

LAPIS PHILOSOPHORUM

proměna výzkumných
zjištění ve zlato

OBSAH

Úvod	3
Program	4
Anotace příspěvků	5
Pyramida AI: data, informace, insight a použitelné doporučení/AI	8
Akceschopný insight (AI): Co to je a jak jej získat	10
Role market intelligence ve firmě	12
Hledá se ideální insight manager	14
Datový a informační audit	16
Nástroje a techniky: jak zapojit stakeholdery	18
Přímý zážitek se spotřebitelem: cesta ke konkurenční výhodě	22
Vzájemně se otesáváme	24
Poznámky	27

ÚVOD

Přivřete chvíli oči a představte si, že přístup k výzkumnému projektu lze pojmut jako alchymistovo bádání. Bylo nebylo, ve firmě nás ovládají tajemné spotřebitelské síly. A na odhalení těch nejhodnotnějších vhladů do spotřebitelských tužeb a přání máme lapis philosophorum, kámen mudrců. V mystice dávných civilizací Číny, starověkého Řecka a Orientu sliboval kámen mudrců i věčnou mladost či návrat k životu, byl to také katalyzátor, který magicky proměňoval surovinu ve zlato a jedno skupenství ve druhé.



Přirovnání výzkumné disciplíny k alchymii může vypadat lehkovážně. Výzkumný obor vychází z vědecky podložených metod a zkušení praktici by se k tomu přirovnání možná ohradili. Snad si ale rozumíme, že nám tu jde hlavně o ten nelehký moment přeměny výzkumného výstupu na konkrétní akceschopný insight. Jistě jste to někdy zažili. Realizujete náročný a ne zrovna levný výzkumný projekt, agentura odevzdá výsledky, ale při implementaci poznání nás ještě čeká hodně překážek.

Seminář a tato brožura vám nabídne konkrétní rady, jak v zákaznický orientovaných firmách tyto překážky překonávat a výzkumné výstupy proměňovat ve zlato spokojených zákazníků, růstu, prosperity a profitu.

Hana Huntová
výkonná ředitelka SIMAR

PROGRAM

LAPIS PHILOSOPHORUM

26. září 2018 | 14.00 | Jazz Dock



MIRKA ZLATNÍKOVÁ

scénáristka a novinářka

Úvodní inspirace



ADRIANA JAHŇÁKOVÁ

Senior Marketing Director LEGO REEMEA region

Lego - příběh znovuzrození



MONIKA HRUBÁ

Head of Customer Insights, Česká spořitelna

Monarcha a daně / odvaha a kolaps ve výzkumu



ELLEN KASÍKOVÁ

Market and Competitive Intelligence Manager,

Microsoft Central and Eastern Europe

Managing the Market Research among Multiple Countries



JANA ŠMEJCOVÁ

Senior Business Partner, Kantar CZ

Důkaz místo slibů



JAN STANĚK

Strategy and Innovation Lead, Ipsos

Jak představit novou cílovou skupinu: Generace Z na vlastní oči



PETRA VÍŠKOVÁ

Managing Director, Confess Research



JAKUB ŠVEHLA

Project Manager, Confess Research

Learning activation aneb jak „prodat“ výsledky výzkumu internímu týmu

Insight seminář SIMAR Lapis Philosophorum

Program připravily Hana Huntová, Hana Kloučková a Hana Svěchtová

ANOTACE PŘÍSPĚVKŮ



MIRKA ZLATNÍKOVÁ

Úvodní inspirace

Jak se z hromady dat, faktů a informací vytváří příběh? Novinářka a scénaristka Mirka Zlatníková - zakladatelka Marianne, napsala scénář k filmům Teorie tygra a Marie Terezie - vystoupí na Insight semináři SIMAR s úvodní inspirativní řečí. Na přípravné schůzce jsme se zamýšleli nad situací na tiskovém a výzkumném trhu. Jistě z toho vytěží nějaké zajímavé postřehy.



ADRIANA JAHŇÁKOVÁ

Lego - příběh znovuzrození

Věnujte pozornost a čas zjišťování skutečné, odlišné a významné výhody značky. Konzistentní interní komunikace těchto výhod ve vaší organizaci je neméně důležitá. Vždy poměřujte inovační projekty se slibem značky.



MONIKA HRUBÁ

Monarcha a daně / odvaha a kolaps ve výzkumu

Žijeme ve světě, který je informačně přehlcený. Už to není o tom mít hodně dat nebo mít různá data. Stále víc je to o smysluplném filtrování dat, datech zasazených do kontextu a vyložených stravitelným způsobem. Lidské chování je poměrně pragmatické a uplatňuje se v něm princip nejmenšího úsilí (Principle of Least Effort), což nezní úplně oslavně, ale je to tak. Neznamená to, že si nikdy nepřečteme sto stránkový výzkumný report, ale je dobré na to myslet. Zvláště když chceme, aby insighty z výzkumu zasáhly široké publikum, zůstaly v paměti co nejdéle a ještě třeba zafungovaly virálně.



ELLEN KASÍKOVÁ

Managing the Market Research among Multiple Countries

Dnešní spotřebitel používá více elektronických zařízení, využívá rozmanité aplikace a služby, přebíhá mezi značkami a kategoriemi, a to ve svém pracovním i soukromém životě. Tradiční způsoby porozumění chování spotřebitelů pak nedostatečně zobrazují, co se ve vztahu k technologiím děje. Ve společnosti Microsoft potřebujeme výzkumná řešení, která nám poskytnou zevrubný přehled vlastnictví, užívání a vnímání technologií a služeb.



JANA ŠMEJCOVÁ

Důkaz místo slibů

Doporučení „jak dál“ jsou nedílnou součástí výstupů kvalitních partnerů z řad marketingových agentur všeho druhu a nepochybně, že jsou vždy postavena na solidních vstupech a formulována tak jasně, jak to jen jde. Jenže, marketing dnešní doby je nesmírně komplexní. Celá dlouhá řada faktorů se vzájemně ovlivňuje a není jednoduché se ve spleti vazeb zorientovat. Současně rozhodování a konání lidí je často nejasné jim samotným. Udělat chybu je tedy v podstatě téměř nevyhnutelné. Kde tedy má marketér jistotu, že pokud bude jeho značka následovat „doporučení“, opravdu to povede ke kýženému obchodnímu výsledku? Odpověď zní: většinou kouli nemáme a vlastně ji ani nepotřebujeme. Zato máme kvalitní predikce a modely. A o těch bude vstup s názvem „Důkaz místo slibů“.



