organizace dodávek v produktovém managementu.

# Osnova

11. Prodej, marketing, zákazníci v produktovém managementu.
12. Cíle a úkoly v produktovém managementu.
13. Činnost produktového managementu.
14. Model vyspělosti produktů managementu.
15. Rámec produktového managementu z pohledu organizačního procesu.
16. Hlavní oblasti produktů managementu.
17. Profesionál z praxe.
18. Odpovědnost za produktový management.
19. Sladění produktů managementu.
20. Spolupráce v oblasti produktového managementu.

# Osnova

21. Plánovací dovednosti pro produkty managery.
22. Dovednosti produktů - produkty.
23. Funkční dovednosti.
24. Profesionál z praxe.
25. Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera.
26. Praktická aplikace produktového managementu na životní cyklus výrobku.

# Požadavky na ukončení předmětu

- **Metody hodnocení a jejich poměr**
  - test - průběžný 30 %
  - test - závěrečný 70 %
- **Podmínky testu**
  - Pro úspěšné splnění předmětu je nutné v součtu dosáhnout z průběžného a závěrečného hodnocení minimálně 70 % za níže stanovených podmínek.
  - V průběžném hodnocení lze získat 30 bodů tj. 30 %. V závěrečném hodnocení lze celkem získat 70 bodů tj. 70 %.
  - Celková klasifikace předmětu, tj. body za závěrečné hodnocení (70 - 0) + body z průběžného hodnocení (30 - 0): A 100 – 90, B 89,99 – 84, C 83,99 – 77, D 76,99 – 73, E 72,99 – 70, FX 69,99 – 30, F 29,99 – 0.
  - Průběžné hodnocení průběžný test – 30 bodů (tj. 30 %) Závěrečné hodnocení závěrečný test – 70 bodů (tj. 70 %)

# Literatúra

- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. *Produktový management*. Dominanta, 2022. ISBN: 978-80-973605-5-9
- AUMAYR, K. J. *Successful Product Management*. Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. KG, 2024. ISBN 9783658382780
- LEMAY, M. *Product Management in Practice*. O'Reilly Media, Inc., 2022. ISBN 9781098119737
- NASSCOM. *Product Management 101*. <https://nasscom.in/product-connect/skills/img/PM101.pdf> k 10. 10. 2022.
- PICHLER, R. *How to lead product management: Pichler Consulting*. LIGHTNING SOURCE INC., 2021. ISBN 9781916303003

# Literatúra

- STARK, J. *Product Lifecycle Management (Volume 1)*. New York: Springer, 2019. ISBN 9783030288648.
- ITHIA, A. *Product Management: Managing Existing Products*. Troubador Publishing Ltd., 2021. ISBN 9781838592738
- SINGH, G. *Product management and strategy: The ultimate guide that creates real value*. Notion Press, 2021. ISBN 9781637454763

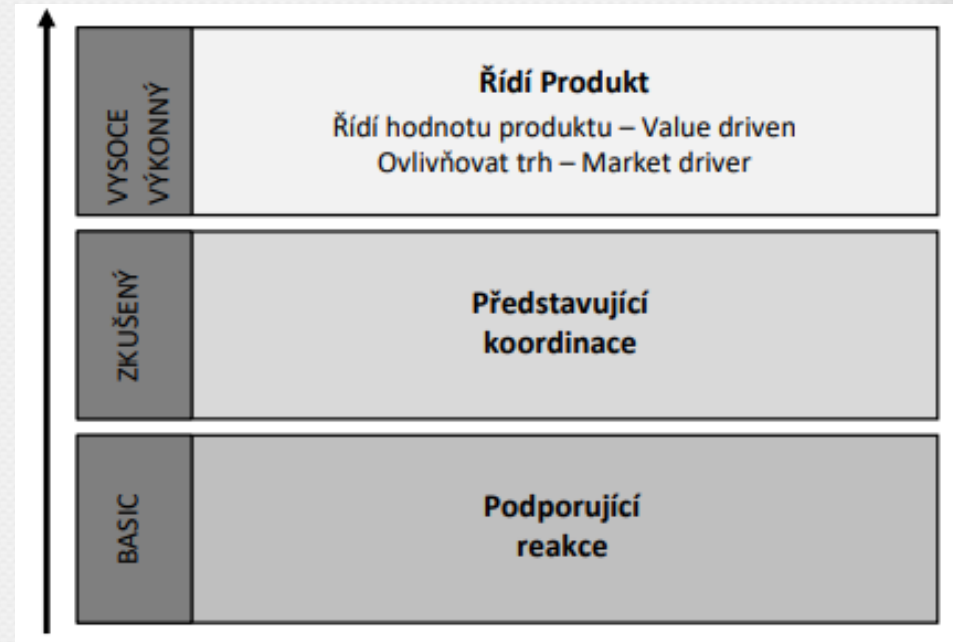
# Produktový management

## 14/26

Model vospělosti produktů managementu

# Model vospělosti řízení produktu

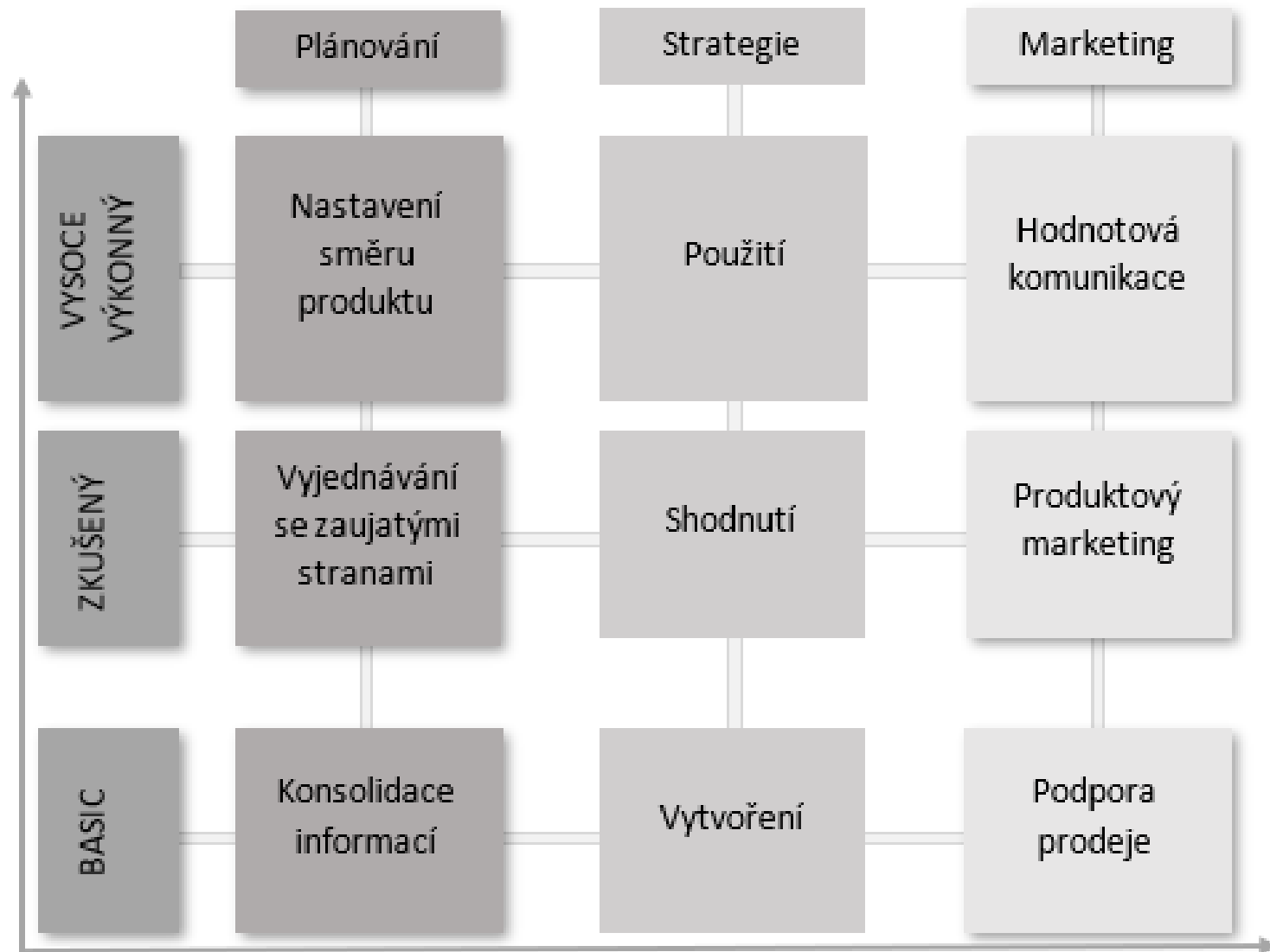
- Produktový management je jednou z mála pozic ve společnosti, kde můžete skutečně pokročit ve své kariéře a provést zásadní úpravy, aniž byste změnili svou oficiální roli.
- Tři úrovně vospělosti produktového managementu:
  1. Základ – Úroveň BASIC.
  2. Zkušený.
  3. Vysoce výkonný.



# Model vyspělosti řízení produktu

- **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.

# Model vyspělosti řízení produktu



# 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?*

# Plánování produktů

- **Základní úroveň.** 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.
- **Zkušená úroveň.** Produktový manažer jedná se zainteresovanými stranami a citlivě využívá svého vlivu k prodeji produktu a splnění požadavků zákazníka.
- **Vysoká úroveň.** Produktový manažer určuje směr produktu a zefektivňuje jeho prodej a komunikaci se zákazníky.

# Marketing produktu

- **Produktoví manažeři vytvářejí marketingové položky** na kontrolním seznamu. Může poskytnout užitečné informace pro budoucí návštěvu zákazníka. 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.
- **Vysoce výkonní produktoví manažeři** identifikují cílové aplikace, odhalují mezery a silné stránky zákazníků a potenciální řešení. Mapují cestu k úspěchu pro zákazníky a zaměřují se na naše produkty. Produktový manažer již hodnotově orientován a může komplexně ovlivňovat hodnotu produktu, včetně příspěvků na krytí.

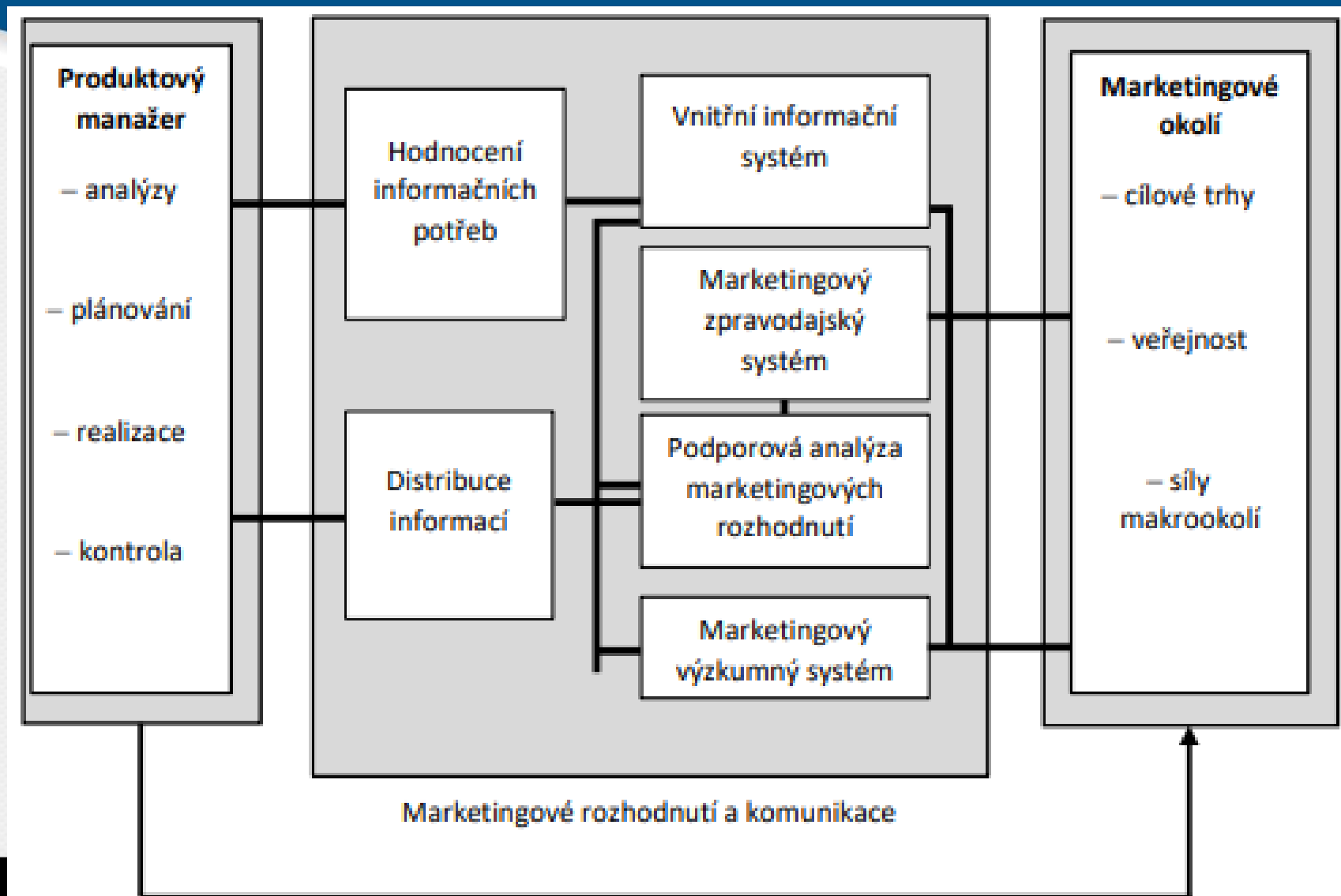
# Informační systém produktového manažera

- 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.

# Informační systém produktového manažera

- Produktový informační systém by měl obsahovat následující prvky:
  - pracovníci,
  - zařízení,
  - informační technologie pro práci s daty (sběr, třídění, analýza, vyhodnocování, distribuce).
- Produktové subsystémy se skládají z:
  - interní informačních systémů,
  - produktový zpravodajských systémů,
  - systémů z marketingového výzkumu,
  - systémů podpory rozhodování.

# Informační systém produktového manažera



# Informační systém produktového manažera

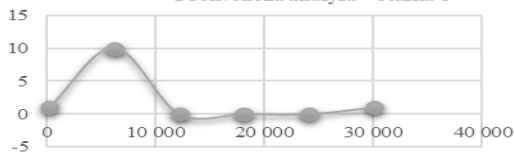
- **Marketing Intelligence System (MSS)**
- MSS poskytuje informace o očekávaném vývoji marketingového prostředí:
  - Sledování zvyklostí zákazníků.
  - Potřeby zákazníků a trendy životního stylu.
  - Sledování trendů v odvětví dopravy.
  - Sledování trendů v oblasti životního prostředí a zdraví.
  - Vyhodnocování STEP faktorů.

# Informační systém produktového manažera

- **System marketingového (produktového) výzkumu (MRS)**
- Deset nejdůležitějších činností MRS 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.

# Informační systém produktového manažera

- **System podpory marketingového rozhodování (MDSS)**
- System 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 a krycího příspěvku.
- 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.sk>)



# Digitálny systém produktového manažera

## DASHBOARD

## TESTOVANIE HYPOTÉZY

Klasická regresia

Viacnásobná regresia

- 1 **Cieľ:** Cieľom je zistiť, či medzi tržbami, výrobou a dotáciami existuje vzájomný vzťah
- 2 **Výskumná otázka:** *Má na tržby vplyv veľkosť výroby a výška dotácií?*
- 3 **Hypotéza:** Predpokladáme, že medzi tržbami, výrobou a dotáciami existuje závislosť.
- 4 **Otázka 1 (premenná 1)** *Výška tržby*
- 5 **Otázka 2 (premenná 2)** *Veľkosť výroby*
- 6 **Otázka 3 (premenná 3)**

### 1 Posúdenie premenných regresnou štatistikou

Korelačný koef. je 0,47 a sila vzťahu je stredná pozitívna  
Variabilita tržieb je 22,54 %, zvyšok 77,46 % je vplyv náhodných činiteľov.

### 2a Testovanie hypotéz pomocou ANOVA

Signifikance  $F = 0,11881 > 0,05$ ,  $H_1$  zamietame a model nebol zvolený správne.

### 2b Regresná analýza - interpretácia výsledkov

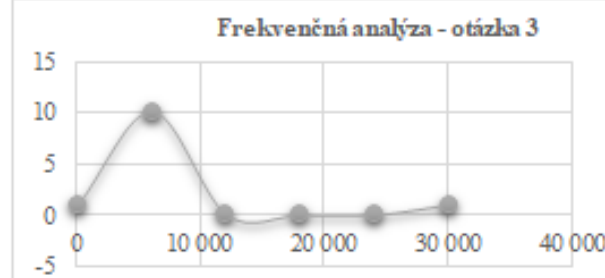
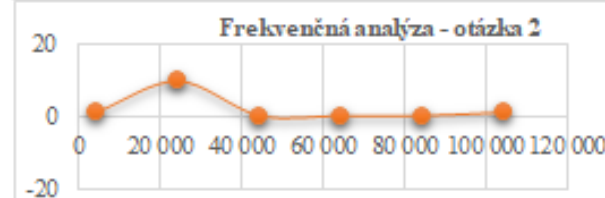
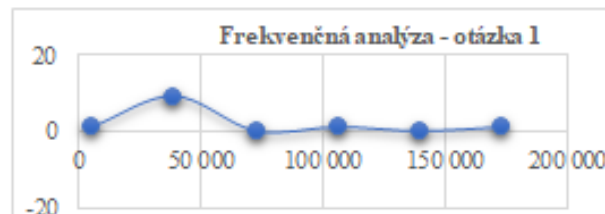
Ak by bola premenná 2 nulová, premenná by bola 26132,76.  
Premenná 2 hovorí, že ak sa zvýši o jednu m. j., premenná 1 vzrastie o 0,8375.

### 3 Regresná rovnica má tvar $y = 26132,755 + 0,838x$

P-value pre lokujúcu konštantu je 0,130457 teda je  $>0,05$  a je štatisticky nevýznamná.  
P-value pre regresný koef. je 0,118811 : 0,05, čo potvrdzuje bezvýznamnosť tohto koeficienta.

Ak sa premenná 2 zvýši o jednu m.j., tak s 95 % - nou pravdepodobnosťou sa premenná 1 zvýši od -0,256 do 1,931 m.j..

0



# 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)			

# Kontrolní otázky

1. Vysvětlete podstatu modelu vyspělosti produktového managementu.
2. Charakterizujte základní úroveň modelu.
3. Charakterizujte úroveň zážitku modelu.
4. Charakterizujte úroveň vysokého výkonu modelu.
5. Vysvětlete podstatu procesu plánování produktu.
6. Jaká je role produktového marketingu?
7. Popište informační systém produktového manažera.
8. K čemu slouží systém marketingové inteligence?
9. Jaký je účel průzkumu trhu?
10. Jaká je role systému pro podporu manažerského rozhodování?
11. Jaká historická data o produktu potřebuje produktový manažer?

# Studijní literatura

- COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association*, 1999, 16.4: 333-351. doi: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1640333>
- PRANAM, Aswin; PRANAM; KARKAL. *Product Management Essentials*. Apress, 2018. ISBN 978-1-4842-3302-3
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. Produktový management. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- ŠVECOVÁ, L. a J. VEBER, 2021. Produkční a provozní management. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1385-9
- TALPAGORNI, 2016. Rámec produktového managementu. <https://www.dfkompens.se/webroot/documents/25/Product%20%20Management%20Framework%20White%20Paper.pdf>

# Produktový management

## 15/26

Rámec produktového managementu z  
pohledu organizačního procesu

# Rámec řízení produktu

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)			

# Rámec řízení produktu

- Strategický management

Strategický management	Strategický management
Korporátní strategie	Umístění a definice
Portfoliový management	Model dodávky, strategie služeb
Inovační management	Zdroj
Management zdrojů	Business studie a náklady
Marketingová analýza	Cenotvorba
Produktová analýza	Eko systém management
Přehledy a dashboardy	Právo a zákony
	Management rizik a výkonnosti

# Rámec řízení produktu

- **Plánování produktů**

Plánování  
produktů

Životní cyklus  
produktů

Mapy rozložení

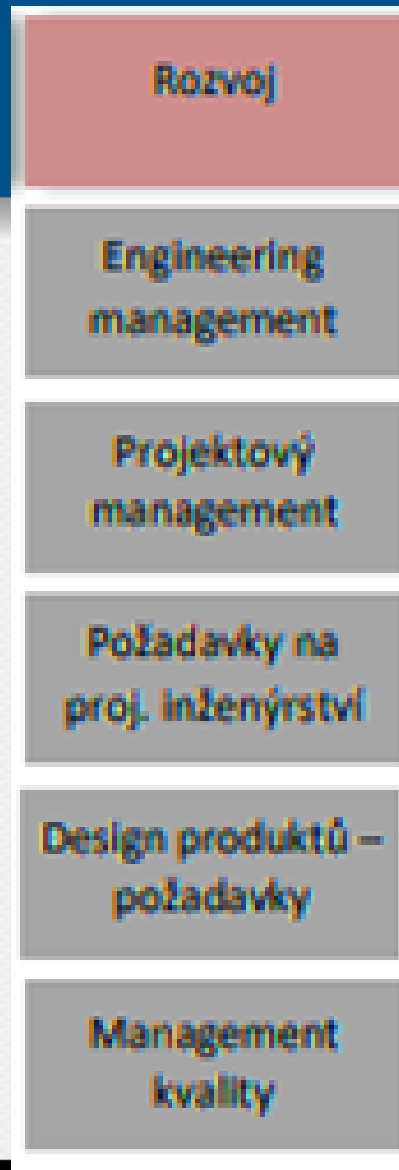
Plánování,  
uvedení na trh

Požadavky na  
prod. inženýrství

Architektura  
produktů

# Rámec řízení produktu

- **Rozvoj produktů**



# Rámec řízení produktu

- **Marketingová analýza**

Marketingová  
analýza

Marketingové  
plánování

Zákaznická  
analýza

Management  
příležitostí

Organizace  
market. mixu

Uvedení produktů  
na trh

Operační  
marketing

Hodnotová  
analýza

# Rámec řízení produktu

- **Prodej a distribuce**



# Rámec řízení produktu

- **Servis a podpora**

Servis a podpora

Plánování,  
příprava služeb

Poskytování  
služeb

Technická  
podpora

Marketingová  
podpora

Podpora prodeje

# Kontrolní otázky

1. Co tvoří rámec produktového managementu?
2. Charakterizovat subsystemy strategického řízení v tomto rámci.
3. Charakterizujte subsystemy plánování výrobků v tomto rámci.
4. Charakterizujte vývojové subsystemy v tomto rámci.
5. Charakterizujte subsystemy marketingové analýzy v tomto rámci.
6. Charakterizujte subsystemy prodeje a distribuce v tomto rámci.
7. Charakterizujte subsystemy služeb a podpory v tomto rámci.

# Literatúra

- AUMAYR, K. J. *Successful Product Management*. Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. KG, 2024. ISBN 9783658382780
- KOLESNYK, Maksym; MYKOLAICHUK, Iryna; KOVALENKO, Yuliia; SYLKINA, Yulia; KOMANDROVSKA, Veronika; VELYCHKO, Olena. Social Responsibility As a Corporate Strategy of the Enterprise. *Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research*, 2022, 12.2: 216-222. ISSN 1804-7890
- LICA, Maria Daniela. The Art of Product Management—a Practical Guide for Product Value Maximization. *Resilience and Economic Intelligence Through Digitalization and Big Data Analytics*, 2021, 412. doi: 10.2478/9788366675704-fm
- PRANAM, A. *Základy produktového managementu*, 2017. New York: Apress. ISBN 9781484233023.
- RUSCH, Magdalena; SCHÖGGL, Josef-Peter; BAUMGARTNER, Rupert J. Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business strategy and the environment*, 2023, 32.3: 1159-1174. doi: 10.1002/bse.3099
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. *Produktový management. Dominanta*. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- TKALICH, Anastasiia; ULFSNES, Rasmus; MOE, Nils Brede. Toward an agile product management: what do product managers do in agile companies?. *International Conference on Agile Software Development*, 2022, 445: 168-184. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_11)

# Produktový management

## 16/26

Hlavní oblasti produktového managementu

# Hlavní oblasti řízení produktu

- **Hlavní oblasti**
- Strategické řízení je činnost v rámci organizace, jejímž obsahem je definování, plánování, schvalování, provádění a vyhodnocování strategie organizace.
  - **Produktová strategie (Strategický management)** – je průvodcem ziskovosti jednoho konkrétního produktu (skupiny), který vytváří strategická aktiva.
  - **Plánování produktů** – je hlavní odpovědností za definování nabídky produktů v čase.
  - **Vývoj (Rozvoj)** – všechny technické aspekty produktu, včetně implementace změn a rozšíření produktu.
  - **Marketing (Marketingová analýza)** – 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.

# Hlavní oblasti řízení produktu

- **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 oblasti řízení produktu

- **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.

# Hlavní oblasti řízení produktu

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

# Hlavní oblasti řízení produktu

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

# Hlavní oblasti řízení produktu

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

# Hlavní oblasti řízení produktu

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

- **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.

# Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu

- **Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu:**
  - **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.

# Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu

- **Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu:**
  - **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 odchyľují 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.

# Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu

- **Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu:**
  - **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 odchyľují 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.

# Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu

- **Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu:**
  - **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.

# Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu

- **Sladění (orchestrace) ze strany produktového managementu:**
  - **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.

