

JAK NA

# DIGITÁLNÍ MARKETINGOVOU

STRATEGII FIRMY



TEREZA SEMERÁDOVÁ  
PETR WEINLICH  
PAVLA ŠVERMOVÁ  
MARIÁN LAMR  
LENKA SUKOVÁ  
LADISLAVA MÍKOVÁ  
MICHAL DOSTÁL



Tereza SEMERÁDOVÁ  
Petr WEINLICH  
Pavla ŠVERMOVÁ  
Marián LAMR  
Lenka SUKOVÁ  
Ladislava MÍKOVÁ  
Michal DOSTÁL

JAK NA

# DIGITÁLNÍ MARKETINGOVOU

STRATEGII FIRMY



Technická univerzita v Liberci  
Liberec  
2021



e-podnikani.cz

VÁŠ ÚSPĚŠNÝ START  
V DIGITÁLNÍM SVĚTĚ

# Předmluva

Pojmy online marketing a digitální marketing většina firem slýchá dennodenně. Každý si však pod těmito označeními představí něco jiného. Přesto, že nejčastěji je digitální marketing spojován s působením na sociálních sítích či s placenou reklamou na internetu, jedná se o oblast, která je mnohem širší a která přesahuje pouhou komunikaci se zákazníkem v online prostředí. Správně nastavená **digitální strategie** vychází nejen z potřeb potenciálních zákazníků, ale rovnou měrou i z potřeb firmy, která ji realizuje a jejích dostupných zdrojů. Nikde není psáno, že pro online komunikaci se zákazníkem a propagaci firmy musíte využít všechny dostupné nástroje, sám zvládnout správu inzertních systémů či se stát odborníkem na online marketing. Zpravidla stačí i **malé kroky a malá zlepšení**, aby se o vás vaši zákazníci v online světě dozvěděli a mohli vás zastihnout i v době, kdy vaší provozovnu nemůžou navštívit osobně. Nezapomínejte, že všechno nemusíte zvládnout sami. Stačí vědět, čeho chcete dosáhnout, co potřebujete, koho potřebujete a případné chybějící dovednosti můžete poptat například u šikovného vývojáře webových stránek, studenta se zájmem o marketing a sociální sítě, či u marketingové agentury. Díky rostoucímu zájmu o tyto znalosti, roste i jejich nabídka a určitě vás potěší, že **klesá zároveň i jejich cena**. Pořízení e-shopu, pěkných webových stránek či placené reklamy na internetu již není záležitost v řádech desítek tisíců určená pro velké firmy, ale běžný komunikační nástroj dostupný i pro začínající firmy.

Cílem této publikace je přiblížit prostředí digitálního marketingu a s ním souvisejícího elektronického podnikání i naprostému lajkovi. V **první části publikace** se čtenář seznámí se základními marketingovými koncepty, jako jsou koncept 4P, Porterův model 5 sil či Bostonská matice, které mu pomohou určit, jaké jsou jeho produkty, kdo je jeho zákazníkem a jaké postavení firma zaujímá vůči své konkurenci. Tyto znalosti představují důležitý předpoklad pro pochopení chování zákazníka v online prostředí a pro volbu vhodného způsobu komunikace s ním.

**Druhá část publikace** se věnuje online marketingovým nástrojům a možnostem jejich zapojení do firemní strategie. V těchto kapitolách jsou čtenáři vysvětleny pojmy a principy nezbytné k pochopení fungování internetových vyhledávačů, optimalizace webových stránek a zobrazování bannerové reklamy na internetu. V těchto kapitolách jsou probírány jak základní funkce, tak i pokročilejší nastavení online reklamy související s velmi přesným zacílením obsahu na konkrétní zákazníky. Čtenář bude seznámen s principy **tzv. lead nurturing**, které jsou stěžejní pro veškerou online marketingovou strategii. Lead nurturing popisuje, jakým způsobem komunikovat se zákazníky od jejich prvního oslovení, až po nákup a následnou zákaznickou péči, přičemž hlavní důraz je kladen na využití online analytických nástrojů umožňujících sledovat veškerou interakci potenciálního zákazníka se značkou. Online marketing však nestaví pouze na technologiích, ale rovněž na plnohodnotném, relevantním a smysluplném obsahu, jež je vytvořen tak, aby odpovídal potřebám jak větších skupin, tak rovněž i specifickým potřebám jednotlivců. Z tohoto důvodu se zaměříme i na témata, jako jsou **content marketing a personalizace**.

Jako jedna z největších výhod digitálního marketingu bývá zmiňována především snadná měřitelnost návratnosti jednotlivých kampaní a jejich celkové efektivnosti. **Třetí část této publikace** se proto věnuje technickým předpokladům pro sledování online pohybu zákazníků, sběru dat a jejich následnému vyhodnocování. Veškeré tyto předpoklady jsou však čtenáři vysvětleny jednoduchou a srozumitelnou formou nevyžadující žádné předchozí vzdělání v informačních technologiích. V závěrečné kapitole je krok za krokem popsána tvorba vhodné **online marketingové strategie**, její optimalizace a neustálé zlepšování.

Pokud vytrváte a projdete s námi všechny kapitoly získáte následující znalosti a schopnosti:



- dokážete vyhodnotit pozici značky a jednotlivých produktů
- zvládnete popsat typického zákazníka značky či firmy
- budete umět vymezit pozici značky či firmy vůči konkurenci



- analyzovat stávající úroveň digitálního marketingu vybraného subjektu
- rozhodnout o vhodných komunikačních kanálech pro jednotlivé zákaznické segmenty



- vyhodnotit údaje z online analytických nástrojů
- navrhnout vhodnou strategii digitálního marketingu využívající dostupné online nástroje, jako jsou PPC reklama, reklama ve vyhledávání či na sociálních sítích

Tato publikace vznikla v rámci projektu číslo TJ02000206 "Rozvoj dovedností nezbytných pro digitální transformaci podnikání" **Technologické agentury České republiky** pod záštitou **Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR** v roli aplikačního garanta. Pevně doufáme, že informace obsažené na následujících stránkách umožní podnikům i jednotlivcům proniknout do světa digitálního marketingu a naplno využít možnosti, které nabízejí.

# Obsah

---

## KAPITOLA 1

<b>Základní koncepty z marketingu</b>	<b>12</b>
Koncept 4P	12
<b>Produkt</b>	<b>12</b>
<b>Cena</b>	<b>13</b>
<b>Místo</b>	<b>13</b>
<b>Propagace</b>	<b>13</b>
Porterův model pěti sil	15
Poziční mapa značky	19
Matice Boston Consulting Group	24

---

## KAPITOLA 2

<b>Integrace s firemními procesy</b>	<b>28</b>
Zaměření na zákazníka	28
Obchodní model	28
Globální strategie	30
Značka	31
Firemní kultura	32
Výzkum	32

---

## KAPITOLA 3

<b>Připravte se na překážky</b>	<b>36</b>
Technologie	36
Dovednosti	37
Rozpočet a zdroje	39
Ochrana osobních údajů	40

---

## KAPITOLA 4

<b>Úvod do internetového marketingu</b>	<b>46</b>
Vývoj internetového marketingu	46
<b>Počátky digitálního marketingového prostoru</b>	<b>47</b>

<b>Současné trendy</b>	<b>48</b>
Proč musíte být online	49
Proč se musíte neustále vzdělávat	50
Lead nurturing	51
Online ekvivalenty tradičních technik	52
Internetové komunikační kanály	53

