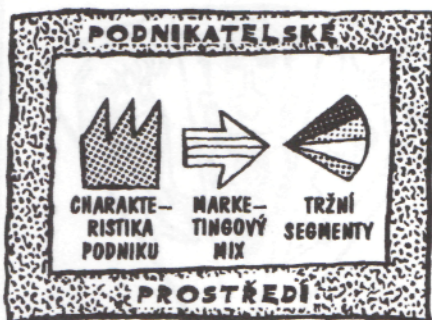


# 5.kapitola Analýza výrobku



V předchozí kapitole jsme se přesvědčili, jak nám analýzy zákazníků umožní pochopit, co to jsou tržní segmenty.

V této kapitole bychom se rádi zaměřili na jeden z prvků marketingového mixu.



Uvidíme, jak lze hodnotit výrobky a služby, které podnik nabízí. Nejprve si ale položme základní otázku: Co je to výrobek?

Vezměme si tento výrobek:



Čtvrtpalcový vrták. Když ho však lidé kupují, je to opravdu ono, co potřebují? Nebo je to toto?



Když vyjde levněji prorážet čtvrtpalcové otvory jinak, společnost vyrábějící vrtáky bude muset přejít na nový způsob výroby, pokud chce nadále úspěšně podnikat.

Je to dané tím, že lidé kupují výhody, ne výrobky. Vzpomínáte si na toto?



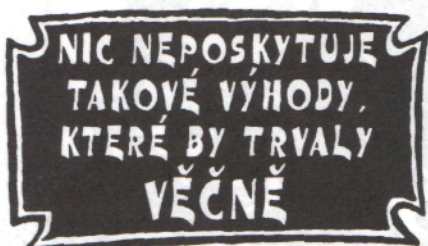
Základníci kupují výrobky pouze tehdy, jestliže přinášejí výhody, které požadují. Jak jsme viděli v předchozí kapitole, výhody se vztahují spíše k něčemu jinému než k technickému provedení.

Vezměme si případ muže, který chtěl koupit vůz.

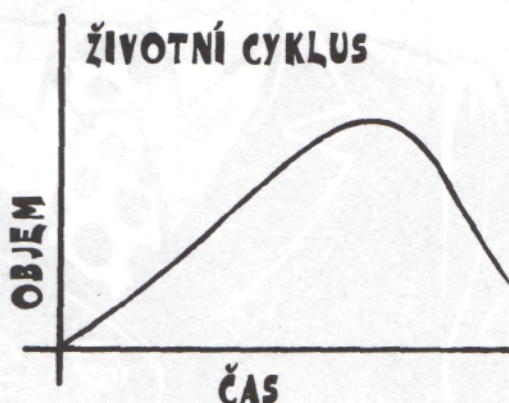


Na svou koupi nahlíží v dimenzi dostat se z A do B (*racionální úvaha*), nahlíží na ni však také v dimenzi své představy (*emocionální úvaha*). A právě proto, že potřeby zákazníků nejsou vždy zcela racionální, neměla by se rozhodnutí o výrobcích podniku ponechávat pouze na oddělení výzkumu a vývoje nebo na konstruktérech.

Zde máme další velmi důležitou vlastnost výrobku – a ta platí také pro služby:



Všechny výrobky mají životní cyklus.



Objem prodeje jakéhokoli výrobku stoupá od nuly, kdy se výrobek zavedl na trh, dosáhne vrcholu a potom opět klesá k nule. Vyplyvá to z příčin, které si můžeme názorně předvést na příkladu podniku, jenž se neúspěšně pokoušel uvést na trh dětskou hračku – kovbojský klobouk, vylišovaný z umělé hmoty.

Chyba ve výrobním procesu způsobila, že měly špatný tvar a byly tím pádem neprodejně.



**TŠCHI! PADEJ!!**



Ředitel učinil zajímavý poznatek, když odhodil výrobek, který byl skvrnou na čistém štítu továrny.

Ať dělal co dělal, klobouku ne a ne se zbavit.

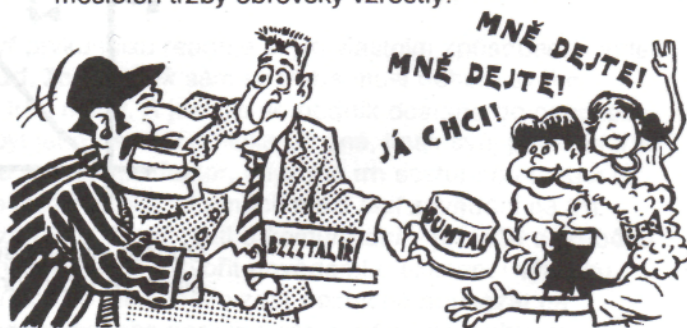


Pokaždé, když jím hodil, vrátil se k němu dokonalým obloukem. Jako klobouk to byl zmetek, jako bumerang trefa do černého.

Výrobek uvedli na trh, jakmile byli s to vymyslet vhodné jméno.



Úspěch se dostavil okamžitě, v několika krátkých měsících tržby obrovsky vzrostly.



V tomto okamžiku se objevila konkurence. Ostatní firmy rychle profitovaly z úspěchu BUMTALÍŘE a vyrobily své vlastní verze.



