

# 1. VÝROBKOVÉ STRATEGIE

**Osnova:**

## 1.1 Strategie snižování nákladů

## 1.2 Strategie zlepšení výrobku

## 1.3 Vývoj výrobních řad

## 1.4 Vývoj nových výrobků

**Klíčová slova:** investiční cíle, hodnotová analýza, strategie snižování nákladů, strategie zlepšení výrobků, strategie výrobních řad, vývoj nových výrobků

Veškeré rozhodování prolínají úvahy o výrobku. Výrobek ovlivňuje investiční rozhodování – nejedná se pouze o výrobní technologii ale i o marketingové přístupy:

- ◆ Tvorba a údržba distribučních kanálů
- ◆ Komunikace
- ◆ Výběr a školení pracovníků
- ◆ Hledání dodavatelů

Důležitým faktorem při vytváření marketingových strategií pro individuální výrobky je **životní cyklus výrobku** charakterizující pohyb výrobků jednotlivými etapami jejich tržní existence. (Základními etapami v rámci cyklu jsou zavedení, růst, zralost, zánik).

Při zavádění výrobku na trh je ve výrobní oblasti prioritní dobré a spolehlivé seznámení trhu s výrobkem, uvědomění si výrobku v tržním prostoru a stimulace prodeje. Na trhu se objevuje výrobek většinou v základním provedení a marketingové úsilí se soustředí na vytvoření primární poptávky po zaváděném výrobku.

Možné strategické přístupy ve fázi zavádění:



**Strategie intenzivního marketingu** (vysoká podpora prodeje, vysoká cena se snahou o maximální zisk, výrobce využívá zvláštních vlastností produktu).

**Strategie výběrového proniknutí** (kapacita trhu je ohraničena, marketingové náklady minimalizovány - vysoká cena, slabá reklama).

**Strategie širokého proniknutí** (nízká cena produktu při relativně vysokých nákladech, získání maximálního tržního podílu, vyrovnání se s produkty konkurence).

**Strategie pasivního marketingu** (nízká cena produktu při nízkých nákladech na marketingovou komunikaci, využití elasticity poptávky, proměnlivosti cen, rozsáhlejší vliv konkurence).

Výrobní strategie v etapě růstu usiluje o vytvoření spotřebitelských preferencí pro výrobek. V této fázi vstoupí na trh řada konkurentů, a to má za následek snahu vytvořit druhotnou poptávku po zdokonalené verzi výrobku.



Podniky se snaží rovněž vstoupit na nové tržní segmenty.

Možné strategické přístupy ve fázi růstu:

**Modernizace produktu, zvýšení jakosti, zvýšení kvality, rozšíření sortimentu o další modifikaci produktu, nové tržní segmenty, nové distribuční sítě.**

Marketingové úsilí v etapě zralosti se soustřeďuje více na udržení zákazníků. Strategické směry vedou k ochraně tržního podílu a prodloužení životního cyklu. Jedná se především o strategie modifikace výrobku a trhu.



Možné strategické přístupy ve fázi zralosti:

**Snaha o získání maximálního tržního podílu, zvýšením počtu uživatelů a zvýšením objemu prodeje, přestavění komunikačního mixu, zintenzivnění distribuce.**

Největším problémem etapy zániku trhu je rozhodování „co s existujícími výrobky“, jestliže prodej a zisky klesají a konkurence je silná. V úvahu přicházejí tři základní strategické možnosti:

- **udržení stávajících výrobků bez redukce marketingové podpory,**
- **zvýšení investic za účelem dosažení dominantního nebo lepšího konkurenčního postavení,**
- **výběrové snížení investic vyřazováním neefektivních zákaznických skupin,**
- **sklizení, znamenající získat ve spojení s výrobkem co možná největší zisk při silném omezení některých vynakládaných nákladů,**
- **úplné vyřazení výrobku a příslušné zdroje aplikovat do jiných výrobních oblastí.**



Zvolené investiční cíle a celková podnikatelská strategie ovlivní výrobní politiku a strategii, což se zpětně promítne do výrobních cílů. Tyto cíle lze členit na principu očekávaných výnosů z výrobku jako požadavek:

- okamžitých výnosů (krátkodobý cíl),
- stabilizovaných výnosů (střednědobý cíl),
- budoucího růstu výnosů (dlouhodobý cíl).

