

**MUNI
ECON**

SWOT analýza a další práce s ní
Marketingové cíle a strategie - dle Portera,
Kotlera a Ansoffa.
Marketingový výzkum

SIMONA ŠKARABELOVÁ

FILIP HRŮZA

Jaro 2021

Výsledná SWOT analýza

- Jde o analýzu prostředí, která je výsledkem už provedených analýz vnějšího prostředí (STEP a Porterovy) a analýz vnitřního prostředí (matice šíře sortimentu a analýzy zdrojů).
- Výsledky SWOT analýzy by pak měly organizaci pomoci k určení váhy jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace.
- Stále mějte na paměti, že vnější prostředí nelze ovlivnit, vnitřní ano.

Příklad HaDivadla

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- sídlo v dobře dostupné lokalitě v centru Brna- jednotný a lehce rozpoznatelný vizuální styl- experimentální autorská tvorba- poutavý jazyk textů k představením- vtipné a populární pohlednice- nápaditý merchandise na principu reuse- cenově zvýhodněné vstupné- dramatické úvody- rodinná atmosféra a soudržný tým- divadelní bar	<ul style="list-style-type: none">- nedostatek různých prostorů (zkušebna, přednášková místnost, sklad kulis)- nedostatek lidských zdrojů (přetížení)- neschopnost udržet diváky v baru po představení (uniklé tržby)- chybějící dokumentace k procesům (problém při zaškolování)- těsný a málo flexibilní rozpočet (financování pouze z národních veřejných zdrojů)- mezery v online marketingové komunikaci (nedokončená webová stránka)- velká část vstupenek je prodána se slevou
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- Brno je studentské město, které žije kulturou- zájem o alternativní kulturu- rostoucí zájem společnosti o angažované témata (ekologie, demokracie, totalita apod.)- možnost transformace na jinou právní formu (VKI, zapsaný ústav, interní holding)- ochota města podpořit jeho experimentátorskou a inovační tradici- 3 Definujte zápal / název prezentace / pracoviště- dárcovství a sponzoring	<ul style="list-style-type: none">- nový soubor <i>Terén</i> jako konkurence- dlouhodobé podfinancování- krácení dotačních programů- nestabilní politická situace- nezájem publika o představení- negativní postoj části veřejnosti- narušení ucelené dramaturgie kvůli získávání financí (pronájem, hostování)

Další práce se SWOT – Marketingové memorandum

- Marketingové memorandum (Kotler, 2001) slučuje všechny **společné slabé stránky a hrozby** uvedené v celkové SWOT analýze do tematicky rozdělených oblastí činností.
- Takto sestavený kontrolní seznam je vhodné vyhodnotit dle závažnosti, nejlépe přidělením bodů. Pro hodnocení lze užít např. tří hodnot:
 1. nejnižší stupeň závažnosti - je dobré tyto potíže řešit, ale neohrožují nijak akutně stabilitu a existenci organizace
 2. střední závažnost – je potřebné je řešit více, ale jejich neřešení v současné době nemusí být pro organizace fatální
 3. nejvyšší závažnost – je potřebné je řešit velice aktuálně.

Marketingové memorandum – příklad HaDivadla (1.část)

Skupina	Problém	Závažnost (1-3)	Skóre
Management organizace	Nedostatečné plánování	2	4
	Chybějící dokumentace k procesům	2	
HR - členové, dobrovolníci, stážisté	Nedostatek zaměstnanců	3	9
	Problém vedoucích pracovníků s delegováním pravomocí a úkolů	3	
	Kumulace funkcí	3	
PR a marketing	Rezervy v online marketingové komunikaci	2	6
	Nedostatečné zajištění media relations	1	
	Nenaplněná kapacita některých představení	1	
	Nedokončená webová stránka	2	

Marketingové memorandum – příklad HaDivadla

Financování a fundraising	Nedostatek finančních prostředků	3	15
	Nedostatek lidských zdrojů a času na kvalitní fundraising	3	
	Závislost na veřejných dotacích	1	
	Žádání o dotace nepřímo, prostřednictvím CED	1	
	Rezervy ve využívání nadnárodních dotací a financí ze soukromých zdrojů	3	
	Demotivačné platové ohodnocení	2	
	Nevyužití plného potenciálu baru (zisk z tržeb)	2	
Projekty - produkce, realizace	Program na webu/sociálních sítích (není včas)	2	5
	Absence zkušebních prostor	1	
	Nedostatečné skladové prostory	1	
	Problematické zajišťování zázemí pro hosty	1	

