

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ**

**Marketingové řízení obchodní organizace
INTERSPAR**

Bc. Barbora Tužilová

Diplomová práce

2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora TUŽILOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Marketingové řízení obchodní organizace INTERSPAR**

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

Úvod

1. Pojetí marketingu a marketingového řízení
2. Deskripce klíčových nástrojů marketingu obchodních organizací
3. Analýza kupního chování zákazníků
4. Situační analýza v podmínkách obchodní organizace INTERSPAR
5. Zpracování návrhu organizačních zajištění marketingu
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003.
2. KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2004.
3. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004.
4. MEFFERT, H. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 1996.
5. PALMER, A. Introduction to marketing: theory and practice. New York: Oxford University Press, 2004.
6. SMITH, P. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000.
7. VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002.
8. VYSEKALOVÁ, J. Psychologie spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2004.

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

Datum zadání diplomové práce: **18. června 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena 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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2009

Bc. Barbora Tužilová

Poděkování

Na tomto místě velmi děkuji panu doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce, jeho cenné rady a připomínky.

Mé poděkování patří rovněž pracovníkům hypermarketu INTERSPAR v Hradci Králové za poskytnutí materiálu a informací ke zpracování této práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá marketingovým řízením vybraného podniku. V teoretické části jsou charakterizovány základní marketingové pojmy a vysvětlena podstata marketingového řízení. Dále jsou definovány klíčové postupy a nástroje marketingu a popsáno kupní chování spotřebitelů. Posledním bodem teoretické části práce je vymezení charakteristických rysů současného obchodu.

Praktická část práce je zaměřena na situační analýzu ve společnosti SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o. Na základě získaných poznatků o společnosti je vypracována SWOT analýza a v závěru práce je zpracován návrh možných změn v marketingovém řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing; marketingové řízení; nástroje marketingu; marketingový mix; kupní chování spotřebitelů; situační analýza; SWOT analýza.

TITLE

Marketing management of the trading organization INTERSPAR

ANNOTATION

This thesis deals with the marketing management of the selected company. In the theoretical part of this work are described basic marketing terms and explained gist of the marketing management. Then there are defined main methods and instruments of marketing and described purchase behaviour of consumers. The last point of the theoretical part is the definition of characteristic features of the current trade.

The practical part of this work is targeted to the situation analysis of a company SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o. On basis of acquired knowledges about a company is worked out a SWOT analysis and in the final part of this thesis is compiled the suggestion of any changes in the marketing management.

KEYWORDS

marketing; marketing management; instruments of marketing; marketing mix; purchase behaviour of consumers; situation analysis; SWOT analysis.

Obsah

ÚVOD	- 8 -
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MARKETINGU	- 10 -
2. MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	- 14 -
2.1. PLÁNOVÁNÍ	- 15 -
2.1.1. Marketingová situační analýza.....	- 16 -
2.1.2. Stanovení marketingových cílů.....	- 18 -
2.1.3. Formulování marketingových strategií	- 19 -
2.1.4. Sestavení marketingového plánu	- 20 -
2.2. REALIZACE	- 20 -
2.2.1. Implementace.....	- 20 -
2.2.2. Organizační zabezpečení.....	- 21 -
2.3. KONTROLA	- 22 -
3. MARKETINGOVÉ POSTUPY A NÁSTROJE OBCHODNÍ FIRMY	- 24 -
3.1. SEGMENTACE TRHU	- 24 -
3.2. TARGETING.....	- 24 -
3.3. POSITIONING.....	- 25 -
3.4. MARKETINGOVÝ MIX.....	- 26 -
3.4.1. Produkt	- 27 -
3.4.2. Cena.....	- 29 -
3.4.3. Distribuce	- 30 -
3.4.4. Marketingová komunikace.....	- 30 -
4. KUPNÍ CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ	- 35 -
4.1. MODEL NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ	- 35 -
4.2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ.....	- 36 -
4.3. KUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES	- 39 -
5. CHARAKTERISTICKÉ RYSY SOUČASNÉHO OBCHODU	- 42 -
5.1. TYPOLOGIE OBCHODNÍCH JEDNOTEK	- 43 -
5.2. SOUČASNÝ VÝVOJ OBCHODU V ČESKÉ REPUBLICE	- 45 -
6. SITUAČNÍ ANALÝZA VE SPOLEČNOSTI SPAR	- 46 -
6.1. HISTORIE SPOLEČNOSTI	- 46 -
6.2. SOUČASNOST	- 47 -
6.3. TYPY PRODEJNÍCH JEDNOTEK	- 48 -
6.4. PROFIL SPOLEČNOSTI SPAR ČESKÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST, S.R.O.	- 49 -
6.4.1. Historie společnosti v České republice.....	- 49 -
6.4.2. Základní údaje o společnosti	- 50 -
6.4.3. Organizace v rámci společnosti	- 51 -
6.4.4. Logistika	- 53 -
6.4.5. Sortiment INTERSPAR	- 55 -
6.4.6. Privátní značka SPAR.....	- 56 -
6.4.7. Cíle společnosti	- 58 -

7. ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 59 -
7.1. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 59 -
7.1.1. Podnikové prostředí.....	- 59 -
7.1.2. Konkurence.....	- 59 -
7.1.3. Dodavatelé.....	- 66 -
7.1.4. Vztahy s veřejností.....	- 67 -
7.1.5. Zákazníci.....	- 68 -
7.2. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 73 -
7.2.1. Demografické prostředí.....	- 73 -
7.2.2. Ekonomické prostředí.....	- 73 -
7.2.3. Přírodní prostředí.....	- 74 -
7.2.4. Technologické prostředí.....	- 75 -
7.2.5. Politické a legislativní prostředí.....	- 75 -
7.2.6. Sociální a kulturní prostředí.....	- 75 -
8. ANALÝZA KOMUNIKAČNÍHO MIXU SPOLEČNOSTI.....	- 76 -
8.1. REKLAMA.....	- 76 -
8.1.1. Reklamní kampaně.....	- 76 -
8.2. PODPORA PRODEJE.....	- 77 -
8.3. OSOBNÍ PRODEJ.....	- 78 -
8.4. PUBLIC RELATIONS.....	- 78 -
8.5. DIRECT MARKETING.....	- 79 -
8.6. INTERNET.....	- 80 -
9. SWOT ANALÝZA.....	- 81 -
9.1. SILNÉ STRÁNKY.....	- 81 -
9.2. SLABÉ STRÁNKY.....	- 82 -
9.3. PŘÍLEŽITOSTI.....	- 82 -
9.4. HROZBY.....	- 83 -
9.5. ZÁVĚRY SWOT ANALÝZY.....	- 83 -
10. ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU ORGANIZAČNÍCH ZAJIŠTĚNÍ MARKETINGU V HYPERMARKETU INTERSPAR.....	- 86 -
10.1. HYPERMARKET INTERSPAR V HRADCI KRÁLOVÉ.....	- 86 -
10.2. MARKETINGOVÉ AKTIVITY V RÁMCI HYPERMARKETU.....	- 88 -
ZÁVĚR.....	- 91 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	- 93 -
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	- 95 -
SEZNAM GRAFŮ.....	- 95 -
SEZNAM TABULEK.....	- 95 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 96 -

Úvod

Marketing počátku 21. století vstupuje do nové, dynamičtější fáze. Zejména vlivem pokroku v oblasti komunikačních technologií lze očekávat změny ve vzájemném propojení mezi podniky a zákazníky. Aby mohly podniky co nejvíce obstát v dnešním vysoce konkurenčním prostředí, nabízí se využití marketingu. Marketing je více než kterákoli jiná oblast podnikání založen na vztazích se zákazníky. Jeho cílem je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty, udržet si stávající zákazníky a současně vytvářet zisk.

Na rozvinutých trzích převyšuje nabídka nad poptávkou a je zde velmi silná konkurence. Navíc nároky zákazníků rostou. Dnes už jim nestačí nabízet co nejlepší, nejkvalitnější produkt, ale jsou zvyklí, že jeho cena bude pro ně co nejvýhodnější a způsob jeho dodání bude pro ně maximálně komfortní, spojený s bezpočtem doplňkových služeb a výhod. Jedním z nejaktuálnějších a nejnáročnějších úkolů, jimž se v současnosti marketing věnuje, je otázka udržení zákazníka a dosažení jeho co nejvyšší věrnosti a loajality.

Firmy přesouvají svoji pozornost z řízení produktových portfolií na řízení zákaznických portfolií. Sestavují databáze o jednotlivých zákaznících, dělají méně standardizovaných produktů a služeb a více se orientují na mikrosegmenty a výrobu na zakázku. Zlepšují metody zjišťování ziskovosti zákazníka a jeho celoživotní hodnoty a pozorně sledují návratnost svých marketingových investic. Rovněž se zabývají etickými a společenskými následky svých marketingových rozhodnutí. Zboží a služby jsou prodávány rozmanitými přímými i nepřímými kanály. Masová reklama již není tak účinná, jak bývala, a proto podniky zkoumají nové formy komunikace - například zážitkový či zábavní marketing.

V tržních podmínkách je jen málokdy možné úspěšně dosáhnout svých cílů spoléháním na náhodu nebo štěstí. Daleko perspektivnější je vycházet z objektivizovaných, systematicky každodenní praxí prověřovaných marketingových nástrojů a postupů. Firma se musí rozhodovat o tom, jaké chce mít zákazníky, které jejich potřeby uspokojovat, jaké výrobky a služby nabízet, jaké stanovit ceny, které distribuční kanály využívat, jaké rozvíjet partnerské vztahy, které informace sdělovat a které přijímat.

Klíčovou složkou procesu marketingového řízení jsou do podstaty problému pronikající tvůrčí marketingové strategie a plány k řízení marketingových aktivit. Podniky se musí nějaké strategie držet, ale zároveň musí hledat nové cesty k jejímu neustálému vylepšování.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznání zkoumané problematiky. Jsou zde charakterizovány základní pojmy, s nimiž marketing operuje a vysvětlena podstata marketingového řízení. Dále následuje deskripce klíčových postupů a nástrojů marketingu, jež jsou využívány obchodními podniky. Následně je popsáno kupní chování spotřebitelů a faktory, které ho ovlivňují. Posledním bodem teoretické části práce je vymezení charakteristických rysů současného obchodu.

Teoretické poznání dané oblasti se stalo východiskem pro praktickou část diplomové práce. Nejprve je provedena situační analýza ve společnosti SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o. včetně analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pozornost je zaměřena i na rozbor marketingové komunikace, která je jedním z nejviditelnějších a nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu.

Na základě získaných poznatků o společnosti je dále vypracována SWOT analýza a z ní vyplývající závěry pro společnost. Nakonec následuje zpracování návrhu organizačních zajištění marketingu, a to konkrétně v hypermarketu INTERSPAR v Hradci Králové, kde byly získány i materiály pro zpracování diplomové práce.

Cílem této práce je provést situační analýzu firmy včetně poznání prostředí, ve kterém se pohybuje, zhodnotit její postavení na trhu, prezentovat komunikační aktivity, jež v současné době využívá a případně identifikovat a navrhnout možné změny.

1. Vymezení základních pojmů marketingu

V současné době existují desítky různých definic marketingu, které prezentují osobitá pojetí jednotlivých autorů. K nejvýstižnějším z nich lze zahrnout následující:

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“¹

„Marketing lze definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.“²

„Marketing lze ve stručnosti chápat jako souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšného dosažení svých cílů na trhu.“³

Z výše uvedených definic vyplývá, že cílem marketingu je nejen vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty, ale rovněž udržet si stávající zákazníky neustálým uspokojováním jejich potřeb a současně vytvářet zisk, který je v podstatě hlavním a základním smyslem veškeré činnosti podniku.

Úspěšné firmy podnikající na tuzemském trhu nebo v globálním měřítku kladou velký důraz na vztahy se zákazníky a důsledně využívají marketing. Mnozí se domnívají, že jeho obsahem jsou jen prodejní techniky a reklama. Marketing však zahrnuje celou řadu různých aktivit, např. marketingový výzkum, vývoj nových produktů, propagaci, osobní prodej, cenovou politiku, distribuci aj., které se zaměřují na zjišťování a uspokojování potřeb zákazníků zároveň s plněním podnikových cílů.

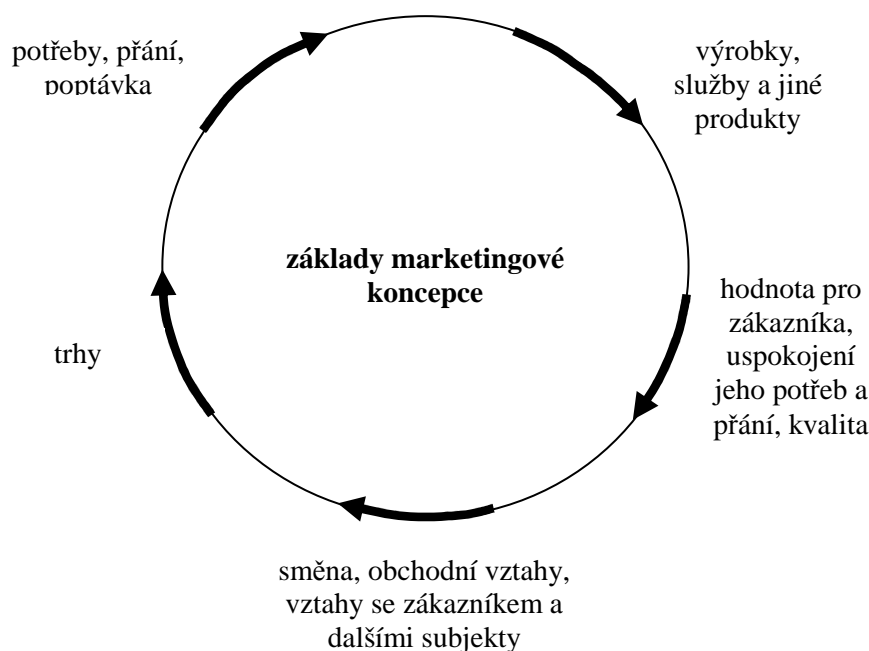
V současném silně konkurenčním prostředí lze dosáhnout úspěchu tím, že firma dokáže dobře porozumět potřebám a přáním zákazníků, poskytuje výrobky, které jim přinášejí novou hodnotu za příznivou cenu, účinně je distribuuje a přizpůsobuje jim i způsob prodeje, propagaci a další faktory. Zákazník by měl být klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 30

² BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 3

³ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. s. 8

Následující obr. č. 1 - 1 ukazuje, jak jsou jednotlivé prvky marketingového procesu vzájemně propojeny a jak na sebe navazují.



Obr. 1-1: Základy marketingové koncepce⁴

Koncepce lidských potřeb je základní koncepcí, na níž je marketing založen. **Potřebu** lze definovat jako pocit nedostatku. Lidské potřeby se promítají ve formě **tužeb a přání**, jež jsou ovlivňovány kulturními a osobními charakteristikami.

Lidé mají většinou neomezená přání, avšak omezené zdroje k jejich naplnění. Z toho důvodu si chtějí zvolit takové výrobky, které jim za vynaložené prostředky poskytnou maximální hodnotu a uspokojení. Jsou-li daná přání podložena náležitou kupní silou, formují **poptávku**.

Potřeby, touhy a přání uspokojují lidé prostřednictvím produktů. **Produkt** se rozumí jakýkoliv statek, jež může být nabídnut na trhu za účelem uspokojení potřeb nebo přání. Oproti hmotnému zboží zahrnují produkty i **služby**. Službami se rozumí aktivity či užitky nabízené k prodeji, které mají v podstatě nehmotnou povahu a nelze k nim převádět vlastnické právo.

Spotřebitelům je obvykle nabízen široký sortiment produktů k uspokojení některé z jejich potřeb. Hlavním faktorem, podle kterého se rozhodují pro konkrétní výrobek nebo

⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 30

službu je to, jak vnímají hodnotu, kterou jim výrobek či služba mohou přinést. **Hodnotu pro zákazníka** lze charakterizovat jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji vynaloženými pro dosažení tohoto uspokojení.

Spokojenost zákazníka je závislá na tom, jak dalece je naplněno jeho očekávání ve vztahu k získanému produktu či k hodnotě, kterou zákazníkovi přináší. Úspěšné firmy nepřetržitě usilují o spokojenost svých zákazníků, jelikož pak opakovaně nakupují a navíc svou dobrou zkušenost s produktem sdělují dál.

Na funkci výrobku či poskytnutí služby má přímý vliv **kvalita**. Kvalita je úzce spjata s hodnotou pro zákazníka a uspokojením jeho potřeb. Může být definována jako schopnost výrobku či služby uspokojovat zjevné nebo skryté potřeby zákazníka.

Marketing přichází ke slovu ve chvíli, kdy se lidé rozhodnou uspokojovat své potřeby a přání prostřednictvím směny. **Směnu** lze definovat jako akt, při němž jedna strana získává požadovaný produkt tím, že za něj něco nabídne. Jednotkou směny je **transakce**, tj. výměna hodnot mezi dvěma stranami. Nejběžnější formou je klasická peněžní transakce.

Další významnou oblastí marketingu je tzv. **vztahový marketing**, jehož cílem je vybudování dlouhodobých, vzájemně prospěšných vztahů se zákazníky i s dalšími partnery. Počátek dobrých vztahů se zákazníky spočívá v tom, že jim bude poskytnuta výjimečná hodnota. Měřítkem úspěchu je dlouhodobá spokojenost zákazníka i schopnost si ho udržet.

Trh lze definovat jako soubor všech stávajících i potenciálních kupujících výrobků a služeb. Kupující sdílejí potřeby či přání, které mohou být uspokojeny prostřednictvím směny. Velikost trhu je závislá na počtu osob, které si přejí uspokojit své potřeby, mají potřebné zdroje k uskutečnění směny a jsou ochotny je nabídnout, aby získali po čem touží.

Podnik při svých každodenních aktivitách komunikuje se svým okolím, zjišťuje momentální situaci na trhu, vyhodnocuje ji a snaží se zvolit nejvhodnější způsob oslovení zákazníků a obchodních partnerů. Soubor těchto opatření lze označit jako koncepcí marketingového řízení, kterou podnik určuje svůj vztah ke svému marketingovému okolí, především k zákazníkům a konkurentům.

Soudobá teorie marketingu vyčlenila tyto základní koncepce:

- **Výrobní** podnikatelská koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou preferovat zejména výrobky snadno dostupné a levné. Hlavním cílem řízení je efektivní výroba a široké pokrytí trhu.
- **Výrobní** podnikatelská koncepce se zaměřuje na neustálé zdokonalování výrobků, jelikož vychází z toho, že spotřebitelé dávají přednost těm výrobkům, které jsou vysoce kvalitní, dokonale fungují a mají vynikající design.
- **Prodejní** podnikatelská koncepce se snaží přimět zákazníka ke koupi výrobků pomocí intenzivní propagace. Základem koncepce je myšlenka, že zákazníci nebudou kupovat produkty dané firmy v dostatečném množství, pokud nebude jejich prodej patřičně rozšířen a podporován různými nástroji.
- **Marketingová** koncepce staví na principu trvalé orientace podniku na aktivní a efektivní uspokojování potřeb zákazníků lépe než konkurence. Na počátku její realizace je poznání a vymezení trhu, poté se firma zaměřuje na potřeby zákazníků a nakonec následuje koordinace marketingových aktivit, které se zákazníků dotýkají.
- **Sociálně - marketingová** koncepce vychází z požadavku, aby činnost výrobců a prodejců vedla k dokonalému uspokojování potřeb zákazníků a zároveň neměla nepříznivý vliv na kvalitu životního prostředí a fungování lidské společnosti.

2. Marketingové řízení

Marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí řízení každého podniku. Může být definováno jako proces, jehož smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožní podniku dosahovat stanovených cílů, a to při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů a vnějších příležitostí podniku.

Marketingové řízení musí včas zachytit všechny podstatné změny probíhající na trhu, musí mít schopnost vytvářet dobrou pověst podniku a jeho výrobků či služeb, aktivně ovlivňovat kupní rozhodování zákazníků, umět zákazníky nejen získat, ale rovněž i udržet.

Podstata marketingového řízení spočívá:⁵

- v uspořádaném souboru poznatků a informací;
- zpracovaném formou návodu pro marketingové jednání a rozhodování;
- vedoucí k dosažení podnikových a marketingových cílů;
- při efektivním využití zdrojů v podniku disponibilních pro marketingové aktivity.

Marketingové řízení vychází z hlavních zásad a klíčových omezení pro podnik jako celek v rámci procesu strategického řízení. Je nutné zejména respektovat:

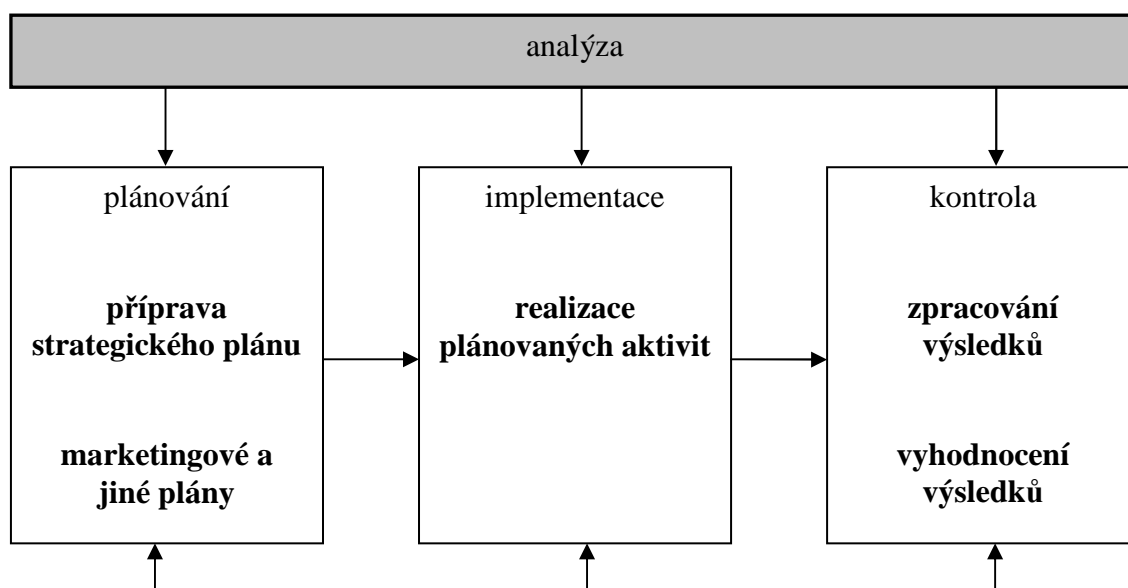
- definované poslání podniku, kde je vyjádřen účel i smysl jeho snažení a určeno pole jeho působnosti;
- stanovené cíle, kterých chce podnik dosáhnout;
- vytipovanou a formulovanou základní podnikovou strategii přihlížející k vývojovým trendům vnějšího i vnitřního prostředí podniku;
- vyjádřené podnikové příležitosti, které jsou nezbytným předpokladem pro splnění poslání a dosažení prosperity podniku.

Marketingové řízení představuje kontinuální proces probíhající ve třech po sobě následujících fázích, které tvoří:

- plánování;
- implementace;
- kontrola.

⁵ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 11

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými fázemi zobrazuje následující obr. č. 2 - 1.



Obr. 2-1: Vztah funkcí v procesu marketingového řízení⁶

Existence firmy je spojena s plněním konkrétních cílů či úkolů. Je založena za nějakým účelem, má určité poslání. Poslání firmy lze definovat jako prohlášení o účelu její existence. Obsahuje vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje.

„Poslání firmy představuje její hlavní filosofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků.“⁷

Definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů, ať již krátkodobých nebo dlouhodobých, je východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v řízení firem.

2.1. Plánování

Marketingové plánování představuje schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet shodu mezi marketingovými cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění těchto cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje, to vše v rámci stále se měnícího prostředí.

Plánování umožňuje přesněji formulovat firemní cíle a politiku, vede k lepší koordinaci činností uvnitř firmy a poskytuje přesnější údaje pro případnou kontrolu. Rozumné plánování pomáhá firmě předpokládat změny a přiměřeně rychle na ně reagovat.

⁶ VACULÍK, J. *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. s. 40

⁷ COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 72

Plánovací proces zahrnuje tyto základní kroky:⁸

- marketingovou situační analýzu;
- stanovení marketingových cílů;
- formulování marketingových strategií;
- sestavení marketingového plánu.

2.1.1. Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza představuje systematické, kritické a nestranné posouzení vnitřní a vnější situace podniku.

V rámci situační analýzy se využívá tzv. **SWOT analýza** (název této metody je odvozen z počátečních písmen anglických termínů **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities a **T**hreats). Tvoří závěr situační analýzy, jelikož shrnuje přednosti a sílu podniku a upozorňuje na jeho výrazné slabiny v souvislosti s příležitostmi a hrozbami.

Výsledky marketingové situační analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolností, které podstatně ovlivňují možnosti uspokojování potřeb trhu. Umožňují posoudit vnitřní kvality podniku ve spojitosti s celkovou podnikovou činností, pomáhají mu určit jeho místo v prostředí, ve kterém figuruje a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit.

Marketingové prostředí obchodní firmy

Z obecného pohledu lze marketingové prostředí obchodní firmy rozdělit na vnitřní prostředí (mikroprostředí) a vnější prostředí (makroprostředí).

1. Mikroprostředí

Uspokojování přání a potřeb zákazníků není v silách marketingu samotného, ale úspěch závisí i na interakci s ostatními faktory, jež náleží do mikroprostředí firmy - s odděleními firmy, dodavateli, distribučními mezičlánky, zákazníky, konkurencí a veřejností.

Při přípravě marketingových plánů je nutné brát v úvahu **vnitrofiremní prostředí**, zejména jeho organizační strukturu a účast dalších úseků na marketingové činnosti. Předpokladem úspěšného působení na trhu je spolupráce a komunikace v rámci vhodné organizační struktury. Spolupráce všech oddělení firmy a úloha marketingového oddělení jako koordinátora a integrujícího prvku může zajistit naplňování podnikových cílů.

⁸ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 16

Jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí jsou **zákazníci**. Firma, která průběžně sleduje potřeby svých zákazníků, může určit, kterým zákazníkům věnovat pozornost, a jakým způsobem lépe využívat svých zdrojů pro dosažení vytčených cílů.

