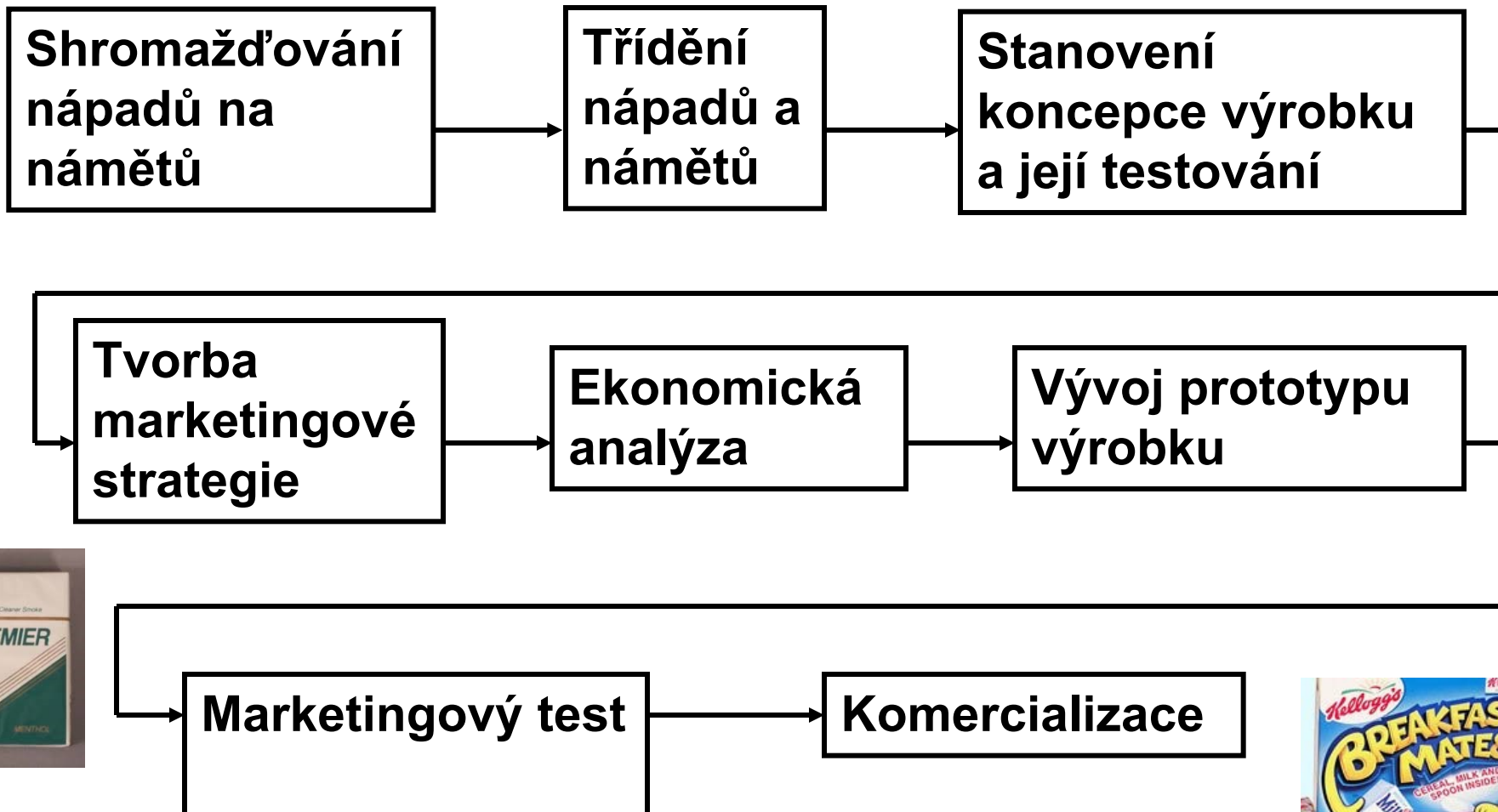


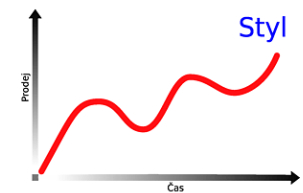
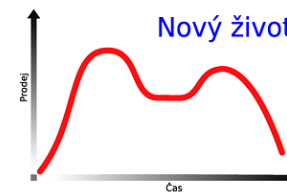
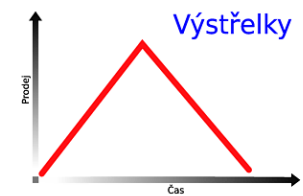
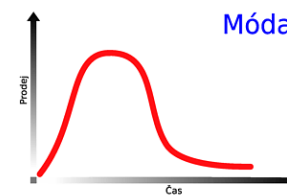
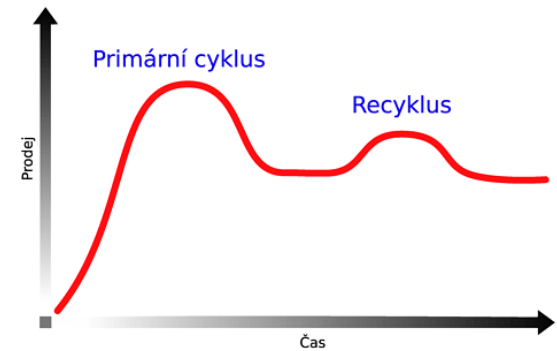
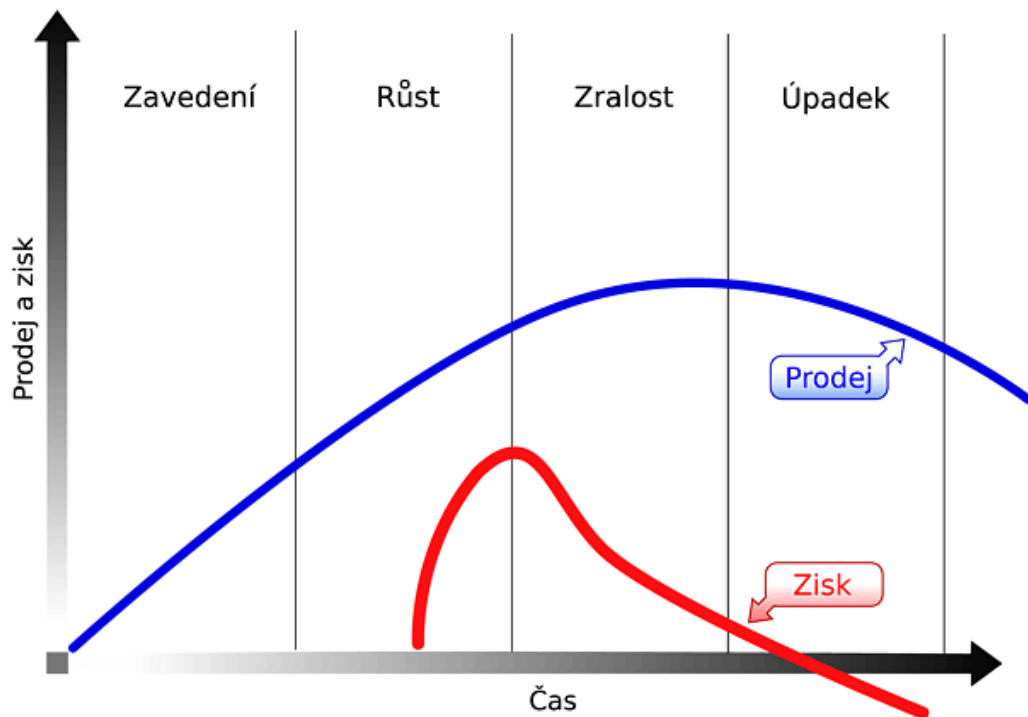
Produkt – metodické zázemí



Fáze vývoje nového produktu



Životní cyklus produktu



Zdroj: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=08>

Fáze životního cyklu výrobku

- Zavádění produktu
- Růst zájmu o produkt
- Kulminace zájmu a zralost produktu
- Útlum zájmu o produkt

- To jak bude životní cyklus produktu v průběhu času vypadat nelze říci dopředu, správné načasování aktivit vedoucí k zajištění co nejdelší fáze, která přináší nejvyšší zisky, je tedy velice náročné a vyžaduje získat prostřednictvím marketingového výzkumu co nejvíce aktuální informace. Životní cyklus produktů se liší podle charakteru produktů, takže např. módní výstřelky budou mít kratší životní cyklus než např. produkt v podobě osobního automobilu. Tomu podniky přizpůsobují celý marketingový mix[2].

