

VYUŽITÍ PORTFOLIOVÝCH ANALÝZ A BENCHMARKINGU PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRHU

Jan Žahour

Abstrakt

Nadnárodní společnosti působí po celém světě. Produkují výrobky, které se prodávají hned na několika trzích. Společnost tak vyrábí vyšší objemy a využívá výnosů z rozsahu. Jednotlivé trhy mají na starosti strategické obchodní jednotky, které mohou být rozděleny např. dle geografického hlediska, což znamená, že strategická obchodní jednotka má na starosti určitou homogenní oblast. Bude-li chtít vstoupit na místní trh existující kategorie s novým výrobkem, musí zvážit celou řadu faktorů, které je nutné identifikovat, odhadnout a na základě nich rozhodnout o tom, zda-li výrobek bude pro portfolio firmy přínosem, či nikoliv. K tomu mohou společnosti pomoci portfoliové analýzy, které jsou představeny v tomto článku. Zároveň bude SBU rozhodovat o tom, co z marketingového mixu, použitého v jiných zemích, by mohla místní SBU použít na místním trhu a využít tak benchmarkingu. Zároveň je nutné zjistit, jakým způsobem bude zákazník reagovat na celý marketingový mix. Cílem tohoto článku tedy je zohlednit veškeré faktory, které místní SBU musí zvažovat při zavádění nového výrobku na trh, který již existuje, využitím benchmarkingu a portfoliových analýz.

Klíčová slova: portfolio, trh, marketingový mix, analýza, benchmarking

JEL Code: M31 - Marketing

Úvod

Existují rozporuplné názory na to, zda je vhodnější přijít na trh s novým výrobkem jako první, nebo až jako další v pořadí. Přijít první na trh je lákavé. Má se za to, že firma, která na trh vstoupí první, získá výhody „průkopníka“ trhu. Uživatelé si její značku pamatují a vnímají ji

jako inovativní. Marketéři takové značky většinou cílí na střed trhu, a to znamená, že získávají velkou část trhu. Být první představuje pro výrobce hned několik výhod: patenty, vlastnictví vzácných aktiv, technologické postavení, možnost využití úspor z rozsahu a další.

Na druhou stranu objevit se první na trhu je vysoce riskantní a nákladné. Obecně je známo, že pokud podnik přijde na trh s novým výrobkem, musí vynaložit vysoký podíl finančních zdrojů na to, aby zákazníka s novým výrobkem seznámil. Rovněž náklady na vývoj a výzkum mnohdy dosahují astronomických výšin. Často tak dochází k tomu, že průkopník trhu, který nemá k dispozici dostatečné zdroje, je na trhu předstižen imitátory z řad velkých firem. Imitátoři využívají toho, že výrobek byl již na trhu zaveden, takže zatímco průkopník musel obětovat značnou část svých tržeb na úkor marketingové komunikace, imitátor se mohl soustředit na slabé stránky výrobku, a teprve zdokonalený výrobek na trh uvést.

Pokud se jedná o nadnárodní společnost a místní SBU chystá na nový trh uvést výrobek, který již dříve zavedla na jiném trhu, část marketingových aktivit může „okopírovat od kolegů z jiné země“. Nelze však převzít veškeré činnosti, jelikož každý trh je jedinečný a může se značně lišit od trhu, na kterém již výrobek zaveden je.

Cílem tohoto článku je zohlednit veškeré faktory, které místní SBU musí zvažovat při zavádění nového výrobku na trh, který již existuje, využitím benchmarkingu a portfoliových analýz.