V obchodní firmě velmi záleží na **dodavatelích**, jelikož na jejich schopnosti a spolehlivosti závisí, jaká bude kvalita dodávaného zboží. Je nutné sledovat situaci dodavatelů, počínaje výzkumem potenciálních nabídek a výběrem vhodných dodavatelů a včas reagovat na nepříznivé jevy, které by mohly ovlivnit vlastní podnik.

Obchodní podnik vystupuje sám v roli **prostředníka** (distributora). Spolupracuje s dalšími subjekty, které jsou mu nápomocny při vykonávání jeho činností. Jedná se zejména o dodavatelské organizace (velkoobchod), marketingové a reklamní agentury, organizace zajišťující distribuci a přepravu, finanční ústavy a pojišťovny aj.

Chce-li být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než **konkurence**. Firem, které přicházejí na trh s podobnou nabídkou, je mnoho, zákazníků je však omezený počet. U konkurence je třeba sledovat kromě jiného používané nástroje, jelikož čím je sortimentní nabídka podobnější, tím více se upíná pozornost na cenu.

Každá firma se obklopuje různorodou **veřejností** tvořenou skupinami lidí, kteří mají zájem o činnost firmy, případně i ovlivňují její schopnost při dosahování cílů. Mezi takové skupiny patří finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost a zaměstnanci firmy.

2. Makroprostředí

Faktory, ze kterých se skládá makroprostředí, mohou firmě na jedné straně nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji však mohou ohrozit. Konkrétně se jedná o prostředí demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

Demografie je věda zabývající se studiem obyvatelstva a charakteristikou změn populace (např. počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, úroveň vzdělanosti). Změny **demografického prostředí** působí na transformaci trhů, které se člení z hromadného trhu na dílčí mikrotrhy. Každá skupina má různé preference a nákupní zvyklosti.

Pro úspěšný prodej je třeba, aby lidé měli kromě zájmu nakupovat i potřebné finanční prostředky. **Ekonomické prostředí** se skládá z faktorů, které ovlivňují kupní sílu a složení výdajů domácností. Disponibilní kupní síla závisí na příjmech, cenách, úsporách a dostupnosti úvěrů. Změny významných ekonomických parametrů výrazně ovlivňují trhy.

Faktory životního prostředí, ekologické a klimatické nabývají stále více na významu. Jejich aktuálnost se promítá do vzniku koncepce celkově udržitelného rozvoje a tvorby ekologických a jiných norem týkajících se kvality života. Vliv činnosti firem na životní prostředí je stále více sledován, jelikož si začínáme uvědomovat nevratnost některých škodlivých zásahů do přírodního prostředí.

Technologické a technické prostředí je dnes jednou z nejrychleji se rozvíjejících složek marketingového makroprostředí. Rychlý pokrok ve znalostech a technických možnostech, objevy v různých oblastech, rozvoj informačních a komunikačních technologií, to vše vytváří pro firmy mnoho příležitostí rozvoje.

Politické a legislativní faktory vytváří rámec pro podnikatelské aktivity firem. Právní normy týkající se existence firem i trhů, ochrany spotřebitelů, životního prostředí aj., ovlivňují marketingové chování firem. Z hlediska politického se k těmto faktorům řadí přístup vládní administrativy k firmám a trhům, struktura státních výdajů a daňový systém. Politické dění v daném státě i zahraniční politika mohou výrazně ovlivnit situaci na trhu.

Kulturní faktory ovlivňují základní společenské hodnoty, preference a chování společnosti. Lidé žijící v dané společnosti mají značný počet názorů a hodnot, které se vyznačují vysokým stupněm stálosti. Tyto základní názory a hodnoty, které jsou dědičné, a které upevňují společenské instituce a organizace, v nichž se lidé shromažďují, pracují a žijí, je velice těžké měnit. Na druhé straně však existují i sekundární názory a hodnoty, které častěji podléhají změnám. Úlohou marketingu je předvídání těchto kulturních změn, díky kterým mohou vzniknout nové příležitosti.

2.1.2. Stanovení marketingových cílů

Poslání firmy musí být rozpracováno do podrobných cílů pro každou úroveň řízení firmy. Každý řídicí pracovník musí mít konkrétní cíl a musí být za něj zodpovědný. Při určování cílů je třeba respektovat, že cíle musí:⁹

- být motivující pro manažery a ostatní zaměstnance;
- poskytovat možnost jednoznačného vyhodnocení;
- poskytovat východisko pro určování strategií a marketingových plánů pro jejich dosažení;
- vytvářet pocit jistoty stávajících i potenciálních akcionářů.

⁹ COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 72

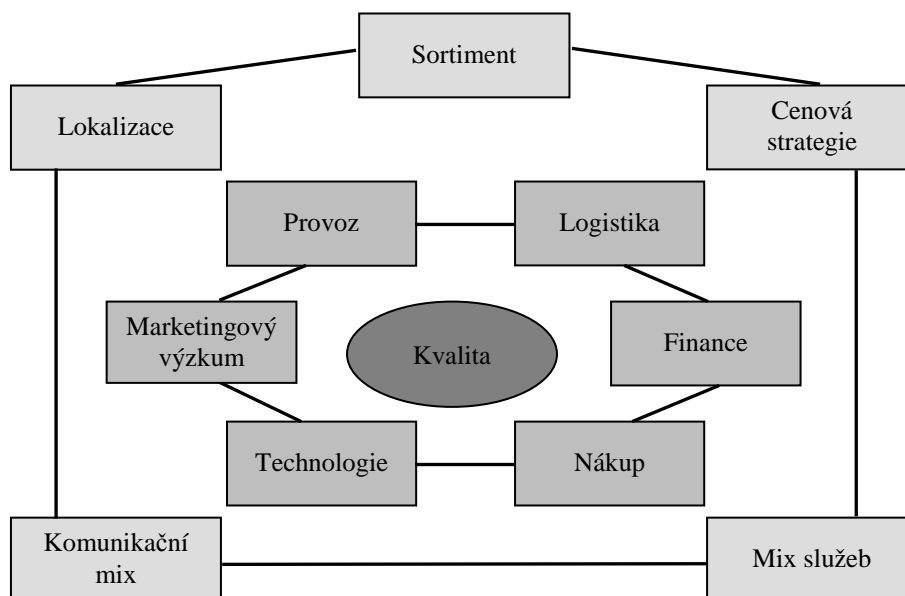
Marketingové cíle formulované v plánu představují konkrétní číselné údaje, které vyjadřují budoucí faktické výkony. Odpovídají na otázky:¹⁰

- **co** - o který konkrétní hmotný nebo nehmotný užitek se jedná;
- **kolik** - kusy, metry, koruny atd., vyjadřující například tržní podíly, výši prodeju apod.;
- **pro koho** - konkrétní cílové trhy nebo tržní segmenty, jejichž potřeby chce podnik uspokojovat;
- **kdy** - časové období, pro které je úkol stanoven.

Vytčené cíle podniku bezprostředně určují činnosti firmy v daném podnikatelském prostředí a jejich jasné vyjádření napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků.

2.1.3. Formulování marketingových strategií

Jsou-li stanoveny dílčí cíle, musí manažeři, kteří za ně zodpovídají, stanovit strategie pro jejich dosažení. Strategie musí být pečlivě propracovány, a také je zapotřebí určit potřebné materiální, finanční a lidské zdroje pro jejich implementaci. Strategie v obchodní firmě, znázorněná na obr. č. 2 - 2, je definována v oblastech lokalizace, sortimentního zaměření, cenové úrovně, služeb a komunikace.



Obr. 2-2: Strategie v obchodní firmě¹¹

¹⁰ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 18

¹¹ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 111

Zda se podařilo formulovat účinnou strategii se posuzuje podle toho, jak firma využívá příležitostí, které ji poskytuje prostředí a brání hrozbám, jak zhodnocuje síly a zabraňuje slabostem či je napravuje, a jak odpovídá kulturnímu a politickému kontextu.

2.1.4. Sestavení marketingového plánu

Strategický plán firmy obsahuje údaje o tom, v jakých oborech bude firma podnikat a jaké budou její cíle. Následně je potřeba, aby byl v rámci každé podnikatelské jednotky vypracován podrobnější plán. Marketingový plán specifikuje jednotlivé činnosti včetně termínů jejich zahájení i ukončení a potřebné zdroje k jejich realizaci.

Z časového hlediska obvykle firmy připravují následující plány:

- **Operativní plán** - zpravidla pokrývá období jednoho roku a slouží k určování aktuálních úkolů podniku a řízení jeho každodenních aktivit.
- **Taktický plán** - umožňuje pružně reagovat na případné změny ve vnějším a vnitřním prostředí podniku. Pomocí taktického plánování jsou hodnoceny jednotlivé aktivity podniku a v případě působení nových faktorů a výskytu nečekaných událostí se přistupuje k jejich modifikaci. Týká se zpravidla časového horizontu jednoho až tří let.
- **Strategický plán** - je sestavován na jedno a více desetiletí a vztahuje se k oboru, v němž v současné době firma operuje a naznačuje, jak se v daném druhu podnikání má i nadále úspěšně udržet či svou pozici zlepšit.

2.2. Realizace

Marketingovou realizací se rozumí proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie efektivně uvedeny do každodenní praxe tak, aby bylo dosaženo splnění plánem stanovených cílů. Realizační etapa zahrnuje implementaci a organizační zabezpečení.

2.2.1. Implementace

Při implementaci marketingového plánu jsou dříve formulované strategie aplikovány do praxe. Znamená to, že strategie musí:¹²

- být posunuty do denních marketingových aktivit (časový rámec, specifikace a znalost strategických záměrů, prostředky k jejich dosažení, kvantifikační měřítko cílů);

¹² BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 26

- se projevit ve způsobu, jakým podnik provádí a organizuje konkrétní činnosti, a najít svůj odraz v podnikových hodnotách;
- být viděny ve faktické práci marketingových manažerů (za realizaci je někdo odpovědný, přesně vymezené úkoly, termíny konečného plnění) a výsledcích podniku i v případném přizpůsobení se vzniklým změnám.

Předpokladem úspěšné realizace je vzájemná kooperace a koordinace veškerých činností, správný směr motivování jednotlivců i týmů, jasně definovaná odpovědnost za každou prováděnou aktivitu a rovněž dobrá a otevřená vzájemná komunikace.

2.2.2. Organizační zabezpečení

Realizace marketingových strategií závisí do značné míry i na organizačním zabezpečení jednotlivých realizovaných činností. Teorie a praxe úspěšného marketingového řízení zdůrazňuje řadu činitelů, z nichž nejdůležitější jsou následující:

- **Lidé** - jedná se především o schopnost, zkušenost a kvalifikaci pracovníků, jejich iniciativu, prosazování zájmů a cílů podniku, vysoký všeobecný přehled, o ochotu respektovat druhé a pracovat v týmu. U řídicích pracovníků je kladen důraz na předvídavost a osvojení si strategického myšlení.
- **Pracovní prostředí** - důležitou roli hraje vytvoření dobrého pracovního klimatu a dobrých mezilidských vztahů, které povedou k pocitu jistoty, stability a pocitu hrdosti na svůj podnik.
- **Informovanost** - dobrá informovanost pracovníků je nezbytná pro zdárné plnění úkolů a stanovených cílů. Je potřeba zajistit reálné a včasné informace o potřebách poptávky, zásobách, nákladech, konkurenci a dalších parametrech trhu, které slouží pro marketingové rozhodování.
- **Organizovanost** - firma musí zřídit marketingové oddělení, které je schopno realizovat firemní strategie a plány. V případě malé společnosti se marketingem zpravidla zabývá jeden pracovník, který provádí marketingový výzkum, řízení prodejních aktivit, zajišťování reklamy, služby zákazníkům i další činnosti. Podle toho, jak firma expanduje, rozšiřuje se i činnost oddělení, které plánuje a provádí veškeré marketingové aktivity.

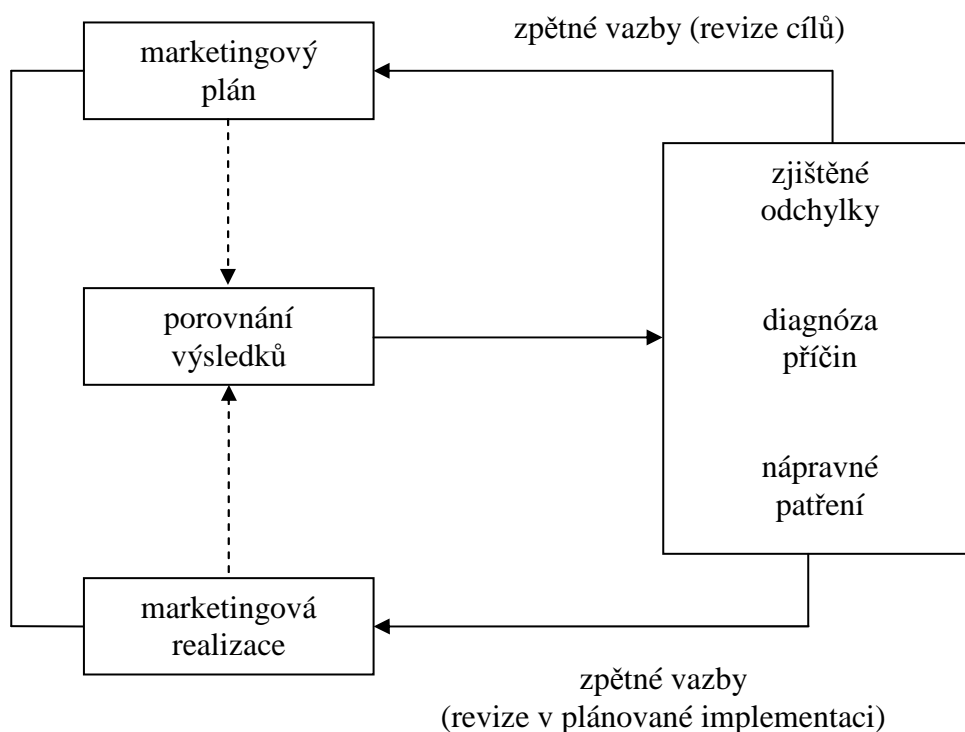
Strukturu marketingového útvaru i dělbu práce je třeba založit na principu účelnosti a funkčnosti. Nemusí vždy přesně vycházet z nějakého schématu či kopírovat domácí nebo zahraniční vzory. Nezbytné je vždy respektovat konkrétní podmínky a reagovat na změny.

Úspěšná marketingová strategie závisí na tom, jak dalece se firmě daří využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jakou podobu má rozhodovací proces, jak jsou pracovníci motivováni a jakou má firemní kulturu.

2.3. Kontrola

Při realizaci marketingových strategií a plánů se často vyskytují značné problémy i mnohá překvapení. Je proto nezbytné, aby marketingové oddělení permanentně kontrolovalo, zda se skutečnost neodchyluje od plánovaného průběhu a v případě potřeby přijímalo potřebná korekční opatření či modifikovalo původní cíle.

Kontrolní proces se tedy zaměřuje na monitorování marketingové realizace, šetří zjištěné odchylky, diagnostikuje jejich příčiny a iniciuje nápravná opatření, jsou-li nezbytná. Jedná se v podstatě o analýzu míry shody plánu s realizací. Proces realizační kontroly je znázorněn na obr. č. 2 - 3.



Obr. 2-3: Proces realizační kontroly¹³

¹³ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 143

Okruhy marketingové kontroly a její nástroje jsou uvedeny v následující tab. č. 2 - 1.

Tab. 2-1: Okruhy marketingové kontroly a její nástroje¹⁴

Okruh kontroly	Odpovědnost za činnost	Účel kontroly	Nástroje kontroly
Roční plán	Podnikový management	Zda je dosaženo plánovaných cílů	Analýza prodeje Analýza podílu na trhu Analýza marketingových výdajů Finanční analýza Výzkum mínění zákazníků
Kontrola rentability	Vedoucí marketingové kontroly (případně vedoucí útvaru marketingu)	Zjištění ziskovosti	Ziskovost: - produktu, - tržní segment, - zákazník, - distribuce, - velikost objednávek.
Kontrola efektivity	Linioví a štábní manažeři	Hodnocení a zvýšení efektivity marketingových činností	Efektivnost: - prodeje, - reklamy, - podpory prodeje, - distribuce.
Kontrola strategie	Podnikový management (auditor)	Využití příležitostí ve vztahu: - k produktu, - k trhu, - k distribučním cestám.	Hodnocení efektivity marketingu Marketingový audit Hodnocení etiky a sociálních závazků podniku

¹⁴ VACULÍK, J. *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. s. 59

3. Marketingové postupy a nástroje obchodní firmy

Předtím, než mohou firmy uspokojit zákazníky, musí poznat jejich potřeby a přání. Vzhledem k tomu, že existuje příliš mnoho zákazníků s mnoha různorodými potřebami, mají některé firmy lepší předpoklady k tomu, aby uspokojily jen určité skupiny zákazníků. Firma proto musí rozčlenit trh do homogenních skupin a připravit vhodnou strategii, jak se ziskem prodávat výrobky vybraným segmentům lépe než konkurence.

Daný proces zahrnuje tři fáze - segmentaci trhu, targeting a positioning. V momentě, kdy si firma zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu, který je jedním ze základních prvků moderního marketingu.

3.1. Segmentace trhu

Segmentaci trhu lze definovat jako rozčlenění trhu do homogenních skupin vzájemně se lišících svými potřebami, charakteristikami a chováním. Lze ji provádět podle těchto hledisek:

- **geografické** - trh je rozdělen na menší či větší územní celky;
- **demografické** - zákazníci jsou zařazováni do skupin podle věku, pohlaví, příjmu, vzdělání apod.;
- **psychografické** - trh je segmentován podle příslušnosti zákazníků do určitých společenských tříd vyznačujících se určitým životním stylem;
- **behaviorální** - trh je segmentován podle toho, jak se zákazníci chovají, např. podle míry používání určitých výrobků, loajality vůči značce, místa nákupu aj.

V rámci segmentace spotřebitelů se v posledních letech hodně využívá segmentace s využitím **segmentační proměnné životní styl**. Pro marketingové účely jsou na základě sledování životního stylu marketingovými a výzkumnými agenturami vytvářeny typologie spotřebitelů zachycující základní charakteristické rysy spotřebního a nákupního chování skupin spotřebitelů.

3.2. Targeting

Poté, co firma provede segmentaci trhu, může oslovit jeden či více těchto segmentů. Proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů se nazývá targeting. Firma by si měla vybrat takový segment, jemuž může

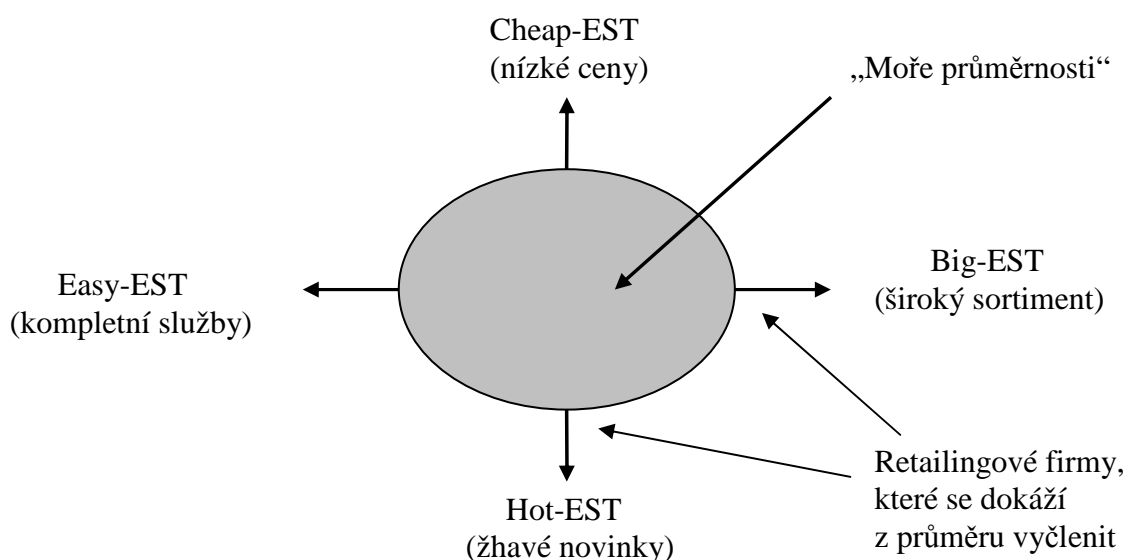
soustavně poskytovat největší hodnotu. Vzhledem k tomu, že téměř každá firma má nějakým způsobem limitované zdroje, měla by oslovit pouze jeden nebo několik málo tržních segmentů.

Rovněž se firma může rozhodnout oslovit několik segmentů skládajících se z různých zákazníků, kteří však mají stejná přání. Velká firma může nabízet celou sadu výrobků všem segmentům trhu. Většina firem ale vstupuje na trh a oslovuje pouze jeden segment zákazníků, a je-li úspěšná, oslovuje další. Velké společnosti usilují o ovládnutí celého trhu.

3.3. Positioning

Jakmile se firma rozhodne, který tržní segment osloví, musí si zvolit postavení, které chce u zákazníků zaujmout. Smyslem positioningu je odlišení se od nabídky konkurence na trhu a vytvořit důvod, pro který budou zákazníci preferovat nabídku právě vlastní firmy. Konečným cílem positioningu je maximalizace potenciálního prospěchu firmy. Při volbě vhodného positioningu obchodní firmy může být využit tzv. **EST - model** (znázorněný na obr. č. 3 - 1), který pracuje s těmito odlišujícími proměnnými:

- nejvýhodnější ceny (Cheap-EST),
- nejlepší služby (Easy-EST),
- nejžhavější novinky (Hot-EST),
- nejširší sortiment (Big-EST).



Obr. 3-1: EST-model¹⁵

¹⁵ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 121

Podle tohoto modelu se obchodní firma může zaměřit jen na dvě proměnné, přičemž proměnné umístěné v protilehlých vrcholech se vzájemně odpuzují. V případě, že se firma neodliší, neprofiluje, ocitne se v „moři průměrnosti“ a postupem času zanikne.

Úvahy o positioningu úzce souvisí s rozhodnutím o zvoleném obchodním formátu. Je to rozhodnutí dlouhodobého charakteru, je zcela zásadní pro orientaci obchodníka. S určitým typem obchodního formátu je spojena představa o cenové hladině, šíři sortimentu a úrovni služeb. Použité konstrukční prvky, materiály, osvětlení, uspořádání prodejní plochy, atmosféra prodejny, to vše odpovídá obchodnímu formátu a vyjadřuje tak i positioning obchodní firmy.

Positioning musí být zcela jasný. Chybou je jak nedostatečný positioning, kdy se firma dostatečně nediferencuje od konkurence, tak i přehnaný positioning, kdy je kladen přílišný důraz na jeden odlišující prvek, např. cenu.

3.4. Marketingový mix

V momentě, kdy si firma zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu.

„Marketingový mix představuje soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, jenž umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou.“¹⁶

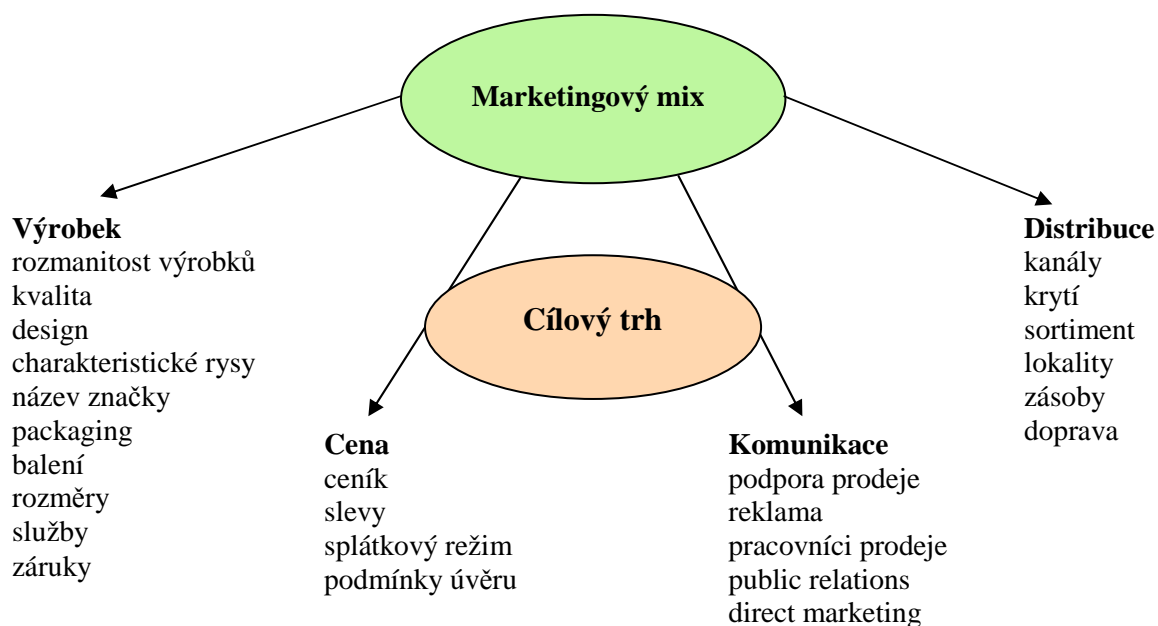
Zahrnuje v sobě vše, čím může firma ovlivňovat poptávku po své produkci. Jednotlivé složky marketingového mixu vyjadřují vztah podniku k jeho zájmovému okolí, tzn. zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, médiím apod. Marketingový mix představují čtyři skupiny proměnných, označované v literatuře jako „4P“:

- produkt (**P**roduct);
- prodejní cena (**P**rice);
- distribuce (**P**lace);
- marketingová komunikace (**P**romotion).

Vzájemné vazby jednotlivých nástrojů a jejich harmonické uplatňování je nutné při řešení konkrétních situací vždy respektovat. Výsledek závisí na správném „poměru“ a správné kombinaci všech složek mixu.

¹⁶ KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 64

Vnitřní členění jednotlivých složek marketingového mixu je znázorněno na následujícím obr. č. 3 - 2.



