



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Význam informací pro marketingové řízení firmy

Vypracovala: Bc. Veronika Volárová

Vedoucí práce: doc. Ing. Helena Horáková, CSc.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika FIKRLOVÁ**
Osobní číslo: **E12625**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Význam informací pro marketingové řízení firmy**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zjistit a analyzovat informace významné pro marketingové řízení firmy, nejprve teoreticky, poté prakticky na konkrétním případě zvolené firmy.

Metodický postup:

1. Teoretická východiska řešeného problému, studium literatury
2. Základní kategorie tématu : marketing, marketingové informace, marketingový informační systém
3. Představení konkrétní zvolené firmy
4. Využití marketingových informací pro marketingové řízení v konkrétní firmě
5. Závěry a návrhy opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

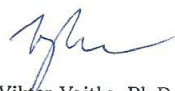
BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7169-577-1.
KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Helena Horáková, CSc.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůva 19 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. března 2016

.....
Bc. Veronika Volárová

Poděkování

Poděkování patří vedoucí diplomové práce doc. Ing. Heleně Horákové, CSc. za její odborné vedení a pomoc při zpracování teoretických marketingových témat i věcné konzultace v praktické části práce. Děkuji za vstřícnost, ochotu, cenné rady a čas, který mi věnovala.

Děkuji dále společnosti Makro Cash & Carry ČR za poskytnuté informace, především zainteresovaným kolegům za odborné konzultace k řešené problematice a vedení společnosti za umožnění využití problematiky společnosti pro praktickou část práce.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Cíl a metodika.....	5
2.1 Cíl.....	5
2.2 Metodika	5
2.3 Hypotézy.....	5
3 Literární rešerše	6
3.1 Vymezení základních pojmů	6
3.2 Marketing.....	6
3.3 Informace	7
3.4 Souvislost mezi informacemi a marketingem.....	8
3.5 Marketingový informační systém	10
3.5.1 Schéma marketingového informačního systému	11
3.5.2 Interní data - vnitřní informační systém	12
3.5.3 Marketingové monitorování okolního dění – marketingový zpravodajský systém	13
3.5.4 Marketingový výzkum – marketingový výzkumný systém.....	15
3.5.5 Shrnutí k problematice MIS.....	20
3.6 Marketingové řízení	20
3.6.1 Východiska marketingového řízení – poslání, cíle, strategie	21
3.6.2 Proces marketingového řízení.....	22
3.7 Shrnutí teoretické části.....	25
4 Charakteristika zvolené firmy Makro Cash & Carry ČR	27
4.1 Představení mateřské společnosti METRO Group	29
4.1.1 Metro Cash & Carry	29
4.1.2 Real Market.....	30
4.1.3 Media Markt	30
4.1.4 Saturn.....	30
4.1.5 Redcoon	30
4.1.6 Ostatní společnosti	30
4.2 Produkt společnosti Makro Cash & Carry ČR.....	31
4.3 Co znamená „Cash & Carry“	31
4.4 Kdo jsou zákazníci Makro Cash & Carry ČR.....	32
4.5 Strategie vlastních značek.....	33

4.5.1 ARO – vždy nejlepší cena	33
4.5.2 Fine Life – to nejlepší pro váš obchod.....	34
4.5.3 Horeca Select – řešení pro profesionální kuchyni	34
4.5.4 H-Line – správná volba pro profesionály.....	35
4.5.5 Rioba.....	35
4.5.6 SIGMA – vše pro kancelář	36
4.6 Prodejní sortiment.....	37
4.6.1 Food	37
4.6.2 Non Food	37
4.7 Definování vize, mise, strategie.....	38
4.8 Organizační struktura vedení společnosti Makro Cash & Carry ČR.....	40
4.9 Organizační struktura jednotlivých velkoobchodních středisek Makro Cash & Carry ČR	41
5 Analýza zvolené firmy v oblasti významu informací pro marketingové řízení – sestavení marketingového informačního systému	43
5.1 Zodpovědnost za marketingové řízení v Makro Cash & Carry ČR.....	43
5.2 Zákaznický přístup.....	46
5.3 Sestavení a analýza marketingového informačního systému	47
5.3.1 Vnitřní informační systém	48
5.3.2 Marketingový zpravodajský systém	51
5.3.3 Marketingový výzkumný systém.....	55
5.4 Strategické marketingové plánování – VCP (Value Creation Plan).....	65
6 Vlastní výzkum a hodnocení.....	66
6.1 Kvalitativní výzkum a jeho výsledky	66
6.2 Vlastní hodnocení	71
7 Závěr	73
I. Summary and keywords	75
II. Seznam použitých zdrojů	76
Knihy a publikace	76
Elektronické zdroje	76
Interní materiály společnosti.....	77
III. Seznam obrázků	
IV. Seznam tabulek	
V. Seznam příloh	
VI. Přílohy	

1 Úvod

Informace jsou v dnešní době významným prvkem. A to beze sporu ve všech oblastech lidského života. Ve sféře podnikatelské toto platí dvojnásob. Rychle se měnící dynamické prostředí moderního světa, globalizace v oblasti podnikání a stále silnější konkurenční prostředí, to všechno jsou faktory, které působí na podnik. Ten na ně musí umět reagovat. Musí umět vyhovět novým požadavkům zákazníků, sledovat vývoj nových technologií, sledovat situaci na trzích, vývoj svých konkurentů, změny v oblasti zákonodárství, politiky státu a podobně. Aby podnik uměl pružně zareagovat na změny, je třeba mít pevnou základnu kvalitních, přesných a aktuálních informací.

Ne jinak je tomu v oblasti marketingového prostředí, kde se neustále generují pro podnik nové příležitosti, a potenciální hrozby. Dnešní trh je zavalen, zákazník má na výběr z velkého množství produktů, je náročný a očekává, že podnik nejen uspokojí jeho potřeby, splní jeho požadavky a přání, ale přinese mu užíváním produktu i určitou hodnotu. Chování a přání zákazníků se neustále vyvíjí, proto je nutné neustále sledovat trh, konkurenci i zákazníka. Cílem je nejen uspokojit zákaznickovy potřeby, ale vytvořit mu potřeby nové. Je nezbytné sledovat a přizpůsobovat se potřebám trhu. K tomu, aby podnik dokázal efektivně reagovat, to znamená přijít na trh se správným produktem, ve správný čas za využití optimální strategie, je třeba dokonalá znalost nejen vlastního marketingového prostředí, ale i pochopení sebe sama v rámci vnitřního prostředí podniku a také makroprostředí, které podnik obklopuje. K tomu mu slouží informace, kterých má ve svém okolí nekonečně mnoho, je však třeba umět si vybrat takové, které jsou pro něj relevantní, významné, které jsou aktualizované a efektivně uspořádané. Pokud podnik dokáže takové informace získat, dokáže pak efektivně stanovit své podnikové a marketingové strategie. Dokáže rozpoznat nové trendy. Dokáže obstát ve svém konkurenčním prostředí.

