



Stategie pro vstup na trh

Jak správně stanovit „go-to-market“ strategii

Jan Mareš



EUROPEAN UNION
European Structural and Investment Funds
Operational Programme Research,
Development and Education

MSMT
MINISTRY OF EDUCATION,
YOUTH AND SPORTS

Strategie pro vstup na trh

- Když odhalujete nový produkt, poslední věcí, kterou chcete, je jeho uvedení na trh bez řádné strategie go-to-market (GTM).
- Bez řádného plánování není možné zjistit, zda oslovujete nesprávné publikum, jste příliš brzy nebo příliš pozdě na daný trh nebo cílíte na trh, který je příliš nasycen podobnými řešeními - a nechcete riskovat plýtvání časem a prostředky na uvedení nerentabilního produktu na trh.
- Abyste se vyhnuli těmto potenciálně katastrofickým problémům, musíte vytvořit promyšlený, činný a efektivní plán uvedení na trh. (Groschupf, 2021)

Strategie pro vstup na trh

- Co je GTM?
 - Strategie go-to-market (GTM) je krok za krokem vytvořený plán pro úspěšné uvedení produktu na trh.
 - Dobrá strategie GTM obecně identifikuje cílové publikum, zahrnuje marketingový plán a nastiňuje prodejní strategii.
 - Každý produkt a trh se bude lišit, ale strategie GTM by měla identifikovat problém trhu a umístit na něj produkt jako řešení. (Groschupf, 2021)

Strategie pro vstup na trh

- Co je GTM?
 - Jednoduše řečeno, strategie GTM je způsob, jakým společnost přináší produkt na trh.
 - Je to praktický plán, který měří životaschopnost úspěchu řešení a předpovídá jeho výkonnost na základě průzkumu trhu, předchozích příkladů a údajů o konkurenci.
 - Za zmínku stojí také to, že strategie „go-to-market“ nejsou exkluzivní pro fyzické produkty.
 - Můžete vytvořit plán GTM pro novou službu, novou pobočku vaší společnosti nebo dokonce zcela nový podnik. (Groschupf, 2021)

Strategie pro vstup na trh

- Proč je GTM strategie potřeba?
 - I ty nejjasnější nápady mohou selhat, když nejsou prováděny efektivně - je dobře známo, že 90% start-upů vyhoří, často během prvního roku.
 - Vytvoření plánu uvedení na trh může zabránit mnoha chybám a přehlédnutím, které mohou způsobit spuštění nových produktů.
 - Špatné přizpůsobení a přesycení trhu s produkty může tlumit uvedení na trh - i když je produkt dobře navržený a inovativní.
 - Ačkoli není zaručeno, že strategie „go-to-market“ nezabrání selhání, může vám pomoci zvládnout očekávání a vyřešit případné zlomy, než investujete do uvedení produktu na trh. (Groschupf, 2021)

4 komponenty GTM strategie

- Zde jsou čtyři důležité části strategie „go-to-market“:
 - **Vhodnost pro produkt pro trh:** Jaké problémy váš produkt řeší?
 - **Cílová skupina:** Kdo zažívá problém, který váš produkt řeší? Kolik jsou ochotni zaplatit za řešení? Jaké jsou bolestivé body a frustrace, které můžete zmírnit?
 - **Konkurence a poptávka:** Kdo již nabízí to, co zavádíte? Existuje poptávka po produktu nebo je trh přesycený?
 - **Distribuce:** Prostřednictvím jakých médií budete produkt nebo službu prodávat? Web, aplikace nebo distributor třetích stran? (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

■ 1. Určete zákaznické persony

- Každý z těchto kupujících obvykle plní jednu z následujících rolí (i když je důležité si uvědomit, že některé pracovní pozice mohou zastávat více rolí):
 - Iniciátor: Zahájí proces nákupu nebo projeví počáteční zájem
 - Uživatel: Používá váš produkt pravidelně
 - Ovlivňovač: Přesvědčuje ostatní, že produkt je potřebný
 - Rozhodovatel: Dává konečné schválení nákupu
 - Kupující: Vlastní rozpočet
 - Schvalovatel: Konečný schvalovatel, který prosazuje iniciativu ve větším měřítku
 - Gatekeeper: Blokování při implementaci nebo schválení produktu (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