PETRA VÍŠKOVÁ, JAKUB ŠVEHLA

Learning activation aneb jak „prodat“ výsledky výzkumu internímu týmu

Většina lidí uvnitř firem se cítí zavalena množstvím informací, dat z výzkumů a prezentací. Jak tedy přitáhnout jejich pozornost právě k vašemu projektu a k výsledkům, které považujete za zásadní?

Vidět a slyšet je víc než číst, ale nejlépe si pamatujeme to, co zažijeme. Inspirujte se několika technikami, jak klíčová zjištění dostat pod kůži internímu týmu a nadchnout ho pro jejich realizaci:

- Myslete na to už v designu výzkumu – zvažte idea sketching, připravte si půdu pro kvalitní videosestřih, nebojte se poslat interního klienta „do jámy lvové“, mezi respondenty...
- Jděte na prezentace interaktivněji – zvažte využití workshopových technik a facilitace pro stimulaci týmové práce, shrnování, definování next-steps, ...
- Zamyslete se, jaký prožitek by pomohl k zapamatování hlavních sdělení – zapojte interní tým do hry (kvíz, kasino, hádanky...), nechte ho hledat insighty „na místě činu“ (v obchodě, baru, lékárně, na pobočce, v domácnostech reálných spotřebitelů...) atp.

Budte kreativní, ale adekvátně významnosti projektu – na learning activation se doporučuje věnovat přibližně 10% hodnoty výzkumu.



JAN STANĚK

Jak představit novou cílovou skupinu: Generace Z na vlastní oči

Představit kolegům novou cílovou skupinu nebývá snadné – zejména je-li to jiná generace nebo zcela odlišné typy lidí. V této situaci je přínosné umožnit kolegům, aby zástupce cílové populace viděli na vlastní oči. Jak to udělat a na co si dát při tom pozor?

Prvním možným způsobem je navštívit cílovou populaci v jejím přirozeném prostředí – Immersion Visits. Není-li to možné, pak můžete zástupce cílové populace pozvat k vám na setkání či prezentaci. K tomu potřebujete vybrat extrovertní typy, které se nebojí mluvit před širším publikem a na kterých je navíc něco zajímavého – něco, čím vaše kolegy zaujmou. Zároveň by to ale neměli být „lidoví vypravěči“, kteří na sebe strhnou všechnu pozornost, a kolegové zapomenou, o čem vlastně celá prezentace byla. Je proto ku prospěchu se před vystoupením s vybranými zástupci cílové populace sejit a detailně projít všechna témata, o kterých s nimi budete chtít mluvit.

Některé cílové skupiny nejsou však pro tento typ představení vhodné. Pro lidi s nižším vzděláním, z dělnických profesí nebo z povolání nevyžadujících osobní komunikaci může být obtížné i jen porozumět vašim otázkám, natož na ně formulovat jasné odpovědi. Jejich odpovědi bývají velmi stručné, bez vysvětlení důvodů a motivací, často také s velkými pomlkami – jejich sledování může být zkrátka pro vaše kolegy utrpením. Tyto cílové skupiny je vhodné prezentovat prostřednictvím krátkých video-medailonků, které odstraní pomlky a vhodně seskupí odpovědi.

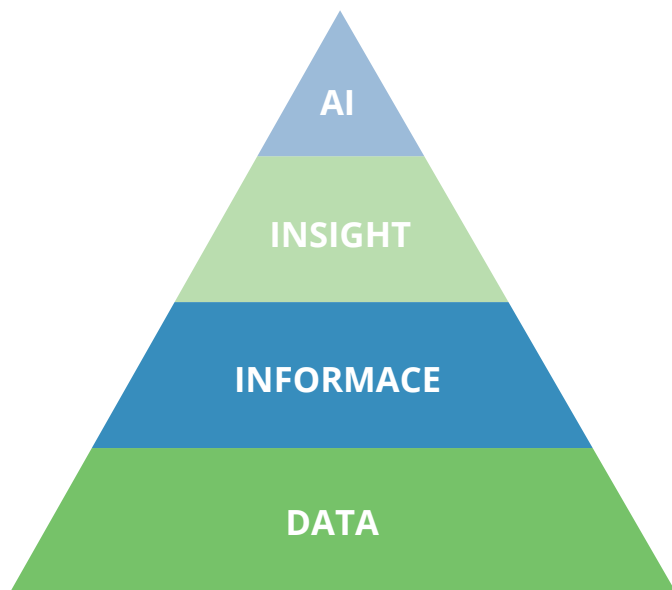
Natočení přesvědčivých medailonků není tak snadné, jak se může zdát. V první řadě je potřeba vybrat vhodné zástupce cílové populace a připravit podrobný scénář rozhovoru a výsledného videa. Dále je potřeba mít moderátora, kterému se lidé rádi otevřou, a kameramana, který opravdu umí natáčet – přinejmenším si pohlídná stejnou světelnost všech záběrů a použije kvalitní mikrofon. V neposlední řadě je potřeba mít dobré oko pro střih a dostatek zkušeností pro finalizaci videa. Zkrátka – nejlepší je všechno svěřit do rukou agentury.

PYRAMIDA AI: DATA, INFORMACE, INSIGHT A POUŽITELNÉ DOPORUČENÍ/AI

Narůstající množství dostupných dat automaticky neznamená více akceschopných podkladů pro rozhodování. Data jsou totiž pouhá surovina. Těžba informací a jejich přetavení v něco použitelného stále vyžaduje odbornou práci a úsilí. Podle studie Forresteru (2016, USA) chce 74% firem řídit pomocí dat, ale pouze 29% je schopno efektivně napojit svou datovou analytiku na firemní rozhodnutí.

Na vztah mezi daty a akceschopným podkladem pro rozhodování se můžeme dívat jako na pyramidu, ve které je výzkumníkům a analytikům bližší celý proces od sběru přes analýzu a interpretaci dat, zatímco zadavatele projektu zajímá především ta pomyslná třešnička na pyramidě - poznání, které mu umožní lépe uspokojit zákazníka, uspět na trhu, zvýšit zisk a obrat. Něco, čemu se hezky anglicko-česky říká akceschopný insight, AI, případně použitelné doporučení.

Pojďme si definovat a rozebrat pyramidu data – informace – insight – akceschopné doporučení (AI)



DATA

Jsou to číselné nebo jinak symbolicky vyjádřené údaje (obrazy, zvuky, slova), hodnoty entit a událostí. Jedná se o hrubá, nezpracovaná čísla či fakta, získaná zápisem, měřením nebo pozorováním. Data jsou ideálně ve formě vhodné pro technické zpracování, a pokud se jedná o data kvantitativní, uchovávají se obvykle v nějaké databázi, případně tabulkách.