1 Benchmarking

Benchmarking vznikl v druhé polovině dvacátého století jako reakce na zvyšující se konkurenci. Zrod benchmarkingu je velmi úzce spojen se společností Xerox. Právě tato společnost měla na trhu reprografie téměř monopolní postavení. V 70. letech dvacátého století však začaly na trh pronikat další firmy, především z Japonska [5]. Xerox dokonce zjistil, že japonské firmy prodávají své výrobky za cenu, která dosahuje výrobních nákladů Xeroca. Jako největší slabina byla odhalena oblast skladového hospodářství. Vedení společnosti zjistilo, že tehdejší světovou špičkou v této oblasti byla společnost L.L. Bean, a tak ji požádali o srovnávací analýzu [7]. Dalším příčinou byly vysoké náklady na vyrobenou jednotku, a tak společnost nakoupila kopírky tehdejších konkurentů a rozebrala je na drobné součásti (této metodě se říká „zpětné inženýrství – reverse engineering“). Z porovnání s vlastními komponenty byl na první pohled vidět rozdíl.

Benchmarking tak lze definovat jako kontinuální, systematické sledování a vyhodnocování toho, jak dobře a efektivně podnik provádí služby nebo vyrábí výrobek ve srovnání s podnikem, který je v dané oblasti nejlepší [4]. Dle Kotlera [6] je benchmarking

umění se učit od společností, které provádějí některé operace lépe, než jiné. Uvádí, že cílem benchmarkingu je okopírovat „nejlepší praktiky“ buď v rámci odvětví, nebo napříč odvětvími. Slovník controllingu [7] chápe benchmarking jako analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nelepšími konkurenty v odvětví.

Objektem benchmarkingu může být téměř cokoliv. Proto lze zjednodušeně benchmarking rozdělit do tří základních typů [7]:

- Benchmarking výkonový
- Benchmarking funkcionální
- Benchmarking procesní
- Benchmarking interní
- Benchmarking externí

Výkonový benchmarking se zaměřuje na přímé srovnání a měření výkonových parametrů, např. výkonu linky (při výrobě totožného, nebo podobného výrobku), výkon pracovníka, počet výrobních operátorů, aj. parametrů s přímými konkurenty, či s dalšími továrnami v rámci jedné společnosti (např. v případě nadnárodní společnosti). Výsledkem je pak srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti.

Benchmarking funkcionální porovnává jednu, či více podnikových funkcí. Může se jednat např. o sledování celkové výkonnosti organizace, zvyšování produktivity, rozvoj vztahů se zákazníky, či dodavateli, aj.

Benchmarking procesní, označovaný též jako generický, se zaměřuje především na konkrétní proces organizace. Sice je ze všech typů zpravidla nejnáročnější na shromažďování dat, na druhou stranu ale je nejúčinnější formou učení se. Zkoumanými procesy mohou být např.: přístupy k odhalování slabých míst, kvalita a rozsah servisu, způsoby a formy interní komunikace, fakturace a další.

Benchmarking může být uplatňován v rámci jedné organizace, nebo mezi dvěma, či více různými právními subjekty. V případě, že je benchmarking prováděn v jedné organizace, lze hovořit o **benchmarkingu interním**. O ten se bude jednat např. u nadnárodních společností, které disponují několika továrnami, které vyrábějí podobný výrobek. Výhodou interního benchmarkingu je čas, kterého v tomto případě nebude třeba tolik, jako by bylo v případě benchmarkingu externího. Další výhodou tohoto přístupu je nezatajování informací uvnitř organizace. Nutnou podmínkou však je otevřená komunikace uvnitř společnosti. Jak bylo zmíněno výše, interní benchmarking se dá využívat většinou jen ve velkých

společnostech. Malé firmy nebudou mít s kým svůj výkon srovnávat (uvnitř společnosti). Dalším mínusem tohoto přístupu je fakt, že v rámci společnosti nemusí být jednotlivé procesy (výkony, funkce) na takové úrovni, jako by byly např. u nejbližších konkurentů, či jiných společností, které vynikají v určitých činnostech.