■ 1. Určete zákaznické persony

- Tyto role se liší v závislosti na produktu, odvětví a odvětví, kterému prodáváte. Spojte svůj tým a diskutujte o různých pracovních pozicích, které by vaše řešení mohlo ovlivnit.
- Prozkoumejte každou roli, abyste získali obecný přehled o tom, co dělají, o jejich cílech a jejich bolestivých bodech. Je důležité se dozvědět, kdo jsou tito lidé, co je motivuje a jaké jsou jejich problémy, protože právě oni umístí váš produkt na mapu. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- **2. Vytvořte hodnotovou matici, která vám pomůže identifikovat sdělení**
 - Matice hodnot je rozpis zákaznických person, jejich obchodních problémů a toho, jak je váš produkt při řešení těchto problémů cenný.
 - Hodnotová matice bude také zahrnovat relevantní marketingovou zprávu spojující problém a řešení dohromady.
 - Vytvořte graf s každou osobou v jednom sloupci. Pod každou osobností uveďte seznam bolestivých bodů, kterým denně čelí. Pokud váš produkt může vyřešit nebo zmírnit některý z těchto problémů, zahrňte je do řádku níže. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- **2. Vytvořte hodnotovou matici, která vám pomůže identifikovat sdělení**
 - Sdělení musí smysluplně zachytit bod bolesti a hodnotu.
 - Nejlepší způsob, jak toho dosáhnout, je agitovat bod bolesti.
 - Lidé si vezmou lék proti bolesti, aby vyléčili bolest hlavy, ale je mnohem méně pravděpodobné, že budou denně užívat vitamín, aby bolesti předešli.
 - Hodnota, kterou váš produkt přináší, by měla vyřešit bolest, nikoli působit jako vitamin.
 - (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

■ 3. Otestujte sdělení

- Jakmile je vaše hodnotová matice na místě, je čas otestovat vaše zprávy. Začněte inzerovat na marketingových platformách pomocí zpráv, které jste právě vytvořili pro různé členy publika.
- K testování budete mít tři proměnné: kanál, na kterém inzerujete, publikum, na které cílíte, a sdělení, které sdílíte.
- Při rozhodování, kde testovat, nejprve zvažte, **kde je vaše publikum.**
- Možné placené digitální reklamní kanály mohou být LinkedIn, Google Ads, Facebook a Twitter. Vyzkoušejte různé kanály a pokračujte v inzerci těch, které vykazují vysoké konverze. A přestaňte investovat do kanálů, kde vidíte nízké konverze. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 4. Optimalizujte své reklamy na základě výsledků testů před dalším škálováním
 - Dále optimalizujte své publikum. Některé reklamní platformy mají vysoce cílené nastavení publika pro inzerenty. Například LinkedIn nabízí možnosti pro název pracovní pozice, pracovní pozici, velikost společnosti a geografické umístění. Vyzkoušejte různé možnosti a zjistěte, u koho je větší pravděpodobnost, že klikne nebo provede konverzi.
 - Například jsme zaznamenali vysoký počet kliknutí v určitých průmyslových odvětvích, a tak jsme začali cílit a používat náš rozpočet na reklamu, abychom se zaměřili na několik průmyslových odvětví na LinkedIn. Klíčem je utrácení peněz tam, kde získáte **největší návratnost investic**. (Groschupf, 2021)