Předmětem této práce je význam informací pro marketingové řízení firmy. Teoretická část shrnuje základní poznatky z oblasti marketingu, informací, marketingového informačního systému, marketingového řízení. Dále blíže specifikuje oblast marketingového výzkumu, zabývá se metodami výzkumu.

V návaznosti na to pokračuje praktická část. Pro tyto účely byla vybrána společnost Makro Cash & Carry ČR. Na začátku praktické části je nejprve představena celá skupina METRO GROUP se svými obchodními značkami. Zvýšená pozornost je věnována

konceptu „Cash & Carry“. Dále je představena společnost Makro/METRO Cash & Carry ČR/SK, ve stručnosti je zmíněna její historie a specifikován zákazník.

Společnost Makro Cash & Carry ČR jsem si zvolila, protože pro ni již devátým rokem pracuji. Vážím si této společnosti jako bezúhonného a stabilního zaměstnavatele, a s ohledem na moje studium mi byla vždy i praktickým příkladem, který doplňoval mé nabyté teoretické znalosti v oblasti obchodního podnikání a marketingu. Nebudu přehánět, když řeknu, že jsem hrdým zaměstnancem společnosti. Obdivuji její dlouholetou stabilitu na trhu, její přístup k zákazníkovi jako obchodnímu partnerovi, její promyšlené marketingové aktivity.

Proto bych se ráda v této práci podělila o informace, které se mi podařilo získat o této společnosti k oblasti marketingu.

2 Cíl a metodika

Tato kapitola vymezuje hlavní cíl a obsahovou stránku práce. Upřesňuje, jakým způsobem je v práci postupováno se získanými teoretickými poznatky a na ně navazujícími praktickými analýzami a hodnoceními. Diplomová práce obsahuje literární přehled a praktickou část.

2.1 Cíl

Cílem práce je zjistit a analyzovat informace významné pro marketingové řízení firmy, nejprve teoreticky, poté prakticky na konkrétním případě zvolené firmy. Pro praktickou část práce bude využito příkladu společnosti Makro Cash & Carry ČR.

2.2 Metodika

Literární rešerše na základě studia příslušné odborné literatury vymezuje základní body a definice spojené s marketingovým řízením a souvisejícím významem informací. Jsou definovány a vysvětleny základní pojmy marketing, informace, marketingový informační systém, marketingový výzkum. Je specifikována zvolená firma a shromážděny informace o dané firmě potřebné pro tuto práci. Dále je provedena analýza na základě zjištěných informací. Z analýzy plyne hodnocení, návrhy a opatření, závěry.

V práci jsou využity metody pozorování, analýzy interních materiálů společnosti, rozhovorů se zaměstnanci centrály společnosti, rozhovorů se zákazníky, dedukce.

2.3 Hypotézy

V této diplomové práci byly stanoveny klíčové hypotézy, které po přezkoumání a analýze získaných poznatků budou buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

První hypotéza: Společnost Makro Cash & Carry ČR dokáže efektivně využívat své zdroje informací.

Druhá hypotéza: Společnost Makro Cash & Carry ČR se díky kvalitním a aktuálním informacím dokáže přizpůsobovat situaci na trhu.

3 Literární rešerše

Tato kapitola je věnována sumarizaci a vlastní interpretaci poznatků z nastudované odborné literatury, uvedené v abecedním pořádku v rámci přehledu použitých zdrojů v závěru práce.

3.1 Vymezení základních pojmů

V návaznosti na zvolené téma práce považuji za klíčové pro pochopení logických souvislostí teorie a praxe následující termíny:

- marketing
- informace
- marketingový informační systém
- marketingové řízení.

V první kapitole se věnuji definici a pochopení termínu **marketing** v obecné rovině. Zdůrazňuji zde marketing jako proces zjišťování potřeb cílových skupin.

V dalším oddílu se zabývám již **informacemi**, jako významným prvkem v oblasti řízení firmy v dnešní době, od jejich pořízení po význam vytvoření marketingového informačního systému.

Marketingový informační systém je předmětem dalšího oddílu teoretické části práce. Podle vybraných autorů jej rozdělujeme na vnitřní informační systém, marketingový zpravodajský systém a marketingový výzkum, tyto jsou dále specifikovány v příslušné kapitole.

Poslední část teorie je zaměřena na **marketingové řízení firmy**. Proto se v tomto oddílu věnuji blíže vysvětlení termínů souvisejících s marketingovým řízením, jeho principy a podstatou, shrnuji v obecné rovině proces marketingového řízení od plánování, přes realizaci až po kontrolu.

3.2 Marketing

Podle Kotlera (2007) se marketing zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Přičemž **potřebu** v této souvislosti chápu jako pociťovaný stav nedostatku. Potřebami se rozumí to, bez čeho lidé nemohou žít – od potravy, vzduchu, vody, oblečení po potřebu relaxace, vzdělání nebo zábavy. (Kotler, 2007)

Boučková (2003) vysvětluje **podstatu** marketingu jako snahu o nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a zájmy podnikatelského subjektu. Ve středu zájmu marketingových úvah je zákazník se svými potřebami. Marketing lze potom chápat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit tyto potřeby. (Boučková, 2003)

Kotler (2007) připomíná, že cílem každé podnikatelské jednotky je poskytnout hodnotu pro zákazníka se ziskem, což, dle mého názoru, je v dnešní době silně konkurenčního tržního prostředí, klíčové.

Kotler (2007) odděluje společenskou a manažerskou definici marketingu. Společenská definice odráží význam marketingu ve společnosti a v dosahování životní úrovně jako společenský proces, kdy lidé získávají to, co potřebují a chtějí. Během tohoto procesu vytvářejí, nabízejí a směňují s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.

Manažerská definice říká, že je marketing uměním prodeje výrobků, což ale není zcela přesné, neboť prodej není nejvýznamnější součástí marketingu, je spíše zakončením marketingového snažení. (Kotler, 2007)

Lze tedy říci, že cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik, aby mu výrobek, nebo služba zcela vyhovovala. Vyústěním marketingových aktivit by pak mělo být získání zákazníka ochotného nakupovat. (Kotler, 2007)

V této souvislosti si na závěr definování pojmu marketing dovolím odbočit a připomenout zde citát společnosti Microsoft¹: „*Náš marketing je tak dokonalý, že kdybychom krabice se softwarem prodávali prázdné, zákazníci by je i nadále kupovali.*“

3.3 Informace

Informace představují uspořádaná data. **Data** chápeme jako jednoduchá dílčí konstataování stavu. Prvotní data se získávají z databází a marketingových průzkumů. (Kozel, 2011)

Informace se rozlišují podle jejich vlastností, či podle způsobu, jak jsou shromažďovány, nebo prezentovány (Kozel, 2011):

- podle závislosti
- podle času

¹ Microsoft Corporation je americká akciová nadnárodní společnost se sídlem v Redmondu ve státě Washington. Zabývá se vývojem, výrobou, licencováním a podporou široké škály produktů a služeb, které jsou spjaté především s počítači. (zdroj: citáty.net)

- podle charakteru jevu
- podle obsahu
- podle způsobu prezentace
- podle zdroje dat
- podle míry zveřejnění.