V roce 1995 představila Škoda Auto v rámci fáze uvedení na trh výrazně inovovaný výrobek Škodu Felicii. Přestože koncepčně tento vůz vycházel z vozu Škoda Favorit, v rámci fáze růstu se komunikací a reklamou podařilo přesvědčit zákazníka, že se jedná o nový vůz. Byla rozšířena nabídka motorů a doplňků a výrobce také zásadně zlepšil bezpečnost svých vozů.

Ve fázi zralosti byly nabídnuty limitované série, které se často od standardního vozu lišily jen názvem a výbavou. Výrobci Škoda Auto, a.s. se podařilo vystihnout touhu zákazníků po odlišení se a tyto série byly velmi oblíbené (Atlanta, Color line, Green line, Magic line a další). Za pozornost stojí i verze Laurin a Klement, kde firma vstoupila do segmentu vozů s maximální výbavou s koženými sedačkami. I na tento trik zákazníci přistoupili a ještě před příchodem Octavie považovali tuto verzi za velmi luxusní a reprezentativní. Navíc byl u Felicie provedena změna designu a tím se prodloužila fáze zralosti a nasycení životního cyklu výrobku.



S příchodem Fabie bylo dlouho oddalováno rozhodnutí o zastavení výroby Felicie (fáze poklesu prodeje) a konzervativnější zákazníci preferovali Felici, přestože byla již konstrukčně a technicky zastaralá.

Zdroj: Marketingovenoviny.cz

Fáze růstu

- První vývojovou fází produktu je fáze **uvedení na trh**, kdy tržby rostou pomalu, protože se zákazníci s produktem teprve seznamují. Zákazníky je třeba informovat o tom, že produkt existuje vhodnou reklamní kampaní, která je ovšem nákladná. Zisky z prodeje jsou minimální z důvodu vysokých výdajů na uvedení produktu na trh. Tržní podíl produktů je poměrně malý v BCG matici tyto produkty můžeme najít jako „otazníky“.

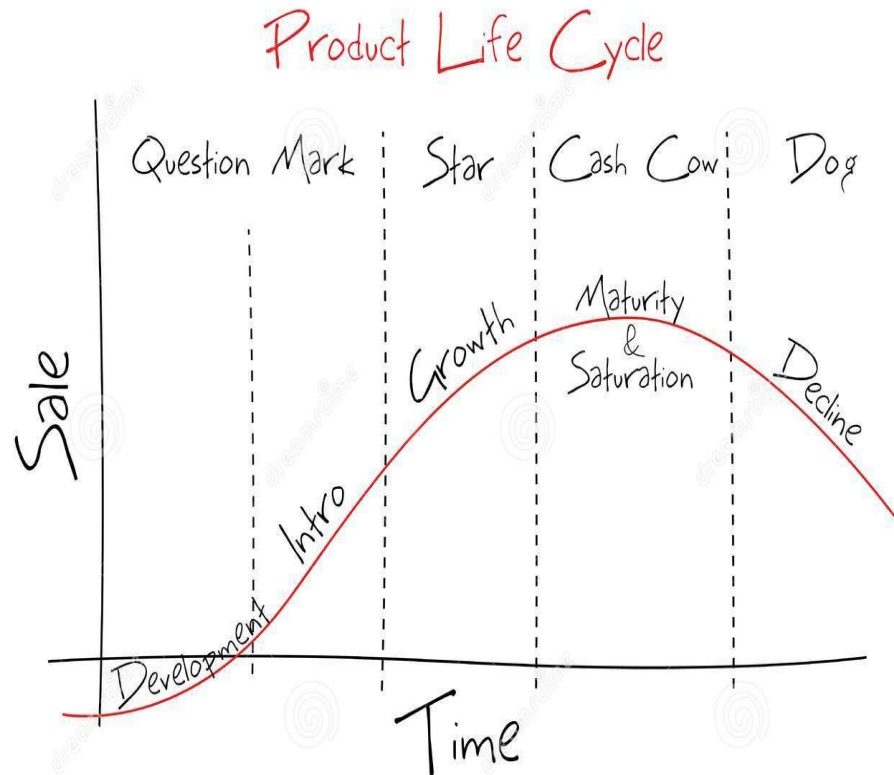


- Náklady převyšují výnosy, produkt lze umístit na trh následovně:
- **nízká zaváděcí cena versus vysoká zaváděcí cena:** při zavádění produktu na trh se musí prodávající rozhodnout, zda chce na trh uvést luxusní výrobek, prodávaný za vysokou zaváděcí cenu nebo výrobek masového charakteru s nízkou zaváděcí cenou,
- **cena při strategii rychlého sbírání versus penetrační cena:** každý výrobce má při zavádění nového produktu na trh teoreticky možnost volby, zda chce na trh vstoupit s vysokou cenou, malým množstvím a vysokými jednotkovými náklady nebo s nízkou cenou, větším objemem a nízkými jednotkovými náklady.