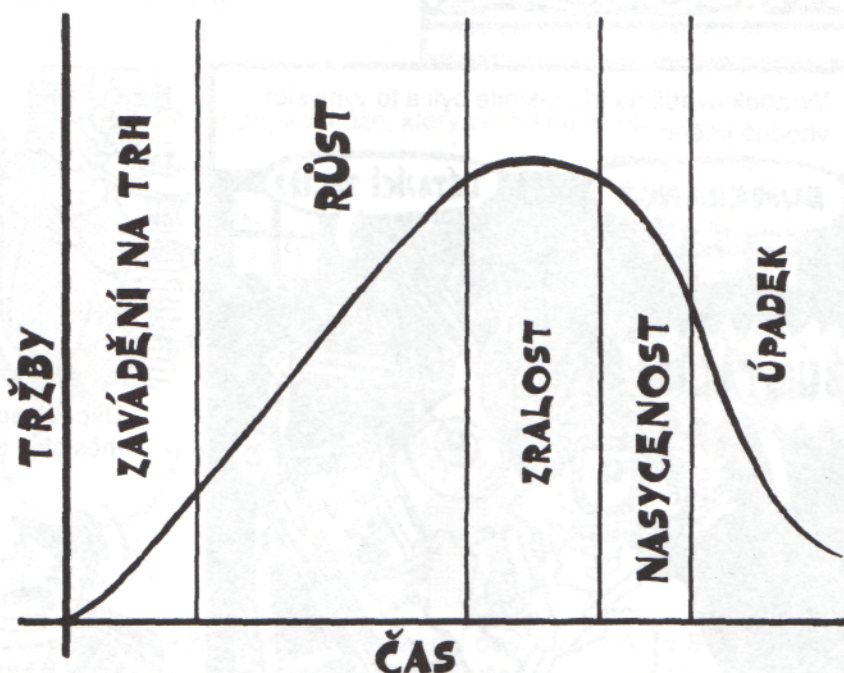
Výrobek se chytil. Téměř každý ho kupoval a zdálo se, že ho také téměř každý prodává. Po nějaké době však začala módní vlna opadat. Růst prodeje se zpomalil. Bylo méně zákazníků a příliš mnoho dodavatelů.

Začala cenová válka a firmy, které na ni nebyly připravené, začaly odpadávat. Nakonec vyprchalo i samo módní opojení a výrobek se stal, jak říká přísloví, starou vestou – tedy v našem případě starým kloboukem.



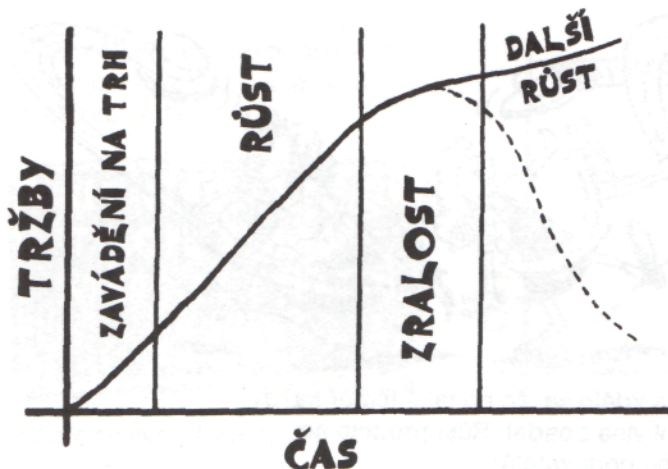
Šlo to tedy systémem do kopce a z kopce a ty společnosti, které nemohly nabídnout jiné výrobky, toto podnikání opustily. Zde jsme viděli příklad životního cyklu výrobku.

Prochází pěti etapami. V etapě zavádění na trh roste prodej pomalu, protože je výrobek na trhu nový a lidé o něm vědí málo. V etapě růstu vylétnou tržby prudce vzhůru. V tom okamžiku vstupují na trh konkurenti a prosazují své vlastní výrobky. Dříve či později se míra růstu snižuje. Tehdy nastává etapa zralosti. Potom se trh nasytí, protože se vyrojilo příliš mnoho firem, které se snaží získat zákazníka. Začíná cenová válka a některé společnosti odpadnou. Nakonec zájem trhu opadá a výrobek se v dané podobě stává ztrátový.

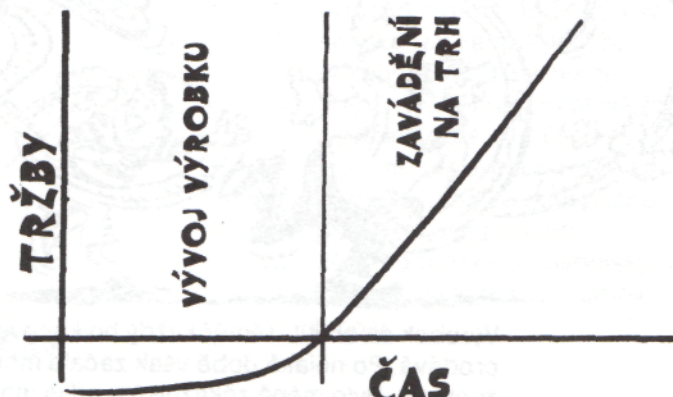


Do této situace se společnost prodávající výrobek dostane, když nepodnikne žádnou korigující akcí. Životní cyklus výrobku se totiž dá prodloužit.