Obr. 3-2: Složky marketingového mixu, tzv. 4 P¹⁷

Tyto čtyři oblasti tvoří základní, možno říci klasickou podobu marketingového mixu. Pro některé obory kombinace pouze těchto základních „4P“ však vytváří příliš úzký rámec, který není schopen reagovat na všechna specifika příslušné oblasti, a proto jim vyhovuje jen částečně. Došlo tedy k rozšíření čtyř základních složek marketingového mixu na větší počet, pomocí nichž je daná oblast lépe charakterizována.

3.4.1. Produkt

Za produkt se považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, získání, používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání či potřebu druhých lidí. Zaujímá mezi marketingovými nástroji dominantní pozici, jelikož musí přesně odrážet znalost trhu. Výrobci by právě tržním pojetím výrobku měli reagovat na potřeby zákazníků.

V případě obchodních firem lze vycházet z pojetí produktu jako **sortimentu**. Rozhodování o sortimentu v obchodní firmě znamená zaměřit se na rozhodování o celkovém sortimentním zaměření, o dílčích změnách sortimentu, o službách a o vlastních značkách.

¹⁷ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 57

Sortimentem se rozumí systematicky uspořádaný soubor produktů, které firma nabízí. Jeho součástí jsou i nabízené služby. Obchodní sortiment a jeho podoba je odrazem celkové strategické koncepce obchodní firmy. Sortiment je charakterizován hlavními prvky, kterými jsou hloubka, šíře, délka a konzistence. Šíří se označuje počet výrobních řad, které má firma v nabídce. Hloubka sortimentu představuje počet položek v jedné výrobní řadě. Délka označuje celkový počet položek a konzistence sortimentu představuje vzájemnou provázanost a souvislosti mezi výrobními řadami.

Dílní změny sortimentu znamenají rozhodování o tom, jak ve zvolené sortimentní orientaci obměňovat sortimentní položky. S tím je úzce spojen *listing* neboli zalistování a znamená zařazení výrobce a jím nabízených položek zboží „na seznam“ obchodníka.

K odlišení produktů a služeb od nabídky konkurence slouží i vlastní značky. Důvody, které vedou obchodní firmy k zařazování produktů pod vlastní značkou do sortimentu, jsou možnost diferenciací, dotváření image firmy a možnost samostatného rozhodování o cenách výrobků.

Podstatnou složku výkonu firmy představují služby. Rozhodnutí o jejich poskytování je diferenciativním faktorem obchodníka, souvisí se zvolenou tržní orientací firmy, positioningem, sortimentním zaměřením a typologií obchodních jednotek. Základní služby jsou takové, které zákazník automaticky očekává a považuje je za samozřejmé. Poskytováním doplňkových služeb se obchodník snaží zákazníka potěšit, poskytnout mu něco nad rámec jeho očekávání.

V rozhodování o sortimentu se v retailingových řetězcích stále více uplatňuje princip **category managementu**. Tento koncept je součástí systému ECR – Efficient Consumer Response, tedy účinné odezvy na požadavky zákazníka. Je postaven na efektivní spolupráci obchodníka s výrobním podnikem, která má zajistit zvýšení prosperity oběma stranám. Bez vzájemné důvěry by tento systém však nemohl fungovat, jelikož je založen na vzájemném sdílení dat mezi obchodníkem a výrobcem.

Soubor činností, jejichž cílem je zajistit, aby se správné zboží nacházelo na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu se nazývá **merchandising**. Tyto činnosti jsou vykonávány v prostorách prodejen s cílem zlepšit všeobecnou vizualitu v místech vystavení produktů. Merchandising zahrnuje např. umístění zboží v prodejně, péči o místo prodeje, podporu prodeje aj. Jeho úloha vzrůstá s úbytkem prodejních sil v prodejnách.

3.4.2. Cena

Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt a je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří firmě příjmy. Všechny ostatní složky marketingového mixu reprezentují náklady.

Při dnešní vysoké informovanosti zákazníků o nabídce na trhu i cenách srovnatelných výrobků může být někdy obtížné stanovit cenu optimálním způsobem. Při tvorbě ceny musí prodejce vycházet nejen z toho, jak cena působí na zákazníka, jak ji vnímá a jak podle ní reguluje své spotřebitelské chování, ale i z reakcí konkurentů. V neposlední řadě je třeba brát v úvahu i ceny, za které nakupuje od výrobců.

Cena je označována za dominantní nástroj obchodníka, jelikož ji může snadno ovládat. Zatímco výrobek, jeho charakteristické vlastnosti, funkčnost, estetika apod. je „v rukou“ výrobce, určení ceny je víceméně na obchodní firmě.

Cena je významným faktorem, který ovlivňuje poptávku. Slouží k nalákání zákazníka, jeho přivedení do prodejny a ke zvýšení počtu zákazníků. Od výše ceny a cenové citlivosti spotřebitelů se odvíjí návštěvnost prodejny a tržby obchodníka. Stanovení správné ceny je velmi důležité, ale také obtížné. Cena by neměla být ani příliš nízká, ani příliš vysoká, jelikož oba tyto extrémy mohou vést k odchodu zákazníků. Při rozhodování o cenách, při vytváření cenové politiky, je vhodné dodržovat tento postup:¹⁸

1. **Stanovení cílů** - vycházejí ze stanoveného positioningu. Čím je cíl jasněji stanoven, tím lépe se určuje cena.
2. **Zjištění poptávky** - pomocí cenové citlivosti spotřebitele. Je při tom třeba respektovat, že krátkodobá a dlouhodobá cenová elasticita se mohou lišit.
3. **Odhad nákladů fixních i variabilních.**
4. **Analýza nákladů, cen a nabídky konkurence** - ceny konkurence by firma neměla slepě kopírovat, měla by zohlednit odlišné aspekty své nabídky, tzn. pokud firma nabízí něco navíc oproti konkurenci, měla by být cena o něco vyšší.
5. **Výběr metody tvorby cen.**
6. **Volba konečné ceny** - metody tvorby cen zužují rozsah pro volbu ceny, na závěr je třeba definitivní „doladění“.

¹⁸ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 151

3.4.3. Distribuce

Rozhodnutí o tom, jakými cestami se produkt dostane na cílový trh a dále k zákazníkovi patří mezi klíčová rozhodnutí managementu podniku. Distribuce zahrnuje veškeré činnosti spojené s přemístěním výrobku z místa výroby do místa spotřeby.

Vlastní distribuce může mít několik podob. V první řadě je to nejjednodušší forma, kdy firma nevyužívá služeb prostředníků a prodává přímo konečným spotřebitelům. Rozvinutější podobu představuje zprostředkující role maloobchodníka mezi výrobcem a spotřebitelem, která se projevuje až ve velkokapacitních prodejnách. Třetí formu představuje vstup velkoobchodníka mezi výrobce a maloobchodníka.

Obchodní firma vystupuje jako prostředník při zajištění posunu výrobku ke spotřebiteli, stojí mezi výrobní firmou a spotřebitelem. Je tedy charakterizována jako jeden z distribučních mezičlánků. Marketingové řízení firmy prostřednictvím souboru nástrojů distribuční politiky je spojeno zejména s těmito faktory:

- volba vhodné lokality;
- volba vhodných forem prodeje;
- analýza chování zákazníka ve vztahu k prodejně.

3.4.4. Marketingová komunikace

Nedílnou součástí marketingového mixu je propagace výrobků a služeb a komunikace se zákazníky a obchodními partnery. Úlohou marketingové komunikace je vyvolání zájmu o firmu a její produkci, udržení stávajících a získání nových zákazníků a ovlivnění jejich nákupního chování.

Nástroje komunikace obchodní firmy lze rozlišit na externí a interní. **Externími** nástroji jsou ty, které nejsou s místem prodeje nutně spojeny. Jejich cílem je upozornit na samotnou existenci firmy a její vymezení vůči ostatním firmám, informovat o jejím umístění, sortimentním a cenovém zaměření, o poskytovaných službách a dalších skutečnostech, které si přeje deklarovat. Pro tyto účely se využívá nástrojů reklamy, public relations a direct marketingu.

Interní nástroje přicházejí na řadu ve chvíli, kdy se podaří přimět zákazníka prostřednictvím externích forem komunikace k návštěvě prodejny. V tuto chvíli se začínají uplatňovat nástroje in-store komunikace, osobní prodej, podpora prodeje, P-O-S reklama a merchandising.

Reklama

Reklama jako placená neosobní forma prezentace produktů představuje ve své podstatě účelové a jednosměrné sdělení, kterým firma komunikuje se svými stávajícími i potenciálními zákazníky, a to obvykle prostřednictvím různých médií.

„Reklama je nejúčinnějším nástrojem budování povědomí o existenci podniku, výrobku, služby nebo myšlenky. Měřeno náklady na tisíc oslovených lidí je reklama prakticky nepřekonatelná. Jsou-li navíc inzeráty tvořivě pojaté, může reklamní kampaň vybudovat image a do jisté míry dokonce i preference nebo alespoň přijatelnost značky.“¹⁹

Obvykle je třeba, aby reklama byla vhodně propojena s ostatními komunikačními nebo i dalšími marketingovými nástroji, které firma používá. Příkladem může být často používané vzájemné propojení reklamy a nástrojů podpory prodeje. Reklama obvykle vystupuje jako podpůrný nástroj upozorňující na realizovanou podporu prodeje a umocňuje tak její efekt.

Public relations

Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejíž princip spočívá ve vybudování dobrých vztahů s důležitými a klíčovými skupinami veřejnosti, ve vytvoření pozitivní image, v obraně proti nepříznivým informacím o firmě a v pořádání různých akcí.

Práce s veřejností má dvě následující základní složky:

- **Komunikace s interním prostředím** - firma se snaží působit na vlastní zaměstnance tak, aby k ní měli kladný vztah, ztotožňovali se s jejími zájmy a cíli a hovořili o firmě vždy jen pozitivně.
- **Komunikace s externím prostředím** - firma se snaží budovat dobré vztahy se svým okolím, tj. se svými (i potenciálními) zákazníky, dodavateli, kontrolními a správními orgány a také s různými společenskými, kulturními, sociálními a sportovními organizacemi, tiskem, rozhlasem, televizí atd.

Ke konkrétním formám public relations se počítá široká škála v komunikační praxi vzájemně se kombinujících a doplňujících aktivit. Jedná se např. o aktivní publicitu v podobě tiskových zpráv, tiskových konferencí, interview v médiích, organizování událostí jako oslavy výročí založení podniku, sponzoring kulturních, politických či sportovních aktivit apod.

¹⁹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. s. 124

Direct marketing

Direct marketing, neboli přímý marketing, bývá obvykle přesně zaměřen na určitý, předem vytipovaný segment trhu. Představuje v současné době velice dynamicky se rozvíjející a perspektivní podobu marketingové komunikace.

„Je to interaktivní systém marketingu, který využívá jednoho nebo více reklamních sdělovacích prostředků, aby na libovolném místě vyvolal měřitelnou reakci.“²⁰

Do přímého marketingu se řadí jak direct mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím Internetu, tak také např. katalogový prodej, televizní či tiskový marketing s přímou odezvou aj. V současnosti je velice perspektivním základem direct marketingu komplexní databáze informací o zákaznících. Zde potom hovoříme o **databázovém marketingu**.

Direct marketing lze rozlišit na adresný a neadresný. V prvním případě jsou nabídky určeny konkrétním osobám, které jsou obvykle zaneseny do firemní databáze klientů. Neadresný marketing oslovuje určitý vybraný segment trhu, ale ne jmenovitě konkrétní osoby. I v tomto případě je však nabídka cílena poměrně přesně.

Specifickým komunikačním prostředkem obchodní firmy je **produktový leták**. Jedná se o tiskovou formu reklamy, která informuje zákazníky o výhodách nákupu u dané firmy. Vychází v pravidelných časových intervalech a jeho hlavním úkolem je upozornit spotřebitele na výhodné ceny. Snahou je zejména oslovit potenciální zákazníky atraktivní nabídkou a přimět je k návštěvě obchodu. Ke spotřebiteli se dostává jak prostřednictvím neadresného mailingu do poštovních schránek, tak je k odebrání i přímo na prodejních.

Internet

V komunikaci obchodních firem se využití Internetu stává samozřejmostí. Představuje pro firmu rychlé propojení se zákazníkem, možnost sdílení informací a efektivnější budování dlouhodobých vztahů. Obchodní firmy využívají Internet jako komunikační prostředek, vytvářejí webové stránky, na kterých prezentují informace o sobě a nabízejí své produkty nebo ho využívají jako nástroj prodeje v rámci elektronického obchodování.

Internet rovněž umožňuje rychlý přístup k informacím. Zákazník tak nemusí vynakládat příliš energie, aby srovnal několik produktů, informoval se o nich a porovnal jejich technické vlastnosti a cenu. To jsou skutečnosti, se kterými musí firmy, ať už výrobní či obchodní, počítat.

²⁰ SMITH, P. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. s. 287

Podpora prodeje

„Podpora prodeje je jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažící se učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě nebo nějaké jiné činnosti.“²¹

V zásadě se jedná o komunikační akci, která má generovat dodatečný prodej u dosavadních zákazníků a přilákat zákazníky nové. Cílem nástrojů podpory prodeje je:²²

- okamžité zvýšení prodejů;
 - nalákáním nových zákazníků;
 - vyššími nákupy stávajících zákazníků;
- probuzení zájmu o nové výrobky;
- udržení úrovně objemu prodeje a podílu na trhu;
- reakce na akce konkurence;
- vytváření zákaznické loajality;
- vytváření zákaznických databází;
- zvýšení zájmu zaměstnanců.

Forem podpory prodeje podle toho, jak je vnímá zákazník, je mnoho. Jedná se např. o kupóny na další nákupy, komplementární výrobek navíc (zdarma) za nákup vybraného produktu, cenové akce, spotřebitelské soutěže a loterie, předváděcí akce či ochutnávky.

Nástroje podpory prodeje jsou nejvíce účinné ve fázi nákupu, kdy je zákazník v prodejně a rozmýšlí se mezi jednotlivými značkami. Pomocí vhodně zvolených nástrojů je možné jej „postrčit“ k nákupu výrobku, na jehož prodeji je obchodník zainteresován.

Osobní prodej

Osobní prodej představuje jeden z nejdůležitějších prvků marketingové komunikace obchodní firmy, jelikož při něm dochází k osobnímu individuálnímu kontaktu se zákazníkem, je možné pozorovat chování a reakce zákazníka a získávat zpětnou vazbu. Pouze při osobním prodeji je možné identifikovat problém zákazníka, informovat ho s cílem snížit jeho nejistotu a pomoci mu učinit nákupní rozhodnutí. Osobního prodeje však ubývá ve prospěch prodeje samoobslužného.

²¹ TELLIS, G. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 285

²² ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 204

Prodejci v obchodní firmě zajišťují, kromě vlastního prodeje zákazníkům, další významné funkce. Poskytují zpětnou vazbu managementu, poskytují zákazníkům požadované informace o produktech a službách a přesvědčují zákazníky o nákupu. Aby byl osobní prodej dostatečně efektivní, je třeba, aby prodavači byli velmi dobře seznámeni se sortimentem, uměli rozpoznat, co si zákazníci přejí a proč a znali techniku prodeje.

P-O-S reklama

P-O-S neboli *Point of Sales* materiály jsou různé displeje, stojany, nápisy na podlaze, regálová značení apod. Jejich množství a různost forem je velká, a podle různých výzkumů jsou velké i efekty, které tyto nástroje přinášejí. Na této formě komunikace se spolu s obchodní firmou mohou podílet i výrobci.

Obecným úkolem P-O-S reklamy je zvýšit obrat či podpořit jiné komunikační nástroje, zpravidla podporu prodeje. Obecné cíle jsou naplňovány prostřednictvím cílů dílčích:²³

- **Vytvoření povědomí** a zlepšení postojů ke značce - spotřebitel je „zastižen“ v době, kdy v něm dozrál nákupní úmysl, a je tudíž obzvlášť vnímavý na podněty. Komunikace P-O-S může přispět k zařazení značky do jeho „výběrového okruhu“ značek, tedy značek, u kterých zvažuje koupi.
- **Generování/vyvolání zkoušky** - úkolem reklamy P-O-S je zaujmout spotřebitele natolik, aby výrobek známý z reklamy zařadil do svých úvah o koupi a koupil jej na zkoušku.
- Stimulace k **impulzivnímu nákupu** - P-O-S reklama přitahuje pozornost, sděluje výhody produktu/značky.
- Upomínky/stimulace k **opakovanému nákupu** - P-O-S působí v roli upomínací reklamy, připomíná spotřebiteli existenci značky, kterou už zná a má s ní zkušenosti.
- Myšlenka **na nové využití**/stimulace k opakovanému nákupu - P-O-S reklama upozorňuje na možnosti využití produktu, o kterých spotřebitel dříve ani neuvažoval, a přispívá tak k navýšení prodejů.
- **Odlišení** obchodních značek - odlišením a zvýrazněním jedinečných vlastností značky ji přibližuje spotřebiteli, který ji nakupuje právě pro ony pro něj závažné důvody odlišení.

²³ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 209

4. Kupní chování spotřebitelů

Mezi základní úkoly marketingu patří analýza kupního chování spotřebitelů na cílovém trhu. Zjišťování a uspokojování jejich přání a potřeb se v rámci marketingového přístupu stává základnou, na níž se rozvíjejí další marketingové aktivity firmy.

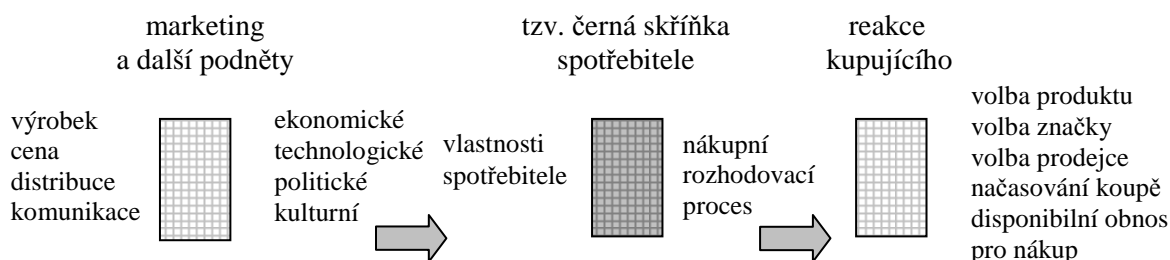
Spotřební chování představuje významnou dimenzi v projevech člověka, jež se vztahuje k jeho ekonomických aktivitám. Toto chování se u stejného jedince může měnit od jednoho typu zboží ke druhému.

Kupní chování spotřebitelů se týká jednotlivců a domácností, kteří nakupují zboží a služby pro svoji osobní potřebu. Jednotlivci i domácnosti tvoří dohromady spotřební trh. Jednotliví spotřebitelé se vzájemně liší věkem, příjmem, vzděláním či vkusem.

4.1. Model nákupního chování

Spotřebitelé realizují každodenně mnoho nákupních rozhodnutí. Většina velkých firem tato nákupní rozhodnutí zkoumá, aby se dozvěděla, co, kde, kdy, jak, kolik a proč spotřebitelé nakupují.

Marketingoví pracovníci řeší otázku, jak budou spotřebitelé reagovat na různé marketingové programy, které společnost užije. Výchozím bodem je model podnětů a reakcí znázorněný na obr. č. 4 - 1. Zobrazuje, jak marketingové a jiné podněty vstupují do tzv. „černé skříňky“ spotřebitele a vyvolávají určité reakce. Marketingové podněty vycházejí ze 4P. Ostatní podněty zahrnují důležité vlivy a události v okolí kupujícího. Veškeré vstupy vcházejí do „černé skříňky“, kde se transformují na soubor pozorovatelných reakcí. Úlohou marketingových pracovníků je poznání procesu, který se odehrává v zákaznickově mysli od okamžiku, kdy přijme podněty z vnějšího prostředí až po nákupní rozhodnutí.



Obr. 4-1: Model nákupního chování spotřebitelů²⁴

²⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 270

4.2. Faktory ovlivňující spotřební chování

Na nákup spotřebitele mají vliv kulturní, společenské, osobní a psychologické charakteristiky. Marketingoví pracovníci většinou nemohou tyto faktory formovat, ale musí je brát v úvahu.

1. Kulturní faktory

Charakter kupního rozhodovacího procesu je do značné míry ovlivněn kulturou, subkulturou a společenskou třídou.

Kultura významnou měrou ovlivňuje přání a chování spotřebitele. Představuje soustavu vědomostí a názorů, obyčejů a tradic, pravidel a zákonů, systém hodnot a morálku, jimiž je ovlivněno myšlení a chování lidí žijících v určité společnosti.

Kultura zahrnuje menší **subkultury**, neboli skupiny lidí, kteří na základě podobných životních zkušeností sdílejí určitý hodnotový systém. Její existence může být spojena s národností, náboženstvím, povoláním, věkem či geografickou oblastí, ve které žijí. Mnohé subkultury tvoří důležité tržní segmenty a jejich potřebám se produkty „šijí na míru“.

Každá společnost má nějakou strukturu **společenských tříd**. Jedná se o relativně homogenní skupiny lidí, které jsou hierarchicky uspořádány v rámci subkultury, a to z hlediska sdílení obdobných hodnot, zájmů a chování. Ve společenských třídách se neodráží pouze příjmy členů, ale i jejich povolání, vzdělání a místo pobytu.

2. Společenské faktory

Chování spotřebitele ovlivňují také společenské faktory, jako příslušnost k menším skupinám, rodině, role jednotlivce ve společnosti a jeho společenský status.

Na chování jednotlivce má vliv mnoho menších **skupin**. Skupina je tvořena dvěma či více lidmi, kteří spolupracují, aby dosáhli vlastních či společných cílů. Skupiny, jejichž je spotřebitel členem, a které ho ovlivňují přímo, se nazývají členské skupiny.

Oproti tomu referenční skupiny slouží jako přímé či nepřímé opěrné body při utváření individuálních postojů a jednání. Často mají na člověka vliv ty referenční skupiny, ke kterým sám nepatří. Úkolem marketingu je identifikovat referenční skupiny cílových trhů. Referenční skupiny staví jedince před nové modely chování a životní styly, ovlivňují jeho postoje a vnímání sebe sama a nutí ho se přizpůsobovat, což se může promítnout do volby produktu a značky.

Rodina zasahuje do socializace jedince snad nejpodstatněji. Je nejdůležitější spotřebitelskou jednotkou ve společnosti. Stala se předmětem širokého výzkumu, zájem se soustřeďuje na role a vliv mužů, žen a dětí na nákup různých výrobků a služeb.

Pozici člověka ve skupině definují jeho **role** a **status**. Role je dána činnostmi, jež od jednotlivce očekávají lidé kolem něj. Každá z těchto rolí se projevuje v nákupním chování. S každou rolí je spojen status, který odráží obecnou vážnost, jíž se role ve společnosti těší. Lidé si často vybírají takové produkty, kterými dávají najevo svůj status ve společnosti.

3. Osobní faktory

Rozhodování kupujícího je dále ovlivněno jeho osobními charakteristikami jako je věk, fáze života, zaměstnání, ekonomická situace, životní styl, osobnost a sebepojetí.

Spotřebitelské zvyklosti se v průběhu života mění. Preference a vkus při nákupu různých produktů a služeb často závisejí na **věku**. Dalším významným činitelem je také **fáze života** rodiny, tzn. období, jimž rodina postupně prochází.

Nákup zboží a služeb ovlivňuje dále **zaměstnání** jedince. Úkolem marketingu je identifikovat takové skupiny lidí, které mají nadprůměrný zájem o vyhraněné produkty a služby a modifikovat je tak, aby co nejlépe vyhovovaly určitému typu pracovníků.

Na volbu určitého produktu má dopad také **ekonomická situace** jednotlivce. Výrobci zboží citlivého na cenu tak sledují trendy ve vývoji příjmů, úspor a úrokových sazeb.

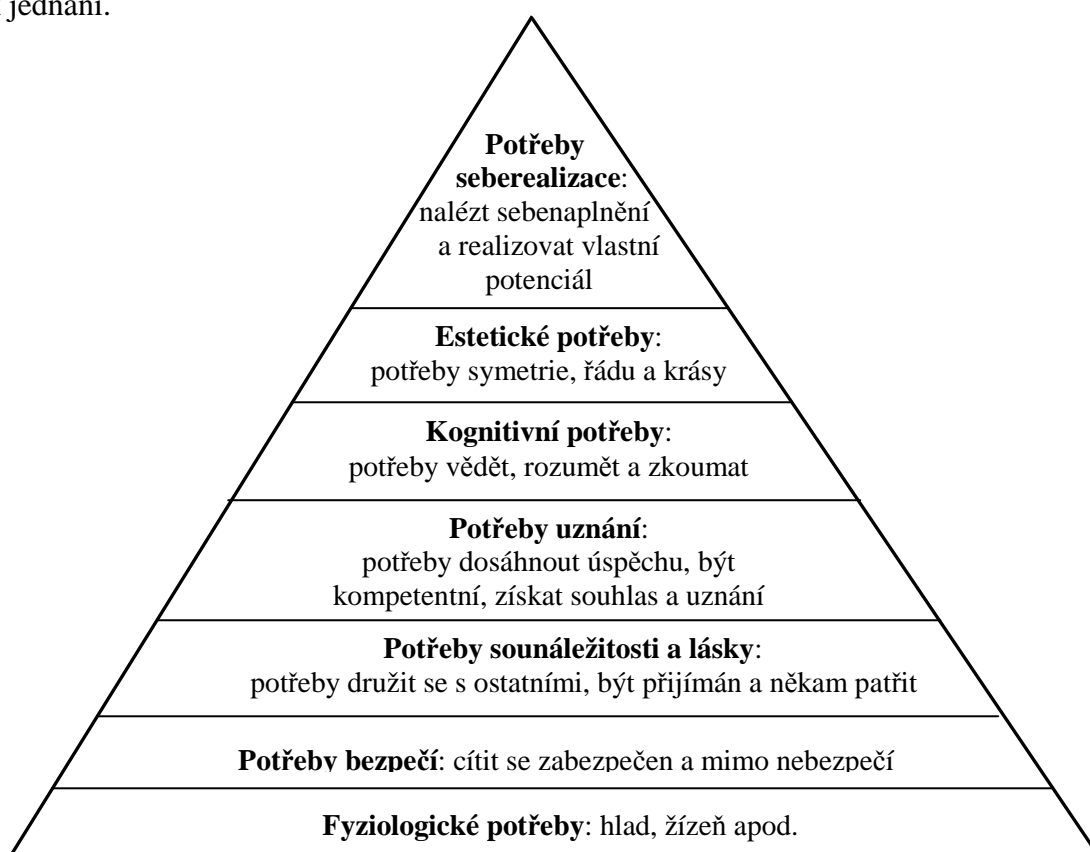
Lidé, kteří pocházejí ze stejné subkultury, společenské třídy nebo lidé se stejným zaměstnáním se mohou lišit **životním stylem**. Životní styl je způsob života jednotlivce vyjádřený psychologickými faktory. Jedná se zejména o činnosti (práce, koníčky, nakupování), zájmy (móda, rodina, rekreace) a názory (na sebe sama, produkty, společenské otázky). Koncept životního stylu může pomoci porozumět změnám v hodnotovém systému spotřebitele a způsobu, jakým se promítají do nákupního chování.