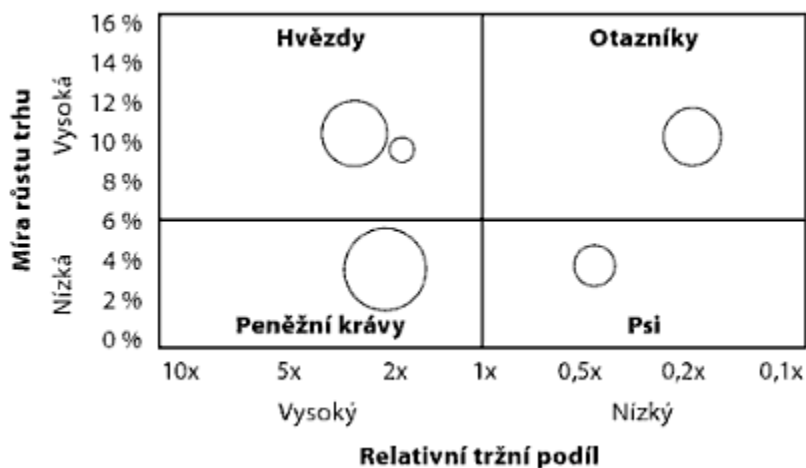
Externí benchmarking je využíván organizacemi, které ke svému srovnání potřebují jiný podnik. Pro malé a střední podniky je to jediný možný typ benchmarkingu. Externí benchmarking je však využíván i velkými společnostmi. Podniku totiž umožňuje stanovit si ten nejvyšší benchmark a poučit se od těch nejlepších. Na druhou stranu bývá velmi důležité, obtížné a někdy i nákladné, najít správného partnera.

2 Portfoliové matice

V podniku se portfoliové analýzy výrobků používají velmi často k rozhodnutí o dalším vývoji jednotlivých výrobků. Hrají klíčovou úlohu při tvorbě a změnách strategií firmy. Poskytují informace o stavu trhu a jeho vývoji vzhledem ke konkurenci. Nejrozšířenější a nejvíce používané jsou modely Boston Consulting Group Business (BCG) a matice společnosti General Electric.

BCG analýza porovnává míru růstu trhu s relativním tržním podílem. Jednotlivé „rodiny“ výrobků jsou rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu mají a jaký se předpokládá vývoj odvětví. Vertikální osa, míra růstu trhu, ukazuje sílu trhu. Udává marketérům informaci o tom, jak rychle trh roste. Rostoucí trh je lákadlem pro konkurenci a zároveň vyžaduje neustálý přísun finančních prostředků. 10% míra růstu je označována za významnou [1]. Hranice vysokého resp. nízkého relativního podílu na trhu je dána hodnotou 1 (vysoký = větší než 1). U subkategorií výrobků může být dynamika ještě vyšší.

Graf č. 1 –BCG matice



Zdroj: [1], s. 143

Otazníky představují největší neznámou. Tyto výrobky mají potenciál, ale mohou být ziskové i ztrátové. Jedná se zpravidla o nové výrobky, které vyžadují finanční podporu.

Hvězdy jsou ziskové. Nadále ale spotřebovávají finanční hotovost, které je za potřebí pro udržení tržní pozice.

Peněžní krávy jsou zralé úspěšné produkty, které nevyžadují další investice a zajišťují podniku vysoké zisky. Jejich předností jsou většinou nízké náklady, které vyplývají ze zkušenostní křivky.

Psi představují skupinu výrobků, které podniku přinášejí nejméně užitku. Jedná se o neatraktivní trhy, které mají slabou konkurenční pozici.

Obecně lze vyvodit z BCG portfolia následující závěry. SBU by měla z Otazníků vyřadit ty výrobky, o kterých není přesvědčena, že by měly šanci na úspěch a naopak by měla podpořit ty, kterým věří a to z finančních prostředků, které generují Peněžní krávy (tyto výrobky by se měla pokusit přesunout do Hvězd). Tyto prostředky by rovněž měla použít na podporu Hvězd [2].