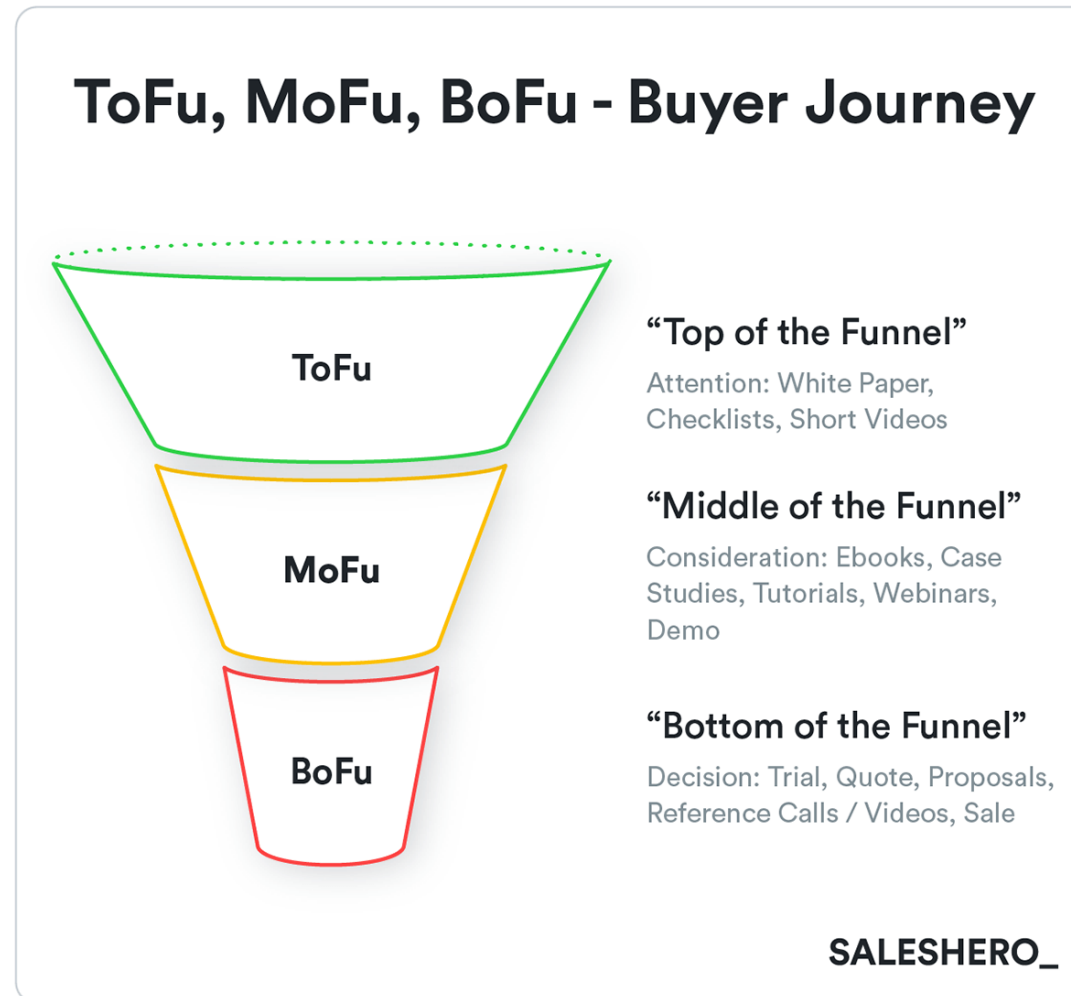
Jak vytvořit strategii Go-to-Market

■ 5. Pochopte cestu zákazníka

- S vytvořenými personami a hodnotovou maticí se ponořte hlouběji, abyste pochopili cestu, kterou potenciální zákazník provede, a to jak z pohledu kupujícího, tak z pohledu vaší společnosti.
- Z pohledu vašeho zákazníka je nákupní proces lineární. Více či méně to půjde takto:
 - Kupující si uvědomí, že má obchodní problém, a prozkoumá dané téma.
 - Kupující zúží seznam potenciálních řešení.
 - Tento seznam se zužuje rozhovorem s prodejními týmy od poskytovatele řešení a testováním případů použití produktu, dokud není rozhodnuto. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 5. Pochopte cestu zákazníka
 - (Groschupf, 2021)



Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- **6. Vyberte jednu (nebo více) ze čtyř nejběžnějších prodejních strategií**
 - Udělali jste veškerou požadovanou základní práci, nyní je čas zvolit strategii, která váš produkt prosadí na trh.
 - U každého produktu nebo trhu nebude fungovat žádná metoda, takže je důležité vzít v úvahu složitost, škálovatelnost a cenu vašeho.
 - Obecně existují čtyři strategie prodeje na trhu - každá zajišťuje jiný produkt a obchodní model. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 6. Vyberte jednu (nebo více) ze čtyř nejběžnějších prodejních strategií
 - Samoobslužný model
 - Samoobslužný model je, když zákazník provede nákup samostatně. Tento model obvykle vidíme u nákupů B2C, ve kterých může zákazník najít a koupit produkt prostřednictvím webové stránky, jako je Netflix nebo Amazon.
 - To funguje nejlépe u jednoduchých produktů s nízkými náklady a velkým objemem prodeje. Je obtížné jej vybudovat, ale pokud bude úspěšný, bude mít krátký prodejní cyklus, nulové náklady na najímání prodejců a je vysoce výnosný.
 - I když nebudete potřebovat prodejní tým, budete potřebovat marketingový tým, který na váš web přivede provoz a konverze. Tým základního marketingu by pravděpodobně zahrnoval odborníky na růstový marketing, výkonnostní marketing a obsahový marketing, i když pravděpodobně budou i další členové týmu. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 6. Vyberte jednu (nebo více) ze čtyř nejběžnějších prodejních strategií
 - Obchodní model Inside Sales
 - Obchodním modelem vnitřního prodeje je situace, kdy je třeba vyhlídku vychovávat prodejním zástupcem, aby se mohla převést na dohodu.
 - Tento typ modelu funguje nejlépe s produktem střední složitosti a ceny.
 - Prodejní cyklus se pohybuje mezi několika týdny a několika měsíci. Zde budete investovat do prodejního týmu - ale obchodní zástupci jsou levnější než obchodní zástupci.
 - Díky velkému objemu prodeje může být tento model ziskový a jeho sestavení a škálování je poměrně snadné, protože najímáte více členů týmu.
 - Prodejní tým v tomto modelu se obvykle skládá z manažera prodeje, který dohlíží na několik opakování. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 6. Vyberte jednu (nebo více) ze čtyř nejběžnějších prodejních strategií
 - Obchodní model prodeje v terénu
 - Obchodní model v terénu znamená, že máte plnou prodejní organizaci, která uzavírá velké podnikové obchody.
 - Jedná se obvykle o komplexní produkty s vysokými cenovými body, což také znamená, že obvykle existuje nízký objem obchodů s dlouhým prodejním cyklem.
 - Prodejní tým v tomto modelu je často velmi nákladný, protože v terénu jsou zkušení zaměstnanci s vysokými platy.
 - Tento model je snadné sestavit, ale je těžší jej škálovat, protože pronájem a školení úplné prodejní organizace vyžaduje čas a peníze.
 - Členy jsou obchodní manažer, obchodní zástupci, prodejní inženýři, tým obchodního zástupce (SDR) a prodejní operace. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 6. Vyberte jednu (nebo více) ze čtyř nejběžnějších prodejních strategií