Je-li firma orientovaná na **okamžité výnosy**, pak:

- ⇒ vychází ze svých předností – tj. silných stránek,
- ⇒ vyhýbá se nákladným projektům rozsáhlého technického rozvoje.

Je zaměřena na zvyšování zisků pomocí snižování nákladů a zlepšování výrobku. Firmy, které jsou v nesnázích zpravidla používají tuto strategii (zvrátová strategie), pochopitelně navíc tlumí některé neefektivní SBU a končí činnost ztrátových SBU....

Firma orientovaná na **stabilizaci výnosů** – hledání nových výrobků, je spíše pasivní než aktivní (hledá, až když je k tomu donucena konkurencí). Rozvoj výrobní řady a zlepšení výrobku jsou hlavní nástroje této reaktivní strategie. Tyto výrobní strategie bývají časté u obranných strategií.

Cíl **budoucího růstu** znamená snahu předcházet konkurenci, být s výrobkem první na trhu, s výrobkem, který má konkurenční výhodu. Soupeři jej nemohou snadno okopírovat (chráněn patenty, vyžaduje mimořádně náročnou technologii, know-how...). Je preferována akce nad reakcí, mluví se o proaktivních strategiích. Jsou součástí každé růstové strategie.

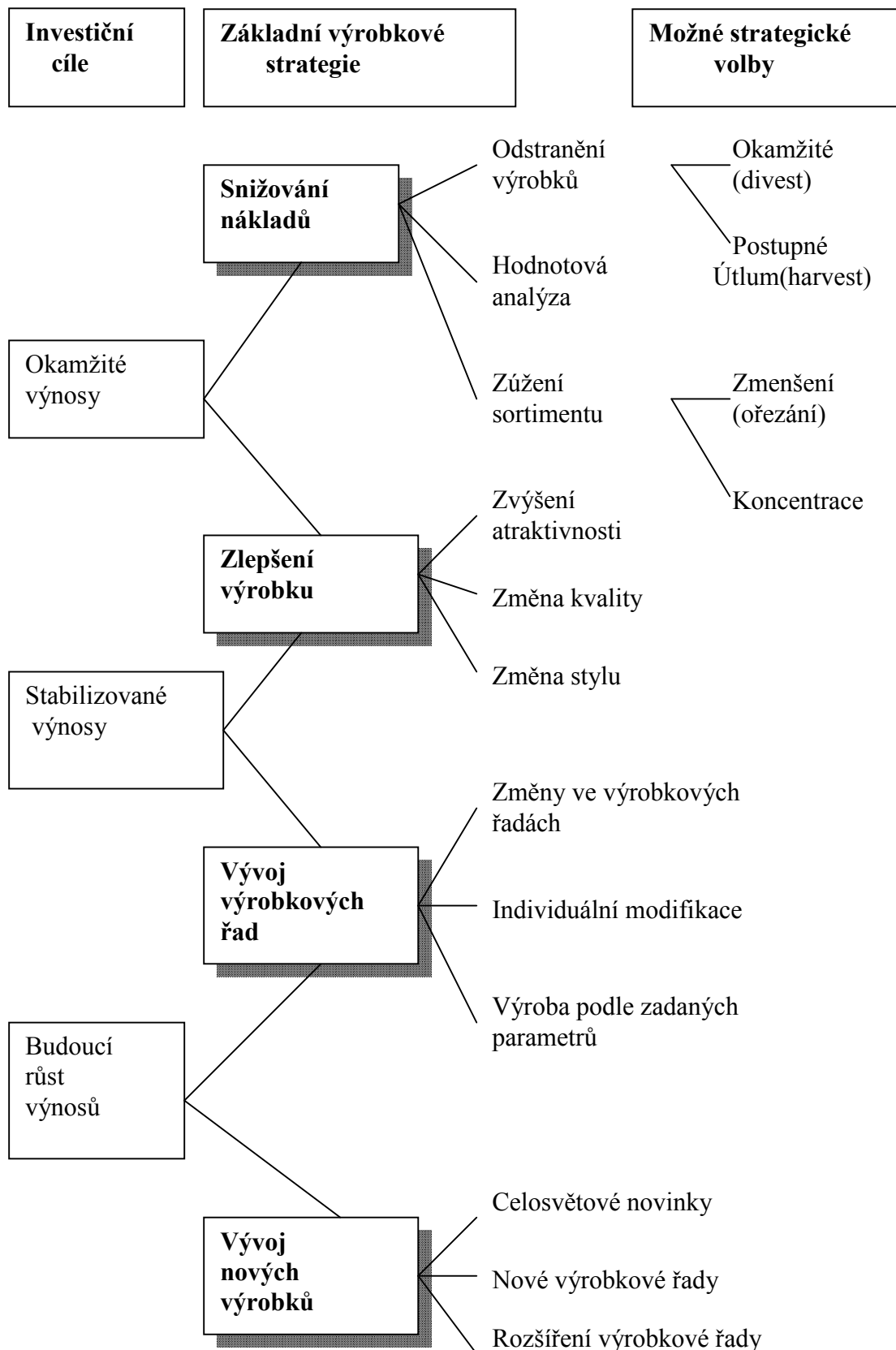
Strategie vyžaduje rozsáhlý kvalitní vývoj a výzkum, ale též aktivní marketingový přístup. Jsou prováděny časté inovace, inovační cyklus se trvale zkracuje.