- V následující fázi dochází k **růstu** tržního podílu produktů, tržby z prodeje začínají rychle stoupat. Zákazníci projeví o produkt zájem a nakupují ho. Náklady na propagaci klesají, protože se rozpočítají na velké množství produktů uvedených na trh, které se dobře prodávají.
- Z „otazníků“ se postupně stávají „hvězdy“. V průběhu fáze růstu podniky dosahují poměrně vysokých zisků a chtějí, aby se produkt v této fázi udržel co nejdéle. V průběhu fáze růstu podniky zvyšují např. kvalitu produktů, doplňují produkty o nové prvky, vstupují do nových tržních segmentů, zvyšují distribuční pokrytí, zaměřují se na reklamy, které mají v zákaznících vzbudit preferenci jejich produkt. Často dochází i ke snížení ceny produktu ve snaze nalákat další zákazníky.

- Následuje fáze, kdy se růst tržeb postupně zpomalí, až postupně zastaví, tato fáze je nazývána jako **fáze zralosti**. Na fázi zralosti podniky mohou reagovat buď cestou modifikace trhu, cestou modifikace produktu nebo modifikací celého marketingového mixu. Modifikace trhu zahrnuje způsoby jak z neuživatelů udělat uživatele produktu a to buď rozšířením stávajících trhů zaměřením se na nové tržní segmenty popř. získání zákazníků konkurence. K rozšíření počtu zákazníků ať už na stávajících či nových trzích podniky vyžívají modifikaci produktu tzv. **inovace**.
- <https://www.stream.cz/adost/10016204-kurvitka-proc-se-spotrebic-pokazi-kratce-po-skonceni-zarucni-lhuty>