# 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.

# Jádro produktového managementu

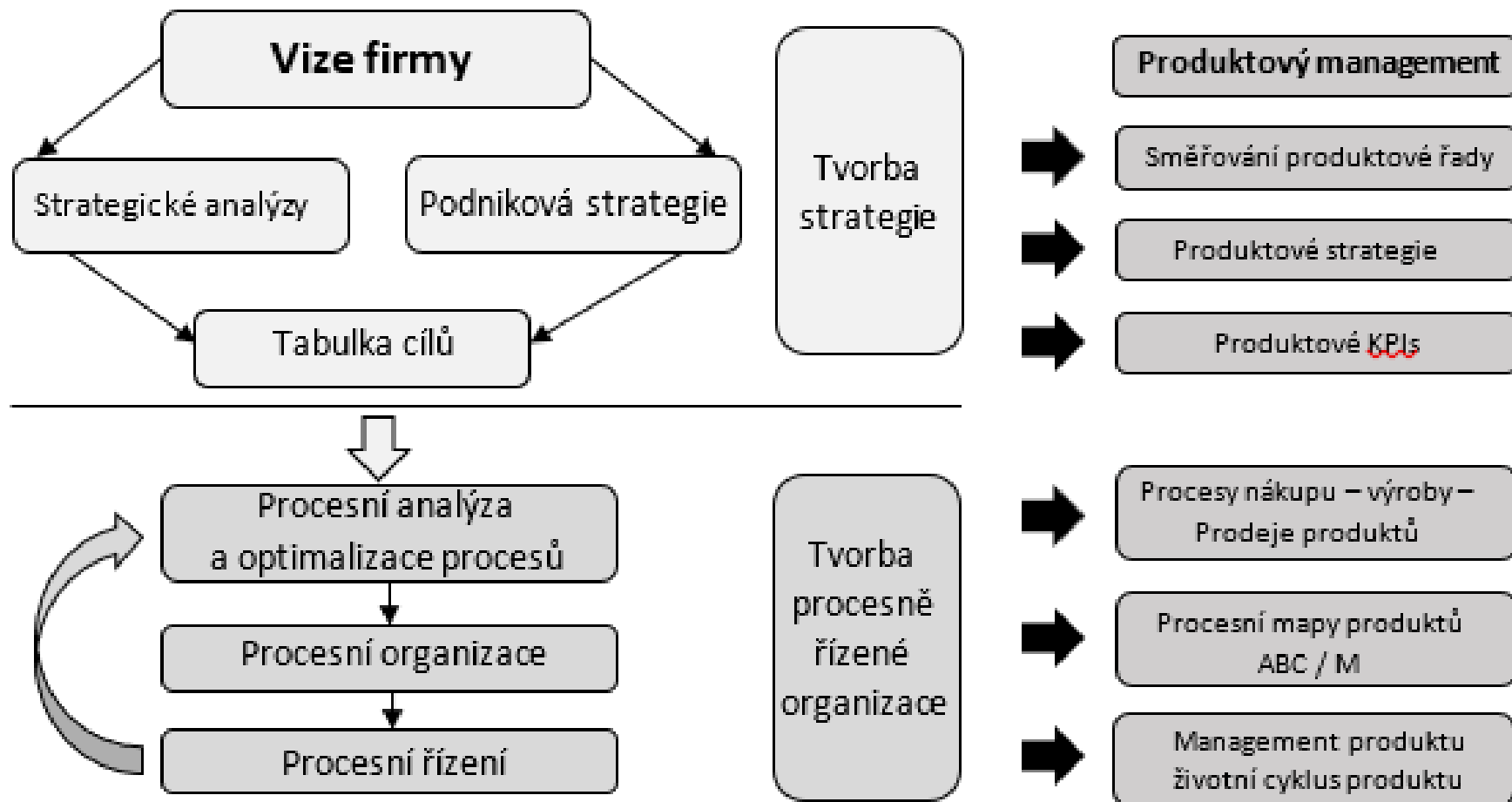
- **Plánování produktů:** životní cyklus výrobku, mapy rozložení, plánování spuštění, požadavky na výrobek, strojírenství, architektura výrobku. John Stark popisuje pět fází životního cyklu produktu:
  - 1. fáze je představovací, kde je produkt v hlavách inovátorů a nemá reálnou podobu.
  - 2. Následuje fáze definující, ve které se z nápadu stává detailní popis produktu.
  - 3. V další fázi se produkt vyvíjí. Nazývá se fáze realizační a na jejím konci se objeví hotový výrobek, jako například automobil.
  - 4. V předposlední fázi životního cyklu produktu si výrobek zákazník může koupit a její název je tedy fáze užívání.
  - 5. 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)

# Jádro produktového managementu

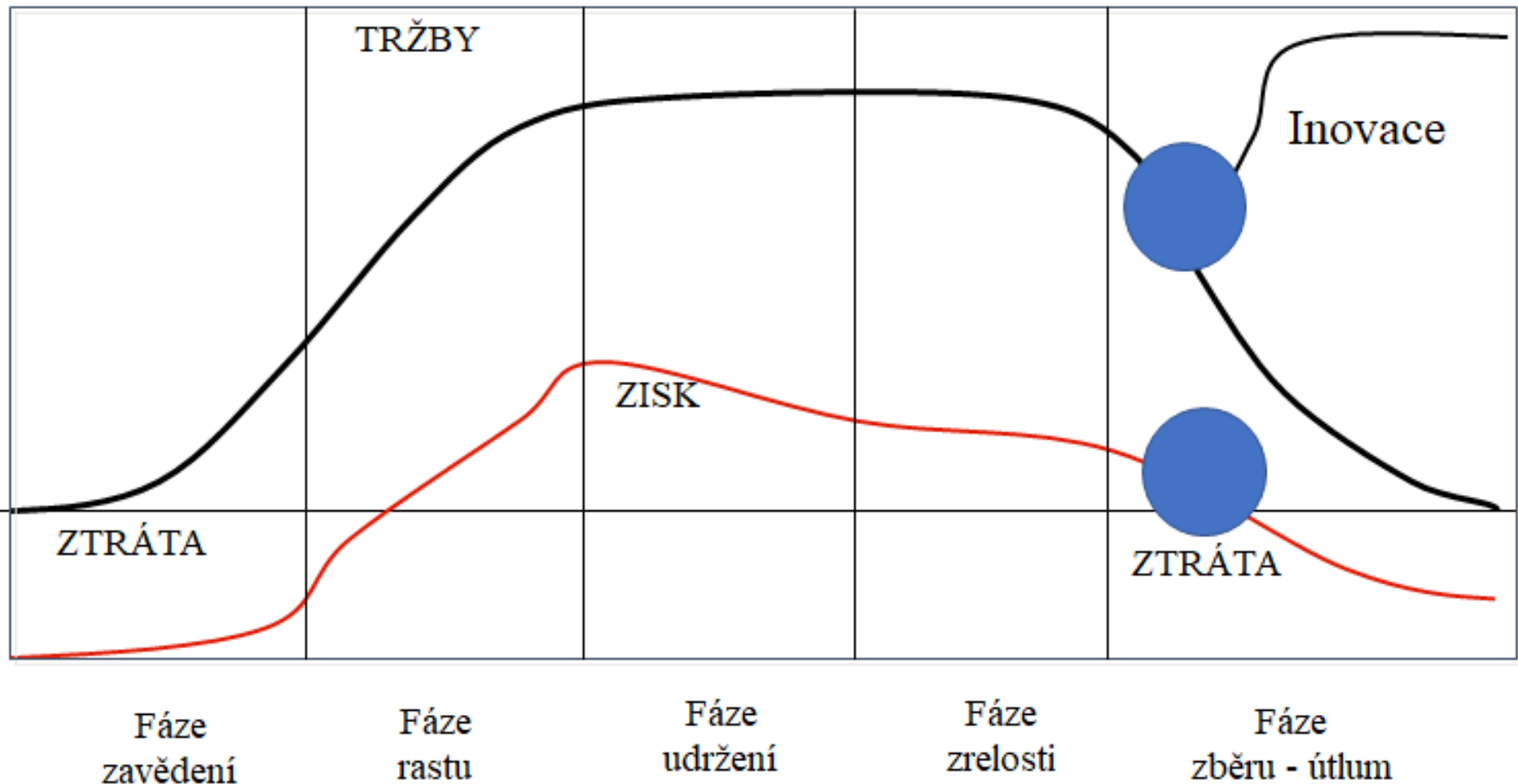
- **Vývoj:** inženýrské řízení, řízení projektů, požadavky na projektové inženýrství, návrh výrobku – požadavky, řízení kvality, marketingová analýza, marketingové plánování, analýza zákazníků, řízení příležitostí, organizace marketingového mixu, uvedení produktu na trh, provozní marketing, hodnotová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

- Rámec řízení produktů, strategií a procesů



# Fáze životního cyklu výrobku

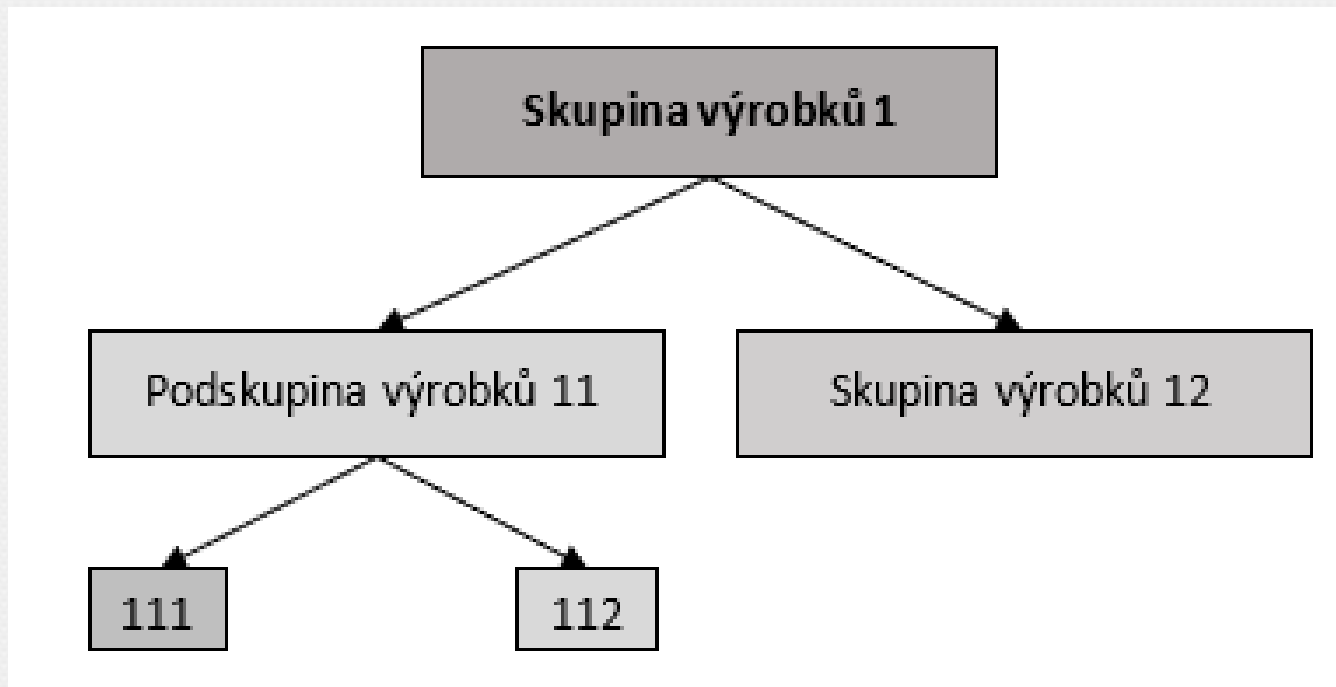


# Inovace a kvalita výrobků

- Inovací 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.

# Hlavní oblasti produktového managementu – ekonomika a cenotvorba

- **Vytvoření číselníku produktů.**



# Hlavní oblasti produktového managementu – ekonomika a cenotvorba

- **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“.
- 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).

# Hlavní oblasti produktového managementu – ekonomika a cenotvorba

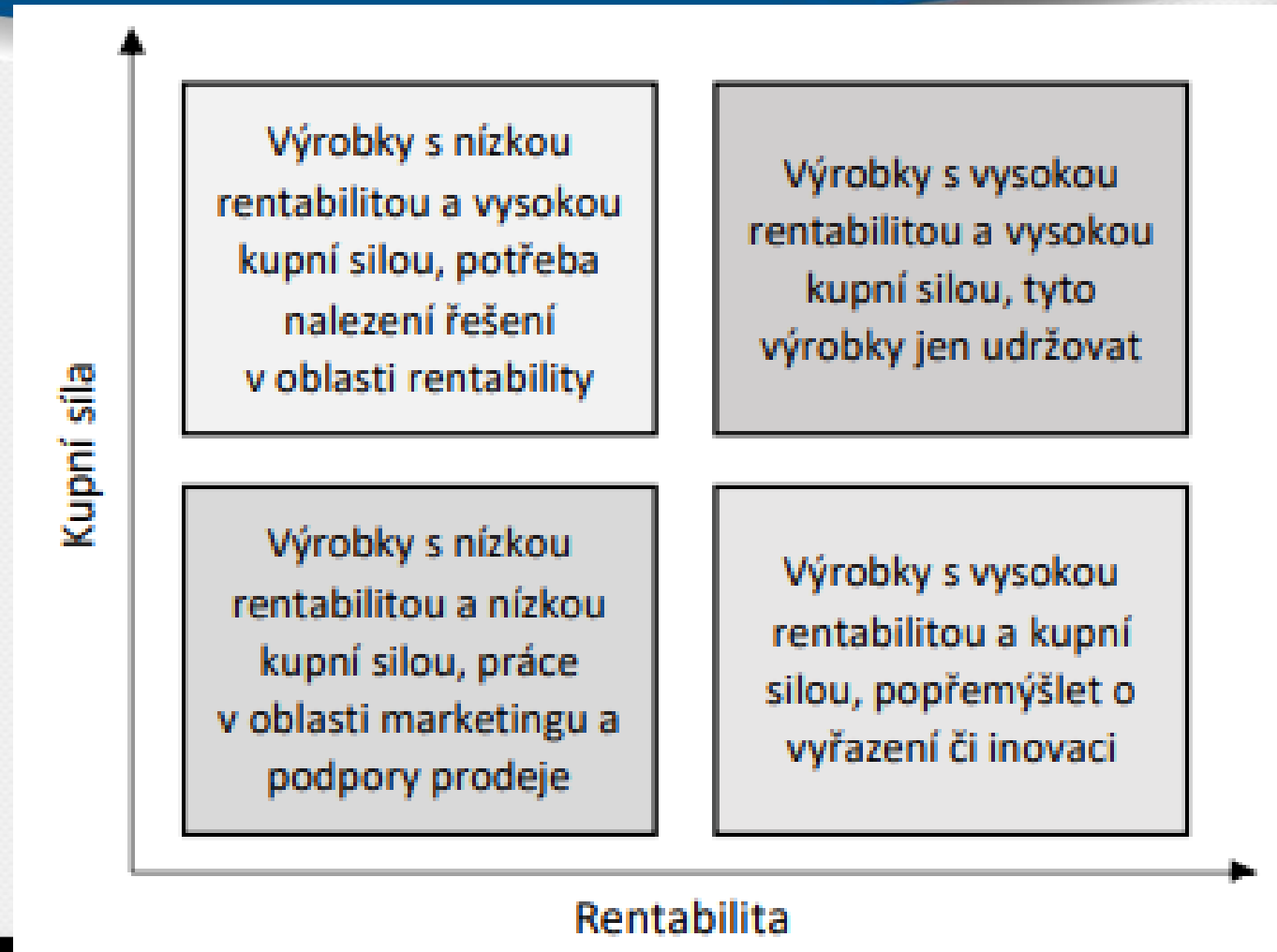
- **Ceny s krycím příspěvkem.**
- Procentuální příspěvek výrobních nákladů umožní stanovení cen podle principu kauzality.
- *$$\text{Příspěvek na úhradu v \% z nákladů výkonu} = \frac{\text{Příspěvek na úhradu} \times 100}{\text{Náklady výkonu}}$$*
- *$$\text{Plánovaný příspěvek na úhradu pracovní hodiny} = \frac{\text{Plánovaný příspěvek na úhradu}}{\text{Plánované náklady výkonu}}$$*

# Hlavní oblasti produktového managementu – ekonomika a cenotvorba

- **Ceny s krycím příspěvkem.**
- Cenový výpočet s využitím účetnictví pro krycí příspěvek:
- *Náklady na výkony (materiál, mzdy, zvláštní jednotkové náklady)*
- *+ požadovaný příspěvek na krytí (v % nebo jako koeficient) k nákladům na výkony*
- \_\_\_\_\_
- *= Prodejní cena v běžné tržní situaci*

# Hlavní oblasti produktového managementu – ekonomika a cenotvorba

- **Ziskovost produktů využívajících krycí příspěvek.**



# Kontrolní otázky

1. Popište hlavní oblasti produktového managementu.
2. Jak rozdělujeme odpovědnost za produktový management?
3. V jakých oblastech se skládá spolupráce a účast v produktovém managementu?
4. Co zahrnuje hlavní oblast produktového managementu?
5. Jakou roli hraje sladění (orchestrace) na straně produktového managementu?
6. Co je jádrem produktového managementu?
7. Jaká je vazba mezi firemní strategií, procesy a produktovým managementem?
8. Charakterizujte inovace a kvalitu výrobků.
9. Popište hlavní oblasti produktového managementu z pohledu ekonomiky a cenotvorby.

# Literatura

- GRIGORESCU, Adriana; ION, Amalia Elena. Innovation and product management–The direction of the 21 century luxury market. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 2020, 14.1: 1035-1045. doi: 10.2478/picbe-2020-0098
- NASSCOM. *Product Management 101*. 2022. <https://nasscom.in/product-connect/skills/img/PM101.pdf> k 10. 10. 2022.
- PRANAM, A. *Základy produktového managementu*. New York: Apress, 2017. ISBN 9781484233023.
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. *Produktový management*. Dominanta, 2022. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)

# Produktový management

## 17/26

Profesionál z praxe

# Životní cyklus výrobku

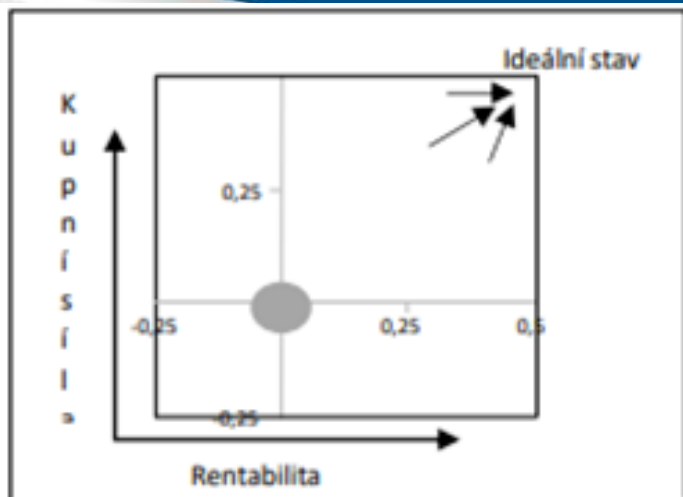
## Životní cyklus produktu

Klížavé hodnocení 12 měsíční cyklus

	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG
<b>TRŽBY</b>								
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
<b>HOSP. VÝSLEDOK</b>								
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%
Kúpní 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

# Životní cyklus výrobku

- Hodnocení portfolia produktů



**Fáze:** Produkt je v stadiu útlumu

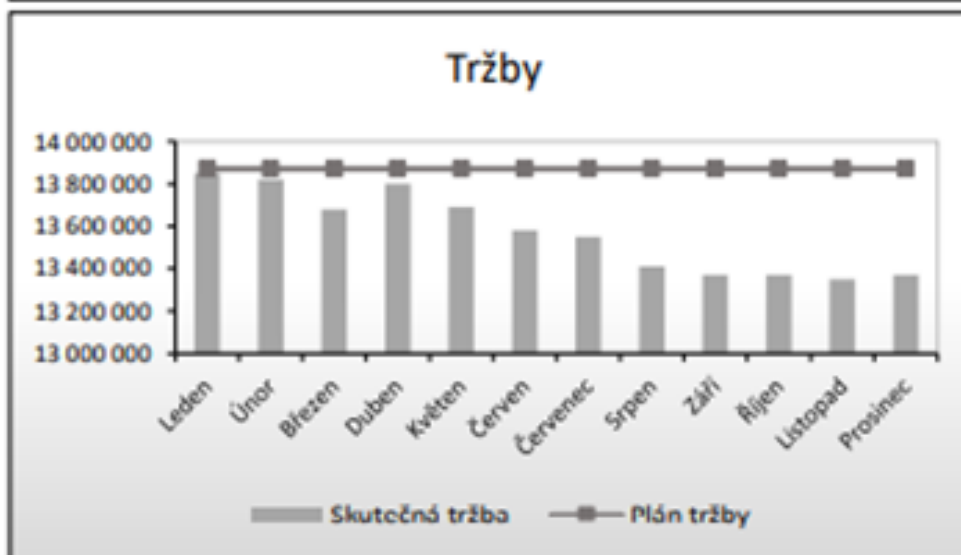
**Hlavní cíle:** - provozní cash flow

- snižování požadavků na pracovní kapitál

**Ostatní cíle:** - sklízet užitek z investic

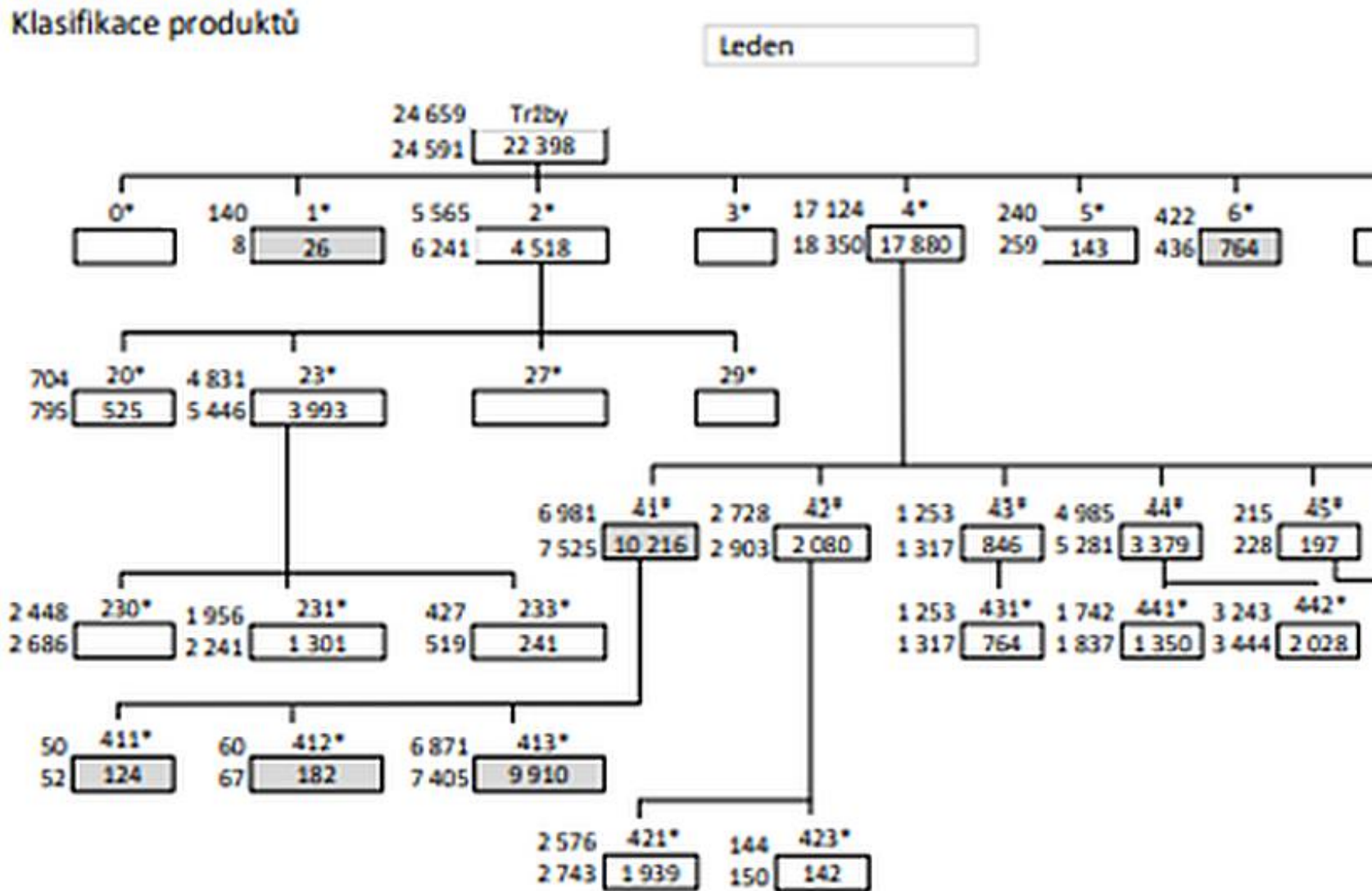
- rozšířit kapacity

- investovat do systémů, infrastruktury, distribuce



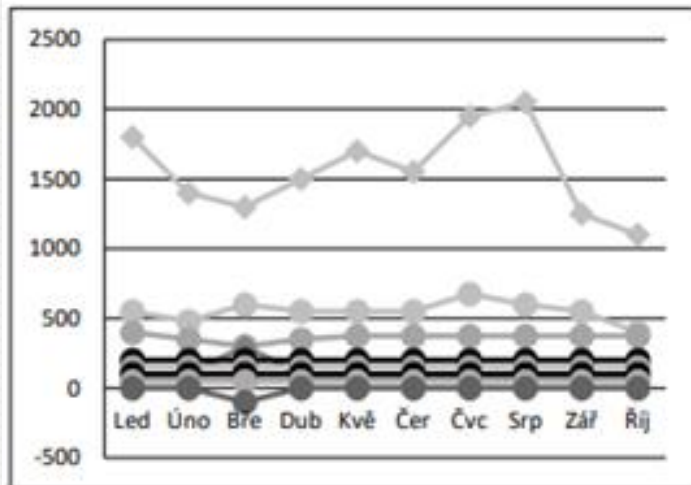
# Životní cyklus výrobku

- Klasifikace produktů



# Životní cyklus výrobku

- Analýza produktů ABC



Tržby

Slevy

Množství

Krycí přisp.