V následujícím obr.1 jsou následující základní strategie:

- ◆ **Strategie snižování nákladů**
- ◆ **Výrobní zlepšení**
- ◆ **Rozvoj výrobní řady**
- ◆ **Vývoj nových výrobků**



Někdy se ještě uvádí strategie „repozice“ při níž výrobek zůstává nezměněn a přesouvá se do jiných segmentů výlučně za pomoci marketingových nástrojů (cena, distribuce, reklama).



Obr. 1 Výrobní strategie

Zdroj: Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

## 1.1 Strategie snižování nákladů

V první řadě se může vyřadit výrobek ze sortimentu v sestupné fázi životní křivky. Někdy se drží výrobek, i když už neposkytuje dostatečné zisky, zpravidla to bývá z důvodu, že:



- ⇒ výrobek je integrální součástí výrobkové řady a jeho odstranění by poškodilo celou řadu
- ⇒ výrobek pomáhá v konkurenčním boji, vyřazení by usnadnilo vstup konkurence
- ⇒ je trvale vyžadován některými důležitými zákazníky, či distributory
- ⇒ podporuje image firmy (jedná se o tradiční výrobek)
- ⇒ předpokládá se možný obrat směrem k ziskovosti.

Jestliže podnik chce odstranit výrobek z řady, či omezit výrobkovou řadu, není to akce ze dne na den. Nejméně ziskové (ztrátové) položky vyřazuje z řady jako první, u ostatních omezuje finanční podporu, provádí útlum. Vyřazení zpravidla předchází úvaha o možném oživení pomocí:

- ◆ zlepšení výrobku
- ◆ zvýšení výrobkové propagace
- ◆ cenových změn
- ◆ distribučních změn

### Hodnotová analýza

Je zavedená technika, zaměřená na snižování nákladů (General Electric –1948), má zjistit nevýhodu výrobku a s pomocí rozhodovacích metod je „levně“ překlenout a tak redukovat náklady.

Skládá se ze tří fází:

#### 1. Etapa sběru informací:

- k čemu slouží výrobek (funkce výrobků i jeho částí),
- jaké materiály jsou užity při výrobě,
- technologické postupy při výrobě,
- požadované parametry,
- užití součástí,
- efektivnost materiálů a součástí.

*Například funkce výrobku a jeho částí jsou popsány slovně „čepička propisovačky“: funkce – ochrana hrotu, úvaha nahradit čepičku mechanismem pro vtažení hrotu.*

2. Etapa brainstormingu. Je vytvořen malý tým (dezignéři, výrobní oddělení, nákupčí, kalkulanti, marketingový zástupce), kteří analyzují sesbírané informace a hledají cesty ke snížení nákladů. Smyslem je získat co nejvíce námětů. Náměty nejsou vyhodnocovány ani kritizovány. Uvádí se, že 20% součástí tvoří 80% nákladů (Paretovo pravidlo).

Snahou je připravit unifikované části, někdy se dvě či více součástí, sdružují do jedné, používají se náhradní materiály, řeší se otázky dodavatele.