- Model kanálu

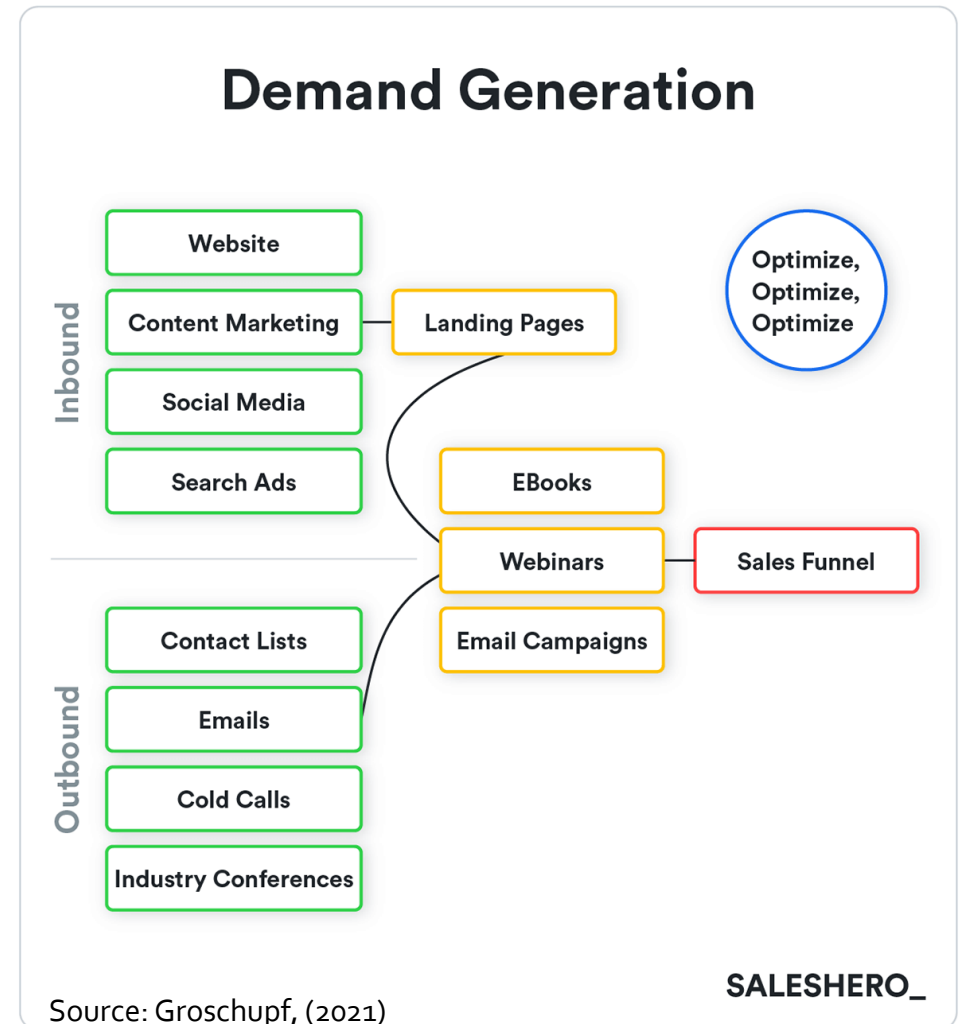
- V modelu kanálu prodá váš produkt externí agentura nebo partner. To je těžké vybudovat, protože lidé mohou mít potíže s nábořem a vzděláváním o výhodách vašeho produktu.
- Často jsou také méně motivovaní k prodeji, než by byl váš vlastní prodejní tým. Jedná se však o levný model, protože nemusíte platit vlastní prodejní tým.
- Funguje nejlépe s produktem, který odpovídá zájmu partnera.
- Například pokud prodáváte pouzdra na telefony, můžete najít partnery prodávající související produkty, jako je Best Buy nebo Apple.
- Tyto strategie můžete kombinovat na základě odvětví nebo velikosti zákazníka (tj. počet licencí nebo míst). Pro začínající podniky je zdravé časově se škálovat spíše než investovat do nákladného prodejního týmu příliš brzy. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 7. Budujte povědomí o značce a generujte poptávku pomocí příchozích a / nebo odchozích metod
 - Nyní musíte naplnit svůj kanál tím, že upoutáte pozornost svého cílového publika.
 - K tomu dochází prostřednictvím generování poptávky, ke kterému může dojít jak u příchozích, tak odchozích strategií.
 - Díky příchozím zájemcům objevují vaši značku prostřednictvím marketingového úsilí a oslovují vás nebo organicky projevují známky zájmu.
 - Některé příklady kanálů organického příchozího provozu mohou být sociální média, obsah nebo placené reklamy vedoucí na cílovou stránku. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 7. Budujte povědomí o značce a generujte poptávku pomocí příchozích a / nebo odchozích metod
 - (Groschupf, 2021)



Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- 7. Budujte povědomí o značce a generujte poptávku pomocí příchozích a / nebo odchozích metod
 - Generování odchozí poptávky je, když prodejce kontaktuje potenciálního zákazníka prostřednictvím taktiky studeného dosahu.
 - Mohli by to udělat kontaktováním seznamu kontaktů, odesláním teplých e-mailů, telefonováním nebo získáváním kontaktů na průmyslových konferencích.
 - Jakmile je pomocí těchto metod generován zájem, začnou prodejní konverzace a vedoucí jsou vedeni k dalšímu vzdělávacímu obsahu a poté do prodejního trychtýře. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- **8. Vytvořte obsah a získejte příchozí potenciální zákazníci**
 - Příchozí potenciální zákazníci jsou obecně jednodušší převést a levnější získat než odchozí potenciální zákazníci.
 - Důvodem je, že příchozí potenciální zákazníci jsou již částečně poučení o obchodním problému, který řešíte, vědí o vašem produktu a obvykle mají větší zájem o koupi vašeho produktu.
 - Obsahový marketing je klíčem k vytvoření tohoto příchozího zájmu, protože obsah bude zvyšovat provoz na vašem webu. Váš tým marketingu obsahu podpoří tento příchozí provoz vyhledáním a cílením na klíčová slova, která by vaši potenciální zákazníci vyhledali, a poté vytvořením a zveřejněním souvisejícího obsahu na vašem webu.
 - Jádrem obsahového marketingu je optimalizace pro vyhledávače (SEO), což je způsob, jakým vyhledávač řadí obsah na internetu, jakmile je do vyhledávacího pole zadán dotaz.
 - Toto bude hlavní zdroj pro váš organický webový provoz. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