INFORMACE

Informace jsou zpracované a analyzované soubory dat, agregované a organizované tak, aby je člověk mohl pochopit. Bývají ve formátu, který nabízí více struktury a kontextu, data jsou uspořádána a vizualizována například pomocí grafů a tabulek, generují se reporty, přehledy a „dashboardsy s KPIs“.

INSIGHT(Y)

Insight se do češtiny překládá jako vhled, případně pochopení, porozumění, vhled do věci. Jedná se o hlubší porozumění spotřebiteli, jeho potřebám a trhu. Praktici si tyto české výrazy moc neosvojili, tak se v tomto textu budeme držet slova insight. Insight vás na rozdíl od prosté informace inspiruje, díky novému poznání jasně vidíte příležitost, kterou můžete ve firmě využít. Toto plaché zvířátko se destiluje z dat a informací, ale nevzniká snadno. Obvykle je k tomu potřeba další analýza získaných informací a vyvození závěrů z nich, magický postup, který vyžaduje komplexní znalosti zákazníka, trhu a priorit značky. Jen v takovém prostředí vznikne akceschopný insight, v ilustračním grafu jsem mu přisoudila zkratku AI. Jak poznat, že jsme narazili na akceschopný insight a jak jej vytvořit, se můžete dočíst v následujícím článku.

AKCESCHOPNÝ INSIGHT (AI): CO TO JE A JAK JEJ ZÍSKAT

Jak insight vytvořit? A jak poznáme, že jsme "ulovili" ten správný? Neproklouznul nám ten nejlepší mezi prsty?

Hlubší porozumění člověku - spotřebiteli, jeho potřebám a trhu - většinou není tak jednoduché získat. Organizace, které mají dobře nastavené sítě a vědí, jak do nich insighty chytat, a hlavně uzpůsobily své interní procesy tak, aby vycházely svým zákazníkům vstříc, mají na trhu skutečnou výhodu.

KRITÉRIA OPRAVDOVÉHO AKCESCHOPNÉHO INSIGHTU

Jak poznáme, že jsme získali insight, který je akceschopným podkladem využitelným pro rozhodování? Zkuste si prověřit, že AI splňuje těchto pět kritérií:

- **Soulad:** je v souladu s obchodními cíli a strategickými iniciativami, je napojeny na KPIs
- **Kontext a konkrétnost:** poznání je doplněno jasným, konkrétním a věrohodným vysvětlením, ve kterém je patrná příčina a důsledek poznaného jevu
- **Relevantnost:** využitelné poznání je včas a vhodným způsobem doručeno správnému člověku
- **Novost:** poznání je nové, pokud nejen potvrdí, ale i nabourá, nebo alespoň rozvine naše dosavadní znalosti
- **Jasnost:** je vysvětleno, proč je dané poznání důležité a jak se dá využít

JAK ZÍSKAT AKCESCHOPNÝ INSIGHT?

Odpověď na tuto otázku je složitá a mnozí z nás marně prosívají síta písku při hledání toho jediného zlatého valounu. Kvalitní insight vychází z hlubokého a komplexního poznání potřeb spotřebitele a trhu a je podložen fakty a daty. Hodnotná myšlenka bohužel nevznikne bez kvalitní přípravy, je třeba jí věnovat patřičný čas a energii. Možná máte to štěstí, že u vás stačí lehnout si pod jablono a počkat, až vás trefí to správné jablko. Pokud jste však ochotni přistoupit na to, že je třeba si tvorbu insightů zasloužit, tady máte velký a flexibilní recept na úspěch:

- Dobře si **stanovte cíle a potenciál projektu**. Využít můžete například BOSCARD.
- Zapojte **multifunkční tým**, ve kterém spolupracují lidé s otevřeným hledím, znalí trhu a zákazníků. Tito lidé znají obsah relevantních informací (např. minulých marketingových studií, interních informací, market intelligence). Tým je složený z odborníků z různých oblastí s reálnou a konkrétní zkušeností se zákazníkem, kteří

jsou připraveni „opustit svá síla“ subjektivních názorů a použít všechny dostupné zdroje tak, aby do této tvorby přispěli a také se postarali o to, že nové poznatky se odrazí ve změnách v procesech firmy.

- Vyhradte si dopředu **čas na práci z novými poznatky**, které jste získali z výzkumného projektu. Přistupte na to, že prezentací výzkumného reportu práce nekončí, ale začíná. Teprve teď je ten správný čas hledat to jedinečné, relevantní a podstatné. Pokud poznatky získané analýzou sebraných dat uložíte bez dalších aktivit do pomyslného elektronického šuplíku, investice do výzkumného projektu se vám těžko vrátí.
- Pohrajte si s novými a původními informacemi a insighty pomocí **kreativních technik**, které vám pomohou vidět nová i známá fakta z nového úhlu. Například technika Découpé, při které rozepíšete nové poznatky na kartičky, smícháte je, seskupíte do témat a najdete nové souvislosti. Více tipů na nové techniky najdete v článku Nástroje a techniky: jak zapojit stakeholdery.



ROLE MARKET INTELLIGENCE VE FIRMĚ

Organizační model pro zákaznický orientovanou firmu: jakým způsobem lze rozvinout role "insight professionals" ve firmě? Jaké kompetence je třeba rozvíjet?

Zákaznický orientovaná firma se soustředí na budování organizačního modelu, který vhodně nastaví proces získávání, uchovávání a využití znalostí o trhu a zákaznících. Klíčové informace vznikají interně (prodejní data, zákaznické databáze, zpětná vazba od prodejců a zákazníků atp.), dále se mohou vytěžít z veřejně dostupných zdrojů (marketing intelligence o konkurenci, trendech v ekonomice a společnosti, technologiích) a také se zjišťují díky sekundárnímu a primárnímu výzkumu trhu (chování a potřeby spotřebitelů, monitoring postavení na trhu, podklady o specifických aspektech marketingového mixu).