**3. Etapa vyhodnocení.** U každého námětu jsou vypsány přednosti i nevýhody. Před zamítnutím se zjišťuje, zda lze nevýhody odstranit, vyřešit, překlenout. Pořadí námětů je dáno velikostí úspor (snížení nákladů), které by náměty přinesly. *Příklad: Je dán námět na použití sodíku pro elektrické kabely. Zvažují se výhody – levný, snadno dostupný, lehký, ohebný, tažný kov i nevýhody – prudce reaguje s vodou, oxysličuje se. Nevýhody lze snadno a levně odstranit hermetickou izolací z plastů.*



Hodnotové inženýrství využívá tyto postupy při návrhu a vývoji nových výrobků.

Další možností je zúžení sortimentu. Výrobek se ponechá, ale pestrost nabídky se zúží. Vybere se nejžádanější velikost, barvy, provedení, balení. Musí se odhadnout

- jak se sníží náklady
- jak bude reagovat zákaznický segment

Reakce segmentu je důležitá, pestrost, rozmanitost ovlivňuje poptávku, zúženou nabídku může zákazník pokládat za chudou, neatraktivní. Záleží i na oboru. Určitá modifikace výrobku může být neekonomická (málo se prodává), ale její pouhá přítomnost v kolekci ovlivňuje celkový prodej. Provokuje jako magnet, přitahuje pozornost, i když je příliš extravagantní (možná ještě nedozrál její čas).

## 1.2 Strategie zlepšení výrobku

Výrobní změny, zaměřené do oblasti snížení nákladů byly probrány výše. Zlepšení výrobku je v podstatě nekončící proces, zaměřený na požadavky trhu, odražení konkurence (diferenciace), získání nových zákazníků.



**Zvýšení atraktivnosti** je dosahováno použitím nových metod konstrukce, nových materiálů, rozšířením funkce výrobku (polyfunkční výrobek), usnadněním obsluhy, zvýšením bezpečnosti při provozu.

**Kvalita** má dva aspekty, jedná se o kvalitu technicky měřitelnou (ověřitelnou) a o komerční kvalitu. Komerční kvalita je cílevědomě vytvářena marketingovým úsilím (komunikace, reklama, distribuce, inovační cyklus, značka). Jedině často nemá možnost ověřit technickou kvalitu, udávané parametry jsou brány s nedůvěrou, navíc tyto parametry se u standardních výrobků značně přibližují. Často není vyžadována nejvyšší kvalita, ale postačuje uspokojivá.

**Styl** útočí na naše smysly. Časté změny stylu se snaží vyhovět okamžitým zálibám, na druhé straně stylové změny mohou být cíleně naplánovány, aby se starší modely vyřadily jako psychologicky zastaralé. Typický je v tomto směru automobilový průmysl (*hranatá auta – krabice – kulatá auta – vajíčka*). Změna stylu stojí značné prostředky, proto finančně slabší firma volí zpravidla klasický (nadčasový, univerzální) styl.

### 1.3 Vývoj výrobních řad



Zákazníci podnikového tržního segmentu mají mnoho společného, nicméně jejich záliby, kritéria výběru i vkus se mohou značně lišit. Je proto snahou vyhovět jim.

#### Změny ve výrobních řadách

Jedná se o modifikaci výrobku v barvě, tvaru, velikosti, vůni, povrchové úpravě. Často je to užitečné pro další segmentaci (*přidání exkluzivního provedení pro náročné zákazníky, levný model pro méně majetné*). Tyto strategie jsou velmi náročné na zdroje investic, musí mít promyšleny navazující marketingové strategie, zvážit reakce a akce konkurence a velikost a stabilitu tržního segmentu, pro který je nový výrobek určen.

#### Individuální vyžádání modifikace

Tato varianta je častá u průmyslových výrobků (*automobil s klimatizací*). Někdy ji lze vyžádat jako dodatečný servis. Zde je míněna kompletace ze sériově vyráběných dílů.

#### Výroba podle specifikovaných parametrů

Je užívána zpravidla u průmyslových odběratelů, jedná se o výrobu unikátů, i když i zde se stále více vychází z unifikovaných součástí pro danou řadu. Ve spotřebním marketingu se zakázková výroba stává méně častou (*výroba domů, nábytku...*), i zde se používají stavebnice, díly.