Strategie

- umění velitele/manažera
- schopnost rozhodnout se na základě vysoké odbornosti a profesionality
- schopnost využívat k tomu evidence-based přístupy
- schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů
- přehled možných kroků + činností přijímaných s vědomím částečné neznalosti budoucích podmínek, okolností a souvislostí (nejistota/rizika)

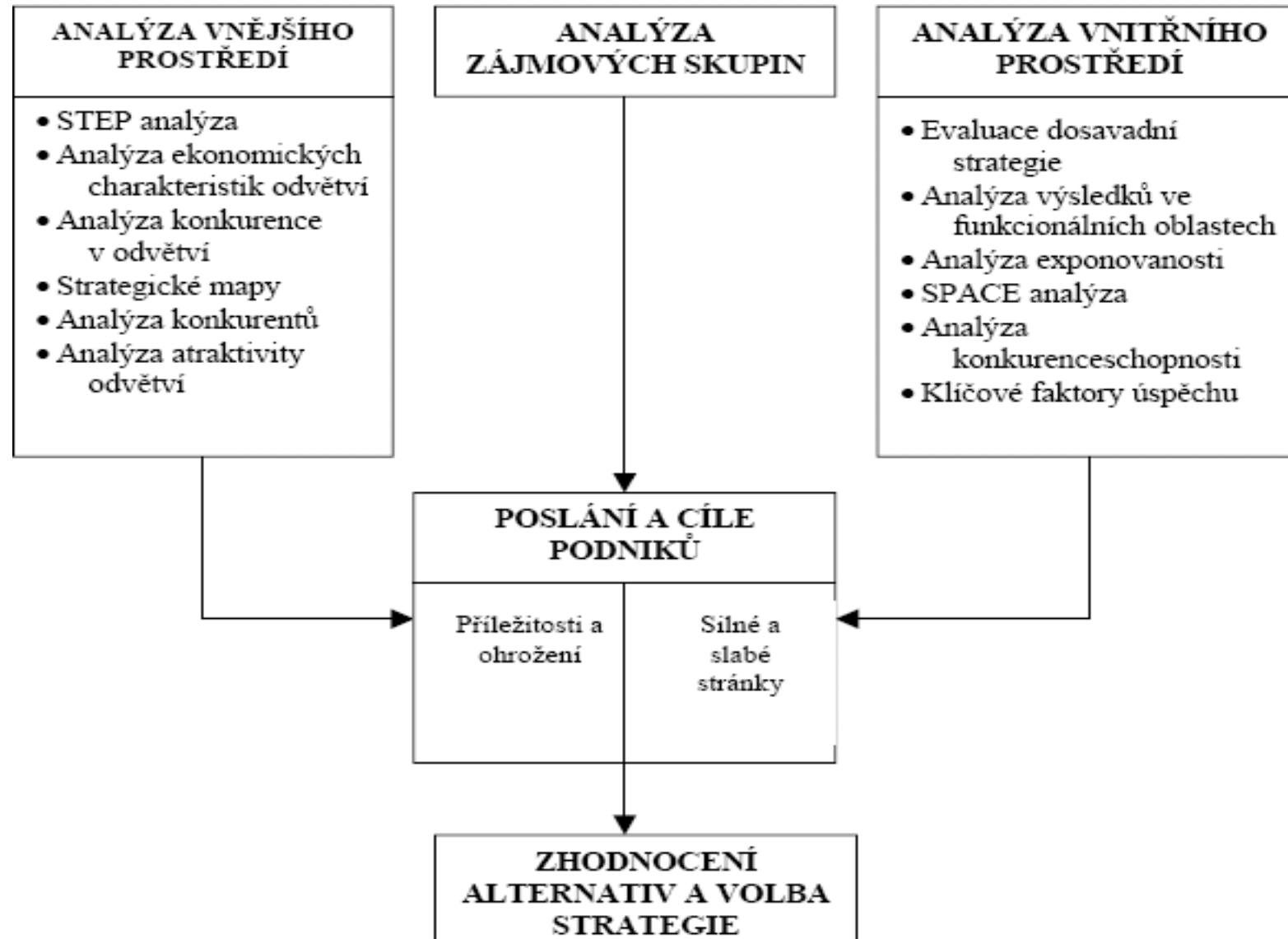
Strategické řízení

- proces (probíhající kontinuálně)
- plánování, organizování, rozhodování, komunikace, motivace, kontrola