K INFORMACÍM A INSIGHTŮM MUSÍ MÍT PŘÍSTUP VŠECHNY ZAJINTERESOVANÉ STRANY

Skutečná konkurenční výhoda nespočívá jen v poznání zákaznických potřeb, ale v tom, že daná firma dokáže tyto potřeby rychle a efektivně naplnit. Tradiční model umísťuje výzkumné oddělení jako součást marketingového oddělení a v rámci rozpočtu podléhajícímu marketingovému řediteli. Insights a informace pak využívá primárně pouze toto oddělení. Charakter marketingových informačních systémů je však, jak bylo naznačeno výše, mnohem komplexnější a za naplnění potřeb zákazníka není zodpovědné pouze marketingové oddělení (tedy v podobě, v jaké se v dnešních firmách obvykle chápe). Pokud chce firma poznat trh i spotřebitele a přeje si skutečně se orientovat na potřeby zákazníků, musí hledat způsob organizace týmu, který umožní efektivní konsolidaci informačních zdrojů, a v pravý čas je zpřístupní k využití všem zainteresovaným stranám.

INSIGHTS 2020: INSIGHT MANAGER REPORTUJE CEO

Studie a články, které na toto téma v poslední době vznikají, např. společný projekt Kantar a ESOMAR „Driving Customer Centric Growth, Insights 2020“, zdůrazňují lidskou stránku této problematiky: je třeba posilovat schopnost lidí zodpovědných za market intelligence, propojit fakta a lidi, schopnost vést a inspirovat tým, mít talent celý ten svět poznání trhu a spotřebitelů dirigoval tak, aby byl všem zúčastněným ve firmě k užtku. Vedle technické znalosti výzkumných metod a způsobů získávání dat tak studie navrhuje, aby se moderní Insights & Analytics tým vyvinul z podpůrného statutu k proaktivní funkci. Insight manager nově doporučí konkrétní scénáře pro řešení

klíčových projektů firmy, je obchodním partnerem, který má svou židli u stolu, kde se dělají rozhodnutí, a spoluvytváří strategii se svými kolegy z financí, IT a marketingu.

DŮRAZ JE NA EFEKTIVNÍ PŘEDÁNÍ ZNALOSTÍ TĚM, KTEŘÍ ROZHODUJÍ

Ve shodě s Insight 2020 profesor Linder ve své sérii článků pro RW Connect o organizaci výzkumného oddělení píše, že pokud bylo dříve cílem „insight professionals“ pomoci lidem ve firmě, aby se více orientovali na zákazníka, je teď kromě toho třeba, aby budovali novou kompetenci: „stakeholder centricity“. Na důležitosti tak nabývá schopnost insight managera naplnit potřeby uživatelů insightů a informací uvnitř firmy, stimulovat jejich rozhodování, spolupracovat s nimi na denní bázi a vypracovávat doporučení, která je možné rovnou implementovat. Linder dále navrhuje, že pro zlepšení spolupráce je vhodnější vertikální organizace multifunkčního týmu. Frustrace z toho, že výsledky nejsou implementovány, bude odstraněna pouze tehdy, když tým uvidí výsledky výzkumného projektu z holistické perspektivy, dostane se mu poznání z různých relevantních zdrojů a povedou k lepší návratnosti investic do výzkumu a datové analytiky. Insight professional musí tedy přispět nad rámec své původní technické expertízy, nestačí předat výsledky výzkumu na příslušná oddělení. Měl by mít jasný názor, který dokáže dobře zdůvodnit.

JE TO V LIDECH

Někteří datoví analytici a firmy specializující se na nové zdroje dat okolo sebe šíří příslib jednoduchých, automatizovaných řešení. Avšak odstranit tu složitou a nejistou složku práce s daty - lidský faktor – se zcela jistě nepodaří. Možná nedokonalá, ale přeci jen nedostižitelná lidská schopnost zapojit nově získané informace do rozhodování firmy, talent vše propojit, smysluplně využít a získat z nich akceschopné insighty, nevzniká v dokonalých algoritmech a nedá se vydolovat z těch sebevětších dat. Leží v neopakovatelné lidské schopnosti zkombinovat neočekávaným způsobem známá a méně známá fakta, pochopit, co je na lidských přáních to skutečně důležité, a rozhodnout, jakou unikátní a nevidanou hodnotu může daná firma a značka nabídnout svým zákazníkům.

Jaké schopnosti by tedy měla zákaznický orientovaná firma ve svých „insight professionals“ vyhledávat a rozvíjet? To se můžete dočíst v kapitole Hledá se ideální insight manager.

HLEDÁ SE IDEÁLNÍ INSIGHT MANAGER

Dodá vám inspirativní insighty, postará se o návratnost investic z datové analytiky a pomůže vám založit strategická rozhodnutí firmy na objektivních informacích o spotřebitelích a trhu. Jaké schopnosti má mít insight manager?

Jaké schopnosti by tedy měla zákaznicky orientovaná firma ve svých „insight professionals“ vyhledávat a rozvíjet?

SPOTŘEBITELSKÝ GURU

- Schraňuje, soustředí a předává ve firmě pochopení lidí - spotřebitelů.
- Zaměřuje se na poznání spotřebitelských segmentů, vzhled do role produktů/služeb v životě lidí, způsobů konzumace kategorií a produktů/využívání služeb, postoje spotřebitelů ke značkám.
- Sdílí znalosti o spotřebitelích a kategoriích s ostatními, tuto znalost využívají klíčoví lidé ve firmě k ověření svých názorů, nápadů a při rozhodování.
- Napomáhá ostatním ve firmě s poznáním spotřebitelů a vytváří vhodné příležitosti k přímým i nepřímým setkáním se spotřebiteli.
- Je leader a partner v rozhodování, aktivní na obchodních schůzkách, schopen rozebrat nefunkční zaběhlé postupy myšlení a přístupech k zákazníkům ve firmě, přinášet čerstvé, inspirující perspektivy na danou problematiku, být připraven se na stejnou problematiku podívat z více úhlů.
- Poskytuje moderaci a facilitaci při hledání insightů, rozvíjí pokročilé nástroje interní komunikace ve firmě v oblasti insight & analytics, např. storytelling a vizualizace.

HLAS SPOTŘEBITELE

- Inspirativním a věrohodným způsobem zastoupí hlas spotřebitele v rozhodovacích procesech firmy.
- Účastní se strategických schůzek a workshopů, napomáhá pochopit potřeby spotřebitelů a situaci na trhu.
- Je expertem na řízení výzkumných projektů a získávání informací.
- Realizuje vědomostní audit ve firmě (zjišťuje, jaké informace jsou k dispozici a jaké chybí).
- Na základě požadavků interních uživatelů sestavuje ve firmě výzkumný plán (nebo plán marketingových informačních systémů).
- Řídí, podporuje a rozvíjí výzkumné projekty. Užití nových metod, ochota experimentovat a zjišťovat.
- Vyhledává zajímavé sekundární zdroje informací a sdílí je s týmem (viz marketingové informační systémy).