Ceny

Skupina	ABC	Počet	Krycí přisp.	%
Skup. A:	3123	3	25 101	36%
Skup. B:	156	74	47 084	68%
Skup. C:	0	259	-3 220	-5%
<b>Celkem</b>		<b>336</b>	<b>68 965</b>	<b>100%</b>

P.Č.	OCV	Název	ABC	Rok	Led	Úno	Bře	Dub	Kvě	Čer	Čvc	Srp	Zář	Říj		
Celkem			A	3	68	964,94	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
Skupina		Všechny položky	B	74	68	964,94	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
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	Říj
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

# Životní cyklus výrobku

- Rozdělení výrobků podle skupin výrobků

## Skupiny

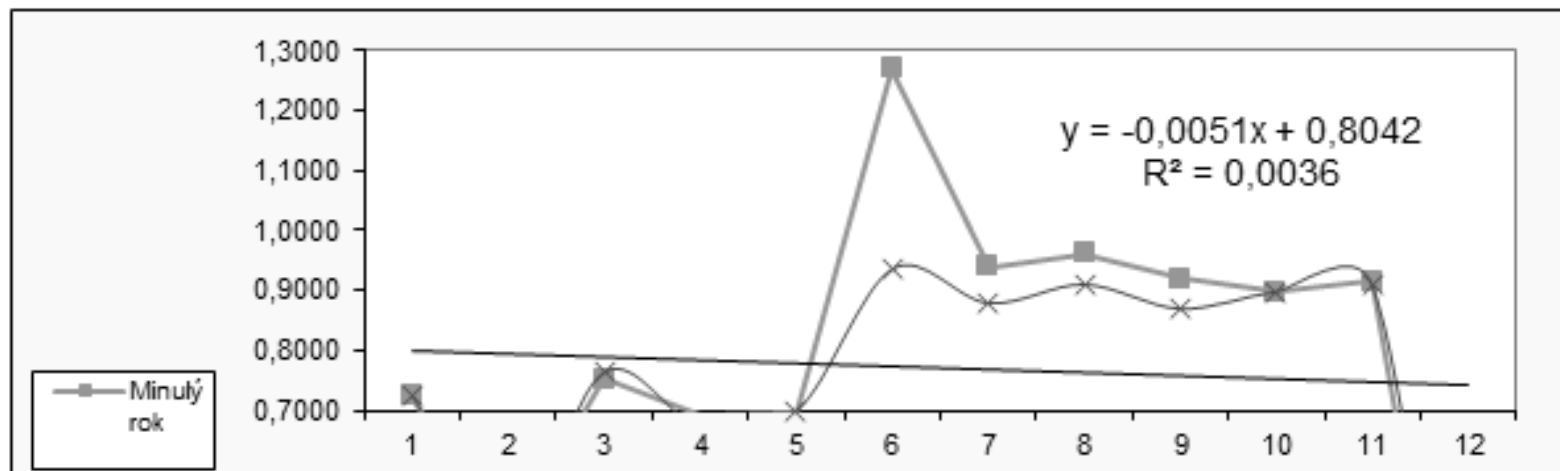
P.č.	OCV	Název	Cena pl.	Cena sk.	In.	KP na f.j. pl.	KP na f.j. sk.	In.	KP celk. plán	KP celk. skut.	In.	Tržby plán	Tržby skut.	In.
*	CELKOM		72,26	67,94	0,94	15,59	17,69	1,13	58 639,49	74 767,18	1,28	271 791,78	287 161,09	1,06
1	4*	Výrobky	71,70	69,99	0,98	15,62	19,21	1,23	42 623,66	53 952,89	1,27	195 664,56	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*	- mäkké	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



# Životní cyklus výrobku

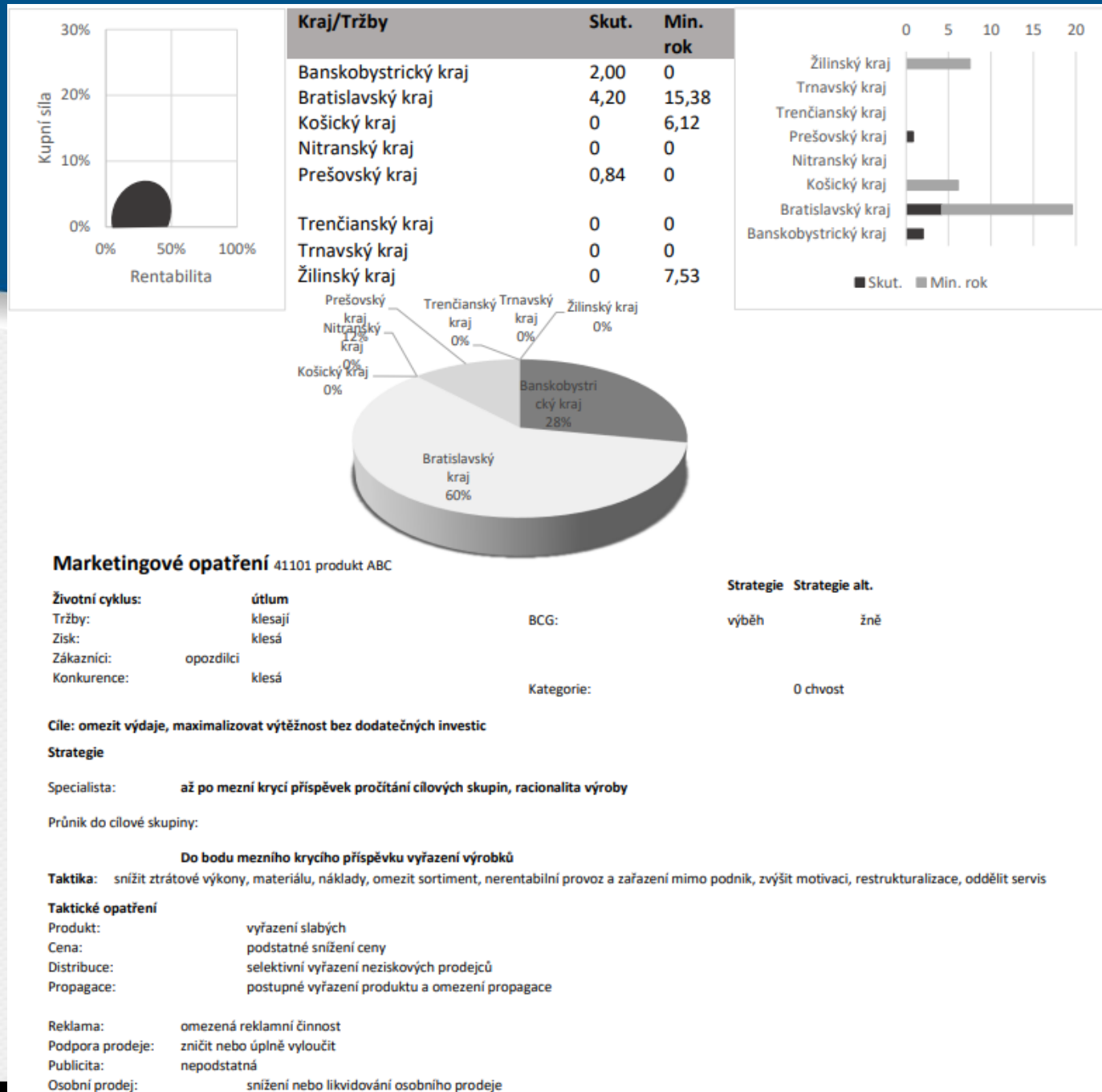
- Praktický příklad analýzy trendu výrobku ve skupině výrobků

Rok		Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	aug	Sep	Okt
P. č.	Mesiac										
1	Skutočnosť	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



# Životní cyklus výrobku

- Kompletní marketingová analýza produktu s taktickými opatřeními



# Životní cyklus výrobku

- Kompletní marketingová analýza produktu s taktickými opatřeními

## Reklamní opatření

Placená reklama:	Rozhlas	<input type="checkbox"/>	Televize	<input type="checkbox"/>	Tisk	<input type="checkbox"/>	Časopisy	<input type="checkbox"/>	Adresáře	<input type="checkbox"/>	Billboardy
Podomní prodej:	Reklamní materiály	<input type="checkbox"/>	Osobní dopisy	<input type="checkbox"/>	Vzorky	<input type="checkbox"/>	Nabídka určitým zákazníkům				
Podpora prodeje:	Slevy	<input type="checkbox"/>	Kupóny								
Propagace poštou:	Osobní dopisy	<input type="checkbox"/>	Oběžníky	<input type="checkbox"/>	Poutače			<input type="checkbox"/>	Brožury		
Rozhlas:	Rozhlasová reklama	<input type="checkbox"/>	Rozhovory	<input type="checkbox"/>	Sponzoři	<input type="checkbox"/>	Pohlednice				
Styk s veřejností:	Tiskové zprávy	<input type="checkbox"/>	Články	<input type="checkbox"/>	Přednášky			<input type="checkbox"/>	Sponzoři		
Specialista propagace:	Kalendáře	<input type="checkbox"/>	Diáře	<input type="checkbox"/>	Klíčenky	<input type="checkbox"/>	Interview	<input type="checkbox"/>	Kluby		
Telefonní marketing:	Přímý marketing	<input type="checkbox"/>	Reakce na stížnosti	<input type="checkbox"/>	Servis	<input type="checkbox"/>	Pera				
Inzeráty:	Denní tisk	<input type="checkbox"/>	Internet			<input type="checkbox"/>	Dotazy				
Televize:	Televizní reklama	<input type="checkbox"/>	Sponzoři	<input type="checkbox"/>	Logo						
Zařízení:	Poutače	<input type="checkbox"/>	Osvětlení prodejny	<input type="checkbox"/>	Vybavení	<input type="checkbox"/>	Obchod	<input type="checkbox"/>	Vyhledávače		
Internet:	Stránka	<input type="checkbox"/>	Inzeráty	<input type="checkbox"/>	Reklama	<input type="checkbox"/>	Poutače	<input type="checkbox"/>	Chodící reklama		
Jiné prop. materiály:	Plakáty	<input type="checkbox"/>	Chodící reklama	<input type="checkbox"/>	Balónky						



# Životní

- Marketing

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 outsourcing
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	Přizpůsobitelné					
	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.					

# Životní cyklus výrobku

- Marketingová opatření

<b>Taktika:</b>	Rozdělit trh na části, prosadit se proti konkurenci, selektivní podpora prodeje, cílená propagace, <ol style="list-style-type: none"><li>1 Koncentrovaná strategie, specializace, nerozšiřovat sortiment, zapojit vedení firmy.</li><li>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.</li><li>3 Regionálního ústupu, nezavádět nové výrobky, mín. slevy, vysoké ceny, snížení ztrátových výkonů, náklady na mateřskou, redukce sortimentu, nerentabilní provozy a zařízení mimo.</li><li>4 Podnik, zvýšení motivace, restrukturalizace, oddělené služby.</li></ol>
<b>Taktická opatření</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Nabídka základní verze</li></ol>
<b>Výrobek:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>2 Zlepšování podle požadavků zákazníků, servis, služby</li><li>3 Diferenciace sortimentu</li><li>4 Vyřazení slabých</li></ol>
<b>Cena:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Přirážka k nákladům</li><li>2 Akvizice posilující cenu na trhu</li><li>3 Cena vyšší nebo nižší než u konkurence</li><li>4 Výrazné snížení ceny</li></ol>
<b>Distribuce:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Selektivní budování</li><li>2 Intenzivní posilování</li><li>3 Intenzivní další posilování</li></ol>



# Životní cyklus výrobku

- Marketingová opatření

	4 Selektivní vyloučení neziskových prodejců.
Propagace:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Prosadit se a dostat se do povědomí zákazníka.</li><li>2 Získání obecného povědomí o produktu, značce, preferencích.</li><li>3 Udržování povědomí o produktech, značkách, nových trzích a způsobech použití.</li><li>4 Postupné vyřazování produktu a omezení propagace</li></ol>
Reklama:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Intenzivní kampaň zaměřená na zákazníky, informace o nových produktech.</li><li>2 Posílení značky, snížení intenzity reklamní kampaně.</li><li>3 Zdůraznění rozdílu mezi značkami, výhodami, intenzivní kampaní.</li><li>4 Omezená reklamní činnost</li></ol>
Podpora prodeje:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Distribuce vzorků, předvádění, testování</li><li>2 Omezení podpory prodeje, využití vysoké poptávky.</li><li>3 Podpora lojality, získávání nových zákazníků, používání nástrojů na podporu prodeje.</li><li>4 Snížit nebo zcela odstranit</li></ol>
Propagace:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Velmi významné</li><li>2 Stále významné</li><li>3 Málo podstatný</li><li>4 Irelevantní</li></ol>
Osobní prodej:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Vyhledávání vhodných prodejců</li><li>2 Vyhledávání dalších prodejců, důležitý je osobní prodej.</li><li>3 Podpůrné programy pro prodejce, význam osobního prodeje.</li><li>4 Snížení nebo vyloučení osobního prodeje</li></ol>

# Životní cyklus výrobku

- Marketingová opatření

## 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.

#### Reklamny:

dení tisk, internet

#### Televize:

TV reklama, sponzoring, logo

#### Vybavení:

vývěsní štíty, osvětlení prodejen, vybavení...

#### Internet:

stránky, inzeráty, reklama, obchod, vyhledávače

#### Další rekvizity:

#### Materiály:

plakáty, bannery, balóanky, pěší reklama.

---

## Strategie

### vyjednávání

1 Potenciální zákazník

### obchodníci:

2 Zákazník investuje do

3 Ziskový zákazník

4 Zákazník, do kterého není vhodné investovat.

# Životní cyklus výrobku

- Port

## 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 obrat.
- 4 Nejlepší je nechat je spát a využít čas na lukrativnější zákazníky.
- 4 Obvykle se nevyplatí se jimi intenzivně zabývat, navíc jsou to obvykle špatní plátcí. Mají nejrůznější potíže a neustále něco chtějí a něco není dobré, nebo pro vás řešit zvláštní problémy.
- 4 Když je to nutné, zcela se od nich odpojte.

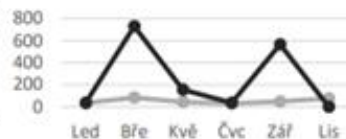
# Životní cyklus výrobku

- Přehled všech relevantn

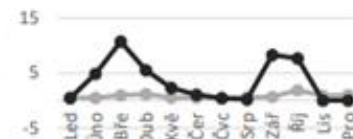
Kód:	3201511		
Název:	Agro		
	Skut.	Min. rok	Do mar.m.r.
Průměrná cena:	72,75	65,40	78,59
Průměr. var. Náklady:	50,15	56,10	56,10
<b>Krycí příspěvek:</b>	<b>22,60</b>	<b>9,30</b>	<b>22,49</b>
Objem v t:	1,06	2,00	0,99
Krycí přisp. Na objem:	23,85	24,00	13,57
Tržby:	76,76	78,00	77,67
<b>Rentabilita:</b>	<b>31,07 %</b>	<b>30,77 %</b>	<b>17,47 %</b>
<b>Kupní cena:</b>	<b>0,13 %</b>	<b>0,18 %</b>	<b>72,90 %</b>
KP celkem	17 847,07	13 092,82	1 091,07



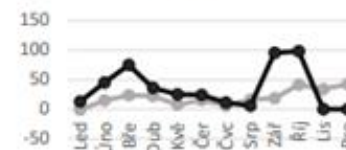
Tržby



Množství



Krycí příspěvek



Průměrné ceny



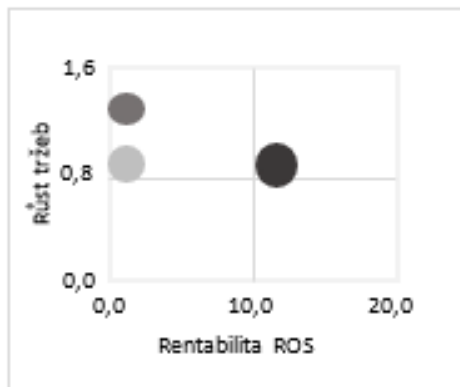
Tržby	Led	Úno	Bře	Dub	Kvě	Čer	Čvc	Srp	Zář	Říj	Lis	Pro
<b>Tržby</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Rok 2021	36,35	41,32	83,26	105,78	42,13	42,06	30,21	37,18	48,72	147,1	75,1	99
Rok 2022	35,02	327,8	729,5	352,53	155,22	76,76	36,14	13,84	566,07	528,46	0	0
Klouzavý rok	786,88	1 072,64	1 718,88	1 965,63	2 078,72	2 113,43	2 119,35	2 096,01	2 613,36	2 994,72	2 919,62	2 820,62
<b>Množství</b>												
Rok 2021	0,51	0,47	0,92	1,15	0,52	0,53	0,42	0,54	0,65	1,86	0,87	1
Rok 2022	0,42	4,84	10,73	5,49	2,3	1,06	0,43	0,16	8,3	7,67	0	0
Klouzavý rok	9	14	24	28	30	30	30	30	37	43	42	41
<b>Krycí příspěvek</b>												
Rok 2021	-0,99	14,56	23,51	22,39	7,54	14,96	5,97	15,82	18,89	41,46	33,97	42,2
Rok 2022	12,94	45,01	74,82	36,03	24,95	23,85	11,08	5,75	95,39	97,92	0	0
Klouzavý rok	641	612	564	513	475	430	393	347	290	203	126	41
<b>Prům. cena</b>												
Rok 2021	70,67	87,18	90,71	92,35	81,1	78,89	72,49	69,36	74,88	79,17	86,24	98,85
Rok 2022	83,25	67,57	67,99	64,2	67,62	72,75	84,1	86,41	68,16	68,86	0	0
Klouzavý rok	84,21	78,23	73,07	70,53	70,12	70,06	70,21	70,33	69,77	69,2	68,85	68,13

# Životní cyklus výrobku

- Posouzení životního cyklu výrobku.



EN I – ekonomický materiál I



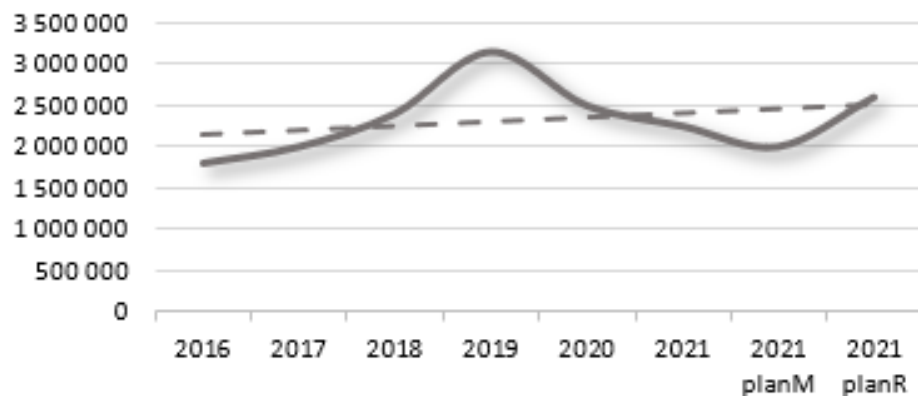
2021



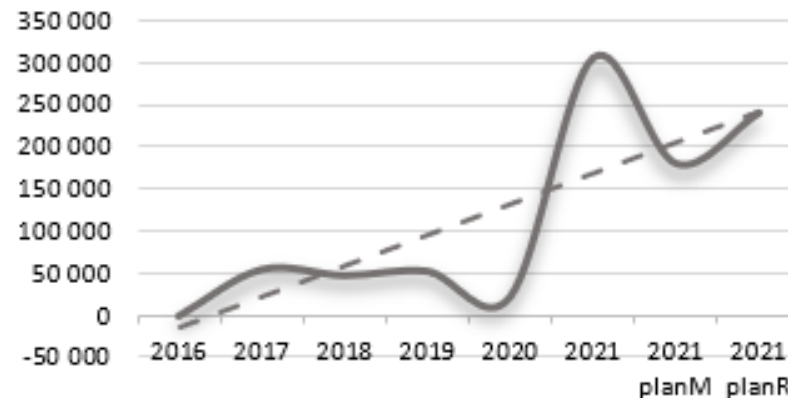
Produkt: kráva

- Cíle:
- udržet podíl na trhu, příp. zvýšit
  - investice směřovat do slabých míst
  - investice s dlouhodobou návratností a do kapacit
  - návratnost investic
  - výnosnost vloženého kapitálu, ekonomický zisk

## Tržby



## Krycí příspěvek



# Životní cyklus výrobku

- 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				

# Kontrolní otázky

1. Co považujete za nejdůležitější věc v produktovém managementu z praktického hlediska?
2. Jak se vám daří prohlížet životní cyklus produktů v praxi? Co k tomu potřebujete?
3. Jak probíhá hodnocení produktového portfolia a jaká je jeho role?
4. Vysvětlete ABC analýzu z pohledu výrobků.
5. Co je podstatou komplexní marketingové analýzy?
6. Co by měla marketingová opatření obsahovat?

# Literatura

- Amazon - Alexa aims to deliver superior sound quality to compete with market leaders. Suggest ways of product improvement in this case. Online. In: *The Product Folks*. 2024, s. 1. Dostupné z: <https://www.theproductfolks.com/product-management-case-studies/alex-a-aims-to-deliver-superior-sound-quality-suggest-product-improvement>.
- BAUMANE-VĪTOLIŅA, Ilona; WOSCHANKB, Manuel; APSALONEA, Madara; ŠUMILOA, Ērika; PACHERC, Corina. Organizational innovation implications for manufacturing SMEs: Findings from an empirical study. *Procedia computer science*, 2022, 200: 738-747. doi: 10.1016/j.procs.2022.01.272
- BAVARO, Jackie; MCDOWELL, Gayle Laakmann. *Cracking the PM Career*. CareerCup, LLC, 2021. ISBN 9780984782895
- GORCHELS, L. *Product Manager's Handbook. The Complete Product Management Resource second edition*. NTC/Contemporary Publishing Group, 2000. ISBN 0-07-138989-X. DOI: 10.1036/007138989X

# Literatura

- HANNILA, Hannu; KUULA, Seppo; HARKONEN, Janne; HAAPASALO, Harri. Digitalisation of a company decision-making system: a concept for data-driven and fact-based product portfolio management. *Journal of Decision Systems*, 2022, 31.3: 258-279. doi: <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1829386>
- HOFFMAN, Reid; COHEN, June; TRIFF, Deron. *Masters of Scale: Surprising Truths from the World's Most Successful Entrepreneurs*. Crown Currency, 2021. ISBN 9780593239094
- MRÓZ, Andrzej. The role of product cost deployment in the early product management methodology within the WCM system—a case study. *Management and Production Engineering Review*, 2020, 11.4: 13-24. doi: [10.24425/mper.2020.136116](https://doi.org/10.24425/mper.2020.136116)
- NASSCOM. 2022. *Product Management 101*. <https://nasscom.in/product-connect/skills/img/PM101.pdf> k 10. 10. 2022.
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. *Produktový management*. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)

# Produktový management

## 18/26

Odpovědnost za produktový management

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

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.

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

## Účast

- **Podstatou participace** je, že se pracovníci podílejí na řešení firemních problémů a podílejí se na procesu rozhodování.
- **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.

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- 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.

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- 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 jakékoliv 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.

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- 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 zaměřením s ohledem na cílové marketingové segmenty, produktové portfolio společnosti a fáze životního cyklu produktu (např. revitalizace), možnosti prodejních kanálů a potřebná partnerství a aliance.

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- Hlavní odpovědnost za řízení produktů spočívá v následujících oblastech:
  - **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-

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- Hlavní odpovědnost za řízení produktů spočívá v následujících oblastech:
  - **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.

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- Hlavní odpovědnost za řízení produktů spočívá v následujících oblastech:
  - **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 platforem s určenými rozhraními. Platformy nejsou jen technické prostředky, ale také způsoby práce.
  - **Uvedením 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

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- Specifikace odpovědností produktových manažerů a dalších osob.
  - **Management** by měl vysvětlit klíčovým vedoucím, jak přesně bude organizační koncept fungovat a důvody pro změnu.
  - **Manažer marketingových služeb** bude podporovat produktového manažera.
  - **Manažer marketingového výzkumu** bude uzavírat smlouvy nebo provádět marketingový průzkum.
  - **Regionální obchodní manažer** bude zajišťovat motivaci a každodenní řízení prodejních sil a bude podporovat produktového manažera při uvádění nových produktů na trh.
  - **Manažer ve výrobě.**
  - **Manažer v nákupu.**
  - **Ostatní zainteresované osoby.**

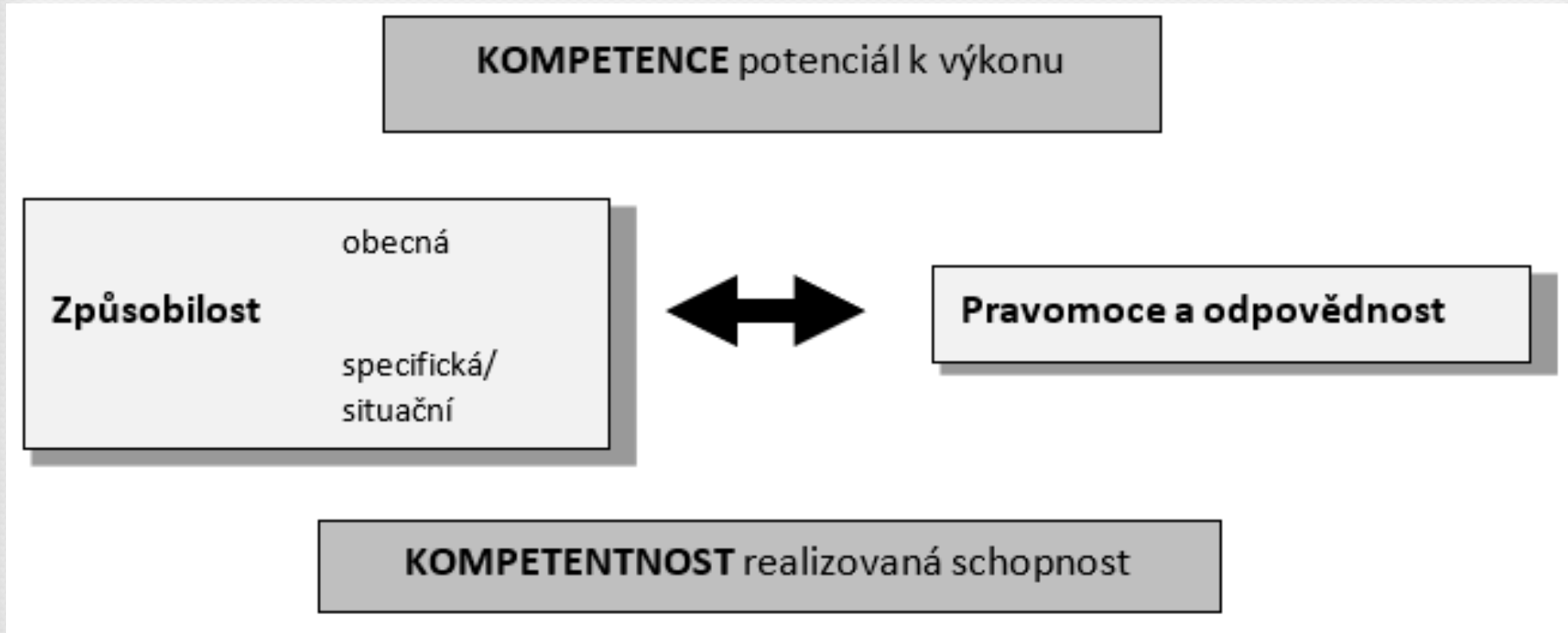
# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- Kompetenční matice.