CÍL:

- stanovení efektivního vztahu výrobek/služba – trh
- optimalizace fin. ukazatelů
- formování vztahu výrobek/služba – trh ve shodě s cíli

Proces formulace podnikové strategie



Definice cílů

- Specific
 - Measureable
 - Achievable
 - Relevant
 - Timebound
-
- Divadlo Feste chce být oblíbeným a navštěvovaným divadlem.....
 - Divadlo Feste odehraje měsíčně cca 10 představení, přičemž do konce roku zvedne jejich návštěvnost z nynějších 50 % na 90 %.

Typy strategií

- Obecné typy strategií
 - Ansoff;
 - Kotler;
 - Porter.

Strategie dle Ansoffa

- O první systematický přístup k typologii strategií se zasloužil v roce 1965 Igor H. Ansoff s jeho maticí se 4 typy strategií.
- Je založena na **kombinaci „novosti“ výrobků a trhů**. Každá ze čtyř takto vzniklých kombinací nabízí různé alternativy strategického vývoje.
- Kap. 4 v DSO, nebo Kotler (2000, 10 vyd. str. 89)

Strategie dle Ansoffa

	Existující výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Pronikání na trh	Rozvoj výrobku
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

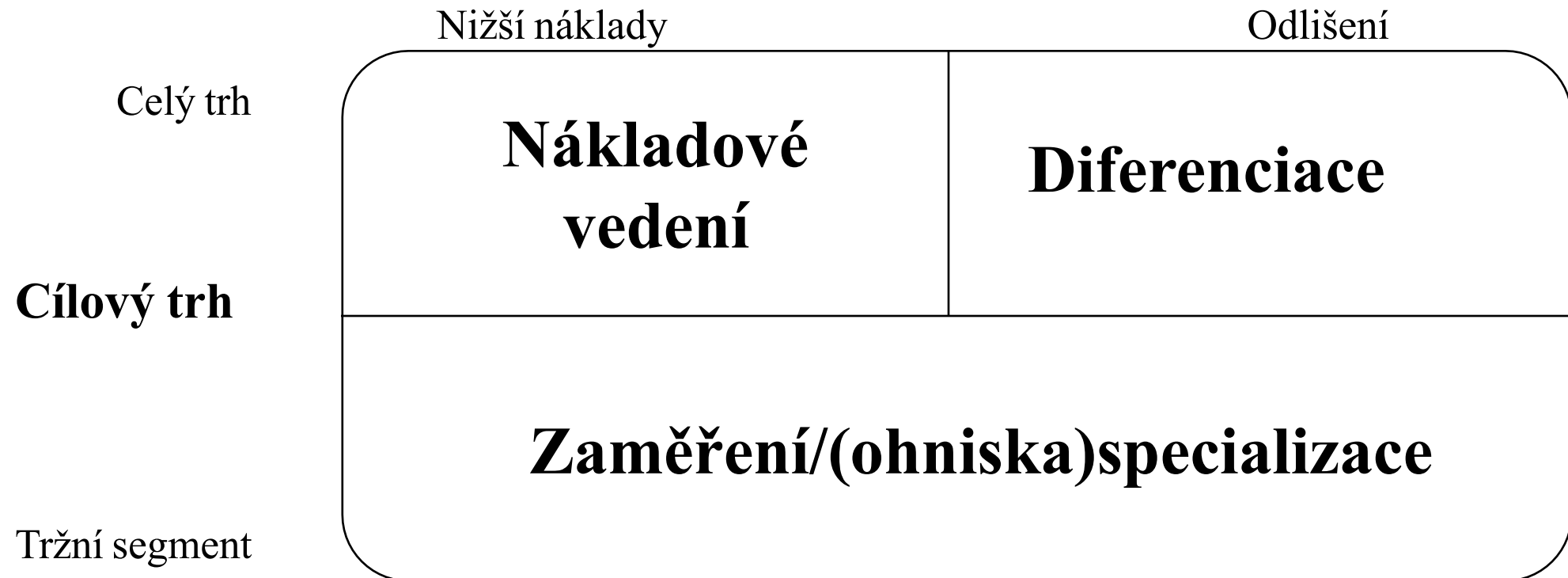
Příklad Ansoffovy matice na vybrané NNO

		Produkty	
		existující	nové
Trhy	existující	<i>Tržní penetrace</i> Vylepšení webových stránek a e-shopu	<i>Rozvoj produktu, služby</i> není vhodná
	nové	<i>Rozšiřování, rozvoj trhu</i> Intenzivnější reklamní kampaň (Facebook) Zvýšení počtu výdejních míst obchodu	<i>Diverzifikace</i> Kontaktní způsob propagace

Strategie dle Portera

- Porter (1970) založil svou typologii na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody v zásadě
 - **cestou nízkých nákladů** nebo
 - **odlišením vlastní produkce od konkurenční**
 - **specializací**

Strategie dle Portera



Strategie dle podílu na trhu (Kotler)

- ✓ *tržní vůdce; (40%)*
 - ✓ *tržní vyzyvatel; (30%)*
 - ✓ *tržní následovatel; (20%)*
 - ✓ *tržní troškař/výklenkář. (10%)*
-
- Literatura: Kotler (2000, 10.vydání, str. 235)

