

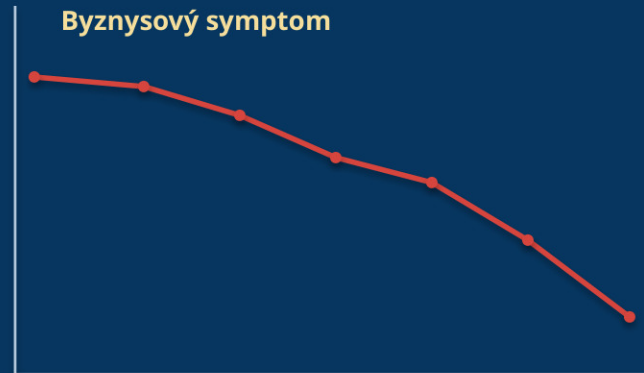
# Každý produkt potřebuje svou roli

Příběh o týmu, který zjistil, že růst není totéž co zdravé portfolio

## KAPITOLA 1

### Portfolio, které z dálky vypadá zdravě

Byznysový symptom



GoodDay Foods má větší portfolio,  
ale ne každý produkt má dostatečně  
jasnou roli.

## Portfolio rostlo z rozumných důvodů

GoodDay Foods je středně velká potravinářská firma.

Není to globální obr s impériem chlazených jídel tak velkým, že by potřebovalo vlastní hymnu.

Není to ani malý start-up, kde jeden člověk stále schvaluje každý recept, e-mail retailerovi i každou urgentní změnu etikety.

GoodDay Foods je někde mezi.

Dost velká na to, aby uváděla nové produkty, vyjednávala s retailery, vytvářela plány a usilovala o růst.

Dost malá na to, aby se každý další produkt projevil napříč firmou: na obchodních schůzkách, v plánování výroby, ve finančních revizích i v rozhovorech o regálu.



## Portfolio rostlo z rozumných důvodů

GoodDay Foods už tlak zažila.

Tým si tehdy odnesl důležitou lekci:

Pokles prodejů je symptom, ne diagnóza.

Tahle lekce stále platí. Tento kurz ji nenahrazuje.

Tento příběh začíná později.

Firma rozšířila nabídku, reagovala na požadavky retailerů a vstoupila do nových spotřebních příležitostí.

Ted' je tlak jiný.



## Portfolio rostlo z rozumných důvodů

Na nějakou dobu vypadalo tohle rozšiřování jako známka vospělosti.

Tým kladl lepší otázky.

Retaileři vnímali GoodDay Foods jako pružnějšího partnera.

Marketing chtěl značku rozšířit do více spotřebních příležitostí. Obchod chtěl silnější příběhy pro accounty. Finance chtěly růst, který vytváří hodnotu. Inovace chtěly testovat nové nápady.

Nic z toho nebylo pošetilé.

Právě tím je problém zajímavý.

Portfolio nerostlo proto, že by lidé přestali přemýšlet.

Rostlo proto, že se postupně udělala řada rozumných rozhodnutí.



## Seznamte se s týmem, který řeší revizi portfolia

**A**

**Anna**

Marketingová ředitelka

Zajišťuje, aby se tým soustředil na rozhodnutí

**E**

**Eva**

Brand

Sleduje význam, konzistenci a volbu zákazníků

**M**

**Marek**

Finance

Sleduje marži, hodnotu a obchodní disciplínu

**D**

**David**

Obchod

Sleduje retailery, realitu v regálu a tlak accountů

**L**

**Lucie**

Insights / kategorie

Hledá důkazy, interpretaci a logiku kategorie



## Šest produktů na stole

Uprostřed diskuse je šest SKU značky GoodDay Bowls, každé s uvěřitelným zdůvodněním své role.

Pesto Chicken Pasta Bowl – vlajková loď.

Smoky Chilli Pasta – možný motor růstu.

Mini Protein Pot – menší obědový formát.

Family Pasta Bake – možné rozšíření do rodinného a večerního stravování.

Metro Market Teriyaki Bowl – accountové SKU pro konkrétního retailera.

Winter Mac & Cheese Bowl – sezonní limitovaný produkt, který zůstal.

Na stole vypadají neškodně. Produkty tak často vypadají. Sedí v úhledných obalech a tiše předstírají, že nezpůsobily tři měsíce porad.



## Šest produktů na stole

Tohle není příběh o šesti špatných rozhodnutích.  
Každý produkt sám o sobě dokáže vysvětlit, proč existuje.  
Právě proto je schůzka obtížná.  
Skutečné problémy portfolia málokdy přicházejí s cedulí:  
„Já jsem očividně problém.“



Důvod, proč produkt existuje, není totéž jako jasná role v portfoliu.

## Čisté tržby rostou, ale tým si neoddechne

Revize portfolia začíná číslem, které by mělo zlepšit náladu v místnosti.

Čisté tržby rostou. Ne dramaticky. Ne tak, aby si někdo plácl u projektoru. Ale rostou.

Index se posunul ze 100 na 103.

David si toho všimne jako první.

„Můžeme se shodnout, že růst prodejů se normálně považuje za přijatelné chování?“



## Čisté tržby rostou, ale tým si neoddechne

Lucie přejde na další slide. K prvnímu číslu teď přibývá kontext — a právě ten management připraví o radost z prvního čísla.

Portfolio je větší. Větší část prodejů táhnou promoce.

Marže je nižší. Opakované nákupy jsou slabší. Retaileri mají větší obavy.

Žádná jednotlivá metrika nekřičí. To je součást problému.

Nejde o příběh typu: „všechno je rozbité.“



## Čisté tržby rostou, ale tým si neoddechne

Příběh je nepříjemnější:

Portfolio roste způsobem, který může oslabovat zdraví celého byznysu.

| Metrika                  | Dříve | Nyní   |
|--------------------------|-------|--------|
| Index čistých tržeb      | 100   | 103    |
| Hrubá marže              | 39%   | 35%    |
| Podíl prodejů v promoci  | 24%   | 32%    |
| Aktivní SKU              | 4     | 6      |
| Index opakovaných nákupů | 100   | 92     |
| Obavy retailerů          | Nízké | Vysoké |

## Byznysový symptom

Portfolio se rozrostlo.

Ale růst není totéž co zdravé portfolio.

Symptom je už dostatečně jasný na to, aby si zasloužil pozornost:

GoodDay Foods má větší portfolio, ale ne každý produkt má dostatečně jasnou roli.



Růst není totéž co zdravé portfolio.