

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingové řízení společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

Tomáš Pelcman

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš PELCMAN**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Marketingové řízení společnosti TESCO STORES ČR, a.s.**

### **Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

1. Úvod
2. Vyjmenování a popsání základních pojmů marketingového řízení společnosti
3. Situační analýza marketingového řízení společnosti
4. Vnější a vnitřní komunikace při marketingovém řízení společnosti
5. Strategické plánování marketingového řízení společnosti
6. Návrh nebo doporučení na zlepšení marketingového řízení společnosti
7. Zhodnocení a závěr
8. Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

VACULÍK, Josef. **Základy marketingu**. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2001. 217 s. ISBN 80-7194-366-5.

VACULÍK, Josef. **Marketingové řízení**. 2. přeprac. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.

BUREŠ, Ivan. **Marketingově řízená firma**. Praha : Management Press,, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.

KOTLER, Philip, MEDEK, Pavel. **Marketing podle Kotlera**. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 258 s.

KOTLER, Philip, DOLANSKÝ, Václav, JURNEČKA, Stanislav. **Marketing management**. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. Profesional.

SMITH, Paul, HLAVÁČ, Tomáš, STRNAD, Zdeněk. **Moderní marketing**. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 518 s. Praxe manažera

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. října 2008**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 4. 2009

**Tomáš Pelcman**

Poděkování:

Děkuji panu doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc., vedoucímu práce, za odborné vedení a věcné připomínky k tématu, které jsem zpracovával, a za lidský přístup.

## **ANOTACE**

Cílem této bakalářské práce je na základě vytvořené situační analýzy zhodnotit současnou situaci ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. a předložení návrhů na zkvalitnění marketingového řízení v dané společnosti.

Obsahem bakalářské práce je část obsahující popis základních pojmů marketingu a marketingového řízení.

Následující část bakalářské práce se zabývá problematikou marketingového řízení ve společnosti Tesco Stores ČR a.s..

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketingové řízení, marketingový výzkum, marketingová komunikace, situační analýza, marketingová strategie.

## **TITLE**

Marketing control in Tesco Stores ČR a.s.

## **ANNOTATION**

The Bachelor thesis is focused on the evaluation of actual situation in TESCO Stores ČR a.s. based on created site analysis and on the introduction concepts. The purpose is to improve the quality of marketing engineering in the company.

One of the parts of the Bachelor thesis is the one consisting a description of the basic terms from marketing environment and marketing engineering.

The following part is focused on the marketing engineering matters in the company Tesco Stores ČR a.s.

## **KEYWORDS**

Marketing control, marketing research, marketing communication, situation analysis, marketing strategy

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Pojetí marketingu a marketingového řízení .....</b>	<b>9</b>
1.1 Marketing .....	9
1.2 Marketingové koncepce .....	9
1.3 Marketingové řízení .....	10
1.3.1 Plánování .....	11
1.3.2 Realizace .....	15
1.3.3 Kontrola .....	15
1.4 Marketingová strategie .....	16
1.5 Marketingové prostředí .....	17
1.5.1 Analýza mikroprostředí podniku .....	17
1.5.2 Analýza makroprostředí podniku .....	19
1.6 Marketingová komunikace .....	22
1.6.1 Komunikační proces .....	23
1.7 Marketingový výzkum .....	26
<b>2 Marketingové řízení ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. ....</b>	<b>27</b>
2.1 Historie společnosti .....	27
2.2 Profil společnosti .....	28
2.3 Organizační schéma Marketingové oddělení .....	29
2.4 Situační analýza .....	31
2.4.1 SWOT analýza .....	31
2.4.2 Analýza mikroprostředí .....	35
2.4.3 Analýza makroprostředí .....	37
2.5 Marketingová strategie .....	41
2.6 Marketingová komunikace .....	42
2.7 Marketingový výzkum .....	43
2.8 Zhodnocení a návrhy opatření v marketingovém řízení společnosti .....	45
<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>48</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Proces marketingového řízení .....	11
Obrázek 2: Schéma procesu komunikace .....	25
Obrázek 3 Organizační schéma marketingového oddělení.....	30
Obrázek 4 Rozdělení zákazníků.....	35

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Výsledky charitativní sbírky .....	40
--	----



## Úvod

Marketing jako celek se stal pro chod celé společnosti velmi důležitý. Společnosti nestačí se jen věnovat kvalitnímu poskytování služeb a nabízení kvalitních produktů z výchozích požadavků a potřeb zákazníků.

V současné době se společnost musí také přizpůsobit trhu a sledovat aktivity svých konkurentů, aby mohla vhodně reagovat na případné změny a mohla být úspěšnější než konkurence. Proto je marketingové řízení pro chod celé společnosti tak důležité a společnosti se na tuto činnost musejí více zaměřit.

Na trhu obchodních řetězců se zostřují cenové souboje o zákazníky, kteří kvůli obavám z dopadů hospodářské krize na své peněženky více hlídají útraty a pečlivěji si vybírají obchody, ve kterých nakupují. Obchodní řetězce proto rozšiřují nabídku levnějších privátních značek a někteří zavádějí nové značkové výrobky za nízké ceny, pomocí kterých se snaží udržet ve svých prodejnách zákazníky. Zákazníci se orientují zejména na kvalitní zboží za přijatelnou cenu. Proto útraty zůstávají v přibližně stejné výši. Lidé vyhledávají čím dál tím častěji co nejlepší poměr mezi cenou a kvalitou zboží. V důsledku současného trendu je marketingové řízení velice významným aspektem při získávání zákazníků.

V teoretické části bakalářské práce se budu snažit o vymezení pojmů pro marketingové řízení a dále pak budu popisovat podrobněji jednotlivé analýzy a procesy, které se při marketingové řízení využívají.

Praktická část bude obsahovat seznámení se společností Tesco Stores ČR a následně zde bude uveden konkrétní popis marketingového řízení, který společnost využívá. Tento popis bude uveden v jednotlivých kapitolách. Základem celé praktické části bude vytvoření situační analýzy společnosti Tesco Stores ČR a následné popsání marketingových strategií, marketingového výzkumu a marketingové komunikace.

**Cílem této bakalářské práce je analýza marketingového řízení společnosti Tesco Stores ČR a.s., následné zhodnocení celé analýzy a vytvoření návrhů na zkvalitnění marketingového řízení.**

# 1 Pojetí marketingu a marketingového řízení

## 1.1 Marketing

Podstatu marketingu se pokoušejí vystihnout více či méně desítky různých definic. Tyto definice prezentují osobitá pojetí jednotlivých autorů a většinou se snaží pokud možno stručně vyjádřit, že:

- marketing je integrovaný komplex činností zaměřených na trh; nejde o fragmentovaný soubor několika činností, jde o koordinovanou součinnost mnoha aktivit;
- marketingový proces začíná odhadem potřeb spotřebitelů a vyjádřením představy o produktech nezbytných k jejich uspokojení a končí plným uspokojením potřeb spotřebitelů, ke kterému může dojít i delší dobu po prodeji;
- cílem marketingu je stálý prodej se ziskem, který je vyjádřením společného uznání výrobní a obchodní činnosti každého podnikatele; podnikání může být úspěšné jen tehdy, když jsou zákazníci spokojeni a opakují své nákupy;
- v základech marketingu je směna hodnot.<sup>1</sup>

Marketingovou činnost lze tedy realizovat za předpokladu, že:

- a. existují dva nebo více partnerů (jednotlivců či organizací) s neuspokojenými potřebami,
- b. jednotlivé strany jsou schopny tyto potřeby uspokojit,
- c. existuje něco směnitelného,
- d. mezi stranami existuje komunikace.

## 1.2 Marketingové koncepce

Činnosti podniku jsou obvykle uspořádány podle určitého pojetí, filosofie, která stanoví základní záměry a způsob jejich dosažení. Lze rozlišovat tyto základní marketingové koncepce:

---

<sup>1</sup> Boučková, J., et al. E. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007. str. 7 ISBN 978-80-245-1169-6

Výrobní – je jednou z nejstarších koncepcí. Tato koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé mají zájem o produkty snadno dostupné za nízkou cenu. Manažeři výrobně orientovaných organizací se zaměřují na dosahování produktivity výroby a širokého rozsahu distribuce.

Výrobová – vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou respektovat produkty, které mají vyšší jakost, výkonnost, případně zcela nové vlastnosti. Manažeři těchto organizací se zaměřují na trvalé zvyšování jakosti produktů.

Prodejní – je častým přístupem výrobců k trhu. Vychází z předpokladu, že kdyby byli spotřebitelé ponecháni sami sobě, pravděpodobně by mnoho produktů nekoupili. Z tohoto důvodu podniky musejí vyvíjet agresivní prodejní úsilí a značné propagační úsilí.

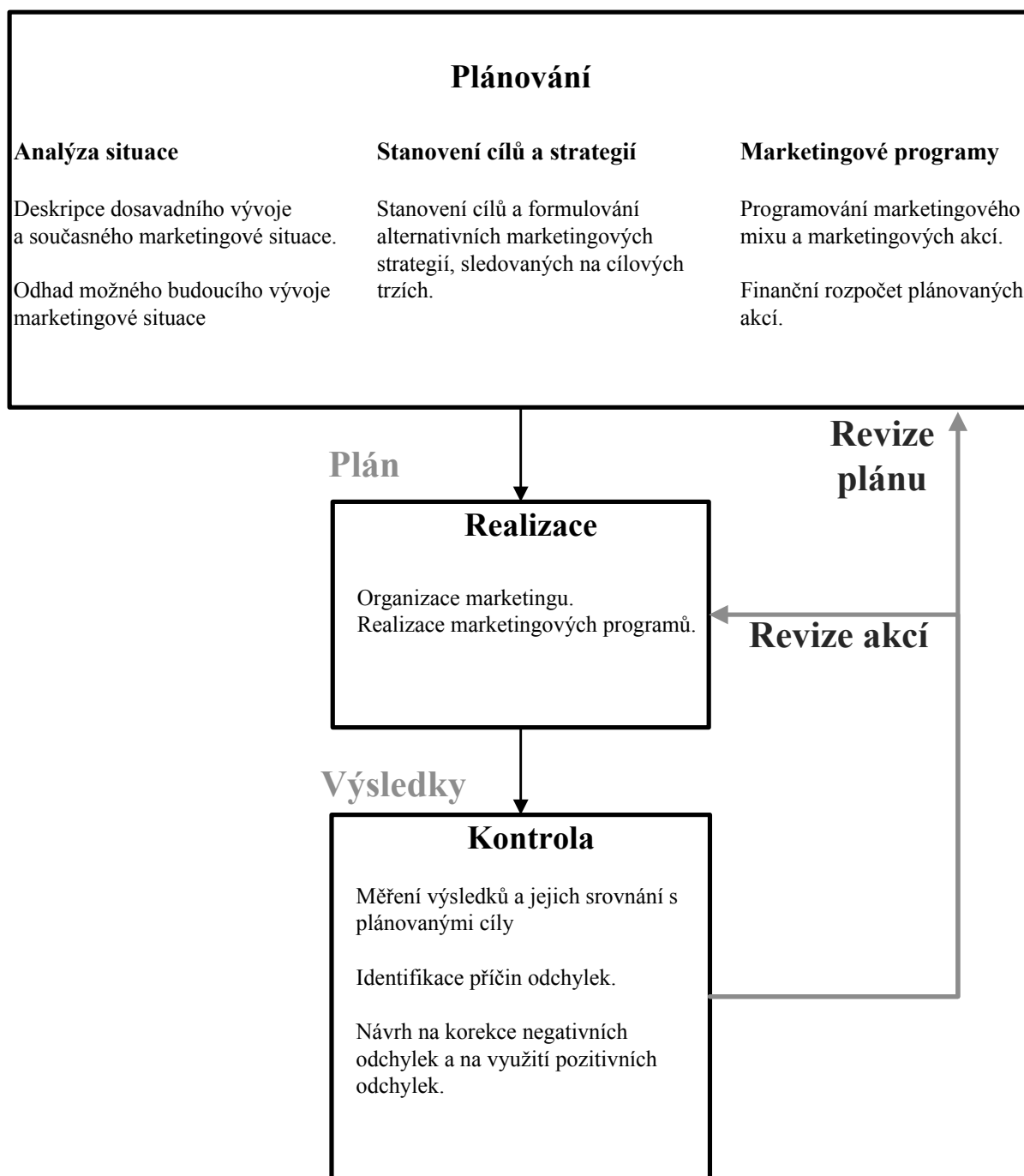
Marketingová – vychází z předpokladu, že klíč k dosažení cílů organizace spočívá v efektivnějším určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování lépe než konkurence.