Funkcia	Priezvisko a meno (navrhovaná osoba)	Kompetencie											
		Vyhodnocovanie KPI	Plánovanie	Investičné projekty produktov	WEB portál	Monitorovanie	Riadenie projektov produktu	Financovanie	Tvorba a vývoj produktu	Realizácia a výroba produktu	Strategické dokumenty	Dashboards, reporty	Marketingové a predajné analýzy
Produktový manažer		X	X	X		X		X			X		X
Výkonný manažer		X	X	X		X	X	X			X		X
Asistent PM		X		X				X	X	X	X		X
Controllér		X	X				X	X		X		X	X
Marketingový manažer		X	X	X			X	X	X	X			X
Manažér pre vývoj		X	X				X	X	X	X	X		X
Obchodný zástupca		X	X	X	X		X	X	X	X			
Manažér výroby		X			X								
Manažér nákupu		X		X	X			X			X		
Manažér kvality		X		X	X			X			X		

# Klíčové kroky pro transformaci organizační struktury

- Kompetence jako potenciál výkonu.



# Kontrolní otázky

1. Do jakých oblastí lze rozdělit odpovědnost za produktový management.
2. Co je podstatou participace?
3. Jaké formy participace znáte z pohledu úrovně managementu?
4. V jakých oblastech spočívá hlavní odpovědnost za produktový management?
5. Co je podstatou specifikace odpovědností produktových manažerů?
6. Charakterizujte kompetenční matici a její roli v produktovém managementu.

# Literatura

- NASSCOM. *Product Management 101*.  
<https://nasscom.in/product-connect/skills/img/PM101.pdf> k 10. 10. 2022.
- PRANAM, A. *Základy produktového managementu*.  
New York: Apress, 2017. ISBN 9781484233023.
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J.  
*Produktový management*. Dominanta, 2022. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)

# Produktový management

## 19/26

Sladění produkty managementu

# Sladění produkty managementu

- Sladění produktového managementu je ze své podstaty jednotnou činností, která 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.

# Sladění produkty managementu

- Sladění produktového managementu je ze své podstaty jednotnou činností, která zahrnuje:
  - **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.

# Sladění produkty managementu

- Sladění produktového managementu je ze své podstaty jednotnou činností, která zahrnuje:
  - **Operativní marketing** – znamená provádění marketingového plánu, sledování příslušných měření a přijímání nápravných opatření, pokud se měření odchyľují 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 odchyľují od plánu.

# Sladění produkty managementu

- Sladění produktového managementu je ze své podstaty jednotnou činností, která zahrnuje:
  - **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.

# Sladění produkty managementu

- Sladění produktového managementu je ze své podstaty jednotnou činností, která zahrnuje:
  - **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.

# Klíčové dovednosti a kompetence produktového manažera

- **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.

# Klíčové dovednosti a kompetence produktového manažera

- **Základní dovednosti**, které by měl ovládat každý produktový manažer:
  - **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?*

# Klíčové dovednosti a kompetence produktového manažera

- Kompetence ve vašem oboru.
  - Kompletní dovednosti produktového manažera se mohou lišit.
- Základem dobré produktového manažera je kreativita a analytika:
  - Vytváření a ochrana nápadů.
  - Komunikace s uživateli.
  - Příprava dlouhodobého plánu a plánování.
  - Analytika.
  - Komunikace s vývojáři.
  - Vzdělání.
  - Porozumět trhu, pochopit potřeby různých hráčů na trhu, analyzovat, jaké faktory přispívají nebo brání realizaci cílů společnosti.

# Klíčové dovednosti a kompetence produktového manažera

- 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.

# Kontrolní otázky

1. Co sladění v produktovém managementu obnáší a jaká je jeho podstata.
2. Jaké základní dovednosti by měl mít produktový manažer?
3. Co zahrnuje schopnost mluvit o produktu?
4. Co je podstatou kreativity produktového manažera?
5. Popište role produktového manažera pro zaměstnance.

# Literatura

- BORGARDT, Elena. Means-End Chain theory: a critical review of literature. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2020, 64.3: 141-160. doi: 10.15611/pn.2020.3.12
- FOSS, Nicolai J.; KLEIN, Peter G.; LIEN, Lasse B.; ZELLWEGER, Thomas; ZENGER, Todd. Ownership competence. *Strategic Management Journal*, 2021, 42.2: 302-328. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.3222>
- GARACHKOVSKA, Oksana; SYTNYK, Oleksii; FYAVISHENKO, Diana; TARANSKIY, Ihor; AFANASIEVA, Olena; PROSIANYK, Oksana. Strategic management of brand positioning in the market. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 2021, 6.1: 947-953. doi: <https://dx.doi.org/10.25046/aj0601104>
- GEJDOŠ, Pavol; ZÁVADSKÁ, Zuzana; SCHMIDTOVÁ, Jarmila. Determinants of the implementation of the quality management systems in SMEs. *E & M EKONOMIE A MANAGEMENT*, 2023, 26.2: 58-68. doi: 10.15240/tul/001/2023-2-0042023
- HALLENCREUTZ, Jacob; PARMLER, Johan. Important drivers for customer satisfaction—from product focus to image and service quality. *Total quality management & business excellence*, 2021, 32.5-6: 501-510. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1594756>
- HAMZAH, Amir Azlan; SHAMSUDIN, Mohd Farid. Why customer satisfaction is important to business?. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2020, 2.1. ISSN: 2710-6918

# Literatura

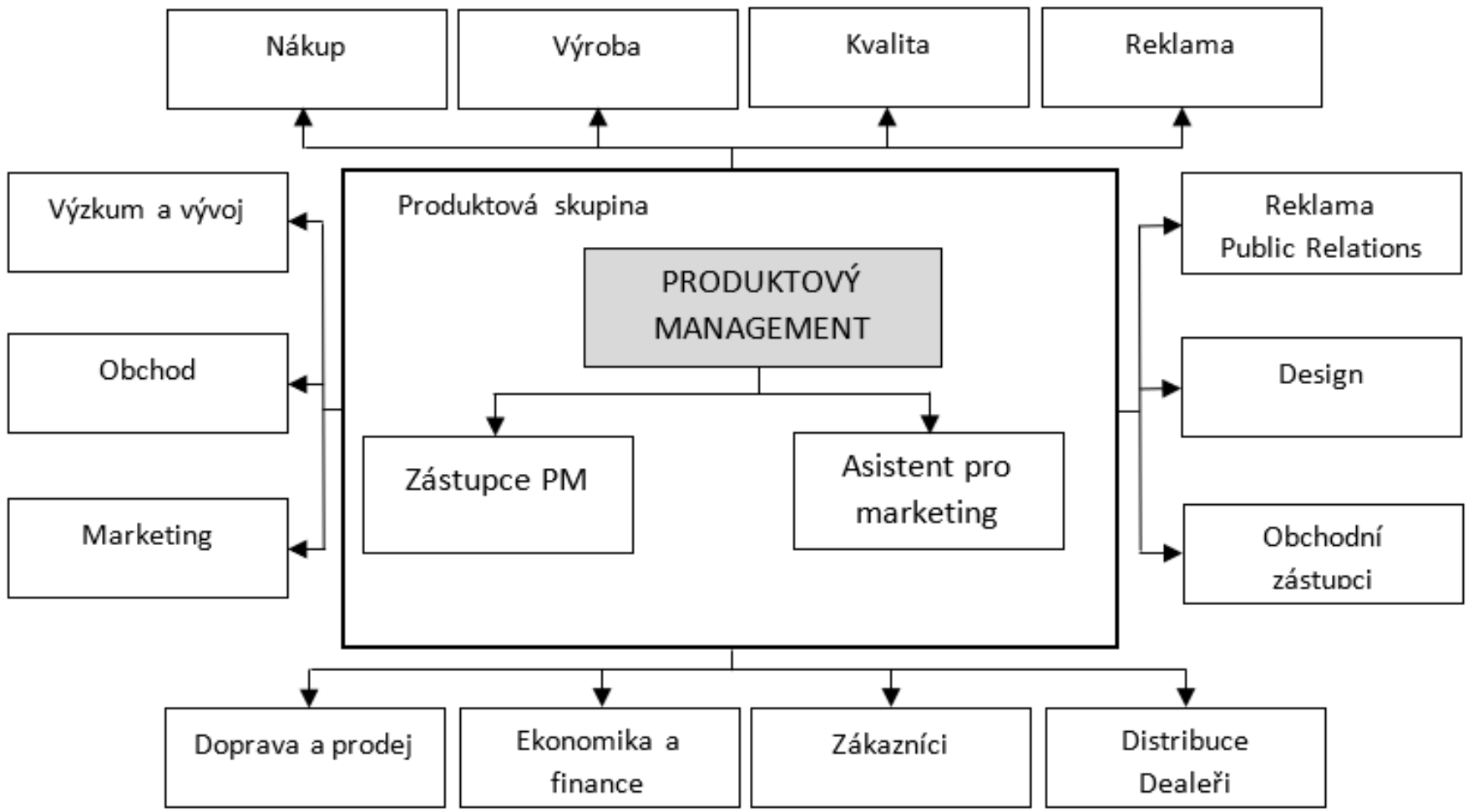
- KOLAR, Tomáš. Linking customers and products by means-end chain analysis. *Management: journal of contemporary management issues*, 2007, 12.2: 69-83. ISSN: 1331-0194
- NAEEM, Hafiz Muhammad; DI MARIA, Eleonora. Customer participation in new product development: an Industry 4.0 perspective. *European Journal of Innovation Management*, 2022, 25.6: 637-655. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0036>
- ONDRA, Pavel. Managing quality in industrial companies: The empirical study of quality management systems in the Czech Republic. *Serbian Journal of Management*, 2021, 16.1: 251-266. doi: [10.5937/sjm16-24507](https://doi.org/10.5937/sjm16-24507)
- SCHERMA DE CARVALHO, Pedro. Product-Service Systems for Small and Medium-Sized Manufacturers: The Role of External Partnerships. *Digitala Vetenskapliga Arkivet*, 2023. ISSN: 1650-6553
- SMALS, Raphaël GM; KOK, Robert AW; SMITS, Armand AJ. Explaining changes in supplier involvement in complex new product development: A resource orchestration perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2020, 69.5: 2234-2247. doi: [10.1109/TEM.2020.2999964](https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2999964)
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. Produktový management. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- TOLPAGORNI. 2016. Product management. Eight tools for successful business management: [www.tolpagorni.com](http://www.tolpagorni.com)

# Produktový management

## 20/26

Spolupráce v oblasti produktového managementu

# Spolupráce v oblasti produktového managementu



# 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
	- Dělbba práce
	- Odpovědnost, autorita
	- Delegování
12	Organizační předpisy
13	Návrh změn organizační struktury.

# Kontrolní otázky

1. Popište oblasti spolupráce v produktovém managementu.
2. Co patří do produktové skupiny a jaká je role zástupců a asistentů v této oblasti?
3. Kterou z oblastí spolupráce považujete za nejdůležitější a proč?
4. Vyjmenujte kroky v procesu vytváření a sladění organizační struktury v produktovém managementu.

# Literatura

- BORGARDT, Elena. Means-End Chain theory: a critical review of literature. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2020, 64.3: 141-160. doi: 10.15611/pn.2020.3.12
- FOSS, Nicolai J.; KLEIN, Peter G.; LIEN, Lasse B.; ZELLWEGER, Thomas; ZENGER, Todd. Ownership competence. *Strategic Management Journal*, 2021, 42.2: 302-328. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.3222>
- GARACHKOVSKA, Oksana; SYTNYK, Oleksii; FYAVISHENKO, Diana; TARANSKIY, Ihor; AFANASIEVA, Olena; PROSIANYK, Oksana. Strategic management of brand positioning in the market. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 2021, 6.1: 947-953. doi: <https://dx.doi.org/10.25046/aj0601104>
- GEJDOŠ, Pavol; ZÁVADSKÁ, Zuzana; SCHMIDTOVÁ, Jarmila. Determinants of the implementation of the quality management systems in SMEs. *E & M EKONOMIE A MANAGEMENT*, 2023, 26.2: 58-68. doi: 10.15240/tul/001/2023-2-0042023
- HALLENCREUTZ, Jacob; PARMLER, Johan. Important drivers for customer satisfaction—from product focus to image and service quality. *Total quality management & business excellence*, 2021, 32.5-6: 501-510. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1594756>
- HAMZAH, Amir Azlan; SHAMSUDIN, Mohd Farid. Why customer satisfaction is important to business?. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2020, 2.1. ISSN: 2710-6918

# Literatura

- KOLAR, Tomaž. Linking customers and products by means-end chain analysis. *Management: journal of contemporary management issues*, 2007, 12.2: 69-83. ISSN: 1331-0194
- MOHAMMAD, Abdul Saleem; RASHEED, Nuha; HAFEEZ, Hajera; UDDIN, Mohammed Nayeem. What makes a product manager successful?. *Asian Journal of Pharmaceutical Research*, 2017, 7.3: 198-202. doi: 10.5958/2231-5691.2017.00030.2
- NAEEM, Hafiz Muhammad; DI MARIA, Eleonora. Customer participation in new product development: an Industry 4.0 perspective. *European Journal of Innovation Management*, 2022, 25.6: 637-655. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0036>
- ONDRA, Pavel. Managing quality in industrial companies: The empirical study of quality management systems in the Czech Republic. *Serbian Journal of Management*, 2021, 16.1: 251-266. doi: 10.5937/sjm16-24507
- SCHERMA DE CARVALHO, Pedro. Product-Service Systems for Small and Medium-Sized Manufacturers: The Role of External Partnerships. *Digitala Vetenskapliga Arkivet*, 2023. ISSN: 1650-6553
- SMALS, Raphaël GM; KOK, Robert AW; SMITS, Armand AJ. Explaining changes in supplier involvement in complex new product development: A resource orchestration perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2020, 69.5: 2234-2247. doi: 10.1109/TEM.2020.2999964

# Literatura

- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. *Produktový management*. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- TOLPAGORNI. 2016. *Product management*. Eight tools for successful business management: [www.tolpagorni.com](http://www.tolpagorni.com)
- WROBLOWSKÁ, Zuzana. Identification of Product Manager's Role and Creation of the Type Position of a Product Manager. *Trends Economics and Management*, 2013, 6.11: 98-108. ISSN 2336-6508

# Produktový management

## 21/26

Plánovací dovednosti pro produktové  
manažery

# Plánovací dovednosti pro produktové manažery

## ➤ Úrovně plánování:

1. **Na základní úrovni** produktoví manažeři shromažďují a koordinují informace o produktech.
2. **Na zkušené úrovni** již produktový manažer jedná se stakeholdery a citlivě využívá jejich vliv k prodeji produktu a plnění požadavků zákazníků.
3. **Na úrovni vysoce výkonný** nastavil produktový manažer směr produktu a zefektivnil prodej produktů a komunikaci se zákazníky

# Plánovací dovednosti pro produktové manažery

## ➤ 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.

# Plánovací dovednosti pro produktové manažery

## ➤ Na zkušené úrovni

- 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.

# Plánovací dovednosti pro produktové manažery

## ➤ Na vysoce výkonný úrovni

- Produktový manažer určuje směr produktu a zefektivňuje 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

- 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.

# Konsolidace informací a vytváření historických údajů o produktech

- Produktový informační systém by se měl skládat z následujících prvků:
  - Pracovníci,
  - Zařízení,
  - Informační technologie pro práci s daty (sběr, třídění, analýza, vyhodnocování, distribuce).

# 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.

# Proces plánování v marketingu výrobků

- 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*

# Proces plánování v marketingu výrobků

- 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

# Proces plánování v marketingu výrobků

- Hodnocení podniku – hierarchie strategií



# Analýza trhu

## 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 služby

# 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.
- 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.

# 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*

# Analýza konkurence

- **Otázky týkající 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?*

# Analýza konkurence

- Oblasti analýzy konkurence:
  - Historie výkonu.
  - Stávající zákazníci.
  - Produkt.
  - Prodejní síla.
  - Ceny.
  - Propagační kampaně.
  - Distribuční strategie.
  - Podpůrné služby.
  - Dynamika trendů.

# Roční plán produktů

- Na základě 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.
- 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.

# Roční plán produktů

- Problémové okruhy tvorby plánu:
  - Problémy a příležitosti.
  - Předpovídání prodeje.
  - Odhadované tržby podle zákazníků a produktů.
  - Cíle a strategie.
  - Umístnění.
  - Akční program.
  - Získávání trhů a akční plán.
  - Výkaz zisku a ztráty z produktů.
  - Mediální kolendář.

# Kontrolní otázky

1. Jaké plánovací dovednosti jsou potřeba od produktového manažera z hlediska úrovně plánování?
2. Jaké plánovací dovednosti jsou potřebné na základní úrovni?
3. Jaké plánovací dovednosti jsou potřeba na zkušené úrovni?
4. Jaké plánovací dovednosti jsou potřebné na vysoce výkonné úrovni?
5. Jaký je základní plánovací dokument v produktovém managementu?
6. Jaké kroky zahrnuje proces plánování produktu?
7. Popište faktory segmentace trhu.
8. Co je analýza konkurence?
9. Jak se vytváří roční plán produktů?

# Literatura

- PRANAM, A., 2017. *Základy produktového managementu*. New York: Apress. ISBN 9781484233023.
- SANKAR, Ajaya. Entrepreneurship & Leadership Management Tactics for Business Growth. *i-Manager's Journal on Management*, 2022, 17.2: 1. doi: 10.26634/jmgt.17.2.19212
- SÁKAL, P., et. Al. 2007. *Strategické řízení v praxi manažera*. Trnava: STU.
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. *Produktový management*. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- STARK, J., 2019. *Řízení životního cyklu produktu - svazek 1*. New York: Springer. ISBN 9783030288648.

# Produktový management

## 22/26

Funkční dovednosti produktových  
manažérů

# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

- Základní funkční dovednosti:
  1. Vytvářet a udržovat databázi relevantních informací o produktech, trhu a konkurenci.
  2. Zhodnot'te 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.

# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

- Základní funkční dovednosti:
  1. Vytvářet a udržovat databázi relevantních informací o produktech, trhu a konkurenci.
  2. Zhodnot'te 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.

# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

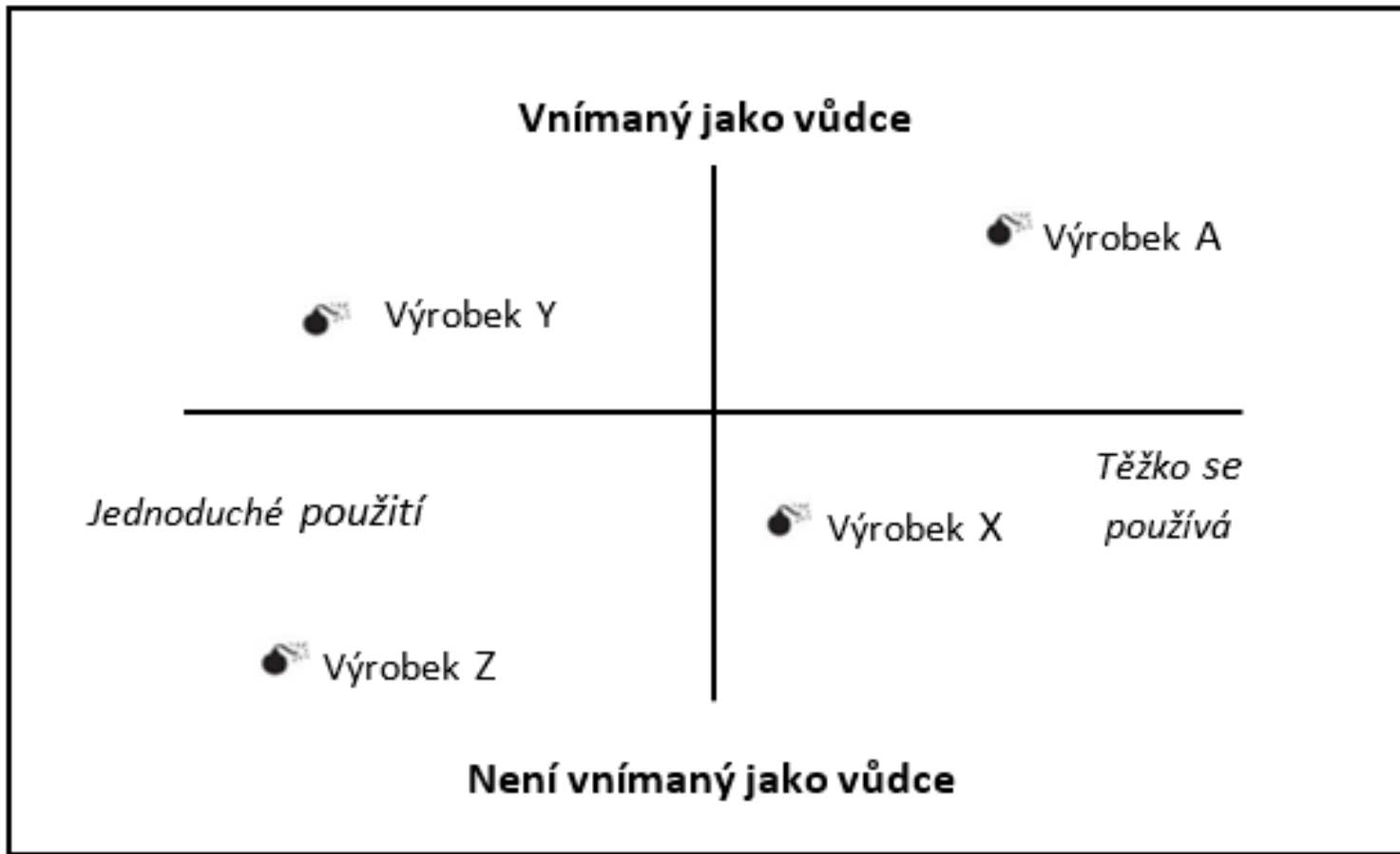
- Hodnocení produktů – Portfoliové metody:
  - Vést databázi nebo informační knihu,
  - Umět vyhodnotit výkonnost výrobku,
  - Vypočítat jeho přidanou hodnotu,
  - Zvýšit pronikání na trh,
  - Vyhodnotit produktovou řadu.

# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

- Hodnocení produktů – Portfoliové metody:
  - Udržování databáze stávajících produktů (informační kniha o produktech, zdrojích).
  - Hodnocení výkonnosti výrobku.
  - Přidání hodnoty ke stávajícím produktům.
  - Zvýšit pronikání na trh. Význam výrobku pro trh.
  - Vyhodnocení produktové řady.

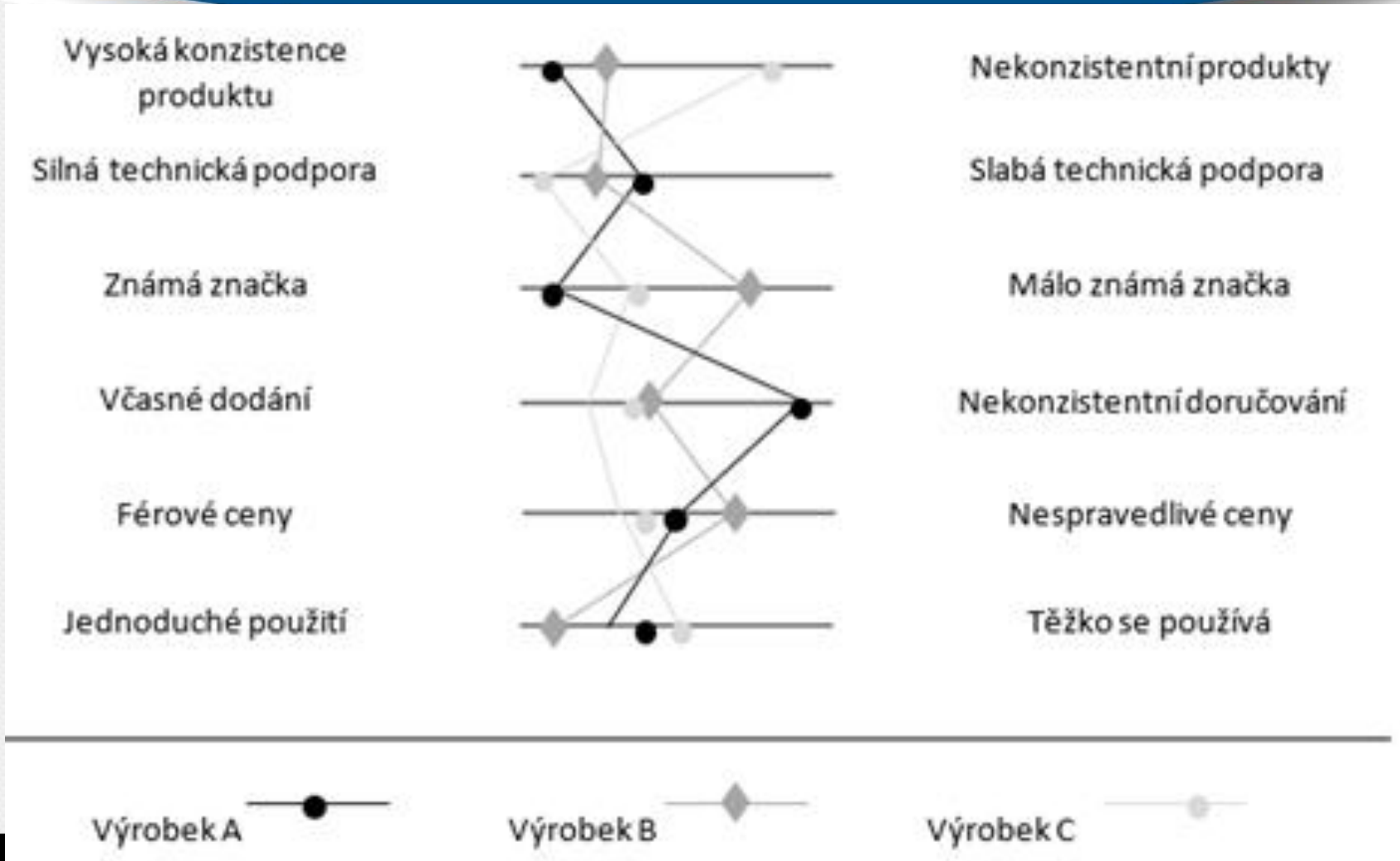
# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

- Hodnocení výkonnosti výrobku – konkurenční matice.