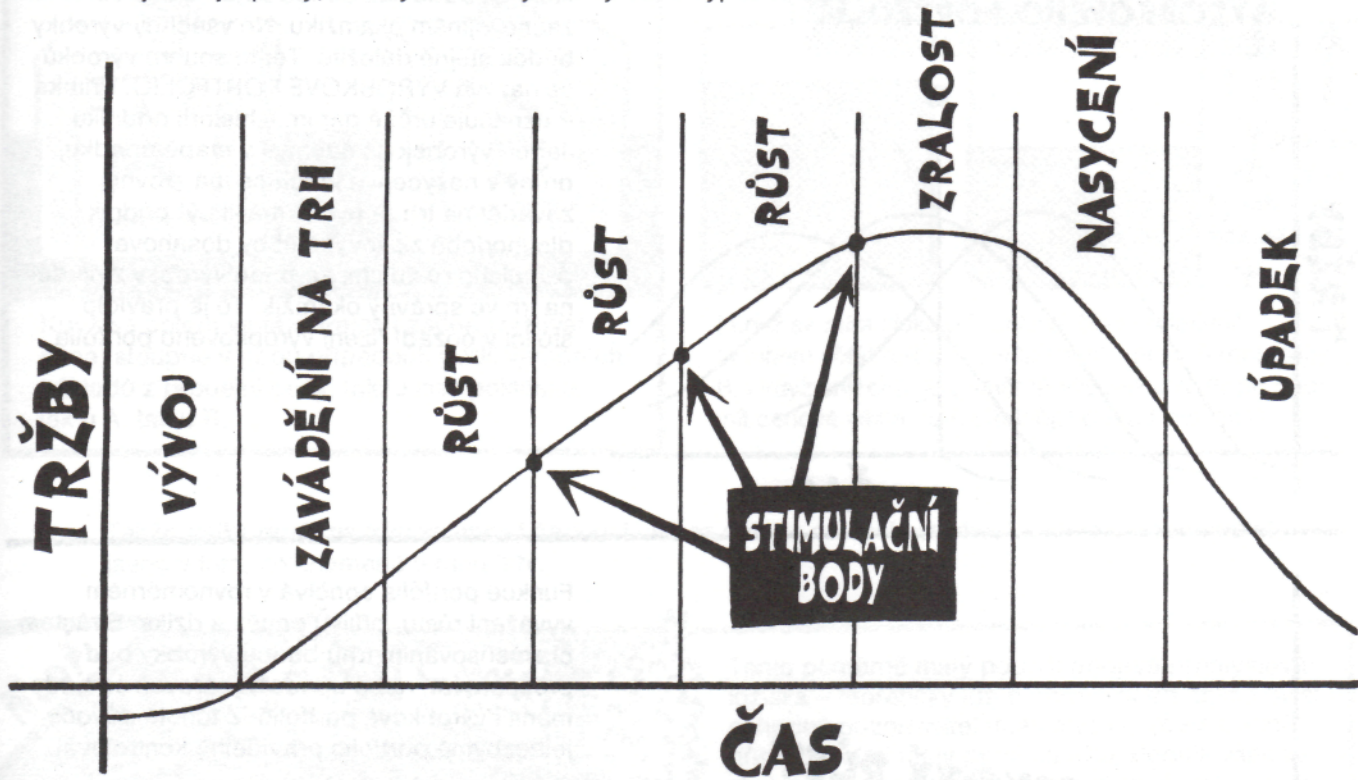
Jestliže se těsně před fází nasycení sortiment výrobků rozšíří, může křivka vykázat nové období růstu.



Když i zde začne klesat, je možné najít pro výrobek nový trh, a zajistit tak prodloužení životního cyklu na ještě delší dobu. Jedna etapa životního cyklu dosud chybí. Předchází etapu zavádění na trh.

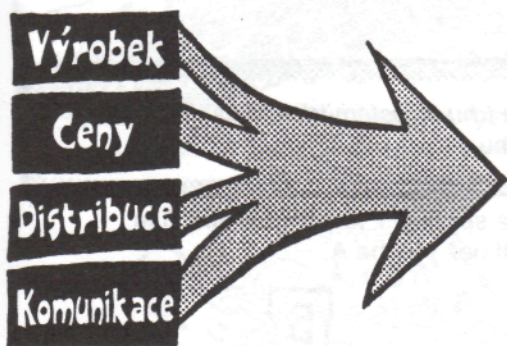


Etapa vývoje výrobku je finančně náročná, protože nepřináší tržbu a znamená čistou ztrátu; pro existenci výrobku je však nezbytná, bez ohledu na to, jak dlouhý nebo krátký jeho životní cyklus je. Vezmeme-li tedy v úvahu nejrůznější prvky, měl by životní cyklus výrobku vypadat takto:

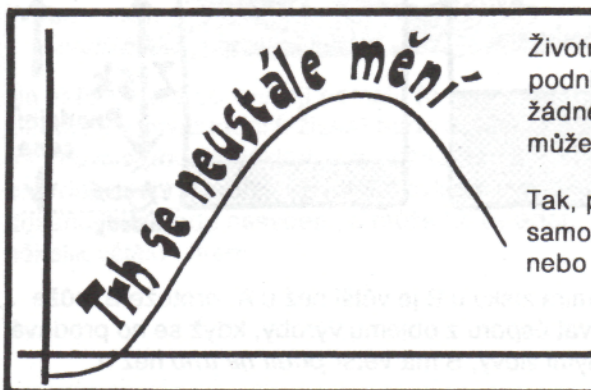


Za prvé tu máme období počátečního vývoje, zavádění výrobku na trh a potom sled období růstu, stimulovaných různými způsoby: zlepšením výrobku, rozšířením sortimentu výrobku, rozvojem trhu apod. Tyto způsoby prodlužují životní cyklus výrobku, dokud neprojde nevyhnutelnými fázemi zralosti, nasycenosti a úpadku.

### ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU, OVLIVŇUJE MARKETINGOVÝ MIX



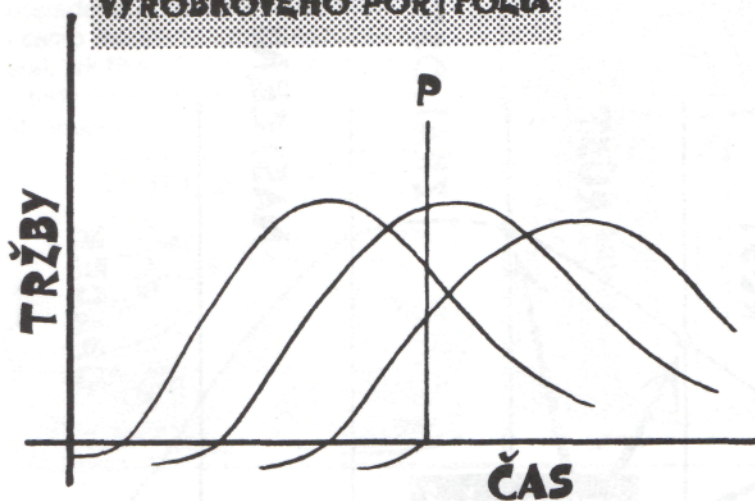
Každý ze čtyř prvků mixu reaguje svým vlastním způsobem – viděli jsme například, že výrobek sám se třeba musí během svého působení na trhu měnit. A jestliže se podnik dostane do cenové války, musí být jeho cenová politika pružná, jinak svůj podíl na trhu ztratí – a to je rozhodující faktor, když má trh sestupnou tendenci. *Distribuce* se může radikálně změnit mezi fází zavádění na trh a koncem fáze růstu. Totéž platí o *komunikaci* – protože v průběhu fáze zavádění je důležité vytvořit povědomí o existenci výrobku. Během fáze růstu se zase může zdát nezbytné poukázat na přednosti výrobku našeho podniku, které má nad výrobkem konkurenčním.



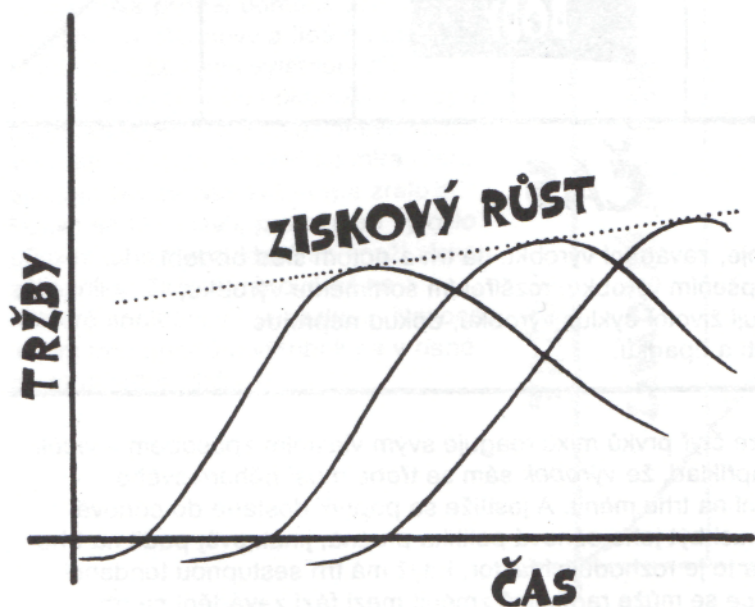
Životní cyklus výrobku je důležitý pro všechny funkční oblasti podniku, protože vytváří vědomí neustálé změny, která se nevyhne žádnému výrobku. Taktika, která se osvědčí v jednom období, může být v jiném neúspěšná.

Tak, probrali jsme tedy jeden výrobek a jeho životní cyklus samostatně. Ale většina firem prodává více než jen jeden výrobek nebo druh výrobku.

## ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA

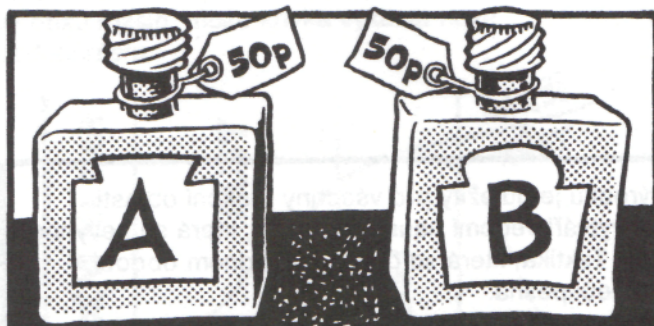


Každý výrobek bude mít svůj životní cyklus, který se bude lišit dobou trvání a tím, že začne v jiném okamžiku. Ne všechny výrobky budou stejně důležité. Tento souhrn výrobků se nazývá VÝROBKOVÉ PORTFOLIO. Přímkou P označuje určité datum v historii podniku. Jeden výrobek se nachází v etapě úpadku, druhý v nasycení a jeden se má zrovna zavádět na trh. A nyní – má-li být podnik dlouhodobě ziskový, měl by dosahovat plynulého růstu tím, že bude výrobky zavádět na trh ve správný okamžik. To je pravidlo stojící v pozadí řízení výrobního portfolia.



