

8. MANAGEMENT A MARKETING V KOSTCE

Každý manažer, ředitel i podnikatel, např. podnikatel v kulturním sektoru či ve venkovské turistice, má ovládat základy managementu a marketingu. Dnešní společnost klade na manažery požadavek ovládnutí kreativního marketingového myšlení a znalosti nových marketingových směrů.

8.1. MANAGEMENT

Jedná se o soubor schopností a dovedností vedoucích k úspěšnému řízení podniku, projektu prostřednictvím vedení lidí. Management je také proces plánování, organizování a kontroly činností zaměřených na dosažení cílů a užití všech zdrojů organizace ke stanovení a dosažení jejich cílů. Prostředkem k výkonu manažerských funkcí je komunikace. Rozhodování je součástí každé řídicí funkce. Management rozhoduje o: předmětu podnikání – čím se budeme zabývat; cílech, kterých chceme dosáhnout; způsobu, jak k tomu cíli dospět.

Manažer

Je člověk odpovědný za dosahování cílů.

Má vymezeny kompetence: úkoly, pravomocí, odpovědností.

Manažerské předpoklady a dovednosti:

Výkonnost = schopnost dělat věci správně.

Efektivnost = schopnost dělat věci efektivně.

Skupiny manažerů:

Vrcholový management

Střední management

Nejnižší management

Manažerské funkce:

Plánování

Organizování

Personalistika

Vedení a motivace lidí

Kontrolování

Styl řízení lidí:

Autokratický – veškeré rozhodování je v rukou vedoucího.

Demokratický – vedoucí deleguje část svých pravomocí na podřízené. Předpokládá se spoluúčast na rozhodování.

Liberální – většina pravomocí je delegována na podřízené, účast na rozhodování je potřebná u všech.

Řízení podniku

VIZE

Vize je jasnou představou společnosti o budoucím stavu organizace. Je potřeba s ní seznámit všechny pracovníky společnosti a společně ji sdílet.

CÍLE

Pro splnění vize společnosti je potřeba rozpracovat obecné (strategické, dlouhodobé) a konkrétní (krátkodobé, formou úkolů) cíle. Vždy je vypracován i systém vazeb – kdo je bude plnit, kdo za to bude zodpovědný, kdo bude kontrolovat atd.

SWOT analýza

Hledá maximální využití příležitostí vnějšího prostředí a vyzdvižení těch silných stránek, které mají pro organizaci zásadní význam. Pozornost mají i slabiny, které je třeba eliminovat, případně je chápat jako výzvu a podnět k řešení. Výstupy ze SWOT analýzy jsou důležité pro formulaci vize a výběr strategie organizace. Viz tabulka na následující straně.

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ – týká se všech činností celého podniku

marketingové plánování

- Vychází ze sběru informací – činnost stále trvající, probíhající
- Systematický proces
- Činnost zaměřená na budoucnost
- Stále probíhající proces
- Koordinační proces – zainteresování veškerého oddělení (ti, co s tím mají co dočinnění)
- Shromažďování výhod – lepší stanovení úkolů, cílů, určení zodpovědnosti
- Výsledkem je písemný dokument – strategický plán

	Interní faktory	
	Externí faktory	Silné stránky S <ul style="list-style-type: none"> • Kapitálová síla • Finanční zdroje • Vysoký tržní podíl • Moderní technologie • Vysoká kvalifikace pracovníků • Kvalitní management
Příležitosti trhu O <ul style="list-style-type: none"> • Růst trhu, růst poptávky • Možnosti diferenciaci • Exportní možnosti • Možnosti integrace • Chyby konkurence • Politická situace 	Přístup SO <ul style="list-style-type: none"> • Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly • Využívá silné stránky ke zhodnocení příležitostí • Snaha o vedoucí či útočnou pozici 	Přístup WO <ul style="list-style-type: none"> • Snaha o využití příležitostí z okolí • Pomalé posilování pozic • Snaha o nalezení spolehlivého spojence • Různé formy integrace
Nebezpečí trhu T <ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence • Vstup zahraniční konkurence • Malá možnost diferenciaci • Riziko nestability trhu • Nepříznivá daňová situace 	Přístup ST <ul style="list-style-type: none"> • Využití silných stránek k blokování nebezpečí • Oslabení konkurence • Diverzifikace výrobního sortimentu • Distribuční spojení 	Přístup WT <ul style="list-style-type: none"> • Obranné strategie • Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu • Snaha o přežití či opuštění trhu

Tabulka převzata z knihy: Šimková, Eva: *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové 2012.