EXPERT NA SYNTÉZU A PROPOJOVÁNÍ

- Facilituje další práci s insighty a informacemi o trhu a spotřebitelích.
- Buduje efektivní vztahy s interním týmem a externími dodavateli.
- Propojuje specialisty – např. data scientists, business intelligence, CRM.
- Prosazuje proaktivní model spolupráce, je schopen úspěšně řídit vztahy mezi odděleními.

KNIHOVNÍK A ARCHIVÁŘ - STRÁŽCE A PROPAGÁTOR JIŽ NABYTÝCH ZNALOSTÍ

- Systematicky ukládá, organizuje a zpřístupňuje již existující informace.
- Vyhledává nové zajímavé zdroje informací a umožňuje vhodným způsobem ostatním práci s nimi.
- Využívá existující data a studie a jejich využití učí ostatní.
- Komunikuje, inspiruje, podporuje, facilituje.

DATOVÝ A INFORMAČNÍ AUDIT

„Kdyby naše firma skutečně věděla všechno, co už ví“, povzdechl si kdysi můj šéf. Myslel na množství interních dat a poznatků, které jsou někde ve firemních systémech uloženy, ale napadal na ně elektronický prach. Naznačoval, že nashromážděné poznatky a zkušenosti jiných je tak těžké přenést na nové pracovníky, na sousední oddělení, nebo dokonce aplikovat mezinárodně.

A měl pravdu. Jen při zmínce o „Learning Docket“, povinných záznamech o zjištění a poučení vyplývajícího z klíčových projektů, jsem se tenkrát otřásala nesouhlasem. Věděla jsem, že je to čas strávený sebereflexí nad věcmi již minulými a stejně to nikdy nikdo z kolegů ve firmě ke své práci nevyužije.

Čas pokročil a doba se zrychlila. Jestli dříve bylo poznání, hlubší myšlení a poučení z minulých aktivit nemoderní, v dnešní rychlé době je to přímo dinosauří přístup. Dnes se nosí cesta malých kroků, které testují drobné aktivity, rychlé intuitivní rozhodování a pokud možno automatizované postupy bez složitého přemýšlení. Psát v takové době návod na to, jak si ve firmě dělat datový a informační audit, asi není dostatečně tendenční. Ale já si budu trvat na svém. **Protože firma, která si nepamatuje své chyby, je - stejně jako celá společnost - odsouzena k jejich opakování.**

PROČ DĚLAT DATOVÝ A INFORMAČNÍ AUDIT

- Je to dobrá příležitost zjistit, jaké informace a znalosti o zákaznících a trhu máte, co skutečně potřebujete a co vám chybí.
- Zapojíte všechny zainteresované strany (stakeholders) a zjistíte, co by vlastně lidi ve firmě zajímalo a co mají k dispozici.
- Máte jistotu, že svůj rozpočet a své úsilí investujete v souladu s potřebami lidí ve firmě a v souladu se strategií vaší společnosti.

Audit je samozřejmě složitý jen tak, jak komplikovaný si ho uděláte. Může to tedy být jednoduchý jednostránkový dokument, nebo několikostránkové excelové cvičení. Výsledek by ale měl být jednoduchý: víte, na co se primárně zaměřit třeba v dalších třech letech.

Oblasti poznání ve firmě se mohou seskupit do těchto (a mnoha dalších) kategorií:

1. Spotřebitel a jeho životní styl

- Jak žijí lidé, kteří kupují naše výrobky a služby?
- Jaké spotřebitelské trendy a trendy v životním stylu jsou patrné a jak to může ovlivnit spotřebu našich výrobků či služeb?
- Jakým způsobem a v jakém kontextu získávají lidé informace o naší kategorii a naší značce?
- Kdo je ovlivňuje při nákupu, jak konzumují média?

2. Shopper

- Jakým způsobem lidé nakupují naše služby/výrobky a jak probíhá nákup v dané kategorii?
- Jaký je vztah spotřebitele a shoppera v kontextu naší kategorie a značky?
- Jaké trendy v nákupu vidíme?

3. Definice trhu, spotřebitelské postoje a zvyky

- Na jakém trhu naše značka působí v širším a užším kontextu?
- Jakým způsobem lidé používají naši kategorii a značku?
- Co může naši kategorii a značku nahradit? Objevují se nové segmenty spotřebitelů s novými potřebami?
- Co motivuje člověka, aby si koupil naši značku?

4. Vnímání značky

- Co si lidé myslí o naší značce?
- Vnímají lidé značku v souladu s cílem komunikace naší značky?
- Jak jsme na tom v porovnání s konkurencí?

5. Výsledky

- Jsou výsledky značky v souladu s očekáváním?
- Jaké jsou naše výsledky v porovnání s konkurencí?

CO S TÍM DÁL?

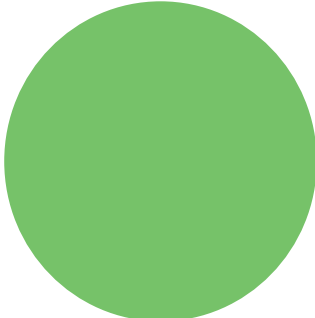
Ke každé oblasti si přiřadte interní a externí zdroje, které firma má k dispozici. Pak se můžete začít ptát:

- Jsou informace dostatečné, nebo vám něco podstatného chybí?
- Potřebujete všechny informace, nebo jsou podle strategických priorit vaší firmy oblasti, na které je třeba v kratším časovém horizontu zaměřit?
- A jak mezery ve znalostech nejlépe zaplníte?

NÁSTROJE A TECHNIKY: JAK ZAPOJIT STAKEHOLDERY


Jsou tu ti, kdo rozhodují a potřebují objektivní data, informace a insighty. A pak jsou tu samozřejmě ti, kteří sbírají různé poznatky, zadávají výzkumné projekty, produkují informace o spotřebitelích a trzích, data sbírají, analyzují a připravují různé analytické výstupy.

Může se jednat o jednoho a téhož člověka, velmi často však management firmy ustanoví odborníka nebo interní a externí market intelligence tým. Ideálnímu popisu role insight manažera ve firmě jsme se již věnovali na straně 14. I tak ale v módu spolupráce občas něco drhne. Manažer potřebuje dělat rychlá rozhodnutí a nemá vždy čas a trpělivost hloubat v dlouhých výzkumných zprávách. Informací je mnoho a pro výzkum je někdy složité podat podstatné věci jednoduše a jasně. Tento text je skromný pokus zmapovat cesty, tipy, triky, po kterých se výzkumná zjištění mohou vydat, aby se opravdu měnily ve zlato.