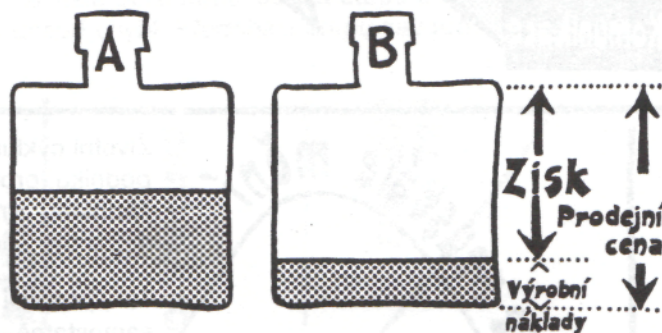
Funkce portfolia spočívá v rovnoměrném vyvážení růstu, přílivu peněz a rizika. S růstem či zmenšováním trhů budou výrobky buď prosperovat, nebo upadat a zároveň se bude měnit i výrobní portfolio. Z tohoto důvodu je nezbytné portfolio pravidelně kontrolovat.

Další klíčový pojem, na který se podíváme, je vztah mezi *podílem na trhu* a *růstem trhu*. Ujasněme si nejprve, co znamenají, a začněme zkoumáním významu podílu na trhu.

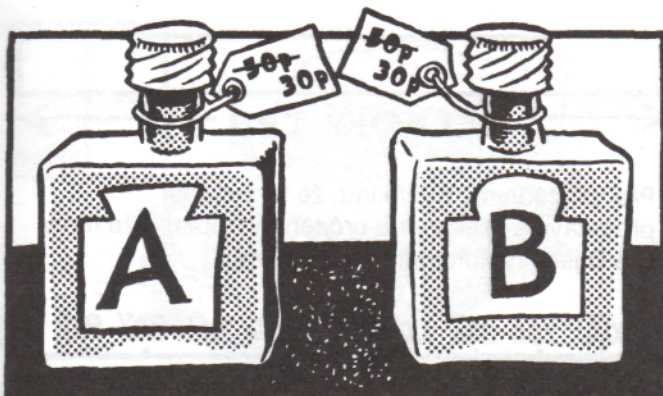


Tyto dva výrobky soupeří o stejný trh. Když je postavíme vedle sebe, jsou ve skutečnosti totožné a mají stejnou cenu. Avšak ti, kdo vyrábějí B, mají výhodu nad těmi, kdo vyrábějí A.

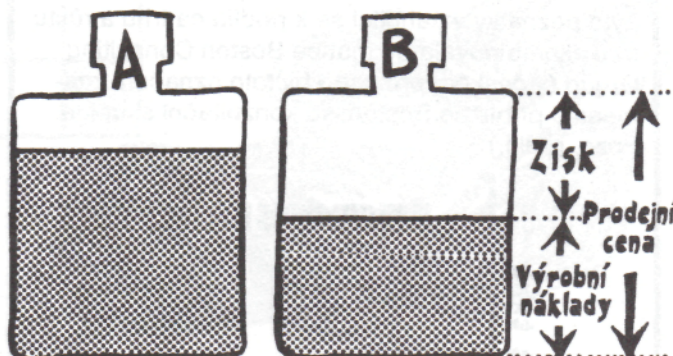
Výhoda spočívá v tom, že výroba B je levnější než výroba A.



Takže míra zisku u B je větší než u A, protože B může realizovat úsporu z objemu výroby, když se ho prodává víc. Jinými slovy, B má *větší podíl na trhu* než A.



Když se potom ve fázi zralosti začne snižovat cena, stoupne v obou případech podíl výrobních nákladů z prodejní ceny, takže zisk poklesne jak u A, tak u B.



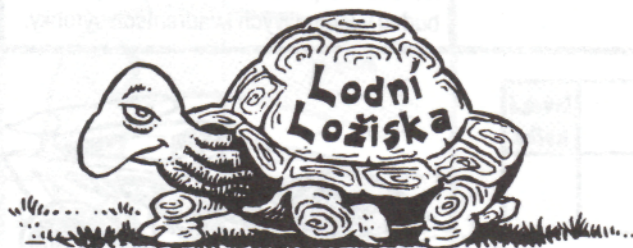
I když se míra zisku u B snížila, bude relativně mnohem větší než u A. Avšak nyní – úroveň rentability B, i když snížená, je poměrně vyšší než u A. Proto bude mít cenová válka na A citelnější dopad než na B.

Takže velký podíl na trhu znamená žádoucí cíl bez ohledu na velikost trhu. Musíme si však udělat jasno v tom, co znamená termín 'trh'.



Tento poměrně malý podnik dodává průmyslová ložiska – teoreticky jde o obrovský trh, takže by si náhodný pozorovatel mohl myslet, že na podnik připadá velmi malý podíl na trhu. Podnik však ve skutečnosti ovládá značně velký podíl toho, co je – jak se ukazuje – vysoce specializovaný trh. Tím pádem se ocitá ve stejně silném postavení jako mnohem větší podniky nabízející méně specializovaný výrobek. Z toho vyplývá, že vysoký podíl na trhu je k úspěchu nezbytný bez ohledu na velikost trhu.