---

## KAPITOLA 5

<b>Návrh a vývoj webových stránek</b>	<b>56</b>
Parametry webového designu	57
<b>Designový specifikační list</b>	<b>58</b>
<b>Technický specifikační list</b>	<b>58</b>
Proces návrhu webové stránky	59
<b>Web by měl dobře vypadat</b>	<b>60</b>
<b>Uživatelské rozhraní a uživatelská zkušenost</b>	<b>67</b>
<b>Právní a etické aspekty</b>	<b>68</b>
Komunikace s vývojářem	69

---

## KAPITOLA 6

<b>Copywriting a řízení PR na internetu</b>	<b>74</b>
Online copywriting	74
<b>Obecné zásady dobrého psaní</b>	<b>74</b>
<b>Zásady dobrého psaní pro web</b>	<b>76</b>
<b>Optimalizace textu podle zásad SEO</b>	<b>78</b>
Řízení PR na internetu	82
<b>Jak se webový PR liší od tradičního PR?</b>	<b>82</b>
<b>Důležité aspekty webového PR</b>	<b>83</b>
<b>Správa vaší reputace</b>	<b>85</b>

---

## KAPITOLA 7

<b>E-mail marketing</b>	<b>90</b>
Co je to e-mailový marketing?	90
Vytvoření mailingové kampaně	91
<b>Vytvořte si databázi kontaktů</b>	<b>92</b>



Navrhněte si nebo vyberte šablonu	93
Rozeslání kampaně	96
Sledování a měření úspěchu	97
Tipy pro dosažení úspěchu	98
Mailchimp	99

---

## KAPITOLA 8

<b>Placená reklama</b>	<b>102</b>
Nová versus stará média	102
Online reklama: placená nebo zdarma?	103
Neplacená reklama	104
Partnerské weby a affiliate marketing	105
Placená PPC reklama	106
<b>Důležité termíny v PPC reklamě:</b>	<b>107</b>
Facebooková PPC reklama	107
Bannerové reklamy (obsahová síť Google)	108
Reklama ve vyhledávání	109
Vyberte správný typ placené reklamy	114
<b>Existující formáty online reklamy</b>	<b>114</b>

---

## KAPITOLA 9

<b>Optimalizace pro vyhledávače</b>	<b>118</b>
Historie SEO	118
Jak najít klíčová slova	120
On-page optimalizace	121
Off-page optimalizace	127
Google Search Console	128
Collabim	129

---

## KAPITOLA 10

<b>Sociální sítě a virální marketing</b>	<b>134</b>
Charakteristika sociální sítě	134
Proč je lidé používají?	135
Jak využít sociální sítě jako marketingový nástroj?	136
<b>Strategie sociálních médií</b>	<b>137</b>

<b>Pět výhod marketingu na sociálních médiích</b>	<b>138</b>
Komunikace na sociálních médiích	141
<b>Pravidla pro komunikaci v sociálních médiích</b>	<b>141</b>
Typy osobností na sociálních sítích	142
Osobnost značky	143
Virální marketing	144
<b>Vytvoření virální kampaně</b>	<b>144</b>

---

## KAPITOLA 11

<b>Mobilní marketing</b>	<b>150</b>
Historie mobilního marketingu	150
Výhody mobilního marketingu	151
Techniky mobilního marketingu	152
<b>SMS marketing</b>	<b>152</b>
<b>Push notifikace</b>	<b>153</b>
<b>Bluetooth marketing</b>	<b>154</b>

---

## KAPITOLA 12

<b>Webová analytika a měření konverzí</b>	<b>162</b>
Jak vznikla webová analytika	162
Výhody webové analytiky	163
Principy webové analýzy	165
<b>Sledovat, analyzovat, hlásit</b>	<b>165</b>
<b>Jaké parametry měřit</b>	<b>166</b>

---

## KAPITOLA 13

<b>Tvorba online marketingové strategie</b>	<b>174</b>
Holistický marketing	174
Vytvoření online marketingové strategie	176
Plánování	181
<b>Proces plánování</b>	<b>181</b>
<b>Cíle</b>	<b>182</b>
<b>Strategie</b>	<b>184</b>
<b>Akční plán</b>	<b>184</b>

# ČÁST I

## NEZBYTNÉ MARKETINGOVÉ ZÁKLADY







KAPITOLA

# ZÁKLADNÍ KONCEPTY Z MARKETINGU

1

# 1 Základní koncepty z marketingu

Digitální marketing představuje neustále se vyvíjející odvětví, které nyní přesahuje i do dávno zaběhnutých firemních procesů. Správně nastavená strategie digitálního marketingu by se měla promítnout do každého klíčového firemního rozhodnutí týkajícího se vývoje produktů, jejich cenotvorby, image společnosti či dokonce do najímání nových zaměstnanců. Strategii digitálního marketingu však nelze tvořit bez znalosti základních strategických modelů, mezi něž patří koncept **4P**, **Porterův model 5 sil**, **mapování pozice značky** či **Bostonská matice**. Tyto modely představují výchozí návody, jak realizovat vstupní analýzu před tvorbou či optimalizací jakékoli marketingové strategie.

## Koncept 4P

Koncept 4P bývá rovněž označován jako **marketingový mix**. Jeho název vychází z počátečních písmen 4 klíčových prvků, kterými jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). V souvislosti s digitálním marketingem se můžete rovněž setkat s pojmem **digitální marketingový mix**.

### Produkt

Produkt v tomto případě označuje jak fyzický výrobek, tak i službu. Žádoucí je, aby výsledkem působení podnikatelského subjektu bylo něco, co je vyvíjeno k uspokojení potřeb zákazníků a zákazníci budou ochotni si to zakoupit. Firma by tedy měla nejdříve začít analýzou potenciálního trhu a zákazníků a až poté začít s vývojem vhodného řešení. Pokud by firma postupovala opačně a začala s vývojem produktu, který by se následně snažila uvést na trh, mohla by čelit riziku, kdy by pro daný produkt nebyla vhodná poptávka. Z hlediska digitálního marketingu je nezbytné produkt hodnotit jako něco, co buď může být, a nebo nemůže, doručeno či prodáno prostřednictvím internetu. Přesto, že současná situace značnou měrou přispěla ke zvýšení objemů prodeje v oblasti e-commerce, stále přetrvávají cílové skupiny, které upřednostňují nákup ve fyzické prodejně. Stejně tak **různé skupiny zákazníků mají jiné nákupovací návyky**. Někdo nakupuje prostřednictvím webových stránek, někdo z mobilního zařízení, někteří jedinci upřednostňují platbu kartou a jiní dobírku či PayPal. Pochopit způsob, jakým vaši zákazníci nakupují, je klíčové pro výběr správných komunikačních, prodejních i distribučních kanálů.

Představte si, že prodáváte například knihy. Vaši knihu si koupí tři zákazníci. Eliška si koupí tištěný výtisk, David si stáhne elektronickou verzi knihy do čtečky a Tomáš využije audioknihy. Každý z těchto nákupů představuje jiný druhý zákaznického chování a každý z těchto zákazníků bude tedy knihu využívat jiným způsobem. Porozumění motivacím a vzorcům chování všech skupin vašich zákazníků představuje výchozí krok marketingové analýzy i tvorby strategie digitálního marketingu.