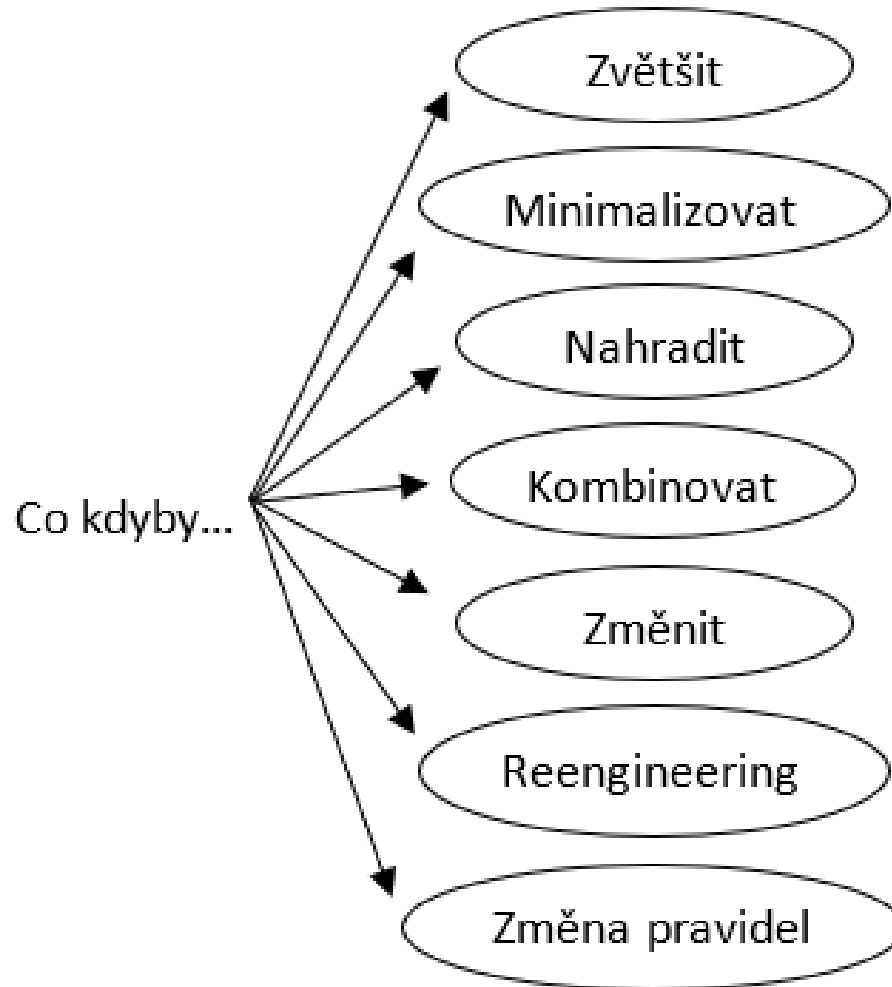
# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

- Měřítko srovnávacích produktů.



# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

- Přehodnocení produktu.



# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

- Atraktivita trhu s výrobky matice GE.

Síla podnikání	Vysoký	2	1	1
	Střední	3	2	1
	Nízký	3	3	2
		Nízký	Střední	Vysoký

Klíč:



Investice/růst



Selektivita/výdělek

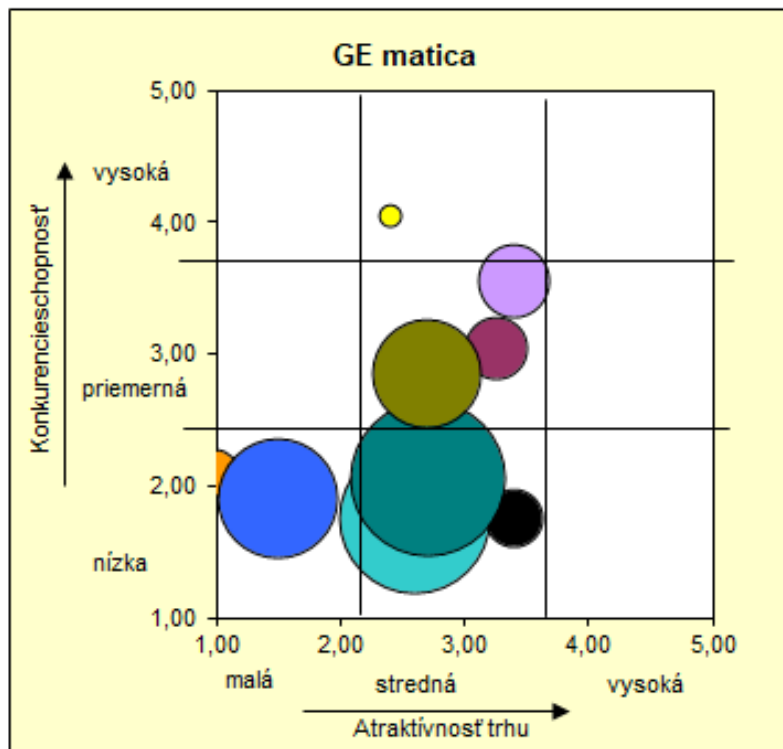


Sběr/odrodeci

Zdroj: General Electric/McKinsey & Co.

# Produktový manažer a jeho funkční dovednosti

- Atraktivita trhu s výrobky matice GE.



<p>Chránené postavenie</p> <p>Max. investovať</p> <p>Sústrediť sa na udržanie sily</p>	<p>Investovať a budovať</p> <p>Zaujať vedúce postavenie</p> <p>Selektívnosť</p> <p>Posilíť slabé miesta</p>	<p>Budovať selektívne</p> <p>Využívať obmedzené sily</p> <p>Prekonať slabé miesta</p> <p>Stiahnuť, ak nie je náznak rastu</p>
<p>Budovať selektívne</p> <p>Investovať na atraktívnych trhoch</p> <p>Zvýšiť zisk rastom produktivity</p> <p>Konkurencieschopnosť</p>	<p>Výberovosť / smerovať k záborkom</p> <p>Chrániť súčasný stav</p> <p>Investovať selektívne (malé riziko, ziskovosť)</p>	<p>Chránené postavenie</p> <p>Max. investovať</p> <p>Sústrediť sa na udržanie sily</p>
<p>Chrániť a znova sa sústrediť</p> <p>Udržiavať záborky</p> <p>Sústrediť sa na atraktívne segmenty</p> <p>Brániť silu</p>	<p>Smerovať k záborkom</p> <p>Chrániť postavenie v ziskových segmentoch</p> <p>Minimalizovať investície</p> <p>Zvyšovať úroveň produktov</p>	<p>Zbavovať sa</p> <p>Predať, keď je to výhodné</p> <p>Znížiť fixné náklady a neinvestovať</p>

# Kontrolní otázky

1. Popište základní funkční dovednosti produktového manažera.
2. Jak jsou produkty hodnoceny pomocí portfoliových metod?
3. Co je podstatou konkurenční matice?
4. Jaké kroky jsou potřeba při recenzování produktů?
5. Jak je v BCG a GE matici hodnocena atraktivita trhu?

# Literatura

- BASS, Jessica. The Potential and Limits of Extended Producer Responsibility: A Comparative Analysis Study. *CMC Senior Theses*, 2017.
- GERACIE, Greg; EPPINGER, Steven D. (ed.). *The Guide to the Product Management and Marketing Body of Knowledge*. Product Management Educational Institute (PMEI), 2013. ISBN 9780984518500.
- JAFARI, Soroush Qoli; SHOKOUHYAR, Sajjad; SHOKOOHYAR, Sina. Producer-consumer sustainability continuum: Mutual understanding to implement extended producer responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 2022, 374: 133880. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133880>
- LEAL FILHO, Walter; SAARI, Ulla; FEDORUK, Mariia; IITAL, Arvo; MOORA, Harri; KLÖGA, Marija; VORONOVA, Viktoria. An overview of the problems posed by plastic products and the role of extended producer responsibility in Europe. *Journal of cleaner production*, 2019, 214: 550-558. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.256>
- PICHLER, R., 2021. *Jak vést v produktovém managementu*. Wendover, Velká Británie: Pichler Consulting. ISBN 978-1-9163030-0-3.

# Literatura

- PRANAM, A., 2017. *Základy produktového managementu*. New York: Apress. ISBN 9781484233023.
- SÁKAL et. al, 2007. *Strategické řízení v praxi manažera*. Trnava: STU.
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. *Produktový management*. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- STARK, J., 2019. *Řízení životního cyklu produktu - svazek 1*. New York: Springer. ISBN 9783030288648.
- TOLPAGORNI. 2016. *Product management*. Eight tools for successful business management: [www.tolpagorni.com](http://www.tolpagorni.com)
- WIESMETH, Hans; HÄCKL, Dennis. How to successfully implement extended producer responsibility: considerations from an economic point of view. *Waste Management & Research*, 2011, 29.9: 891-901. doi: <https://doi.org/10.1177/0734242X11413333>

# Produktový management

## 23/26

Funkční dovednosti

# Funkční dovednosti v oblasti ekonomiky výrobků

- Stanovení ceny produktu:
  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.

# Funkční dovednosti v oblasti ekonomiky výrobků

- Výpočet zisku výrobku - výkaz zisku a ztráty:

+ Prodej

- Variabilní náklady

---

= Příspěvková marže (krycí příspěvek)

- Fixní provozní náklady

---

+ Čisté provozní výnosy

- Ostatní náklady

---

= Zisk / Ztráta

# Funkční dovednosti v oblasti ekonomiky výrobků

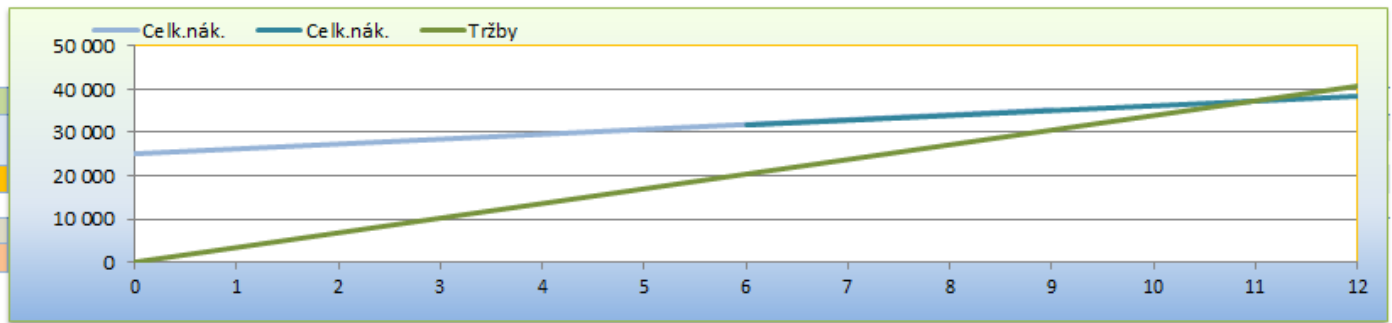
- Výpočet bodu zvratu BEP (CVP analýza):

## Riadenie zisku

Tržby	40 734 €
Variabilné náklady	13 462 €
Fixné náklady	25 000 €
<b>Zisk</b>	<b>2 273 €</b>

Množstvo	17 628 f.j.
<b>BEP</b>	<b>34 205 €</b>

Hrubý zisk € 25 000



ZISK	-25 000	-22 727	-20 455	-18 182	-15 909	-13 636	-11 364	-9 091	-6 818	-4 545	-2 273	0	2 273
------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------	--------	--------	--------	---	-------

Produkt	Množstvo vo f.j.	Cena v €	Tržby v €	Var. nákl. na f.j.	Var. nákl. celk. €	Kr. príspev. na f.j.	Kr. príspev. celk. €	Príspev. rozp.	Predaj v %	Hrubý zisk	Rozpis FN	Fixné nákl. na f.j.	Fix. nákl. na f.j.	Predaj v BEP €	Predaj v BEP f.j.	Hrubý zisk €	Zisk na f.j.
Produkt A	7 212	2,76	19 904	1,20	8 654	1,56	11 250	56,5%	40,9%	23%	31,6%	7 909	1,10	13 993	5 069,87	7 908,99	1,56
Produkt B	3 205	2,99	9 580	1,50	4 808	1,49	4 773	49,8%	18,2%	9%	12,4%	3 098	0,97	6 219	2 080,58	3 098,17	1,49
Produkt C	7 212	1,56	11 250		0	1,56	11 250	100,0%	40,9%	41%	56,0%	13 993	1,94	13 993	8 969,77	13 992,84	1,56
Produkt D			0		0	0,00	0	0,0%	0,0%	0%	0,0%	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Produkt E		0,00	0		0	0,00	0	0,0%	0,0%	0%	0,0%	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Produkt F		0,00	0		0	0,00	0	0,0%	0,0%	0%	0,0%	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
0		0,00	0		0	0,00	0	0,0%	0,0%	0%	0,0%	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0		0,00	0		0	0,00	0	0,0%	0,0%	0%	0,0%	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

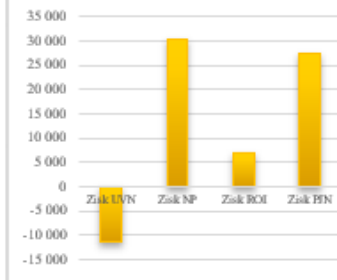
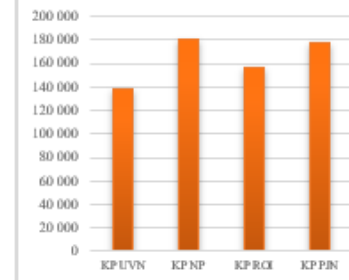
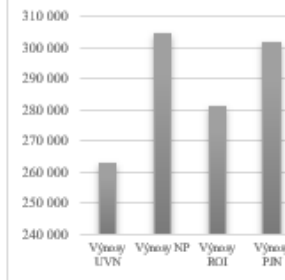
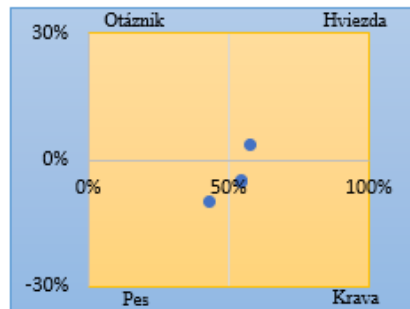
# Funkční dovednosti v oblasti ekonomiky výrobků

- BCG a ekonomika produktu:

## Tvorba cien

### Vstupy

Fixné náklady (FN) v €	150 000
Investovaný kapitál v €	150 000
Réžijné náklady v €	150 000
<i>Priame náklady = variabilné náklady</i>	
Tržby trh. podiel	30 068
Tržby z marketingovej politiky	262 678



P.č.	Názov produktu	Cena UVN	Variabilné náklady	Plán predaja vo fyz. j.	Predaj v min. období f.j.	Pož. návratnosť z predaja v %	Zisková prirážka	% podiel inv. kapitálu	Podiel na fix. nákl. na f.j.	MARKETINGOVO STANOVENÉ CENY			Len pre unikátny produkt	
										Cena prir. s návrat. predaja	Cena ROI	Cena priráž. k jed. nákl.	Cena unikát. produktu	Počet využ. hodín
1	Ubytovanie	30,00	17,00	1 440	1 600	10%	10,00%	8 075	8 491	25,44	23,17	25,19	0,00	
2	Stravovanie	9,89	4,50	13 500	14 200	10%	10,00%	75 701	79 599	11,55	10,67	11,44	0,00	
3	Doplnkové služby	7,88	3,60	9 000	9 500	10%	10,00%	50 467	53 066	10,55	9,77	10,45	0,00	
4	Ostatné	10,00	4,20	1 500	1 450	10%	10,00%	8 411	8 844	11,22	10,37	11,11	0,00	

# Funkční dovednosti produktového manažera

## FINANČNÝ PLÁN

© Gallo 2020

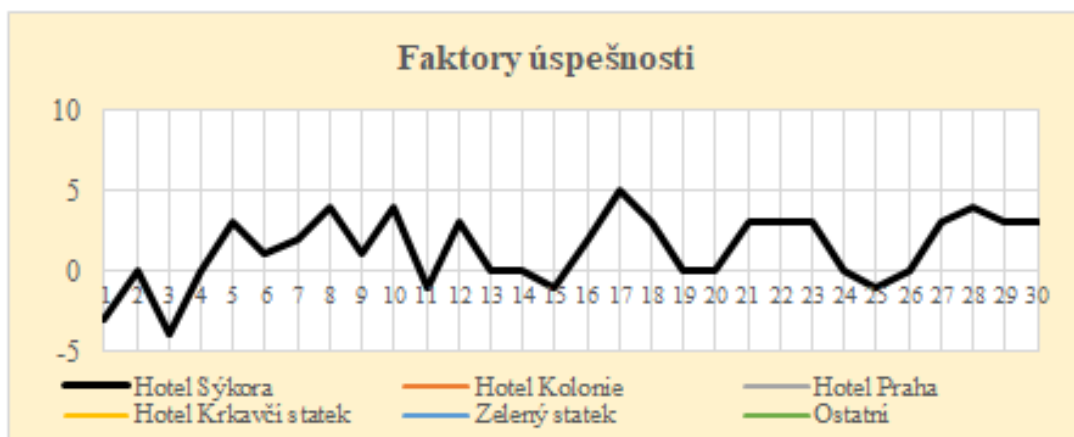
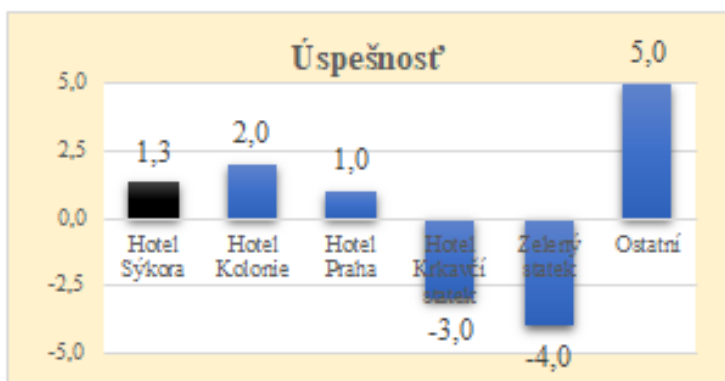
Pozn.: Kódy pre účty sú na liste účtov

Účet	Položka	Kód	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
<b>KPIs - Key Performance Indicators</b>														
	Rentabilita majetku ROA		● -6,1%	● 30,4%	● 21,6%	● -14,3%	● -17,0%	● -21,0%	● -33,7%	● -48,6%	● 0,0%	● 0,0%	● 0,0%	
	Celková likvidita		● 1,0	● 1,3	● 2,0	● 34,7	● 32,5	● 25,1	● 17,9	● 7,9	● 0,0	● 0,0	● 0,0	
	Celková zadlženosť		● 103,4%	● 74,6%	● 56,6%	● 14,7%	● 12,7%	● 10,1%	● 5,6%	● 12,6%	● 0,0%	● 0,0%	● 0,0%	
	<b>Zisk</b>		<b>-11 252</b>	<b>38 000</b>	<b>31 417</b>	<b>-9 083</b>	<b>-8 833</b>	<b>-8 583</b>	<b>-8 333</b>	<b>-8 333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	Výnosy		262 678	318 000	345 000	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Náklady		273 930	280 000	313 583	9 083	8 833	8 583	8 333	8 333	0	0	0	
	<b>PLÁN PREDAJA</b>		<b>262 678</b>	<b>308 000</b>	<b>324 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	Ubytovanie		43 200	82 000	84 000									
	Štravovanie		133 538	135 000	140 000									
	Doplňkové služby		70 940	75 000	80 000									
	Ostatné		15 000	16 000	20 000									
	0,00													
	<b>PLÁN VÝNOSOV A NÁKLADOV</b>	<b>Kód 1</b>	<b>Kód 2</b>	<b>-11 252</b>	<b>38 000</b>	<b>31 417</b>	<b>-9 083</b>	<b>-8 833</b>	<b>-8 583</b>	<b>-8 333</b>	<b>-8 333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<i>Variabilné náklady</i>		<i>N/E</i>	<i>123 930</i>	<i>130 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
	<i>Fixné náklady</i>		<i>N/E</i>	<i>150 000</i>	<i>150 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
604*	Tržby z predaja tovaru	V003	VVE	44 513	48 000	55 000								
601*	Tržby za výrobky	V004	VVE	89 026	95 000	105 000								
602*	Tržby z predaja služieb	V005	VVE	129 140	175 000	185 000								
501*	Spotreba materiálu, energie	V012	NVE	41 310	45 000	50 000								
504*	Náklady na predaný tovar	V011	NVE	82 620	85 000	87 000								
51*	Služby	V014	NFE	60 000	50 000	55 000								
521*	Osobné náklady	V016	NFE	90 000	100 000	105 000								
53*	Dane a poplatky	V020	NFE											
551*	Odpisy	V022	NFE											
541*	Zostatková cena majetku a materiálu	V024	NFE											

# Funkční dovednosti produktového manažera

Vysvetlivky: **Kritické potenciály k eliminácii** **Možnosti zlepšenia** **Silné stránky**

## Kritické faktory úspešnosti



Stupne hodnotenia kritických faktorov úspechu od (- 5 do + 5)

P. č.	Kritické faktory úspešnosti	Hotel Sýkora	Hotel Kolonie	Hotel Praha	Hotel Krkavčí statek	Zelený statek	Ostatní
		1,3	2,0	1,0	-3,0	-4,0	5,0
1	Nizke prevádzkové náklady	-3	2	1	-3	-4	5
2	Dobré balenie	0					
3	Vysoký vlastný kapitál	-4					
4	Ochrané práva, vzorky	0					
5	Vysoký stupeň inovácií	3					
6	Vysoká dodávateľská schopnosť	1					
7	Atraktívny design	2					
8	Vysoká produktivita	4					
9	Silná pozícia v úlohe odberateľa	1					

# Kontrolní otázky

1. Jaký je postup při stanovení ceny produktu?
2. Jak vypočítáme zisk z produktu?
3. Co je podstatou CVP analýzy?
4. Jaká je souvislost mezi BCG maticí a ekonomikou produktů?
5. Jakou roli hraje finanční plán v produktovém managementu?
6. Charakterizujte kritické faktory úspěchu produktu.

# Literatura

- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. Produktový management. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- GALLO, P. *Marketing. Marketingové analýzy a marketingový plán.* Dominanta
- KOTLER, P. 2013. *Řízení marketingu.* Grada, ISBN 8071696005, str. 712
- PICHLER, R., 2021. *Jak vést v produktovém managementu.* Wendover, Velká Británie: Pichler Consulting. ISBN 978-1-9163030-0-3.
- STARK, J., 2019. *Řízení životního cyklu produktu - svazek 1.* New York: Springer. ISBN 9783030288648.

# Produktový management

## 24/26

Profesionál z praxe

# Obchodní politika společnosti

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	
ČL6008:	68,86 €	KP4: 169,93 €	ČL6008:	70,21	68,66	98,07 %	Strategie	V průměru levnější výrobky	
Mater.:	1228,74 tis. €	Ost. nákl.:	KP1: 51392,17	331,48	0,64 %	Strategie	1	Uvádění akce s nízkou cenou	
KP1:	331,48 tis. €	KP5: 139,99 €	KP3: 26892,93	139,99	0,52 %		2	Prodání výrobků s <del>nižší</del> cenou	
Mzdy:	101,96 tis. €	Slevy:	Počet nákupů	147 krát			3	Nezvýšovat 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	Poř. jíz	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	921,85	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	

# 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
<i>Kategorie</i>	A	
	B	
	C	
<i>Ziskovost</i>	0,3	Zákazník je velmi ziskový
	0,2	Zákazník je ziskový.
	0,05	Zákazník není příliš ziskový.

Zdroj: vlastní zpracování

# Analýza prodeje podle prodejců a opatření ke zvýšení prodeje

Cíl:

Položka	Měsíční			Celkem			Výsledek	Opatření
	Plán	Účinek	%	Plán	Účinek	%		
<b>A/příjmy:</b>	30 008	31 331	104 %	220 530	226 205	103 %	dobrý – příznivý trend	udržet a dosáhnout plánovaných výsledků v nadcházejících měsících.
<b>B / množství:</b>	418	464	111 %	3 091	3 357	109 %	velmi dobrý – příznivý	udržet stav a dosáhnout dlouhodobě plánovaných výsledků
<b>C/Crit. Príspevek:</b>	7 245	7 183	99 %	46 549	57 168	123 %	velmi dobrý – špatný trend	zlepšit plnění plánu <b>CP</b> prodej výrobků s vyšší <b>CP</b> .
<b>D / Průměrná cena:</b>	72	68	94 %	71	67	94 %	špatný – zlepšující se trend	zvýšit objem prodeje výrobků s cenou vyšší než 67,- EUR.
<b>E/Image. KP:</b>	17	15	89 %	15	17	113 %	velmi dobrý – velmi špatný trend	zvýšit prodej výrobků s obalem. příspěvek na 17,- €

SEP

JAN-SEP

# Kontrolní otázky

1. Co je podstatou hodnocení obchodní politiky společnosti?
2. Popište graf nákupního chování.
3. Objasnit problematiku analýzy prodejů obchodníky.