Informace podle závislosti rozdělujeme na **závislé na sobě**, jež vycházejí ze závislých vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými v přímé nebo nepřímé úměře, nebo **nezávislé na sobě** bez vzájemných vazeb.

Z hlediska času existují informace **stavové**, které se shromažďují v jednom časovém okamžiku, nebo **tokové**, které se sbírají v průběhu určitého časového období.

Podle charakteru zkoumaného jevu rozlišujeme **kvantitativní** informace, které jsou měřitelné a **kvalitativní**, jež mají více subjektivní charakter a jsou obtížně měřitelné.

Obsahově lze informace třídit na **fakta**, to znamená informace o skutečnostech, **znalosti**, **názory**, **záměry** a vnitřní pohnutky neboli **motivy**.

Podle způsobu, jakým jsou data prezentována, rozlišujeme **numerické** informace, získané ze statistických dat a číselných přehledů, **textové** informace a **ostatní** informace, jež představují především multimediální data.

Podle zdrojů získávání dat se informace dělí na **sekundární** tedy takové informace, které byly zjištěny již dříve pro jiný účel, a **primární**, jež jsou sbírány pro konkrétní účel.

Podle míry zveřejnění se rozlišují **veřejné**, to je volně přístupné informace, **neveřejné**, tedy určené jen pro určitý okruh uživatelů, a **tajné**, jež podléhají režimu utajení.

3.4 Souvislost mezi informacemi a marketingem

Je-li marketing považován za jednu ze základních funkcí firmy, která žije v tržním prostředí, pak je třeba se zamyslet nad tím, jak efektivně tuto funkci naplňuje. K efektivitě při rozhodování patří včasné a kvalitní získávání informací. Informace lze získat jak uvnitř dané firmy, tak zvláště z jejího okolí.

Účelné a aktuální informace jsou pro úspěšné řízení marketingové činnosti klíčové. Každá firma, která se chce stát konkurenceschopnou na trhu, musí sledovat změny v ekonomickém prostředí, nové přístupy konkurence, nové trendy v distribuci a podobně (Boučková, 2003)

Informovanost napomáhá k určování nových příležitostí pro firmy, snižuje riziko podnikání, informace získané na základě analýz pomáhají manažerům firmy v rozhodování. Boučková (2003) připomíná, že význam informací pro firmu je relativní. Žádná informace totiž nemá všeobecně platnou důležitost. Firma musí volit takové informace, které jsou pro ni svým významem podstatné. Informace nemá ani trvalou platnost s ohledem na neustále se měnící tržní prostředí. Z tohoto důvodu je nutná pružná volba relevantních informací.

Z pohledu marketéra jsou informace obvykle třízeny na:

- primární a sekundární
- kvantitativní a kvalitativní
- interní a externí. (Boučková, 2003)

Interní informace jsou shromažďovány uvnitř podniku. Jsou pro zaměstnance známy. Jejich kvalita je závislá na kvalitě řízení podniku. Příkladem takovýchto interních informací jsou smlouvy, základní data o dodavatelích, o zákaznících, výrobní kapacity, zásoby, struktura prodeje, distribuční cesty, úroveň cen a podobně.

Externí informace jsou získávány ze zdrojů mimo podnik. Příkladem externích informací je vývoj ekonomiky jako celku, postavení a vývoj odvětví, úroveň, struktura a trendy obyvatelstva, očekávaný vývoj měnových kurzů, celní politika a ochranná opatření státu, vývoj konkurence podniku, nové technologie. (Boučková, 2003)

Z velkého množství informací, které mají marketingoví pracovníci k dispozici, vybírají a používají jen důležité a potřebné informace. Zvláště u sekundárních informací musí zhodnotit aktuálnost údajů. Obecně se u informací předpokládá následující (Boučková, 2003):

- relevantnost
- validita
- spolehlivost
- rychlost a nákladová přijatelnost.

Relevantnost u informace znamená, že se vztahuje k řešení daného problému. Validita zajišťuje, že informace vyjadřuje to, co vyjadřovat má. Spolehlivost označuje absenci náhodných chyb. Rychlost a nákladová přijatelnost zdůrazňuje aktuálnost a cenu informace.

Informace potřebné pro marketingové řízení lze získat ze tří zdrojů:

- vnitřní zdroje
- marketingové zpravodajství
- marketingový výzkum.

Podle údajů z **vnitřních zdrojů** firmy lze sledovat vývoj hospodářského výsledku, podrobné údaje o dodavatelích, zákaznících a distributorech. Tyto informace jsou obsaženy v účetních výkazech, ve výkazech o prodeji na prodejnách, ze zpráv zaměstnanců a z vnitrofiremních finančních zpráv. **Marketingové zpravodajství** obsahuje zprávy od vlastních zaměstnanců a od zaměstnanců z externích firem. Třetím zdrojem je **marketingový výzkum**. (Majaro, 1996)

3.5 Marketingový informační systém

Kotler (2007) uvádí, že vytvářet marketingový plán vyžaduje činit rozhodnutí. Každá společnost ke svým marketingovým rozhodnutím potřebuje úplné a nejnovější informace o makro trendech i o mikro důsledcích svého odvětví. Marketingoví manažeři potřebují pro své činnosti informace z marketingového okolí. Každá firma musí rozdělit nepřetržitý tok informací k marketingovým manažerům, proto pro ně vytváří **marketingové informační systémy**.

Smyslem marketingového informačního systému je posoudit informační potřeby manažera a poskytnout mu potřebné informace. (Boučková, 2003)

Z výše uvedeného vyplývá Kotlerova definice (Kotler, 2007), a to, že „*marketingový informační systém (MIS) zahrnuje lidi, zařízení a postupy zajišťující shromáždění, třídění, analyzování, vyhodnocování a včasnou distribuci potřebných a přesných informací pro pracovníky, kteří činí marketingová rozhodnutí.*“

Marketingový informační systém se skládá (Kotler, 2007):

- **z interních dat společnosti**
- **marketingového monitorování okolního dění**
- **marketingového výzkumu**

Marketingový informační systém můžeme tedy chápat jako postupy zaměřené na sběr, analýzu a vyhodnocování získaných informací o cenách, podílech na trhu, reklamních kampaní a konkurenci, které jsou potřebné pro další marketingové rozhodování.