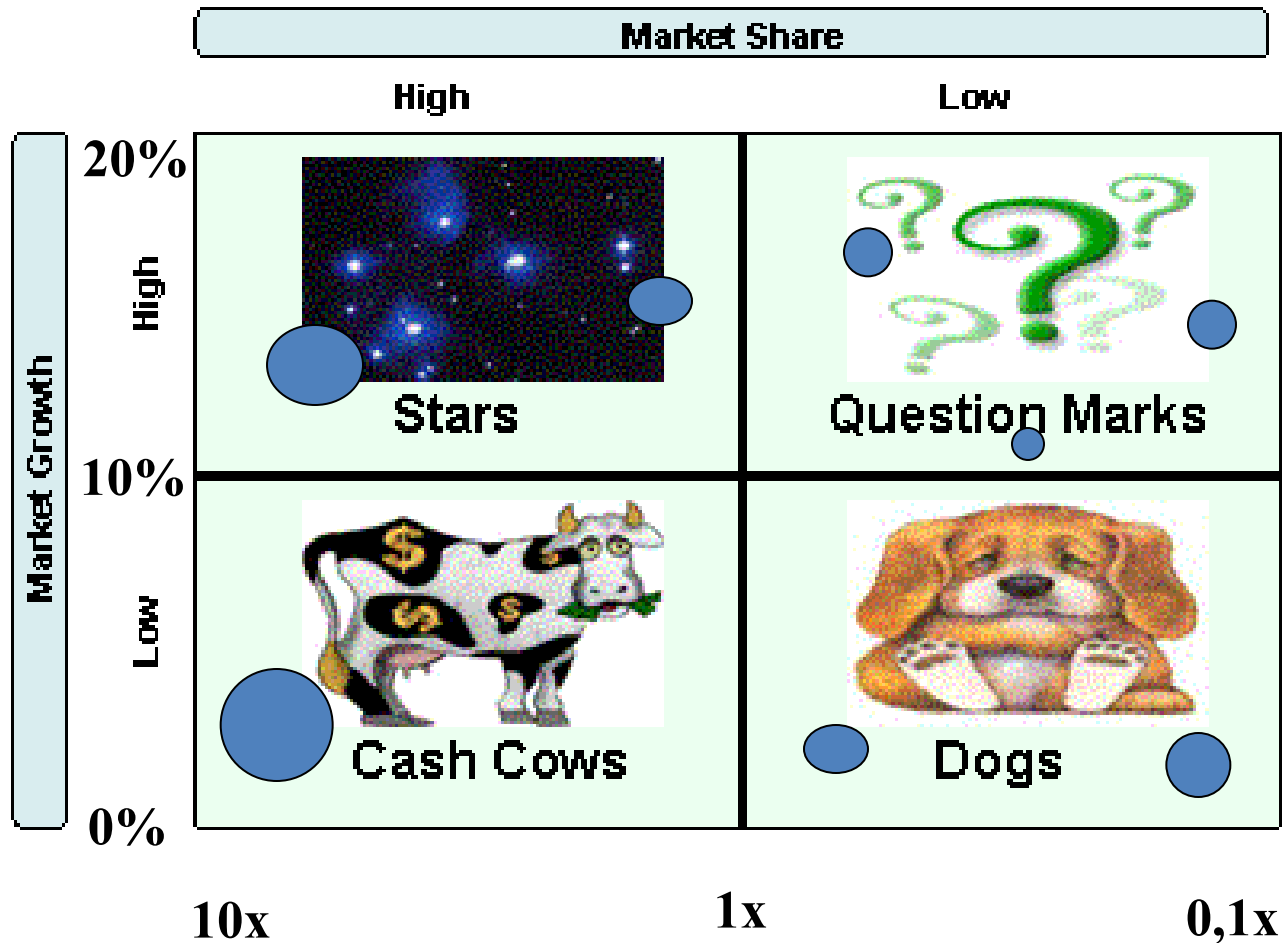
BCG matice a životní cyklus produktu



Ansoffova matice – matice: expanze výrobek - trh

	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající trhy	Zvýšená penetrace (penetrace trhu)	Rozvoj produktů
Nové trhy	Vstup na nové trhy (rozvoj trhu)	Diverzifikace

Matrice BCG – Boston Consulting Group

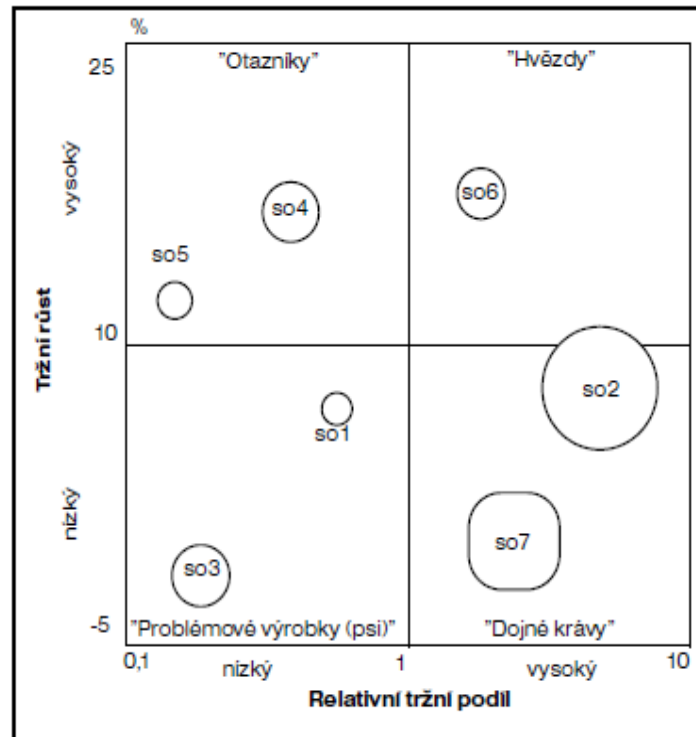


Uplatnění BCG matice

- Matice Boston Consulting Group
- Slouží k analýze portfolia podniku
- 2 kritéria:
- **Růst trhu** (dynamika trhu) - se odvozuje ze statistických analýz
- **Relativní tržní podíl** - se stanoví jako poměr vlastního tržního podílu strategické oblasti k tržnímu podílu největšího konkurenta.