# Literatura

- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. *Produktový management*. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- NASSCOM. 2022. *Produktový management 101*. <https://nasscom.in/product-connect/skills/img/PM101.pdf> ze dne 10.10.2022
- PRANAM, A., 2017. *Základy produktového managementu*. New York: Apress. ISBN 9781484233023.
- STARK, J., 2019. *Řízení životního cyklu produktu - svazek 1*. New York: Springer. ISBN 9783030288648.

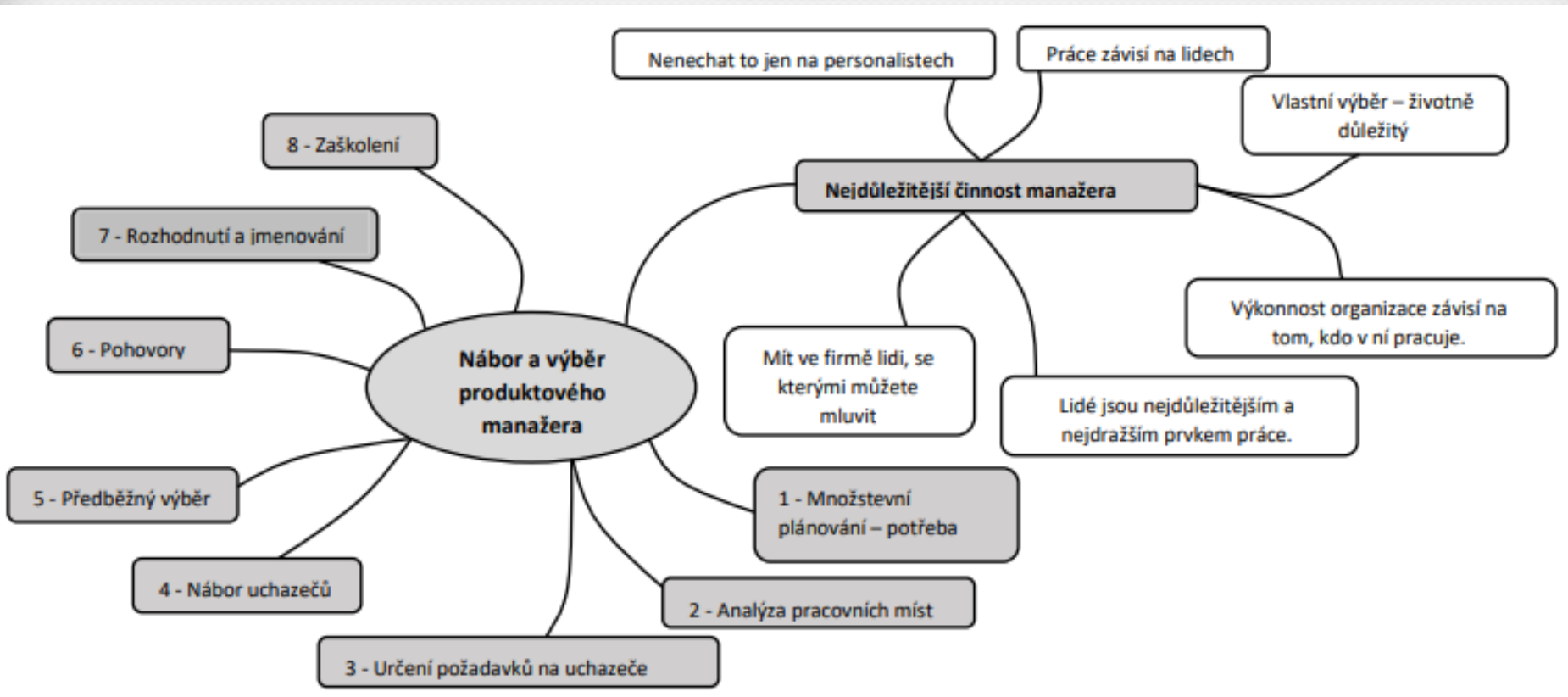
# Produktový management

## 25/26

Příprava rozhovoru a vyjednávání  
produktového manažera

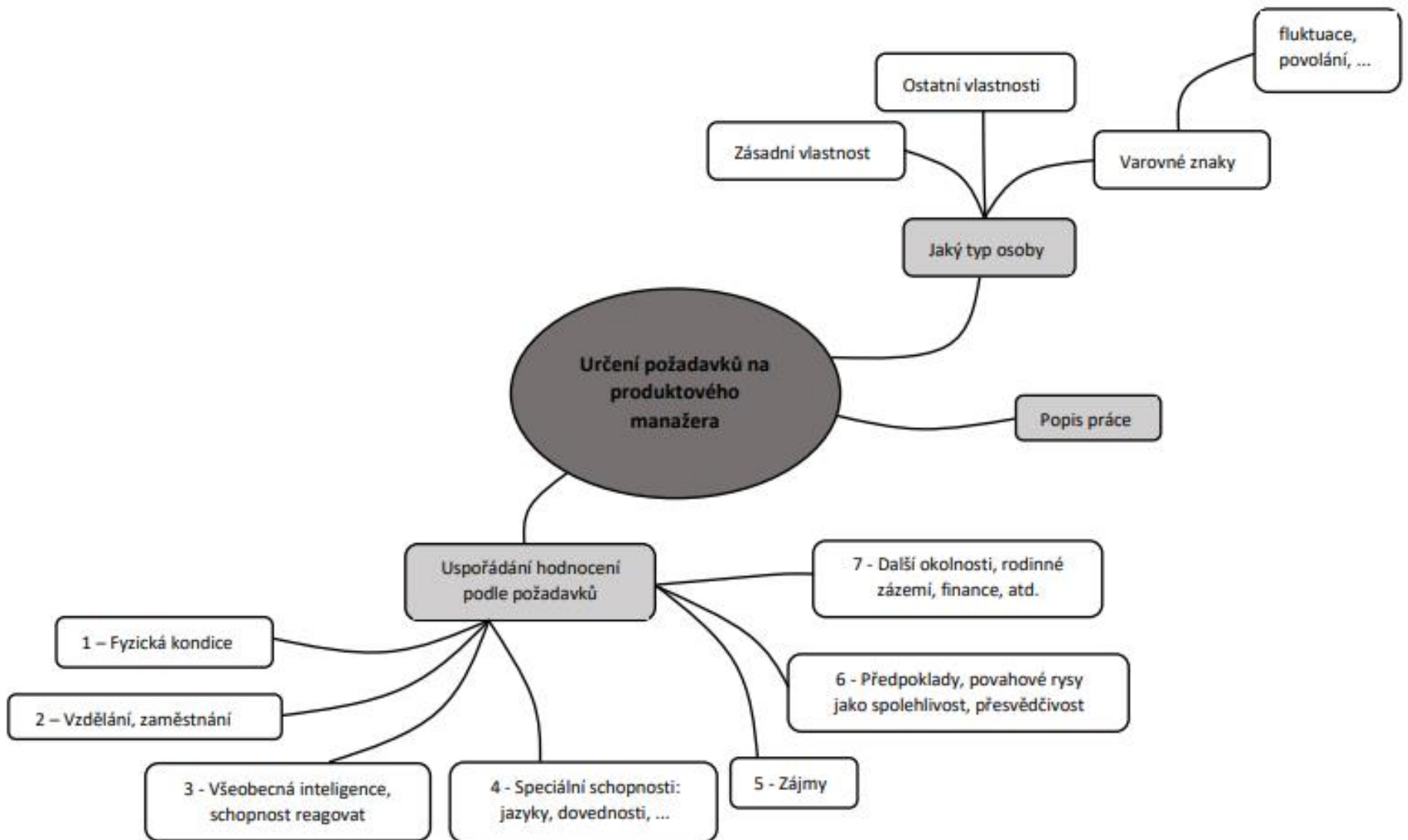
# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Nábor a výběr produktového manažera



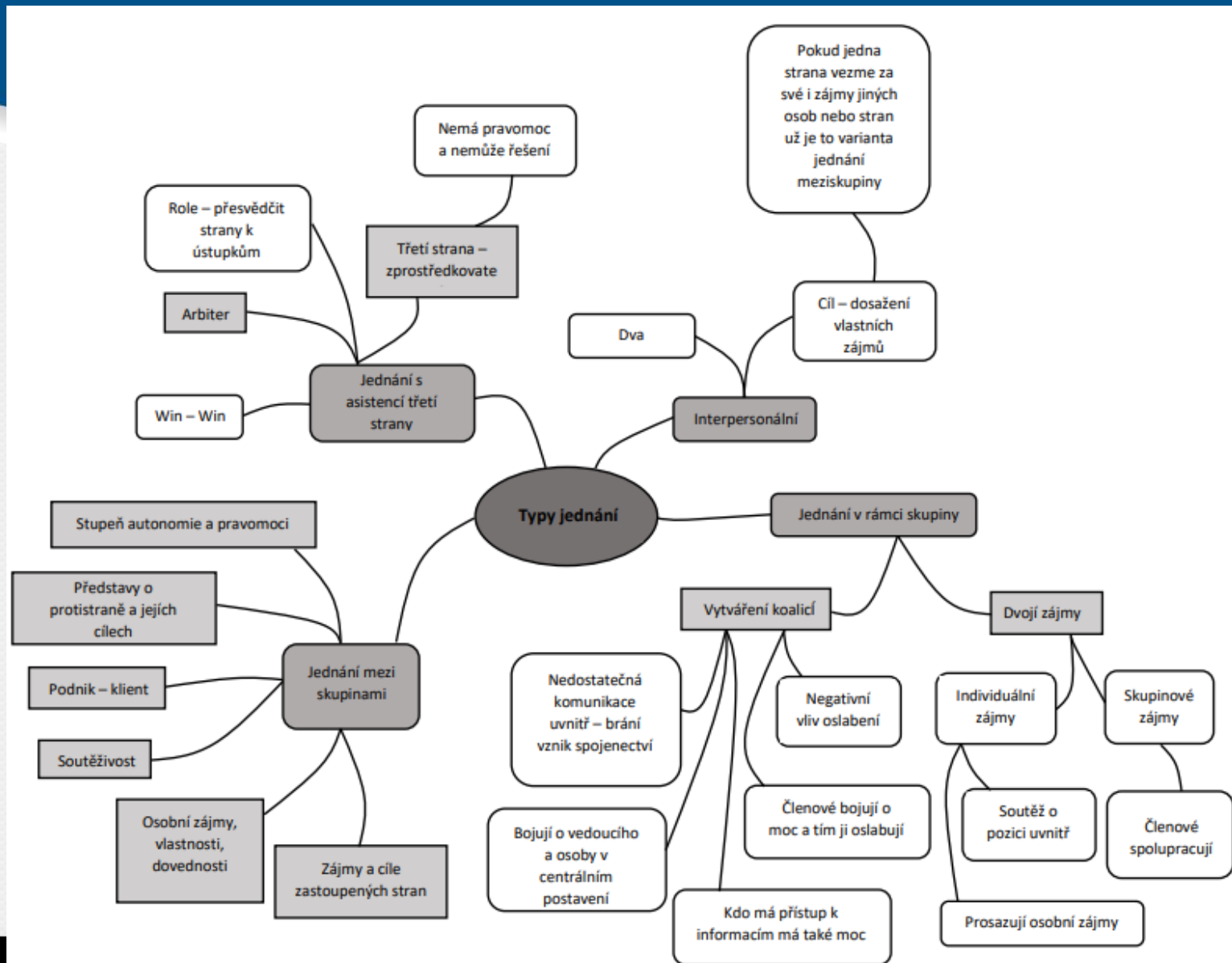
# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Stanovení požadavků na produktového manažera



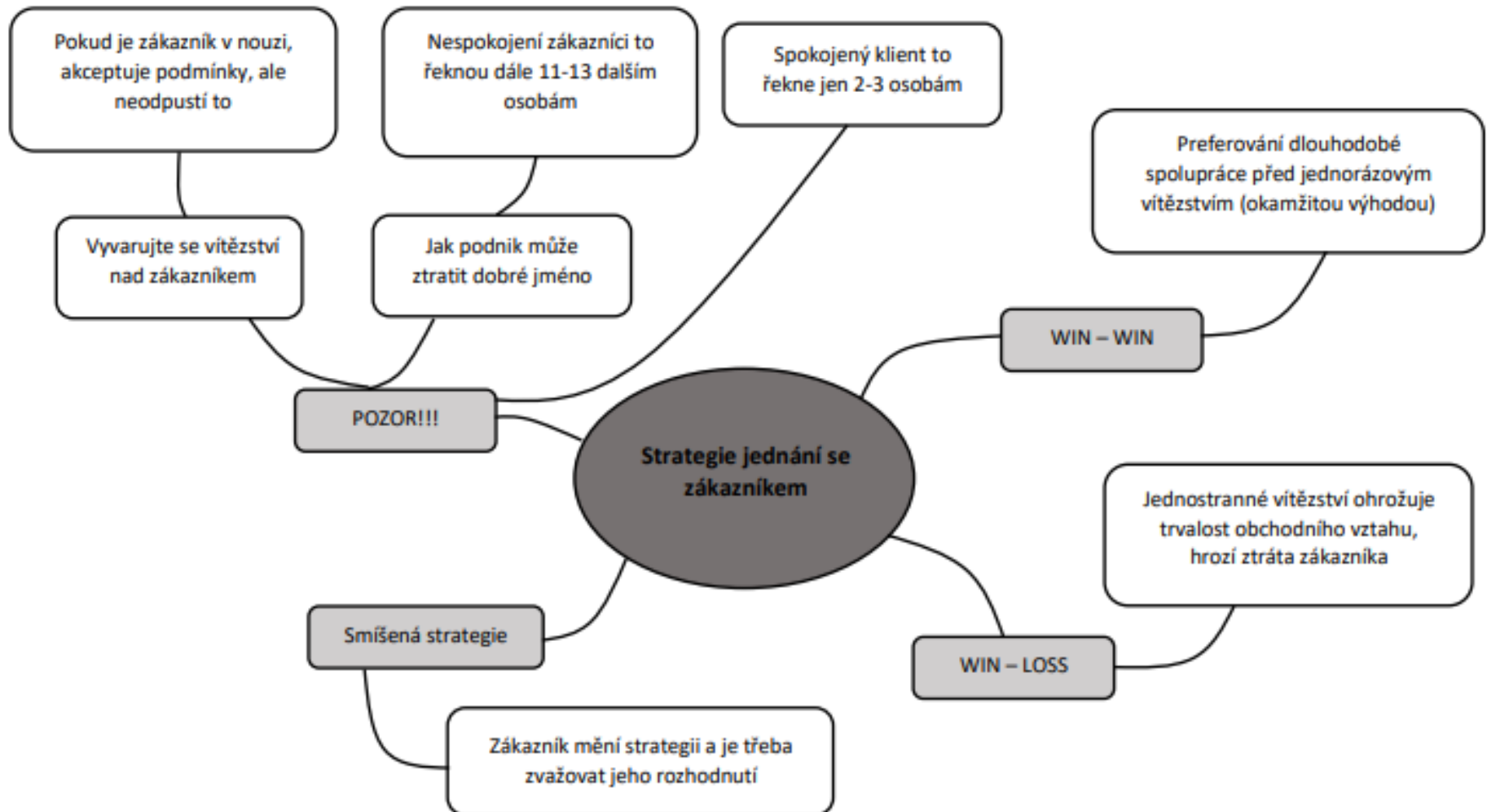
# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Typy vyjednávání



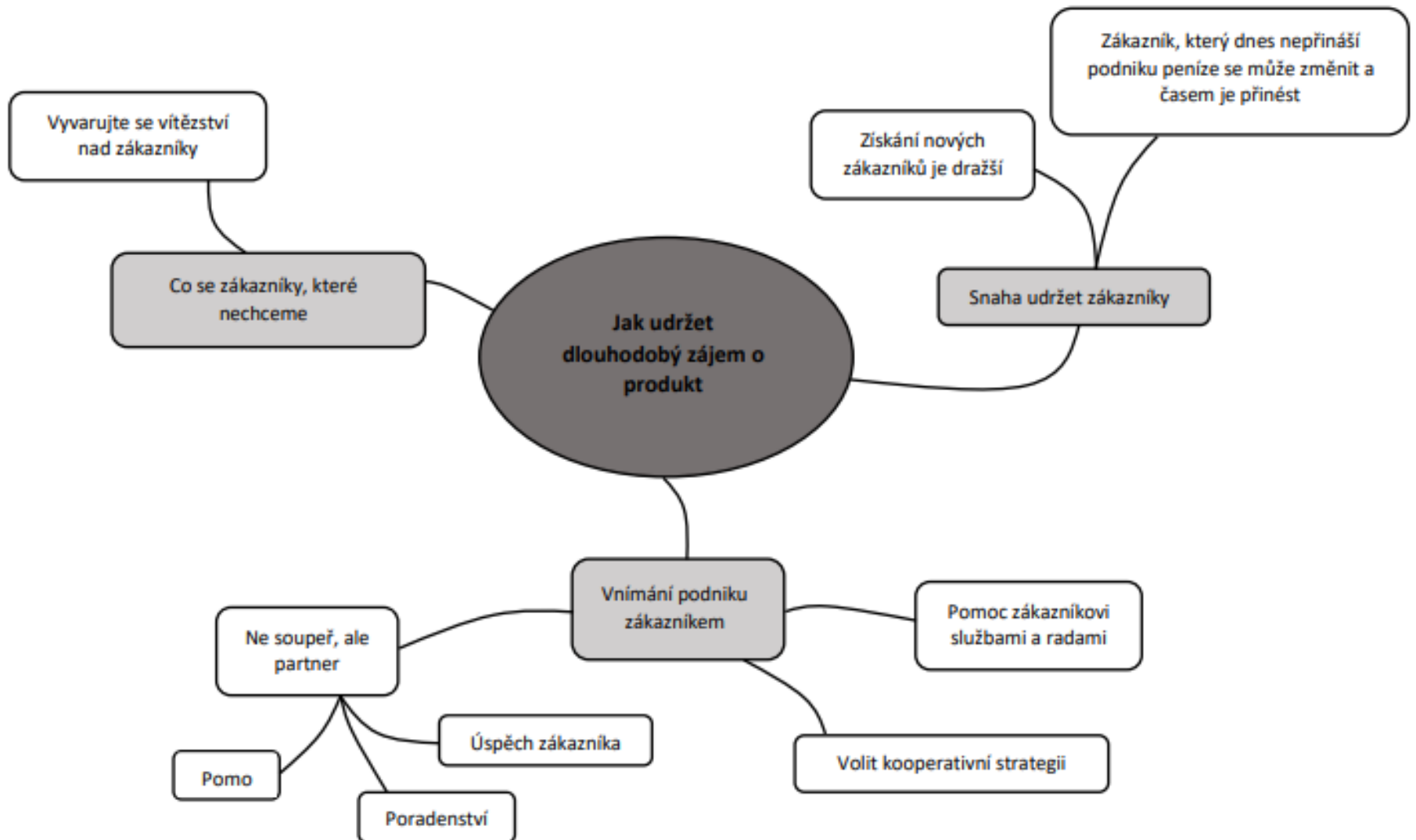
# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Strategie jednání se zákazníkem



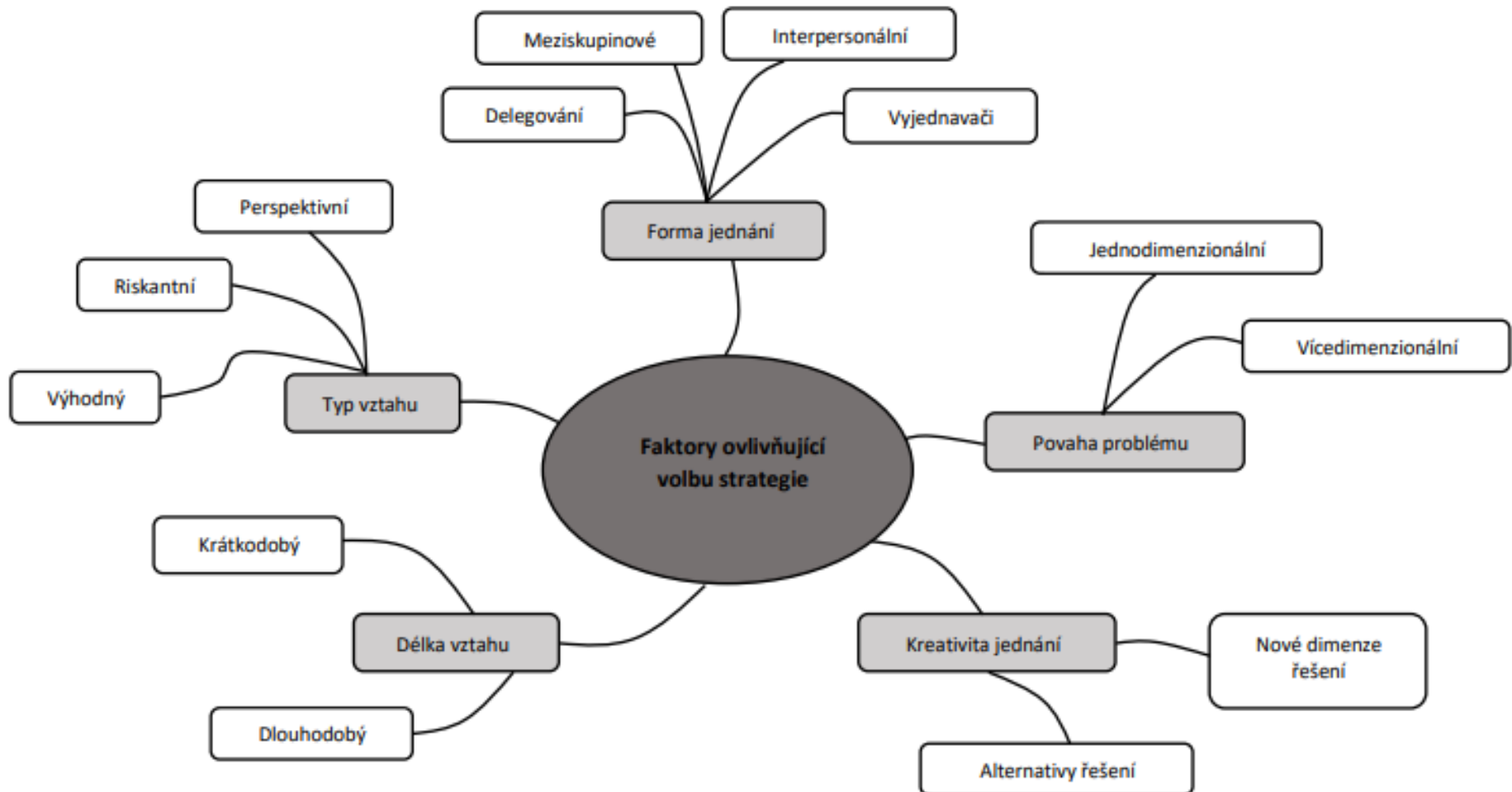
# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Jak udržet dlouhodobý zájem zákazníků



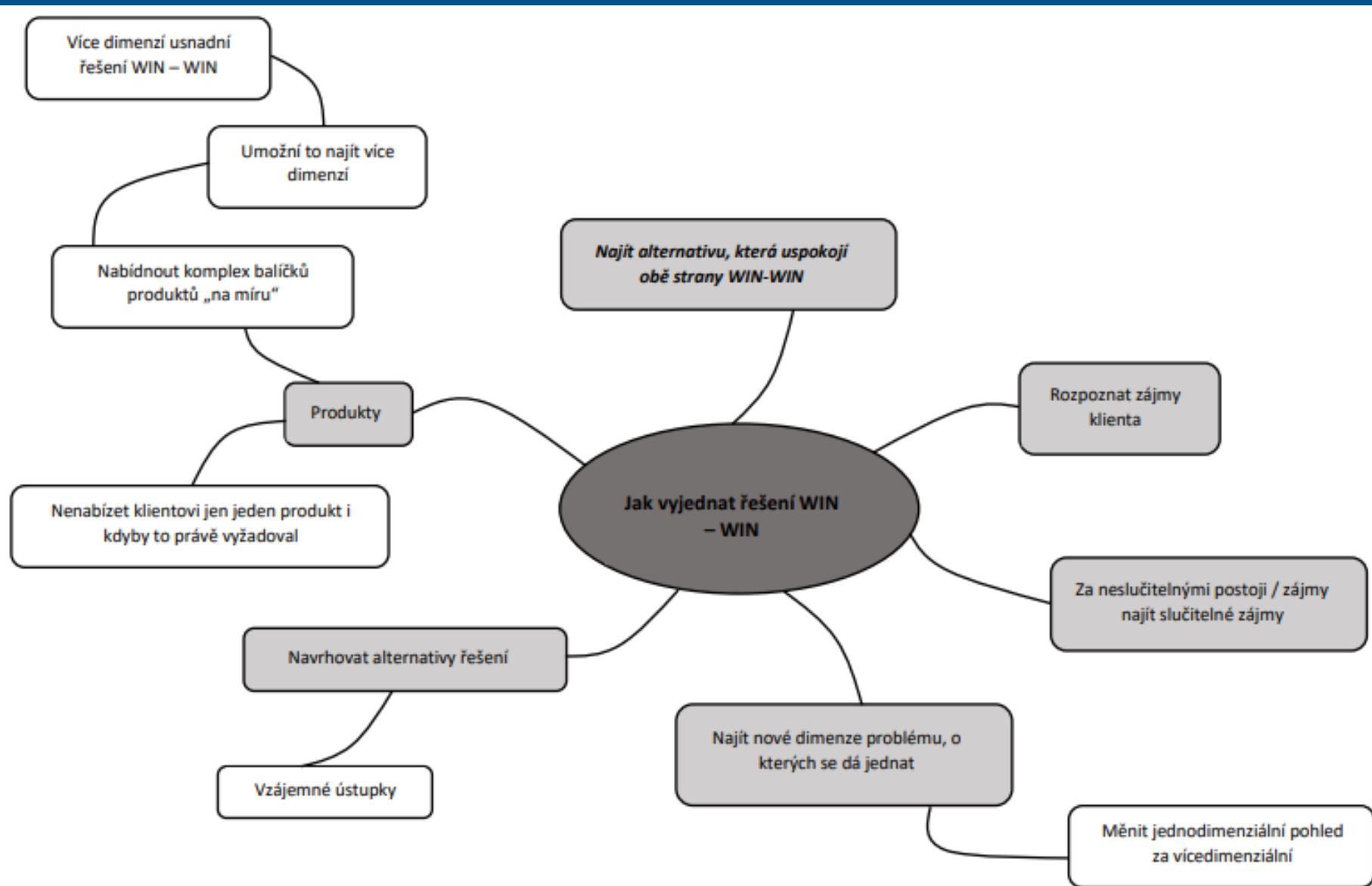
# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Faktory ovlivňující volbu strategie