Na nákupní chování má dále vliv **osobnost** člověka a pojetí sebe sama. Osobnost lze chápat jako individuální psychologické rysy, ze kterých se vyvozují relativně konzistentní a stálé reakce na okolí jedince. Lze ji definovat pomocí kategorií jako sebevědomí, dominance, společenskost, autonomie, obrana, přizpůsobivost, agresivita aj. Při analýze spotřebitelova chování může být osobnost užitečnou proměnnou v případě, že jsou marketingoví pracovníci schopni klasifikovat typ osobnosti, a že existuje silná korelace mezi typem osobnosti a volbou výrobku či značky.

4. Psychologické faktory

Na nákupní rozhodnutí mají dále vliv čtyři hlavní psychologické faktory, kterými jsou motivace, vnímání, učení a postoje.

Člověk má v každém okamžiku celou řadu potřeb. Některé z nich nemotivují člověka k okamžitému jednání, jiné však ano. V rámci analýzy spotřebitele a jeho chování je často používána Maslowova klasifikace potřeb znázorněná na obr. č. 4 - 2. Je založena na tom, že než se potřeby, které jsou umístěny v hierarchii výše, stanou důležitým zdrojem motivace, musí být přinejmenším částečně uspokojeny potřeby nižší. Potřeba se tedy stává motivem, jakmile se dostane na dostatečný stupeň intenzity. **Motiv** lze potom charakterizovat jako potřebu, která je dostatečně naléhavá, aby přinutila určitou osobu k jednání.



Obr. 4-2: Maslowova hierarchie potřeb²⁵

Motivovaný jedinec je připraven k jednání, které se odvíjí od vnímání konkrétní situace. **Vnímání** je proces, prostřednictvím kterého lidé vybírají, třídí a interpretují informace o svém okolí. Kombinují je s již dříve získanými informacemi a zpracovávají v intencích řešeného problému - nákupního rozhodnutí. Jednotlivci mohou vnímat stejnou situaci

²⁵ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 18

odlišně vzhledem k existenci tří procesů vnímání, kterými jsou selektivní pozornost, selektivní zkrácení a selektivní zapamatování.

Selektivní pozornost představuje sklon k vytřídování většiny informací, kterým jsme vystaveni. I zaznamenané podněty se mohou minout účinkem, jelikož každý jedinec přizpůsobuje přijímané informace existujícímu nastavení mysli.

Selektivní zkrácení představuje sklon interpretovat informace tak, aby byly v souladu s tím, o čem jsou lidé již přesvědčeni.

Lidé mají vlastnost zapomínat řadu věcí, které se naučí. Mají však sklon zapamatovat si informace, které jsou v souladu s jejich postoji a přesvědčením. To je důvodem toho, proč firmy svá sdělení vysílají na trh se značnou dramatičností a proč je donekonečna opakují. Vlivem **selektivního zapamatování** si člověk uloží do paměti výhody o produktu, který se mu líbí a zapomíná na výhody dalších značek.

Svým jednáním se lidé zároveň učí. **Učením** se rozumí změny v chování jedince na základě předchozích zkušeností. Tato změna se později projevuje jako následný účinek. V tomto smyslu znamená učení získávání zkušeností a jejich následné uplatňování v nových situacích.

Na základě učení a jednání získáváme **přesvědčení a postoje**, které pak zpětně opět ovlivňují naše nákupní chování. Přesvědčení je získané mínění, které se opírá o znalosti, názory jiných nebo důvěru. Přesvědčení, která se týkají konkrétních výrobků a služeb, jsou předmětem zájmu marketingu, jelikož utvářejí image produktu a značky, a tím působí na nákupní chování. Postoje vyjadřují kladný nebo záporný vztah k člověku, jeho hodnocení, emotivní postoj k nějaké věci či myšlence.

4.3. Kupní rozhodovací proces

Rozhodování spotřebitele v konkrétní situaci probíhá v posloupnosti aktivit, která se označuje jako kupní rozhodovací proces. Stádii rozhodovacího procesu jsou rozpoznání problému, vyhledání informací, vyhodnocování alternativ, rozhodnutí o koupi a ponákové chování.

Je patrné, že nákupní proces zdaleka nezačíná ani nekončí realizací koupě. Marketing se proto musí zaměřit na celý rozhodovací proces, nikoli jen na samotné nákupní rozhodnutí. Spotřebitelé procházejí při každé koupi všemi pěti fázemi. U nákupů rutinních však některé z fází přeskakují.

Rozpoznání problému

Na začátku nákupního procesu si kupující uvědomí existenci nějakého problému či potřeby. Potřeby mohou být vyvolány vnitřními pohnutkami nebo vnějšími stimuly. V této fázi je třeba zaměřit spotřebitelský výzkum na zjišťování, jaké potřeby či problémy vznikají, co je vyvolává a jak přivedou spotřebitele k určitému produktu.

Hledání informací

Spotřebitel, u kterého byl probuzen zájem, může a nemusí mít tendenci pátrat po dalších informacích. To, kolik úsilí do vyhledávání informací vloží, bude záviset na řadě okolností, např. na intenzitě přání, počátečním množství shromážděných informací a dostupnosti dalších.

Klíčovým zdrojem marketéra jsou hlavní zdroje informací, na něž se budou spotřebitelé obracet, a které budou mít vliv na jejich následující rozhodnutí o koupi. Tyto zdroje informací lze rozdělit do čtyř skupin:²⁶

- **osobní** - rodina, přátelé, sousedé, náhodní známí;
- **komerční** - reklama, webové stránky, obchodní zástupci, dealeři, balení, výkladní skříně;
- **veřejné** - masové sdělovací prostředky, spotřebitelské hodnotící organizace;
- **zkušenostní** - zacházení, prohlížení, užívání výrobku.

Relativní rozsah a vliv těchto zdrojů se liší v závislosti na kategorii produktu a charakteristik kupujícího. Nejvíce se o produktech obvykle spotřebitel dozvídá z komerčních zdrojů. Největší účinek však mají zdroje osobní, jelikož kupující dá spíše na to, zda ve prospěch produktu hovoří osobní zdroje.

Hodnocení alternativ

Dalším krokem je volba mezi různými alternativami. Spotřebitelé ve všech nákupních situacích nepoužívají jen jeden hodnotící proces, ale ve skutečnosti jich probíhá několik. Prostřednictvím určité hodnotící procedury si spotřebitel vytváří postoj k jednotlivým značkám. Někdy spotřebitelé spoléhají na logické úvahy a propočty, jindy dají na intuici a nakupují spíše impulzivně. Někdy se rozhodují sami, jindy se radí s přáteli či prodejci. Marketingoví pracovníci by měli zjistit, jak kupující při výběru hodnotí alternativy, tedy

²⁶ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 230

jak na cestě k výběru značky zpracovává informace. Seznámí-li se s hodnotícími procesy, mohou cíleně ovlivnit chování kupujících.

Rozhodnutí o koupi

Ve stadiu vyhodnocování si spotřebitel třídí značky a vytváří nákupní záměry. Často se rozhodne pro značku, která nejvíce odpovídá jeho představám, ale mezi nákupní záměr a rozhodnutí mohou ještě vstoupit dva faktory. První představují postoje ostatních, druhým jsou neočekávané okolnosti. Určitý nákupní záměr může vzniknout na základě faktorů jako předpokládaný příjem, předpokládaná cena a užitek. Mohou jej však změnit neočekávané události, např. ztráta zaměstnání či snížení ceny konkurenčního výrobku. Z toho důvodu nevedou preference ani nákupní záměry vždy k jednoznačnému rozhodnutí.

Hodnocení nákupu

Nákup daného výrobku může spotřebitele uspokojit nebo naopak a výrobce se musí zajímat o zpětné hodnocení nákupního rozhodnutí. Určující faktory spokojenosti či nespokojenosti zákazníka lze nalézt ve vztahu mezi očekáváním spotřebitele a výkonem produktu, jak jej vnímá spotřebitel. Pokud produkt nesplní očekávání, je spotřebitel zklamán. V opačném případě je spokojen. Jestliže předčí očekávání, je nadšen. Prodejci by proto měli o produktu tvrdit jen to, co odpovídá jeho skutečným parametrům, aby byli zákazníci spokojeni.

Na spokojenosti zákazníka záleží z toho důvodu, že na tržbách společnosti se podílí dvě skupiny, a to noví a stálí zákazníci. Často je mnohem nákladnější získávat nové zákazníky, než si udržovat stávající. A nejlepším způsobem, jak si je udržet, je zajistit jejich spokojenost, která je klíčem k zachování dlouhodobých vztahů a rozšiřování klientely. Spokojený zákazník si výrobek zakoupí znovu, v dobrém se o něm zmíní ostatním, méně si všímá konkurenčních značek a reklamy a bude si od firmy kupovat i více produktů.

Zatímco spokojený zákazník se svěří se svými dobrými zkušenostmi v průměru dalším třem lidem, nespokojený si postěžuje jedenácti lidem. Špatná pověst se šíří rychleji a dostane se dál, čímž může poškodit jméno firmy a jejich produktů. Firmy by měly postupovat prozíravě a pravidelně sledovat spokojenost zákazníků. Řada zklamanych zákazníků svůj problém firmě nikdy nesdělí, a proto by firmy měly vytvořit systém, který by podporoval ochotu zákazníků podávat stížnosti, čímž se dá zjistit, jak si firma stojí a co se dá ještě zlepšit.

5. Charakteristické rysy současného obchodu

V posledních desetiletích dochází v oblasti obchodu k významným posunům v důsledku změny ekonomických, technologických, společenských, politických a dalších podmínek. Mezi hlavní vývojové trendy patří zejména procesy koncentrace, internacionalizace, tržní dominance a diverzifikace.

Proces **koncentrace** obchodu je dán snahou obchodních firem posilovat své postavení na trhu vůči konkurenci i dodavatelům. Koncentrace umožňuje obchodním firmám dosahovat značných úspor z rozsahu a tím vyšší efektivity. Postupně však nabývá takového rozsahu, že se ze strany vlád a dalších institucí začínají uplatňovat regulační opatření k omezení jejich dominantního postavení na trhu. Koncentrace probíhá na úrovni organizační, prostorové i provozní (stále větší podíl na obratu má stále menší počet velkých provozních jednotek). Proces koncentrace je v poslední době záležitostí nejen největších světových obchodníků, ale také středně velkých společností v rámci obranné strategie proti vstupu zahraničních maloobchodních řetězců na místní trh.

Tržní dominance představuje postavení obchodních firem na trhu vzhledem k dodavatelským firmám a zákazníkovi. Rostoucí velikost obchodních firem, jejich finanční síla, koncentrace a internacionalizace činností souvisejících s obchodem umožňuje obchodním firmám uplatňovat vliv vůči dodavatelům. Svým způsobem obchodní společnosti určují, co se bude vyrábět a prodávat. Tržní dominance se rovněž projevuje orientací obchodních firem na trhy, na kterých dosahují vysokého tržního podílu a dominantního postavení. Mohou tudíž realizovat úspory z rozsahu a mají silnou vyjednávací pozici vůči dodavatelům.

Internationalizace obchodu představuje rozšiřování činností obchodní firmy z mateřské země do zahraničí. Tento proces je u obchodních firem patrný až od druhé poloviny minulého století, a to zejména z důvodu překážek obchodně-politických a právních, ale i z důvodu vysokých logistických, investičních a dalších nákladů. Internacionalizační procesy začaly z důvodu nasycení domácích trhů a legislativních překážek. Rovněž jim napomohl vliv globalizace a v jeho rámci proces sbližování spotřebního chování v různých zemích a rozvoj moderních technologií a Internetu. Vstup obchodních firem na zahraniční trh se děje různými formami, mezi které lze zařadit akvizice, fúze, investice „na zelené louce“, joint ventures (společné podnikání), strategické aliance, franchising a zpětný leasing.

Diverzifikace obchodu umožňuje firmám lépe se přizpůsobovat potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků a aplikovat segmentovaný přístup k trhu. Znamená to zaměřit své úsilí určitým směrem (specializovat se sortimentem, způsobem prodeje, cenou, velikostí prodejny apod.). Firmy se tak snaží rozložit rizika plynoucí z podnikatelské činnosti a rozvíjejí několik obchodních konceptů včetně související nabídky doprovodných služeb.

5.1. Typologie obchodních jednotek

Současná maloobchodní síť v České republice je strukturována podle jasně rozlišitelných typů prodejních jednotek definovaných zejména velikostí prodejní plochy, sortimentní nabídkou zboží, formou prodeje, cenovou a komunikační politikou a dalšími charakteristikami. Rozlišují se tyto základní typy maloobchodních jednotek:

- **Specializované prodejny**

Specializované prodejny se vyznačují úzkým, ale hlubokým sortimentem zboží, často doplněným o nabídku služeb. Cenové relace bývají vyšší především z toho důvodu, že rychloobrátkové zboží musí krýt náklady na prodej zboží s nižší frekvencí poptávky. Typický prostor pro uplatnění těchto prodejních jednotek vytváří zejména městská centra, regionální nákupní centra i vybavenost městských obytných obvodů.

- **Smíšené prodejny**

Sortiment smíšených prodejen zahrnuje široký a mělký sortiment zboží běžné potřeby. Vyznačuje se malou frekvencí poptávky, která je dána charakterem osídlení a současně plněním požadavku na blízkost místa prodeje zákazníkovi, což se odráží ve vysokých nákladech i cenách. Jsou umístěny většinou na venkově a v okrajových částech měst.

- **Superety**

Supereta je potravinářská samoobsluha se širokým sortimentem potravin doplněným o základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Působí jako samostatná prodejna nebo jako oddělení větších obchodních jednotek, např. malých obchodních domů nebo venkovských nákupních středisek. Uplatnění nacházejí i na nádražích, letištích, u dálnic apod., kde jsou doplněné o nepotravinářský sortiment odpovídající místu působení. Pak je lze zařadit do skupiny tzv. convenience stores. Prodejní plocha činí 250 - 400 m².

- **Supermarkety**

Supermarket je označení pro velkoobchodní prodávající plný sortiment potravin a základní druhy nepotravinářského zboží, využívající formu samoobsluhy. Část sortimentu

je však nabízena prostřednictvím oblužných úseků. Prodejní plocha činí 400 - 2 500 m². V celkovém počtu asi 5 000 - 10 000 druhů zboží převažují potraviny. Bývají budovány buď samostatně nebo jako součást obchodních domů či regionálních nákupních center.

- **Hypermarkety**

Hypermarket je samoobsluha vyznačující se širokým sortimentem potravinářského i nepotravinářského zboží upřednostňující zboží rychloobrátkové (typický je převažující podíl nepotravinářských položek). Oproti supermarketům dosahují daleko vyššího průměrného rozsahu prodejní plochy, která činí minimálně 2 500 m². Nacházejí se převážně na okrajích měst nebo jsou součástí regionálních nákupních center.

- **Plnosortimentní obchodní domy**

Plnosortimentní obchodní domy nabízejí široký a poměrně hluboký sortiment zboží na prodejní ploše 10 - 20 tis. m². Poskytují maximální rozsah služeb. Náročnost provozu a sortimentní politiky se odráží ve středních a vyšších cenách. Jejich působištěm jsou převážně centra měst a regionální nákupní centra.

- **Specializované obchodní domy**

Specializované obchodní domy se orientují spíše na nepotravinářské zboží. Minimální velikost prodejní plochy je 1 500 m². S ohledem na sortiment se mohou uplatnit v centrech měst nebo jako součást čtvrt'ových, obvodových nebo regionálních nákupních center. Šíře a hloubka sortimentu, služby, forma prodeje i lokalita se odráží ve vyšších cenách.

- **Odborné velkoobchody**

Odborné velkoobchody nabízejí sortiment ucelených souborů nepotravinářského zboží, zejména druhy s velkou obrátkou. Od specializovaných obchodních domů se liší nejen sortimentní orientací, ale hlavně formou prodeje, halovým řešením stavby, nižšími provozními náklady a diskontní orientací. Minimální velikost prodejní plochy činí 600 m². Příkladem mohou být prodejny typu „Do it Yourself“ (Hobby centrum), nábytku, potřeb pro domácnost, elektroniky aj.

- **Diskontní prodejny**

Forma prodeje u tohoto typu prodejní jednotky je samoobslužná, nabízeno je zde potravinářské i nepotravinářské rychloobrátkové zboží. Diskontní prodejny se vyznačují nízkou úrovní vybavenosti prodejen, nízkými cenami, prodlouženou otevírací dobou atd. Nacházejí se hlavně v okrajových částech měst.

5.2. Současný vývoj obchodu v České republice

Český maloobchodní trh patří v současné době mezi nejvíce koncentrované trhy ve střední a východní Evropě. K rychlému tempu růstu míry koncentrace na českém trhu došlo v souvislosti s expanzí zahraničních obchodních řetězců do České republiky. Velikost a kapitálová síla umožnila těmto firmám rychle získat významný tržní podíl. Růst míry koncentrace byl posílen i vlivem obranné reakce českých obchodníků ve formě sdružování do integračních a kooperačních seskupení poté, co si uvědomili, že sami nemají šanci obstát na trhu v tvrdé konkurenci.

Vlivem globalizace a internacionalizace je devět z deseti největších obchodních firem na tuzemském trhu firmou zahraniční (multinacionální retailingovou firmou).

S růstem organizační koncentrace obchodu souvisí i změny v rozsahu a kvalitě maloobchodní sítě. Dochází ke zvyšování plošných standardů (vybavenost obyvatelstva prodejní plochou) a ke zlepšování obslužných standardů (počet obyvatel na jednoho pracovníka obchodu).

Stále více se zvětšuje rozdíl mezi velikostí obratu dosahovanou multinacionálními retailingovými firmami a českými obchodními podniky, jelikož multinacionální retailingové firmy těží z výhody mnohaletého působení na evropských trzích, mají zkušenosti z podnikání v tržní ekonomice a jsou kapitálově silné. Přináší do České republiky svá know how uplatňovaná a prověřená jinde a upravují je podle potřeb na tuzemské poměry. České obchodní podniky v tomto konkurenčním prostředí zaostávají a řada jich byla nucena ukončit svou činnost.

Vzestup prodejců s kompletní nabídkou a specializovaných obchodních center, vytváření vertikálních distribučních systémů a nákupních aliancí, fúzí a akvizic v maloobchodě, to vše vedlo ke vzniku silných megaprodejců. Díky svým jedinečným informačním systémům a ekonomické síle jsou tyto maloobchodní prodejci schopni nabízet svým zákazníkům větší výběr zboží, dobré služby a nízké ceny.

Nemění se však jen obchodní síť, ale změn doznává také nákupní chování zákazníků. Zákazníci upřednostňují nákupy ve velkoplošných prodejnách, avšak zároveň některé kategorie obstarávají raději v malých prodejnách. Nenakupují vše na jednom místě, ale vyhledávají vyhovující řešení podle konkrétní situace. Význam malých prodejen se snižuje, jejich podíl klesá ve prospěch širokosortimentních formátů. Současně ale rostou jejich preference ve vybraných kategoriích.

6. Situační analýza ve společnosti SPAR

6.1. Historie společnosti

Společnost SPAR vznikla v Holandsku ve městě Zoetermeeru v roce 1932. V krizových třicátých letech a v prostředí sílící konkurence měli drobní nezávislí maloobchodníci a samostatní velkoobchodníci jedinou šanci na přežití, a to sjednotit své síly. Spojili se tedy do dobrovolného řetězce. Z tohoto spojení profitovali všichni jeho členové a byla zajištěna jejich hospodářská existence. Zakladatelem společnosti a prvním prezidentem SPAR International byl Adriaan van Well.

Z hlavní myšlenky této spolupráce: "**Door Eendrachtig Samenwerken Profitieren Alle Regelmatig**", která by mohla být volně přeložena jako: "**Svorná součinnost přináší všem neustálé výhody**" vznikl z prvních písmen název „DE SPAR“. Význam tohoto slova v holandštině (jedle), pak určil symbol, který je dodnes ve stylizované podobě součástí loga. Následující obr. č. 6 - 1 zobrazuje, jak se vyvíjelo logo společnosti od roku 1938 do současnosti.



Obr. 6-1: Vývoj firemního loga²⁷

Společnost zaznamenala v Holandsku značný úspěch a na konci 40. let 20. století vstoupila poprvé na zahraniční trh. Druhou zemí, kde se objevil řetězec prodejen, se stala v roce 1947 Belgie. V průběhu 50. let 20. století začal SPAR oslovovat zákazníky i v dalších zemích Evropy a později expandoval i na další kontinenty. V roce 1963 byly otevřeny obchody v Jižní Africe a v roce 1977 vstoupila společnost na japonský trh. V období posledních dvaceti let se SPAR rozšířil i do zemí Dálného Východu, Ameriky a Austrálie.

²⁷ Webové stránky společnosti SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o. [online]. Dostupné z: <<http://www.interspar.cz/>> [cit. 2009-01-02].

6.2. Současnost

V současné době je SPAR největší dobrovolný řetězec světa působící pod stejným jménem a společným logem. Ve 34 zemích a na 5 kontinentech provozuje více než 16 800 maloobchodníků obchod pod znakem jedle. 120 velkoobchodů zásobuje maloobchodníky zbožím, poskytuje jim služby v podobě odbytu, marketingu, reklamy aj.

Rozsáhlou výkonnost SPAR systému koordinují samostatné národní centrály. V jednotlivých zemích jsou organizace SPAR vzájemně nezávislé, jsou však majiteli akcií společnosti SPAR International sídlící v Amsterdamu. Ta je správcem licence a pečuje o rozvoj značky, je centrem výměny mezinárodních zkušeností a know-how mezi jejími jednotlivými členy a poskytuje všem právně samostatným organizacím SPAR v jednotlivých zemích řadu služeb marketingového a obchodního charakteru. Patří k nim podpora komunikace, pořádání konferencí a pracovních setkání, publikační činnost, spolupráce v logistice, informačních technologiích, marketingu a vzdělávání, společný mezinárodní nákup a zajišťování výrobků pod mezinárodní značkou SPAR.

Základem úspěchu je dnes stejně jako před 70 lety dobrovolná spolupráce maloobchodníků a velkoobchodníků. Toto jedinečné partnerství jim umožňuje na jedné straně respektovat lokální specifika jednotlivých území, a lépe tak uspokojovat požadavky zákazníků, na druhé straně jim poskytuje veškeré výhody plynoucí z globálního podnikání. Důkazem úspěšnosti tohoto konceptu je nejen vzrůstající spokojenost jejich zákazníků, ale i neustálý růst tržních podílů v jednotlivých zemích či získání celé řady ocenění. Svou pozici si společnost SPAR upevňuje i budováním rozsáhlých nákupních center v obchodních středech měst, která v současné době nabývají na významu.

Celosvětovou síť SPAR tvoří maloobchodní prodejny, distributoři působící v jednotlivých zemích či regionech, kteří dodávají zboží a služby maloobchodním prodejnám, národní centrály a servisní centra pro distributory a koordinační a servisní centrum SPAR International zastřešující všechny výše zmíněné organizační jednotky.

Koncepce SPAR představovala již od počátku revoluci pro obchod s potravinami. Nejedná se pouze o nové metody při transportu zboží a zásobování prodejen, ale zejména o změny v přístupu k zákazníkům. SPAR patřil k prvním, kteří zavedli samoobsluhu a upravili vhodně obchody, stejně jako prodej čerstvého ovoce a zeleniny, používání účinných marketingových nástrojů a mnohé další.

6.3. Typy prodejních jednotek

SPAR rozvíjí čtyři typy prodejních jednotek. Každá z nich je zaměřena na jiný typ zákazníka, jiný typ nákupu a podle toho je upraven jak sortiment, tak i vybavení a velikost prodejní plochy. SPAR byl prvním maloobchodním řetězcem, který se rozvinul do těchto čtyř formátů, z nichž každý je navržen tak, aby splňoval různá očekávání spotřebitelů.

Mezi typy prodejních jednotek společnosti SPAR patří:

- **INTERSPAR**



Hypermarkety INTERSPAR převládají ve střední a východní Evropě. Je zde nabízen široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží upřednostňující zboží rychloobrátkové. Pro hypermarket je typická převaha nepotravinářských položek, a to jak na prodejní plochu, tak i počtem druhů. Podílem na tržbách však převažuje potravinářské zboží. Hypermarkety INTERSPAR lze nejčastěji nalézt na předměstích větších měst nebo ve spojení s obchodním centrem. Prodejní plocha činí 3 000 - 10 000 m². V České republice lze v současné době nalézt 29 hypermarketů INTERSPAR.

- **EUROSPAR**



Supermarkety EUROSPAR jsou zaměřené na nabídku potravinářského zboží a základní druhy zboží nepotravinářského s důrazem na knihy, časopisy, hračky, papírenské potřeby apod. Podíl tohoto zboží na prodejní ploše činí zhruba 10 %. Staví se buď samostatně na předměstích větších měst či ve spojení s obchodním centrem. Velikost prodejní plochy se pohybuje v rozmezí 1 000 - 3 000 m². Prodejní formát EUROSPAR není v České republice zastoupen.

- **SPAR**



SPAR je nejrozšířenějším typem prodejní jednotky. Jedná se o formát potravinářské samoobsluhy se širokým sortimentem potravin rozšířeným o základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Supermarkety SPAR jsou umístěny hlavně do míst, ve kterých z důvodu počtu obyvatel ve spádové oblasti není možné provozovat hypermarket. Je důležitým nákupním místem pro sídliště nebo městské části. Zákazníci supermarketů jsou většinou stálí zákazníci, kteří chodí nakupovat několikrát týdně. Jejich nákupy lze označit jako denní nákupy. Průměrný nákup je menší než v hypermarketu, koncept je postaven na možnosti rychlého nákupu. Prodejní plocha se pohybuje v rozmezí 200 - 1 000 m². Na tuzemském trhu působí v současné době 4 supermarkety SPAR.