Výhody BCG: Jednoduchá konstrukce, okamžitý pohled na pozici jednotlivých výrobků, podklad pro strategické plánování.

Nevýhody BCG: nezohledňování konkurence, model není dynamický, matice neposkytuje informace o nákladech, neposuzuje budoucí trendy s ohledem na životní cyklus výrobku, nerespektuje inovativní potenciál a možnosti.

GE matice

V rámci této matice se hodnotí celá řada veličin. Záleží na podniku, které považuje za podstatné. Tyto faktory se ohodnotí čísly 1-5 (1=nejméně, 5 nejvíce). Každému faktoru bude připadat váha dle důležitosti (součet všech vah se rovná jedné). Jednotlivé součiny ohodnocených faktorů a vah se sečtou a nanesou se do grafu. Umístění výrobku je označeno bodem, kolem nějž je kruh, který označuje celkový trh. Vyšrafovaná výšeč představuje podíl výrobku na celém trhu a šipka naznačuje směr, jakým se výrobek bude pravděpodobně ubírat (na základě fáze životního cyklu, na základě vývoje trhu, inovacím aj.) Na základě bodů v matici může podnik vyvodit jednotlivé strategie pro každý svůj výrobek podobně, jako u BCG.

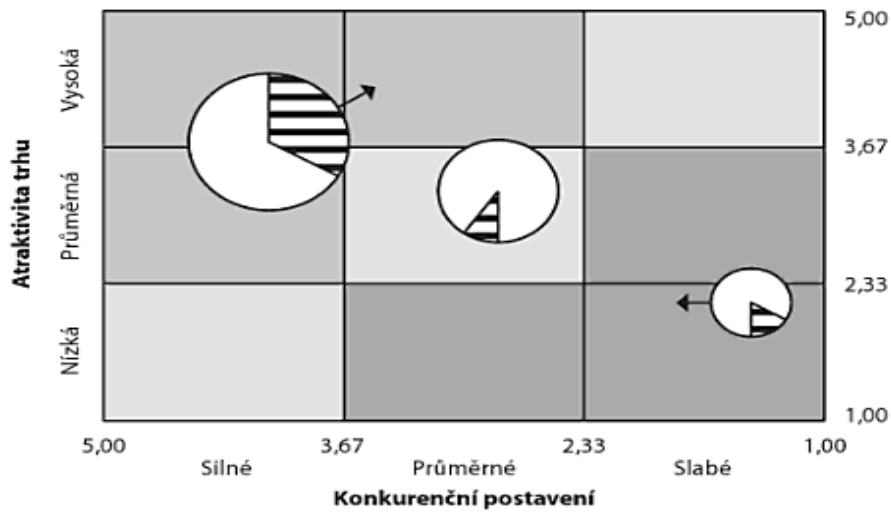
Typickými faktory ovlivňujícími atraktivitu trhu jsou např.:

- Velikost trhu
- Roční tempo růstu trhu
- Ziskovost trhu
- Kapitálová náročnost
- Konkurenční rivalita
- Segmentace
- Cenové trendy
- Bariéry vstupu a další.

Typickými faktory ovlivňujícími konkurenční postavení jsou např.:

- Tržní podíl
- Kvalita
- Loajalita zákazníků
- Finanční stabilita
- Technologie a inovace
- Postavení značky
- Nákladová pozice
- Manažerské dovednosti a další.