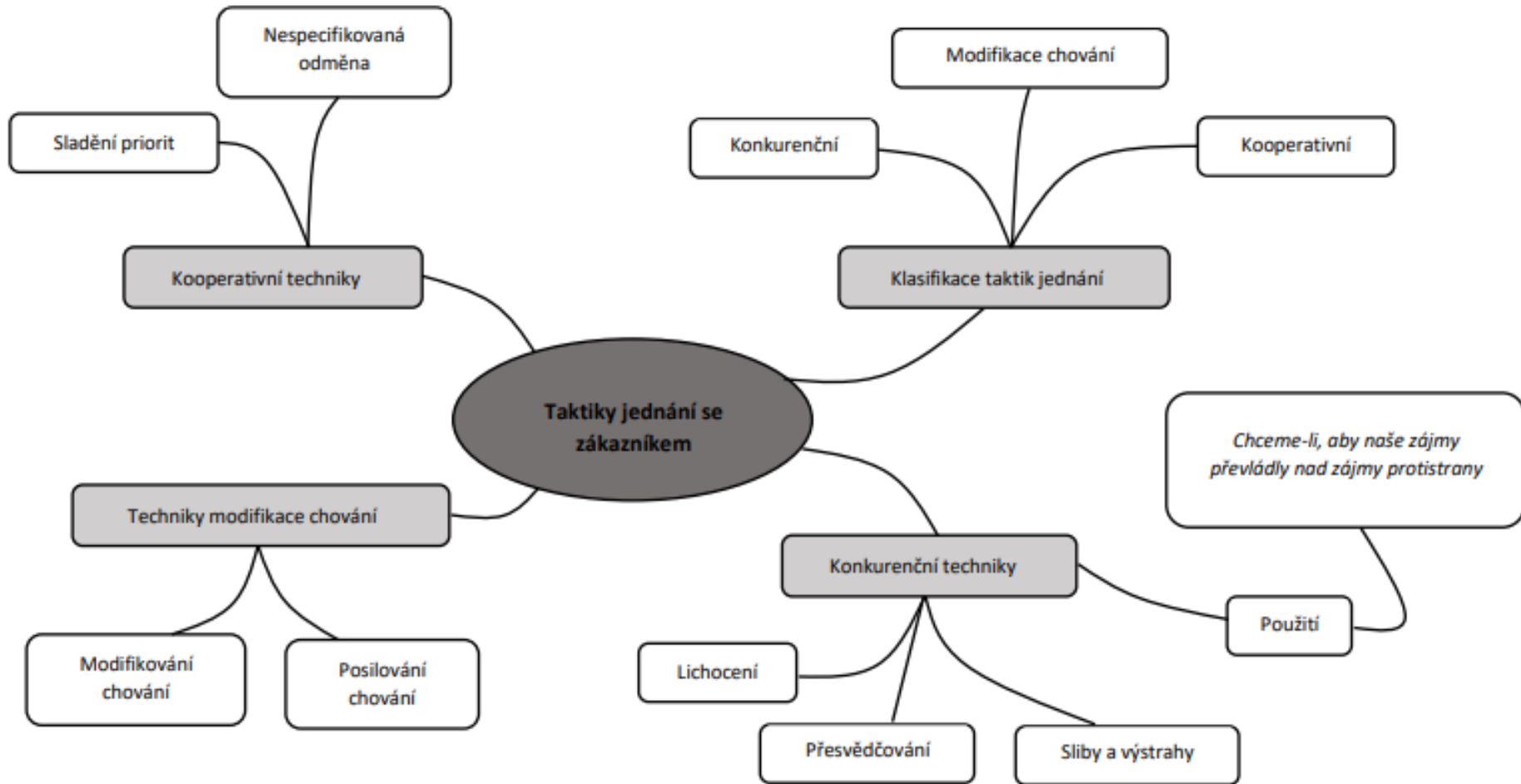
# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Řešení WIN-WIN



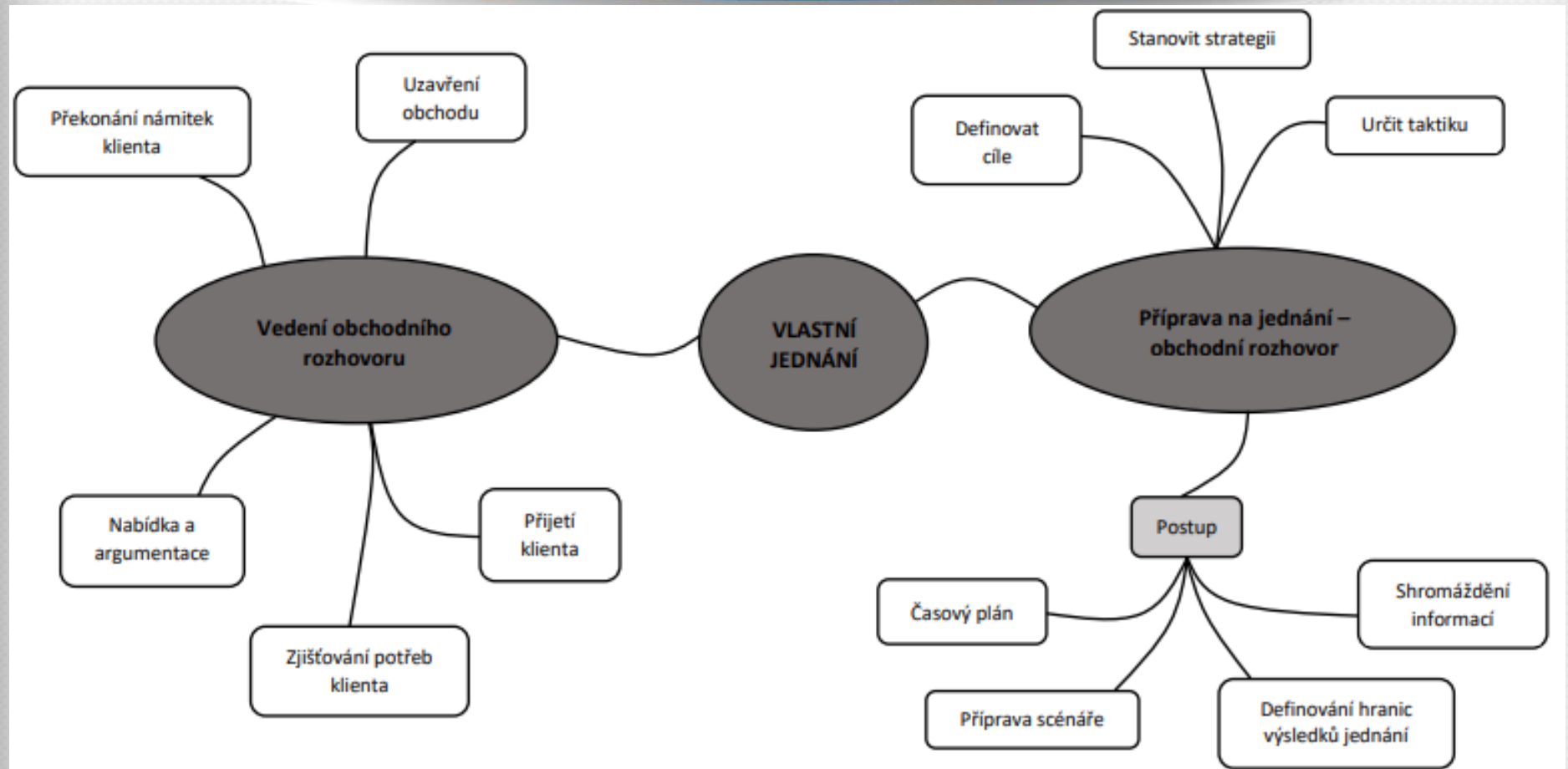
# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Taktika jednání se zákazníkem



# Příprava rozhovoru a vyjednávání produktového manažera

- Vlastní jednání se zákazníkem



# Kontrolní otázky

1. Jaký je postup při náboru a výběru produktového manažera?
2. Jak se určují požadavky na produktového manažera?
3. Popište typy vyjednávání v produktovém managementu.
4. Jaké strategie znáte při jednání se zákazníkem?
5. Jak lze udržet dlouhodobý zájem zákazníků?
6. Které faktory ovlivňují volbu strategie?
7. Jaké je řešení WIN\_WIN?
8. Popište taktiku jednání se zákazníkem.

# Literatura

- CRAWFORD, Merle; BENEDETTO, Anthony Di. *New products management*. McGraw-Hill, 2015. ISBN 9781259911828
- DASH, Ganesh; KIEFER, Kip; PAUL, Justin. Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, 2021, 122: 608-620. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.016>
- GORCHELS, L. 2000. *Příručka produktového managementu*. Druhé vydání. NTC Business Books. McGraw-Hill, ISBN 0-07-138989-X
- MADANCHIAN, Mitra; ARIKEN, Jay; TAHERDOOST, Hamed. Role of effective leadership on empowerment, effective communication, and Motivation in customer service. *Macro Management & Public Policies*, 2022, 4.1: 4530. doi: 10.30564/mmpp.v4i1.4530
- PICHLER, R., 2021. *Jak vést v produktovém managementu*. Wendover, Velká Británie: Pichler Consulting. ISBN 978-1-9163030-0-3.

# Literatura

- PRANAM, A., 2017. *Základy produktového managementu*. New York: Apress. ISBN 9781484233023.
- STARK, J., 2019. *Řízení životního cyklu produktu - svazek 1*. New York: Springer. ISBN 9783030288648.
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. *Produktový management*. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)
- ŠVECOVÁ, L. a J. VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1385-9.

# Produktový management

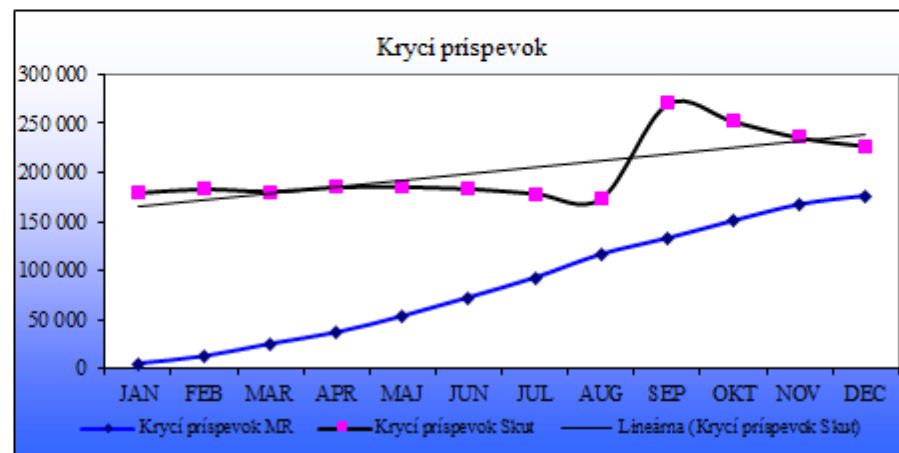
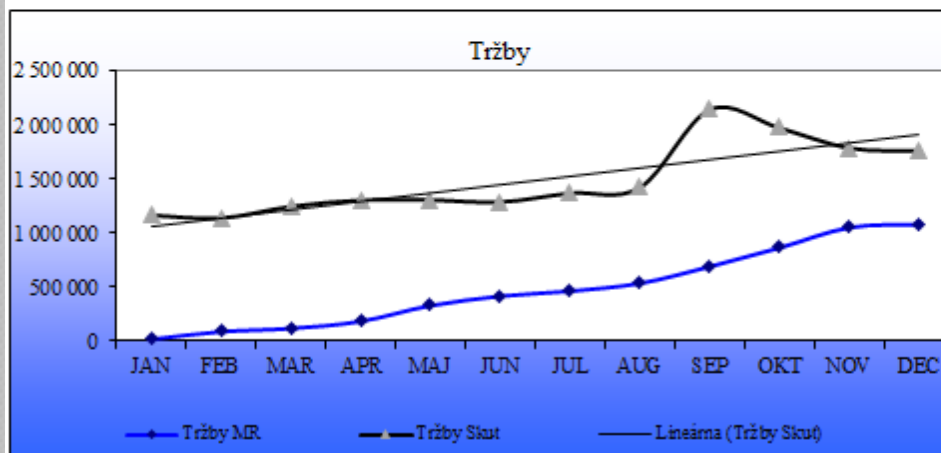
## 26/26

Praktická aplikace produktového managementu na životní cyklus výrobku

# Praktická aplikace produktového managementu na životní cyklus výrobku

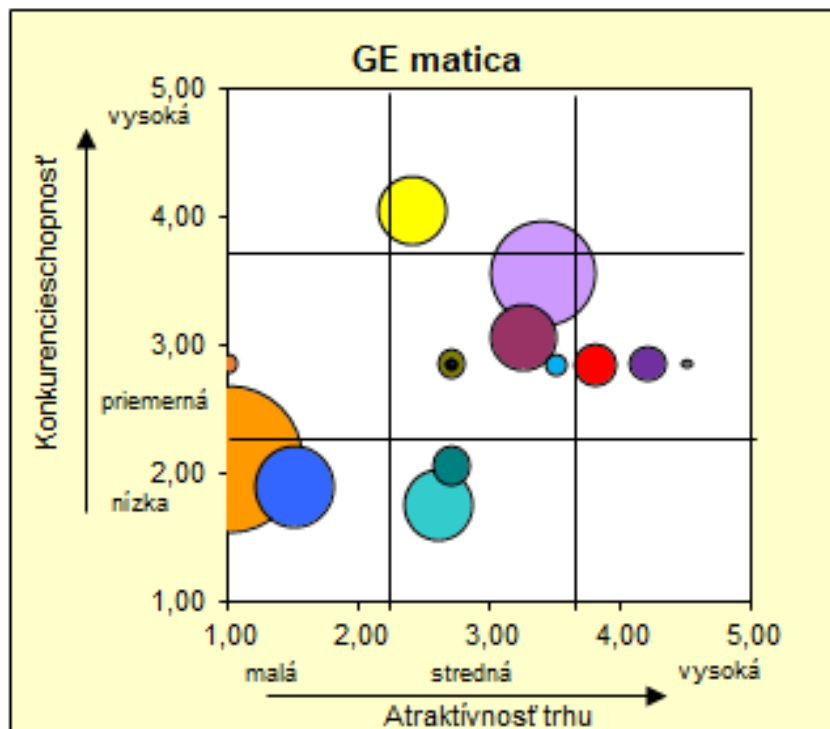
## Životný cyklus produktu

BA	Kľúčové hodnotenie 12 mesačný cyklus											
Tržby	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
Tržby MR	24 436	95 301	124 646	189 856	335 524	421 985	468 688	540 558	694 830	868 044	1 054 589	1 082 148
Tržby Skut	1 162 485	1 136 906	1 244 546	1 304 595	1 305 320	1 287 402	1 369 037	1 422 466	2 149 069	1 975 855	1 789 310	1 761 751
Krycí príspevok MR	4 818	12 312	25 052	36 633	53 308	72 440	92 685	116 553	132 910	150 884	167 542	176 233
Krycí príspevok Skut	178 997	182 956	180 464	184 802	185 392	183 357	178 351	173 220	270 404	252 429	235 771	227 080
Rentabilita	15,40%	16,09%	14,50%	14,17%	14,20%	14,24%	13,03%	12,18%	12,58%	12,78%	13,18%	12,89%
Kúpna sila	4657,28%	1092,97%	898,47%	587,15%	289,04%	205,08%	192,10%	163,15%	209,29%	127,62%	69,67%	62,80%
Hodnotenie	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda	Hviezda



# Praktická aplikace produktového managementu na životní cyklus výrobku

## Výrobné portfólio



<b>Chránené postavenie</b> Max. investovať Sústrediť sa na udržanie sily	<b>Investovať a budovať</b> Zaujať vedúce postavenie Selektívnosť Posilíť slabé miesta	<b>Budovať selektívne</b> Využívať obmedzené sily Prekonať slabé miesta Stiahnuť, ak nie je náznak rastu
<b>Budovať selektívne</b> Investovať na atraktívnych trhoch Zvýšiť zisk rastom produktivity Konkurencieschopnosť	<b>Výberovosť / smerovať k ziskom</b> Chrániť súčasný stav Investovať selektívne (malé riziko, ziskovosť)	<b>Obmedzene expandovať alebo ťať</b> Rozširovať bez rizika Minimalizovať investície Racionalizácia operácií
<b>Chrániť a znova sa sústrediť</b> Udržiavať zisky Sústrediť sa na atraktívne segmenty Brániť silu	<b>Smerovať k ziskom</b> Chrániť postavenie v ziskových segmentoch Minimalizovať investície Zvyšovať úroveň produktov	<b>Zbavovať sa</b> Predať, keď je to výhodné Znížiť fixné náklady a neinvestovať

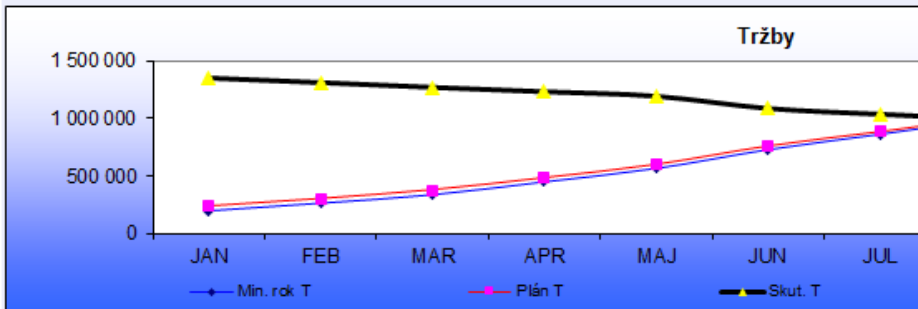
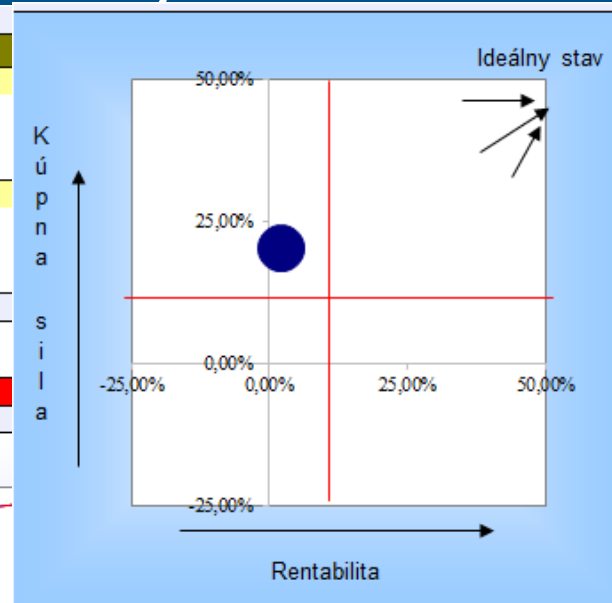
### PRODUKTY

PRODUKT	Váha 1..5	00	BA	OS	PL	DD	ST	OP	DO	SL	
Objem produkcie		0	386 731	117 263	130 521	102 735	79 340	65 741	22 570	21 335	
Cena		0,00	2,28	3,87	1,51	2,55	2,37	2,57	2,46	1,27	
Tržby		0	880 876	453 723	197 228	261 483	187 690	169 135	55 570	27 157	
Atraktivnosť trhu			3,40	1,00	3,40	2,60	1,50	2,40	3,25	2,70	2,70
Konkurencieschopnosť			1,75	2,10	3,55	1,75	1,90	4,05	3,05	2,05	2,85

# Praktická aplikace produktového managementu na životní cyklus výrobku

Údaje sú v tis. €      Kľúčové hodnotenie      12 mesačný cyklus

	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT
<b>TRŽBY</b>										
Min. rok T	197 880	265 027	337 722	448 613	565 235	727 752	860 840	996 280	1 103 037	1 227 280
Plán T	232 298	298 255	374 302	479 875	595 126	755 713	880 327	1 006 810	1 104 323	1 227 485
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	0	0
<b>HOSP. VÝSLEDOK</b>										
Min. rok T	-42 771	-51 009	-52 272	-47 597	-39 952	-23 574	-19 433	-10 891	-17 314	-18 188
Plán T	-18 128	-28 022	-30 060	-27 138	-21 085	-3 196	1 621	3 039	-3 655	-5 487
Skut. T	3 261	14 687	24 475	31 978	34 975	18 481	23 644	31 610	0	0
Rentabilita	0,24%	1,13%	1,94%	2,61%	2,94%	1,70%	2,29%	3,20%	0,00%	0,00%
Kúpna sila	579,20%	392,40%	274,36%	173,52%	110,29%	48,98%	20,14%	-0,79%	-100,00%	-100,00%
Hodnotenie	Krava	Krava	Krava	Krava	Krava	Krava	Krava	Pes		

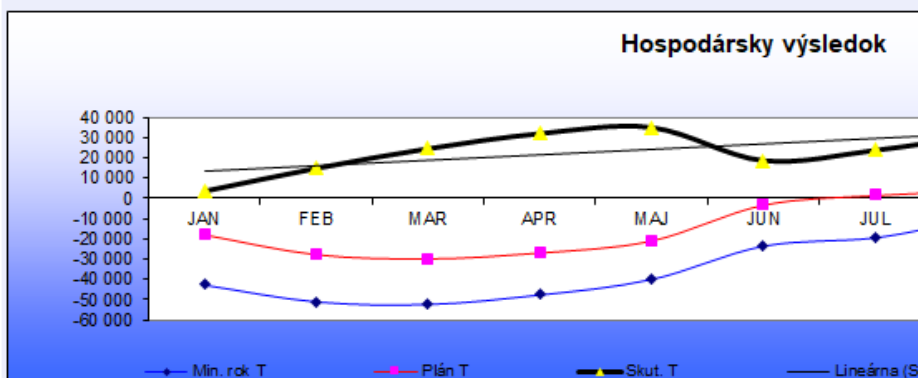


## CHARAKTERISTIKA:

Fáza: Podnik je v štádiu zrelosti

Hlavné ciele: - návratnosť investícií,  
- výnosnosť vloženého kapitálu, ekonomický zisk

Ostatné ciele: - udržať podiel na trhu, príp. zvýšiť  
- investície smerovať do slabých miest  
- investície s dlhodobou návratnosťou a do kapacít



# Životní cyklus produktu – podstata a chápání



# Životní cyklus produktu – podstata a chápání

- **Výzkum a vývoj - Návrh a vývoj produktu.** Zahrnuje vytvoření konceptu produktu, provedení průzkumu trhu a návržení produktu tak, aby vyhovoval potřebám a preferencím zákazníků. Zahrnuje také prototypování, testování a iteraci návrhu, aby bylo zajištěno, že konečný produkt bude mít vysokou kvalitu a funkčnost.
- **Výrobní aktivity.** Tato etapa následuje po etapě výzkumu a vývoje. Zahrnuje výběr správných materiálů, nastavení výrobních linek a zajištění efektivních a nákladově efektivních výrobních procesů. PM pomáhá společností optimalizovat jejich výrobní procesy zefektivněním pracovních postupů, snížením plýtvání a zlepšením celkové efektivity.
- **Řízení dodavatelského řetězce** je další kritickou součástí PM. Zahrnuje řízení toku materiálů, komponentů a hotových výrobků od dodavatelů k výrobcům k zákazníkům. Efektivní řízení dodavatelského řetězce zajišťuje, že správné produkty jsou dostupné ve správný čas a ve správném množství. Pomáhá také společností minimalizovat náklady, zkrátit dodací lhůty a zvýšit celkovou spokojenost zákazníků.

# Životní cyklus produktu – podstata a chápání

- **Strategie řízení životního cyklu výrobku** – kritický aspekt úspěšného podnikání. Dobře navržená produktová strategie pomáhá optimalizovat vývoj produktu, snižovat náklady a činit informovanější
- **Řízení životního cyklu produktu je komplexní přístup** ke správě všech aspektů životního cyklu produktu. Zahrnuje koordinaci lidí, procesů, dat a obchodních systémů s cílem zajistit, aby byl produkt vyvíjen, vyráběn a podporován efektivně a efektivně.
- **Řízení životního cyklu produktu zahrnuje širokou škálu činností**, které sahají od fáze počáteční myšlenky a návrhu až po vyřazení a likvidaci produktu. Neomezuje se pouze na fáze vývoje a výroby, ale zahrnuje také řízení dodavatelského řetězce, distribuci a zákaznickou podporu. Tento holistický přístup zajišťuje, že každý krok na cestě produktu je pečlivě naplánován a proveden.

# Definice a význam řízení životního cyklu produktu Product Life Management (PLM)

- **Product Lifecycle Management**, lze definovat jako proces řízení celého životního cyklu produktu, od nápadu až po odchod do důchodu.
- **Zahrnuje systematický přístup k vývoji produktů**, výrobě, distribuci a podpoře. PLM je zásadní pro společnosti, které chtějí získat konkurenční výhodu na trhu optimalizací nabídky svých produktů a operací.
- **Zavedením robustní PLM strategie mohou společnosti efektivně řídit složitost vývoje produktů** a zajistit, aby jejich produkty byly dodány na trh včas a v rámci rozpočtu. PLM umožňuje společností zefektivnit své procesy, zlepšit spolupráci mezi týmy a činit rozhodnutí na základě dat v průběhu životního cyklu produktu.
- **Kromě toho PLM pomáhá společnostem udržet si náskok před konkurencí** tím, že jim umožňuje rychle se přizpůsobit měnícím se tržním trendům a požadavkům zákazníků. Umožňuje společnostem efektivně zavádět nové produkty, vylepšovat produkty a vyřazovat zastaralé produkty. Neustálým sledováním a analýzou výkonu svých produktů mohou společnosti identifikovat oblasti pro zlepšení a podporovat inovace.