- **SPAR Express**



Nejmenším typem prodejní jednotky je SPAR Express, který je primárně zaměřen na uspokojování každodenních potřeb zákazníků v oblasti potravinářského zboží. Typická pro tento formát je také dlouhá otevírací doba. Prodejní plocha činí 100 - 200 m². Prodejní formát SPAR Express není na našem trhu zastoupen.

Vzhledem k měnícím se trendům v oblasti maloobchodu a změnám v očekávání spotřebitelů kooperuje SPAR International se všemi členskými zeměmi a snaží se o neustálé zlepšování všech typů prodejních jednotek v oblasti nabídky produktů, designu prodejny, distribuce apod.

6.4. Profil společnosti SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o.

6.4.1. Historie společnosti v České republice

Historii firmy SPAR v České republice začal psát rakouský koncern SPAR, který zde zahájil své aktivity v březnu roku 1992. Firma pod původním názvem SPAR Partner získala jako jedna ze dvou firem licenci na užívání ochranné známky SPAR v České republice.

Svoji činnost zahájil i velkoobchod SPAR Šumava, s.r.o. se sídlem v Sušici, který je druhým držitelem licence. Byl založen z iniciativy SPAR z východního Bavorska.

Firma SPAR Partner zahájila své aktivity provozováním Cash & Carry v Českých Budějovicích. V roce 1996 byla firma přičleněna ke skupině ASPIAG (Austria SPAR International AG), která realizuje zahraniční aktivity rakouského koncernu SPAR v České republice, Maďarsku, Slovinsku, Itálii a Chorvatsku. Již pod novým názvem SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o. (dále jen SPAR ČOS, s.r.o.) začala firma budovat v České republice hypermarkety INTERSPAR.

V současné době společnost provozuje na území České republiky 29 hypermarketů INTERSPAR a 4 supermarketů SPAR v Třebíči, Kroměříži a dva v České Lípě.

Na následujícím obr. č. 6 - 2 je zobrazena mapa s vyznačenými prodejními místy hypermarketů INTERSPAR.



Obr. 6-2: Hypermarkety INTERSPAR v České republice²⁸

6.4.2. Základní údaje o společnosti

SPAR ČOS je právnická osoba, společnost s ručením omezeným, se sídlem v Praze, která byla zapsána do obchodního rejstříku 27.12.2004. Celková výše základního kapitálu společnosti činí 3 135 000 tis. Kč. Mateřskou společností, která vlastní 100 % podíl, je SPAR Österreichische Warenhandels-Aktiengesellschaft Salzburg.

Hlavním předmětem činnosti je:

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím;
- velkoobchod;
- reklamní činnost a marketing;
- pekařství, cukrářství;
- řeznictví a uzenářství;
- hostinská činnost;
- zprostředkování obchodu a služeb.

²⁸ Webové stránky společnosti SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o. [online]. Dostupné z: <<http://www.interspar.cz/>> [cit. 2009-01-02].

Orgány společnosti tvoří valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Společníci činí svá rozhodnutí na **valné hromadě**, která představuje nejvyšší orgán společnosti. Rozhoduje o všech záležitostech, které podle obchodního zákoníku či zakladatelské listiny patří do působnosti valné hromady. Rozhoduje alespoň prostou většinou hlasů všech společníků.

Statutárním orgánem společnosti jsou její **jednatelé**, jimž náleží obchodní vedení společnosti. Jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat je o záležitostech společnosti. Jednatelé se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou.

V současné době jsou do pozice jednatele jmenováni:

- Karl Flock (den vzniku funkce: 9.června 2008);
- Mag. Gerald Strasshofer (den vzniku funkce: 9.června 2008);
- Dr. Christian Koller (den vzniku funkce: 1.srpna 2005).

Společnost má dále **dozorčí radu**, která sestává ze čtyř členů, z toho je jeden předseda, jeden místopředseda a dva členové.

Členy dozorčí rady jsou jmenováni:

- předseda: Mag. Guntram Drexel;
- místopředseda: Hans Klaus Reisch;
- členové dozorčí rady: Ernst Granbacher, Helmut Hoffellner.

6.4.3. Organizace v rámci společnosti

V rámci společnosti SPAR ČOS, s.r.o. probíhá několik primárních procesů, díky nimž se postupně vytváří hodnota konečného produktu či poskytované služby. Jedná se především o procesy:

- nákupu a zásobovací logistiky;
- skladování;
- vnitropodnikové logistiky a distribuce zboží;
- prodeje, včetně propagace a prodejního marketingu;
- poskytování služeb a poprodejního servisu.

Aby bylo možné tyto primární procesy realizovat, musí podnik zároveň uskutečňovat celou řadu sekundárních podpůrných procesů, které se sice přímo neúčastní tvorby konečné hodnoty produktu, nicméně jsou jeho nezbytným předpokladem. Jedná se zejména

o procesy v podobě firemní infrastruktury (organizace, informační systém, účetnictví), zajištění zdrojů, kapitálu, tvorby lidského kapitálu, znalostí apod.

Společnost SPAR ČOS, s.r.o. je řízena centrálně ze sídla společnosti, které se nachází v Praze. Výkon činností probíhajících ve společnosti zajišťují jeho jednotlivá oddělení.

Jednatel společnosti Dr. Mag. Christian Koller je odpovědný za resorty:

- finance/účetnictví;
- controlling;
- logistika;
- human resources (lidské zdroje);
- public relations (vztahy s veřejností);
- právo;
- revize;
- organizace/výpočetní technika (IT).

Jednatel společnosti Mag. Gerald Strasshofer je odpovědný za resorty:

- nákup food;
- nákup nonfood I.;
- nákup nonfood II.;
- marketing;
- space management²⁹;
- správa nákupních dat.

Jednatel společnosti Karl Flock je odpovědný za resorty:

- provoz hypermarketů INTERSPAR;
- provoz supermarketů SPAR;
- expanze;
- výstavba;
- zařízení obchodu;
- shop management.

²⁹ Plánování vzhledu regálu na prodejně a rozhodování o tom, kde a jak budou umístěny jednotlivé výrobky a jaký bude jejich počet.

Všechna oddělení společnosti spolu úzce spolupracují, jelikož jenom tak může být efektivně dosahováno podnikových cílů. Jednotlivá oddělení rovněž komunikují své zkušenosti se svými zahraničními kolegy převážně z Rakouska, Slovinska, Maďarska, Chorvatska a Itálie v rámci pravidelných každoročních setkání. Hlavním přínosem je mezinárodní výměna zkušeností a výsledků práce. Všichni členové skupiny ASPIAG pracují s podobnou cílovou skupinou, a tak tato setkání umožňují komplexní výměnu zkušeností a porovnání přístupu k řešení stejného problému.

Při výkonu jednotlivých vnitropodnikových činností je rovněž důležitá i organizace v rámci jednotlivých prodejních míst. V čele jednotlivých hypermarketů stojí vedoucí hypermarketu, který je nadřazen všem ostatním pracovníkům. Poté následuje vedoucí administrativy a vedoucí oddělení Nonfood, Freshfood a Dryfood. Pod ně spadají jednotlivé dílčí úseky podle druhu daného sortimentu. Za účelem výměny informací v podobě různých prezentací a názorů probíhají každoročně setkání nejen ředitelů všech poboček, ale i setkání představitelů jednotlivých oddělení.

6.4.4. Logistika

Jedním ze stěžejních procesů probíhajících ve společnosti je logistika, která je důležitou součástí podnikání jak z hlediska jejího přínosu pro celkový úspěch podnikání, tak z hlediska zdrojů a nákladů zapojených do výkonu obchodních činností firmy.

V logistice společnosti je do značné míry využito outsourcingu, tzn. logistické služby zajišťuje třetí strana. V současné době spolupracuje společnost s firmami Hortim, DHL a MD logistika.

Do roku 2002 byly jednotlivé pobočky zásobovány zbožím výhradně přímými závozy od dodavatelů, což se však negativně projevilo na příjmových rampách jednotlivých poboček obsazených čekajícími vozidly dodavatelů. Přímé dodávky mají pro pobočky nevýhody také v tom, že jednotliví dodavatelé nezdůrazňují požadují minimální odběrová množství, disponují omezeným počtem závozů a samozřejmě se zvyšuje i množství administrativy. Z toho důvodu bylo rozhodnuto vyzkoušet pro část sortimentu centralizované dodávky zboží z vlastního **centrálního skladu**.

Management nového centrálního skladu započal s převáděním přímých dodavatelů na sklad. Počátky fungování centrálního skladu vzhledem k absenci jakýchkoli zkušeností SPARu s logistikou v České republice nebyly snadné. Bylo zapotřebí zefektivnit interní logistické procesy a spolupráci mezi centrálními odděleními, centrálním skladem,

dodavateli, logistickým providerem a jednotlivými pobočkami. Postupem času byly odstraňovány systémové a organizační problémy, optimalizoval se tok zboží skladem, byly vyřešeny časté problémy se zárukami zboží a zavedeny vyspělé informační technologie. Postupem času byly pobočky dále odtěžovány a nákupním oddělením vybraní dodavatelé převáděni z řad přímých dodavatelů do řad dodavatelů centralizovaných.

Mezi výhody, které centrální sklad přináší, lze zahrnout následující:

- sjednocení objednávek a administrativy z přímých dodavatelů na jeden centrální sklad;
- snížení počtu vozidel na rampách poboček;
- vyšší vykrývání objednávek z poboček;
- dodávky do 24 hodin v rámci čtyř až pěti závozných dnů v týdnu aj.

Veškerý tok objednávek zboží z poboček, ať již standardních nebo akčních, jejich kontrola a zpracování, objednávky u dodavatelů, fyzický tok zboží, správa minimální doby trvanlivosti, řešení reklamací, přání a dotazů, to vše je dnes v kompetenci pracovníků centrálního skladu. Tito pracovníci neustále komunikují s pobočkami, nákupčími, dodavateli a pomocí systémů a providerů zajišťují dostatek zboží jak na sklad, tak i jeho následné dodání na pobočky. Dokáží pokrývat sezónní a ostatní výkyvy v poptávce poboček po zboží, řeší s dodavateli a nákupním oddělením kvantitu a kvalitu dodávek, spravují velkou část komplikovaných zahraničních dodavatelů, řeší případné problémy s nadzásobami na pobočkách, zajišťují mimořádné závozy nad rámce předobjednávek, a zabráňují tak možným výpadkům na prodejnách.

Nadále vzrůstající požadavky na expanzi skladové kapacity pro širší zásobování poboček z centrálního skladu způsobily dosažení maximálních hranic stávajících prostor a také rozdrobení interní logistiky SPARu do několika dílčích skladů. Právě toto složité technické a systémové dělení a horní maxima vytížení začaly v současné době přinášet komplikace do plynulosti chodu centrálních skladů. Na základě těchto poznatků a dlouhodobého plánování se začalo usilovat o zásadní změnu v dosavadní logistice, a to směrem ke sjednocení logistiky a jejímu řádnému nadimenzování. Na základě podaného návrhu a rozhodnutí dozorčí rady byl schválen projekt „Nového centrálního skladu 2009“. Nový centrální sklad má být komplexním řešením interní logistiky pro zboží dodávané do poboček SPAR z jednoho centrálního místa, s dostatečnou kapacitou a s ohledem na plánovanou expanzi.

6.4.5. Sortiment INTERSPAR

Sortiment hypermarketů INTERSPAR se skládá ze široké nabídky kvalitních, cenově dostupných produktů vlastní nebo cizích značek.

Hlavní úkoly v oblasti sortimentního managementu jsou:

- správný výběr sortimentu a vyjednávání dobrých cen s dodavateli;
- ustálení atraktivních prodejních cen v různých cenových hladinách;
- určení umístění zboží v regálech za pomoci oddělení spacemanagementu;
- výběr akčního zboží a ustálení akčních cen.

Sortimentní manažeři analyzují data a zpracovávají veškeré další informace z průzkumu trhu, od dodavatelů, a také z jednotlivých marketů. Tak vzniká skladba sortimentu, která se řídí hlavně potřebami zákazníků.

Nabízené produkty jsou rozděleny do těchto třech hlavních skupin:

- sortiment potravin;
- drogistické zboží;
- nepotravinářské zboží.

V převážné většině hypermarketů INTERSPAR jsou poskytovány také gastronomické služby, kterým společnost věnuje již od počátku značnou pozornost. V 19 pobočkách je gastronomické zařízení, a to buď restaurace, bistro či kavárna Tutto Bene.

Společnost se zaměřuje na získání a prodej takového souboru zboží, který odpovídá poptávce a jejím změnám. Může se jednat jednak o změny vývojové a změny sezónní.

Vývojové změny v obchodním sortimentu jsou spojeny s vývojem výrobního procesu a inovacemi u nabízeného zboží a se změnami potřeb obyvatelstva.

Sezónní změny v sortimentu zboží jsou spojeny s časovými výkyvy ve spotřebitelské poptávce a se spotřebitelskými zvyklostmi během roku.

Různorodost sortimentu spotřebního zboží, které je v hypermarketech INTERSPAR nabízeno, s sebou přináší i celou řadu obchodně provozních operací. Z toho důvodu se společnost musí zaměřit na celou řadu hledisek, mezi která lze zařadit:

- **složitosť sortimentu** - vyjadřuje šíři sortimentu (počet sortimentních skupin) a hloubku sortimentu (počet druhů zboží v jednotlivých sortimentních skupinách);

- **frekvenci dodávek** - zahrnuje počet dodávek za určité časové období do skladu;
- **doba prodejnosti zboží** - je omezena trvanlivost zboží, možnost zhoršení jakosti dlouhodobým skladováním, módní vlivy, zastarávání (kratší doba prodejnosti zboží vyžaduje pečlivější odhad poptávky);
- **fyzické vlastnosti zboží** - mají vliv na péči o zásoby či prodejní operace jako porcování, vážení, balení apod.
- **náročnost na péči o zařízení** - souvisí s úrovní technického vybavení hypermarketu, stavem a typem obchodního zařízení, formou prodeje aj.;
- **ztížené pracovní podmínky vyvolané sortimentem** - jedná se především o manipulaci se zbožím vlhkým, znečištěným, střídání teplotních podmínek apod.;
- **pomoc zákazníkovi při nákupu** - spočívá v poskytování informací o vlastnostech zboží a jeho použití, v doporučení značky či druhu zboží atd.

6.4.6. Privátní značka SPAR

V sortimentu hypermarketu INTERSPAR lze dále nalézt produkty vlastní značky SPAR, které jsou významným nástrojem odlišení od konkurence. V současné době je nabízeno více než 240 výrobků této značky s cenou až o 30 % nižší než srovnatelné značkové výrobky.

INTERSPAR je první hypermarket v České republice, který nabízí zákazníkům ucelenou řadu biopotravin. Vlastní značka **SPAR Natur*pur** byla vytvořena v roce 1995, na český trh přišla poprvé v roce 2006 a díky stále rostoucímu zájmu se nabídka neustále rozšiřuje. V současné době čítá řada biopotravin více než 100 výrobků.

Další privátní značkou nabízenou v hypermarketech INTERSPAR je **Pascarel**, která je tvořena více než 80 druhy oblečení. Pod značkou **SPAR Office** je nabízen široký sortiment školních a kancelářských potřeb. V rámci výrobkové řady **Rubin** jsou nabízeny froté výrobky a ložní soupravy.

Pretty baby je značkou oblečení a doplňků pro děti od narození do věku 2 let. **Lovely** je značka řady cenově výhodných hygienických produktů. Další privátní značkou je **Splendid**, která je tvořena čistícími a pracími prostředky. Pod značkou **Sunkiss** je nabízena kosmetická řada a značka **Beauty kiss** zahrnuje produkty vlasové a tělové kosmetiky.

V roce 2008 byla na trh uvedena nová řada **SPAR Vital**, která zahrnuje konvenčně vyrobené potraviny, jež odpovídají zdravě vyvážené stravě a modernímu životnímu stylu. Vyznačují se jedinečnými nutričními hodnotami a lékařsky ověřenými recepturami.

Ve stejném roce přišla společnost SPAR s novou řadou potravinových produktů **S-BUDGET**. Jedná se o první privátní značku, která byla uvedena společně v několika zemích najednou – v Rakousku, Itálii, Slovinsku, Maďarsku, České republice a Chorvatsku. Díky mezinárodnímu nákupu ve velkém množství mohou být tyto výrobky nabízeny za výrazně nízké ceny.



Obr. 6-3: Vlastní značka SPAR³⁰

Poskytování produktů vlastní značky přináší celou řadu výhod, mezi které zejména patří:

- dotváření pozitivní image firmy;
- budování loajality zákazníků;
- odlišení od konkurence;
- dosahování vyšších výnosů;
- posílení postavení na trhu aj.

Úspěch v prodeji těchto výrobků ukazuje, že zákazníci takové výrobky hledají a nakupují. Proto je ze strany společnosti této oblasti věnována značná pozornost. Vytvoření značky předchází vždy průzkum konkurence, náročný výběr dodavatelů s cílem dosáhnout nejlepších možných dodacích podmínek, vytvoření vlastní podoby značky, jejího názvu, obalu a prezentace a v neposlední řadě samotný výběr výrobků.

³⁰ Webové stránky společnosti SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o. [online]. Dostupné z: <<http://www.interspar.cz/>> [cit. 2009-01-09].

6.4.7. Cíle společnosti

Prvotním cílem společnosti SPAR ČOS, s.r.o. je být spolehlivým a důvěryhodným partnerem svých zákazníků. Chce dát jasný signál zákazníkům, že nejen cena, ale i příjemné a čisté prostředí, 100 % kvalita a čerstvost sortimentu a vstřícní a ochotní zaměstnanci jsou důvodem, proč jít nakoupit právě do hypermarketu INTERSPAR.

Spokojený a vracející se zákazník je prvotním předpokladem pro získání plánovaných tržeb. Získání nových trhů a růst zisku je však závislý na mnoha faktorech jako je konkurence, kupní síla zákazníků, image, úroveň a struktura nabídky sortimentu, distribuční hodnoty aj. Má-li podnik dosahovat určité dynamiky tržeb a získat nové trhy, musí získat nového a stálého zákazníka odpovídající úrovni nabídky zboží a služeb. Důležitou roli hraje také image společnosti, která by měla být neustále budována.

Na současném nasyceném maloobchodním trhu s permanentní cenovou válkou je obtížné získat konkurenční výhodu. Společnost se proto snaží neustále upevňovat svoji pozici na trhu a profilovat se jako velmi kvalitní obchodník se širokým sortimentem potravin i nepotravinářského zboží, který klade silný důraz na čerstvá oddělení.

Strategie společnosti je založena na tom, že kvalitou a čerstvostí sortimentu se dá úspěšně bojovat proti jednostranně cenově orientované konkurenci. Důraz je rovněž kladen na kvalitní a přehledně uzpůsobený obchod. Zákazníci chtějí každý den čerstvé a atraktivní zboží, přitažlivé akční nabídky a marketingové akce, plné regály, čistý obchod, přijatelné čekací doby u pokladen, příjemné a kompetentní poradenství.

Za účelem dosažení těchto cílů se společnost snaží o neustálé zkvalitňování služeb, zvyšování odborné úrovně jednotlivých zaměstnanců a zlepšování vnitrofiremní komunikace. Vzhledem k vysokému propojení veškerých vnitropodnikových činností záleží na každém jednotlivci, zda vytčené cíle budou splněny.

Svým zákazníkům společnost mimo jiné nabízí:

- velmi kvalitní sortiment v čerstvých odděleních;
- široký sortiment značkového zboží na potravinovém úseku;
- atraktivní sortimenty na vybraných úsecích Nonfoodu;
- agresivní akce a zajímavé marketingové aktivity;
- nejsilnější vlastní BIO značku SPAR Natur*pur v Čechách;
- četné kvalitní SPAR značky s vysokým poměrem mezi cenou a výkonem.

7. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Marketingové prostředí společnosti je tvořeno mnoha faktory, které jsou často vzájemně závislé, jsou charakteristické značným stupněm nejistoty a jejich vývoj je zpravidla velice dynamický.

7.1. Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje analýzu takových faktorů, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci - uspokojování potřeb zákazníků. Jejím výsledkem by mělo být odkrytí silných a slabých stránek.

7.1.1. Podnikové prostředí

Existence a vývoj společnosti závisí v první řadě na volbě správné organizační struktury, souhře všech oddělení a jejich správné funkci. Rovněž je důležité, aby spolu daná oddělení úzce spolupracovala s cílem efektivně dosahovat podnikových cílů. Péče o cílové trhy by tak neměla být ponechána pouze na pracovnících marketingového oddělení a zároveň by podnikový marketing měl respektovat finanční, technické, provozní a další podmínky, které v daném období na společnost působí a vymezují tak určité mantinely, v nichž se firma může pohybovat. Organizace v rámci společnosti byla popsána v kapitole 6.4.3.

7.1.2. Konkurence

Každý podnik se snaží prosadit na trhu a uspokojit potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Ačkoli získání a vyhodnocení informací o konkurenci a vnějším podnikatelském prostředí v oblasti maloobchodu může být časově náročné, bezesporu se takto investovaný čas vyplatí. Analýza konkurence pomůže najít její slabé a silné stránky a definovat výhodu, kterou lze oproti konkurenci prosadit u zákazníků. Sledováním a vyhodnocováním průběžných aktivit konkurence a jejich odezvou u zákazníků lze získat mnoho poznatků o jejich nákupním chování.

V průběhu několika posledních let se český maloobchodní sektor vyznačuje silnou invazí velkých zahraničních maloobchodních řetězců, která přesunula většinu zákazníků z místních obchodů do nových a moderních supermarketů a hypermarketů. Úspěch těchto formátů spočívá hlavně v tom, že odrážejí současné požadavky zákazníků na souborný, rychlý a relativně levný nákup.

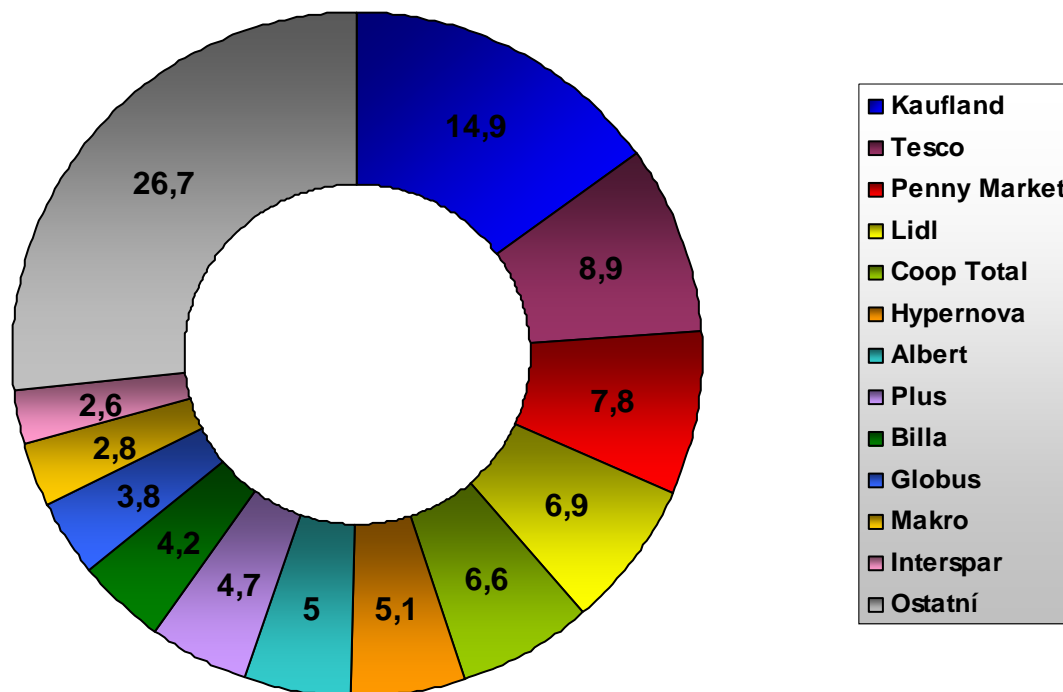
Hypermarket je dlouhodobě nejoblíbenějším nákupním místem už od roku 2002, kdy vystřídal do té doby preferované menší prodejny. Přitom obliba diskontních prodejen dlouhodobě vzrůstá. Mírný pokles popularity provází malé samoobsluhy a pultové prodejny. Podle výzkumu SUPERMARKET & DISKONT 2008 společnosti INCOMA Research, GfK Group, přibližně dvě pětiny (41 %) českých domácností uvedly jako své hlavní nákupní místo hypermarket, pětina diskontní prodejnu (21 %), další pětina menší prodejnu (19 %), 17 % supermarket a 2 % jiný typ prodejny. Na tuzemském trhu mají významné postavení zejména hypermarkety Tesco, Globus, Kaufland a Hypernova.

Největší konkurenci pro hypermarkety představují v současné době diskontní prodejny, jelikož se jedná o nejrychleji se rozvíjející maloobchodní formát v České republice. Jejich počet se od poloviny 90. let více než zdesetinásobil. S rostoucím počtem diskontních prodejen posiluje pozice diskontních řetězců na trhu a zároveň se zvyšuje jejich vlastnická koncentrace. Diskontní prodejny se u českých zákazníků těší stále větší oblibě hlavně díky nízkým cenám. Nejvýznamnějšími diskontními prodejny jsou v současné době prodejny Lidl, Plus a Penny Market.

Silnou konkurenci představují i supermarkety, které na rozdíl od velkoplošných prodejen jako jsou hypermarkety mohou být situovány do menších měst s méně rozsáhlou spádovou oblastí. V těchto lokalitách však supermarkety stále více narážejí na konkurenci diskontních prodejen, a to v konečném důsledku snižuje jejich produktivitu podobným způsobem, jako ji již dnes snižuje ve větších městech konkurence hypermarketů. Nejvýznamnějšími supermarkety na českém trhu jsou v současné době zejména Tesco, Albert a Billa.