## Cena

Stanovení správné **cen**y pro váš produkt je druhým krokem. Otázka je v tomto případě zcela jednoduchá, tedy zda požadujete cenu, kterou je ochoten zaplatit dostatečný počet zákazníků. Ochota zaplatit určitou cenu je podmíněna řadou faktorů, jako jsou hodnota značky, zákaznické recenze či kvalita produktu. Existují však i marketingové postupy, které dokáží motivaci zaplatit určitou částku zvýšit. Slevy a speciální nabídky sice nejsou vynálezem digitálního marketingu, zato v důsledku možnosti rychlého srovnání cen na trhu jsou čím dál tím důležitější. Existence **vyhledávačů zboží** a **slevových portálů** zcela změnila zákaznické chování na internetu. Firmy však mohou z této změny profitovat díky různým affiliate programům. **Affiliate marketing** spočívá v placení třetí straně, aby vaše výrobky zveřejnila na jejich stránce s lepším umístěním, či v placení za provedení žádoucí akce návštěvníkem webu. Za žádoucí akci bývá považován nejčastěji nákup, ale rovněž kliknutí či pouhá návštěva. Mezi produktové weby s affiliate programy patří například Bianco, Bonami, Glami či Booking a Trivago. V některých sektorech může být online cena dokonce nižší než cena placená za produkty v kamenných obchodech, jelikož není třeba platit tak vysoké náklady za prostory a personál, který by se o ně staral. Na druhou stranu však ke snížení nákladů a ceny nemusí dojít kvůli nově vzniklým nákladům v podobě poštovního a balného, které jsou u obchodů s kamenným prodejem nižší. Při volbě cenové strategie je však za každých okolností nezbytné mít na paměti, že **stojí méně zákazníka si udržet než získat nového**. Řízení vztahu se zákazníky by tak mělo být nedílnou součástí tvorby marketingového mixu.

## Místo

V případě kamenného obchodu, zvolení provozovny na nevhodném místě může vést k nižší dostupnosti pro cílové zákazníky a následně k nižším tržbám. Stejně špatným scénářem je však i situace, kdy máte zákazníků dostatek, obchod na správném místě, ale nedostatečné zásoby zboží. Mezi další faktory související s místem patří například i scénář, kdy máte správnou lokalitu, produkty na skladě v potřebném množství, ale nejste schopni produkty prezentovat takovým způsobem, aby je zákazníci byli schopni najít.

Všechny tyto scénáře stejnou měrou platí i v online prostředí. I váš **e-shop musí být snadno k nalezení**. Abyste toho docílili můžete využít řadu nástrojů, mezi které patří SEO, placené vyhledávání či ostatní digitální marketingové kanály, jako jsou sociální sítě či systémy PPC reklamy. Stejně jako v kamenném obchodě tak i v tom digitálním musíte zařídit, že jakmile zákazník přijde na vaše stránky, bude schopný snadno najít produkty a informace, kterého zajímají. Webové stránky by měly být přehledné, optimalizované pro různá prohlížečská zařízení, měly by bez obtíží fungovat a rychle se načítat. Pokud návštěvníci nenajdou to, co hledají v prvních třech minutách, tak vaše stránky opustí a půjdou hledat ke konkurenci.

## Propagace

Propagace, jako čtvrtý prvek mixu, je pravděpodobně to, co si většina lidí představí, když se řekne marketing, tedy reklamy v televizi či novinách, velké reklamní plochy, atd. Marketing zpravidla představuje vůbec první navázání vztahu mezi zákazníkem a značkou. Je všeobecně

známo, že první dojem je důležitý, a proto nesmíte marketing podcenit. V marketingu se můžete setkat se dvěma základními typy reklamy a to je tzv. ATL a BTL reklama, neboli také ATL a BTL marketing. Označení **above-the-line** (ATL) a **below-the-line** (BTL) jsou používána k odlišení úrovně zacílení. Zatímco ATL marketing označuje cílení na širokou skupinu lidí, kterým je hromadně doručováno obecné sdělení, BTL marketing představuje personalizované sdělení vytvořené na míru velmi malým skupinám potenciálních zákazníků či dokonce jednotlivcům. Personalizaci se budeme věnovat více do detailů ještě v budoucích kapitolách. Nicméně BTL reklama nachází uplatnění především u kampaní, které jsou cílené přímo na prodej konkrétních produktů, kdežto ATL přístup je vhodný pro budování povědomí o značce či image firmy. Jako reakce na rostoucí uplatnění nástrojů digitálního marketingu je stále častěji skloňován **through-the-line** (TTL) marketing, který lze chápat jako přístup integrující principy jak ATL, tak BTL reklamy. Tento přístup je uplatňován i inzertními systémy, což se odráží v možnostech cílení reklamy za různými účely (oslovení, zvažování, akvizice), pro různě velká publika a s různou úrovní personalizace.

Oproti předchozím obdobím, se propagace v poslední dekádě značně vyvinula a jedná se o mnohem širší koncept, než jakým je placená reklama. Moderní marketing představuje dialog se zákazníkem, který se snaží zákazníka zapojit do komunikace o produktu a poskytnout mu příběh, díky němuž se bude moci s produktem více ztotožnit. Cílem tohoto dialogu nebývá pouhá koupě produktu, ale například změna životního stylu, emocionální zážitek či podnět potenciálních zákazníků ke konkrétním akcím.

Hlavní výzvou propagace v digitálním prostředí je zpravidla omezený prostor i čas na získání pozornosti potenciálních zákazníků. Narozdíl od reklamy v televizi, která má přesně vymezený časový úsek i umístění, online reklamu lze snadno přeskočit i přehlédnout kvůli konkurenci ostatního obsahu. Je proto nezbytné zaměřit se na tvorbu kvalitního sdělení, které zaujme, vyhodnocovat úspěšnost všech kampaní a poučit se z předchozích úspěchů i neúspěchů. Nezáleží na tom, co si myslíte, že o svých zákaznících víte, nikdy nemůžete předvídat každý vzorec jejich chování či odhadnout měnící se preference. **Neustálé zlepšování je tedy jediným klíčem k efektivnímu marketingu.**

#### PŘÍKLAD: *Kavárna Malý princ*

Produkt - Kavárna nabízí čerstvé zákusky, kávu z místní pražírny, vlastní sandwiche a tousty, domácí džemy, sladké pomazánky, domácí sušenky a domácí limonádů. To vše z přírodních surovin bez přidaných chemických látek.

Cena - Ceny u vlastních produktů jsou stanovovány jako součet nákladů na suroviny, plus 34% marže, plus DPH. U produktů, které jsou dodávány od distributora (týká se kávy), je připočítávána marže 15%, plus DPH. Kavárna nabízí věrnostní slevy pro stálé zákazníky. Každý zákazník může sbírat body za každý nákup a po získání 10 bodů má nárok na kávu a zákusek zdarma. Kromě věrnostních slev kavárna vytváří každých 14 dní zvýhodněná menu.





Místo - Kavárna má jak kamennou provozovnu, tak i e-shop. Kamenná provozovna je umístěna v centru Liberce funguje jednak jako místo k posezení, tak zároveň i jako výdejna pro objednávky z e-shopu. U vybraných produktů v e-shopu je možné zvolit i zaslání na zvolenou adresu v rámci české republiky.