PLÁNUJTE INTERNÍ KOMUNIKACI A VYUŽITÍ VÝZKUMU JAKO PEVNOU SOUČÁST PROJEKTU.

Věnujte popularizaci odpovídající prostředky, energii a čas. Vypracujte krátké shrnutí klíčových bodů každého projektu a sdílejte je se všemi zúčastněnými stranami ve firmě.



PRACUJTE SE ZÍSKANÝMI INFORMACEMI A INSIGHTY DO HLOUBKY.

Využijte je pořádně, obraťte je na ruby, zkombinujte, rozeberte na součástky a vytvořte z nich nové pohledy na váš trh, značku a spotřebitele. (více o práci se zjištěními na str. 20).

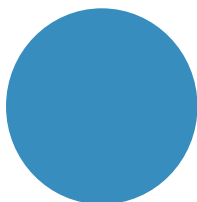


ŘEKŇTE TO OBRÁZKEM.

Infografika je častý způsob, jak přiblížit sdělení zúčastněným stranám. Obrázek je pro naše poznávací procesy jednodušeji zpracovatelný než text a číslo.

VYPRÁVĚJTE PŘÍBĚHY.

Ray Poynter ve své přednášce s názvem Od dat k vyprávění příběhů (From Data to Storytelling) říká, že za daty hlavně hledá příběh. Ten je podstatnější než graf nebo číslo. Příběh je mnohem poutavější a zapamatovatelnější než graf. Netýrejte své kolegy powerpointem, vyprávějte jim pohádky.



ZPROSTŘEDKUJTE ZÚČASTNĚNÝM STRANÁM ZÁŽITEK.

Nová doba klade na výzkumníky nové požadavky. Buďte zprostředkovatelé přímých zážitků, buďte trochu zábavní a inspirativní komedianti, vezměte s sebou na schůzku zástupce cílové skupiny, nebo třeba herce, který jej věrohodně zahraje. Hledejte způsob, kterým můžete dramatizovat klíčový závěr z výzkumného zjištění.

NESUŠTE SI DATA V ELEKTRONICKÉM ARCHIVU.

Přemýšlejte, jak je dáte k dispozici všem, kteří je využívají. Pod heslem „interně otevřená data“ můžete přemýšlet nad tím, zda všechny zúčastněné strany mají intuitivní a rychlý přístup ke všem informacím, které potřebují.

JAK DÁLE PRACOVAT S VÝZKUMNÝM ZJIŠTĚNÍM

Opravdu smysluplná výzkumná zpráva má na konci nejen insight, ale i akční doporučení, které můžeme ve firmě okamžitě realizovat. Je to doporučení, které přinese růst a profit. Ale pozor, taková doporučení si musí tým opravdu „zasloužit“. Zde je pár osvědčených technik na proces jejich hledání.

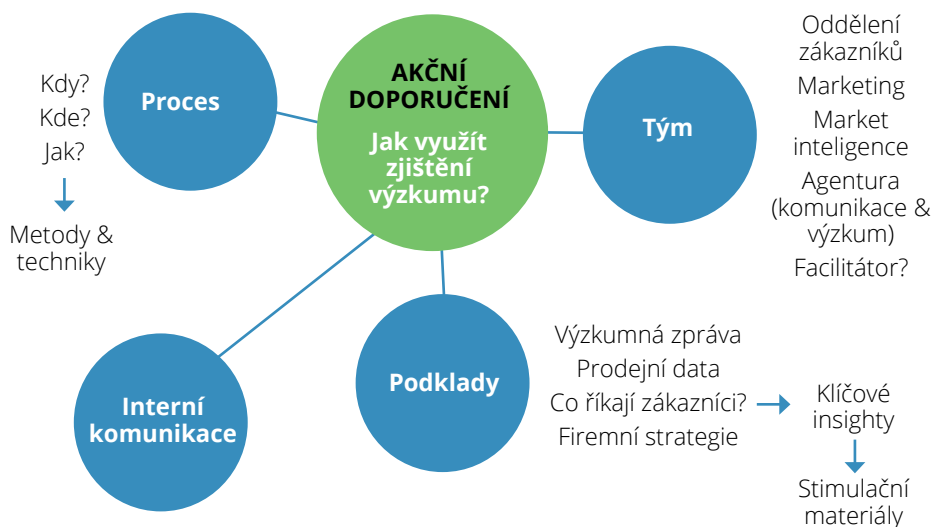
ZAPOJTE TEN SPRÁVNÝ TÝM

Pracujte se širším týmem. Zapojte do práce s insighty klíčové uživatele výzkumných zjištění vně i uvnitř firmy. Přivzte ty, kteří mohou do práce s insighty vnést jiný pohled na věc a zajímavou zkušenost. Zvažte spolupráci s externím facilitátorem, nebo požádejte výzkumnou agenturu, ať pro vás připraví workshop, ve kterém váš tým bude se závěry výzkumného projektu dále pracovat.

ZMAPUJTE POZNÁNÍ A INSIGHTY

Mapování komplexních informací samozřejmě může vytvořit tým rozdělený do skupin, přičemž mapovací technik je celá řada. Podmínkou úspěšného mapování jsou vždy kvalitní podklady obsahující data, informace a insighty z různých zdrojů, nejen z výzkumné zprávy.

Příklad: Jistě znáte mapu myslí, tedy Mindmap. Do středu vepište svou otázku nebo problém a do dalších bublin různých tvarů a barev rozvíňte různé aspekty vašeho problému. To kreslení nedělá problém jen hezčím, ale díky různým tvarům a barvám lehčeji najdete kýžené řešení. Při jeho tvorbě totiž donutíte obě hemisféry efektivněji spolupracovat.



POPIŠTE A SMÍCHEJTE POZNATKY NOVÝM ZPŮSOBEM

Rozeptejte si klíčové poznatky heslovitě na jednotlivé kartičky (nebo použijte různobarevné post-it lístečky). Seskupte hesla podle témat a hledejte klíčová zjištění společná pro tyto skupiny. Zamíchejte kartičky a zkuste mezi nespojitými informacemi najít nové, originální a neotřelé nápady a pohledy na danou problematiku.