### **1.3 Marketingové řízení**

Marketingové řízení je nedílnou součástí řízení podniku. Řízení podniku se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití zdrojů, které má podnik k dispozici.

Umět řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo strategických cílů, předpokládá chápat procesy řízení nejen z hlediska jejich obsahu, ale i času. Předpokládá to pohled na realitu v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku.

Proces marketingového řízení probíhá ve třech hlavních fázích, jimiž jsou plánování, realizace, kontrola. Vztah mezi těmito činnostmi v procesu marketingového řízení znázorňuje obr. 1. Jednotlivé činnosti jsou navzájem propojeny, aby bylo zřejmé, že marketingové řízení je nepřetržité.



Obrázek 1: Proces marketingového řízení<sup>2</sup>

### 1.3.1 Plánování

Hlavním účelem marketingového plánování je dospět k náležitě součinnosti všech složek podniku při jeho budoucí podnikatelské činnosti, optimalizovat činnost podniku ve složitém, silně proměnlivém, konkurenčním a často nepředvídatelným tržním prostředí.

<sup>2</sup> Boučková, J., et al. E. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007. str. 16 ISBN 978-80-245-1169-6

Podkladem pro marketingové plánování jsou především výsledky marketingové analýzy, a dále analýza nákladů a analýza účinnosti jednotlivých marketingových nástrojů.

K marketingovému plánování neexistuje standardní přístup, protože musí být vždy přizpůsobeno potřebám podniku. V procesu plánování lze rozdělit tři základní kroky, jimiž jsou:

- situační analýza,
- stanovení marketingových cílů a formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingových programů a vypracování rozpočtu nákladů na krytí marketingových akcí.<sup>3</sup>

Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán, který musí být dostatečně pružný, aby mohl reagovat na měnící se podmínky.

### **Situační analýza**

V průběhu situační analýzy se vychází z deskripce dosavadního vývoje a současného stavu marketingové situace podniku a uskutečňuje se odhad jejího možného budoucího vývoje.

Při deskripci marketingové situace je předmětem zájmu zejména:

- vývoj trhu celkem i podle jednotlivých tržních segmentů, potřeby a požadavky zákazníků, jejich názory, postoje a chování,
- vývoj prodeje, cen a zisku podle skupin výrobků,
- identifikace konkurence podniku a jejich charakteristika podle velikosti, sledovaných cílů a marketingových strategií, podle dosahovaného tržního podílu.

K odhadu budoucího možného vývoje se obvykle uskutečňují:

- prognózy prodeje,
- prognózy tržního podílu,
- prognózy zisku z prodeje.

Na základě popisu existující marketingové situace a odhadů získaných z výsledků marketingového výzkumu jsou identifikovány všechny okolnosti, kterým bude prodej výrobků čelit v plánovaném období. V průběhu situační analýzy je ovšem nezbytné identifikovat nejen

---

<sup>3</sup> Boučková, J., et al. E. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007. str. 17 ISBN 978-80-245-1169-6

vnější faktory, které by mohly ovlivnit budoucí podnikání, ale i faktory vnitřní, které mohou vést k úspěchu či neúspěchu podnikání.

K identifikaci vnitřních silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a rizik podnikání lze úspěšně využít analýzy známé pod názvem SWOT analýza. Pomocí této analýzy podnik specifikuje rozhodující faktory, které mohou mít největší vliv na formování síly podniku, eliminaci jeho slabých stránek, využití významných tržních příležitostí a vyloučení ohrožujících možností.

Marketingovými příležitostmi se rozumí atraktivní oblasti pro marketingové akce podniku, ve kterých bude mít podnik konkurenční výhody. Tyto oblasti bývají klasifikovány podle jejich atraktivnosti a podle pravděpodobnosti dosažení úspěchu. Vývoj externích prostředí však může znamenat pro podnik též hrozbu, která by při absenci vhodných marketingových akcí vedla ke zhoršení postavení podniku. Hrozby bývají klasifikovány podle jejich závažnosti a podle pravděpodobnosti jejich výskytu.

### **Stanovení cílů a strategií**

Marketingové cíle musí navazovat na cíle podniku. K cílům, které bývají sledovány, patří zejména:

- maximalizace zisku, přičemž může jít buď o maximalizaci dlouhodobého zisku, nebo maximalizaci běžného zisku;
- udržení nebo zvýšení tržeb, což je cíl, který bývá sledován za situace, kdy je zisk přijatelný a vysoký objem prodeje vede k nižším jednicovým nákladům;
- udržení nebo zvýšení fyzického objemu prodeje;
- udržení nebo zvýšení tržního podílu na trhu, zejména v situaci, kdy je ohroženo postavení podniku na trhu;
- přežití, jako krátkodobý cíl bývá sledováno tehdy, má-li přebytek kapacit, když čelí silné konkurenci nebo když se výrazně mění požadavky spotřebitelů;
- sociální odpovědnost, kdy podnik v reakci na tlaky prostředí se zříká vyšších zisků a sleduje spíše obecný zájem společnosti.

Dosažitelnost marketingových cílů musí být prokazatelná, to znamená, že cíle musí být formulovány na základě kvalifikovaného odhadu perspektivních příležitostí na trhu. Tento odhad vychází z identifikace budoucí poptávky potencionálních zákazníků, marketingových, výrobních a finančních schopností podniku, a bere v úvahu působení relevantních faktorů prostředí, které formují předpoklady budoucího podnikání na trhu.

Pro stanovení cílů jsou formulovány pro různé alternativní strategie, které určují cesty, metody a postupy, které by zabezpečily dosažení daných cílů za různých předpokladů a umožnily tak využít dříve specifikované příležitosti na trhu. Každého cíle je možné dosáhnout různými cestami.

Podnikům, které prodávají mnoho výrobků na mnoha trzích, slouží jako užitečný nástroj ke stanovení cílů a strategií pro jednotlivé oblasti podnikání analýza podnikatelského portfolia. Tato analýza umožňuje posuzovat každou podnikatelskou jednotku z hlediska relativního tržního podílu podniku a míry růstu trhu.

### **Marketingový program**

Marketingový program je akční program, v němž jsou integrovány a koordinovány jednotlivé složky marketingového mixu, tj. komplexu marketingových nástrojů, používaných podnikem k působení na trh tak, aby byly dosaženy stanovené marketingové cíle na cílových trzích.

Marketingový program zahrnuje identifikaci hlavních úkolů, které je nezbytné splnit při sledování zvolené marketingové strategie, organizační zajištění plánovaných akcí, stanovení odpovědnosti za jejich realizaci a časový rozvrh aktivit. Každý prvek marketingové strategie musí být rozpracován tak, aby bylo naprosto jasné, co se bude dělat, kdy se to bude dělat a kdo to zajistí.

Součástí marketingového programu bývá také rozpočet nákladů na krytí jednotlivých marketingových akcí.

### **Marketingový plán**

Marketingový plán je výsledkem marketingového plánování, může mít různou povahu a může být také různě strukturován.

Komplexní marketingový plán by měl obsahovat:

- charakteristiku existující marketingové situace,
- analýzu příležitostí a problémů, kterým bude podnik na trhu čelit a jejichž řešení je nutné v procesu plánování,
- cíle, jichž chce podnik na trhu dosáhnout,
- marketingové strategie, které budou sledovány k dosažení stanovených cílů,
- marketingové programy konkretizující nezbytné marketingové akce,
- očekávané finanční výsledky plánu,
- způsob kontroly plnění plánu.

### 1.3.2 Realizace

Proces realizace spočívá v převedení marketingových programů do akcí uskutečněných tak, aby bylo dosaženo plánem stanovených cílů. Marketingové činnosti musí být především zabezpečeny organizačně. Organizace marketingu musí být v každém podniku řešena v závislosti na charakteru spotřeby dodávaných výrobků, počtu, velikosti, charakteru a rozmístění zákazníků, a současně také v závislosti na povaze výroby, struktuře výrobního a obchodního programu, charakteru výrobků, rozsahu prodeje a rozsahu služeb, poskytovaných zákazníkům. Organizaci marketingu proto nelze vytvářet podle nějakého schématu, ale vždy tak, aby vyhovovala konkrétním podmínkám.

Úspěšná realizace marketingového plánu předpokládá, aby:

- všichni, kdo mají marketingový plán realizovat, byli seznámeni s jeho cíli a prostředky k jejich dosažení,
- za realizaci plánu byl vždy někdo odpovědný,
- byly přesně stanoveny úkoly, individuální odpovědnost za jejich plnění a konečné termíny plnění,
- v organizaci fungovala otevřená komunikace, aby se možné problémy včas vyjevovaly.<sup>4</sup>

### 1.3.3 Kontrola

Podstatou kontroly, která představuje závěrečnou fázi procesu marketingového řízení, je srovnávat dosahované výsledky marketingové činnosti s plánovanými cíli a v případě potřeby přijímat nezbytná opatření. Srovnáním kvantitativních cílů marketingového plánu se skutečně dosaženými výsledky, identifikací odchylek, diagnostikováním jejich příčin a přijímáním nových akcí, jestliže se výsledky významněji odchylují od plánu, dochází k tzv. řízení podle odchylek. Odchytky mohou být kladné i záporné. Jestliže jsou výsledky lepší, než předvídal plán, je třeba identifikovat příčiny a snažit se neočekávané příležitosti pohotově využít.

---

<sup>4</sup> Boučková, J., et al. E. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007. str. 23 ISBN 978-80-245-1169-6



Kontrola plnění plánu má za úkol zjišťovat, zda podnik dosahuje cíle, které byly stanoveny v plánu. Zpravidla se uskutečňuje:

- analýza prodeje, která spočívá v měření a hodnocení skutečného prodeje v relaci k plánovanému prodeji podle zdrojů tržeb;
- analýza tržního podílu, která ukazuje, jak si podnik vede ve vztahu ke konkurentům;
- analýza marketingových nákladů v realizaci k prodeji, která ukazuje, zda jsou náklady na dosahování cílů prodeje přiměřené.<sup>5</sup>

Kontrola dosahování ziskovosti se zabývá měřením skutečného zisku, dosahovaného prodejem jednotlivých druhů výrobků, prodejem jednotlivým skupinám zákazníků, prodejem jednotlivých marketingových cest nebo prodejem na jednotlivých teritoriích. Výsledky analýzy umožňují kvalifikovaně rozhodovat o rozšiřování, zachování, redukci nebo eliminaci specifických výrobků, skupin zákazníků nebo marketingových cest.

Kontrola marketingové strategie má za cíl čas od času zkontrolovat účinnost této strategie. Marketing je oblast, kde cíle, strategie a programy mohou velmi rychle zastarat, a proto každý podnik musí periodicky přehodnocovat svůj celkový přístup na trhu. Účelem revize marketingové strategie je zajistit, aby marketingové cíle, strategie a funkce byly optimálně přizpůsobeny existujícímu marketingovému prostředí.

## 1.4 Marketingová strategie

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, označující, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

V oblasti marketingu se samozřejmě strategie zaměřují na dosažení marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

---

<sup>5</sup> Boučková, J., et al. E. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007. str. 24 ISBN 978-80-245-1169-6

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku;
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.<sup>6</sup>

## **1.5 Marketingové prostředí**

Marketingové prostředí obklopuje každý podnik a ovlivňuje jeho schopnosti poskytovat kvalitní služby zákazníkům. Marketingové prostředí lze rozčlenit na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí ovlivňuje bezprostředně podnik při realizaci hlavní funkce marketingu – uspokojování potřeb zákazníků. Makroprostředí je tvořeno širším okolím, které ovlivňuje mikroprostředí jako celek.<sup>7</sup>

### **1.5.1 Analýza mikroprostředí podniku**

#### **Podnik**

Při posuzování role podniku v rámci marketingového mikroprostředí je nutno zdůraznit, že pokud je podnik považován za živý a stále se vyvíjející organismus, pak existence a vývoj každého organismu jsou závislé na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Předpokladem úspěšného působení na trhu je dosažení prvků spolupráce a komunikace v rámci vhodné organizační struktury.

#### **Zákazníci**

Tvoří jeden z nejvýznamnějších faktorů marketingového prostředí. Zákaznický orientovaný podnik, který průběžně sleduje potřeby zákazníků, může určit, kterým zákazníkům věnovat pozornost a jak lépe využít svých zdrojů pro dosažení spokojenosti zákazníků. Chování podniku bude také ovlivněno tím, o jakého zákazníka se jedná.