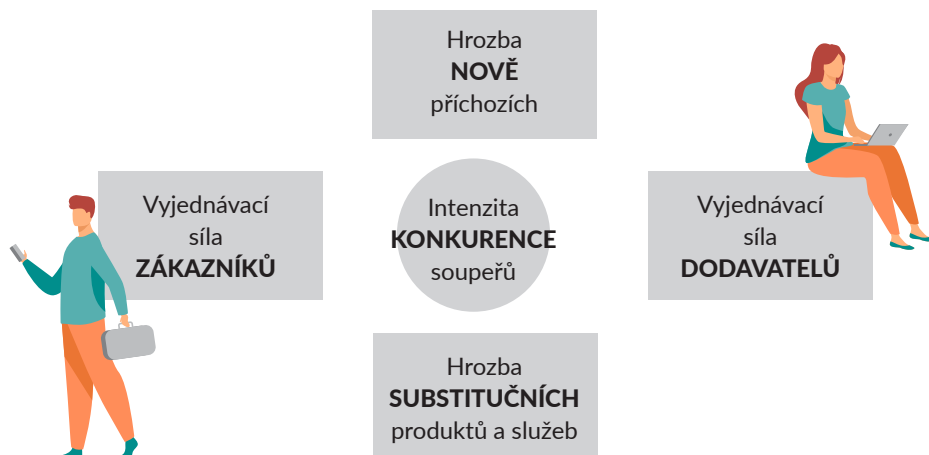
Propagace - Kavárna v současné době využívá možnosti offline i online propagace. Jedná se především o rozdávání slevových kupónů kolemjdoucím v blízkosti provozovny a sdílení příspěvků na firemní Facebook a Instagram. Kavárna ale zatím není příliš aktivní ani na jednom z profilů. Příspěvky sdílí maximálně 2x týdně, přičemž obsahem bývají aktuální týdenní nabídky. S jinými online nástroji nemá kavárna zkušenost.



## Porterův model pěti sil

Analytický model pěti sil, který navrhl Michael Porter, slouží k hodnocení úrovně konkurence ve vybraném odvětví. Model vychází z principů průmyslové organizační ekonomie. Jeho cílem je popsat konkurenční prostředí a potenciál daného trhu a odvětví pro generování zisků a úspěšnost podnikatelského projektu. Jakékoli změny v těchto silách mohou přímo ovlivnit celé odvětví a firmy v něm. Identifikace těchto sil a monitoring toho, jak se vyvíjejí, umožňují připravit adekvátní strategii získání či udržení konkurenční výhody. Přesto, že problematika konkurenčního prostředí je o něco složitější, pro vytvoření základní strategie digitálního marketingu vám postačí následující shrnutí. Zájemcům o problematiku konkurenční výhody doporučujeme Porterovu knihu *Competitive Advantage*. Celý model nejlépe vystihuje následující obrázek.

OBRÁZEK 1.1 Porterův model pěti sil



Porter ve svém modelu rozlišuje **dvě úrovně konkurence** a to konkurenci horizontální a konkurenci vertikální. Horizontální konkurence zahrnuje hrozbu substitučních produktů nebo služeb, hrozbu rivalů působících delší dobu na trhu a hrozbu nově přichozích subjektů na trh. Pod pojmem horizontální konkurence se skrývají vyjednávací pozice dodavatelů a vyjednávací pozice zákazníků. Poslední zmiňovaná síla díky sociálním sítím neustále získává na větší váze.

## Hrozba substitučních produktů a služeb

Tato síla popisuje existenci dalšího produktu či služby, které jsou schopné uspokojit **stejnou poptávku** jako náš produkt. Pro ilustraci můžeme uvést například pevné telefonní linky, které byly nahrazeny mobilními telefony a ty následně chytrými telefony. Ne každý podobný produkt však představuje hrozbu. Podle Porterovy definice existují **čtyři faktory** určující rizikovost substitučního produktu. Substitut je rizikový pokud:

- Náklady potřebné na vyměnění produktu za konkurenční produkt jsou nízké a je snadné přejít ke konkurenci.
- Cena konkurenčního produktu či služby je nižší než námi nabízená cena.
- Kvalita konkurenčních substitutů je vyšší než kvalita našich produktů a služeb.
- Konkurenční produkt či služba fungují lépe (mají lepší výkon) než náš produkt či služba.

V důsledku **digitální revoluce** vzrostla i rychlost přicházejících inovací. Firmy inovují častěji a tudíž na trh přichází stále více nových či upravených produktů. Konkurenční boj tedy nikdy neustává. Poskytovatelé kanálů digitálního marketingu mají tento boj v patrnosti, a proto do svých inzertních platformů zavádějí automatické nástroje pro monitoring vybraných **konkurenčních značek**.

## Hrozba nově přichozích subjektů

Každý nově přichozí subjekt na trhu může představovat **potenciální konkurenci** a ohrozit i zaběhlé značky, který se na trhu vyskytují již několik let a mají svoji stálou klientelu. Mezi nejznámější "nováčky", kterým se podařilo porazit konkurenci patří **Google, Amazon, eBay** či **Twitter**. V době, kdy vznikl Google, existovalo již několik uživatelů oblíbených vyhledávačů. Google je však porazil a velmi rychle se stal dominantním hráčem díky rychlosti a přesnosti svých výsledků. Obdobně rychle se rozrostl Amazon, který nad svojí konkurencí zvítězil díky výborné zákaznické péči a inovacím v personalizovaných nabídkách šitých na míru jednotlivcům. Přestože eBay nebyla první aukční stránkou, narozdíl od své konkurence byla velice přehledná a jednoduchá. V případě Twitteru šlo o inovaci v oblasti sociálních sítí, kdy společnost představila nový typ příspěvků spočívající v microblogingu, tedy ve sdílení velmi krátkých zpráv a postřehů. Posledních 10 či 15 let bylo značně příznivých pro **vznik internetových firem** díky odstranění některých z hlavních bariér vstupu na nový trh například v podobě kapitálu. Podnikání v internetovém prostředí nepotřebuje tak velkou vstupní investici, jako klasické podnikání vyžadující kamenné provozovny.

Označení nové firmy na trhu jako hrozby se opět odvíjí od několika faktorů. Mezi tyto faktory lze zařadit v první řadě opatření bránící konkurenci na trh vstoupit. Zpravidla se jedná o právní a **průmyslové regulace či patenty** chránící duševní vlastnictví. Čím více legislativních omezení existuje, tím menší je pravděpodobnost vstupu nového "hráče" a tím menší hrozbu tato konkurenční síla představuje. Konkurenční výhodou pro nově vstupující firmy může ale být jejich schopnost produkovat **zboží za menší cenu**. Nižší prodejní cena však mnohdy souvisí se schopností firmy produkovat ve větším měřítku, což může být pro začínající firmy problematické. Nově přichozí firmy dále bývají znevýhodněné nedostatkem důvěry plynoucím z **neznalosti značky**. Těto důvěryhodnosti však mohou rychle dosáhnout díky investicím do digitálního marketingu. Dalším indikátorem toho, že byste si měli dát pozor na vznikající konkurenci, je výnosnost odvětví. Pokud je odvětví, kde působíte, výnosné a vysoce poptávané, je pravděpodobné, že zaujme **pozornost dalších firem**, které se budou snažit do něj vstoupit. Stejně tak může dojít ke změnám počtu firem v odvětví v důsledku vládních nařízení či alokace vládní podpory v podobě dotací.