- Obecné zásady:
- Je-li tržní růst vyšší než 10% jde o trh dynamický (menší než 10% nízká dynamika trhu)
- Je-li relativní tržní podíl vyšší než 1 jedná se o vysoký podíl
- Velikost kroužků odpovídá objemu produkce daného výrobku.

BCG Matice (Novotný, Suchánek 2004)



BCG Matice (Novotný, Suchánek 2004)

- **dojné krávy (Cash-cow)** Strategické oblasti zahrnované do této kategorie mají vysoký tržní podíl, ale možnosti růstu odbytu jsou u nich malé. Přináší vysoké příjmy a tím umožňují finanční podporu ostatních oblastí.
- **Doporučena konsolidační strategie**, tj. udržování vysokého tržního podílu strategické oblasti, pokud prostředky vynakládané na jeho udržení nesnižují cash-flow do té míry, že by byla vhodnější desinvestice

- **hvězdy (Star)** Strategické oblasti řazené do této kategorie mají vysoký tržní podíl i předpokládaný tržní růst. Umožňují růst podniku až do doby, kdy růst trhu opadne a stanou se z nich "dojné krávy". Jsou zdrojem cash-flow pro budoucnost.
- Doporučena **investiční a růstová strategie**

- **otazníky** (Question-mark, problémové děti) Strategické oblasti patřící do této kategorie mají vysoký růstový potenciál, ale příliš nízký relativní tržní podíl, než aby se z nich snadno staly "hvězdy". Jejich další vývoj je otevřený.
- Doporučena buď **investiční** či **desinvestiční** strategie podle možnosti zlepšit tržní postavení

- **problémové výrobky, hladoví psi (Dog)** Tyto strategické oblasti jsou pro podnik málo atraktivní, protože je u nich nízký tržní růst i nízký relativní tržní podíl. Mají slabou konkurenční schopnost.
- Doporučená strategie **desinvestiční**.

Matrice GE – General Electric

Konkurenční postavení				
		Silné	Průměrné	Slabé
Přitažlivost trhu	Vysoká	Chráněné postavení	Investovat a budovat	Budovat selektivně
	Průměrná	Budovat selektivně	Vyběrovost / směřovat k výnosům	Omezeně expandovat n. sklízet
	Nízká	Chránit a znovu se soustředit	Směřovat k výnosům	Zbavovat se

GE matice, známá také pod názvy multifaktorová analýza nebo matice McKinsey, je nástrojem využívaným ve strategickém managementu i marketingu pro vnitřní analýzu. Byla vyvinuta v 70. letech 20. století společností McKinsey&Company pro General Electric. Hlavním důvodem pro vznik byla nedostatečnost matice BCG. Oproti této matici má GE matice nespornou výhodu vícefaktorové portfoliové matice. Pro komplexní posouzení situace ve společnosti je totiž třeba širší pohled.

Matice se skládá z devíti polí ve formátu 3x3. Na horizontální ose je vyznačeno konkurenční postavení společnosti, na vertikální ose atraktivita trhu nebo oboru

Atraktivita oboru nebo trhu zahrnuje dílčí faktory:

- tržní růst a velikost trhu;
- kvalitu trhu;
- ziskovost oboru;
- stabilitu prodeje;
- stabilitu cenovou;
- náročnost a dostupnost vstupů;
- situaci v okolí firmy

Konkurenční postavení je zastoupeno faktory:

- relativní pozice na trhu, případně relativní tržní podíl;
- relativní výrobní potenciál a kapacita;
- relativní výzkumný a vývojový potenciál;
- pozice v distribuci, efektivnost marketingové komunikace;
- postavení strategické obchodní jednotky (dále SBU) v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti;
- ziskovost a její porovnání s průměrem dosahovaným v oboru;
- relativní schopnost managementu (kvalifikace, zkušenosti, kreativní úroveň).