---

<sup>6</sup> Horáková, H. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2001 str. 11 ISBN 80-7169-996-9

<sup>7</sup> Vaculík, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001 str. 36 ISBN 80-7194-366-5

Zákazníky mohou být:

- finální spotřebitelé, mezi něž patří především individuální spotřebitelé, dále státní a veřejné organizace atd.,
- výrobní, obchodní a jiné organizace tohoto charakteru.

### **Dodavatelé**

Do této složky marketingového prostředí patří podniky a jednotlivci, kteří zásobují podnik zdroji potřebnými pro plnění funkce podniku. Úlohou marketingového managementu je sledování situace dodavatelů, počínaje výzkumem dodavatelů, výběrem vhodných dodavatelů na základě vícekritériálního rozhodování, kterými mohou být například kvalita, spolehlivost, plnění smluv a dodací podmínky. Marketingový management by měl včas reagovat na nepříznivé jevy, které by mohly ovlivnit vlastní podnik.

### **Marketingoví zprostředkovatelé**

Marketingoví zprostředkovatelé zajišťují činnosti, které nejsou v organizaci zajišťovány vlastními silami. Především se jedná o činnosti v rámci distribuce, jejich realizace je zajišťována prostředním profesionálních podniků, které se specializují na zprostředkování nákupu a prodeje zboží. Jedná se zejména o fyzickou distribuci, agentury marketingových služeb, finanční zprostředkovatele. Řada z nich patří do systému distribučních cest.

- Velkoobchod může urychlit pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli.
- Dopravní organizace státní i soukromé zajišťují spolehlivou přepravu zboží.
- Agentury marketingových služeb pomáhají podniku svou činností při podpoře prodeje jejich výrobků na správných trzích.
- Finanční zprostředkovatelé mají úlohu usnadnit tok finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty, a tak udržet žádoucí dynamiku v podniku.

### **Konkurence**

Každý podnik se snaží prosadit na trhu a být nejlepší v rámci svých konkurentů s cílem uspokojit potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Podnik na existenci konkurence na

trhu musí reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by mu měla zajistit konkurenční výhody. Na základě informací o konkurenci usiluje a snaží se nabízet něco lepšího, novějšího nebo rychlejšího a dokonalejšího. Odlišení výhradně snižováním nákladů a cen mohou mít vliv na vnímání zákazníků jako na produkty podřadné kvality. Získání konkurenční výhody je pro podnik diferencování tržní nabídky.

Tržní nabídku lze diferencovat pomocí:

- produktu (vlastnosti, provedení, trvanlivost, spolehlivost),
- služeb (dostupnost, rychlost, provedení),
- distribuce (pokrytí, odbornost, výkonnost),
- personálu (důvěryhodnost, spolehlivost, komunikativnost, zdvořilost),
- image (symbol, atmosféra, media).<sup>8</sup>

### **1.5.2 Analýza makroprostředí podniku**

Mikroprostředí podniku existuje v širším makroprostředí, které s sebou přináší řadu zajímavých příležitostí pro podnik, ale na druhé straně přináší množství rizikových situací. Podnik musí tyto vlivy pozorně a průběžně zkoumat a úspěšně řešit, chce-li být nebo zůstat úspěšný.

#### **Demografické prostředí**

Demografie je věda zabývající se studiem obyvatelstva a charakteristikou změn populace, hustotou, osídlením, věkem, zaměstnáním a mnoha dalšími statistickými veličinami. Znalost demografického prostředí a jeho změn mají pro marketingové pracovníky největší význam, neboť jde o lidi, kteří tvoří trh. Při využívání demografických dat v marketingu je nutné si uvědomit charakter jejich změn – změn věkové struktury, změn v úrovni vzdělanosti, rozsahu a časových hodnot migrace, jejichž vývoj se sleduje v dlouhodobém časovém horizontu a tento fakt musí být v prognózách respektován.

#### **Ekonomické prostředí**

---

<sup>8</sup> Vaculík, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. str. 38 ISBN 80-7194-366-5

Do této skupiny faktorů patří především ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu výdajů. Disponibilní kupní síla je závislá na příjmech, cenách, úsporách a dostupnosti úvěrů. Hlavní trendy, které musí rovněž marketingový pracovník v této oblasti sledovat, jsou změny v úrovni příjmů a změny ve struktuře výdajů.

Změny hlavních proměnných veličin jako např. příjmů, růst či pokles životních nákladů, výše úspor a úroveň úrokové sazby mají velký vliv na výboj trhu, proto je pracovníci marketingu musí systematicky sledovat a využívat k předpovědi budoucího vývoje. Včasné rozpoznání budoucích trendů a přizpůsobení se jejich vývoje nebo jejich využití pro stanovení vlastních cílů, je charakteristickým rysem úspěšných podniků.

### **Technické a technologické prostředí**

Tyto faktory tvoří síly, které jsou dominující složkou marketingového prostředí. Mají vliv na nové technologie, na vývoj nových výrobků a tržních příležitostí. Ať již jednotlivý podnikající subjekt nebo velké multinacionální podniky, všichni musí věnovat maximální úsilí a vynaložit obrovské finanční prostředky na to, aby neztratili kontakt s technickým a technologickým pokrokem. Ale ne všechny vlivy, které patří do této skupiny, působí na podnik pozitivně. Některé z nich tvoří bariéry, které se slabším a finančně méně zajištěným subjektům, nemusí podařit překonat. Například náklady na výzkum a vývoj jsou v některých průmyslových odvětvích nad možností většiny podniků.

V této oblasti je důležité důsledně prosazovat vliv marketingových útvarů na zásadní směry výzkumu, neboť výzkumní pracovníci mají často snahu sklouzávat do řešení vědeckých problémů a opomíjet pro podnik životně důležitou komercializaci výsledků výzkumu. V důsledku působení faktorů se mnoho malých podniků orientuje na řešení nepodstatných změn ve struktuře výrobku, napodobováním úspěšných výrobků konkurence nebo jenom rozšiřují dosavadní výrobní a prodejní sortiment.

### **Přírodní prostředí**

Zahrnuje přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobního procesu a jsou limitovány těmito skutečnostmi – počínajícím nedostatkem přírodních zdrojů obecně a kritickým stavem v jednotlivých druzích či skupinách, rostoucí náročností na energie, zvyšujícím se znečišťováním planety Země na souši, v oceánech i v atmosféře a v neposlední řadě také zásahy státní správy do procesu získávání přírodních zdrojů. Samozřejmě sem patří také geografické a klimatické podmínky, které mohou významně ovlivnit spotřebu mnoha druhů spotřebního zboží. Podniky si

musí být vědomi vážných následků, které by nastaly při pokračování dosavadního vývoje, stejně jako příležitostí, které se projevují tendencemi ve čtyřech oblastech přírodního prostředí:

- nedostatek surovin,
- zvýšené náklady na energii,
- zvýšený stupeň znečištění,
- měnící se úloha při ochraně životního prostředí.

### **Politické a legislativní prostředí**

Politické a legislativní prostředí tvoří na jedné straně vnitrostátní i mezinárodní politické dění, které může výrazně ovlivnit situaci na trhu, na druhé straně je to legislativa, která vytváří zákony na ochranu podnikání, které usměrňují podnikání, chrání podniky navzájem (např. před nekalou konkurencí), ale také chrání spotřebitele i zájmy společnosti. Tyto snahy se snaží narušit různé zájmové skupiny, které se pokoušejí vliv zákonných norem paralyzovat nebo omezit, či nepříznivé důsledky na určité skupiny výrobců alespoň podstatně snížit.

Typické pro ochranu podnikání je protimonopolní zákonodárství, na druhé straně zákony na ochranu spotřebitele nutí výrobce, aby pravdivě informoval např. o charakteru a vlastnostech výrobku, o obsahu účinných látek v něm, o jeho trvanlivosti, ale také např. o používaných konzervačních činidlech a barvivech v potravinářských výrobcích.

Kromě nátlakových skupin, které se snaží ovlivnit politiku státu ve prospěch klientů z řad podnikatelů, které zastupují, existují „nátlakové skupiny“ i mezi spotřebiteli. Tyto instituce, publikují např. výsledky testů, které získaly porovnáním výrobků různých producentů a tím citelně postihují výrobce nekvalitních produktů. Vzhledem k předpokládané objektivitě spotřebitelských testů, jsou jejich výsledky velmi silným prodejním argumentem.

### **Sociální a kulturní prostředí**

Společnost, v níž lidé žijí, formuje jejich základní měření a hodnoty a ovlivňuje jejich postoje a chování. Lidé v podvědomí vstřebávají světový názor, který definuje vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a vesmíru.

Pro marketingové pracovníky je bezpodmínečně nutné znát základní názory a hodnoty, které dědí potomci po rodičích, a které upevňují společenské instituce a organizace, v nichž se lidé shromažďují, pracují a žijí. Pak ale ještě existují druhotné názory a hodnoty, které již podléhají změnám, neboť si je tvoří jedinec ve styku s ostatními členy společnosti. Jestliže se

může podnik pokusit změnit druhotné názory, na změnu primárních má jen mizivý vliv. Uvádí se, že současný svět je charakterizován změnou vztahů lidí k sobě samým, k jiným lidem, k institucím, ke společnosti jako celku, vztahem k přírodě atd. Sledovat tyto změny a včas na ně reagovat není snadný úkol.

## 1.6 Marketingová komunikace

Úlohou nástrojů marketingové komunikace je vyvolání zájmu o podnik a její produkci, udržení stávajících zákazníků a získání dalších, ovlivnění jejich nákupního chování. Zákazníci se diverzifikují podle kupní síly, demografických, psychologických a dalších charakteristik, z kterých vycházíme při segmentaci trhu. Stávají se stále náročnějšími na užitnou hodnotu vyráběné produkce a její inovace, kvalitu, doplňující služby, design, případně další hlediska ochrany zdraví, životního prostředí apod.

Marketingovou komunikaci lze také charakterizovat jako každou formu komunikace, kterou používá podnik k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích, potencionálních zákazníků.

Pro marketingovou komunikaci je charakteristické, že jde:

- a. o komunikaci primární, jejímž smyslem je především komunikovat, něco sdělovat. Tím se liší od ostatních nástrojů marketingového mixu, kde je komunikace druhotná i když do jisté míry také zákazníkovi něco sděluje (např. to činí design výrobku, barevné provedení obalu, jeho tvar, kvalitativní parametry, cenová úroveň, estetická úroveň a dispoziční řešení prodejny, atd.),
- b. jak o přímé, tak nepřímé stimulování tím, že některé nástroje marketingové komunikace jsou vhodné pro přímou podporu určitého zboží, služeb, osobnosti nebo myšlenky, jiných je možno využít k nepřímé stimulaci, kdy dosáhneme svých cílů tím, že podnik zapojíme do veřejně prospěšné činnosti, budeme se snažit o budování a posilování dobrých vztahů a důvěry veřejnosti k podniku, což se pak zprostředkovaně může projevit i ve větší důvěře k jeho službám,

- c. o činnost, která musí být v souladu s ostatními prvky marketingového mixu a vzájemně se s nimi musí doplňovat. Sama nemůže v žádném případě zaručit úspěch nekvalitnímu výrobku, výrobku s nevhodně stanovenou cenou popř. takovému, pro nějž byla vybrána špatná distribuční cesta. Na druhé straně je nutno přiznat, že přispívá významnou měrou ke zvýšení účinku ostatních nástrojů marketingové mixu. Je významným činitelem při zavádění nových výrobků na trh, dokáže vytvářet postoje veřejnosti a tím ji předem připravit na jejich kladné přijetí, informuje o změnách cen či místě prodeje, vytváří v zákaznících očekávání určité kvality výrobků a posiluje ho apod<sup>9</sup>.