Pro analyzování, plánování, realizaci plánů a provádění kontrolní činnosti je marketingový informační systém klíčový. Jeho úlohou je zjišťovat informační potřeby manažerů, přinášet potřebné informace a v pravý čas je poskytovat na příslušná místa (Kotler, 2007).

Domnívám se, že funkčně vybudovaný marketingový informační systém je předpokladem každé marketingové aktivity ve firmě. Kvalitně vybudovaný MIS by měl včas upozornit na všechny změny ve vnějším okolí firmy. Zároveň informuje, jak se vnitřně firma těmto změnám přizpůsobuje a je-li vůbec schopna se změnám přizpůsobit.

Velice vhodná mi připadá Kotlerova poznámka o marketingovém informačním systému. Vysvětluje ho jako jakýsi kompromis mezi tím, o čem se manažeři domnívají, že potřebují, tím, co skutečně potřebují a tím, co je ekonomicky uskutečnitelné.

Kotler (2007) také připomíná, že mnohé firmy si při získávání informací nevedou dostatečné zkušeně, dokonce ani nemají oddělení marketingového výzkumu.

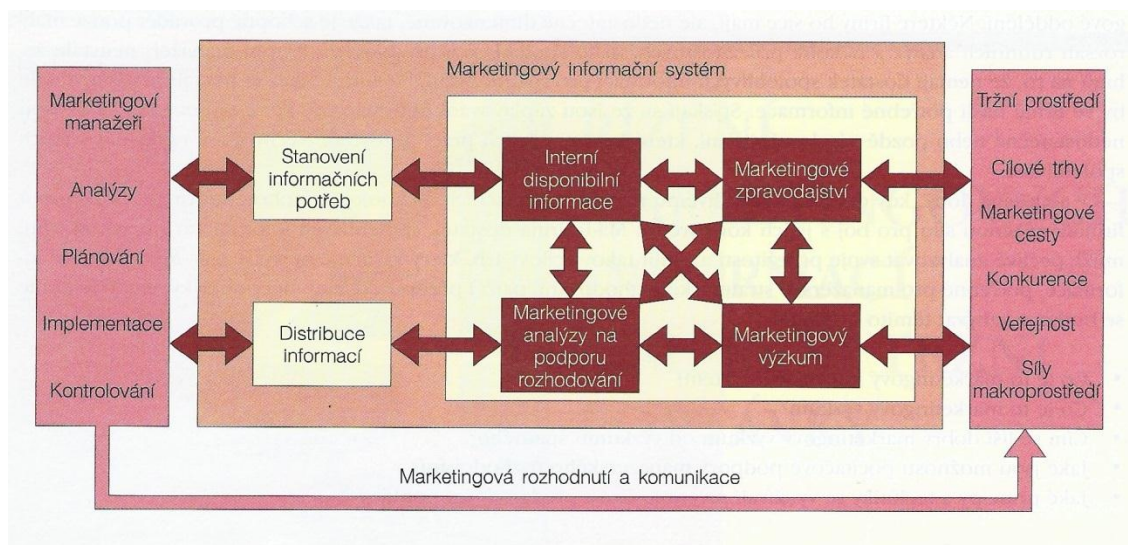
3.5.1 Schéma marketingového informačního systému

Pro vytvoření efektivního informačního systému je nutné dodržet následující dvě podmínky:

- vybavenost firmy kvalitní informační technologií
- navržení systému tak, aby uspokojil informační potřeby manažerů. (Boučková, 2003)

Takový systém by měl umožňovat systematické shromažďování všech marketingových informací.

Obrázek 1: Marketingový informační systém



Zdroj: Kotler, 1998

Z obrázku 1 je patrné, že pro vykonávání činností marketingových manažerů, jako jsou analýzy, plánování, implementace či kontrolování, jsou potřebné informace o tržním prostředí. Smyslem MIS je potom posoudit informační potřeby manažera a včas mu poskytnout vhodné informace, které jsou tvořeny poměrem interních disponibilních informací, marketingového zpravodajství, marketingového výzkumu a marketingové analýzy na podporu rozhodování. (Kotler, 1998)

3.5.2 Interní data - vnitřní informační systém

Pokud se marketingoví manažeři odkazují na interní data, zpravidla se opírají a následně analyzují informace o objednávkách, prodejkách, cenách, pohledávkách, dlužích, nákladech, stavu zásob, splátkách a podobně. Získávají informace také z vlastní účetní a statistické evidence, účetních závěrek, rozboru ekonomických činností podniku a hlášení prodejců. (Boučková, 2003)

Nedostatkem takto získaných dat je, že se týkají minulosti. Marketéři i manažeři ale potřebují pro analýzu příležitostí a problémů co nejnovější a nejaktuálnější informace.

Základem systému interních dat je proces od objednávek k platbám (objednávka – dodávka – faktura). Firma získává objednávky, obchodní oddělení připravuje faktury a rozesílá informace různým oddělením, na základě toho se například objednává zboží, které již není na skladě.

Významným zdrojem informací pro marketingové manažery jsou přesné a včasné zprávy o aktuálních prodejkách.

Společnosti sestavují své informace do databází:

- databází zákazníků
- databáze výrobků
- databáze obchodních zástupců.

Z těchto databází mohou pak společnosti získat snadný přístup k různým zákazníkům podle různých kritérií. Informace o zákaznících lze různými způsoby spojit s informacemi o výrobcích a informacemi od obchodních zástupců.

3.5.3 Marketingové monitorování okolního dění – marketingový zpravodajský systém

Na rozdíl od interních informačních systémů, které primárně poskytují data o výsledcích, informuje marketingové monitorování o aktuálním dění. Kotler (2007) definuje marketingové monitorování jako soubor postupů a zdrojů, které manažeri používají k získání každodenních informací o vývoji marketingového prostředí.

Externí zdroje představují informace ze sdělovacích prostředků, informace o konkurenci, získávané z internetových stránek, z veletrhů, ze statistických ročenek. Informace mohou být poskytovány dodavateli. Informace se mohou shromažďovat četbou knih, novin, specializovaných periodik, rozhovory se zákazníky, dodavateli nebo od jiných manažerů.