VYTVOŘTE SI MÍSTNOST PLNOU PODNĚTŮ

Představte si místnost nebo jiný prostor, ve které jsou všechny předměty, které nějakým způsobem souvisí s vaším spotřebitelem nebo značkou. Tato místnost může být virtuální, může se jednat o plakát plný vystřižených obrázků či prostor se skutečnými věcmi, kterých se můžete dotknout. Požádejte tým, aby takový prostor vytvořil. Nechte tým v takové „místnosti“ a hledejte řešení vašeho problému.

PŘÍMÝ ZÁŽITEK SE SPOTŘEBITELEM: CESTA KE KONKURENČNÍ VÝHODĚ

Při strategických schůzkách je ve společnosti Amazon u stolu vždy jedna prázdná židle. Je symbolicky vyhrazena spotřebitelům, protože lidé ve firmě věří, že je třeba vždy nejdříve udělat krok zpět a svá rozhodnutí začít právě u zákazníka. Jeff Bezos, ředitel tohoto internetového obchodu, je přesvědčen, že jediná dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda je opravdová posedlost zákazníky.

Vaši spotřebitelé většinou nejsou jen vaši kamarádi a rodina. Většina z nich může žít odlišný život od toho vašeho a dokonce používat vaše výrobky či služby jiným způsobem, než jste to původně zamýšleli. Zákazníci si nejen žijí svým životem, ale často se nám také mění. Přinášíme vám dvanáct tipů a triků na přímé zážitky se spotřebiteli, které vám napomohou díky pravidelnému kontaktu s nimi držet krok.

1. **Jedte do práce jiným způsobem.** Na cestě autem a jízdou mezi dvěma garážemi nemáte velkou šanci vidět své spotřebitele zblízka. Jezdí vaši spotřebitelé tramvají nebo chodí pěšky? Občas cestujte s nimi.
2. **Pozorujte svět kolem sebe.** Abyste se o svých spotřebitelích něco dozvěděli, neškatulkujte jejich chování do připravených krabiček. Učte se dívat na chování zákazníka trochu jako mimozemšťan a občas pokládejte úplně základní a naivní otázky.
3. Využijte naplno příležitosti, které se vám naskytnou při realizaci kvalitativního výzkumného projektu. **Sledujte probíhající skupinové diskuse**, vedené profesionálními moderátory. Pokud vám to nastavení projektů dovolí, zhlédněte videozáznam z diskuse nebo třeba nahlédněte do diskuse moderované online komunity.
4. **Vydejte se na asistovaný nákup.** Doprovodte zákazníka do prodejny, sledujte jej při nakupování, pozorujte, kde se více zdrží, a zjistěte, jaká kritéria výběru používá, než sáhne po výrobku v polici. Viděli jste někdy, jak zákazník zboží doma vybaluje, kam ho dává a kdo mu bere věci z rukou?
5. Poproste své kolegy ze zákaznické linky, aby vám zprostředkovali **náslech rozhovorů se zákazníky**, kteří volají s otázkou, pochvalou nebo stížností. Vezměte operátorku z call centra na oběd a poproste jí, aby vám vyprávěla o svých rozhovorech se zákazníky.

6. Provádějte pravidelně **zúčastněné pozorování spotřebitelů**. S jejich dovolením jděte na návštěvu jejich domácnosti, do baru nebo jinam, kde nejčastěji používají vaše výrobky či služby. Naslouchejte jim, jak vypráví o svém každodenním životě a o tom, jak používají vaše výrobky, nebo výrobky konkurence.
7. **Při svých pozorováních se soustředte se na správné spotřebitele**. Je daný člověk zástupcem určité cílové skupiny? Je tento spotřebitel pro vás významný nebo zastupuje skupinu lidí, kteří z neznámých důvodů preferují konkurenční značku?
8. Pravidelně monitorujte, **co se o vaší značce, konkurenci a kategorii povídá v médiích a v sociálních médiích**. Pamatujte však, že tyto názory nemusí odpovídat pocitům a postojům vaší cílové skupiny.
9. Pokud je to pro obchodní model vaší společnosti vhodné, pravidelně provádějte **mystery shopping**. Požádejte úspěšného realizátora s dostatečným počtem mystery návštěv o hloubkový rozhovor.
10. **Používejte všechna vhodná dostupná data a informace**. Udělejte si seznam dostupných primárních a sekundárních dat o vaší cílové skupině a pravidelně provádějte jejich analýzu. Vytvořte si plán, jak můžete dokonaleji a detailněji poznat vaše současné a budoucí zákazníky lépe než vaše konkurence.
11. **Zeptejte se svých obchodních partnerů** na jejich zkušenosti s vaší značkou a požádejte je o detailní zpětnou vazbu.
12. **Plně využijte služeb kvalitní výzkumné agentury**. Vysvětlete výzkumnému týmu vše podstatné o vašem businessu a chtějte pro svůj projekt kvalitní lidi, kteří s vámi projdou každou fází projektu, navrhnu nejvhodnější výzkumnou metodiku, práci provedou s důrazem na kvalitu a hlavně budou myslet na konečný cíl vašeho projektu: přinést efekt pro váš business.

VZÁJEMNĚ SE OTESÁVÁME

Když jsem se Jana Lajky ptala na výzkumný projekt, ve kterém vidí inspirativní snahu o vedení projektu a využití výstupů, hned věděl o jednom příkladu, který určitě stojí za to popsat. Sešli jsme se proto na rozhovor o efektivní spolupráci zadavatele a agentury v příjemné kavárně pod novými moderními kancelářemi STEM/MARK v oblasti libeňských doků.

O PROJEKTU

“Projekt, který v současnosti realizujeme s 1. Lékařskou fakultou UK, je pro mne opravdu zajímavý. Výhledově si podle něj budu moci spočítat, jestli vůbec mám šanci zhubnout,” začíná Jan Lajka. “Společně totiž vyhledáváme faktory, které zapříčiní, že člověk, který začne hubnout, skutečně zhubne.” Laskavý čtenář mi ale musí odpustit, že mu tu správnou kombinaci faktorů neprozradím. Samozřejmě, jisté hypotézy tým už má. V rozhovoru s Honzou jsme se místy nemohli odtrhnout od vlivu stravy, pohybu, životního stylu, psychologického profilu nebo třeba i zamýšlení nad tím, zda má či nemá vlastnictví psa podíl na úspěších při ztrátě váhy. Jenže projekt není ještě hotový a potvrzené i nepotvrzené hypotézy je třeba ponechat plně v rukou autorského týmu. My se proto budeme soustředit na úspěšnou spolupráci týmu 1. LF UK a STEM/MARK.