Pro oblast elektronického podnikání a digitálního marketingu platí, že nové firmy se objevují s **vyšší frekvencí** ve všech odvětvích a změny v tržním prostředí jsou tedy ve 21. století běžné. Faktory, jako jsou lokalita, důvěryhodnost značky, technologie či měřítko výroby jsou stále méně významné pro vstup do digitálního prostředí. Díky nově vznikajícím nástrojům marketingové automatizace, jež využívají principy strojového učení a pokročilé analytiky, je budování zákaznické základny **znatelně jednodušší**, rychlejší a mnohdy i levnější. Nově přichozí firmy tedy mohou velmi snadno dohnat zkušenější subjekty v odvětví.

## Intenzita konkurence soupeřů

Intenzita konkurence soupeřů je pravděpodobně to, co se vám vybaví, když se řekne konkurence, a patří k těm nejnebezpečnějším faktorům. Výrobky, služby a chování vašich rivalů přímo ovlivňují vaši schopnost získat **konkurenční výhodu**. Úroveň konkurence v odvětví ovlivňuje počet konkurentů a jejich tržní podíl. Pokud v daném odvětví neexistují silní odvětvoví vůdci, lze počítat s větším počtem soutěžících firem. Stejně tak pokud odvětví, ve kterém firma působí, roste pomalu, tj. poptávka po produktech roste pouze pozvolna, je pravděpodobné, že firmy budou mezi sebou více soutěžit o zákazníky. Na druhou stranu v rychle rostoucích odvětvích s větším počtem zákazníků nemusí být konkurenční rivalita tak vysoká. Přesto, že se to nemusí na první pohled zdát, odvětví s vyšší úrovní konkurence jsou z **ekonomického hlediska žádoucí**. V takovýchto odvětvích neexistují monopolní firmy, které by určovaly cenu a je snazší se v nich prosadit.

Vzhledem k probíhajícím transformacím světových ekonomik a k průmyslové revoluci, schopnost digitalizovat firmu a přizpůsobit ji současným trendům je nezbytná pro úspěšné podnikání. Tento proces však může být pomalý a finančně náročný. Nově vznikající firmy mohou mít v tomto případě výhodu v tom, že jsou agilnější a na změny reagují pružněji, zatímco pro zaběhlé firmy **digitalizace** představuje komplexnější proces. Navzdory této komplexnosti velké firmy však disponují dostatečným množstvím finančních zdrojů, které jim umožňují zavádět pokročilejší technologie, než je tomu v případě menších či novějších firem.

## Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé představují důležitou součást výrobního procesu firmy a z tohoto důvodu je Porter považuje i za jednu z rozhodujících sil v konkurenčním prostředí. Vyjednávací pozice dodavatelů určuje, kolik firma za subdodávku zaplatí a tudíž přímo ovlivňuje výši **vygenerovaného zisku**. Dodavatelé se silnou či monopolní pozicí mohou určovat cenu i kvalitu dodaného zboží nebo služby. U menších dodavatelů mají firmy větší prostor pro smlouvání. Dodavatelé představují faktor ohrožující konkurenceschopnost firmy pokud jich je na trhu málo a pokud je finančně náročné přejít k jinému dodavateli. Pokud tedy například provozujete e-shop s ručně malovanými smaltovými výrobky, které do České republiky dovážejí pouze tři dodavatelé, v této situaci mají značnou vyjednávací sílu všichni tři dodavatelé, jelikož vaše možnosti zvolit konkurenci jsou omezené a tudíž je vaše podnikání **závislé** na těchto dovozcích, kteří mohou libovolně určovat cenu. Pokud by však na trh vstupili další dodavatelé smaltovaného zboží, vaše možnosti by se rozšířily a část vyjednávací síly by se vrátila k vám. Pokud byste chtěli být na dodavatelích zcela nezávislí, museli byste začít vyrábět veškeré dovážené produkty sami.

## Vyjednávací síla kupujících

Poslední z konkurenčních sil představuje schopnost zákazníků vyvíjet nátlak na prodejce v oblasti cen, kvality produktů, sortimentu či zákaznické péče. Silná vyjednávací pozice zákazníků se projevuje především v odvětvích, kde je menší koncentrace zákazníků než firem a zákazníci si tak mohou vybírat, od koho si produkt či službu zakoupí. Dalšími riziky jsou nízké náklady na přechod ke konkurenci či případná soběstačnost zákazníků, kdy se naučí vaše výrobky vytvářet sami. Jak jsme již zmiňovali, v případě digitálního prostředí je vyjednávací pozice zákazníků velice silná díky možnosti **sdílet své názory a recenze** prostřednictvím sociálních sítí a specializovaných recenzních stránek. Nezanedbatelné množství zákazníků se těmito recenzemi řídí při rozhodování a u prodejců se špatným hodnocením produktů nekoupí, i když zcela splňuje jejich požadavky. Význam zákaznického hodnocení ještě více umocnily internetové vyhledávače, které hodnocení uvádějí přímo u výsledků vyhledávání. Mezi tento druh vyhledávačů patří například Heureka či Tripadvisor.

### PŘÍKLAD: Kavárna Malý princ

*Hrozba substitučních produktů a služeb* - v kavárnictví a pohostinství je, bohužel, vysoká konkurence a vlastní zákusky a sandwiche, dnes vyrábí více než 8 subjektů v blízkosti kavárny. Nahradit produkty kavárny Malý princ za produkty od konkurence je tedy relativně jednoduché.

*Hrozba nově přichozích subjektů* - Vzhledem k velkému počtu kaváren v centru Liberce je tento trh možné považovat téměř za saturovaný. Nicméně novému konkurentovi nic nebrání na tento trh snadno vstoupit.



*Intenzita konkurence soupeřů* - Intenzita konkurence je velice vysoká. Nejen v důsledku velkého počtu soupeřících subjektů, ale i v důsledku podobných nabídek zboží a služeb. Kavárna Malý princ tedy musí vynaložit zvýšené úsilí, aby se od ostatních soupeřů odlišila.

*Vyjednávací síla dodavatelů* - Vyjednávací sílu dodavatelů lze v tomto případě považovat za nejslabší sílu. Většina surovin je snadno nahraditelná a zakoupitelná od konkurenčních dodavatelů. Jediný potenciální výpadek hrozí u dodavatele místní pražené kávy. Spolupráce s lokální pražírnou je pro kavárnu výhodou, avšak nepodmiňuje její existenci. V případě nutnosti by tedy bylo možné najít jiného dodavatele.

*Vyjednávací síla kupujících* - Kvůli vysoké konkurenci, a tudíž i snadnému potenciálnímu odchodu, je síla kupujících značná. Firmy v pohostinství musejí velmi výrazně soutěžit o jejich pozornost a snažit se o zachování jejich přízně.