Pro každý faktor jsou stanovena tři pásma dle situace firmy:
Výsledkem je pak devět kombinačních polí

Faktor konkurenční postavení

silné postavení

střední postavení

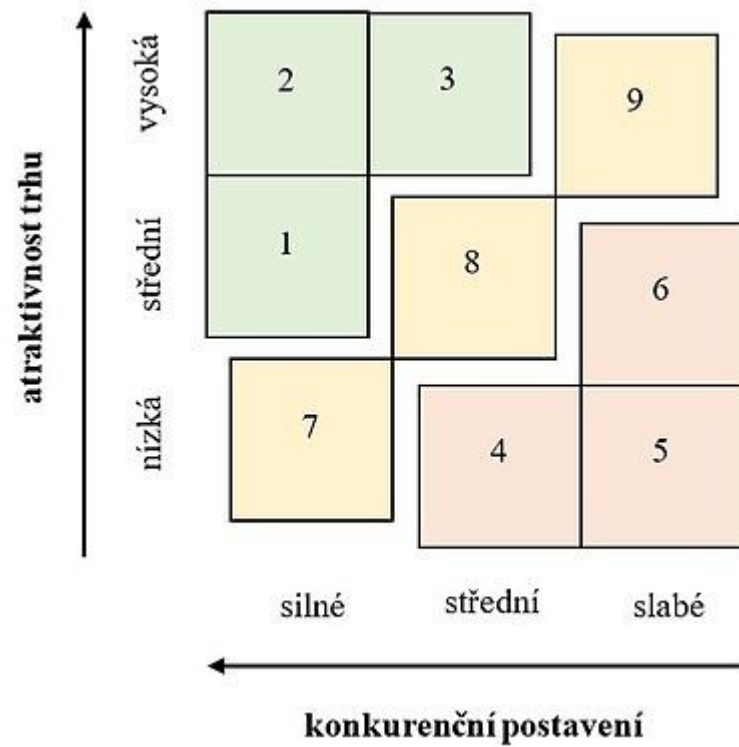
slabé postavení

Faktor tržní atraktivita

vysoká atraktivita

střední atraktivita

nízká atraktivita



Hodnocení jednotlivých polí

Matice je pro strategické hodnocení rozdělena do 3 výrazných pásem dle síly každé z hodnocených dimenzí. Jednotlivá pásma jsou složena ze tří polí:

1, 2, 3 – jedná se o výhodné postavení SBU, kdy se SBU nacházejí v tzv. zelené zóně pro investice (výrazné příležitosti pro podnikové využití). Tržní atraktivnost i konkurenční postavení je silné, SBU tak mají přednost při investování, jejich růst je cílevědomě podporován a jejich atraktivní pozice na trhu je chráněna.

7, 8, 9 – jsou v tzv. žluté zóně, jedná se o průměrně výhodné postavení jednotek. To znamená diferencovanou podporu a tedy přísný výběr těch SBU, které mohou doufat v další investice.

4, 5, 6 – se nachází v tzv. červené zóně, pole představují ne příliš výhodné a lákavé postavení jednotek. SBU mají zpravidla slabou konkurenční pozici. Velikost trhu i tempa růstu, které charakterizují atraktivnost trhu, jsou také nízká. SBU zde umístěné představují kandidáty na opuštění trhu

- V matici atraktivity lze identifikovat 2 druhy pohybů:
- Vertikální – změny v atraktivitě, dochází k nim bez podstatného přičinění, případně vlivu podniku
- Horizontální – charakterizují změny v pozici, podnik má na tyto změny podstatný vliv.

Strategie investování dle pozice v jednotlivých polích:

- Omezit rozvoj
- Investovat do rozvoje
- Chránit (udržovat) pozici
- Volit výběrové investice, které upřednostňují tvorbu zdrojů
- Chránit a přehodnocovat
- Provést restrukturalizaci – upřednostnit tvorbu zdrojů
- Uváženě investovat
- Sklízet
- Vybírat investice do rozvoje

Výhody oproti BCG:

- matice GE dává realističtější pohled na problematiku SBU.
- přidává výrazně více kritérií
- Atraktivita trhu zahrnuje široký soubor faktů (nejen růst), které mohou určit atraktivitu trhu nebo odvětví.
- Konkurenční síla nahrazuje tržní podíl, na základě čehož je každá strategická podnikatelská jednotka zkoumána. Stejně i zde existuje řada faktorů určujících konkurenční pozici organizace než jenom tržní podíl.

Nevýhodou:

- je výběr kritérií a určení vah jednotlivých hodnocených faktorů, který je značně subjektivní.

- Další modifikace matice atraktivity např.
- Hofferova matice (pozice podniku a stadia vývoje trhu)
- Patel- Youngova matice (matice atraktivity oborusrovnání konkurenční pozice podniku se zralostí oboru)