Cílem marketingové komunikace je sice primárně zvyšovat informovanost spotřebitelů o nabídce, ale zároveň je její úkol podstatně širší. Má totiž možnost:

- zvýraznit některé objektivně existující vlastnosti produktu a ty s výrobkem a podnikem postavit do „zvláštního světla“, vytvořit pro něj specifický image. Této schopnosti se využívá např. na homogenním trhu, kde téměř všechny výrobky mají identické vlastnosti. Protože k odlišení nemohou využít změny vlastností, vyjadřují si svůj charakteristický image, kterým se u cílové skupiny mohou prosadit,
- přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku či služby, ideje apod. K větší přesvědčivosti přispívá osobní kontakt mezi kupujícím a prodávajícím, vztah mezi podnikem a médií atd., ve snaze vytvořit pro jednání s těmito subjekty příznivé podmínky,
- upevňovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a další veřejností. Podnik se nemůže spoléhat jenom na reklamu, ale musí si získat především důvěru cílové skupiny a ostatní veřejnosti (kvalita výrobku, jeho dostupnost, příznivá cena, ale také ochrana životního prostředí, sponzorství, humanitární činnost, podpora sportu atd.).<sup>10</sup>

### 1.6.1 Komunikační proces

Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách. Hlavními prvky komunikačního procesu jsou komunikátor (označovaný také jako zdroj) a příjemce.

---

<sup>9</sup> Vaculík, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. str. 217 ISBN 80-7194-366-5

<sup>10</sup> Vaculík, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. str. 217 ISBN 80-7194-366-5



## Komunikátor

- je subjekt, jehož záměrem je komunikovat za nějakým účelem s příjemcem.

## Příjemce

- je objektem zájmu komunikátora a může jím být jak cílový trh, tak jakýkoliv subjekt z vnitřního a vnějšího okolí (zaměstnanci, distributoři, média aj.).

Nástroje komunikačního procesu jsou média a sdělení.

## Médium

- je libovolná komunikační cesta, kterou se sdělení přenáší od komunikátora k příjemci a zpět. Mohou to být hromadné sdělovací prostředky, prostředky venkovní reklamy, výkladní skříně, obaly a další.

## Sdělení

- je kombinací symbolů určitého významu předávaná mediím od komunikátora k příjemci.

Komunikační funkce plní kódování, dekódování, reakce a zpětná vazba.

## Kódování

- je velice citlivým krokem, kdy se zamýšlené sdělení převádí do srozumitelné podoby symbolů, např. slov a grafického vyjádření, aby sdělení bylo správně příjemcem pochopeno. Přitom může docházet jednak ke ztrátě informace, kdy se nepodaří všechny informace přetransformovat na podmínky přenosového média i k přírůstku informace, kdy vhodným, např. grafickým ztvárněním, dojde k obohacení původního sdělení, které je pak pro příjemce pochopitelnější.

## Dekódování

- je opačným směrem ke kódování, kdy se na něm podílí příjemce, který přiřazuje význam jednotlivým symbolům, interpretaci slova i ilustrace, které sdělení obsahuje. Přitom může dojít opět ke ztrátě informace, když příjemce všechny informace záměrně nebo podvědomě nepřijme. Jeho zájem vede ke vnímání jen určitých částí sdělení, tj. těch, které jsou pro něho důležité, nebo které správně dekoval a pochopil. Ale i v tomto případě existuje možnost přírůstku informace, kdy příjemce si doplní sdělení sám na

základě svých dosavadních zkušeností a znalostí, které ovšem mohou působit na přijetí informace jak pozitivně tak i negativně.

### Reakce

- je chování příjemce po přijetí sdělení. Může být kladná nebo záporná.

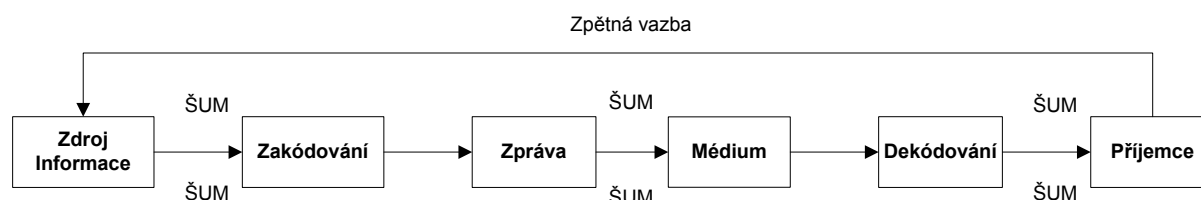
### Zpětná vazba

- je část reakce příjemce, která se dostává zpět komunikátorovi. Její úroveň se liší podle toho, zda jde o osobní nebo neosobní komunikaci. V prvním případě stojí komunikátor tváří tvář vůči příjemci, slyší, co a jak příjemce odpovídá, jak se chová a může tak bezprostředně reagovat. V případě neosobní komunikace se musí komunikátor spolehnout na různé druhy výzkumných technik, které mu poskytnou určité informace o chování spotřebitele.

Na komunikační proces působí řada neplánovaných poruch či rušivých vlivů, které se nazývají šumy.

### Šum

- zahrnuje všechny faktory, které mohou vést k poruchám v komunikaci a které mohou mít za následek zkreslení sdělení nebo zpětné vazby. Příčinou šumu může být např. obyčejná tisková chyba, která změní smysl inzerátu nebo může dojít k šumu, když kupující neporozumí sdělení prodavače, protože se nechal rozptýlit dějem, který probíhá v jiném místě prodejny. Obecně lze říci, že žijeme v prostředí, které je plné „šumu“, neboť jsme denně vystaveni množství sdělení, které vnímáme s různou pozorností.



Obrázek 2: Schéma procesu komunikace<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Vaculík, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. str. 218 ISBN 80-7194-366-5

## 1.7 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které umožňují porozumět trhu, na kterém podniká nebo hodlá podnikat, identifikovat problémy, spojené s podnikáním na tomto trhu, a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo se mohou vyskytnout, a formulovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky.

Úloha marketingového výzkumu v tržním prostředí je nezastupitelná. Pro orientaci organizací v měnících se podmínkách, při rozhodování o zaměření podnikatelských aktivit, a to jak v dlouhodobém tak krátkodobém časovém horizontu, je zcela nezbytné vycházet z poznání vnějších i vnitřních determinantů vývoje, ze situace na trhu i uvnitř podniku samotného. Jako cestu k získání těchto údajů využívají podniky právě marketingový výzkum.

Marketingový výzkum se uplatňuje v řadě různých aplikací. K nejčastějším formám aplikace marketingového výzkumu patří:

- výzkum trhu, který se zabývá zkoumáním rozsahu, umístění a charakteristik trhu, analýzou trhu a prognózováním vývoje na trhu,
- výrobní výzkum, který je zaměřený na otázky spotřebitelské akceptace existujících nebo nových výrobků a na specifikaci charakteristik výrobků, kterými by se měly vyznačovat z hlediska potřeb a požadavků spotřebitelů,
- výzkumu propagace, který se zaměřuje především na hodnocení a měření účinnosti propagace a rovněž na výběr nejvhodnějších propagačních médií.<sup>12</sup>

Předmětem marketingového výzkumu může být i výzkum marketingových cest, který zabezpečuje informace nezbytné pro stanovení racionálních cest a účinných metod prodeje, nebo výzkum cen, poskytující podklady pro řešení otázek cenové politiky a pro cenovou tvorbu, popř. může jít i o jiné aplikace.

Určité rozdíly existují v přístupech marketingového výzkumu při zkoumání trhu výrobních prostředků, trhu spotřebních prostředků a trhu služeb. Specifika vyplývají především z rozdílné povahy produktů, zvláštností poptávky a charakteristik zákazníků.

Marketingový výzkum můžeme uskutečňovat **ad hoc**, tj. jednorázově, pouze za určitým účelem, nebo **kontinuálně**, tj. opakovaně s cílem získat aktuální údaje nebo sledovat vývoj během určitého časového horizontu.

---

<sup>12</sup> Vaculík, J. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001.

Cílem výzkumu trhu a jeho jednotlivých segmentů je vytvořit informační a poznatkové předpoklady pro předvídání budoucího vývoje tržní situace, jejích atributů, zejména potřeb, poptávky a jejích technických a ekonomických parametrů a v návaznosti na to pak předpokladů pro podnikatelské rozhodování. Tento výzkum se zabývá přítomností i budoucností, sleduje trhy dneška i zítřka. Dominantní je však vždy předvídat budoucí vývoj.

Výsledkem výzkumu trhu je vypracování studie, tj. formulace základních předpokládaných směrů budoucího vývoje trhu, rozbor parametrů, jeho hlavních stránek, zejména ekonomické, technické, sociální, ekologické a politické, a to v hlavních oblastech – tržních segmentů domácích a zahraničních.

## **2 Marketingové řízení ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.**

### **2.1 Historie společnosti**

Tesco bylo založeno ve Velké Británii Jackem Cohenem, který za první světové války sloužil u britského královského letectva. Po návratu z války v roce 1919 tehdy jednadvacetiletý Jack nakoupil za 30 liber své odměny za vojenskou službu přebytečné potraviny z válečných zásob a otevřel si malý stánkový prodej ve východní části Londýna.

První druh zboží vlastní značky, který Jack uvedl na trh, byl čaj zvaný Tesco Tea. Zde se, v roce 1924, poprvé objevuje jméno, které později převezme do svého názvu celá společnost. Název Tesco vznikl z iniciál jména T. E. Stockwella, který zásoboval firmu čajem, a z počátečních písmen příjmení Jacka Cohena. Koncem dvacátých let se Jack namísto stánkového prodeje zaměřil na obchody s otevřenou výlohou a v roce 1929 poprvé zazářil název Tesco nad zamykatelným obchodem v severní části Londýna.

V roce 1932 se Tesco Stores stalo komanditní společností. O dva roky později koupil Jack pozemek v severní části Londýna a postavil zde centrálu a sklad. Potravinový sklad, v němž představil nové myšlenky centrální kontroly zásob, byl první a nejmodernější v celé zemi. V době otevření zajišťoval sklad provoz 50 poboček a v roce 1939 byl tento počet zdvojnásoben. Po vypuknutí druhé světové války Jack zavedl - ještě dříve než vláda - přidělový systém Tesco, který měl každému zaručit rovný přísun omezených potravin. Aby pro svoji síť zajistil dostatek čerstvé zeleniny, koupil Jack tři akry pozemků se skleníky a devět akrů polí a pěstoval na nich okurky, rajčata a ovocné stromy. Nyní na tomto pozemku stojí část administrativních budov britské centrály.

Po válce se společnost začala rozvíjet mílovými kroky. Vedle rozvoje služeb ve Velké Británii začala společnost Tesco oslovovat zákazníky i na zahraničních trzích. Do střední Evropy vstoupila v roce 1996, kdy koupila 13 obchodních domů od americké společnosti K-mart v České a Slovenské republice a ve stejném roce otevřela první hypermarket v Maďarsku.

## 2.2 Profil společnosti

Společnost Stores je britský maloobchodní řetězec, který vstoupil na český trh v roce 1996. Nabízí široký sortiment čerstvých a trvanlivých potravin, drogerie, oblečení a obuvi, sportovních a kancelářských potřeb nebo hraček. Provozuje také vlastní síť čerpacích stanic. Její vize je založená na vysoké kvalitě zboží, nízkých cenách výrobků a na neustálém zlepšování poskytovaných služeb. Zvláštní zájem má na podpoře domácího zboží, které v sortimentu Tesco představuje více než 90 %.

V současné době je v České republice více než 100 prodejen Tesco – hypermarketů, supermarketů, obchodních domů a nově také malých prodejen Tesco Express. Za svůj přístup k zákazníkům a poskytované služby byla společnost již několikrát oceněna prestižním titulem Obchodník roku a Hypermarket roku. S více než 13 000 zaměstnanci patří Tesco Stores ČR k největším zaměstnavatelům v České republice. Poskytuje zaměstnanecké kurzy a školení, příležitosti pro kariérní růst a otevírá programy pro absolventy středních a vysokých škol.

Společnost Tesco Stores obdržela cenu pro řetězec nejlépe hodnocený zákazníky, kterou na základě reprezentativního průzkumu každoročně uděluje společnost INCOMA Research. Výzkum Shopping Monitor podle zákaznického hodnocení různých kritérií obchodů potvrdil přední pozici hypermarketů Tesco na českém trhu, zejména co se týká šíře sortimentu, kvality a čerstvosti zboží a nákupního prostředí.

V průzkumu společnosti INCOMA Research s názvem Shopping Monitor zákazníci hodnotí obchodníky podle pěti kritérií - šíře sortimentu, cen, čerstvosti a kvality zboží, prostředí obchodu a ochoty a kvality personálu. Vítěz, který ze součtu hodnocení jednotlivých kategorií, vyjde nejlépe, je oceněn v příslušné kategorii titulem TOP Retailer. Na letošním Retail Summitu získaly první cenu v kategorii zákazníky nejlépe hodnocený řetězec hypermarkety Tesco.