Typy plánování

Časové hledisko

- krátkodobé 1–2 roky – vychází z dlouhodobého, řeší operativní problémy daného období
- střednědobé 3–5 let
- dlouhodobé 5–10 let – investiční náklady, rozbor, vývoj nových výrobků

Podle stylu plánování

- plánování shora dolů – vedení podniku stanoví cíle i plány
- plánování zdola nahoru – nižší úrovně formulují své vlastní cíle a překládají uvedení ke schválení
- plánování smíšené – vrcholové vedení stanoví plány a cíle – střední management

Podle typu rozhodování

- Strategické plánování
- Operativní plánování – to, co slouží k naplnění velkých strategických plánů

Plány pro jednotlivé výrobky – zodpovědný plán jednotlivého výrobků

Plány jednotlivých podniků – plán celého oboru (trhu)

Podle úrovně

- Plánování produktu
- Plánování v rámci podniku
- Plánování v rámci oboru

Funkce plánu

- Prostředek delegování pravomoci – plán může sloužit jako pomůcka pravomocí – kdo za co zodpovídá – finanční rozpočet, prostředky, ...
- Prostředek koordinace – marketingová komunikace – pokud ji zajišťuje jedna agentura, aby jednotlivé nástroje marketingové komunikace byly plánovány jednotně
- Prostředek rozdělování

Vedení výzkumu

více modelů řízení projektu či nějaké činnosti, např. SWOT analýza, Brainstorming, řízení podle cílů MBO (Management by objects), SMART – specifikace cílů instituce vůči dalším 16 otázkám, metoda efektivní porady, time management a jiné.

Vedení výzkumu – projektový management:

zjistit: co je cílem,
 co je všechno už vyzkoumáno, co se nyní děje
 jaké metody
 jaké finanční prostředky
 personál
 prostor, zdroje
 cíle projektu
 způsob řízení
 termíny zahájení a ukončení
 plánování projektu

Kontrolní otázky:

Co je management?

Jaké jsou styly řízení?

Jaké jsou typy plánování?

Co mají obsahovat vize podniku a cíle podniku?

Co je SWOT analýza?

8.2. MARKETING

Marketing je podnikatelský přístup, který dává do souladu zájmy jednotlivých aktérů tržního vztahu. Pro venkovskou turistiku jde o aplikovaný marketing tzv. green marketing, neboli zelený či ekologický marketing.

Marketing má:

- zjistit, co si zákazníci přejí
- přizpůsobit nabízené služby a produkty těmto představám
- respektovat, že zákazníci očekávají za své peníze kvalitní služby
- využívat všechny dostupné informace a shromažďovat další informace k poznání našich zákazníků a jejich potřeb
- provádět segmentaci trhu, tzv. zaměřit se na takové zákazníky, kterým můžeme jejich potřeby uspokojit
- uvědomit si, že nabídka služeb a výrobků zastarává, tj. prochází životním cyklem, a proto je nutné provádět jejich inovaci
- vhodně kombinovat marketingové nástroje – tzv. marketingový mix, tak aby si zákazník nabízenou službu nebo výrobek koupil

Marketingový mix

Jedná se o soubor nástrojů, jejichž kombinace má vést k tomu, aby bylo dosaženo žádané reakce na cílovém trhu. Soubor nástrojů je označován jako čtyři P z anglických slov Product (výrobek, služba), Price (cena), Place (místo, distribuce) a Promotion (propagace, komunikace). Kombinace marketingových nástrojů má pomoci: vyrobit správný výrobek či službu, nabídnout je správným kupujícím, nabízet vše v pravý čas a na správném místě, nabízet produkty za správnou cenu odpovídající platebním možnostem kupujících a zajišťující přiměřený zisk podnikateli. Mezi položky marketingového mixu patří:

Produkt – výrobek či služba, sortiment, kvalita, obal, image výrobce, značka, záruka, služby

Cena – hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Patří sem i slevy, termíny, podmínky placení, náhrady, úvěry

Místo – kde a jak se bude produkt prodávat, distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejní sortiment, zásobování, doprava

Propagace – jak se zákazník o produktu dozví = přímý prodej, public relation, reklama, podpora prodeje

8P marketingového mixu u tzv. green-marketingu

Základní marketingové nástroje u venkovské turistiky nestačí, proto jsou rozšířeny o další body na tzv. 8P.

People (lidé) – podnikání lidí (zaměstnance) pro lidi (zákazníky)

Packing (sestavování komplexních balíků služeb) – sestavování nabídky služeb pro různé zákazníky

Programming (programová specifikace package) – tvoření balíků služeb pro zvýšení atraktivity nabídky

Partnership (spolupráce, kooperace) – vzájemná spolupráce mezi doplňujícími se organizacemi podnikajícími v cestovním ruchu (spolupráce s muzei, skanzeny apod.)

Marketingové zásady

Zjištění konkurenční výhody – může jít např. o design, nižší cenu, doprovodné služby apod.