Graf č. 2 – Matice GE



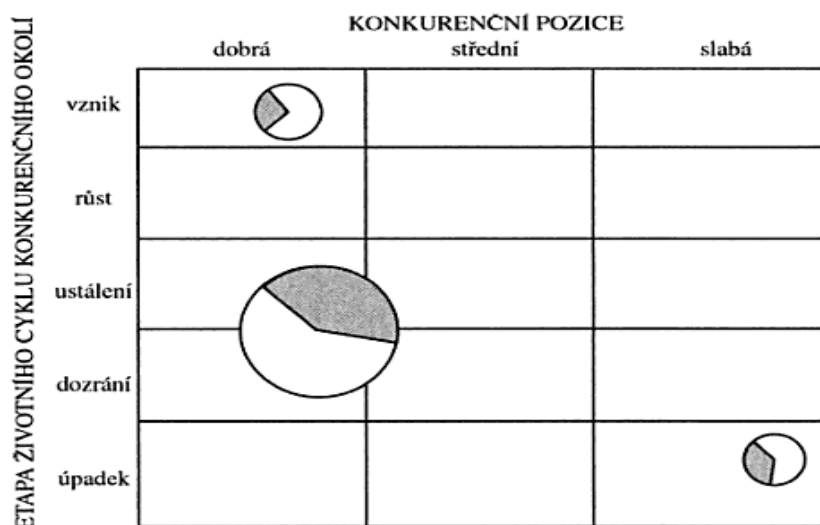
Zdroj: [1], s. 148

Výhody GE: zohledňuje více faktorů, podklad pro strategické plánování

Nevýhody GE: subjektivní známkování i přidělení vah, závěry z matice jsou spíše obecné, než specifické

Jako reakce na předchozí dvě matice vznikla **Hoferova matice**, která bere v úvahu i životní cyklus výrobku. Na horizontální ose je znázorněno konkurenční postavení výrobku a na vertikální ose jsou znázorněny etapy životního cyklu konkurenčního okolí. Kruhová výseč zde znovu představuje tržní podíl výrobku.

Graf č. 3 – Hoferova matice



Zdroj: [2], s. 100

Na základě této matice může podnik předvídat rozvoj skladby svého portfolia a připravit se na jeho vyvážení. Matice znovu funguje jako vhodný podklad pro strategické plánování. Na druhou stranu, životní cyklus není jediným faktorem, který je podmínkou atraktivity odvětví. Všechny zmíněné metody portfoliové analýzy mají své výhody a nevýhody. Jednotlivé matice se doplňují a chce-li podnik získat celistvý pohled na věc, měl by při nejmenším zkonstruovat všechny tři zmíněné.

3 Vstup společnosti na nový trh

Pokud by existoval místní trh, který by byl dostatečně velkým odbytištěm, manažeři firem by jen stěží preferovali expanzi na jiné trhy. Nemuseli by tak neustále přizpůsobovat jednotlivé marketingové proměnné každému trhu zvlášť. Často existuje riziko, že firma neporozumí dostatečně preferencím zahraničních zákazníků a nenabídne jim to, co žádají. S jiným trhem jsou spojena další rizika, jako např. zahraniční předpisy, právní prostředí, podnikatelské zákony, politické revoluce atd. Při vstupu na každý další trh je proto třeba vnější prostředí důkladně zanalyzovat, např. SLEPT analýzou.

Jak už to tak bývá, vyšší riziko přináší vyšší ziskové příležitosti. Tím, že podnik bude expandovat na jiné trhy, se mu zvýší odbyt a bude využívat úspor z rozsahu. Díky nižším cenám výrobků pak může útočit na tržní podíl. Zároveň touto expanzí eliminuje závislost na jediném trhu.

Každá společnost se musí rozhodnout, na kolik trhů vstoupí a hlavně na jaké trhy vstoupí. Obecně Kotler [6] rozeznává dva základní způsoby vstupu na trh. Způsob vodopádu, kdy společnost do jednotlivých zemí vstupuje postupně a způsob rozprašovače, kdy firma vstupuje na všechny trhy najednou.

Firma, která volí postupný průnik na trhy, má dostatek času expanzi pečlivě naplánovat. Existuje zde nižší riziko, že vyčerpá své finanční zdroje. Zároveň může postupně reagovat na zákaznické podněty a svůj výrobek neustále vylepšovat a přijít na trh až se zdokonaleným, zákazníkům více vyhovujícím výrobkem. Pokud je však nutné vstoupit na trh jako první a konkurence na trhu je velmi intenzivní, je preferován způsob rozprašovače, kdy firma vstoupí na všechny trhy najednou.