Marketingový výzkum



Marketingový výzkum

- Systematické shromažďování a analýza informací v oblasti marketingu
- Zjišťují se různé typy informací:
 - Potřeby a přání klientů
 - Změny v chování klientů
 - Postoje a uznávané hodnoty
 - Efektivita marketingové komunikace
 - Efektivita nabízených služeb
 - Oprávněnost/smysluplnost nabízených služeb
 - Velikost a rozdělení/segmentace trhu

Zdroje dat

- Primární data – vlastní výzkum („výzkum v terénu“)
 - rozhovory, dotazníky, ankety, focus groups, apod.
- Sekundární data („výzkum od stolu“)
 - Vnější (státní statistiky, periodika, noviny, internet, výroční zprávy, studie a analýzy)
 - Vnitřní (data z účetnictví, benchmarkingu a dalších databází)

Jak takový výzkum může probíhat (individualizace dle potřeb)

1. Definování výzkumného problému
2. Literární rešerše, state of art
3. Určení cíle výzkumu
4. Definování přínosu výzkumu (dle možností)
5. Vyhledávání zdrojů dat
6. Operacionalizace hlavních výzkumných otázek, hypotézy
7. Výběr a stanovení metod a technik sběru dat
8. Určení způsobu výběru a velikost vzorku
9. Organizace sběru dat
10. Zpracování, analýza a interpretace dat
11. Zpracování a prezentace závěrečné zprávy

Základní metody a techniky

- Dotazování (písemné, telefonické, on-line, individuální, hloubkový, polo- či strukturovaný, skupinový, otevřené/uzavřené otázky)
- Pozorování (zúčastněné, nezúčastněné, přímé, nepřímé)
- Experiment (laboratorní, field-experiment)

Typy výzkumů

■ KVANTITATIVNÍ

- Dostatečně velký či reprezentativní vzorek respondentů
- Zpracování pomocí statistických metod
- Pomocí standardizovaného postupu získáme nározy, chování, hodnoty (btw. i skrze čísla lze hodnotit kvalitativní aspekty – indexy apod...)

■ KVALITATIVNÍ

- Soubor respondentů je většinou malý
- Zjišťují se motivy lidí a příčiny chování
- Výsledky obvykle nelze zobecnit na celou populaci

V čem jsou výhody a nevýhody obou přístupů?