Nyní jsme si vysvětlili podíl na trhu. A co růst trhu?

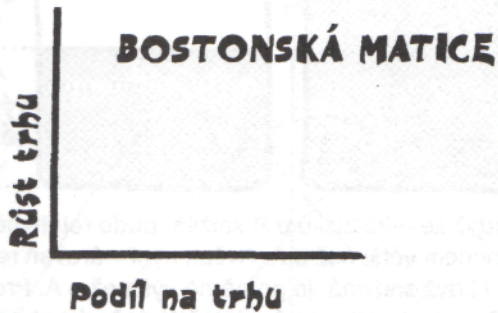


Na trzích, které se vyvíjejí pomalu (a ty mohou klidně zahrnovat lodní ložiska) bude zvýšení podílu na trhu pro podnik nákladné a složité. Trh je pravděpodobně zralý, s životním cyklem výrobku dosahujícím bodu nasycení, a může ho ovládat několik větších firem.



Avšak na trzích, které se vyvíjejí rychle, jde o trochu jinou situaci. Snaží-li se zde podnik získat největší možný podíl co nejdříve, je to nákladné, pokud jde o komunikaci s okolím. A tak dělá mnoho podniků chybu, stojí-li na místě, dokud se jim zdá, že se jim na rozšiřujícím se trhu daří – vynese jim to nižší míru růstu, než je míra růstu trhu. Postupně to přináší výhodu v nákladech průbojnějším konkurentům, jak jsme to viděli výše u firem A a B.

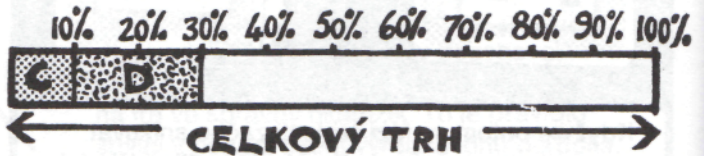
Tyto poznatky vztahující se k podílu na trhu a růstu trhu zkombinovala do matice Boston Consulting Group (v českém překladu by toto označení znamenalo přibližně Bostonská konzultační skupina. Pozn. překl.)



Matice zachycuje *relativní* podíl daného podniku na trhu a růst tohoto trhu.



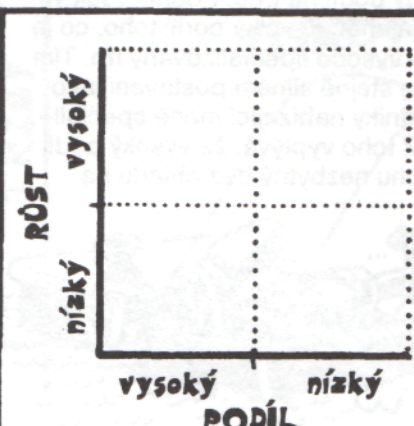
Předpokládejme například, že tato oblast představuje veškerý trh určitého výrobku a že firmy C a D jsou na tomto trhu konkurenty.



V tomto případě má D, největší firma na tomto trhu, dvakrát větší podíl než C, třebaže - vyjádřeno absolutně - tvoří rozdíl jejich podílů pouhých 10% celého trhu.

Relativní *podíl na trhu*, na jedné ose matice, znamená *míru dominance* podniku v poměru k největšímu konkurentovi na trhu. Takže D je dvakrát dominantnější než C, neboť má dvojnásobný podíl na trhu čili poměr 2:1. A naopak, poměr C k D je 0,5 neboli 1:2.

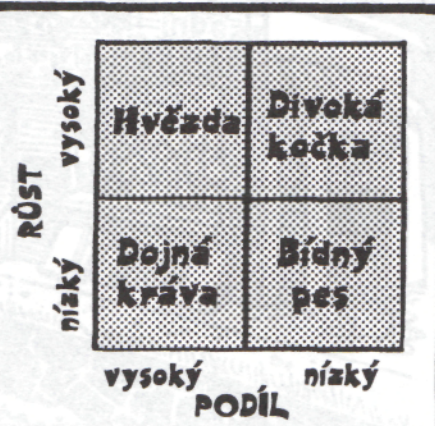
*Růst trhu*, na druhé ose matice, měří průměrnou roční míru růstu všech trhů, na kterých firma prodává své zboží nebo služby.



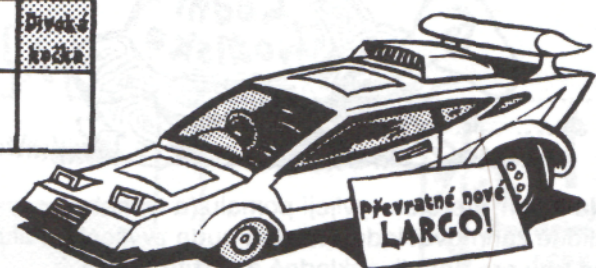
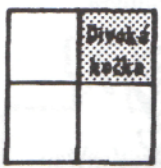
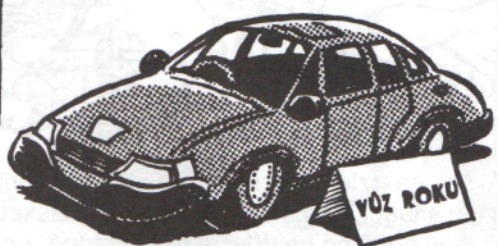
Boston Consulting Group (Bostonská konzultační skupina) rozdělila každou osu do dvou, a tak vznikl graf se čtyřmi plochami neboli kvadranty.