Kotler (1998) dále uvádí, že dobře řízená firma využívá pro zdokonalování svého marketingového zpravodajství čtyři kroky. Za první, školí a motivuje své obchodní zástupce ke sledování nových trendů. Za druhé, firma motivuje své distributory, maloobchodníky a další zprostředkovatele, aby sbírali a předávali důležité obchodní informace. Existují i firmy, které mají pro získávání marketingových informací specialisty, kteří například hrají roli falešných zákazníků a zkoumají, jak jsou prodávací uctíváni, jak prezentují zboží zákazníkům. Dále se firmy snaží dozvědět co nejvíce o svých konkurentech tím, že nakupují jejich produkty, čtou jejich firemní časopisy, setkávají se s jejich bývalými zaměstnanci, dodavateli a podobně. Za třetí, firma může marketingové informace nakupovat od externích dodavatelů – výzkumných organizací. Za čtvrté, firma ustanoví marketingové informační středisko, které shromažďuje a distribuuje marketingové zpravo-

dajské informace. Pracovníci takového střediska sledují novinky v dané oblasti a prostřednictvím marketingového bulletinu je zasílají manažerům.

Analýza makroprostředí

Makroprostředí představuje oblast demografickou, ekonomickou, společensko-kulturní, přírodní, technologickou a politicko-právní (Kotler, 2007). Marketéři vnímají tyto hlavní síly makro prostředí, jak oblasti nazývá Kotler, jednotlivě, avšak musí věnovat pozornost také jejich součinnosti, protože pak teprve poznají nové příležitosti a hrozby.

Demografická oblast

Trhy dělají lidé, proto hlavní sledovaná demografická síla je populace. Rozhodující pro marketéry je její velikost, složení, věkové rozložení, úroveň vzdělání, zvyklosti domácností a charakteristické rysy daného regionu.

Ekonomická oblast

Trhy vyžadují kupní sílu a lidi. Marketéři věnují pozornost trendům, které ovlivňují kupní sílu. Ta totiž může ovlivnit podnikatelskou činnost společností. V ekonomické rovině se odborníci zaměřují na rozdělení příjmů a úrovně úspor, dluhů a možností úvěrů.

Společensko-kulturní prostředí

Společnost vytváří názory, hodnoty a normy, které definují preference a vkus lidí. V této rovině musí marketéři zohlednit názory lidí na sebe samé, na ostatní lidi, na organizace, na společnosti, na přírodu nebo vesmír. Výsledný marketing pak musí oslovovat potřeby různých subkultur ve společnosti s ohledem na jejich hodnoty.

Přírodní prostředí

I v oblasti marketingu je třeba brát ohled na přírodu. Zhoršování přírodního prostředí je celosvětovým problémem. Marketéři si musí uvědomovat nedostatek surovin, zvýšené energetické nároky, stupně znečištění a role vlád při ochraně prostředí.

Technologické prostředí

Jedna z nejdramatičtějších sil je technologie. V této oblasti je klíčovým rozměrem zvyšující se tempo technologických změn příležitostí k inovacím. Také se mohou lišit rozpočty na výzkum a vývoj v jednotlivých státech, nebo přísnější vládní regulace dané technologickými změnami.

Politicko-právní prostředí

Toto prostředí je tvořeno zákony, vládními úřady a nátlakovými skupinami, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. Marketéři musí pracovat s mnoha právními předpisy, které více či méně regulují obchodní praktiky.

3.5.4 Marketingový výzkum – marketingový výzkumný systém

Pokud interní data firmy a externí data v podobě marketingového zpravodajství nepostačují pro potřeby rozhodování manažerů, využívá firma možnosti vypracování výzkumné studie na specifické problémy nebo příležitosti pro firmu. V takových případech se uchylují k realizaci formálního marketingového výzkumu. Marketingový výzkum tvoří pro firmu nákladnou položku, je náročný, proto se k němu firmy uchylují až v případě nedostatečnosti informací z prvních dvou možností.

Podle Boučkové (2003) se jedná o systematickou identifikaci, sběr, analýzu, vyhodnocování a interpretaci informací vztažených k určité marketingové situaci daného podniku.

Funkcí marketingového výzkumu je pomoc manažerům podniku poznat a předpovědět chování zákazníků s cílem snížit podnikatelské riziko. Výzkum přináší manažerům informace týkající se trhu, konkurence, prostředí a zákazníků.

Podobně jako Boučková definuje i Kotler (2007) marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se firma ocitla.

Základní charakteristikou marketingového výzkumu je jeho jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost informací. O jedinečnosti hovoříme z toho důvodu, že informace získané výzkumem má k dispozici jen zadavatel. Vysoká vypovídací úroveň je dána zaměřením na konkrétní skupinu respondentů.

Je třeba si uvědomit, že prostřednictvím marketingového výzkumu získává firma informace pro základní oblasti marketingového řízení. Marketingový výzkum firmě dává podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, o chování zákazníků a o potenciálním podnikatelském riziku. (Foret, 2003)

Další „definici“, kterou uvádí ve své knize Kozel (2011), je: „*Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli.*“

Jako závěrečné vymezení marketingového výzkumu si dovoluji uvést citát anglického

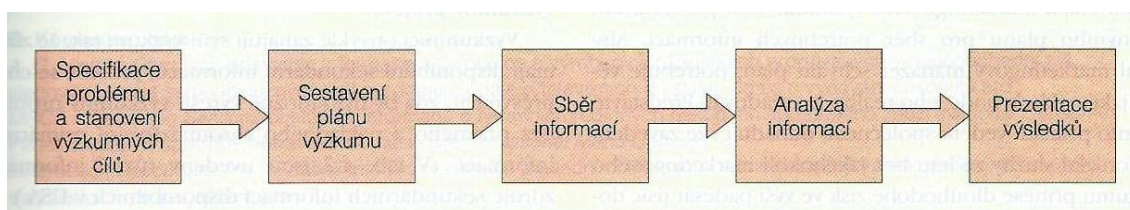
barokního básníka Johna Milтона: „*Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství, krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.*!“²(Kozel, 2011)

3.5.4.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu je tvořen ze šesti kroků:

1. definování problému a cíle výzkumu,
2. vytvoření výzkumného plánu,
3. shromáždění informací,
4. analýza informací,
5. prezentace závěrů,
6. učinění rozhodnutí. (Kotler, 2007)

Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Kotler, 1998

3.5.4.2 Zdroje dat

Data, která jsou využívána pro marketingový výzkum, dělíme na primární a sekundární. Rozdíl mezi těmito zdroji spočívá v účelu, ke kterému byla data shromážděna.

Primární data představují nová data shromážděná za nějakým specifickým účelem, nebo pro specifický výzkumný projekt.

Sekundární data jsou pak data shromážděná za jiným účelem, která již existují. Zpravidla poskytují startovní čáru, jejich výhodou je především nízká cena a snadná dostupnost. (Kozel, 2011)

Teprve v případě, že potřebná data neexistují, nebo jsou zastaralá, nepřesná a neúplná, musí výzkumníci sesbírat primární data.