Typy kvantitativních průzkumů

- **Reprezentativní dotazníkové šetření**
- **Omnibus**
- **Analýza statistických dat**

Reprezentativní dotazníkové šetření

- Je nejznámější výzkumnou metodou, kdy tazatelé pomocí dotazníků zjišťují odpovědi reprezentativního vzorku populace, subjektů trhu, nebo spotřebitelů.
- Využívají se **uzavřené, otevřené a škálové otázky**, často také tzv. podpořená znalost (obrázky, loga, grafy). Možnosti uzavřených či otevřených odpovědí (+/-)
- Může se vykonávat osobně, telefonicky nebo písemně

Omnibus

- **pravidelný více-tematický výzkum.**
 - Provádí se formou osobních rozhovorů na reprezentativním vzorku obyvatel České a Slovenské republiky dvakrát ročně.
 - Velikost dotázaného souboru je 1000 – 1100 respondentů.
 - kvótní výběr (zadané kvóty: pohlaví, věk, region bydliště, velikost místa bydliště, vzdělání)
 - Příklad: průzkum politických preferencí

Poměrně nové – on-line internetový výzkum CAWI

- Skupiny respondentů připravených účastnit se kvantitativních on-line výzkumů
- Market research on-line community – MROC, lidé z internetu
 - Pracuje s nimi např. InsideLab
 - Od r. 2015 prezentují výzkum provedený na panelu 500 on-line respondentů, kvótním výběrem (atributy jsou pohlaví, věk, region, velikost místa bydliště a vzdělání.)
 - [Mapa dárcovství v ČR za rok 2019](#)

Typy kvalitativních průzkumů

- Brainstorming
 - Skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma.
- Skupinová diskuse (focus groups)
- Individuální hloubkový rozhovor
- Výrobkový výzkum – výrobkový test (in hall test/in home/in store test)
- Mystery shopping – utajený výzkum
- Utajené hodnocení - UPE

Focus groups

- Spočívají v diskuzi, řízené zpravidla školeným profesionálem (moderátor, mediátor), která má za cíl prozkoumat postoje, názory, mínění veřejnosti, často v souvislosti s průzkumem spotřebitelských návyků, k určení účinnosti reklamy a podobně.
- Jedno sezení zahrnuje vždy přibližně osm až dvanáct respondentů.
- Náhodně vybraní, neměli by se znát.

Individuální hloubkový rozhovor

- výzkumy založené na hloubkovém dotazování se obvykle provádějí s cílem zjistit motivační faktory zástupců cílové skupiny a rozkrýt jejich percepční mapu
- výzkum probíhá formou polostrukturovaného či nestrukturovaného rozhovoru vyškoleného tazatele vždy s jedním respondentem
- typický počet respondentů se pohybuje od 10 do 50 jednotlivců.

Výrobní výzkum – hall test

- Metoda **testování produktu spotřebiteli**.
- Stávající či potenciální spotřebitelé testují dané výrobky a hodnotí jejich vlastnosti; vybírají z návrhů reklamních spotů, vyjadřují své preference mezi předkládanými alternativami obalů apod.
- Sběr dat probíhá v předem definovaných lokalitách. V jednotlivých lokalitách jsou respondenti zváni do připravených místností (salónků), kde probíhá vlastní dotazování doplněné testováním výrobků, předvedením reklamních spotů, obalů či inzerátů.
- Typický počet respondentů se pohybuje od 50 do 500 jednotlivců

Mystery shopping

- moderní výzkumná metoda, umožňující **pomocí speciálně školených spolupracovníků vystupujících v utajení v úlohách reálných zákazníků objektivně zhodnotit chování zaměstnanců ve skutečných situacích.**
- Charakteristické prvky:
 - Hodnotí parametry jako jsou dodržování firemní kultury, standardů chování, přístupu k zákazníkům a mnohé další.
 - Poskytuje zadavateli objektivní informace o skutečné kvalitě služeb poskytovaných v jeho prodejnách, servisech nebo pobočkách.

Utajení hodnocení

- UPE - Undercover Performance Evaluations (utajené hodnocení zaměstnanců) je moderní metoda umožňující pomocí speciálně školených spolupracovníků vystupujících v utajení v úlohách běžných – typických návštěvníků úřadu objektivně zhodnotit chování a vystupování zaměstnanců v reálných situacích.
- Tato metoda je obdobou Mystery shopping (utajeného nákupu), který frekventovaně využívají především komerční subjekty.

Literatura k marketingovému výzkumu:

- Příbová, M. a kolektiv: Marketingový výzkum v praxi. Grada Publishing, Praha 1996.
- Foret, M., Stávková, J.: Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky. Grada Publishing, Praha 2003.
- P. Hague.: Průzkum trhu, Computer Press, Brno, 2003