### 1.4 Vývoj nových výrobků



Výrobní zlepšení a rozšíření výrobní řady jsou strategie spojené s tržní penetrací a tržním vývojem (**Ansoffova matice**). Obecně lze říci, že velké zisky nebo i pouhé přežití v konkurenčním prostředí je závislé na inovaci, na uvádění nových výrobků. Časté chyby firem jsou:

„Nový výrobek je zaveden, aby byly využity výrobní kapacity.“

„Nový výrobek má podpořit vedlejší (těžko prodejné) výrobky.“

Takto postupovat nelze, vždy se musí vyjít z přání trhu. Vysoké procento nových výrobků končí neúspěchem a toto procento se neustále zvyšuje. Je to vysvětlováno růstem konkurenčních tlaků (přesycený trh), který vede k tomu, že firmy přistupují na vyšší úroveň rizika, hazardují. Mnohé firmy, aby snížily riziko, přinášejí pouze modifikované verze svých minulých nejúspěšnějších výrobků – i tato strategie někdy končí nezdarem.

Jaké jsou hlavní příčiny **neúspěchů**?

a) Marketingová strategie:

- chybné cíle
- špatná segmentace
- nevhodná soutěživá, komunikační, distribuční, cenová strategie

- b) Výrobní a tržní náklady – častou příčinou neúspěchu při zavádění nového výrobku bývá skutečnost, že náklady výrazně převyšují předpoklad.
- c) Akce a reakce konkurence – konkurence provádí vlastní akce:
  - uvádí vlastní nové výrobky
  - přebudovává distribuci
  - nová komunikace, reklama
  - zlevnění
  - komparativní reklama
  - soudní pře, patentová ochrana
- d) Velikost a stabilita tržního segmentu:
  - mění se vkus a záliby lidí
  - mění se jejich koupěschopnost (začnou vyhledávat jinou kategorii výrobku, levnější, dražší)
  - změna dovozní politiky (cla) umožní příliv importovaného zboží.

Předpoklady **úspěchu** výrobku:

- výrobek má rozhodující výhody, záleží na schopnostech a pozici firmy
- dodavatelé jsou drobní, roztržštění, je jich mnoho
- trh prudce roste (mladé odvětví)
- konkurence je rozdrobena, konkurenti nejsou marketingově orientováni
- firma je schopna uhlídat své náklady
- firma má dobrou pozici vůči distributorům
- firma je v nepřetržitém kontaktu se svými zákazníky.

Proces vývoje nového výrobku

- a) Hledání koncepce nového výrobku (tržní příležitost)
- b) Vstupní prověrka námětů
- c) Podnikatelský rozbor
- d) Předběžné testování návrhu
- e) Vývoj vedoucí k prototypu
- f) Příprava marketingového mixu
- g) Tržní testy
- h) Zavedení (komercializace)

Proces byl probrán v předmětu Základy marketingu, proto jen krátké doplnění:

d) Předběžné testování návrhu

Provádí se v době, kdy ještě není výrobek k dispozici. Důležité v této fázi je, aby výhody, hodnoty a charakteristické rysy připravovaného výrobku byly popsány v jazyce, kterému zákazník rozumí.

*Příklad: Předběžné testování pomerančového nápoje Tang:*

- ◆ *snadná příprava*
- ◆ *vysoký obsah vitamínů*
- ◆ *výrazná pomerančová příchut'*
- ◆ *skladné skladování (nepotřebuje chladit)*





Pomáhá to:

- ◆ ověřit reakce zákazníků
- ◆ upřesnit možnosti užití
- ◆ zvážit možnosti rozšíření sektoru
- ◆ připravit komunikaci
- ◆ na základě připomínek usměrnit další vývoj výrobku

Testy se provádí na vybraných zákaznících, vlastních zaměstnancích... Při testech se většina zákazníků domnívala, že Tang je vhodný jako snídaňový nápoj a tak byl i později uveden na trh.

#### f) Tržní testování

V zásadě jsou používány dva přístupy:

- ⇒ omezené tržní testy (několik prodejních míst) minimarket tests
- ⇒ plné tržní testování (ve vybraných oblastech v plné šíři s marketingovou strategií připravenou pro plošné uvedení) testuje se nejen výrobek, ale i zamýšlený mix.

První přístup je rychlejší (levnější) a může být utajen před konkurencí, druhý přístup poskytne víc informací o strategiích distribučních, cenových, komunikačních.