² John Milton (1608-1674), anglický barokní básník. Zdroj Kozel, 2011

3.5.4.3 Výzkumné metody

Primární data můžeme získat následujícímu pěti způsoby (Kotler, 2007):

1. Výzkum pozorováním, kdy spotřebitele pozorujeme v jeho přirozeném prostředí při nakupování nebo při používání výrobku. Pozorování je součástí denního života. Metoda pozorování probíhá bez aktivní účasti pozorovaného. Pozorujeme bez otázek, jak se lidé chovají. V marketingových výzkumech se používá pět variant pozorování, podle toho, jestli je (Příbová, 1996):

- a) pozorovaná situace přirozená nebo uměle vyvolaná
- b) pozorování zřejmé, nebo skryté
- c) pozorování strukturované, nebo nestrukturované
- d) přímé či nepřímé
- e) osobní nebo využívá technických zařízení.

2. Výzkum dotazováním. Základem dotazování je pokládání otázek respondentům. Z jejich odpovědí pak výzkumník získá primární údaje. Podle kontaktu s dotazovaným rozlišujeme (Příbová, 1996):

a) **osobní** dotazování, které je založené na přímé komunikaci s respondentem, tváří v tvář. Takovýto druh dotazování patří mezi nejvýznamnější dotazované techniky, jejichž výhodou je okamžitá zpětná vazba mezi tazatelem a respondentem.

b) **telefonické** dotazování, kde dotazovaný okamžitě reaguje na otázky kladené po telefonu.

c) **písemné** dotazování, kde respondenti dostanou dotazník většinou poštou, nebo při nákupu výrobku, či osobně například na veletrhu, či výstavě. Respondent dostává dotazník předem a sám se rozhoduje o jeho vyplnění.

d) **elektronické** dotazování založené na využívání počítačové sítě.

3. Výzkum prostřednictvím focus group neboli sledovaná skupina je shromáždění šesti až deseti pečlivě vybraných lidí na základě demografických, psychografických či jiných kritérií, aby společně diskutovali o daných tématech. Profesionální moderátor pokládá otázky a upřesňující dotazy podle připraveného scénáře, což zajišťuje diskuzi pouze nad požadovanou tematikou. Zpravidla jsou účastníci oceněni finanční odměnou.

4. Experimentální výzkum představuje z vědeckého hlediska nejplatnější výzkum. Účelem je zachytit vztahy příčin a následků. Uplatňuje se například při testování zájmu o nové výrobky.

3.5.4.4 *Nástroje výzkumu*

Marketingoví výzkumníci mají k dispozici pro sběr primárních dat tři hlavní nástroje (Kotler, 2007):

- dotazníky
- kvalitativní metriky
- mechanické pomůcky.

Dotazníky se skládají ze souboru otázek. Tyto otázky mají různou funkci a podobu.

Otevřené otázky nenabízejí žádnou variantu odpovědi, dotazovaný odpovídá volně. Kladou vyšší nároky na zpracování a na verbální schopnosti. **Uzavřené** otázky nabízejí varianty odpovědí, kdy dotazovaný jednu z nich vybere. Náročnost spočívá v přípravě odpovědí, aby pokryly celou škálu možností.

Přímý dotaz je otázka bez skrytého významu, ptáme se na podstatu věci. Využívá se především v kvantitativních výzkumech. Naopak princip **nepřímého** dotazu spočívá v tom, že se ptáme jakoby na něco jiného. Používá se v případech, kdy by přímý dotaz mohl způsobit konfrontaci. Využívány jsou především v kvalitativních výzkumech. (Boučková, 2003)

Dotazníky obecně je důležité před aplikací pečlivě sestavit a vyzkoušet. Při sestavování je třeba volit formu, slovní podobu a sled otázek. (Kotler, 2007)

Kvalitativní metriky jsou relativně nestrukturované měřicí přístupy, které umožňují určitý rozsah možných odpovědí a jsou prostředkem k zjištění vnímání spotřebitelů. Vycházíme zde z předpokladu, že ne vždy je jednání spotřebitelů v souladu s jejich odpověďmi při výzkumech. Jedná se například o následující techniky:

- **sledování lidí** při používání výrobku, nakupování, jízdě vlakem, telefonování apod.
- **mapování chování** – fotografování lidí v určitém prostoru
- **spotřebitelské cesty** – zjišťování interakcí zákazníka s produktem
- **fotografický deník** – spotřebitel si vede vizuální deník o svých činnostech ve vztahu k výrobku

- **dotazování uživatelů vybočujících z průměru** – oslovení lidí, kteří vůbec neznají produkt
- **vyprávění příběhů** – respondenti vyprávějí příběhy o svých spotřebitelských zkušenostech
- **unfocus groups** – interview se skupinou rozdílných lidí. (Kotler, 2007)

Mechanická zařízení jsou ve výzkumu někdy také využívána. Například **galvanometry** měří zájem a emoce, které vyvolá pohled na určitou reklamu. **Tachistoskop** ukazuje reklamu v daných intervalech od setiny sekundy po několik sekund, po každém zhlédnutí respondent popisuje, co si zapamatoval. Dále jsou využívány například **oční kamery**, jež sledují pohyb respondentových očí. (Kotler, 2007)

3.5.4.5 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

V praxi marketingového výzkumu se při výběru metod také rozhoduje, zda se jedná o **kvalitativní** nebo **kvantitativní** výzkum.

Cílem kvalitativního výzkumu je odpovědět na otázky jak, proč. Hledá motivy, příčiny, souvislosti mezi jevy. Pracujeme více s abstraktními informacemi, a proto je zde větší míra nejistoty a často je potřebné využít psychologickou interpretaci. Zpravidla se pracuje s menším počtem respondentů. Využívají se např. individuální hloubkové či skupinové rozhovory.

Naproti tomu kvantitativní výzkum zjišťuje odpovědi na otázku kolik - spotřebitelů, zákazníků nebo domácností má určitý názor nebo se chová nějakým způsobem. Mezi standardní analýzy kvantitativního výzkumu patří zjišťování znalosti značky, penetrace, spotřební deník (zaznamenávání nákupních aktivit). (Kozel, 2011)

3.5.4.6 Agenturní výzkum – výzkum vlastním podnikem

Společnosti mohou provádět vlastní marketingové výzkumy, anebo mohou využívat služeb jiné specializované společnosti – agentury marketingového výzkumu. Tyto agentury se dělí do tří skupin (Kotler, 2007):

- **Agentury poskytující výzkumné služby** (shromažďují obchodní informace, které za poplatek poskytují)
- **Agentury provádějící marketingový výzkum na zakázku** (vypracují studii a finální zprávu)
- **Agentury specializující se na marketingový výzkum** (provádějí specializova-

né výzkumné služby jako dotazování v terénu)

Alternativními možnostmi například pro menší firmy je pro marketingový výzkum využít internet, zainteresovat studenty, nebo navštěvovat a prověřovat své konkurenty.