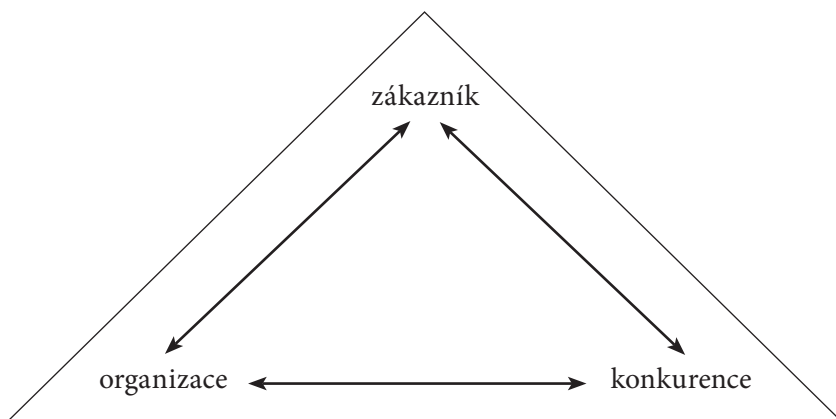
Aktivní využívání tržních příležitostí – vyžaduje aktivní přístup firmy

Zaměření se na jednotlivé tržní segmenty – raději služby či produkty pro menší skupinu zákazníků než trochu pro všechny

Koncentrované použití sil – má vést ke zlepšení výkonnosti organizace a zlepšení tržních pozic.

Marketingový trojúhelník

Marketingově orientovaná organizace posuzuje chování zákazníků a konkurence, aby hledala faktory vedoucí k úspěchu.



Marketing služeb

Předmětem obchodu není výrobek ale služba. Je zde větší kontakt poskytovatele (prodejce) a zákazníka (klienta). Organizace se musí zajímat o to, co chce zákazník a jeho přáním vycházet vstříc. Vzhledem k silné konkurenci je potřeba využívat podporu prodeje zvyšováním poptávky.

Marketingový mix u služeb

Produkt – výrobek či služba, sortiment, kvalita, obal, image výrobce, značka, záruka, služby

Cena – hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Patří sem i slevy, termíny, podmínky placení, náhrady, úvěry

Místo – kde a jak se bude produkt prodávat, distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejní sortiment, zásobování, doprava

Propagace – jak se zákazník o produktu dozví = přímý prodej, public relation, reklama, podpora prodeje

Lidé – důležitý je výběr správných lidí, komunikativních, vstřícných, schopných řešit krizové situace

Balík služeb – sestavovat služby na přání zákazníka

Programová specifikace – balík služeb má zvýšit zájem o další službu

Spolupráce – v neziskovém sektoru má velký význam spolupráce více organizací, mohou se tak snížit náklady a zvýšit možnosti nabídek

Proces marketingového výzkumu

- Cíl výzkumu
- Metody výzkumu
- Příprava výzkumného projektu
- Sběr dat
- Statistické zpracování
- Interpretace výsledků výzkumu a doporučení

Cíle:

- Co výzkumem chceme zjistit
- Posouzení formy výzkumu (ovlivní metody, sběr dat)
- Situační analýza – slouží jako podklad pro další analýzy
- Určen pomoci hypotézy či domněnky – potvrzení X vyvrácení Y

Metody:

- **Předběžný výzkum**
 - ☐ velmi široký cíl, obecný – **předběžný výzkum**
 - ☐ informace sbíráme především v odborné literatuře
 - ☐ seznámení s danými problémy – pomáhá k upřesnění cíle
- **Popisný výzkum**
 - ☐ má poskytnout informace o konkrétních aspektech daného prostředí
 - ☐ označuje se také jako „deskriptivní“
 - ☐ má podat informace o skupině zákazníků, která má o výrobek zájem
 - ☐ dotazování se
- **Kauzální výzkum**
 - ☐ popis příčiny vazeb
 - ☐ jsou nám dány informace o vztahu např. reklama a cena
 - ☐ jak se odráží obal výrobku a umístění v regále
 - ☐ využití – experiment
 - ☐ jak vysoká by měla být cena, aby firma dosáhla zisk

Příprava výzkumného projektu

- Vytvoření podrobného plánu sběru: kde, kdy, kdo se bude dotazovat, jaká bude velikost vzorku
- U větších výzkumů nemůžeme počítat s tím, že výsledek bude odpovídat 100 % uživatelů

Výběr vzorku:

Náhodný výběr

- je nám jedno, koho se budeme dotazovat, každý má možnost být dotazován – náhodně vybraní lidé

Záměrný výběr

- mám základní informace o vzorku, vybíráme záměrně z toho vzorku respondentů, právě ty typické respondenty, které potřebuji

Typický výběr

- dává dohromady 1 + 2, využívá informací o základním vzorku

Panelový výzkum

- kladou se opakovaně stále stejné otázky, stále stejné skupině respondentů, př. peoplemetry – zařízení, které opakovaně zjišťuje, kdy lidé koukají na Tv a na jaký program

Omnibusový výzkum

- různí zadavatelé si zadají výzkum 1 agentuře, ta sestaví 1 výzkum (anketu) – provedou ho
- **výhoda:** zadavatel platí pouze za otázky, které souvisí s jeho problémem, výsledky získává z celého výzkumu; úspora finančních prostředků

Skupinové rozhovory

- výzkum, který je prováděn na skupině 10–12 lidí na daný problém – komunikace mezi lidmi, záznam, reakce skupiny

Plošné výzkumy

Kontrolní otázky:

Co je marketing?

Co je marketingový mix?

Vysvětli marketingový trojúhelník.