## Poziční mapa značky

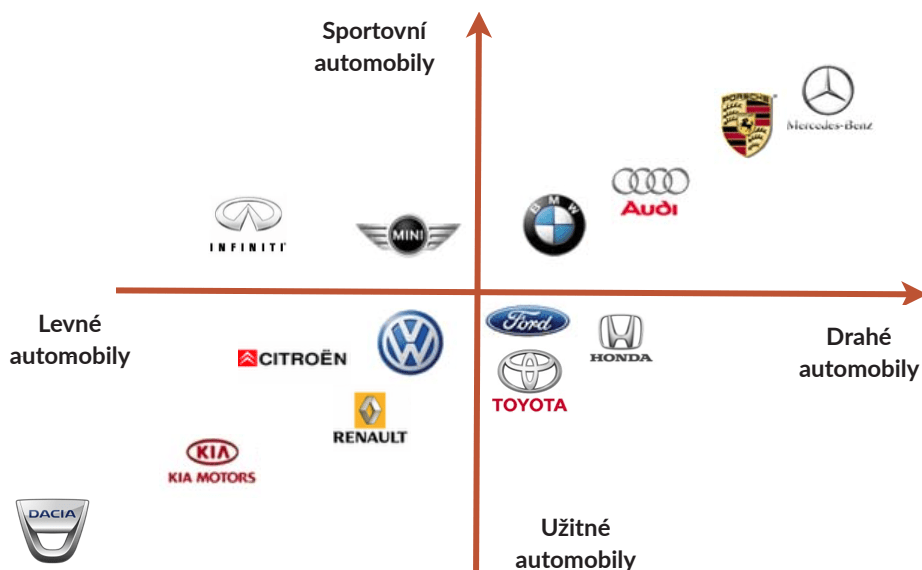
Poziční mapa značky je užitečný nástroj umožňující určit pozici vaší značky oproti ostatním produktům a službám na trhu. Tato mapa by však neměla být vytvářena z vaší perspektivy, ale naopak z **pohledu zákazníků** a na základě jejich názorů nejen o vaší značce, ale i o značkách vašich konkurentů. Z tohoto důvodu se poziční mapa značky někdy označuje též jako percepční mapa. Tyto mapy představují, i když částečně subjektivní, image značky tak, jak ji vnímají stávající i potenciální zákazníci. Díky tomuto nástroji zjistíte nejen to, jak vás zákazníci vnímají, ale také zjistíte **intenzitu konkurence** v jednotlivých kategoriích značek na trhu, který je pro vás cílový.

Poziční mapa se skládá z **osy X a osy Y**, které se ve středu protínají. Jaké atributy umístíte na jednotlivé osy je však zcela na vás, a proto byste se měli zaměřit na vlastnosti, které jsou pro vaši značku, či vaše odvětví, **klíčové**. Pokud bychom chtěli nakreslit například percepční mapu automobilového průmyslu, mohli bychom použít škálu pro měření praktičnosti a výše ceny vozidla (viz. obrázek 1.2). Z obrázku je patrná nízká konkurence v sektoru sportovních vozidel, kde prodejci mají tendenci prodávat toto zboží za vyšší ceny, zatímco na trhu, podle vnímání zákazníků, nejsou téměř žádné značky, které by nabízely sportovní automobily za dostupnější ceny. Na druhou stranu konkurence v sektoru užitných automobilů s průměrnou cenou je poměrně **intenzivní**.

Díky percepční mapě se tedy můžete rozhodnout, do jakého sektoru směřovat vaše budoucí produkty, či připravit novou **marketingovou strategii** na rebranding stávajících produktů s cílem změnit to, jak vás zákazníci vnímají a přesunout se do jiného sektoru. Využití pozičních map se v online marketingu nijak neliší od jejich využití v tradičním marketingu. Zpravidla by se mělo jednat o integrovanou strategii, kdy jedna poziční mapa reflektuje postavení

značky jak v online, tak i v offline prostředí. Přesto, že se úroveň konkurence na většině trzích zvyšuje, založit novou značku je **v současné době jednodušší**, než tomu bylo kdykoli předtím. Vytvořit logo, webové stránky, založit si profily na sociálních sítích a v inzertních systémech, to vše můžete zvládnout za jediný večer. Pokud navíc ovládáte základy online reklamy, vaši značku můžou okamžitě vidět tisíce lidí. Z dlouhodobého hlediska vám však toto impulzivní jednání nebude stačit, a proto je důležité projít všemi výchozími analytickými modely popsanými v této kapitole.

OBRÁZEK 1.2 Poziční mapa automobilového průmyslu



#### PŘÍKLAD: Kavárna Malý princ

U kaváren lze pracovat s několika různými charakteristikami zahrnujícími cenu, zaměření zařízení, poskytované služby, druh menu a další. V případě kavárny Malý princ můžeme začít se základním určením pozice vůči konkurenci na základě ceny a typu menu. Na osu x zaneseme výsledky pohybující se v rozmezí *tradiční nabídka* a *moderní nabídka*. Na osu y budeme umisťovat výsledky v rozmezí *spíše dražší* a *levná*. Sepíšeme hlavní potenciálně konkurenční podniky v okolí a provedeme anketu mezi zákazníky. Od zákazníků budeme požadovat, aby každého konkurenta i kavárnu Malý princ zařadili na ose x i y. Tím získáme "souřadnice", které nám umožní firmy umístit do vybraných sektorů.



## Segmentace

Cílem marketingové komunikace je vytvářet **personalizovaná sdělení**, která přesvědčí konkrétní zákazníky ke konkrétním akcím. Avšak k tomu, aby značky mohly takováto sdělení vytvářet, musejí nejdříve poznat svoje potenciální zákazníky, rozdělit je na menší skupiny se stejnými charakteristikami a pro tyto skupiny připravit odlišný obsah. Tento krok se označuje jako segmentace. Návštěvníci vašich webových stránek, profilů na sociálních sítích, či vaši zákazníci mají některé společné charakteristiky, podle kterých je můžete rozdělit do skupin - segmentů. Mezi tyto charakteristiky patří například zájmy, demografické údaje, nákupní chování či ekonomické a kulturní zázemí. Rozdělení zákazníků do skupin umožňuje přesnější cílení nejen obchodních nabídek, ale také reklamních kampaní. Zpravidla se používá **pět základních typů segmentace** - geografická, demografická, segmentace na základě chování (behaviorální), segmentace dle vnímaného užítku a segmentace psychografická.

**Geografická segmentace** představuje pravděpodobně nejjednodušší segmentační strategii spočívající v rozdělení skupiny jedinců na základě jejich geografické polohy a následném analyzování takto vzniklých segmentů. Tento druh segmentace je vhodný především pro firmy s **regionálními pobočkami**, či pro firmy, které potřebují zjistit, z jakých oblastí pochází nejvíce jejich zákazníků. Marketéři se tak mohou zaměřit pouze na nejvýnosnější segment, nebo naopak přehodnotit svou stávající strategii pro méně úspěšné segmenty a pokusit se zákazníky z těchto oblastí oslovit jiným způsobem. Geografickou segmentaci v současné době ovládají všechny online inzertní platformy i nástroje webové analytiky zcela automaticky a většinou postačí kliknout jen na příslušné tlačítko v systému. Přesto, že geografickou segmentací byste měli začít, její hlavní nevýhodou je to, že nevypovídá nic o jednotlivcích, kteří do ní spadají.

**Demografická segmentace** vychází z proměnných, jako jsou věk, pohlaví, vzdělání, zaměstnání, příjem či ekonomický status. Tento způsob dělení tedy bere v potaz charakteristiky lidí, kteří jsou do segmentu zařazení. Demografická segmentace je používána nejen podnikatelskými subjekty, ale i vládními organizacemi. Vzniklé segmenty mohou pomoci odhalit, jak vypadá cílová skupina, která má zájem a i dostatečné ekonomické zázemí, aby si mohla zakoupit vaše produkty. Slabinou tohoto druhu segmentace je však předpoklad, že lidé se stejnými charakteristikami se budou chovat stejně, což v reálném životě nemusí úplně platit. Například dvě bývalé spolužačky stejného věku pracující ve stejné kanceláři budou sice jeden demografický segment, avšak se bude jednat o zcela odlišné osoby s odlišnými zájmy, návyky a životním stylem.