Tyto čtyři kvadranty zachycují: vysoký růst při velkém podílu na trhu; vysoký růst, malý podíl; nízký růst, velký podíl; a nízký růst, malý podíl.

Tržby jakýchkoli výrobků podniku jim zajistí místo v jednom z těchto kvadrantů.

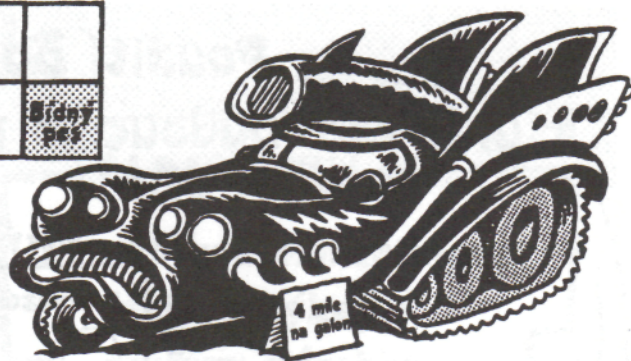
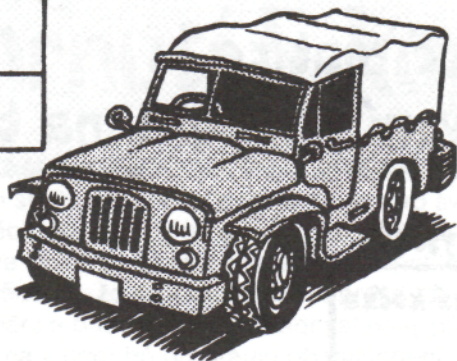
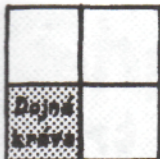


Bostonská skupina označila tyto oblasti odpovídajícím způsobem - a každému z těchto označení v každém kvadrantu dala určitou budoucí představu o tom, jak výnosné budou v jednotlivých kvadrantech výrobky.



Výrobek jako hvězda dosahuje na trhu velkého podílu a vydělává spoustu peněz. Ale protože se trh rychle rozrůstá, podnik pravděpodobně vydá také spoustu peněz, aby si na něm udržel dominantní postavení.

Divoká kočka (nebo otazník) je takový výrobek, který ještě na trhu nezískal dominantní postavení, nebo je možná kdysi získal, ale nyní je ztratil. Trh se rozrůstá rychle, a jestli chce podnik získat takový podíl na trhu, který by relativně zlepšil jeho postavení z hlediska výrobních nákladů, musí velkou část příjmů investovat.



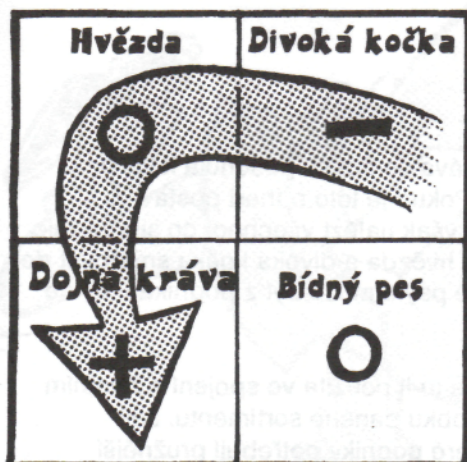
Dojná kráva na druhé straně vede na trhu, který má malý růst - např. na zralém trhu. Dojná kráva, to jsou vynikající prostředky, jak vydělávat peníze, a vzhledem ke stavu trhu potřebují minimum, aby se na něm udržely. Pro každý trh znamenají nejziskovější zdroj příjmů.

Konečně bídní psi mají velmi malou budoucnost a podniku často finančně pustí žilou, protože se vyskytují na trzích s malým nebo nulovým růstem a protože konkurenti dosahují mnohem nižších výrobních nákladů. Vydávat na ně peníze znamená se vši pravděpodobností ztrátu času - a za svou existenci vděčí bídný pes spíš manažerské domýšlivosti než smyslu pro podnikání. Jsou to kandidáti na likvidaci, pokud ovšem nefungují jako důležitá složka sortimentu, která podporuje výrobky ostatní.

Takže teď můžeme určit čistý příjem celého výrobního portfolia.

<b>Hvězda</b> ○	<b>Divoká kočka</b> —
<b>Dojná kráva</b> +	<b>Bídny pes</b> ○

Hvězdy se pouze samofinancují, takže představují nulový zisk; divoké kočky se zatím ještě nestaly ziskovými, takže znamenají nižší příjmy než náklady. Dojné krávy znamenají pro podnik zisk, zatímco bídní psi se všeobecně přehlížejí. Peníze ale také nevydělávají, takže nereprezentují ani zisk, ani ztrátu.

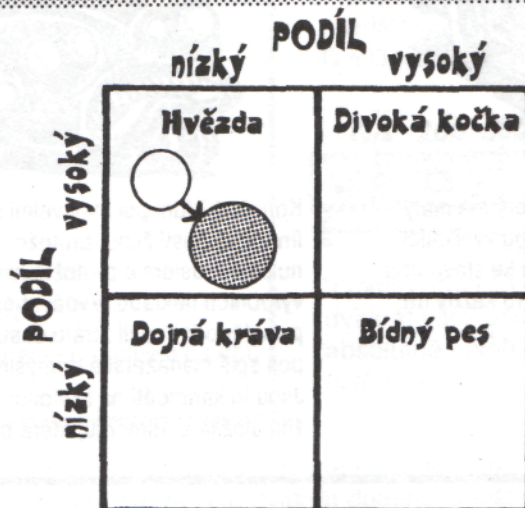


Výrobky se pohybují ve směru od divokých koček ke hvězdám, ze kterých vyzrají v dojné krávy. Z nich pramení finanční prostředky pro další generaci hvězd a vybraných divokých koček.