# Životní cyklus produktu – podstata a chápání

- **Zákaznická podpora.** Zahrnuje poskytování pomoci a řešení problémů po celou dobu životního cyklu produktu. To zahrnuje předprodejní podporu, technickou podporu, správu záruk a aktualizace produktů. Díky vynikající zákaznické podpoře mohou společnosti budovat silné vztahy se svými zákazníky a zvyšovat loajalitu ke značce.
- **Celkově hraje řízení životního cyklu produktu zásadní roli v úspěchu produktu a celkové konkurenceschopnosti společnosti.**
- Efektivním řízením všech aspektů životního cyklu produktu mohou společnosti zajistit, že jejich produkty jsou vysoce kvalitní, cenově výhodné a splňují očekávání zákazníků. PM umožňuje společností optimalizovat své nabídky produktů a operace, což vede ke zvýšení ziskovosti a podílu na trhu.

# Klíčové součásti řízení životního cyklu produktu



# Vypracování robustní strategie řízení životního cyklu produktu

- Vytvoření silné PLM strategie je nezbytné pro společnosti, které chtějí maximalizovat hodnotu a ziskovost svých produktů. Tato strategie by měla zahrnovat různé kroky a využívat správné nástroje a technologie pro zefektivnění vývoje produktů a zlepšení rozhodovacích procesů.
- **Kroky k vytvoření strategie řízení životního cyklu produktu**
  - 1 - Definujte cílový trh produktu a potřeby zákazníků.
  - 2 - Formulujte jasnou strategii umístění produktu a diferenciaci.
  - 3 - Vytvořte mezifunkční tým, který bude dohlížet na životní cyklus produktu.
  - 4 - Implementujte robustní procesy pro návrh, vývoj a testování produktů.
  - 5 - Využijte efektivní techniky projektového řízení k zajištění včasného dodání.
  - 5 - Integrujte zpětnou vazbu od zákazníků a zainteresovaných stran do celého procesu.

# Fáze řízení životního cyklu produktu

- PLM lze rozdělit do několika odlišných fází, z nichž každá má své vlastní jedinečné výzvy a strategie. Díky pochopení těchto fází mohou společnosti efektivně plánovat a realizovat své strategie řízení životního cyklu produktu.
- **Úvod Etapa a strategie**
- Fáze uvedení znamená uvedení produktu na trh. Během této fáze se společnosti musí zaměřit na vytváření povědomí, vyvolávání zájmu a získávání podílu na trhu. Mezi strategie, které je třeba zvážit, patří rozsáhlé marketingové a propagační aktivity, konkurenceschopné ceny a nabídka pobídek pro první uživatele.
- **Fáze růstu a strategie**
- Jakmile se produkt na trhu prosadí, vstoupí do fáze růstu. Toto je kritická fáze, kdy se společnosti musí snažit zvýšit podíl na trhu a maximalizovat ziskovost. Strategie pro tuto fázi mohou zahrnovat rozšíření distribučních kanálů, zavádění variant produktů a investice do výzkumu a vývoje.

# Fáze řízení životního cyklu produktu

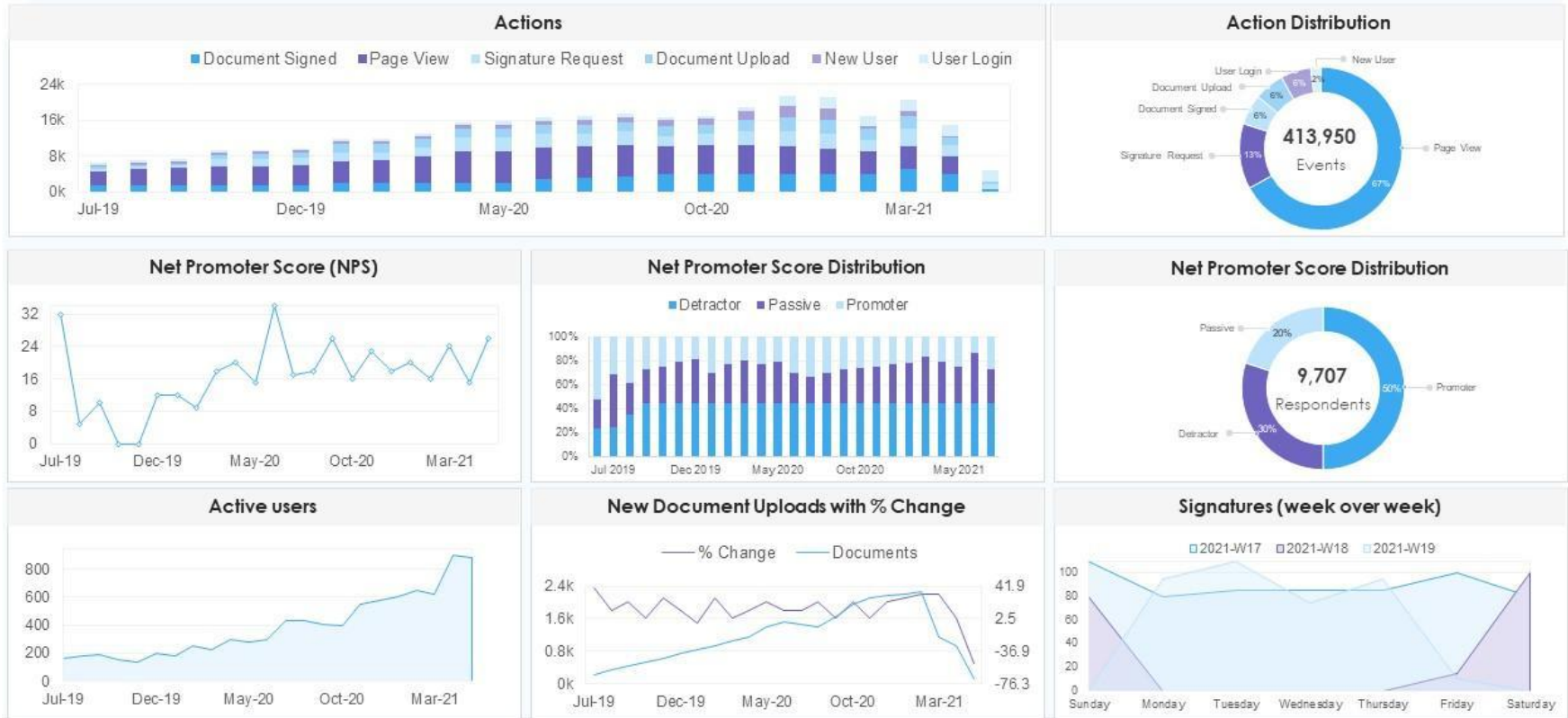
- **Fáze zralosti a strategie**
- Fáze zralosti se vyznačuje zvýšenou konkurencí a nasycením trhu. Během této fáze se společnosti musí zaměřit na udržení podílu na trhu a maximalizaci ziskovosti. Strategie mohou zahrnovat nabízení produktových balíčků, zavádění úsporných opatření a zahájení věrnostních programů k udržení zákazníků.
- **Fáze a strategie poklesu**
- Nakonec se všechny produkty dostanou do fáze poklesu, kdy prodeje a ziskovost klesají kvůli měnící se dynamice trhu nebo nástupu novějších technologií. Společnosti musí tuto fázi pečlivě řídit tím, že se rozhodnou, zda produkt postupně vyřadit, přemístit nebo zavést inovace k prodloužení jeho životního cyklu.

# Vypracování robustní strategie řízení životního cyklu produktu

- **Nástroje a technologie pro řízení životního cyklu produktu**
- V dnešním digitálním věku je k dispozici řada nástrojů a technologií na podporu a vylepšení procesu PLM. Patří mezi ně například:
- Software pro počítačově podporované navrhování (CAD),
- Systémy pro správu produktových dat (PDM),
- Plánování podnikových zdrojů (ERP).
- Využitím těchto nástrojů mohou společnosti zefektivnit své operace a zlepšit spolupráci mezi týmy.
- Efektivním nástrojem pro spracování dat je Excel, který umí také setavit kvalitný reporting a dashboardy.

# Product Management Dashboard to Measure Performance

This slide focuses on product management dashboard to measure performance that includes actions, active users, new document uploads with % change, signatures, new promoter score, etc.

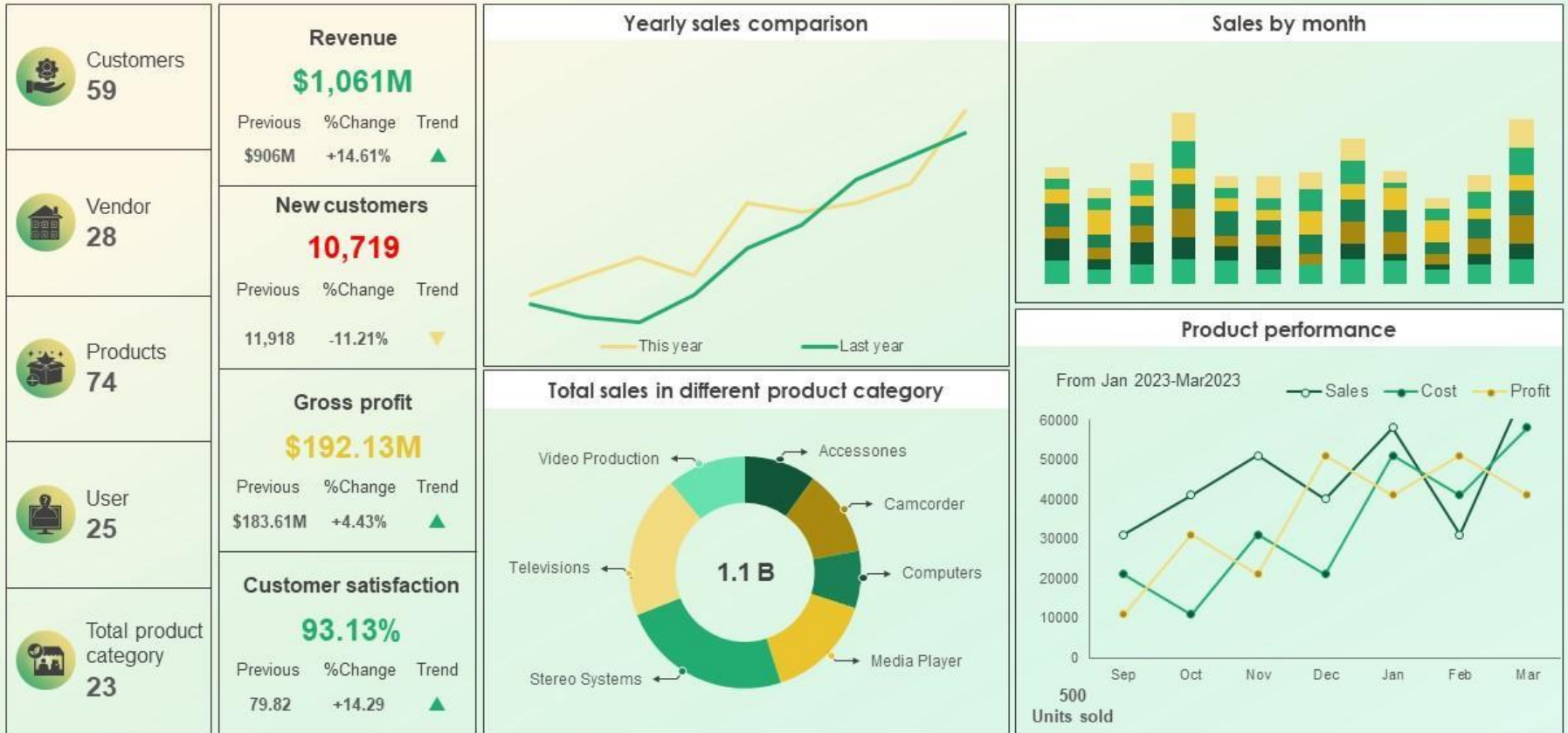


This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.



# Metric dashboard to track product performance

This slide represents KPI dashboard to track product performance in the market. It covers various metrics such as customers, vendor, product category, revenue etc.



This graph/chart is linked to excel, and changes automatically based on data. Just left click on it and select "Edit Data".

# Kontrolní otázky

1. Popište praktické využití životního cyklu výrobku v podniku.
2. Jak by ste zhodnotil produktové portfolio a investice do produktů?
3. Co je podstatou pochopení životního cyklu výrobků?
4. Jaké jsou klíčové součásti životního cyklu produktu?
5. Popište jednotlivé fáze životního cyklu výrobku.
6. Jaká je role dashboardů v produktovém managementu?

# Literatura

- BIELECKI, Maciej; HADAS, Lukasz. Selected Aspects Of Product Logistic Efficiency As Part Of The Design For Logistics Concept-Case Study. *Business Logistics in Modern Management*, 2018. ISSN 1849-5931
- BISSOLA, Rita; IMPERATORI, Barbara; COLONEL, Renata Trinca. Enhancing the creative performance of new product teams: An organizational configurational approach. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31.2: 375-391. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12101>
- CHAN, S. L.; IP, W. H. A dynamic decision support system to predict the value of customer for new product development. *Decision support systems*, 2011, 52.1: 178-188. doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.07.002>
- GORCHELS, L. 2000. *Příručka produktového managementu*. Druhé vydání. NTC Business Books. McGraw-Hill, ISBN 0-07-138989-X
- LAKSMANA, Dimas Indra; WIJAYANINGTYAS, Maranatha. Integration Facility Management: Interface Coordination in Product Management. *Integration Facility Management: Interface Coordination in Process Management*, 2020, 20.11: 112-115. doi: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2020.20.11.14>

# Literatura

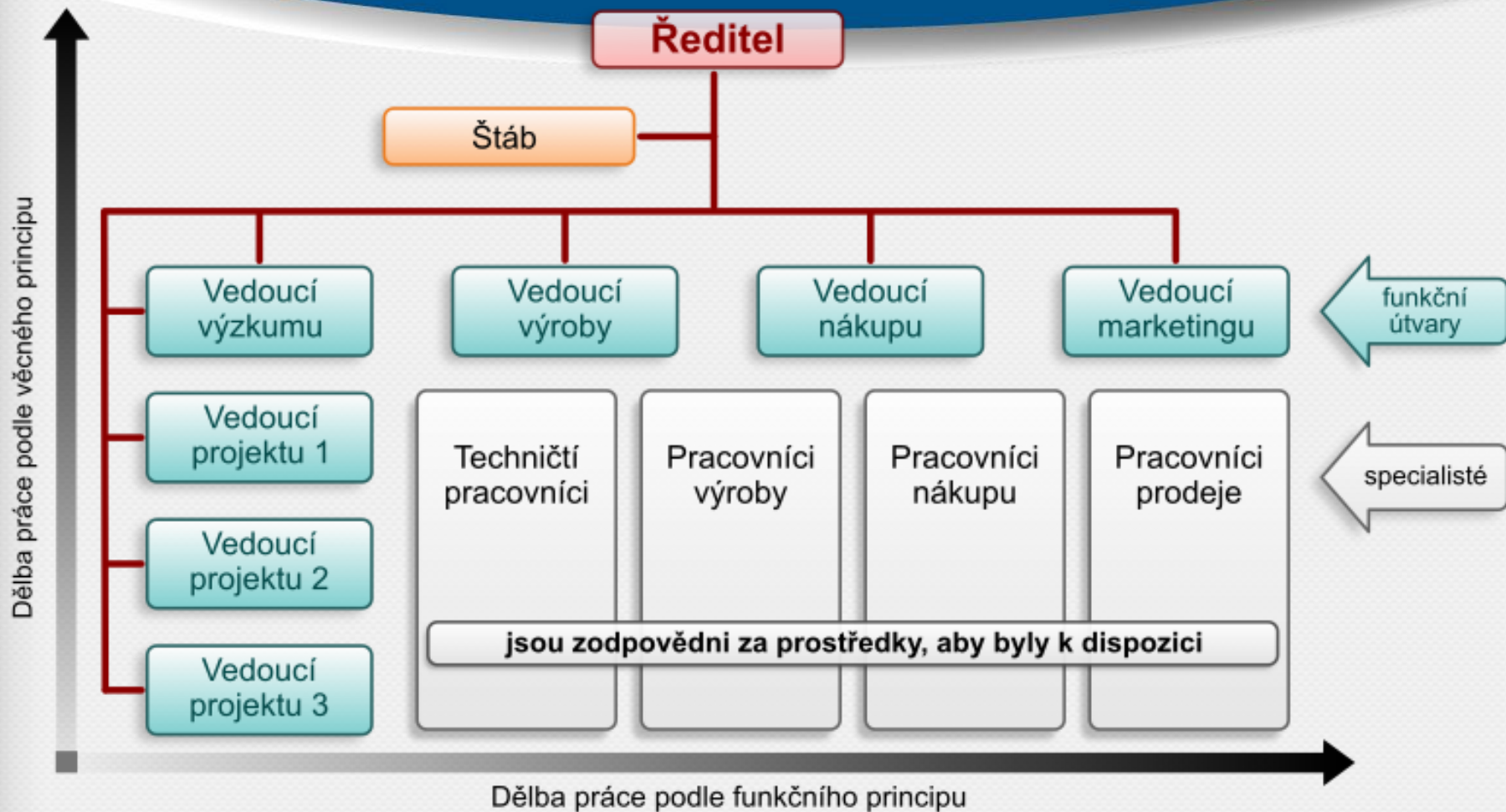
- MU, Yiping; FENG, Yi. Integrating early sales with production decisions and its effect on budgetary constraint. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 2013, 30.06: 1350025. doi: 10.1142/S0217595913500255
- PICHLER, R., 2021. *Jak vést v produktovém managementu*. Wendover, Velká Británie: Pichler Consulting. ISBN 978-1-9163030-0-3.
- PRANAM, A., 2017. *Základy produktového managementu*. New York: Apress. ISBN 9781484233023.
- STARK, J., 2019. *Řízení životního cyklu produktu – svazek 1*. New York: Springer. ISBN 9783030288648.
- STRAKOVÁ, J., GALLO, P., VÁCHAL, J. 2022. *Produktový management*. Dominanta. ISBN 978-80-973605-5-9 (tlač), 978-80-973605-6-6 (PDF)

# Produktový management

## Príloha

# Podstata a význam produktového managementu

## Produktová organizační struktura



# Podstata a význam produktového managementu

Role produktového managementu v životním cyklu produktu



## Odborník na produkt

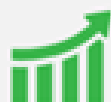
### Cíl:

Prispôsobenie sa produktovému trhu

### Zaměření:

Rychlá adaptace na nové poznatky od zákazníku a trhu

Úvod



## Odborník na růst

### Cíl:

Rozšíření dosahu, škálování a zústat konkurencieschopní

### Zaměření:

Podpora většího počtu uživatelů při optimalizaci ke zrychlení růstu

Růst



## Odborník na strategie

### Cíl:

Udržení, udržení podílu na trhu

### Zaměření:

Vyvíjející se hodnotová nabídka se zaměřením na spokojenost a potěšení zákazníka. Bojový churn.

Udržení



## Odborník na řešení

### Cíl:

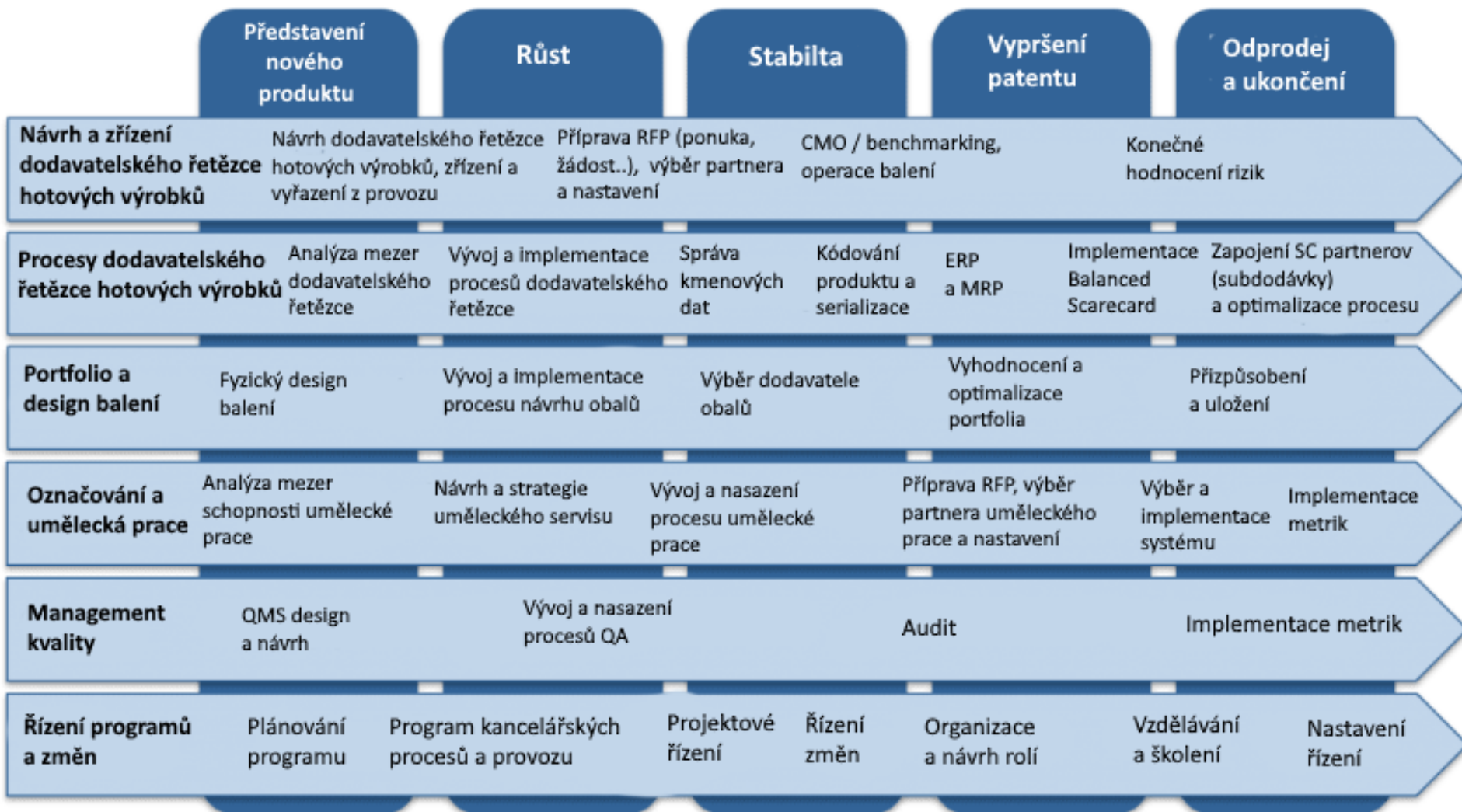
Zabezpečení nejlepšího výsledku.

### Zaměření:

Strategicky přemýšlejte o pivotování, oživení současné nabídky nebo postupném vyřazování

Útlm, oživení

# Podstata a význam produktového managementu

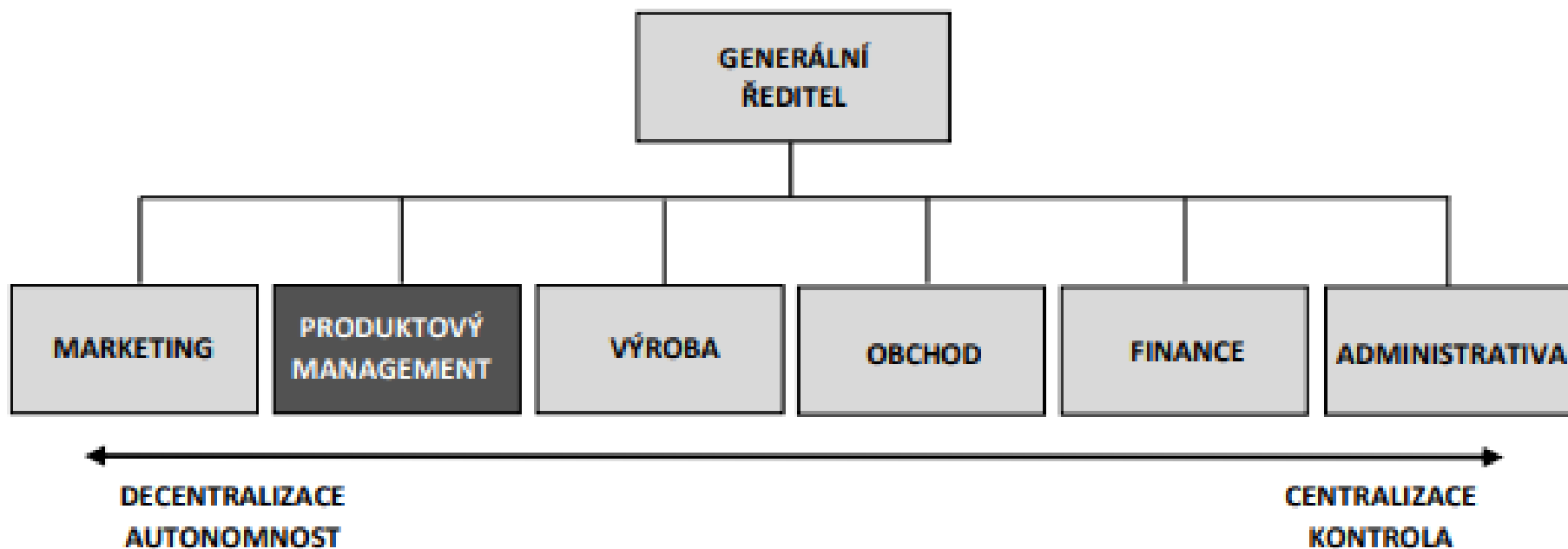


# Podstata a význam produktového managementu

- Existuje však závažný problém: *Jak navrhnout správnou organizaci?*
- *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.
- Kvůli velkým změnám ovlivněným digitálními technologiemi již nefungují správně.
- 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.

# Podstata a význam produktového managementu

Moderní organizační struktura



# Podstata a význam produktového managementu

- 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 ,
  - bude schopen rozumět potřebám trhu a musí být schopen uplatnit schopnosti.
- Cílem produktového manažera je spokojenost zákazníka, které je dosaženo poskytováním vedení ve všech funkcích společnosti.

Děkuji za pozornost