Nezanedbatelný význam v tomto silně konkurenčním prostředí mají bezesporu také plnosortimentní obchodní domy. Na konkurenci především samoobslužných prodejních domů (hypermarketů, supermarketů) reagují zaváděním opatření v cenové a sortimentní politice, profilací sortimentu konkrétním směrem (na cílovou skupinu), zásilkovým prodejem či prodejem značkového zboží. Výrazným odlišením je sortiment odívání (textil, oděvy, obuv), který dává obchodním domům možnost výrazněji se profilovat a konkurovat diskontně orientovaným jednotkám, pro které sortiment odívání neodpovídá požadavkům (vysoká spotřeba živé práce, speciální výstavní zařízení, nevhodnost samoobslužné formy prodeje a další).

V rámci výzkumu provedeného společností GfK Praha byly za první pololetí roku 2008 sledovány podíly maloobchodních řetězců na celkových výdajích za rychloobrátkové zboží v %. Výsledky zobrazuje následující graf č. 7 - 1.



Graf 7-1: Podíly maloobchodních řetězců na celkových výdajích za rychloobrátkové zboží³¹

Český maloobchodní trh lze označit za prostředí neustále se přiosťující konkurence. Na tuto situaci se obchodníci snaží reagovat například rozšiřováním primárního sortimentu o doplňkové produkty a služby v duchu zvyšování nákupního komfortu. Rovněž se zvyšuje zájem obchodníků o nové oblasti a produkty, které jsou vesměs založeny na zdravém životním stylu, patrný je trend v podobě rozšiřování sortimentu o biopotraviny a vzrůstající zájem o ekologii.

Změny v českém maloobchodě jsou velmi dobře rozpoznatelné na vývoji uvnitř struktury žebříčku TOP 10 největších obchodních společností, který každoročně na základě výsledků firem (obratu) sestavuje specializovaná poradenská společnost INCOMA Research.

³¹ Marketingové noviny: Obliba nakupování v hypermarketech v Česku roste [online] 13.11.2008. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6684>[cit. 2009-02-07].

Přehled TOP 10 obchodních skupin na českém trhu v roce 2008 zobrazuje následující tab. č. 7 - 1.

Tab. 7-1: TOP 10 největších obchodních společností³²

Pořadí	Skupina/Firma	Tržby (v mld. Kč vč. DPH)			Odhad
		2006	2007	2008	
1.	Schwarz ČR	45,0	50,0	54,5	*
	Kaufland				
	Lidl ČR				
2.	Tesco Stores ČR	37,0	44,0	47,0	*
	Tesco hypermarket				
	Tesco obchodní dům				
	Tesco supermarket				
3.	Ahold Czech Republic	38,5	42,0	44,0	*
	Hypernova				
	HyperAlbert				
	Albert				
4.	Makro Cash&Carry ČR	38,3	39,3	39,5	*
5.	Rewe ČR	25,8	31,6	38,5	*
	Billa				
	Penny Market				
6.	Globus ČR	20,5	23,0	25,4	
7.	Tengelmann ČR	19,5	20,4	22,5	*
	Plus - Discount				
	OBI – systémová centrála				
8.	GECO Tabak	14,9	17,7	17,5	
9.	SPAR ČR	12,0	13,0	14,0	*
	INTERSPAR (Spar Česká obchodní spol.)				
	SPAR supermarket (Spar Česká obchodní spol.)				
	Spar Šumava				
10.	Peal	7,0	8,0	9,3	
1. – 10.	CELKEM	258,5	289,0	312,2	

* = odhad INCOMA Research

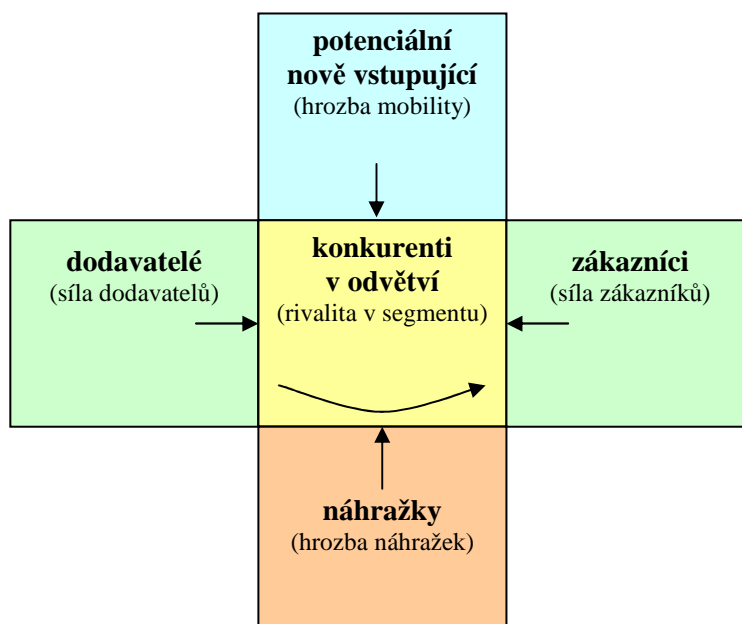
³² Webové stránky společnosti INCOMA Research, s.r.o. [online]. Dostupné z: <<http://www.incoma.cz/>> [cit. 2009-02-16].

Jako nástroj analýzy konkurenčního okolí společnosti lze použít **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**. Tento model je založen na šesti bariérách vstupu a pěti silách, jež zásadně ovlivňují konkurenceschopnost firmy v okolí.

Analýza pěti faktorů respektuje určitá všeobecná pravidla:³³

- atraktivita vstupu do teritoria je tím menší, čím je silnější působení uvedených faktorů (např. možnost dosahování určitého obrátu, zvyšování cen atd.);
- silné konkurenční síly jsou hrozbou, zhoršují prostředí obchodního podnikání (např. hustá prodejní síť konkurence, velikost jí dosahovaného obrátu v daném sortimentu a upoutání poptávky zákazníka);
- slabé konkurenční síly jsou příležitostí pro podnikání, vytvářejí lepší možnost získání trhu pro sebe;
- poměr sil v prostředí se v čase mění, a proto je nutná analýza silných a slabých stránek každé z uvedených sil, abychom mohli využít slabých stránek konkurence a vlastních silných stránek a stanovit odpovídající strategii;
- i silné stránky konkurenčních sil je možné vhodnou strategií využít ve svůj prospěch.

Shrnutí sil ovládajících konkurenci v odvětví zobrazuje následující obr. č. 7 - 1.



Obr. 7-1: Porterův model konkurenčního prostředí³⁴

³³ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2002. s. 229

³⁴ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing 2007. s. 380

Analýza rizik a hrozeb firem nově vstupujících na trh

Každá nově vstupující firma musí překonat tyto bariéry vstupu na trh:

- **Investiční náročnost** - představuje jednorázovou potřebu zdrojů pro investování do staveb, technologie a techniky, kterou bude firma potřebovat pro podnikání. Čím vyšší je investiční náročnost, tím je bariéra vstupu do odvětví vyšší.
- **Nevýhoda existujících celkových nákladů** - etablované konkurenční firmy realizují obrat a poskytují služby v již zavedených podmínkách, nově vstupující firma má realizační náklady vyšší. Čím je hospodárnost etablovaných konkurentů vyšší, tím je riziko nově vstupující firmy vyšší.
- **Nutnost podnikat ve velkém** - podnikat v malém rozsahu je možné s výhodou na dosud nepokrytém trhu zboží a služeb či v úzce vymezené specializaci zboží a služeb nebo s velkým kapitálovým krytím umožňujícím překlenutí počátečního malého obratu.
- **Loajalita zákazníka vůči zavedené obchodní značce nebo firmě** - nově vstupující firmy musí bojovat o své místo, své zákazníky, a musí tak vynaložit značné prostředky do zaváděcí reklamy a podpory prodeje.
- **Přístup k distribučním kanálům** - firma musí řešit otázku, zda stavět vlastní prodejní síť a sklady, využít pronájem, odkoupit prodejní a skladové jednotky či využít jiné formy. Bariérou vstupu je nejen počet prodejních a skladových jednotek, ale rovněž jejich umístění.
- **Vládní a legislativní opatření** - působící v daném prostředí a jejich usnadňující či naopak znesnadňující politika vůči nově vstupující firmě.

Čím vyšší jsou jednotlivé bariéry vstupu, tím horší je proniknutí nové firmy na trh, a tím silnější je konkurenční tlak. Vzhledem k současné nasycenosti maloobchodního trhu a vzhledem k silným bariérám vstupu do odvětví je nízký předpoklad vstupu nových konkurentů na tuzemský trh.

Analýza obchodní síly zákazníka

Tato analýza zahrnuje výzkum faktorů, které určují chování a způsob rozhodování spotřebitele při nákupu zboží a služeb.

Vyjednávací sílu zákazníků lze charakterizovat především těmito faktory:

- vysoká citlivost na změnu ceny, zejména pak u zboží denní potřeby;
- vytváření tlaku na snižování cen, jelikož zákazník sám musí minimalizovat své náklady;
- v případě, že společnost nebude schopna včas a v požadované kvalitě dodat poptávané zboží, zákazník je začne vyhledávat u konkurence či je nahrazovat substituty;
- stále větší důraz klade zákazník také na atraktivitu prostředí v obchodě, vstřícnost a ochotu zaměstnanců, čekací dobu u pokladen aj.;
- náklady zákazníka spojené s přechodem ke konkurenci jsou velmi nízké, resp. žádné;
- svým chováním a názory může zákazník ovlivňovat další potenciální zákazníky.

Z výše uvedeného vyplývá, že vyjednávací síla zákazníků je velice vysoká. Na současném maloobchodním trhu má zákazník řadu možností, kde realizovat svůj nákup. Jeho rozhodnutí pak může být závislé na mnoha faktorech, jako jsou cena, šíře sortimentu, kvalita a čerstvost zboží, přístup a kvalita obsluhy, příjemné prostředí, složitost dopravy aj.

Společnost SPAR ČOS, s.r.o. by se měla neustále snažit o zkvalitňování svých služeb, tvorbu co nejvhodnější skladby sortimentu, atraktivní cenovou nabídku, zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, vytváření příjemného a čistého nákupního prostředí apod.

Analýza obchodní síly dodavatelů

V případě, že je vliv dodavatelů silný, je příležitost na trhu pro společnost malá a naopak. Hrozbou může být např. možnost zvyšování cen dodávek zboží, zhoršená kvalita dodávaného zboží, prosazování určitých požadavků přímo do smluvních vztahů (množství povinného odběru či jeho limitování, termín a místo odběru zboží, úhrada dopravy apod.).

Vliv dodavatelů je zvlášť silný, pokud:

- výrobek, který společnost prodává, nemá substitut, avšak jeho prodej je pro obchod důležitý;
- společnost má malé odběrné množství a není tedy pro dodavatele zajímavá;
- dodavatel má možnost samostatného vlastního prodeje zboží či může zvolit integraci s jinou obchodní firmou;

- společnost se může dostat do nevýhodné pozice ve vztahu k dodavateli, pokud nemá dostatečné informace z trhu o zaměření nabídky a poptávky, tržní ceně apod.

Vyjednávací síla dodavatelů není na vysoké, avšak ani na nízké úrovni. Společnost SPAR ČOS, s.r.o. se snaží o vytváření oboustranně výhodných podmínek kontraktů. Důležitou roli při spolupráci s dodavateli hraje především spolehlivost a dodržování smluvních podmínek, kvalita dodávaného sortimentu, konkurenceschopná cena apod.

Analýza náhražek (substitutů)

Nejprve je třeba definovat, které výrobky a služby jsou částečně či zcela zastupitelné jiným zbožím a službou. Poté je třeba zjistit, kdo takové zboží prodává, jaká je jeho cena, funkční vlastnosti a využitelnost. Důležitou roli hraje také dostupnost substitutu.

Hrozba substitučních produktů a služeb se snižuje, pokud jsou splněny níže uvedené podmínky:

- cena produktu, který by mohl být zákazníkem nahrazován, je pro něho lákavá a přijatelná;
- firmy nabízející substituty nezvyšují nabídku;
- firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady;
- náklady na přestup ke spotřebě substitučního výrobku jsou příliš vysoké.

Hrozba substitutů je závislá na druhu nabízeného zboží. Obecně lze říci, že hrozba přechodu zákazníka k substitučním produktům je vyšší zejména u potravinářského zboží a ostatního zboží denní potřeby, u kterého je zákazník velice citlivý na cenu a kvalitu.

Využití Porterova modelu slouží jako významný prostředek pro shromáždění důležitých faktů potřebných pro efektivní rozhodování. Rovněž ho lze použít k tvorbě a hodnocení navržené strategie se zaměřením na zodpovězení základních otázek, jež jsou v modelu uvedeny.

7.1.3. Dodavatelé

Dalším důležitým faktorem, který tvoří makroprostředí firmy, jsou její dodavatelé, jelikož ovlivňují možnost společnosti získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění její základní funkce. Pracovníci marketingu musí pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů, a to i v dlouhodobém horizontu, aby mohli pokud možno včas reagovat na případné nepříznivé situace, které by společnost

mohly postihnout. Výpadky, zpoždění dodávek či další problémy mohou v krátkodobém časovém horizontu snížit objem prodeje a v dlouhodobém horizontu se mohou odrazit na spokojenosti zákazníků.

SPAR ČOS, s.r.o. spolupracuje s velkým počtem jak zahraničních, tak i tuzemských dodavatelů, kteří denně dovážejí zboží do centrálního skladu v Praze, odkud je dále distribuováno do jednotlivých hypermarketů INTERSPAR po celé České republice. Na výběr konkrétního dodavatele je kladen veliký důraz. Stěžejními kritérii pro výběr dodavatele jsou především kvalita, čerstvost potravinářského zboží, množství dodávek, konkurenceschopná cena, spolehlivost a dodržování termínů dodávek.

Volba vhodného dodavatele je realizována buď formou osobního jednání nebo prostřednictvím Internetu. Osobní jednání obvykle zaberou i několik dní a je na ně potřeba vynaložit spoustu času na straně společnosti i na straně dodavatele. Proto je v posledních letech spíše upřednostňován proces vyjednávání prostřednictvím internetové aukce, jejímž cílem je snižovat cenu daného zboží.

Principem takového vyjednávání je přímé soupeření zúčastněných dodavatelů v reálném čase pouze na Internetu. Aukce probíhá tak, že potenciální dodavatelé a kupující se ve smluvený čas přihlásí na stejnou, předem oznámenou internetovou adresu a začnou vyjednávat, tedy nabízet cenu určeného zboží. Všichni dodavatelé vidí na svém monitoru vlastní pozici v probíhající soutěži vůči nejlepší nabídce. Mohou tak sledovat a zvažovat, o kolik je třeba vlastní nabídku upravit tak, aby byla tou nejlepší. Po celou dobu je pouze na jejich okamžitém rozhodnutí, jak aktuální nabídce konkurovat. Jedná se o relativně krátký a zcela transparentní proces, kdy všichni účastníci ihned po skončení aukce vědí výsledek.

7.1.4. Vztahy s veřejností

Marketingové prostředí společnosti tvoří rovněž jednotlivé složky veřejnosti.

Jedná se o finanční instituce, které ovlivňují schopnost získávat finanční prostředky. Další složkou jsou média (noviny, časopisy, rozhlas a televize), která jsou z pozice společnosti považována za velice důležitý komunikační prostředek, jehož prostřednictvím lze zvýšit povědomí o společnosti a jejím sortimentu. Mezi nejběžnější způsoby, jak informovat veřejnost, patří pořádání tiskových konferencí, vydávání tiskových zpráv či realizace rozhovorů s vedením společnosti.

Činnost společnosti ovlivňují rovněž i vládní instituce, a to zejména vytvářením právních předpisů a norem, které je nutné dodržovat.

Aktivity společnosti mohou být oslabeny rovněž činností občanských iniciativ, kterými jsou např. spotřebitelské organizace či ekologická hnutí. Je proto důležité, aby vedení společnosti bylo v kontaktu i s těmito iniciativami.

Společnost SPAR ČOS, s.r.o. si je vědoma, že klíčem k jejímu úspěchu jsou její zaměstnanci. Jejich pracovní chování, výkon, iniciativa a myšlenková aktivita jsou hybnými elementy rozvoje každého podniku. V současné době pracuje ve společnosti více než 4 000 zaměstnanců. Jsou-li zaměstnanci v pracovním prostředí spokojeni, přenáší se tato spokojenost a pozitivní přístup i na zákazníky. Pro zvýšení informovanosti a motivace zaměstnanců je vydáván časopis Jedle. Rovněž jsou pořádána různá školení, programy na zvýšení kvalifikace apod.

Svou praxi vykonávají v jednotlivých prodejnách i učni z odborných učilišť. Společnost spolupracuje s několika učilišti a odbornými školami po celé České republice. Cílem je vytvořit jim dobré podmínky a přinést nové metody a náměty, jak žáky pro obchod zaujmout, a tím zkvalitnit služby zákazníkům.

7.1.5. Zákazníci

Zákazníky je možné považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí, a proto jim v této části práce bude věnována větší pozornost.

Marketingový přístup k trhu vyžaduje dobrou znalost stávajících i potenciálních zákazníků, jelikož jenom tak je možné získat potřebné informace o jejich kupním chování. Na charakteru cílové skupiny závisí nastavení ostatních faktorů (např. skladba sortimentu, jeho šíře a hloubka, interiér a exteriér prodejny, způsob uspořádání prodejní plochy, způsob vystavení zboží, formy reklamy a ostatní způsoby komunikace se zákazníkem).

Chování zákazníka a jeho zvyklosti se stále častěji stávají východiskem pro veškeré úvahy retailingových společností a předmětem výzkumu marketingových agentur, jejichž služeb využívá i společnost SPAR ČOS, s.r.o.

Aby bylo možné uspět v tržním prostředí, je nutné se pravidelně zabývat výzkumem chování zákazníků a jejich motivace. Zvláště důležité je vědět, kdo je naším zákazníkem, proč nakupuje právě u nás, zda a proč nakupuje také někde jinde a kdo ze zákazníků přináší největší zisk.

Při posuzování zákazníků z hlediska jejich přínosu pro obchodníka v oblasti zisku bylo zjištěno, že platí známé pravidlo 20/80, nebo-li 20 % zákazníků obvykle přináší obchodní

firmě 80 % zisku.³⁵ Na tuto velikostně menší, avšak z hlediska výnosnosti zajímavější skupinu by se měla společnost zaměřit a pokusit se ji udržet prostřednictvím např. věrnostních programů.

Na spotřební chování působí řada vlivů, jejichž průnik a konečný dopad do konkrétního kupního rozhodovacího procesu je jedinečný – individuální. I přesto však jsou si svým kupním chováním někteří v určitých oblastech podobnější než jiní. Tato podobnost je velice hledanou a využívanou hodnotou v marketingu, jelikož umožňuje racionální orientaci firmy v silném soutěžním prostředí.

Typologie zákazníků

Výsledkem analýz zákazníků mohou být různé typologie sestavované marketingovými výzkumnými agenturami. Typologie zákazníků je chápána jako rozčlenění soustavy osob do skupin podle určitého kritéria, znaku či souboru znaků. Pro obchodní firmu je užitečné vytváření typologií na základě charakteristik podstatných při spotřebním chování, kterými jsou životní styl, přátelskost, vůdcovství atd. Typologie založené na životním stylu umožňují lepší pochopení spotřebitele včetně jeho mediálního chování. Je možné předpovědět, jak bude spotřebitel reagovat na marketingové úsilí obchodníků a přizpůsobit tak sortimentní nabídku společně s doplňkovými službami, což umožní dosahovat vyšší úrovně spokojenosti zákazníků.

Následující studie byla provedena společností INCOMA Research a GfK Praha, které se již několik let zabývají sledováním nákupních preferencí českých spotřebitelů. Rostoucí požadavky nakupujících vedou k diferencovanému přístupu k nakupování, což ovlivňuje marketing a komunikační politiku společnosti. Pro současné zákazníky je typická vysoká rozmanitost preferencí, kde každá skupina má jinou představu o ideálním nakupování. Postupem času tak vykrytalizovalo několik typů nakupujících reprezentujících odlišné nákupní modely.

Jednotlivé typy zákazníků jsou posuzovány podle určitých faktorů, jako např. frekvence a velikost nákupů, ochota za nákupy dojíždět, preference jednotlivých typů prodejen, možnost platby kartou, upřednostňování nákupů značkového a moderního zboží, sledování reklamy v médiích apod.

³⁵ VACULÍK, J. *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. s. 240

Základních modelů nákupního chování odhalila analýza celkem sedm a jsou zobrazeny v následující tab. č. 7 - 2.

Tab. 7-2: Typologie zákazníků³⁶

Typ nakupujících	Zastoupení v populaci	Celková nákupní orientace
ovlivnitelný	15%	moderní (47 %)
náročný	16%	
mobilní pragmatik	16%	
opatrný konzervativec	12%	tradiční (53%)
šetřivý	13%	
loajální hospodyňka	12%	
nenáročný flegmatik	16%	

Podle celkové orientace nákupních preferencí a způsobu rozhodování lze nákupní modely rozdělit do dvou velkých skupin, a to na tradičně a moderně orientované nakupující. Základní rysy uvedených modelů jsou následující:

- **ovlivnitelný** - v nákupním rozhodování je spíše emotivní, ovlivněn reklamou a atraktivním vzhledem výrobku, s vysokým podílem impulzivního nakupování, rád zkusí nové značky a výrobky;
- **náročný** - má vysoké nároky na kvalitu, modernost a vybavenost nákupního místa, vysoký důraz klade zejména na nákupní komfort a služby poskytované prodejnou;
- **mobilní pragmatik** - jeho cílem je optimalizovat poměr cena/hodnota zboží, upřednostňuje velkoplošné prodejny, pravidelně používá k nákupům auto (nakupuje méně často, ale ve větších objemech);
- **opatrný konzervativec** - vyznačuje se racionálním a konzervativním rozhodováním, s nízkým podílem impulzivních nákupů, nedůvěřuje reklamě a nenechává se ovlivnit vzhledem ani značkou, neorientuje se podle cen, ale podle svých dosavadních zkušeností a je věrný osvědčeným značkám a výrobkům;
- **šetřivý** - snaží se minimalizovat své výdaje, nakupuje racionálně a jen to, co skutečně potřebuje, orientuje se podle ceny, využívá slev a výprodejů;

³⁶ Marketingové noviny: Segmentace nákupního chování - trend i příležitost [online] 19.3.2003. Dostupný z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1062> [cit. 2009-02-14].

- **loajální hospodyňka** - orientuje se spíše na sociální stránku nákupů, vysoce si cení příjemného personálu, nakupuje častěji, ale v menších množstvích, za nákupy necestuje a dává přednost menší prodejně, na niž je zvyklá;
- **nenáročný flegmatik** - nemá na prodejnu žádné nároky, ceny jsou mu lhostejné, za nákupy necestuje a nakupuje v nejbližší prodejně.

Žádný prodejní formát však neodpovídá všem těmto cílovým skupinám. Každý maloobchodní formát má určitou specifickou strukturu zákazníků, ale vždy se jedná o kombinaci několika převažujících typů. Tam, kde se struktura zákazníků řetězců nejvíce překrývá, dochází k největší konkurenci, jelikož nakupující mají možnost si vybrat z více alternativ.

Největší skupinu zákazníků hypermarketů tvoří „nároční“, „mobilní pragmatici“ a „ovlivnitelní“. Společnost by se měla zaměřit hlavně na uspokojování potřeb těchto hlavních cílových skupin, a to prostřednictvím kvalitního sortimentu, optimálním poměrem ceny a hodnoty zboží (včetně pořádání cenově agresivnějších akcí), moderním nákupním místem s příjemnou nákupní atmosférou, dostatečnou kapacitou parkovacích míst, příjemného a proškoleného personálu a dalšími doplňkovými službami. Důraz by také měl být kladen na reklamní kampaně, podporu prodeje a posilování image jak společnosti, tak i jejího sortimentu.

Základní směry chování zákazníků

Chování a jednání zákazníků se odvíjí od stávající situace na trhu. Nároky spotřebitelů rostou úměrně tomu, jak se zvyšuje úroveň nabídky zboží a poskytovaných služeb v prodejně. Společnost proto musí na tyto zvyšující se nároky reagovat a přizpůsobit se jim nebo se musí snažit potřeby a přání svých zákazníků předvídat a s předstihem je naplňovat.

Z výzkumů společnosti INCOMA vyplývá, že český zákazník je velice citlivý na cenu, která je jedním z klíčových faktorů, které ho ovlivňují při výběru nákupního místa. Mezi další důležité faktory patří čerstvost a kvalita zboží a šíře sortimentu. Zákazníci také stále více preferují nákupy na jednom místě, a to zejména ve velkoplošných prodejnách. Rovněž projevují větší zájem o informace (zejména v oblasti technických „vymožeností“), jejich nákupní chování v oblasti rychloobrátkového zboží lze charakterizovat jako zvykové (neradi mění místa nákupu) a rádi utrácejí za produkty, které jim zajistí, že „jdou s módou“.

Společnost SPAR ČOS, s.r.o. provádí ve spolupráci s výzkumnými agenturami průzkumy ve svých prodejnách a přilehlých oblastech, aby zjistila, jak zákazníci hodnotí hypermarkety INTERSPAR, zboží zde nabízené, nabídku a profesionalitu personálu.

Průzkumy jsou prováděny prostřednictvím společnosti Incoma Research a GfK Praha či společnosti DUAL Consult. Ve srovnání s hlavními konkurenty je INTERSPAR absolutně nejlépe hodnoceným řetězcem z hlediska kvality nákupního prostředí, prodejny jsou vnímány jako prostorné a vzdušné. Dále zákazníci oceňují možnost rychlého nákupu, což je výsledkem příznivého poměru velikosti a uspořádání prodejen. Jako nejlépe hodnocené je oddělení čerstvých potravin, hlavně ovoce a zeleniny, pekárny a oddělení masa a uzenin. Tlak konkurence v oblasti maloobchodu je však každý den silnější, a proto je třeba neustále zdokonalovat kvalitu sortimentu. Každodenním cílem je proto mít doplněné regály a čistou prodejnu.

Dalším trendem, kterým se vyznačuje nákupní chování současného českého spotřebitele, je tzv. impulzivní chování, kdy velké množství spotřebitelů příliš neuvažuje o tom, co si dává do svého nákupního košíku. Výběr jednotlivých značek je do značné míry motivován zvykem. Z tohoto důvodu hraje velikou roli uspořádání zboží na prodejně.