Výhodou agenturního výzkumu je, že agentury jsou vybaveny kvalifikovanými silami, technickými prostředky a mají své zkušenosti. Mají odstup od podniku, nejsou ovlivněny stereotypy, ani návyky v podniku. Na druhou stranu jsou ale také poměrně nákladné.

3.5.5 Shrnutí k problematice MIS

Jak již bylo řečeno v úvodu, informace jsou klíčovým prvkem pro mnoho oblastí, tedy i pro oblast marketingového řízení firmy. Marketingové aktivity nejsou oddělenou činností jednoho útvaru v podniku, ale prostupují napříč celou firmou. Každý z úseků je více či méně ovlivněn marketingem. S ohledem na nastudovanou odbornou literaturu a získanou praxi považuji kvalitní informace za stěžejní pro jakoukoliv oblast podnikání firmy. Dalo by se říci, že je firma na informacích existenčně závislá.

A proto, jak bylo vysvětleno v předchozích odstavcích, je sestavení kvalitního marketingového informačního systému klíčové pro efektivní fungování firmy v konkurenčním prostředí.

3.6 Marketingové řízení

Marketingové řízení (marketing management) je podle Kotlera (2007) umění a věda výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.

Řízení podniku na obecné úrovni lze vysvětlovat jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici. Strategické marketingové řízení je potom kontinuální proces, který se skládá z mnoha činností. Těmito jsou plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, motivování a kontrola. Cílem je dosažení výhod díky efektivnímu vztahu podniku k danému tržnímu segmentu a optimalizace finančních ukazatelů. (Horáková, 2003)

Horáková (2003) chápe strategické marketingové řízení jako komplexní aktivitu založenou na řízení jednotlivých činností, jejich koordinaci a součinnosti dílčích opatření, která vedou k dosažení vytyčených marketingových cílů. Komplexnímu pojetí marketingového řízení rozumím jako činnosti všech úseků podniku, kdy neexistuje pouze jediný

útvár vykonávající specifickou činnost spojenou s marketingem, ale marketingové myšlení jednotlivých úseků musí být propojeno, jednotlivá oddělení se více, či méně podílejí na tvorbě marketingu.

Podnik jako živý organismus neexistuje sám, ale je součástí prostředí, které ho do jisté míry ovlivňuje. Domnívám se, že marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace. Při marketingovém řízení je třeba zvážit vnitřní podmínky a zdroje, se kterými podnik disponuje, a vnější příležitosti, které by mohly vést k vytyčeným cílům.

Úkolem marketingového řízení je zachytit včas všechny podstatné změny na trhu, ať už se týkají zákazníků, cenové politiky, konkurence, podmínek prodeje apod. Základním cílem marketingového řízení je dosažení výhod v oblasti vytvoření vztahu podniku k cílovému trhu, na kterém je realizován produkt, v oblasti volby a formulace marketingových strategií pro vytvoření tržního prostoru pro výrobek a v oblasti kvalitního výběru schopných vedoucích pracovníků v marketingovém prostředí. (Boučková, 2003)

Právě kvalitní marketingoví manažeři jsou jedním ze základů úspěšného marketingového řízení. Boučková (2003) definuje práci manažera v měnícím se prostředí, kdy musí:

- uvažovat o nekontrolovatelných a neovlivnitelných faktorech
- zajímat se o své konkurenční prostředí
- respektovat firemní zdroje, dovednosti a cíle
- zabývat se měnícími se potřebami zákazníků
- zvažovat nové produkty a trhy.

3.6.1 Východiska marketingového řízení – poslání, cíle, strategie

Marketingové řízení je součástí strategického řídicího procesu celého podniku a jako takové musí respektovat následující oblasti (Boučková, 2003):

- definované poslání podniku
- stanovené podnikové cíle
- formulovanou podnikovou strategii
- podnikové příležitosti.

Poslání podniku říká o firmě, kdo je a o co usiluje. Vyjadřuje do jisté míry smysl existence podniku.

Podnikové cíle jsou cíle, kterých chce podnik v rámci svých aktivit dosáhnout, prakticky se jedná o převedení poslání do primárních úkolů. Cíle jsou vždy vyjádřeny v měřitelné podobě s časovými termíny pro splnění.

Podnikové strategie udávají směr, jehož prostřednictvím podnik dosáhne vytyčených cílů. Je to dlouhodobé směřování podniku.

Příležitosti podniku jsou možnosti, které se firmě naskytují za využití dostupných zdrojů, dovedností. Lze je využít pro účinné marketingové strategie. (Boučková, 2003)

3.6.2 Proces marketingového řízení

Marketingové řízení jakožto kontinuální proces je tvořen třemi etapami (Boučková, 2003):

- plánování
- realizace
- kontrola.

Jednotlivé etapy se uskutečňují ve vzájemných návaznostech. Jedná se o nepřetržitý proces se zpětnými vazbami, kdy jednotlivé etapy jsou chápány jako relativně samostatné celky.

Plánovací etapa

První z etap je etapa plánování, kde jsou stanoveny základní úkoly. Plánovací proces obnáší hodnocení konkrétní podnikové situace, seznámení se s trhem, konkurencí, dále analýzu a prognózu vývoje poptávky. V plánovací etapě se zohledňují zdroje a schopnosti podniku pro využití příležitostí na trhu, které by vedly k dosahování podnikových cílů.

Plánovací proces má tyto základní kroky (Boučková, 2003):

- marketingová situační analýza
- stanovení marketingových cílů
- formulování marketingových strategií
- sestavení marketingového plánu.

Marketingová situační analýza posuzuje a zkoumá vnitřní situaci v podniku a jeho postavení ve vnějším prostředí, zejména analýzou trhu a konkurence. Situační analýza by se měla stát nedílnou součástí marketingové činnosti podniku, měla by být provádě-

na pravidelně a systematicky, minimálně jednou ročně, na počátku každého plánovacího cyklu. V rámci provádění situační analýzy se využívá analýza SWOT, neboli analýza vnitřních silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb vně podniku. SWOT analýza sumarizuje důležité silné stránky a slabiny podniku v souvislosti s významnými příležitostmi a možnými ohroženími.

Stanovením marketingových cílů v návaznosti na situační analýzu by měly být definovány cíle odrážející skutečnosti zjištěné situační analýzou. Marketingové cíle jsou odvozené od primárních podnikových cílů, vyjadřují konkrétní marketingové úkoly pro dané časové období. Marketingové cíle se týkají výrobků a trhů a představují konkrétní číselné údaje o budoucích faktických výkonech.