■ 8. Vytvořte obsah a získejte příchozí potenciální zákazníky

– Jedná se o cyklus výzkumu, tvorby a měření klíčových slov. Výzkum klíčových slov:

- **Určete klíčová slova** související s vaším produktem, analyzujte objem (jak často je dané klíčové slovo vyhledáváno) a obtížnost hodnocení pro dané klíčové slovo (tj. Jak je dané klíčové slovo konkurenceschopné) a zjistěte, kdo již pro tato klíčová slova hodnotí.
- **Výzkum obsahu:** Brainstormujte témata obsahu, která dané klíčové slovo obsahují. Podívejte se, jaké články o těchto tématech již existují, a začněte plánovat svůj kalendář obsahu.
- **Tvorba obsahu:** Uvedte tyto myšlenky do pohybu a nechte spisovatele vytvářet články o těchto tématech.
- **Design:** Přidejte do svého obsahu relevantní obrázky, infografiky, videa a další multimédia, aby byl vizuálnější a poutavější.
- **Propagace:** Šiřte svůj obsah a zvyšujte návštěvnost svého webu sdílením odkazů prostřednictvím sociálních médií nebo e-mailů do své databáze zákazníků.
- **Vytvářejte odkazy:** Oslovte ostatní vydavatele a požádejte je, aby odkazovali na váš obsah, a získejte ještě větší provoz pomocí taktiky vytváření odkazů. Získáte tak oprávnění pro web, což vám pomůže zlepšit vaše hodnocení SEO.
- **Konverzní poměr:** Sledujte a měřte míru zapojení a konverzní poměr vašeho obsahu. Pokračujte v tom, co funguje, a upustěte to, co nefunguje. Odtud začněte znovu s cyklem vytváření obsahu. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- **9. Najděte způsoby, jak optimalizovat tok zákazníků a zvýšit míru konverze.**
 - Růst vyžaduje víc než jen výběr prodejní strategie a budování procesu generování poptávky.
 - Musíte optimalizovat.
 - Prodej je hra s čísly a úspěšný můžete být pouze tehdy, když změříte pokrok.
 - Klíčové ukazatele výkonu (KPI) pro správu prodejního týmu jsou objem, míra konverze a čas.
 - Budete také chtít sledovat, kolik příležitostí přichází na setrvačnick: objem vašeho toku zákazníků. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- **9. Najděte způsoby, jak optimalizovat tok zákazníků a zvýšit míru konverze.**
 - Poté sledujte, kolik zákazníků zkonvertovalo na zákazníky.
 - Porovnáním objemu příležitostí v potrubí s počtem vyhraných obchodů získáte celkovou míru konverze. Ještě důležitější je optimalizovat míru konverze mezi fázemi.
 - Jak se příležitosti budou pohybovat v trychtýři, projdou různými kvalifikačními procesy
 - Základní kvalifikace,
 - používaná aktuální řešení,
 - technické hodnocení a uzavírání)
 - a budete chtít sledovat, ve které fázi příležitosti vypadnou a proč. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

■ 10. Analyzujte a zkráťte prodejní cyklus

- Nakonec sledujte, jak dlouhý je váš prodejní cyklus.
- To je doba, kterou trvá příležitost vstoupit do prodejního trychtýře a přejít na uzavřenou / vyhranou dohodu.
- Cílem je zkrátit konverzi mezi každou fází.
- Toho lze dosáhnout identifikací běžných námitek (a opakováním způsobů, jak je odstranit dříve, než k nim dojde), průběžnou péčí o vedení a brainstormingem, jak najít nejvhodnější zákazníky. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