Pro Tesco jsou zákazníci a jejich potřeby a spokojenost na prvním místě. Čas věnovaný nakupování v Tescu by měl být vždy příjemně stráveným a provázený pocitem spokojenosti. K tomu jsou důležité nejen široký sortiment až 60 000 položek zboží, ale i milá a ochotná obsluha u pokladen a na ploše obchodu. Dalšími předpoklady jsou snadná dostupnost obchodů pro všechny

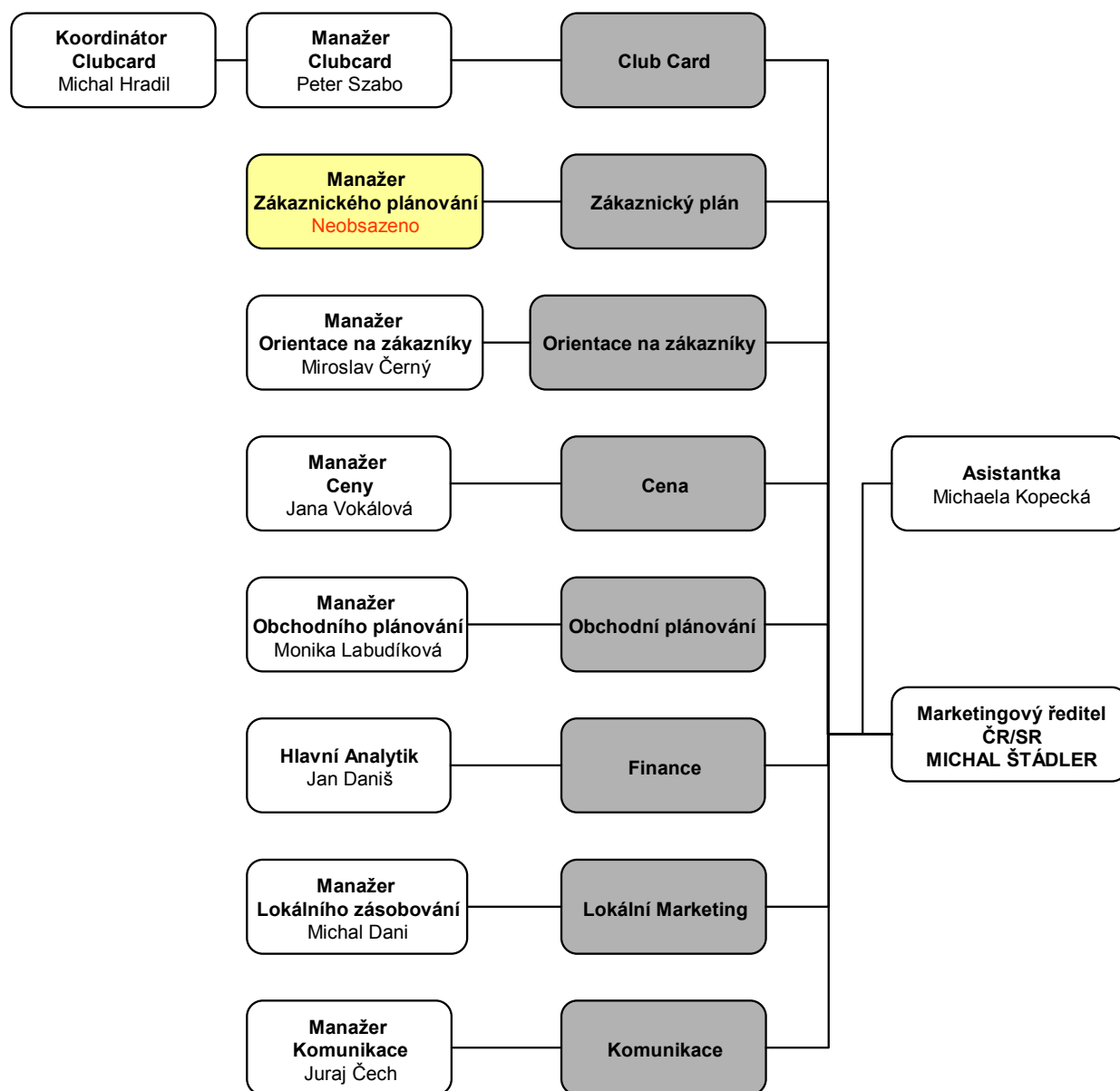
a především výhodné ceny. Cílem cenové politiky Tesco je nabídnout nejnižší ceny v daném městě. Toho dosahuje díky dennímu srovnávání cen vybraných položek a týdennímu srovnávání cen deseti tisíc položek s konkurencí. Tesco investuje do snížení cen a akčních nabídek desítky milionů korun, aby vyšlo vstříc zákazníkům. Mnoho zákazníků oceňuje Tesco Výhodný nákup a Tesco Standard. Proto Tesco neustále rozšiřuje sortiment maloobchodních značek, každoročně zhruba o třetinu. Zákazníci mohou v současné době vybírat z celkem 648 výrobků značky Tesco Výhodný nákup a 1 897 výrobků značky Tesco Standard. Ceny výrobků Tesco Výhodný nákup dosahují úrovně diskontních nebo i nižších cen a Tesco Standard je nejméně o patnáct procent levnější než srovnatelné značkové zboží.

V loňském roce Tesco otevřelo celkem osmnáct nových obchodů, z toho sedm hypermarketů, sedm supermarketů, čtyři expres prodejny a čtyři čerpací stanice. Díky tomu nejen přiblížilo prodejny Tesco dalším zákazníkům, ale zároveň vytvořilo 980 pracovních míst, což přispělo k tomu, že Tesco je s počtem 13 700 jedním z největších soukromých zaměstnavatelů v ČR. V organickém růstu bude společnost pokračovat i letos a nabídne lidem stovky nových pracovních pozic. Tesco bylo za svou práci pro zákazníky i za svůj přístup k zaměstnancům už v minulosti oceněno řadou cen, a to jak odborníky, tak širokou laickou veřejností. V letech 2003, 2004, 2006 a 2007 bylo v soutěži GE Money Multiservis vyhodnoceno jako Obchodník roku a drží také titul Profesionál roku 2007 a Hypermarket roku za léta 2003, 2004, 2006 a 2008. Významnou cenu obdržela společnost v loňském roce za svůj pozitivní přístup k životnímu prostředí. Za energeticky šetrný obchod v Žatci bylo Tesco oceněno cenou Energy Globe Award v kategorii Země. Ocenění dostalo Tesco i za příkladnou péči a přístup ke svým zaměstnancům, a to v soutěži Stejná šance – Zaměstnavatel roku 2008, která je určena firmám zaměstnávajícím sociálně či zdravotně znevýhodněné osoby. Společnost svým zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké kurzy a školení, příležitost pro kariérní růst a speciální programy pro absolventy středních a vysokých škol. V roce 2005 bylo Tesco také ohodnoceno v soutěži Personální projekt 2005.

### **2.3 Organizační schéma Marketingové oddělení**

Níže uvedené organizační schéma zobrazuje zjednodušenou organizační strukturu v marketingovém oddělení pro Českou a Slovenskou republiku. Pro oba státy funguje jedno marketingové oddělení, které je řízeno z Prahy panem Michalem Štádlerem. Pod marketingového ředitele spadají uvedení manažeři, kteří mají na starosti přidělený úsek

v marketingovém oddělení. Tímto způsobem rozdělení pozic a vlastních úseků se společnost Tesco Stores ČR snaží mít všechny oblasti marketingu pod kontrolou.



Obrázek 3 Organizační schéma marketingového oddělení

## 2.4 Situační analýza

### 2.4.1 SWOT analýza

#### Silné stránky

##### Hustota distribuční sítě

Společnost Tesco Stores ČR a její supermarkety, hypermarkety či obchodní domy se nacházejí po celé České republice. Oblast s největší hustotou distribuční sítě bychom našli v Severních Čechách a to z důvodu přilehlých hraničních přechodů se Spolkovou republikou Německo. Jelikož právě mnoho občanů Spolkové republiky Německo se stává stálými zákazníky společnosti Tesco Stores ČR. Za samozřejmost bere společnost Tesco Stores ČR zastoupení své značky v každém krajském městě České republiky. Ovšem společnost Tesco Stores ČR se nezaměřuje pouze na velkoměsta, ale snaží se proniknout i k zákazníkům, kteří žijí v maloměstech či na venkově.

##### Tradice

Společnost Tesco Stores ČR vstoupila na český trh v roce 1996 jako jeden z prvních zahraničních obchodních řetězců. Během této doby se stala společnost Tesco Stores ČR třikrát absolutním vítězem v soutěži Obchodník roku a v současné době zaměstnává přes 13000 lidí ve více než 100 prodejnách po celé České republice. Společnost Tesco Stores ČR každoročně podporuje charitativní projekt v programu Charita roku, na který vybere a přispěje několik milionů korun.

##### Konkurenceschopnost

I přesto, že na český trh přicházelo v posledním desetiletí mnoho zahraničních obchodních řetězců, kteří se stali pro společnost Tesco Stores ČR přímou konkurencí, neměla společnost Tesco Stores ČR problém s udržení své značky na trhu a neustále zůstává v podvědomí svých zákazníků. Naopak se snažila svoje působení na trhu zesílit rozšiřováním distribuční sítě a zajímavými cenovými nabídkami pro své zákazníky. Díky těmto krokům se společností Tesco Stores ČR povedlo si nejen své zákazníky udržet, ale navíc získat zákazníky nové. Zajímavostí se může zdát, že společnost Tesco Stores ČR zůstává konkurenčním prodejcem převážně českých produktů.



## **Slabá stránka**

### Fluktuace zaměstnanců

Přestože společnost Tesco Stores ČR zaměstnává přes třináct tisíc zaměstnanců a je tedy jedním z největších zaměstnavatelů mezi obchodními řetězci v České republice, objevuje se ve společnosti Tesco Stores ČR znatelná fluktuace zaměstnanců. Nejvíce na nižších pozicích jako jsou pokladní, prodavačky v přidělených odděleních a pracovníci doplňující zboží. Tedy zaměstnanci, kteří nejčastěji komunikují s koncovým zákazníkem. Bohužel právě tito zaměstnanci ovlivňují výběr a chování zákazníků. Vysoká fluktuace na zákazníky působí velmi negativně, protože v případě neustálého zaškolování zaměstnanců, budou muset zákazníci například čekat delší fronty u pokladen nebo nedostanou správnou informaci o umístění jednotlivého zboží na prodejně. Díky této zkušenosti se může stát, že příště zákazníci využijí služeb právě u konkurence, a proto si myslím, že fluktuace zaměstnanců je velmi důležitá a tudíž se snadno může stát slabou stránkou společnosti.

### Obměna zboží a čerstvost potravin

Při obměňování zboží na prodejnách společnosti Tesco Stores ČR dochází k neefektivnímu organizování této činnosti, jelikož většina zaměstnanců nemá přiděleno pouze jedno oddělení, ale tuto činnost provádí zaměstnanci po celé prodejně. Tato organizace práce vede k zdlouhavé obměně zboží a ke špatné orientaci jednotlivých zaměstnanců v konkrétním oddělení. Pokud přejdeme k problému čerstvosti potravin, zjistíme, že ani v této oblasti společnost Tesco Stores ČR nezajišťuje maximální spokojenost zákazníků. Tento problém se týká hlavně výrobků, jako jsou uzeniny, ovoce, zelenina a pečivo. Tedy všech základních potravin, které zákazníci kupují nejčastěji, a proto se snaží vybrat pro sebe to nejlepší. Měřítkem zákazníka pro nákup výše zmíněných potravin není cena, ale především kvalita.

## **Příležitosti**

### Rozšíření jednotlivého sortimentu zboží

V současné době nalezneme na prodejnách společnosti Tesco Stores ČR nepřehledné spektrum zboží ze všech různých odvětví. Tímto dává společnost Tesco Stores ČR svým zákazníkům pocit, že mohou pod jednou střešou nakoupit vše, co si budou přát. Však také v hypermarketech a obchodních domech společnosti Tesco Stores ČR naleznou zákazníci oddělení, jako jsou potraviny, drogerie, hračky, domácí potřeby, elektronika a oděvy. Avšak v budoucnu by mohlo

být v jednotlivých odděleních více značek zboží stejného druhu a to by mohlo dát zákazníkovi pocit, že při svém výběru konkrétního zboží není omezen ze strany společnosti. Navíc by mohla společnost Tesco Stores ČR využít možnosti prodeje zboží, které zákazník nenalezne u konkurence a tím se stát na trhu jedinečným obchodním řetězcem. V tomto směru může společnost Tesco Stores ČR vidět svou příležitost.