Je jisté, že mnohé soutěživé nástroje se nepromítnou do výrobních strategií (zastašování, fúze, akvizice, dohody). Uvedené obr.2 a 3 mohou být pouze vodítkem při hledání strategií, větší firma většinou provádí kombinované strategie, působí na různých trzích, zákaznických segmentech výrobní strategie je tedy opět vztažena ke konkrétní strategické podnikatelské jednotce (SBU).

#### Vztah výrobních a investičních strategií

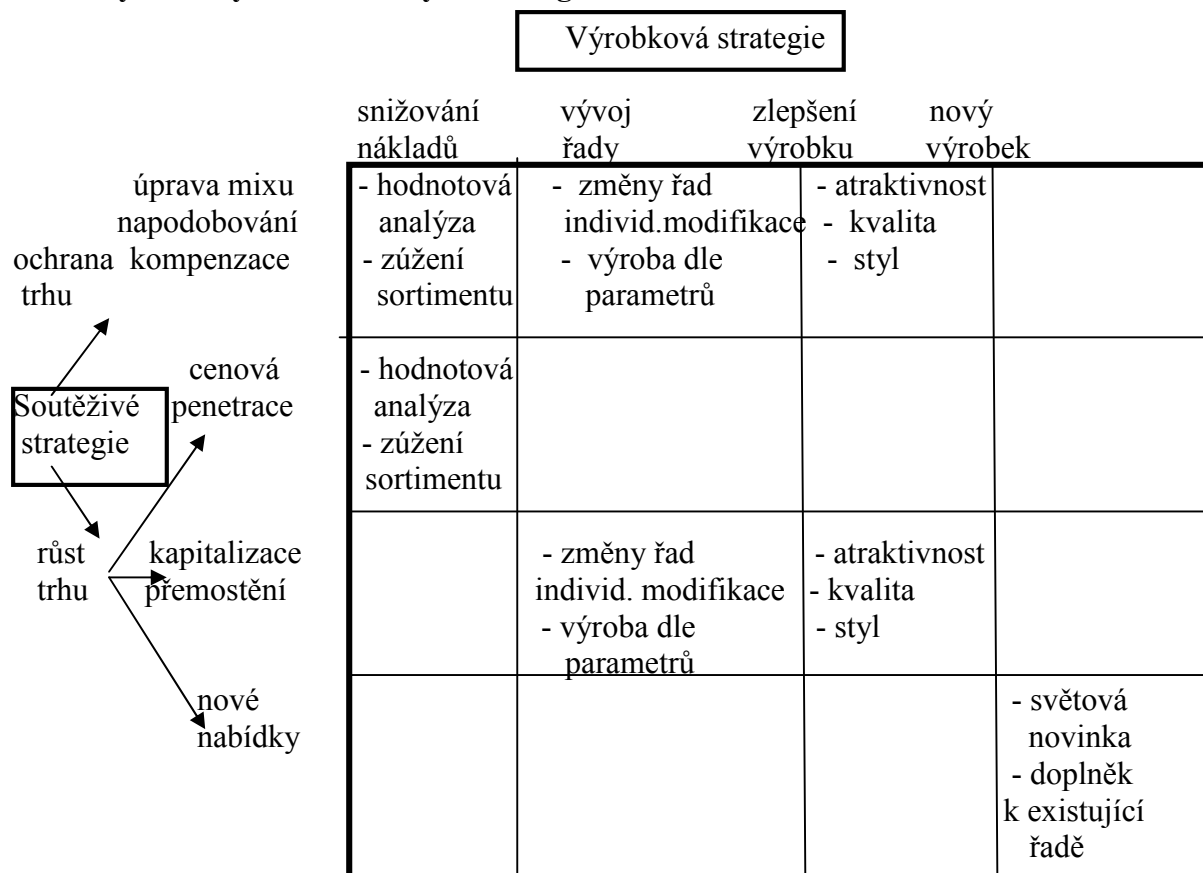
##### Výrobní strategie

	Nový výrobek	Vývoj řady	Zlepšení výrobku	Snižování nákladů
Investiční strategie	Růst	x	x	x
	Stabilizace		x	x
	Zvrat		x	x
	Útlum	?		x
	Ukončení			x

Obr. 2 Vztah výrobních a investičních strategií

Zdroj: Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3. vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

## Vztah výrobních a soutěživých strategií



Obr. 3 Vztah výrobních a soutěživých strategií

Zdroj: Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

### Výrobní audit

Při hledání výrobních strategií je často posuzován výrobek, často se rozhoduje o možnosti dalšího vývoje výrobku eventuálně o jeho vyřazení ze sortimentu, jeho doběhu. Za posouzení výrobku je zodpovědný výrobní manager.