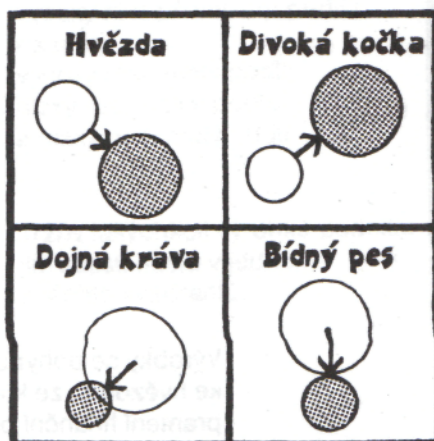
To je způsob, jakým se může použít Bostonská matice tak, aby pokryla celý sortiment nebo portfolio výrobků. Může také představovat podnikovou předpověď budoucího postavení výrobku na trhu za předpokladu, že taktika podniku se po toto období nezmění.



## Použití Bostonské matice k určování budoucího postavení výrobku na trhu



Bílé kolečko představuje výrobek. Jeho umístění vyjadřuje jeho relativní podíl na trhu a růst trhu, velikost kolečka pak vyjadřuje přínos výrobku k objemu tržeb podniku. Odhad týkající se tohoto výrobku označuje vyšrafované kolečko. Zobrazuje podnikovou představu, jak si výrobek povede v období budoucích pěti let. Umístění šrafovaného kolečka zde ukazuje, že podnik počítá s poklesem jak podílu na trhu, tak míry růstu trhu. Větší velikost kolečka by také mohla znamenat, že výrobek bude představovat větší podíl na příjmech podniku. Tato předpověď může docela dobře znamenat špatné vyhlídky, pokud ostatní výrobky portfolia nebudou tento výrobek kompenzovat tak, aby byla budoucnost podniku zajištěna.



Jak však můžete vidět, divoká kočka i hvězda ztratily podíl na trhu. Dojná kráva se trochu posunula k většímu podílu - růst trhu se však i nadále zpomaluje a bídný pes už skoro vymizel. Pokud je toto odhad postavení podniku, řekněme na období tří let, má šance, že bude ještě ziskový. Lze tu však nalézt všechno, co signalizuje nebezpečí. Až se míra růstu trhu zpomalí působením životního cyklu, budou hvězda a divoká kočka směřovat do oblasti bídného psa. Když k této situaci dojde, bude mít podnik pouze bídné psy a může být z podnikání lehce vytlačen.

Bostonská matice může být užitečná zejména k předvídání osudu podniku, a je-li použita ve spojení s životním cyklem výrobku, může nám pomáhat při rozhodování o každém hlavním výrobku daného sortimentu. Její předpoklady jsou však založeny pouze na podílu na trhu a růstu trhu a některé podniky potřebují pružnější variantu matice. Podíl na trhu může mít u některých druhů výrobků málo společného s rentabilitou, jako například v případě výrobků, které se podílejí na stejných výrobních procesech. Základní pravidlo, které bychom si měli zapamatovat, zní, že by si podnik měl stanovit trhy tak, aby mu to umožňovalo konkurenceschopnost. Jako vodítka mohou posloužit společnosti jako General Electric, McKinsey a Shell, které svá pojetí rozšířily za bostonskou souřadnicovou síť.

# Shrnutí 5. kapitoly

Nejdůležitějším prvkem, který zajišťuje dlouhodobý úspěch, je strategie, kterou podnik přijme pro svůj výrobek. Stálý úspěch však závisí na schopnosti podniku vycházet při nabídce svých výrobků z dynamického pohledu na trh. Musí si uvědomit, že se marketingové prostředí čas od času mění a bude od nich vyžadovat nový přístup, a to zejména v podobě programu přizpůsobení strategie výrobek - trh.

Výrobky přinášejí podniku zisky tím, že zákazníkovi prokazatelně poskytují výhody, které hledá, při pečlivě kontrolovaných cenových a příjmových parametrech. Pojem životní cyklus výrobku je obzvlášť užitečná pomůcka pro marketingové pracovníky, kteří ji mohou využívat spolu s podrobnými znalostmi jednotlivých trhů. Stanoví tak, zda je výrobek ve stadiu růstu, zralosti nebo úpadku. Mohou potom začít s rozvíjením příslušných marketingových strategií.

Rozhodnutí o strategii výrobek - trh se musí uskutečňovat pro celé výrobkové portfolio, jež by mělo udržovat odpovídající rovnováhu mezi výrobky ve stadiu růstu, zralými výrobky a výrobky upadajícími. Organizace bude mít pevný základ, na kterém může plánovat rozvoj do budoucnosti, obzvlášť vývoj nových výrobků, jedině za předpokladu, že se toto portfolio vytvoří vyváženě.

**ZAPAMATUJ SI:**

**Dva klíčové marketingové faktory týkající se analýzy výrobku ...**