### Servis pro zákazníky

Dnes už není a ani by neměla být pro zákazníky návštěva obchodních řetězců nutnou a nepříjemnou záležitostí. Jelikož by se jim mělo dostávat stejného pohodlí a příjemného prostředí jako při návštěvě kadeřníka či restaurace. Tudíž by se měla společnost Tesco Stores ČR do budoucna zaměřit více na pocity zákazníků z návštěvy jejího obchodního řetězce než se zaměřovat na samotné nakupování. Vhodné umístění dětského koutku nebo kavárny či fast foodu určitě zpříjemní návštěvu zákazníkům a zákazník i ocení snahu společnosti Tesco Stores ČR. V případě samotného nakupování by byli přínosem příjemní zaměstnanci pohybující se po prodejně, kteří by byli nápomocni zákazníkům jak s orientací tak při výběru konkrétního zboží. Nejen, že by to zákazníkům ulehčilo nakupování, ale zároveň ušetřilo jejich čas a toho by si každý zákazník vážil.

### Internet

Společnost Tesco Stores ČR vidí své příležitosti v komunikaci se zákazníkem a prodeji zboží a služeb právě pomocí internetu. Toto médium je v současné době využíváno právě k nákupu různých výrobků. Proto podíl prodeje zboží na internetu není vůbec zanedbatelný. Zároveň se k tomuto kroku přiklánějí i někteří konkurenti společnosti Tesco Stores ČR, a proto by se touto výzvou měla společnost zabývat. V budoucnu se dá počítat s tím, že procento prodeje zboží pomocí internetu výrazně stopne. Nejen, že se tato forma nákupu stane pro zákazníka úplně běžná a pohodlná, ale taky mu ušetří mnohem více času, než který by musel strávit při nakupování v kamenném obchodě. A čas už je a bude do budoucna velice cenná veličina nejen pro zákazníky. Bohužel na druhou stranu ztratí společnost Tesco Stores ČR osobní kontakt se zákazníky, kteří budou nakupovat na internetu a tím už nebude tolik záležet na prostředí v kamenných obchodech, ale především na zajímavě vypadajících webových stránkách a hlavně na ceně a kvalitě zboží. Právě tyto fragmenty budou rozhodujícím faktorem při rozhodování zákazníků o případném nákupu přes internet.

## Hrozby

### Kvalitní a loajální zaměstnanci

Žádná společnost si nemůže říct, že zaměstnává dostatek kvalitních a loajálních zaměstnanců, protože se může stát, že v jeden časový okamžik přijde o několik kvalitních a loajálních zaměstnanců a z více příčin. Pokud by tato situace nastala, bude velice obtížné nahrazovat ty zaměstnance, zvláště pokud byli v kontaktu se zákazníkem. I když bude mít společnost kvalitní a loajální zaměstnance v managementu, většina zákazníků nebude mít nikdy možnost to zjistit, ale pokud ve společnosti budou chybět kvalitní a loajální zaměstnanci na pozicích, které přicházejí do kontaktu se zákazníkem, zjistí tento stav zákazník bezprostředně.

### Úbytek zákazníků

Tato hrozba může vyplynout z více možností a mnohé ani společnost Tesco Stores ČR nedokáže ovlivnit. Ale existují tři základní příčiny této hrozby, které společností Tesco Stores ČR ovlivnitelné jsou. První příčinou se může stát špatná cenová politika. Tedy zákazníka by při nákupu odradila cena jednotlivého zboží natolik, že by příště raději navštívil konkurenci. Další možnou příčinou úbytku zákazníků se může stát prodej nekvalitního zboží společností Tesco Stores ČR. Jestliže se k zákazníkovi dostane nekvalitní zboží vícekrát, nebude přesvědčen o tom, že v prodejnách společnosti Tesco Stores ČR najde zboží, které by mu vyhovovalo. A tudíž zákazníkovi nezbyvá při potřebě po konkrétním zboží navštívit přímého konkurenta společnosti Tesco Stores ČR. Poslední příčinou, která může přispět k úbytku zákazníků, je nekvalitní poskytnutí služeb. To se týká všech ostatních služeb, které souvisejí s nakupováním nepřímo, ale jsou jeho důležitou součástí. Tím může být neochota zaměstnanců, dlouhé fronty u pokladen, špatné značení cen a špatná hygiena na prodejně. I tyto zdánlivě okrajové činnosti obchodních řetězců mohou být nápomocny zákazníkovi při výběru obchodního řetězce.

### Nespolehlivost dodavatelů

I tato hrozba se může stát realitou. Každá společnost si své dodavatele pečlivě vybírá a snaží se o co nejlepší spolupráci, která bude oboustranně výhodná. Ovšem v případě, že společnost spolupracuje s některým dodavatelem několik let a ve společnosti dodavatele dojde například k personálním změnám ve vedení, může se chování dodavatele vůči svým partnerům změnit. Obchodní řetězce jsou závislé na dodávkách zboží a to nejen z pohledu termínů, ale i z pohledu množství. V případě, že by se dodavatel s dodávkou zboží zpozdil nebo dovezl jinou než domluvenou dodávku, může celý obchodní řetězec poškodit. Škoda je v těchto případech většinou nevyčíslitelná, protože nejen že společnost přijde v daný okamžik o finanční ztrátu, ale

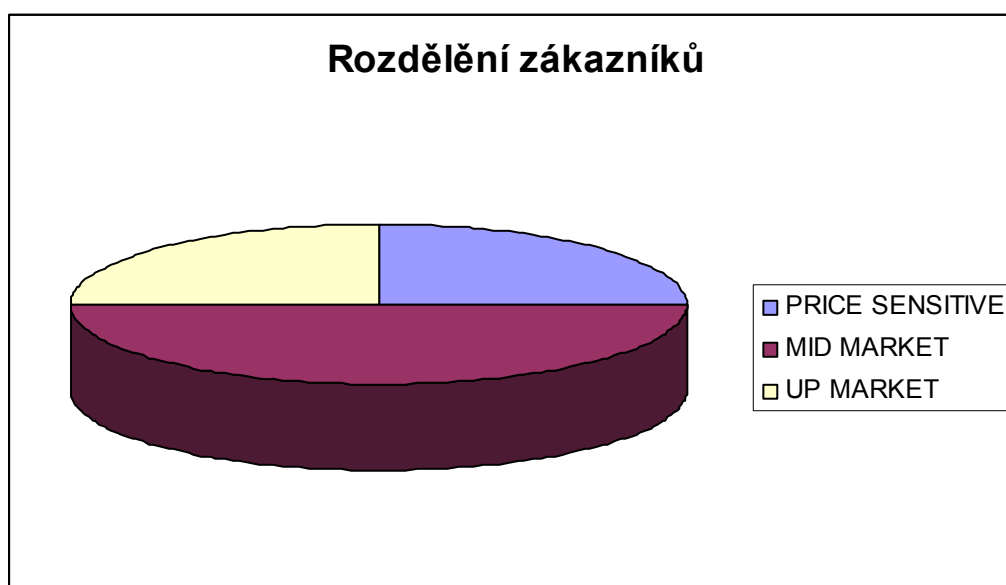
následně tato situace může vést právě k úbytku zákazníků, kteří raději opět navštíví konkurenci, u které podobný problém nenastal.

## 2.4.2 Analýza mikroprostředí

### Zákazníci

Orientace na zákazníka je pro společnost Tesco Stores ČR prvotním a hlavním zájmem. Proto se společnost snaží zacílit všechny zákazníky a uspokojit jejich potřeby pomocí nabízeného zboží a nabízených služeb. Aby toto uspokojování bylo co nejkvalitnější, snaží se společnost Tesco Stores ČR průběžně zjišťovat pomocí sledování trhu, sledování konkurence a výzkumných metod potřeby zákazníků a na výsledky těchto výzkumů se snaží reagovat. Mezi kategorie výzkumů, které se orientují na potřeby zákazníků a které využívá společnost Tesco Stores ČR, patří strategické a taktické výzkumy. V těchto výzkumech se snaží od zákazníků zjistit například: specifické i obecné změny chování, změny zákaznických zvyklostí v době ekonomické krize apod.

Všeobecně rozdělila společnost Tesco Stores ČR zákazníky do třech základních skupin. Rozdělení závisí na citlivosti zákazníků na cenu a kvalitu.



Obrázek 4 Rozdělení zákazníků

PRICE SENSITIVE: Orientace hlavně na cenu, převážně sociálně slabší zákazníci a zákazníci v důchodovém věku.

MID MARKET: Výběr výhodného poměru mezi cenou a kvalitou, střední třída zákazníků.

UP MARKET: Orientace hlavně na kvalitu, vyšší třída zákazníků.

Jako novou službu pro své stálé zákazníky připravila společnost Tesco Stores ČR rozvoz zboží do domů zákazníků zcela zdarma a tuto službu mohou využít zákazníci za podmínek:

- Platí pro zboží v hodnotě nad 3000 Kč.
- Dovezení velkého a těžkého zboží bezplatně až do vzdálenosti 30 km.
- Rozvoz se nevztahuje na potraviny.
- Dodání zboží až před dům.
- Dovážka nezahrnuje případnou instalaci.

### **Dodavatelé**

Pro dokonalé uspokojení potřeb zákazníků potřebuje společnost Tesco Stores ČR zajištění kvalitního a zajímavého zboží. Aby tuto úlohu mohla společnost splnit, musí pečlivě vybírat dodavatele toho zboží, které bude následně společnost Tesco Stores ČR nabízet zákazníkům. Tímto výběrem se ve společnosti zabývá komerční oddělení společně s nákupním oddělením. Hlavní kritéria, která volí společnost pro výběr svých dodavatelů, jsou:

- Zajímavý produkt
- Dobrá cena
- Perfektní servis
- Pověst dodavatele

### **Konkurence**

Pro společnost Tesco Stores ČR je velice důležité sledování konkurence, a proto se této činnosti nepřetržitě věnuje. Během sledování konkurence se snaží společnost Tesco Stores ČR zjistit co nejvíce informací, které by společnosti co nejvíce pomohly ke konkurenceschopnosti nebo k případnému vytvoření konkurenčních výhod. Komplettní kontrolu

konkurence provádí společnost Tesco Stores ČR každý týden, během níž kontroluje přes tisíc cen zboží u klíčových konkurentů, dále monitoruje letáky a akční nabídky konkurence a v neposlední řadě sleduje mediální aktivity svých konkurentů.

### **2.4.3 Analýza makroprostředí**

#### **Ekonomické prostředí**

Vzhledem k negativní změně trendu a to především ve snížení úrovně příjmu v České republice následkem celosvětové ekonomické krize, musela společnost Tesco Stores ČR zvýšit pozornost právě na ekonomické prostředí a přizpůsobit změnám své marketingové myšlení. Avšak tento krok podnikla i většina konkurentů společnosti Tesco ČR, a proto musejí být i pečlivěji sledováni. Společnost Tesco Stores ČR se však nepřizpůsobuje svým konkurentům, ale svou iniciativou se snaží vytvořit vlastní programy, které by byly pro zákazníky zajímavými. Proto společnost spustila program “Tesco pomáhá v době krize”. V tomto programu chce společnost sdělit svým zákazníkům, že se zajímá o jejich finanční situaci, a proto se v této době snaží různými cílenými akcemi zvýhodnit nákupy a návštěvy prodejních míst společnosti Tesco Stores ČR. Dalším re-spouštěním programu “Garance nejnižší ceny ve městě ” chce společnost Tesco Stores ČR zajistit nejnižší ceny v daném městě. Denně proto musí společnost kontrolovat desítky produktů na úrovni všech obchodů a následně je srovnat i na akční ceny konkurence. Tímto chce společnost Tesco Stores ČR vyvolat totální tlak na cenu. Navíc společnost počítá s tím, že následně dalších šest měsíců bude komunikovat pouze o cenách.

Společnost Tesco Stores ČR se nezabývá pouze přítomností, ale snaží se předpokládat, jaký bude vývoj trhu v budoucnu. Předpoklady společnosti jsou takové, že se bude trh zužovat, a proto si už nyní dává společnost za cíl zvýšení podílu na trhu. Dále také společnost věří, že může projít obdobím celosvětové krize a na konci být lepší společností než na začátku. Tato domněnka je založená na tom, že v této době bude společnost Tesco Stores ČR dokonale prověřena trhem, čili by měla zacelit mezery, které se ve společnosti mohly vytvořit.