**Behaviorální segmentace** je díky vývoji uživatelského sledování a sběru dat stále přesnější a jednodušší. Historicky bylo velice obtížné pochopit chování spotřebitelů, ale v dnešní době, kdy máme k dispozici big data jsme schopni porozumět spotřebitelům mnohem více, zejména těm v digitálním prostoru. Tato metoda vede k vytváření segmentů na základě nákupního a uživatelského chování. Na druhou stranu však behaviorální segmentace neposkytuje tak jednoznačná data, jako například segmentace demografická. Jedná se spíše o pravděpodobnostní odhady vycházející z agregovaných statistik. Chování se může například změnit podle vašeho životního stylu. Rozvod, děti a důchod jsou klíčovými příklady toho,

kdy by životní změny mohly vést ke změnám chování. Je proto zásadní pracovat s daty, která jsou aktuální. Avšak inzertní systémy implementují ve stále větší míře principy strojového učení a umělé inteligence, které behaviorální odhady značně zpřesňují.

V marketingu a v podnikání obecně je důležité porozumět tomu, že vnímání přidané hodnoty zákazníkem je klíčové. **Segmentace na základě užítku** je založena na výhodách vnímaných spotřebiteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že každý zákazník může mít od vámi nabízených produktů jiná očekávání a může je potřebovat k uspokojení odlišných potřeb. Jako příklad můžeme uvést módní průmysl. Představte si maloobchodníka s kabáty a bundami. Někteří spotřebitelé budou pro zimní dovolenou hledat teplé zimní kabáty, někteří bundy do každého počasí pro svůj outdoorový životní styl, někteří lehké bundy, které mohou nosit při cvičení, někteří elegantní kabáty do práce a ostatní módní výstřelky. Vnímaný užitek nabízených oděvů se bude lišit pro každý ze zmiňovaných segmentů a měla by se tedy lišit i zvolená komunikační strategie.

**Psychografická segmentace** zní sice složitě a sofistikovaně, ale jedná se pouze o pochopení životního stylu spotřebitele. Psychografická analýza zahrnuje studium činností, názorů, přesvědčení a zájmů. Stejně jako behaviorální segmentace, tak i tento způsob segmentace patří k metodám s velkou mírou personalizace finálního sdělení. Vytváření segmentů na tomto základě poskytuje reálnější pohled na jednotlivce spíše než na celé skupiny.

Spojením výše uvedených pěti forem segmentace můžete vytvořit tzv. **persóny**. Jedná se o popis fiktivních zákazníků reprezentujících vaše jednotlivé segmenty. Většina podniků vytváří v průměru pět až deset persón. Menší počet modelových profilů by mohl vést k příliš obecným skupinám, zatímco větší počet persón může mít za následek segmenty, které jsou příliš malé nebo příliš komplikují přístup k cílení reklam a kampaní.

#### PŘÍKLAD: *Kavárna Malý princ*

*Geografická* - Kavárna působí v centru Liberce, takže její zákazníci jsou striktně omezeni dojezdovou vzdáleností. Jedná se o zákazníky, kteří kolem kavárny chodí pravidelně cestou do práce či při odpolední procházce. Geografickou segmentaci tedy v tomto případě nelze smysluplně využít. Geografickou segmentaci by bylo možné využít v případě e-shopu, ale kavárna Malý princ nepoužívá webovou analytiku.

*Demografická* - Do kavárny chodí čtyři hlavní skupiny lidí. V časných ranních hodinách se jedná o pracující jedince ve věku 28 - 45 a teanagery a vysokoškoláky spěchající do školy. Přes den kavárnu navštěvují především maminky s dětmi, které jsou na rodičovské dovolené, a věková skupina 60+. Obě ranní skupiny se do kavárny opět vrací po čtvrté hodině odpoledne.





*Behaviorální* - Na základě vzorců chování lze vysledovat tři kategorie zákazníků. Pravidelní zákazníci, kteří každý den chodí pro kávu a objedná menu sebou. Druhou kategorií jsou zákazníci, kteří si chodí do kavárny jednou za čas posedět s přáteli. Třetí kategorií tvoří zákazníci objedávající přes e-shop. V tomto případě se zpravidla jedná o objednávky dortů, které si zákazníci chodí sami vyzvednout.

*Na základě užítka* - Na základě užítka lze sledovat dvě hlavní kategorie zákazníků. Jedna skupina do kavárny chodí z praktických důvodů, jelikož kavárna je v blízkosti jejich zaměstnání či školy a nabízí možnost odnést si jídlo sebou. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří do kavárny chodí, jelikož si ji vybrali jako nejlepší a pobyt v ní i její produkty si užívají.

*Psychografická* - Kavárna Malý princ, bohužel, nemá data pro tuto formu segmentace, jelikož neshromažďuje dostatečné množství informací o tom, kdo její zákazníci jsou. Kromě frekvence nákupu a jména zákazníků na věrnostních kartách, kavárna nezná žádné další údaje.

Ačkoli nebylo v tomto případě možné realizovat poslední formu segmentace, i přesto jsme schopni identifikovat čtyři persóny reprezentující čtyři hlavní skupiny zákazníků kavárny.

**Persóna 1 Eliška** - 16 let, chodí na střední školu. Ráno v půl osmé přijíždí do centra města a cestou do školy se stavuje v kavárně, kde si kupuje velké ochucené latté a k tomu croissant na snídani, sandwich k obědu a ještě jeden čokoládový doughnut. Cestou ze školy se občas někdy staví pro velkou limonádu či ledovou kávu.

**Persóna 2 Kamil** - 33 let, pracuje v nedaleké kanceláři. V sedm hodin přijíždí do centra města a jeho první cesta je do kavárny, kde si bere sebou střední cappuccino a ciabattu s rajčaty a humusem. V poledne se občas staví pro horkou zeleninovou polévku, opečený chleba s avokádem a druhou kávu.

**Persóna 3 Dominika** - 63 let, je frekventantkou kurzů dalšího vzdělávání na vysoké škole. Po kurzu si vždy ráda zajde s kamarádkami na kávu a dortík. Do kavárny tedy chodí minimálně jednou za 14 dní.

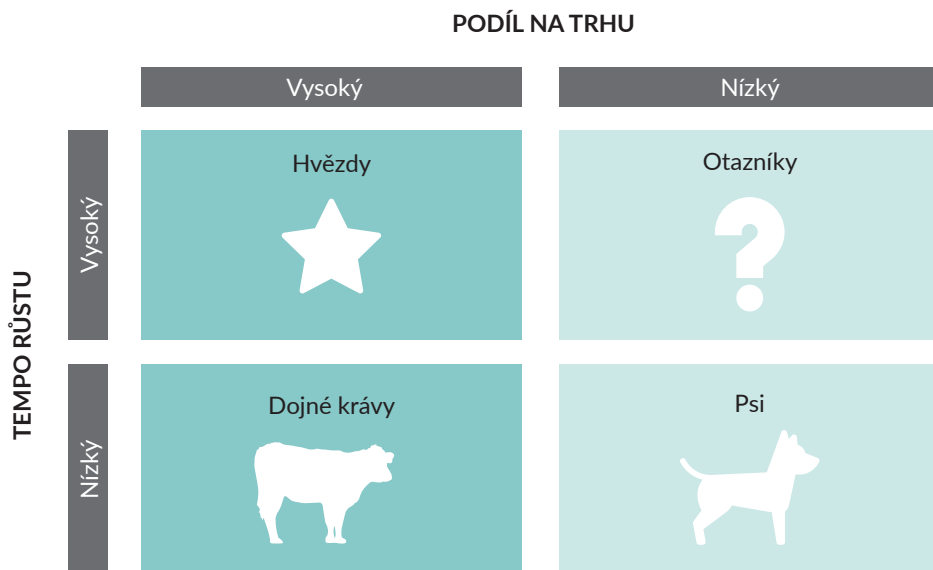
**Persóna 4 Nováková** - rodina se dvěma dětmi, do kavárny sice v týdnu příliš nechodí, ale na víkend si objednávají ochutnávkovou krabici zákusků. Svoji objednávku jednou za měsíc rozšíří o 2 kg pražené kávy z místní pražírny a 3 balíčky domácích sušenek, které kavárna vyrábí.