Při správném rozmístění regálů na prodejně se vychází z plánogramu, který zaručuje jasné uspořádání sortimentu a zjednodušuje orientaci zákazníkům. Pro správné uspořádání regálu je třeba mít k dispozici veškeré potřebné údaje o výrobku, tzn. pro koho je určený, jaký je jeho rozměr, charakter či prodejní cena. Výrobek musí být umístěn na pečlivě zvoleném místě a v co nejvhodnějším počtu pozic, aby jej zákazník snadno našel. Veškeré tyto faktory přispívají k nárůstu obrátů a optimalizaci skladových zásob.

Při tvorbě plánogramu je důležité získat informace o dané kategorii. Jaký je zákazník, jaká jsou jeho očekávání, jak postupuje při nákupu. Většina zákazníků se rozhoduje o koupi výrobku až před regálem, a to během několika málo sekund. Z toho důvodu jsou logika a způsob rozmístění zboží v maloobchodě tak důležitými faktory.

Pro zaujetí zákazníka musí zboží, kromě nápaditého a atraktivního obalu, splňovat i další kritéria. Jedná se zejména o obrátku daného zboží, jelikož s délkou vystavení úměrně klesá i jeho „impulznost“, důležitá je rovněž i sezónnost či návaznost na právě probíhající reklamní kampaň v médiích či na některou významnou událost.

7.2. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí sestává z faktorů, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo či nepřímo působí na všechny její aktivity. Na tyto faktory nemá společnost prakticky žádný vliv. Jejich analýzou by měly být odkryty nejen příležitosti trhu, ale také možné hrozby.

7.2.1. Demografické prostředí

Znalost demografického prostředí a jeho změny mají pro marketingové řízení veliký význam, jelikož se jedná o spotřebitele, kteří tvoří jednotlivé trhy. V první řadě je třeba sledovat růst populace, jelikož její zvýšení znamená více lidských potřeb, které je třeba uspokojit. V závislosti na kupní síle obyvatel to může znamenat nová a rostoucí odbytíště.

Trh ovlivňuje ve velké míře také věková struktura obyvatelstva, jelikož každá věková kategorie má své specifické potřeby a přání. Jedním ze současných trendů v této oblasti je demografické stárnutí společnosti, které od poloviny 20. století postihuje ve větší či menší míře všechny země. Rostoucí počet obyvatel ve vyšším a vysokém věku tak může pro společnost SPAR ČOS, s.r.o. znamenat příležitost v podobě většího zaměření na tuto skupinu spotřebitelů.

Analýza demografického vývoje je nepostradatelným předpokladem pro soustavné uspokojování potřeb a přání zákazníků.

7.2.2. Ekonomické prostředí

Na podnikatelské aktivity společnosti má dále vliv ekonomické prostředí, které sestává z faktorů, jež ovlivňují kupní sílu a složení výdajů domácností.

Mezi hlavní faktory, kterým je třeba věnovat značnou pozornost, patří:

- úroveň příjmů;
- změny ve struktuře výdajů;
- daňové zatížení;
- úrokové sazby u poskytovaných úvěrů;
- vývoj CZK v postavení k jiným měnám;
- ekonomická situace České republiky apod.

V posledních letech dochází v České republice k výrazné diferenciaci v oblasti příjmů. Na jedné straně existují takové příjmové skupiny, které si mohou dovolit luxusní zboží, na druhé straně však figurují příjmové skupiny, které mohou mít problémy s uspokojováním i

základních životních potřeb. Z toho důvodu je důležité znát strukturu spotřebitelů podle jejich příjmů, charakterizovat jejich kupní chování a vytvářet kupní příležitosti pro každou z nich.

Nejen česká ekonomika se v současné době potýká s recesí vlivem světové finanční krize, která se promítá do života jednotlivců, firem a zemí. Hrubý domácí produkt (HDP) podle Českého statistického úřadu vzrostl v roce 2008 pouze o 3,1 % místo původně odhadovaných 3,5 %. Prognózy pro rok 2009 počítají s vývojem HDP v rozmezí růstu o 0 % až poklesu o 2 %. Rovněž se zhoršuje i situace na trhu práce. V únoru 2009 stoupla míra nezaměstnanosti v České republice na 7,4 % a jedná se tak o nejvyšší únorový nárůst nezaměstnaných v historii.

Jak se propad ekonomiky promítá do chování obyčejných lidí podle Českého statistického úřadu dokládají stavy jejich bankovních účtů. Češi v očekávání horších časů začali výrazně šetřit. Ekonomika tak bude doplácet na klesající spotřebu tuzemských domácností, která byla na konci loňského roku tahounem růstu HDP.

7.2.3. Přírodní prostředí

V současnosti je kladen stále větší důraz na ochranu životního prostředí. Aktivní ochrana životního prostředí je i jedním z cílů společnosti SPAR. Předcházení zatěžování a snižování zátěže životního prostředí patří mezi důležité podnikatelské zásady společnosti v oblasti životního prostředí. V jednotlivých hypermarketech jsou např. nabízeny produkty ekologického zemědělství a jako první tuzemský řetězec zavedl INTERSPAR Bio tašky vyrobené na bázi bramborového škrobu, které výrazně prodlužují čerstvost potravin.

Biopotraviny procházejí přísnými pravidelnými víceúrovňovými kontrolními opatřeními. Kontroly jsou prováděny jednak u biozemědělců, a jednak také při zpracování a v samotném obchodním styku, a to prostřednictvím nezávislých, státně autorizovaných kontrolních orgánů. Existují jasná zákonná ustanovení a kontroly, které garantují podmínky označování bioproduktů.

Za účelem snížení zátěže životního prostředí se společnost také snaží prostřednictvím propracovaného systému logistiky co nejvíce zkracovat dopravní cesty.

7.2.4. Technologické prostředí

Technologické prostředí lze definovat jako faktory, které vytvářejí nové technologie, umožňují vznik nových výrobků a tržních příležitostí. Toto prostředí se mění velice rychle, a proto je zapotřebí ho pozorně sledovat a analyzovat.

Společnost SPAR ČOS, s.r.o. se snaží neustále zefektivňovat jednotlivé procesy probíhající ve firmě zaváděním vyspělých informačních technologií. Informační systém a informační technologie jsou podstatným faktorem konkurenceschopnosti, jejich kvalita rozhoduje o rychlosti reakce firmy na poptávku, umožňuje pružně reagovat na změny v zakázkách, na výkyvy trhu apod. Pozornost je také věnována změnám v oblasti mechanizačních prostředků a zařízení v samotném obchodním provozu.

7.2.5. Politické a legislativní prostředí

Situace na trhu může být ovlivněna vnitrostátním i mezinárodním politickým děním a rovněž také legislativou, která vytváří podmínky pro podnikání a vydává zákonné normy pro jeho ochranu. Zájem státu i legislativních orgánů spočívá i v ochraně spotřebitele a zájmů společnosti. Stát proto schvaluje řadu opatření, jež mají chránit zdraví, vlastnictví i životní prostředí. Rovněž jsou státem zřizovány různé vládní agentury a instituce, které kontrolují a dozorují počínání firem na trhu (např. Česká obchodní inspekce).

Společnost SPAR ČOS, s.r.o. je vázána legislativou a platí pro ni zejména ustanovení Obchodního a Občanského zákoníku. Dále musí jednat v souladu s pravidly hospodářské soutěže, daňovými zákony, zákony na ochranu spotřebitele, hygienickými předpisy apod.

7.2.6. Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí sestává z faktorů, které formují základní společenské hodnoty. Sekundární hodnoty nejsou tak zakořeněné v člověku jako primární, a proto je snazší je pozměnit působením vhodných nástrojů. Sledování a pochopení hodnotových orientací lidí je východiskem pro odhadování reakcí spotřebitelů na různé impulzy a následné přizpůsobení strategie a taktiky při jejich oslovování.

V posledních několika letech lze vysledovat některé změny v hodnotách spotřebitelů. Jedná se např. o zaměření na zdravý životní styl, zaměření na rodinu, spotřebitelé kladou větší důraz na kvalitu a funkčnost, za kterou jsou ochotni si připlatit, roste ochota spotřebitelů zkusit neznámé, všeobecná důvěra, ať už v instituce veřejné správy, lékaře, média, vládu nebo ve společnost, prudce klesá.

8. Analýza komunikačního mixu společnosti

Marketingová komunikace je nedílnou součástí marketingových aktivit společnosti. Marketingové akce jsou ovlivněny ve značné míře sezónností. Agresivnější marketingové akce jsou zaváděny zejména v období Vánoc, Velikonoc a dalších svátků probíhajících během roku. Významný vliv na tvorbu komunikačního mixu mají rovněž i nejrůznější události, jako např. začátek nového školního roku, období letních prázdnin, výročí působení společnosti na tuzemském trhu a další.

8.1. Reklama

Reklama je zřejmě nejznámějším, nejčastějším a nejpoužívanějším typem marketingové aktivity. S reklamou se lze v každodenním životě setkat nejčastěji, je nejvíce na očích a zákazník si ji tudíž nejvíce uvědomuje. Mezi komunikační prostředky, které společnost SPAR ČOS, s.r.o. využívá k ovlivnění zákazníků, patří zejména reklama v televizi, rádiu, tisku, na plakátech a billboardech.

8.1.1. Reklamní kampaně

V rámci reklamních kampaní se společnost snaží profilovat jako potravinový specialista se zaměřením na čerstvé a kvalitní potraviny a odlišit se tak od konkurence. Cílem těchto kampaní je rovněž budování image společnosti.

V minulých letech probíhala v médiích mimo jiné „**Kampaně za čerstvost**“, kterou se společnost snažila pokračovat v profilaci a prohlubování důrazu, který je kladen na čerstvost a vysokou kvalitu prodávaných produktů.

Další kampaně nesla název „**Čerstvý desetiboj s Romanem Šebrlem**“, který se stal na dlouhou dobu reklamní tváří společnosti. Na tyto kampaně volně navázala kampaně „**Desetiboj Intersparu**“.

Nejnovější kampaní je kampaně „**Projezte se ke kráse!**“. Touto kampaní se společnost snaží ukázat, že mezi nejvýznamnější hodnoty, které zaručuje svým spotřebitelům, patří čerstvost a kvalita prodávaných produktů. Vedle těchto hodnot se však snaží nabízet i takové podstatné informace, jako je odborné poradenství v oblasti životního stylu, medicíny a navíc klade důraz na vybrané potraviny pro zdraví. Kampaně zdůrazňuje kvalitní čerstvé potraviny, které díky svým přírodním vlastnostem a účinkům na lidský organismus příznivě ovlivňují lidské zdraví.

V rámci těchto kampaní byla kromě letákových akcí, nejrůznějších forem informačních materiálů a poutačů v prodejnách INTERSPARu využita i tisková a venkovní reklama i reklama přímo v obchodech. Samozřejmostí je i dlouhodobé prohlubování důrazu na kvalitu a čerstvost v letákové komunikaci. Televizní spoty jsou nasazovány na obrazovkách televizních stanic ČT1, ČT2, Nova a Prima.

Společnost se také snaží poskytovat co nejvíce informací týkajících se současné ekonomické krize. Zprovoznila proto speciální internetové stránky www.antikrizovyprogram.cz, které obsahují množství užitečných informací, díky kterým budou moci zákazníci ušetřit nejen v oblasti nákupů. Aktuálně zde budou zveřejňovány akční nabídky, speciální slevové kupóny ke stažení apod. Kromě nich zde zájemci najdou i další rady z oblasti úspor v rámci celé domácnosti či praktické „kalkulátory“ a „chytré srovnávače“, které uživatelům jasně demonstrují úspory ve vybraných oblastech.

Spuštění této webové stránky je součástí speciální dlouhodobé kampaně, která byla nazvána Antikrizový program a probíhá v prodejnách INTERSPAR od prosince loňského roku. Cílem kampaně s podtitulem „**Interspar Vám pomáhá šetřit**“ je naučit zákazníky přistupovat k nastalým změnám aktivně.

8.2. Podpora prodeje

Za podporu prodeje se označují komunikační aktivity, jejichž cílem je zvýšit objem prodeje, a učinit tak nabídku zboží pro zákazníky atraktivnější. V rámci podpory prodeje se vyžaduje aktivní spoluúčast zákazníků, a to buď formou okamžité koupě či jiné činnosti s rysy nákupního chování.

Společnost SPAR ČOS, s.r.o. nabízí svým zákazníkům jednak výhodné cenové akce, na které jsou upozorňováni buď přímo v prodejně nebo prostřednictvím atraktivních letáků. Zákazníci mohou rovněž využít slevové kupónové knížky. Nově jsou tyto slevové kupóny k dispozici na internetových stránkách, kde si je mohou návštěvníci zdarma stáhnout a vytisknout. Připravovány jsou rovněž i nejrůznější věrnostní akce a soutěže pro zákazníky. Ti tak mají možnost získat zdarma různé výrobky prostřednictvím sbírání věrnostních bodů. Přímo na prodejnách jsou často pořádány i ochutnávky a prezentace nejnovějšího zboží.

Všem zákazníkům je nabízena i možnost nákupu na splátky, a to i více zboží najednou. Úvěry poskytnuté prostřednictvím splátkového prodeje poskytuje Česká spořitelna, a.s.

V rámci nástrojů na podporu prodeje jsou v jednotlivých prodejnách využívány tzv. P-O-S materiály, které označují všechny typy reklamních materiálů. Jedná se zejména o papírové plakáty velikosti A0, A1, A3, A4 a stopery, které jsou umístěny na zemi, regálech, visí od stropu či jsou situovány u vstupu do obchodů. Jejich cílem je v první řadě upozornit zákazníky na určitou akci vybraného výrobku. Presentaci zboží na regálech rovněž zkvalitňují atraktivní reklamní materiály, propagační předměty a speciální propagační stojany.

8.3. Osobní prodej

Jako nejvhodnější způsob oslovení a získání zákazníků se jeví osobní prodej, jelikož je schopen působit mnohem účinněji než běžná reklama a osobním působením lze zákazníka snáze přesvědčit o přednostech produktu.

Způsob oslovení zákazníka všemi, kteří se denně pohybují na prodejní ploše, hraje velice důležitou roli. Právě v této oblasti vzniká významný prostor umožňující ukázat zákazníkům jinou tvář než tu, kterou znají z jiných prodejen. Zákazník by měl mít vždy možnost obrátit se s jakýmkoli dotazem na pracovníka a měl by se zde setkat se vstřícným a přívětivým přístupem a ochotou pomoci. Důležitou roli zde hraje také vzhled, upravenost a celkové vystupování.

Především na obslužných úsecích je možné informovat zákazníka o akcích, ochutnávkách, doplňkovém sortimentu, nových produktech a inovacích, a podnítit tak doplňkové prodeje. Prodejci se také mohou lépe a bezprostředněji seznámit s reakcemi, názory a potřebami zákazníků a operativně na ně reagovat.

Osobní prodej dále vyžaduje velkou dávku umění komunikovat s lidmi, jelikož stejně tak jako lze zákazníka přesvědčit ke spolupráci, při nevhodně vedené komunikaci ho prodejce může i odradit. Nepříznivý první dojem může zmařit celé jednání.

8.4. Public relations

Hlavním úkolem public relations je soustavné budování dobrého jména společnosti, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností s cílem vědomého kladného působení a ovlivňování.

Komunikací s **vnitřním prostředím** se společnost snaží působit na své zaměstnance tak, aby k ní měli kladný vztah, ztotožňovali se s jejími cíli a hovořili o ní pozitivně, ať už v rámci plnění svých pracovních povinností nebo i v soukromí a na veřejnosti.

Hlavním komunikačním prostředkem společnosti se zaměstnanci je vnitropodnikový časopis Jedle, kde se mohou seznámit s právě probíhajícími činnostmi a aktivitami firmy. Pro zaměstnance jsou pořádány nejrůznější soutěže o atraktivní ceny, sportovní akce či firemní večírky. Pořádána jsou i školení a programy na zvýšení kvalifikace.

Komunikací s **vnějším prostředím** se společnost snaží budovat dobré vztahy se svým okolím, tj. se svými zákazníky, dodavateli, správními orgány, a také s různými společenskými, kulturními, sociálními a sportovními organizacemi, tiskem, televizí apod. Správně prováděná činnost v oblasti public relations přispívá k budování a udržování dobrého jména společnosti.

V jednotlivých prodejnách jsou pro zákazníky pořádány různé akce spojené s účastí známých osobností, organizovány jsou veřejné akce i při příležitosti otevírání nových marketů nebo při oslavách výročí vzniku společnosti na českém trhu. Častým způsobem, jak informovat veřejnost, je pořádání tiskových konferencí, vydávání tiskových zpráv nebo realizace rozhovorů s vedením společnosti.

Společnost rovněž dlouhodobě spolupracuje s Pražským spolkem neslyšících a podporuje dětské domovy v Čechách a na Moravě. Pomáhá jim např. při organizaci jejich akcí, přispívá na různé výlety dětí a podporuje je materiálně. Rovněž byla uzavřena dlouhodobá spolupráce s Nadací Terezy Maxové. Zákazníci tak mohou ve všech prodejnách řetězce INTERSPAR zakoupením výrobků exkluzivní řady, jejichž symbolem je medvídek „TERIBEAR“, přispět na speciálně založené konto SPAR FOND. Z něj je pak výtěžek přerozdělován dle statutu a poslán nadace znevýhodňovaným dětem.

8.5. Direct marketing

Direct marketing je interaktivní marketingový nástroj, jehož smyslem je dosažení požadované odezvy zákazníků. Společnost SPAR ČOS, s.r.o. využívá zejména neadresného direct marketingu, kterým oslovuje určitý vybraný segment trhu, avšak ne jmenovitě konkrétní osoby. Za účelem hromadného oslovení cílové skupiny zákazníků jsou využívány především letáky a katalogy doručované do poštovních schránek.

Současná podoba letáků a katalogů reaguje na pokračující profilaci INTERSPARu jako „jedničky“ v čerstvosti. Dřívější formát letáků A3 byl nahrazen zákaznický přívětivějším užším formátem (288 x 430 mm), jenž působí moderněji a přehledněji. Nově byl také v loňském roce přesunut vybraný sortiment nonfood do samostatných katalogů s cílem

vytvořit „tematické světy“ a nabídnout zákazníkovi sortiment přehlednou koncepční formou.

Moderní grafika je díky podkladové výrazné červené barvě v kombinaci s bílými headliny výrazná a dynamická. Uvnitř nabídkových letáků jsou produkty systematicky uspořádány podle určitých skupin, umocňující dojem kvality a čerstvosti.

Ukázka titulní strany letáku a katalogu je znázorněna na následujícím obr. č. 8 - 1.



Obr. 8-1: Grafická úprava letáku a katalogu³⁷

8.6. Internet

SPAR ČOS, s.r.o. jako každá moderní, dynamicky se rozvíjející společnost provozuje internetové stránky, jejichž úkolem je hlavně poskytnout zákazníkům celou řadu informací a služeb. V roce 2008 byl proveden kompletní redesign internetových stránek, který vychází z rakouského konceptu.

Převratnou změnou prošla grafická úprava a uspořádání stránek, důraz je kladen především na jednoduchost uživatelského prostředí a logické uspořádání jednotlivých nabídkových pilířů a tematických světů. Naprostou novinkou, která je zákazníkům nabídnuta, je pravidelné zasílání akčních letáků a katalogů INTERSPAR na jejich e-mailovou adresu. Jedná se o službu tzv. newsletter.

³⁷ Webové stránky společnosti SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o. [online]. Dostupné z: <<http://www.interspar.cz/>> [cit. 2009-02-28].

9. SWOT analýza

SWOT analýza představuje součást situační analýzy společnosti, která má za cíl identifikovat silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky společnosti, zejména se zaměřením na interní prostředí, a její příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), zejména se zaměřením na externí prostředí. Výsledkem je stanovení konkrétních kroků pro zvýšení prosperity firmy. SWOT analýza byla vypracována ve spolupráci s vedoucími pracovníky hypermarketu INTERSPAR v Hradci Králové.

9.1. Silné stránky

Za silné stránky společnosti SPAR ČOS, s.r.o. lze považovat především následující:

- společnost je součástí největšího dobrovolného řetězce světa, který působí pod stejným jménem a společným logem již od roku 1932;
- více než desetileté působení na českém maloobchodním trhu;
- vnitřní organizační uspořádání centrály i jednotlivých marketů;
- pozitivní vnímání společnosti ze strany veřejnosti;
- mezinárodní výměna zkušeností a know-how mezi jednotlivými členy SPAR systému;
- efektivní interní logistické procesy a spolupráce mezi centrálními odděleními, centrálním skladem, dodavateli, logistickým providerem a jednotlivými pobočkami;
- široká nabídka více než 40 000 druhů produktů;
- široký sortiment produktů vlastní značky SPAR včetně nejsilnější vlastní BIO značky SPAR Natur*pur v Čechách;
- vysoká kvalita a čerstvost sortimentu, kterou se společnost odlišuje od konkurence;
- vysoce kvalitní nákupní prostředí, prodejny jsou veřejností vnímány jako prostorné a vzdušné;
- možnost rychlého nákupu, což je výsledkem příznivého poměru velikosti a uspořádání prodejen;
- snaha o neustálé přizpůsobování měnícím se podmínkám;
- dobře fungující spolupráce s dodavateli;

- efektivní marketingové aktivity;
- neustálé monitorování nákupního chování spotřebitelů včetně spolupráce s výzkumnými agenturami;
- efektivní vnitropodniková komunikace včetně zavedení intranetu;
- speciální internetové stránky www.antikrizovyprogram.cz.

9.2. Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti lze zahrnout zejména následující:

- vyšší cenová hladina některého zboží oproti cenově agresivnější konkurenci;
- občasné výpadky zboží na prodejnách, a to jak akčních artiklů, tak i standardního sortimentu;
- méně atraktivní zboží v nepotravinářském sortimentu, především textilu;
- fronty na pokladnách;
- vyšší fluktuace zaměstnanců v některých prodejnách;
- nedostatky v oblasti osobního prodeje;
- hygiena ploch a zázemí, ve kterém se pohybují zákazníci (zejména čistota nákupních košíků a vozíků).

9.3. Příležitosti

Při zkoumání prostředí je jedním z hlavních cílů rozpoznání nových příležitostí, mezi které lze zařadit zejména:

- získání nových trhů;
- získání nových potenciálních zákazníků;
- rozšíření sortimentu o nové produkty, rozvoj služeb a servisu v duchu zvyšování nákupního komfortu;
- rozšíření řady produktů vlastní značky SPAR;
- nové technologie;
- zvyšující se zájem zákazníků o oblast zdravého životního stylu;
- kladení většího důrazu na ekologii a profilace společnosti jako obchodníka se zájmem o životní prostředí;
- expanze do menších měst.

9.4. Hrozby

Mezi možná ohrožení společnosti SPAR ČOS, s.r.o. lze zahrnout zejména:

- sílící konkurenční prostředí a dlouhodobě vzrůstající oblibu diskontních prodejen;
- rostoucí ceny vstupů;
- finanční krize postihující ekonomické prostředí a klesající kupní síla obyvatel;
- měnící se potřeby a nároky zákazníků;
- náklady zákazníka spojené s přechodem ke konkurenci jsou velmi nízké, resp. žádné;
- nepříznivé politické a legislativní změny.

9.5. Závěry SWOT analýzy

Výstupem kompletní SWOT analýzy by měla být snaha společnosti o minimalizaci svých nedostatků a hrozeb a maximalizaci předností a příležitostí.

Na současném nasyceném maloobchodním trhu s neustálou cenovou válkou je obtížné získat konkurenční výhodu. Společnost SPAR ČOS, s.r.o. by proto měla neustále rozvíjet své silné stránky. Během svého desetiletého působení na českém trhu si vydobyla mezi ostatními řetězci významné postavení, které je třeba neustále upevňovat. Rovněž je důležité i nadále se profilovat jako velmi kvalitní obchodník se širokým sortimentem potravin i nepotravinářského zboží, který klade silný důraz na čerstvá oddělení. Především čerstvým oddělením je možné jasně se odlišovat od konkurence a získat věrné zákazníky.

Cílem společnosti by měla být i snaha o neustálé zkvalitňování služeb, zlepšování vnitrofiremní komunikace a zvyšování odborné úrovně jednotlivých zaměstnanců. Společnost by měla pokračovat a věnovat maximální péči systému vzdělávání zaměstnanců s cílem zprofesionalizovat jejich práci v každé oblasti činnosti. Pozornost je také nutné věnovat tvorbě účinných marketingových kampaní a dalším marketingovým aktivitám, které zvýší povědomí o společnosti, přilákají zákazníky a v konečném důsledku povedou k realizace koupě zákazníkem v některé z prodejen.

Společnost musí nepřetržitě reagovat na zvyšující se nároky spotřebitelů a přizpůsobovat se jim. Z toho důvodu je nezbytné pokračovat v neustálém monitorování nákupního chování spotřebitelů včetně spolupráce s výzkumnými agenturami.

Důležitá je také snaha o eliminaci slabých stránek. Úspěch jednotlivých poboček by tak měl být podpořen zvýšením atraktivnosti zboží v nepotravinářském sortimentu, zejména textilu či nižší cenovou hladinou některého zboží oproti cenově agresivnější konkurenci. Lze očekávat, že v současném období, kdy ekonomika vstupuje do recese, bude cena hlavním faktorem, který ovlivní rozhodnutí spotřebitele o koupi.

Neméně důležité je rovněž efektivní vykonávání veškerých činností ze strany jednotlivých poboček. Zlepšení je možné nalézt v oblasti hygieny ploch a zázemí, ve kterém se pohybují zákazníci (zejména čistota nákupních košíků a vozíků).

Určité nedostatky lze také spatřit v oblasti osobního prodeje, jelikož ne všichni pracovníci jsou schopni poskytnout zákazníkovi požadované informace o nabízeném sortimentu. Je tedy třeba, aby prodavači byli velmi dobře seznámeni se sortimentem a mohli lépe reagovat na potřeby zákazníků. Právě v této oblasti vzniká významný prostor umožňující ukázat zákazníkům jinou tvář než tu, kterou znají z jiných prodejen. Zákazník musí mít vždy možnost obrátit se s jakýmkoli dotazem na pracovníka a měl by se zde setkat se vstřícným a přívětivým přístupem a ochotou pomoci.

Problémem některých marketů je vyšší fluktuace zaměstnanců. Zde je nutné zdůraznit, že provozní a prodejní personál je stěžejní, jelikož je tvůrcem a nositelem image prodejny. Každá pracovní pozice je důležitá a pomáhá utvářet celkový obraz hypermarketu a jím poskytovaných služeb. Úspěchu může být dosaženo kolektivní spoluprací založené na důvěře a komunikaci.