Během tohoto negativního vlivu trhu se snaží společnost Tesco Stores ČR přizpůsobit své vlastní marketingové cíle. Proto se společnost musí odklonit od dosavadních cílů, jako je sledování tržeb a zaměřit se více na podíl na trhu a konkurenceschopnost. Těchto nově vytvořených cílů chce společnost Tesco Stores ČR docílit především maximálním zajištěním perfektního servisu pro zákazníky.

## Přírodní prostředí

V této oblasti se snaží společnost Tesco Stores ČR zaměřit své úsilí na jeden základní cíl. Tímto cílem společnosti je zřízení nízko-energetických obchodů. Plány společnosti Tesco Stores ČR v oblasti úspory energie jsou velmi ambiciózní. Do roku 2020 chce společnost snížit úsporu energie o 50 procent oproti letošnímu roku. Každým rokem se bude společnost dále snažit snižovat spotřebu energie ve všech našich provozovnách. Aby společnost svého cíle dosáhla, plánuje realizovat tyto nové projekty:

Na většině stávajících obchodů budou během tohoto roku realizována četná energeticko-úsporná opatření, jako například regulace vzduchotechniky, výměna stávajících ventilátorů za efektivnější, využití odpadního tepla z potravinářského chlazení, regulace osvětlení a teploty na prodejní ploše a mnoho jiných. Zkušebně byla tato opatření realizována na vybraných prodejnách během loňského roku a první měření výsledků jsou velmi slibná.

Nízko-energetická opatření plánuje společnost Tesco Stores ČR zavést také v našem distribučním centru Tesco v Postřizíně. To slouží k zásobování všech našich obchodů v České republice čerstvými a trvanlivými potravinami. Během letošního roku zde chce společnost začít využívat alternativní zdroje energie, které přinesou obrovskou změnu do budoucna. Pro ohřev užitkové vody začne společnost využívat solární panely a teplo proudící z chladicích zařízení. V areálu je umístěna nádrž na dešťovou vodu, kterou bude společnost využívat v myčce pro auta a na zalévání zelených ploch. Pro snížení tepelných ztrát v létě plánuje společnost zazelenit a zastínit vybrané zdi obou budov distribučního centra. V horizontu jednoho roku zde plánuje společnost postavit malou větrnou elektrárnu jako další zdroj energie. Je to poprvé v naší historii, kdy tak masivním způsobem bude společnost využívat alternativní zdroje energie a společnost si je jista, že je to rozhodně krok správným směrem.

V neposlední řadě začala společnost Tesco Stores ČR s výstavbou nízko-energetických obchodních jednotek. První nízko-energetický obchod byl otevřen v červnu roku 2007 v Žatci. V roce 2008 byl otevřen druhý nízko-energetický obchod v Říčanech u Prahy a další dva se začnou stavět během krátké doby. Tyto nové obchodní jednotky jsou projektovány týmem expertů se speciálním důrazem na minimalizaci spotřeby energie a její efektivní využití. V prvním nízkoenergetickém hypermarketu v Žatci bylo realizováno 64 nízko-energetických opatření jako například:

- Zvýšená izolace stěn a střechy obchodu.
- Zavedení posuvných krytů mrazicích boxů, aby boxy nezůstávaly otevřené.
- Výroba teplé užitkové vody prostřednictvím solárních kolektorů.
- Noční vychlazování chladnějším venkovním vzduchem apod.

## Sociální a kulturní prostředí

Od svého vstupu na český trh se společnost Tesco Stores ČR věnuje dobročinným aktivitám, a to na regionální i na celorepublikové úrovni. Realizuje mnoho projektů, které mají za cíl podpořit neziskové organizace, pomoci lidem v nouzi a zapojovat do těchto aktivit i své zaměstnance.

V této oblasti společnost vytvořila tři základní programy spojené se sociálním prostředím, které provádí pravidelně a celoplošně po celé České republice.

Prvním programem je Tesco Charita roku. Tesco Charita roku je hlavní projekt společnosti Tesco Stores ČR, který má za úkol výrazně pomoci každý rok jedné vybrané neziskové nestátní organizaci s celorepublikovou působností. Jedná se o projekt fundraisingového<sup>13</sup> typu s prvky sociálního marketingu. Pro neziskovou organizaci tento projekt znamená příležitost získat finanční prostředky, ale také zviditelnit se a informovat veřejnost o svých aktivitách.

Hlavní náplní projektu je veřejná finanční sbírka prostřednictvím pokladniček stabilně umístěných ve všech hypermarketech a obchodních domech Tesco. Zároveň se v obchodech konají periodické programové akce, které pomáhají organizovat dobrovolníci vybaveni mobilními pokladničkami.

Cílem projektu Tesco Charita roku je pomoci neziskové organizaci, poskytnout prostor, zázemí a finanční i supervizní podporu pro uskutečnění veřejné sbírky, vytvořit projekt, který svým obsahem nebo formou zaujme zákazníky, oslovit zákazníky i zaměstnance společnosti Tesco zajímavým projektem a motivovat je k zapojení do sbírky, propagovat partnerskou organizaci a poskytnout jí impuls pro další profesionální rozvoj.

Cílem je vytvořit projekt spolupráce, ve kterém partner získá možnost seznámit veřejnost se svým posláním a v rámci veřejné sbírky získá finanční prostředky na jeho realizaci. Do Tesco Charity roku se zapojují také zaměstnanci obchodů i centrální kanceláře. Spolupracují s partnerskou organizací, pomáhají při doprovodných aktivitách konaných v obchodech a podle svého uvážení mohou přispět do sbírky.

Dalším neméně důležitým programem společnosti Tesco Stores ČR je Pomáhejte s námi. Každý obchod pomáhá v místě, kde působí, vybrané neziskové organizaci. Mezi partnerské

---

<sup>13</sup> je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců



neziskové organizace patří dětské domovy, kojenecké ústavy, nemocnice či jiné organizace pomáhající těm, kteří pomoc potřebují.

Obchody podporují vybrané organizace finančními i věcnými dary a pomáhají jim organizovat akce pro děti, jako jsou např. vánoční besídky, mikulášské večery, apod. Každý rok spolupráce vyvrcholí společnou vánoční akcí s názvem „Pomáhejte s námi“. Do roku 2007 ji společnost pořádala jako klasickou charitativní sbírku, při které zástupci jednotlivých partnerských organizací prodávali drobné charitativní předměty, který byly vyrobeny na náklady společnosti Tesco.

Cílem sbírky „Pomáhejte s námi“ bylo během adventních víkendů získat finanční prostředky pro organizace, se kterými jednotlivé obchody Tesco spolupracují. Pomoc se však nesoustředí pouze na získávání finančních prostředků. Dává také možnost organizacím, aby se prezentovaly před zákazníky obchodů Tesco ve svém regionu.

Interaktivní spolupráce mezi vybranými subjekty a komerčním sektorem posiluje vědomí zákazníků i zaměstnanců Tesco o nutnosti podpory neziskového sektoru. Veškerý výtěžek této sbírky jde na konta partnerských organizací.

Rok 2001	1 074 229,40 Kč
Rok 2002	1 074 218,50 Kč
Rok 2003	1 553 313,70 Kč
Rok 2004	2 059 886,50 Kč
Rok 2005	2 518 078,00 Kč
Rok 2006	2 631 335,00 Kč
Rok 2007	1 527 802,50 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>12 438 863,60 Kč</b>

**Tabulka 1 Výsledky charitativní sbírky<sup>14</sup>**

V loňském roce se společnost rozhodla akci „Pomáhejte s námi“ modernizovat a posunout od veřejné sbírky více do komerční oblasti pomoci. Ve všech obchodech Tesco se od 1. listopadu do 31. prosince 2008 prodávali plakety z čokoládové pochoutky, jejichž tržba bude převedena ve prospěch partnerských organizací. Tyto organizace mohou prodej podpořit přítomností svých zástupců na prodejní ploše, kde mají příležitost nabídnout plakety lidem ke koupi a zároveň seznamovat zákazníky s posláním své organizace. Některé z organizací v minulém roce využili nabídky zřídit si na ploše svého obchodu Tesco svůj stánek a prodávat vlastní výrobky.

<sup>14</sup> *Webové stránky společnosti Tesco Stores ČR a.s.* [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.itesco.cz/>>.

V loňském roce se také do vánoční charitativní podpory poprvé zapojila dodavatelská firma Procter & Gamble, která partnerským organizacím společnosti Tesco Stores ČR věnuje určitá procenta z prodeje dámských hygienických potřeb. Veškeré získané peníze získané z prodeje čokoládových plaket i dámských hygienických potřeb byly rozděleny na lokálním principu – tedy např. peníze z děčínského obchodu Tesco byly darovány děčínské partnerské organizaci.

A třetím hlavním programem v oblasti sociálního prostředí je Partnerství s neziskovými organizacemi. Společnost vychází ze strategie, že dlouhodobé partnerství je oboustranně efektivnější, než jednorázové dárcovství či podpora. Proto každý obchod společnosti Tesco Stores ČR je v dlouhodobém partnerském vztahu s jednou státní či nestátní organizací v místě svého působiště.

Většinou jde o organizace, které pečují o jakkoli znevýhodněné občany: děti bez domova, ze sociálně slabých rodin, mentálně či tělesně postižené děti i dospělé, ohrožené matky s dětmi apod. Může se jednat o státní dětské domovy nebo ústavy sociální péče, právě tak jako o nestátní denní stacionáře, které poskytují úlevovou péči rodinám s postiženými dětmi. Partnerská organizace získává od obchodu v rámci jeho možností hmotnou podporu. Nezisková organizace je většinou vyhledávána při příležitosti otevření nového obchodu. S dostatečným předstihem navštíví zástupce společnosti Tesco několik organizací v lokalitě budoucího obchodu a zhodnotí, zda by vyhovovala principům způsobu spolupráce.

Partnerskou neziskovou organizací vybírá společnost několika možnými způsoby. V minulosti byly organizovány veřejné ankety, ve kterých byli obyvatelé dané lokality dotazováni, která z vytipovaných organizací by podle nich nejvíce potřebovala finanční i materiální podporu společnosti Tesco. Organizace, která získala nejvyšší počet hlasů od svých příznivců, se stala partnerskou organizací daného obchodu Tesco. Při slavnostním otevření obchodu získala šek na finanční podporu, která započala dlouhodobé a systematické partnerství.

V současné době jsou zapojeni do výběru partnerské organizace zaměstnanci nově otevíraného obchodu a je jim nabídnuto, aby si sami vybrali z předem vytipovaných organizací tu, kterou by nejvíce chtěli podporovat.

## **2.5 Marketingová strategie**

Společnost Tesco Stores ČR zaměřuje své marketingové strategie do více oblastí. Avšak rozlišuje své marketingové strategie podle důležitosti. Hlavní marketingová strategie je

směřována na zákazníky a má za cíl oslovit všechny zákazníky. Marketingová strategie zaměřující se na maximalizaci LFL tržeb, což jsou tržby na stejných provozovnách bez počítání expanze, je neméně důležitá. Další marketingovou strategií, která je spíše celoplošná, se společnost snaží o zvýšení hodnoty značky Tesco Stores ČR a následně i zvýšit a zkvalitnit komunikaci k akčním nabídkám či novým službám.

V současném období musí společnost přizpůsobit své marketingové strategie současné hospodářské krizi. Společnost na tuto skutečnost zareagovala nejen změnou strategie, ale i vytvořením nových kampaní. Změnu v marketingové strategii provedla společnost hlavně v orientaci vzhledem k ceně a kvalitě. V současné době preferuje a cílí své marketingové strategie především na cenu než kvalitu. Více společnost sleduje chování zákazníků a podle toho zaměřuje své aktivity. Jednou z aktivit se stala právě nově vytvořená kampaň “Tesco pomáhá v době krize.”. Tato kampaň by měla více přiblížit zákazníky a společnost Tesco Stores ČR, o což se společnost snaží už několik let.

Další zásadní změny se týkají úrovně firemní strategie. Jednou z nich je srovnání cen ve Slovenské republice a cen v Maďarsku. Jelikož i provozovny ve Slovenské republice spadají pod marketingové ředitelství v České republice, je povinno se touto otázkou zabývat. Problémy způsobené krizí došly tak daleko, že u některých cen nastal rozdíl přes čtyřicet procent. Otázkou zůstává jak ceny srovnat. To je pro společnost Tesco Stores ČR prozatím nezodpovězeno. Jednoznačně to pro společnost bude znamenat zásadní investici s nejistým výsledkem.