Rozhodování o marketingovém mixu nového výrobku

Jak bylo uvedeno výše, každý trh může vyžadovat individuální péči. V oblasti výrobku bude záležet především na těchto faktorech, jakým způsobem jsou vnímány:

Značka výrobku. Při zavádění nového výrobku, který již funguje na jiných trzích, je otázkou, zda-li tento výrobek pod touto značkou zavést i na místním trhu. Globální značka má výhodu v tom, že za ní stojí prověřená společnost, má vysokou prestiž. Na druhou stranu místní značka, která je již na trhu známá a zákazníkovi blíže, může vyvolat v zákazníkovi „patriotismus“. Takovou značku může poté více preferovat.

Kvalita výrobku. Každý trh může žádat jinou verzi (kvalitu) výrobku. Určitý trh nemusí být ochoten platit za dokonalý výrobek, ale bude mu stačit výrobek dobrý. V tom případě je možné určité funkce, které trh nevyžaduje odbourat a snížit tak i cenu samotného výrobku. Opačný případ je typický např. pro skandinávské země, které zpravidla vyžadují vysoce kvalitní výrobky. V potravinářství preferují výrobky s kvalitními surovinami a jsou ochotni za ně patřičně zaplatit.

Obal výrobku. Existují názory, že právě obal je tím, co prodává výrobek. Je jedním z faktorů vytváření image výrobku. Pomáhá zákazníkovi identifikovat produkt, výrobce a značku. Obal může také rozhodnout o tom, že zákazník výrobek nekoupí, např. v případě, kdy bude nadměrně zatěžovat životní prostředí.

Je dost pravděpodobné, že **cena** výrobku se bude na každém trhu lišit i bez zásahů do výrobku samotného. K celkovým nákladům výrobku, který je dovážen z jiné země, je třeba připočítat logistické náklady a clo (pokud se jedná o zboží mimo EU).

V rámci **distribuční politiky** je nutné si zodpovědět následující otázku: Kdo a kde bude náš výrobek prodávat? Často velmi záleží na charakteru výrobku. Luxusní zboží je možné si objednat u výrobce. Na druhou stranu rychloobrátkové zboží se zpravidla dostává k zákazníkovi několika distribučními kanály, např. přes velkoobchod a maloobchod.

Komunikační politika. U globálního produktu již existuje komunikační mix v jiných zemích. Je otázkou, jestli tento mix převzít, či si vytvořit vlastní. Rozhodne-li se společnost pro první možnost, ušetří značnou část nákladů. Na druhou stranu hrozí, že domácí zákazník takovou komunikaci nepřijme. Proto je velmi důležité zjistit reakce zákazníka na marketingový mix nového výrobku.

K tomu se nabízí výzkumná metoda, zvaná focus group. Jedná se o kvalitativní metodu výzkumu, které se zpravidla účastní skupina osob (6-10 osob), jejímž cílem je získat co největší počet podnětů, které by mohly přispět k úspěšnému zavedení výrobku. Je nutné vybrat takovou skupinu respondentů, která co nejvíce odpovídá cílové skupině. Tuto metodu výzkumu zpravidla provádějí odborné výzkumné agentury. Celou diskusi řídí speciálně vyškolený moderátor, přičemž zadavatel má možnost pasivně diskusi sledovat pomocí kamery, či polopropustného zrcadla. Lze tak díky této metodě reagovat na možné vzniklé problémy. Tato metoda tak pomůže poznat zákazníka, avšak rizikem tohoto typu výzkumu je účast dominantních jedinců, kteří svým názorem mohou ovlivnit celou skupinu.