Vše začalo výběrovým řízením, ve kterém tým 1. LF UK (1. Lékařská fakulta – klinika endokrinologie a metabolismu, specifikoval parametry projektu. Úkolem STEM/MARK bylo rekrutovat daný počet klientů, kteří v šestitýdenním období do agenturou vytvořené aplikace vyplní

vstupní dotazník a pak pravidelné informace o tom, co snědli, a dále elektronicky zaznamenají úroveň fyzické aktivity. Tito lidé se též každý týden sejdou na konzultaci s nutriční terapeutkou. Na základě komplexních informací o klientech pak agentura vytvoří matematický model, který bude předpovídat úspěšnost klienta při hubnutí.

CESTA JE CÍL: KLÍČOVÉ BYLY PRAVIDELNÉ SCHŮZKY A OVĚŘOVÁNÍ PŘEDSTAV V REALITĚ

“Zadavatelský tým měl na počátku konkrétní a detailní představu o tom, jak bude probíhat rekrutace, sběr dat. Celá věc nabrala na komplexitě i díky schůzkám klientů s nutričními terapeutky,” popisuje Jan Lajka a dodává: “Také jsme měli několik hypotéz o tom, jak lidé hubnou, a teorií o tom, jak lidé vyplňují údaje o tom, co snědli, a v průběhu jsme je museli upravovat.” Z počátečních intenzivních schůzek při nastavování projektu se setkávání výzkumného týmu zadavatele a agentury ustálila na týdenní frekvenci. To je, jak konstatuje Honza, spíše neobvyklé. Tým však díky unikátnosti a inovativnosti projektu (výzkumný projekt se mimo jiné realizoval díky grantu na zavádění nových technologií do praxe) seznal, že pro



JAN LAJKA

Vystudoval statistiku na MFF-UK. Ve výzkumu působí 20 let, během nichž byl datovým analytikem, Client Service Managerem pro farmacii a zdravotnictví, vedoucím online výzkumu, vedoucím divize inovací a zástupcem ředitele. V této pozici aktuálně zodpovídá za terén, analytiku a IT sekci. Kromě své rodiny má rád programování, technologické hračky, kajak, jógu, sci-fi, vegetariánskou kuchyni a čaj.

úspěšnou realizaci projektu je takto úzká součinnost nezbytná.

“Zadavatel také trval na tom, že první týden budou rekrutovaní lidé vyplňovat údaje bez našeho zpracování a do studie zařadíme až data klientů od druhého týdne. Tomu jsme se bránili,” přiznává Jan Lajka. Při realizaci terénního šetření se však ukázalo, že to byla rozumná podmínka. Kdo totiž vydržel vyplňovat první týden, tak zvládl většinou celý projekt. Naopak ti, kteří nezvládli ani první týden, vypadli dříve, než jsme s jejich daty začali pracovat.

Agentura na druhou stranu přesvědčila psychologa, že pro psychologický profil

klientů v programu není třeba každého z nich vidět, jednoduše stačí, když lidé vyplní dotazník. Při vyhodnocování nasbíraných profilů pak odborník konstatoval, že data z dotazníků mohou sloužit jako solidní podklad. “Statistika prostě funguje,” usmívá se Honza.

KALIBRACE A PŘEORGANIZOVÁNÍ TERÉNU

“Takových příkladů, kdy jsme se vzájemně otesávali, máme mnohem více,” vysvětluje Lajka. Při týdenních osobních schůzkách se dobře řešily problémy s realizací i postupné přenastavování hypotéz. Tým měl společnou představu, že stačí sebrat požadovaný počet dotazníků, udělat model a bude to správně. Jan Lajka ale prozrazuje, že bylo nutné data kalibrovat: “Zjistili jsme, že self-reporting prostě není dokonalý a je třeba vyplněné množství zkonsumovaného jídla upravit podle typu člověka. Větší lidé prostě snědí více, než jsou nabídnuté gramáže v tabulkách.”

Jan vypočítává i další úpravy, které při realizaci projektu prováděli. Například omezení lidí nad 70 let ve vzorku, protože se ukázalo, že tito klienti nebyli tak rychle schopni použít správně elektronické zařízení na měření aktivity. Agentura také převzala koordinaci nutričních terapeutek, které měl původně na starost zadavatel.

PODAŘILO SE NÁM DOBRĚ PRACOVAT V TÝMU, KDE SE LIDÉ VZÁJEMNĚ RESPEKTUJÍ

Když jsem se Honzy zeptala na další aspekty spolupráce týmu, vysvětlil mi, že kromě pracovníků terénu a jeho supervizorské a koordinační role je

samozřejmě stěžejní zapojení analytického IT týmu, který připraví kýžený matematický model. "Mám tam šikovné lidi, absolventy MatFyzu, kteří jsou zvyklí pracovat s vědeckými studiemi ze zahraničí. Pro ně není problém porovnat podobné, již realizované vědecké projekty. Zjistili jsme, že velcí pionýři v této oblasti jsou v USA. Vědecký tým jsme kontaktovali a snažili se pro náš projekt z již realizovaného poznání vytěžit to nejlepší. Když jsme tyto podklady ukázali zadavatelům, tak se do diskuze aktivně zapojili, každý z nás mohl k úspěšnému poznání přispět," pokračuje Lajka. Honza dále uvažuje, zda matematický model zahrne machine learning, nebo budou vhodnější staré dobré diferenciální rovnice. Důležité je, že celý tým je ochotný revidovat představy o modelu a pracovat tak na objevu magické formule, která nám spolehlivě předpovídat, zda máme šanci být štíhlí do plavek třeba už příští léto.

Doc. MUDr. Martin Matoulek, Ph.D., který projekt zaštiťuje, z 1. LF UK k tomu dodává: „Ne vždy se matematická řeč potká s biologickou a psychologickou a naše chutě s představou nutričních odborníků, ale po delší diskusi se shodneme“.



**Doc. MUDr.
MARTIN
MATOULEK,
Ph.D.**

Vystudoval 1. LF UK v Praze, má atestaci z vnitřního lékařství, endokrinologie a tělovýchovného lékařství. Působí jako odborný asistent 3. Interní kliniky 1. LF UK. Je předsedou České společnosti tělovýchovného lékařství, vědeckým sekretářem České obezitologické společnosti, členem České diabetologické a České internistické společnosti a také členem lékařské komise ČOV.

POZNÁMKY



KANTAR MillWARD BROWN

KANTAR TNS_i

nielsen | ADMOSPHERE



nms
MARKET RESEARCH



STEM MARK
MARKETINGOVÝ VÝZKUM JE DIALOG

confess