## **2.6 Marketingová komunikace**

Touto činností se společnost zabývá usilovně už několik let ve spolupráci s mediální agenturou OMD Czech. Tato agentura je součástí jedné z největších celosvětových agentur specializovaných na mediální komunikaci, která investuje miliardy dolarů prostřednictvím více jak 140 poboček v osmdesáti zemích světa. Agentura je organizace, do které přicházejí dodavatelé z médií nabízet svoje produkty a koncepty, ve které chtějí nejlepší a nejbystřejší lidé budovat svoji kariéru, a na kterou odborná veřejnost pohlíží jako standard, se kterým se všichni porovnávají. Dle této agentury využívá společnost Tesco Stores ČR celkový marketingový mix, který je agenturou OMD Czech doporučen.

Při marketingové komunikaci využívá společnost Tesco Stores ČR především tyto komunikační cesty:

- televize,
- rádio,
- internet,
- tisk.

Dalším separátním médiem využívaným společností při marketingové komunikaci je letáková komunikace. Při využití komunikace dochází k neadresné distribuci letáků do schránek.

Díky výše uvedeným komunikačním cestám se společnost snaží sdělit svým stávajícím, budoucím i potenciálním zákazníkům informace a to převážně cenové nebo informace o nových produktech. Nejčastěji se informace týkají především akčních nabídek na konkrétní produkt, uvedení nového produktu na trh nebo spuštění nového cenového programu, kterým se stal například nedávno zavedený cenový program “Garance nejnižší ceny ve městě”.

Procento šumu u jednotlivých marketingových cest se liší. Pokud se jedná o využití komunikace přes média, která bývá cílená, procento šumu je relativně malé. Ovšem při využití letákové neadresné komunikace se procento šumu zvyšuje. Společnost Tesco Stores ČR předpokládá, že při letákové komunikaci, se přibližně třicet procent k příjemci vůbec nedostane a následně se bude pouze pětadesát procent příjemců rozhodovat dle poskytnutých informací.

Při marketingové komunikaci však nejde jen o poskytnutí informací zákazníkovi, ale také o sběr informací od zákazníků. Zákazníci nejčastěji komunikují se společností Tesco Stores ČR přes elektronickou poštu. Většinou jde o dotazy, náměty a připomínky, na které se snaží společnost odpovídat přes kompetentní oddělení a co v nejrychlejším časovém horizontu.

Veškeré příchozí reakce od zákazníků si společnost Tesco Stores ČR zaznamenává a ukládá. Následně pak společnost provádí jednou za rok vyhodnocení těchto reakcí. Při vyhodnocení se zaměřuje především na celkový počet příchozích reakcí, na počet stížností a v neposlední řadě i na počty stížností k jednotlivým poskytnutým produktům a službám.

## **2.7 Marketingový výzkum**

Společnost Tesco Stores ČR se silně zaměřuje na marketingový výzkum. Mottem společnosti totiž je “Nikdo nedělá pro zákazníky tolik co my.” Proto se snaží být společnost v této oblasti marketingu opravdu důsledná. Společnost Tesco Stores ČR provádí v současné době tři druhy výzkumů.

Data: Sběr klasických informací o tržbách, využívání servisu DUNNHUMBY, který studuje nákupní zvyklosti zákazníků a podle přijatých informací dokáže konkrétnímu zákazníkovi vybrat akční nabídku na míru.

Strategické výzkumy: Tyto výzkumy preferují velký vzorek zákazníků, který bývá až přes tisíc, u kterých se zkoumají obecné i specifické změny chování a požadavků zákazníků. V současné době se zkoumají změny v chování zákazníků v době ekonomické krize.

Taktické výzkumy: Provádí se na úrovni diskuze se zákazníky v jednotlivých prodejnách společnosti.

Informace, které se snaží společnost Tesco Stores ČR pomocí těchto druhů výzkumů zjistit, jsou především o potřebách a přáních zákazníků, o postoji zákazníků ke společnosti Tesco Stores ČR a o hodnocení společnosti vzhledem ke své konkurenci.

Marketingovému výzkumu společnost věnuje velké množství času. Ve společnosti jsou přesvědčení, že marketingovému výzkumu věnují vůbec nejvíc času oproti svým konkurentům. V marketingovém oddělení společnosti se zabývá výzkumem tým, který má svého manažera, pod kterým pracuje pět pracovníků, z nichž jeden pracuje ve Slovenské republice.

Proto společnosti nedělá problémy následné hodnocení všech marketingových výzkumů v krátkém časovém horizontu. Tudíž včas může společnost zareagovat na případné změny. Doba reakce na změny, které vyplynuly z vyhodnocení marketingového výzkumu, je závislá na zásadnosti změny. Společnost je schopna reagovat na méně zásadní změny hned následující den. Pokud se však jedná o nějakou změnu strategie, bude doba reakce trvat několik měsíců případně i let.

## 2.8 Zhodnocení a návrhy opatření v marketingovém řízení společnosti

Zhodnocení současného stavu nejen v oblasti marketingového řízení ve společnosti Tesco Stores ČR vychází především ze situační analýzy, která je vypracována v kapitole 2.4.

V současné době se nachází v samotném středu na trhu obchodních řetězců. Toto postavení si společnost udržuje již několik let, i přes snahu společnosti získání lepšího postavení na trhu a většího tržního podílu na trhu. Svou pozici na trhu si společnost zajistila na základě své tradice nejen v České republice a také svou rozsáhlou distribuční sítí. Ovšem pokud by se mělo srovnat působení společnosti na českém a anglickém trhu, zjistíme, že postavení na obou trzích se značně liší. A tudíž by se měla společnosti Tesco Stores ČR pokusit zaujmout na českém trhu stejnou pozici, kterou si již vybudovala na anglickém trhu. Ze situační analýzy je patrné, že společnost nezatěžují žádné zásadní nedostatky, které by mohly být příčinou pro neúspěšné zesílení postavení společnosti na trhu. Společnosti Tesco Stores ČR naopak chybí vytvoření vlastní přidané hodnoty v poskytování služeb zákazníkům, kterou by zaujala zákazníky a zároveň získala konkurenční výhody. Pokud se podíváme na slabé stránky ze SWOT analýzy, zjistíme, že se dají odstranit nebo snížit. Fluktuace zaměstnanců samozřejmě vyplývá z velikosti společnosti, a proto se její výskyt bude těžko odstraňovat. Společnost by se však měla pokusit o snížení tohoto negativního faktoru zkvalitněním personální politiky. Pro odstranění další slabé stránky týkající se obměňování a čerstvosti zboží by společnost měla zajistit reorganizaci této činnosti přímo na jednotlivých prodejnách a hlavně zajistit pravidelnější kontrolu jednotlivých úseků na prodejnách.

Při hodnocení marketingového řízení společnosti Tesco Stores ČR se musí poukázat na velký pokrok oproti minulosti. Společnost zapracovala na této činnosti tím, že posílila marketingové oddělení o zkušené pracovníky, zvolila vhodnou organizaci v marketingovém oddělení a vymezila pracovní náplň jednotlivých úseků. Celé marketingové oddělení má vymezenou působnost pouze na oblast České a Slovenské republiky. A díky posílení pracovního týmu v marketingovém oddělení nečiní problémy společnosti kvalitně monitorovat obě oblasti působnosti. Vyzdvihnout by se také mělo silné zaměření společnosti na marketingový výzkum. Pro tuto činnost společnost využívá samostatný úsek vedený vlastním manažerem, a proto touto činností převyšuje svou konkurenci. Proto bych společnosti doporučoval, aby v tomto zaměření vytrvala i do budoucna, jelikož by si právě touto činností mohla zajistit výraznou konkurenční výhodu vyplývající z marketingového výzkumu. Avšak bylo by mnohem efektivnější získávat více informací, názorů a podnětů od potencionálních zákazníků než jen sledovat, monitorovat a

reagovat na konkurenci, protože samotní zákazníci znají své přání a potřeby a zároveň oni sami odhalují nedostatky v poskytování služeb společnosti.

Dále bych společnosti Tesco Stores ČR doporučil prosazení svých vlastních výrobků v prodeji. Jelikož společnost zapracovala na kvalitě svých výrobků za spolupráce renomovaných českých i zahraničních dodavatelů, může společnost nabídnout zákazníkovi stejně kvalitní výrobky jako konkurence ovšem za mnohem nižší ceny. Získání zákazníků, které by tyto výrobky značky Tesco oslovily, by mohlo společnost dovést ke konkurenční výhodě a získání většího tržního podílu na trhu.

## Závěr

Při vypracování bakalářské práce jsem se snažil propojit teoretickou část s praktickou částí v konkrétní společnosti.

V teoretické části jsem vymezil základní pojmy spojené s marketingovým řízením a charakteristiky jednotlivých prvků marketingového řízení.

V praktické části jsem se zaměřil na společnost Tesco Stores ČR. Na úvod této části jsem popsal obecné informace o společnosti a pokusil se společnost co nejlépe představit. Po tomto úvodu jsem vypracoval situační analýzu společnosti pomocí SWOT analýzy, analýzy mikroprostředí a makroprostředí, která by měla vytvořit o současném stavu společnosti reálný obraz. V následujících kapitolách jsem popsal jednotlivé prvky marketingového řízení společnosti Tesco Stores ČR, jimiž jsou marketingová strategie, marketingová komunikace a marketingový výzkum. Tento popis jednotlivých prvků by měl dokreslit celý obraz o stavu marketingové řízení společnosti Tesco Stores ČR.

Poslední kapitola bakalářské práce obsahuje zhodnocení celkového současného stavu marketingového řízení společnosti doplněné o návrhy na z kvalitnění marketingového řízení ve společnosti Tesco Stores ČR.

**Domnívám se, že se mi povedlo splnit vymezený cíl bakalářské práce. V práci jsem provedl situační analýzu marketingového řízení společnosti Tesco Stores ČR, zhodnotil současný stav marketingového řízení a na závěr jsem se pokusil o vypracování návrhu pro zlepšení marketingového řízení.**

**Věřím, že pro společnost Tesco Stores ČR budou návrhy užitečné při budoucích marketingových aktivitách a pomůžou jí k vybudování silného postavení na trhu maloobchodních řetězců. Závěrem přeji společnosti Tesco Stores ČR do dalších let mnoho úspěchů a štěstí.**



## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Základy marketingu*. 3. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha : Alfa, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip, MEDEK, Pavel. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip, DOLANSKÝ, Václav, JURNEČKA, Stanislav. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. Profesional. ISBN 80-247-0016-6.

SMITH, Paul, HLAVÁČ, Tomáš, STRNAD, Zdeněk. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 518 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-252-1.

VACULÍK, Josef. *Základy marketingu*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2001. 217 s. ISBN 80-7194-366-5.

VACULÍK, Josef. *Marketingové řízení*. 2. přeprac. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.

### Jiné zdroje

*Webové stránky společnosti Tesco Stores ČR a.s.* [online]. 2008 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW:<<http://www.itesco.cz/>>.

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	Výrobky Tesco Standard
<b>Příloha B</b>	Výrobky Tesco výhodný nákup
<b>Příloha C</b>	Výrobky Tesco Light choices
<b>Příloha D</b>	Výrobky Tesco Organic
<b>Příloha E</b>	Výrobky Tesco Finest

## Příloha A

Kvalita výrobků Tesco Standard je srovnatelná se značkovými výrobky.



## Příloha B

Výrobky Tesco výhodný nákup jsou nejlevnějšími v nabídce (entry price point) a jsou určeny pro cenově citlivé zákazníky, kteří hledají co nejdostupnější výrobek.



## Příloha C

Výrobky Light Choices neobsahují ztužené tuky, syntetická barviva a syntetická aroma. Všechny tyto výrobky splňují námi předepsaná přísná kritéria pro energetickou hodnotu, obsah cukru, nasycených mastných kyselin a soli, a vždy obsahují méně než 3 % tuku nebo poloviční množství tuku než srovnatelné výrobky.



## Příloha D

Výrobky Tesco Organic splňují všechny zákonné požadavky zařazení bio, tj.:

- mají přirozenou chuť a více živin
- nezatěžují lidský organismus cizorodými látkami
- neobsahují geneticky modifikované organismy
- neobsahují přidané chemické látky pro vylepšení chutí a vůní



## Příloha E

Výrobky nejvyšší kvality pod značkou Tesco. Výrobky Tesco Finest mají přidanou hodnotu oproti standardním výrobkům, např. původ surovin, způsob jejich zpracování, originální recepturu.