Poté, co jsou veškeré informace o potenciálních zákaznících shromážděny, je třeba je pečlivě zanalyzovat. Na základě důkladné analýzy je možno rozhodnout, zda-li by měl být výrobek spotřebiteli přijat, či nikoliv.

Závěr

Nadnárodní společnosti, působící po celém světě, produkují výrobky, které prodávají hned na několika trzích. Tento fakt dává společnosti možnost využívat úspor z rozsahu. Jednotlivé trhy mají na starosti strategické obchodní jednotky, které jsou rozděleny např. dle geografického hlediska, což znamená, že strategická obchodní jednotka má na starosti určitou homogenní oblast. Bude-li chtít vstoupit na místní trh existující kategorie s novým výrobkem, musí zvážit celou řadu faktorů, které je nutné identifikovat, odhadnout a na základě nich rozhodnout o tom, zda-li výrobek bude pro portfolio firmy přínosem, či nikoliv. K tomu mohou společnosti pomoci portfoliové analýzy. V tomto článku byly definovány tři základní matice. První byla velmi známá BCG matice. Mezi její výhody především patří její jednoduchá konstrukce, fakt, že poskytuje podniku okamžitý pohled na pozici jednotlivých výrobků a slouží jako podklad pro strategické plánování. Její nevýhody lze především spatřovat v nezohledňování konkurence, v tom, že model není dynamický, dále matice neposkytuje informace o nákladech, neposuzuje budoucí trendy s ohledem na životní cyklus výrobku a nerespektuje inovativní potenciál a možnosti. Daleko komplexnější je matice GE, která zohledňuje širší spektrum faktorů, což je její předností. Na druhou stranu jsou zde jednotlivé váhy a faktory vybírány dle subjektivního uvážení, proto vždy nemusí matice podávat přesné informace o jednotlivých výrobcích. Jako reakce na předchozí dvě matice vznikla Hoferova matice, která bere v úvahu i životní cyklus výrobku.

Ve chvíli, kdy se společnost rozhoduje o jednotlivých prvcích marketingového mixu, může využít nejlepší praxe ostatních strategických obchodních jednotek. Na druhou stranu je třeba respektovat a ctít specifika jednotlivých trhů a přizpůsobovat marketingový mix místnímu trhu. Předtím, než se výrobek dostane na trh, je nutné zjistit reakce zákazníků na marketingový mix výrobku. Jako nejvhodnější metoda výzkumu se zde jeví tzv. focus group. Jedná se o kvalitativní metodu výzkumu, které se zpravidla účastní skupina osob, jejímž cílem je získat co největší počet podnětů, které by mohly přispět k úspěšnému zavedení výrobku. Je nutné vybrat takovou skupinu respondentů, která co nejvíce odpovídá cílové skupině. Poté, co jsou veškeré informace o potenciálních zákaznících shromážděny, je třeba je pečlivě zanalyzovat. Na základě důkladné analýzy je možno rozhodnout, zda-li by měl být výrobek na trh uveden, či nikoliv.

Literatura:

- [1] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha : Grada, 2007, 278 s., ISBN : 978-80-247-1535-3
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha : C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN: 80-7179-603-4
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha : Grada, 2008, 269 s. ISBN : 978-80-247-2690-8
- [4] JETMAROVÁ, B. Application of Benchmarking in Environmental Management. SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE, 16, 2010, s. 156-165, ISSN 1211 – 555X
- [5] JIRÁSEK, J. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha : Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN : 978-80-7259-051-3
- [6] KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. Vydání. Praha : Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [7] NENADÁL, J., VYKADAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: Mýty a skutečnost. Praha : Management Press, 2011, 265 s. ISBN : 978-80-7261-224-6
- [8] VACULÍK, J. Marketingové řízení I. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008, 140 s. ISBN : 978-80-7395-053-8

RELIK 2011; Praha, 5. a 6. 12. 2011

Kontakt

Jan Žahour

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Studentská 84

532 10 Pardubice

jzahour@seznam.cz