## Matice Boston Consulting Group

Podle Bruce Hendersona, zakladatele Boston Consulting Group, „*Aby byla společnost úspěšná, měla by mít portfolio produktů s různým tempem růstu a různými podíly na trhu*“ (Henderson, 1970). Tento model je částečně podobný percepčnímu modelu značky. Rovněž totiž využívá maticí. Matice Boston Consulting Group (BCG) se však používá k velmi odlišným účelům. Model kategorizuje produkty v portfoliu na hvězdy, krávy, psy a otazníky (obrázek 1.3), přičemž zohledňuje podíl na trhu a růst trhu. Proto se jí někdy říká matice růstu a podílu. Používá se primárně k maximalizaci dlouhodobé tvorby hodnoty v podnikání maximalizací oblastí s vysokým potenciálem a minimalizací slabých výsledků.

OBRÁZEK 1.4 Matice Boston Consulting Group



**Dojné krávy** mají vysoký podíl na trhu v prostředí s pomalým růstem. Krávy představují silné a bezpečné produkty. Neustále generují peníze na trhu, který roste minimálním tempem, a proto nevyžadují mnoho investic. Díky tomu jsou vysoce ziskové. Na stejném trhu figurují i psi. **Psi** mají nízký podíl na trhu v prostředí s pomalým růstem. Produkty označované jako psi nejsou nejsilnější částí portfolia a ve skutečnosti mohou být pro podnikání škodlivé. Mají tendenci stagnovat, a proto nepředstavují pro podnikání velkou výhodu. Podniky se většinou snaží psy omezit nebo je prodat, a proto byste si měli dát pozor a neinvestovat do nich peníze, protože výnosy z nich jsou nepravděpodobné. **Otazníky** zaujímají nízký podíl

na trhu v prostředí s vysokým růstem. Otazníky jsou příhodně pojmenovány, protože mohou jít oběma směry. Rychle rostou, ale mají nízký tržní podíl, takže spotřebovávají spoustu peněz a nevytvářejí příliš mnoho zisků. Otazník se může stát hvězdou, pokud získá podíl na trhu, a dokonce i dojnou krávou, pokud se trh zpomalí, ale má také potenciál být psem, pokud se trh zpomalí dříve, než získá slávu. Rozhodnutí o tom, co dělat s otazníky a zda do nich investovat, musí být založena na rozsáhlé analýze. Poslední kategorie produktů, **hvězdy**, je charakteristická vysokým podílem na trhu v prostředí s vysokým růstem. Hvězdy generují peníze díky silnému podílu na trhu, ale také pohlcují spoustu investic kvůli vysoké konkurenci v tržním prostředí. Jakmile růst poklesne, z hvězd se stanou dojné krávy. Mít tedy v portfoliu co nejvíce hvězd je vysoce žádoucí.

BCG matice je užitečným nástrojem, který vám umožní udělat si pořádek ve své nabídce produktů či služeb a přehodnotit, zda se vyplatí některým částem vaší nabídky věnovat pozornost. I v případě, kdy se nechcete zabývat pojmy, jako je podíl na trhu či růst trhu, protože vám nic neříkají, stačí, když si matici zjednodušíte, a na osy uvedete názvy, se kterými máte zkušenost. BCG matici totiž můžete zcela jednoduše sestavit jako kombinaci poptávky (tj. kolik kusů prodáte) a vývoje zisku z produktů.

#### PŘÍKLAD: *Kavárna Malý princ*

Kavárna Malý princ nabízí široký sortiment vlastních výrobků zahrnující zákusky, sandwiche, sušenky, kávu i limonádu. Jak již bylo zmíněno, kromě kávy, žádný z výrobků není vázaný na konkrétního distributora. Přesto, že provoz kavárny je rentabilní a provozovatel se snaží produkovat jednotlivé výrobky v množství odpovídajícím poptávce, některé položky na menu jsou výnosnější než jiné.

*Hvězdy* - Mezi hvězdy lze v případě této kavárny zařadit tzv. cold brew kávu, tedy kávu připravovanou za studena louhováním. Kavárna cold brew zavedla teprve v loňském létě, ale zájem o takto připravený nápoj diametrálně stoupá a zároveň díky nízkým nákladům generuje i značné zisky. Jedná se tedy o velmi úspěšnou novinku. Nicméně i v tomto případě je vhodné prodeje tohoto nápoje monitorovat, jelikož se může jednat pouze o současný módní výstřelek.

*Dojné krávy* - Dojnou krávou jsou pro kavárnu rozhodně cheesecaky. Jedná se o dezert, který kavárna umí rychle a výborně připravit. Každý den nabízí jiné příchutě a je o ně stálý a vysoký zájem. Cheesecaky jsou zpravidla první vyprodanou položkou z denní nabídky. Vzhledem k vysoké poptávce kavárna zavedla i možnost objednat si celý cheesecake domů. Vzhledem k tomu, že cheesecaky představují již stálice na českém trhu, lze předpokládat, že zájem o ně vydrží i nadále, a pokud nedojde k zásadnímu zdražení surovin potřebných na jejich výrobu, pravděpodobně dojnými krávami i zůstanou.





*Otazníky* - Do ranní nabídky byla nedávno zařazená zdravá ovesná kaše s čerstvým ovocem, která je v současné době populární alespoň na instagramu. Poptávka po tomto pokrmu je tedy relativně vysoká, ale v případě kavárny Malý princ se jedná spíše o jednorázové nákupy. Zákazníci si ji koupí jednou či dvakrát, ale nepatří zatím k jejich pravidelným volbám. Nicméně tento trend se může ještě změnit, až kaši ochutná více zákazníků.

*Psi* - Za psy lze označit dva produkty kavárny. Prvním z nich kombucha, fermentovaný nápoj, který je oblíbený v zahraničí, a druhým italský moučník panettone. Ani jeden z těchto výrobků se, bohužel, u zákazníků kavárny netěší příliš velké oblibě. Kombucha je pro české zákazníky až moc exotická a přesto, že si ji občas někdo ze zvědavosti objedná, nejedná se o položku generující výrazné zisky. V případě panettone je problémem cena. Vzhledem k náročnosti jeho přípravy, je cena o něco vyšší než u ostatního pečeného zboží, avšak zákazníci, kteří dezert neznají, mají pocit, že danou cenu se nevyplatí za výrobek zaplatit. Ani jeden z těchto produktů se tedy nevyplatí v nabídce nechávat.