Audit by neměl být jednorázovou akcí, výrobní management by měl držet kartotéku výrobků či výrobních řad a pravidelně by měl iniciovat výrobní hodnocení (podklady bude dodávat výrobní, finanční oddělení, prodejní útvary, podílet se bude průzkum trhu, reklama a další marketingové funkce).

Je nutno zodpovědět dotazy:

„Vyhovuje výrobek marketingovému a výrobnímu systému firmy?“

„V jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází?“

„Jaká je hodnota výrobku, vnímaná zákazníkem?“

„Je posuzována kvalita výrobku založena na technických či komerčních kritériích?“



Při výrobkovém auditu by měly být posuzovány následující informace



Tab. 1 Posuzované informace

Výrobek	Trh
<p><b>Charakteristiky výrobku</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- popis výrobku</li> <li>- základní uživatelé</li> <li>- důležitost výrobku pro cíle a strategie firmy (pozice v sortimentu)</li> </ul> <p><b>Výroba výrobku</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suroviny a jejich dostupnost</li> <li>- požadavky na skladování</li> <li>- požadované zásoby</li> <li>- požadavek speciální výroby: <ul style="list-style-type: none"> <li>náročnost zařízení</li> <li>kvalifikace personálu</li> </ul> </li> <li>- technický know-how pro výrobek</li> <li>- komunikace se zákazníkem</li> </ul> <p><b>Minulost výrobku (životní cyklus)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- časové údaje o prodeji</li> <li>- náklady a zisky</li> <li>- sezónní kolísání</li> </ul> <p><b>Budoucnost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odhady nákladů a zisků</li> <li>- hrozba zastarání</li> <li>- odhady trendu prodeje)</li> </ul> <p><b>Výkonnost výrobku ve vztahu k vytyčeným cílům</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- splnil očekávání</li> <li>- nesplnil očekávání a proč</li> </ul> <p><b>Vliv stažení výrobku</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- na strategii firmy, - na zisk</li> <li>- na dodavatele</li> <li>- na zákazníky</li> <li>- na zaměstnance</li> </ul>	<p><b>Cílový segment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- charakteristiky, popis</li> <li>- velikost</li> <li>- rozmístění</li> <li>- růstový potenciál segmentu</li> </ul> <p><b>Zákazníci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- důvody koupě</li> <li>- užití výrobku (jak, kdy s čím?)</li> </ul> <p><b>Rozhodování zákazníka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rutinní nákup</li> <li>- role kvality, ceny, tvaru, váhy Stylu, obalu</li> <li>- věrnost výrobku</li> </ul> <p><b>Konkurence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jména a charakteristika konkur.</li> <li>- porovnání tržního podílu,</li> <li>- cenové politiky, záruk (garance), distribuce (kanály, organizace prodeje), reklamy, služeb (kvalita), výrobku (silné a slabé stránky)</li> <li>- pohotovost odezvy na konkurenční akce</li> </ul>

Zdroj: Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

## Shrnutí

Výrobní strategie jsou první skupinou marketingových strategií, které se zaměřují na cílové trhy v oblasti výrobků. Důležitým faktorem je životní cyklus výrobku a zvolené investiční cíle. V souladu se zvolenými cíly se výrobní strategie dělí na Strategie snižování nákladů, výrobní zlepšení, rozvoj výrobní řady a vývoj nových výrobků. Těmto druhům se věnuje tato kapitola a ukazuje jejich základní charakteristiky.



## Kontrolní otázky



1. Co je podstatou výrobní strategie snižování nákladů?
2. Popište strategii zlepšení výrobků.
3. Co by mělo předcházet samotnému vývoji nového výrobku?

## Literatura

Horáková H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9



Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Kotler P.: *Marketing management*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 1998. ISBN 80-7169-600-5

Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

Tomek, J.: *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Zpadočeské univerzity 1998. ISBN 80-7082-444-1