■ 11. Snižte náklady na akvizici zákazníka

- Jako vlastník firmy budete také muset optimalizovat náklady na získávání zákazníků.
- Zpočátku to bude velmi drahé, ale postupem času budete muset tyto náklady snížit optimalizací procesů, jinak přijdete o více peněz, než vyděláte.
- Získání zákazníka je cena, kterou stojí získání nového zákazníka nebo obchodu za 1 \$.
- Čím nižší jsou náklady na získání zákazníka, tím menší je dopad vašeho marketingového úsilí na vaši výsledovku a tím vyšší je zisk, který získáte na zákazníka. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- **12. Strategizujte způsoby, jak proniknout do své stávající zákaznické základny**
 - V oboru je běžné, že získání nového zákazníka stojí sedmkrát více než obchodování se stávajícím zákazníkem.
 - Je to tím, že pokud poskytnete skvělé nákupní zkušenosti, stávající zákazníci vás již znají, lajkují a důvěřují vám.
 - Nejlepší příležitost pro společnosti, jak vydělat více a získat příjmy, je prostřednictvím obnovení, křížového prodeje a upsellingu.
 - Průměrné náklady společnosti na obnovu produktu jsou 0,13 \$, zatímco upsells stojí společnost 0,28 \$.
 - Mnoho lidí si myslí, že prodej je černá skříňka. Ale s přibývajícími analytikami a novými prodejními technologiemi AI mohou obchodní vedoucí optimalizovat své procesy tak, aby zrychlili podnikání. (Groschupf, 2021)

Jak vytvořit strategii Go-to-Market

- **12. Strategizujte způsoby, jak proniknout do své stávající zákaznické základny**
 - Budování úspěšné společnosti není vyhrazeno těm podnikatelům, kteří dostali požehnání se speciálními dovednostmi.
 - Je pravděpodobné, že jste už svůj produkt již vytvořili, a budování společnosti je velmi podobný proces.
 - Musíte být strategičtí a neustále se zlepšovat v průběhu celého procesu. Udělejte si čas a pokračujte v iteraci..
 - (Groschupf, 2021)

Příklad Go-to-Market strategie

■ Společnost Via

- Via je platforma spolujízdy, která byla založena v roce 2012, kdy byl Uber stále relativně neznámý. Zatímco Uber obešel Via v popularitě a používání produktů, Via efektivně vytesala mezeru v prostoru dopravní technologie.
- Strategie společnosti GTM spočívala v jejím důrazu na sdílení jízd - to znamená, že jezdci doslova sdílejí jízdy s ostatními jezdci, kteří cestují stejným směrem.
- Řidič se vydá na předem stanovenou trasu a vysadí jezdce na výhodných místech, místo aby vyzvedával jezdce na soukromých místech. (Groschupf, 2021)

Příklad Go-to-Market strategie

■ Společnost Via

- Prostřednictvím stanoveného řešení společného bodu bolesti pro dojíždějící: přeplněná nebo nedostupná veřejná doprava s nepružnými trasami.
- Dalším bolestivým bodem cílového publika bylo, že jízdy Uber a Lyft byly předražené a nemohly být použity pro každodenní dojíždění. Via se podíval na tento problém a vytvořil opravdovou službu spolujízdy, která by mohla vyplnit prostor, který Uber a Lyft nevyplnili.
- Nyní společnost spolupracuje se soukromými přepravci, školami a veřejnými dopravními agenturami, aby rozšířila stávající provoz nebo poskytla cestujícím více možností jízdy.
- Výsledkem strategie Go-to-market společnosti Via je, že již nevidí Uber jako přímého konkurenta. (Groschupf, 2021)

Zdroje

- Groschupf, S. (2021, May 12). *The Proven Process for Developing a Go-to-Market Strategy*. HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.com/sales/gtm-strategy>.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>

Dotazy?

Faculty of Business Administration

Prague University of Economics
and Business

W. Churchill Sq. 4

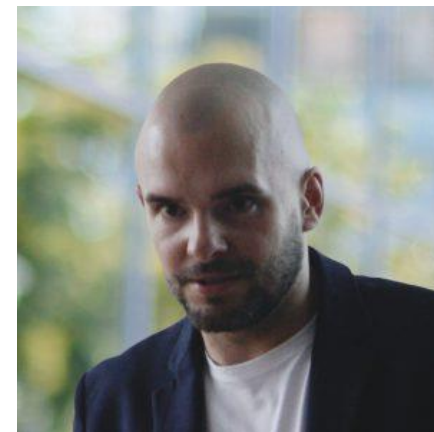
130 67 Prague 3, Czech Republic

<https://fba.vse.cz/>



Jan Mareš, Ph.D.
Assistant Professor

jan.mares@vse.cz





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