Fluktuaci je možné zabránit již na začátku, a to výběrem správných zaměstnanců. Jednotlivá pracovní místa by měla být obsazována správnými lidmi s potřebnou kvalifikací.

S fluktuací jsou spojena negativa, ze kterých lze zejména zdůraznit ztrátu zaškolených zaměstnanců, možný únik citlivých informací, zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů či řetězení odchodů zaměstnanců) anebo snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání. Snížení nežádoucí fluktuace a minimalizace nákladů, které jsou s ní spojeny, by proto měly být cílem ve všech marketech.

Ze strany vedení jednotlivých marketů by měl být kladen důraz na spravedlivé hodnocení každého pracovníka a motivaci. Motivace pracovníků neznámá jen motivaci

finanční, i když ta funguje nejspolehlivěji. Existují různé formy motivace, např. ústní pochvala, možnost získání větší zodpovědnosti, samostatnější práce, osobní růst, projev uznání atp. Podřízení by také měli mít možnost diskutovat s nadřízenými a vyjádřit svůj názor, což je nedílnou součástí pozitivní pracovní atmosféry.

Je třeba si rovněž uvědomit překážky při výše uvedených doporučeních. Je to především laxnost pracovníků, neochota či demotivace. Na společnosti samotné pak záleží, do kterých lidí bude chtít investovat, které bude chtít motivovat, a které naopak nechá odejít.

Za účelem zvýšení prosperity firmy je třeba využít příležitostí, které trh nabízí a minimalizovat hrozby. Vzhledem k finanční krizi, která v současné době postihuje ekonomické prostředí, a klesající kupní síle obyvatel bude velice obtížné zvětšovat tržní podíl a získávat nové zákazníky. Zákazníci omezují své nákupy, lépe rozmýšlejí, jsou více citliví na cenu a vyhledávají akční nabídky. Za účelem získání pozornosti zákazníků bude nutné vyhlášovat více akčních slev a nabídek pro jednotlivé typy lidí nebo rodin.

V oblasti nových technologií by společnost mohla uvažovat o zavedení samoobslužných pokladen. Ty jsou obsluhovány samotnými zákazníky, kteří si zboží sami namarkují a zaplatí v hotovosti či platební kartou. Výhodou těchto pokladen je fakt, že snižují náklady na platy prodavačů a zároveň urychlují odbavení zákazníků. Systém samoobslužných pokladen je rozšířen zejména v USA a Velké Británii, kde se velmi osvědčil.

Příležitost je možné nalézt i v rozšiřování sortimentu o nové produkty a rozvoji služeb a servisu v duchu zvyšování nákupního komfortu. Důraz by měl být kladen i na rozšiřování řady produktů vlastní značky SPAR, které konkurují zaběhnutým značkám cenou.

V rámci zvyšování nákupního komfortu by zákazníci jistě uvítali novou službu v podobě rozvozu zboží zdarma, a to zejména objemných a těžkých výrobků. Poskytnutí této služby by bylo omezeno cenou zboží (např. pro zboží v hodnotě nad 4 000 Kč) a vzdáleností (bezplatný dovoz do vzdálenosti např. 25 km). Zákazník by měl mít rovněž možnost seznámit se s nabídkou finančních i ostatních služeb, které společnost nabízí, a proto by tyto informace měly být zveřejněny na internetových stránkách společnosti.

Zájem zákazníků se rovněž stále více zaměřuje na oblast zdravého životního stylu. Zejména bioprodukty tak představují velice perspektivní oblast a sortiment těchto výrobků by měl být rozšiřován. Společnost SPAR ČOS, s.r.o. by také měla klást větší důraz na ekologii a více se profilovat jako obchodník se zájmem o životní prostředí.

10. Zpracování návrhu organizačních zajištění marketingu v hypermarketu INTERSPAR

Marketing společnosti SPAR ČOS, s.r.o. je v převážné míře zajišťován centrálně marketingovým oddělením. Lze konstatovat, že marketingové strategie společnosti jsou vysoce propracované. Přesto by však určité záležitosti marketingového charakteru mohly být ponechány v kompetenci jednotlivých prodejen, aby tak bylo možné lépe reagovat na specifika daného území, ve kterém daný hypermarket působí. Tato část práce je proto zaměřena na návrh organizačních zajištění marketingu v konkrétním hypermarketu INTERSPAR v Hradci Králové, kde byly poskytnuty i materiály pro zpracování této práce.

10.1. Hypermarket INTERSPAR v Hradci Králové

Statutární město Hradec Králové patří svou velikostí i významem mezi nejdůležitější centra osídlení v České republice. Je sídlem Královéhradeckého kraje. Počtem obyvatel 94 255 (k 1.1.2007), kteří obývají 105,6 km² území, se toto krajské město řadí mezi první desítku největších měst České republiky. Díky svému postavení krajského města je centrem administrativy a správy, a tudíž i častým cílem obyvatel kraje. Mimo krajské administrativy je Hradec Králové rovněž centrem vědy a školství. Díky tomuto postavení zasahuje poměrně rozlehlou spádovou oblast, což vytváří vhodné podmínky pro lokalizaci maloobchodních jednotek a další obchodní činnosti.

Hypermarket INTERSPAR v Hradci Králové byl otevřen společně s nákupním centrem EuroCenter, jehož je součástí, v březnu 2002. Prvotní vstup do konkurenčního prostředí byl velice úspěšný, počáteční tržby i návštěvnost se vyvíjely nad očekávání. Poté však následoval postupný pokles a nezájem zákazníků. Mezi hlavní příčiny lze zahrnout nepraktický vstup do centra, který byl možný pouze prostřednictvím výtahů, což zákazníky odrazovalo. S nízkou návštěvností souviselo i postupné zavírání okolních obchodů. Vlivem toho se zájem o nákupy v hypermarketu INTERSPAR ještě více zmenšil.

Zprovoznění pojízdného chodníku v roce 2003 z krytého parkoviště přímo do 1. patra zjednodušilo vstup do centra a pomohlo k návratu zákazníků. V návaznosti na zvýšenou návštěvnost byly v průběhu roku 2004 opět postupně otevřeny všechny obchody, čímž se atraktivnost centra posílila. Významným krokem, který přispěl a i nadále přispívá k vyšší návštěvnosti EuroCentra, bylo i otevření restaurace v prosinci 2004. Návštěvník tak může spojit nákupy uskutečněné v INTERSPARu s posezením v restauraci s rychlou obsluhou.

Tyto vydobyté výhody se snaží hypermarket maximálně využít a obstát tak v těžké konkurenci stávajícího prostředí. Každodenním cílem pracovníků je přesvědčovat zákazníka, že právě zde najde kvalitní a ochotný personál, který dokáže rychle obsloužit a poradit. Výhodou oproti konkurenci je především oddělení čerstvých potravin.

Nezanedbatelný význam má rovněž i umístění hypermarketu na frekventované komunikaci nedaleko centra Hradce Králové a v bezprostřední blízkosti sídliště s 10 500 domácnostmi. Potenciál zákazníků města a regionu činí 350 000. Budova hypermarketu INTERSPAR je zobrazena na následujícím obr. č. 10 - 1.



Obr. 10-1: Hypermarket INTERSPAR v Hradci Králové

V obchodně - společenském centru EuroCenter lze kromě hypermarketu INTERSPAR dále nalézt Hoby Market Baumax a zahrádkářské centrum, 20 větších i menších obchodů nejrůznějšího sortimentu, téměř tisíc parkovacích míst (z toho 1/3 kryté parkoviště), Food Courte s kavárnou, dětský koutek s dozorem a další. Spojení komerčních a zábavních aktivit do jednoho komplexu tak zajišťuje stálý zájem zákazníků.

V Hradci Králové se v současné době nacházejí 4 hypermarkety - INTERSPAR, Hypernova a dva hypermarkety Tesco. Hlavní zastoupení mezi supermarkety zde mají Albert, Kaufland a Terno. Dále zde lze nalézt diskontní prodejny Lidl a Plus, plnosortimentní obchodní dům Tesco a velkoobchodní prodejnu Makro. Za specializované velkoobchodní prodejny lze jmenovat např. Baumax, Asko nábytek, Electro world, GigaSport, OBI či Hornbach.

10.2. Marketingové aktivity v rámci hypermarketu

Jak již bylo uvedeno, činnosti jako prognózování, plánování, nákup, cenová tvorba, distribuce zboží či propagace jsou řízeny centrálně. Prezentace zboží, prodej, služby zákazníkům a provozní operace jsou řízeny lokálně v rámci jednotlivých prodejních míst. Mnoho operací zde probíhajících je standardizováno - layout prodejní plochy, design budov, výstavní zařízení, produktové linie, služby zákazníkům či úvěrová politika.

V rámci hypermarketu probíhá řada fyzických a informačních procesů, které je nutné formálně upravit, stanovit jejich průběh, pravomoci a odpovědnost jednotlivých organizačních míst, která se na realizaci procesů podílejí. Současné organizační uspořádání hypermarketu INTERSPAR v Hradci Králové je součástí přílohy.

V čele hypermarketu stojí ředitel, který má v podstatě dvě základní odpovědnosti, a to řídit prodejnu a řídit prodejní operace, které tu probíhají. Pod sebou má v současné době 131 stálých zaměstnanců. V jeho kompetenci jsou rovněž činnosti marketingového charakteru. V případě zvýšení kompetencí poboček v marketingové oblasti by však bylo vhodné vytvoření nového pracovního místa v organizační struktuře prodejny. Náplň činnosti by spočívala ve vykonávání určených marketingových činností včetně vhodné úpravy a aranžování prodejní plochy.

Za účelem oslovení potenciálních i stávajících zákazníků a zvýšení povědomí o hypermarketu se nabízí využití některého z nástrojů komunikačního mixu.

V rámci reklamního působení lze využít reklamu v MHD. Její výhodou je široký dosah, pružnost, a také skutečnost, že informace zde uváděné mohou být několikrát přečteny a v klidu analyzovány. Rovněž by zde mohly být umístěny aktuální produktové letáky.

Za účelem přilákání zákazníků je vhodné častěji pořádat ve spolupráci s EuroCentrem nejružnější akce a zábavná odpoledne k příležitosti významných dat (např. začátek nového školního roku, začátek prázdnin, Vánoční či Velikonoční svátky) s bohatým programem pro děti a dospělé. Pro rozšíření povědomí o pořádaných akcích se nabízí využití rozhlasové reklamy. Výhodou je, že reklamní akci lze spustit prakticky ihned po domluvě a je prokázáno, že na informace v rozhlase reagují posluchači velmi rychle. Reklamní spot by měl být vysílán v regionálních rádiích Královéhradeckého kraje - Hitrádiu Magic či Rádiu OK. Dalšími reklamními prostředky, prostřednictvím kterých lze informovat o konané akci, jsou plakáty umístěované v nejvíce frekventovaných místech města a propagační letáky rozdávané obyvatelům.

Ve větší míře by měly být využity reklamní tabule situované především na nejvíce frekventovaných místech u hlavních silničních tahů, a také směrové tabule v blízkosti prodejny. Takto umístěná reklama umožňuje velký počet opakovaných působení, kladem je i pružnost a nízká přímá konkurence.

Významným nástrojem, který vede ke zvýšení image prodejny, jsou public relations. V rámci interního PR je důležitá zejména motivace zaměstnanců, např. formou soutěží o zajímavé ceny, odměn za dobře vykonanou práci či motivace v podobě osobního růstu. Formou externího PR by měl být zejména sponzoring, a to např. sportovních a kulturních akcí pořádaných v Hradci Králové.

Dalším důležitým faktorem je tvorba příjemné nákupní atmosféry. Specifická nákupní atmosféra je výsledkem působení nákupního prostředí a jeho kvantitativních a kvalitativních znaků, tj. vlivů na smysly, kdy tyto vlivy jsou částečně vědomě a zčásti podvědomě vnímány jako individuální prožitek. Systém tvorby nákupní atmosféry je nedílnou součástí komunikace prodejny se zákazníkem.

Hypermarket INTERSPAR tak může využít např. vhodnou hudební kulisu, která může ovlivnit chování zákazníků. Je-li dobře zvolena, lidé ji příliš nevnímají, avšak přesto může ovlivnit délku pobytu v prodejně. Příjemná hudba odbourává stres a napětí a prodlužuje tak dobu strávenou v prodejně.

Svůj význam v prodejně mají i specifické vůně v závislosti na druhu sortimentu. Důležitou roli hrají rovněž mikroklimatické podmínky jako teplota, vlhkost, prašnost a větrání. Například vysoká teplota v prodejně může způsobit únavu zákazníků, a tím i menší soustředění na nabídku zboží. Nízká teplota může naopak způsobit zkrácení doby nákupu.

Umístění a způsob prezentování zboží na prodejní ploše vychází z konceptu, který je společný pro všechny hypermarkety INTERSPAR. Hlavním cílem a smyslem je co nejúčinnější představení zboží zákazníkovi a připoutání jeho pozornosti k výrobku a podnícení zájmu o jeho nákup. Aranžér v prodejně by měl, kromě správného umístění zboží, dbát rovněž na vhodné umístění prezentačních prostředků (tj. barevných grafických aplikací na manipulačních jednotkách - kartónech, paletách, panelech, štítech apod.).

Pomocí prezentačních prostředků jsou zákazníci informováni, zlepšují jeho orientaci či ho upozorňují na zajímavé nabídky. Tyto prezentační prostředky musí být dobře viditelné, měly by být umístěny na cestě k výrobku, nikoli od něj, nesmějí zákazníkovi ani pohybu zboží překážet a komplikovat přístup k výrobku.

Správné uspořádání zboží na prodejně a umístění prezentačních prostředků je důležité také z toho důvodu, že nákupní chování současného českého spotřebitele se stále více vyznačuje tzv. impulzivním chováním. Velké množství spotřebitelů příliš neuvažuje o tom, co si dává do svého nákupního košíku a výběr jednotlivých značek je do značné míry motivován zvykem.

Důraz by měl být také kladen na neustálou kontrolu základních bodů kvality - čerstvost, dostupnost, vystavenost a označení sortimentu, čistota úseků a upravenost personálu na úsecích, jelikož jenom tak může být dosaženo rostoucí důvěry zákazníka v prodejnu.

Důležitou roli hraje osobní prodej, jelikož provozní personál vytváří obraz u zákazníků, ať už z pozice prodavače, pokladní, pracovníka poskytujícího informace, vyřizujícího reklamace či zabezpečujícího služby zákazníkům. To klade vysoké nároky na jejich schopnost komunikace a příjemného vystupování. Určitý problém zde spočívá v nízké kvalitaci provozních pracovníků, jelikož s sebou přináší i nižší motivaci, malou loajalitu k firmě a některé negativní projevy, jako např. vyšší fluktuaci.

Důraz na provozní a prodejní personál je stěžejní, jelikož právě on je tvůrcem a nositelem image prodejny. Každá pozice je významná a pomáhá vytvářet celkový obraz hypermarketu a poskytovaných služeb. Důraz ze strany vedení hypermarketu by měl být kladen na spravedlivé hodnocení každého zaměstnance a motivační program včetně finančních odměn. Úspěch závisí na kolektivní spolupráci, která je založena na důvěře a komunikaci, jež je v tomto oboru nezbytná.

Přetechnizovaný moderní způsob prodeje lze „polidštit“ zejména důrazem na čistotu, čerstvost a doplněnost zboží, aranžmá pultů a obecně všech prodejních ploch, to vše podtrženo profesionálním přístupem personálu vyznačujícím se ochotou, vstřícností, tedy přirozenou úslužností, která by v žádném dobrém obchodě neměla chybět.

Závěrem lze shrnout, že aktivity hypermarketu v marketingové oblasti by se měly zaměřit nejen na zvýšení povědomí prodejny v dané lokalitě a zlepšení jejího image, ale mělo by být věnováno maximální úsilí na tvorbu příjemné nákupní atmosféry. Větší pozornost zasluhuje osobní prodej, a to cestou důslednějšího školení zaměstnanců a jejich motivaci.

Tlak konkurence je silný, a proto je třeba neustále usilovat o spokojenost zákazníků a dát jim najevo, že nejen cena, ale i příjemné a čisté prostředí, kvalita a čerstvost sortimentu a ochotní a vstřícní zaměstnanci jsou důvodem, proč jít nakoupit právě sem.

Závěr

Podnikatelské prostředí se v posledních letech potýká se závažnými změnami. Nejenže nabídka většiny produktů často převyšuje poptávku, ale konkurenční prostředí se stále více globalizuje a do podnikání zasahují nové prvky, které souvisí s rozvojem počítačových a komunikačních technologií.

Dobrý marketing se tak ve stále větší míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. Není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou nepřetržitě vylepšovány a přetvářeny v podstatě ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Výborný marketing je však vzácný a není snadné ho dosáhnout. Je jak uměním, tak vědou a mezi teoretickou stránkou marketingu a jeho tvořivou stránkou existuje neustále napětí.

Správné použití marketingových postupů a nástrojů, včetně jejich načasování, je velmi složité a vyžaduje nejen mnoho znalostí komunikačních, dostatek informací o zákaznících a konkurenci, ale také dobrou znalost marketingového prostředí a fungování trhu. Klíčovou postavou veškerého podnikatelského snažení, jeho smyslem i cílem, by měl být zákazník. Kdo ztrácí zákazníky, ztrácí na trhu perspektivu.

Snahou této diplomové práce bylo poukázat na marketing management jak po stránce teoretické, tak i studiem dané problematiky z praktického hlediska u konkrétní firmy. U společnosti SPAR ČOS, s.r.o. byla nejprve provedena situační analýza včetně rozboru vnějšího a vnitřního prostředí. Větší pozornost byla zaměřena rovněž na oblast marketingové komunikace, která představuje jeden z klíčových nástrojů úspěšného podnikání.

Na základě takto získaných poznatků o společnosti byla zpracována SWOT analýza, která vytváří rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Rovněž zde byly navrženy možné způsoby eliminace slabých stránek společnosti a způsoby využití jejích příležitostí.

Lze konstatovat, že SPAR ČOS, s.r.o. je významným „hráčem“ na českém maloobchodním trhu, který má jasně definovaný cíl a využívá efektivní a účinné marketingové strategie. Je však nutné dodat, že i ta nejlepší marketingová strategie vyžaduje soustavnou adaptaci a úpravy.

Na současném nasyceném maloobchodním trhu s permanentní cenovou válkou je velmi obtížné získat konkurenční výhodu. Společnost proto musí neustále upevňovat svoji pozici na trhu a profilovat se jako velmi kvalitní obchodník se širokým sortimentem potravin i nepotravinářského zboží, který klade silný důraz na čerstvá oddělení.

Vzhledem k ekonomické krizi, která v současné době postihuje ve větší či menší míře většinu vyspělých zemí včetně České republiky, lze očekávat klesající spotřebu domácností. Zákazníci se budou stále více orientovat spíše na cenu, své nákupy budou lépe rozmyslet a budou více vyhledávat akční nabídky. Za účelem získání pozornosti zákazníků tak bude nutné vyhlášovat více akčních slev a nabídek pro jednotlivé typy lidí nebo rodin.

Velice pozitivně lze hodnotit snahu společnosti poskytovat co nejvíce informací týkající se současné ekonomické krize. Byly zprovozněny speciální internetové stránky, které obsahují množství užitečných informací, díky kterým budou moci zákazníci ušetřit nejen v oblasti nákupů.

Poslední částí diplomové práce je zpracování návrhu organizačních zajištění marketingu, a to konkrétně v hypermarketu INTERSPAR v Hradci Králové. Marketing společnosti je v převážné míře zajišťován centrálně marketingovým oddělením. Přesto však i samotné hypermarkety mají možnost zvyšovat své povědomí u zákazníků a zlepšovat svou image v rámci lokality, ve které působí, a to zejména prostřednictvím využití marketingových aktivit regionálního charakteru v podobě reklamy či public relations.

Maximální úsilí by také mělo být věnováno tvorbě příjemné nákupní atmosféry. Možnosti pro zlepšení lze nalézt rovněž v oblasti komunikace mezi vedením a zaměstnanci prodejny. Je třeba si uvědomit, že provozní a prodejní personál je stěžejní, jelikož právě on je tvůrcem a nositelem image prodejny.

Cíl diplomové práce byl splněn, na základě provedené SWOT analýzy jsem zmapovala marketingové prostředí a komunikační aktivity společnosti a dále jsem zpracovala návrh možných změn. Domnívám se, že navržená řešení přispějí ke zkvalitnění marketingového řízení hypermarketu INTERSPAR.

Seznam použité literatury

LITERATURA

1. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
2. CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6
3. COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2
4. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6
5. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9
6. KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8
7. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4
8. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3
9. KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
10. PALMER, A. *Introduction to marketing: theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-926627-1
11. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7
12. SMITH, P. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1
13. TELLIS, G. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7
14. TUŽILOVÁ, B. *Analýza komunikačního mixu ve společnosti KoreCar, s.r.o.* (Bakalářská práce). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007.

15. VACULÍK, J. *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-765-2
16. VACULÍK, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-700-X
17. VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0393-9
18. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4

INTERNET

19. www.interspar.cz
20. www.spar-international.com
21. www.incoma.cz
22. www.justice.cz
23. www.mam.cz
24. www.mobchod.cz
25. www.marketingovenoviny.cz

OSTATNÍ

26. Interní materiály společnosti SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o.

Seznam obrázků

OBR. 1-1: ZÁKLADY MARKETINGOVÉ KONCEPCE	- 11 -
OBR. 2-1: VZTAH FUNKCÍ V PROCESU MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	- 15 -
OBR. 2-2: STRATEGIE V OBCHODNÍ FIRMĚ	- 19 -
OBR. 2-3: PROCES REALIZAČNÍ KONTROLY.....	- 22 -
OBR. 3-1: EST-MODEL	- 25 -
OBR. 3-2: SLOŽKY MARKETINGOVÉHO MIXU, TZV. 4 P	- 27 -
OBR. 4-1: MODEL NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ	- 35 -
OBR. 4-2: MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB	- 38 -
OBR. 6-1: VÝVOJ FIREMNÍHO LOGA	- 46 -
OBR. 6-2: HYPERMARKETY INTERSPAR V ČESKÉ REPUBLICE	- 50 -
OBR. 6-3: VLASTNÍ ZNAČKA SPAR	- 57 -
OBR. 7-1: PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	- 63 -
OBR. 8-1: GRAFICKÁ ÚPRAVA LETÁKU A KATALOGU.....	- 80 -
OBR. 10-1: HYPERMARKET INTERSPAR V HRADCI KRÁLOVÉ.....	- 87 -

Seznam grafů

GRAF 7-1: PODÍLY MALOOBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ NA CELKOVÝCH VÝDAJÍCH ZA RYCHLOOBRÁTKOVÉ ZBOŽÍ	- 61 -
--	--------

Seznam tabulek

TAB. 2-1: OKRUHY MARKETINGOVÉ KONTROLY A JEJÍ NÁSTROJE.....	- 23 -
TAB. 7-1: TOP 10 NEJVĚTŠÍCH OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ	- 62 -
TAB. 7-2: TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKŮ.....	- 70 -

Seznam příloh

Příloha A: Organizační uspořádání hypermarketu INTERSPAR Hradec Králové

Příloha B: Vybrané ekonomické ukazatele společnosti SPAR ČOS, s.r.o.

Příloha A

Organizační uspořádání hypermarketu INTERSPAR Hradec Králové

IM 300 1	Vedoucí hypermarketu		Vedoucí oddělení prodavačka	NF 1 3	Vedoucí oddělení prodavačka
IM 500 1	Vedoucí administrativy Zástupce ved. administrativy	Tabák 3	Vedoucí oddělení pokladni-prodavač/ka	Restaurace 17	Vedoucí restaurace Šéfkuchař, kuchař, pokladni, pomocná síla
NONFOOD 1	Vedoucí oddělení NONFOOD	Ovoce + zelenina 7	Vedoucí oddělení prodavač/ka	Bistro 0	Vedoucí bistra prodavač/ka, pokladni
Fresh Food 0	Vedoucí oddělení Freshfood	Mléčné + mražené 6	Vedoucí oddělení prodavač/ka	Tutto Bene 0	Vedoucí Tutto Bene Kuchař, prodavač-pokladni
DRY FOOD 1	Vedoucí oddělení Dryfood	Lahůdky + uzeniny 14	Vedoucí oddělení prodavač/ka	Aranžér 1	Aranžér
Pokladny 29,5	Vedoucí oddělení pokladni dohled, prodavačka-pokladni	Pekárna 11	Vedoucí oddělení pekař/ka, pekař-prodavač	Domovní technik 1	Domovní technik
Vedoucí příjmu 10	Vedoucí příjmu, skladník, operátorka	Maso + TP 6	Vedoucí oddělení prodavač/ka, feznik	Vrátnice 0	spojovatel/ka
Sport + hračky + elektro 5	Vedoucí oddělení prodavač/ka	Nápoje 4	Vedoucí oddělení prodavač/ka	celkem 131,5	
Domácí potřeby + Textil 5	Vedoucí oddělení prodavač/ka	Suchý sortiment 5	Vedoucí oddělení prodavač/ka		

Příloha B

Vybrané ekonomické ukazatele společnosti SPAR ČOS, s.r.o.

Vývoj rozhodujících ukazatelů za účetní období roku 2005 - 2007 v tis. Kč

Vybrané ukazatele	Rok		
	2005	2006	2007
Výnosy celkem	3 031 725	10 933 656	11 959 693
Náklady celkem	3 199 603	11 508 367	12 371 863
Tržby za prodej zboží	2 696 319	9 676 536	10 560 399
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 303 796	8 195 409	8 887 291
Obchodní marže	392 523	1 481 127	1 673 108
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	335 406	1 257 120	1 399 294
Výkonová spotřeba	467 028	1 974 789	2 115 994
Přidaná hodnota	260 901	763 458	956 408
Provozní výsledek hospodaření	- 163 645	- 508 718	- 336 942
Finanční výsledek hospodaření	- 4 233	- 65 993	- 75 228
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 167 878	- 574 711	- 412 170
Aktiva celkem	4 813 418	6 159 460	6 007 787
Vlastní kapitál	1 282 122	1 257 411	1 680 241
Cizí zdroje	3 519 379	4 888 267	4 311 123
Výše úvěrů	1 881 301	2 757 237	2 217 803