Formulování marketingových strategií se provádí po stanovení marketingových cílů. Marketingové strategie musí respektovat základní strategický směr podniku, představují základní směr postupu vedoucí ke splnění marketingových cílů. Strategie je nutné budovat na silných stránkách podniku a na využití vhodných příležitostí, zároveň také posoudit slabé stránky podniku a rizika, která můžeme očekávat na trzích. Existuje řada strategických směrů, například dělení podle Boučkové (2003):

- růstové strategické směry založené na vztahu výrobek – trh
 - strategie penetrace trhu
 - strategie vývoje trhu
 - strategie vývoje výrobku
 - strategie diverzifikace
- strategické směry orientované na konkurenci
 - strategie výrobce s nejnižšími náklady
 - strategie diferenciaci
- strategické směry založené na postavení firmy na trhu
 - strategie tržního vůdce
 - strategie tržního vyzyvatele
 - strategie následovatele
 - obsazování tržních mezer
- vícerozměrné strategické směry
 - strategie zaměřující se na vůdcovství v několika faktorech (náklady, jakost)

Sestavení marketingového plánu znamená plánovat konkrétní marketingové aktivity, stanovit objekty, které budou marketingové úkoly plnit. Management za těmito účely identifikuje strategické podnikatelské jednotky, jedná se o decentralizovaná centra řízená jako samostatný celek. Pro podnik jsou základními jednotkami pro marketingové plánování, formulují vlastní marketingové strategie. Existují různé nástroje pro zdokonalení plánovacího procesu. Jedním z nich je analýza podnikatelského portfolia, která zkoumá postavení výrobků a výrobních řad a porovnává je navzájem. Nejvyužívanější je technika založená na více faktorové matici portfolia – BCG model, GE model.

BCG model je model vytvořený bostonskou konzultační skupinou, který zkoumá postavení jednotek v matici složené ze čtyř polí v závislosti na dvou faktorech – míra růstu trhu a relativní tržní podíl.

GE model zkoumá postavení jednotek v matici složené z devíti polí a operuje se dvěma sadami veličin. Souhrnnými veličinami jsou atraktivnost trhu a konkurenční postavení. Oproti BCG matici se jedná o detailnější model.

Realizační etapa

Realizační etapou se rozumí efektivní uvedení marketingového plánu do každodenní praxe. Jedná se o soubor aktivit, prostřednictvím kterých se vyjádřené úkoly plánu mění v reálné výrobky a služby. Realizační etapa obsahuje jednak faktickou realizaci marketingového plánu a jednak vytvoření marketingové organizace pro realizaci plánu.

Realizace marketingových strategií závisí na organizačním zabezpečení realizovaných činností. Marketingová činnost zahrnuje celý soubor činností směřujících ke splnění daných cílů. Každý podnik může organizovat realizaci marketingových aktivit rozdílně. Existují čtyři základní typy organizačních struktur:

- organizační uspořádání podle hlavních funkcí
- organizační uspořádání podle výrobků (značek)
- organizační uspořádání podle trhů (segmentů)
- organizační uspořádání podle teritorií.

V konkrétních případech může docházet ke kombinování a vytváření dalších typů struktur.

Kontrolní etapa

Součástí procesu marketingového řízení je marketingová kontrola. Jedná se o závěrečnou etapu. Sleduje a posuzuje marketingové úsilí podniku. Jejím cílem je posouzení, zda jsou zvolené strategie vhodné pro dosažení vytyčených cílů.

Je nezbytné provádět:

- sledování a kontrolu výchozích předpokladů prostřednictvím kontinuálního a systematického prověřování strategických východisek,
 - zda je zvolený směr postupu správný
 - zda jsou výchozí strategické hypotézy platné
 - zda marketingové úsilí směřuje k řešení problémů
 - zda jsou využité postupy nejvhodnější
- a zaměřit se na skutečnou realizaci naplánovaných úkolů, na strategickou výkonnost a zkoumat:
 - monitorované výsledky a porovnávat je s plánem
 - zda je výkonnost v souladu se stanovenými cíli
 - zda jsou využité strategie vhodné
 - úprava strategií s ohledem na měnící se okolnosti
 - případné změny, pokud se neosvědčily.

Pro hodnocení strategické výkonnosti se používají analytické postupy, jako například:

- analýza prodejů, která spočívá v měření, hodnocení a porovnávání skutečně dosažených prodejů s plánovanými
- analýza nákladů, která informuje o nákladové náročnosti strategií využívaných k dosažení cílů
- analýza ziskovosti, tato poskytuje údaje o ziskové výkonnosti strategií, zaměřuje se na měření skutečného zisku dosahovaného zkoumanými objekty.

Kontrolní etapa dává odpověď, zda současné používané marketingové strategie představují nejlepší možnost pro dosažení stanovených cílů.

3.7 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byla představena problematika významu informací, které firmy potřebují pro svá strategická rozhodování. Není pochyb o tom, že společnosti potřebují vždy aktuální informace o makrotrendech i mikroprostředí ovlivňujících bezprostředně jejich

podnikání. Díky včasným a přesným informacím dokážou firmy definovat nové příležitosti i možné hrozby. Z toho plyne význam a důležitost neustálého monitorování, předpovídání a přizpůsobování se aktuálnímu prostředí. Úloha sběru dat připadá na marketingové pracovníky, neboť jsou v neustálé interakci se zákazníky a disponují formálními metodami pro sběr informací. Každá firma musí neustálý tok informací třídit, uspořádat, analyzovat a vyhodnocovat tak, aby vytvořila pro své manažery přísun užitečných, včasných a přesných informací.

Tato část odpověděla na otázku, kde manažeři berou informace o tržním prostředí, které potřebují pro kvalitní marketingové řízení firmy.

4 Charakteristika zvolené firmy Makro Cash & Carry ČR

Společnost MAKRO Cash & Carry ČR je společností s ručením omezeným, se sídlem Jeremiášova 1249/7, Stodůlky, 155 00 Praha 5, registrována Městským soudem v Praze od 1. června 2001.

Předmětem podnikání je „řeznictví a uzenářství, hostinská činnost, pekařství, cukrářství, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, činnost pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí (výhradní pojišťovací agent), poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.“³

Základní kapitál činí 500 000 000 Kč.

Členové statutárního orgánu jsou čtyři, za společnost jednají vždy minimálně dva jednatele společně.

Společníky firmy jsou METRO AG, Düsseldorf, SRN s 25% obchodním podílem a METRO Cash & Carry International Holding B. V., Amsterdam, Nizozemské království s 75% obchodním podílem.

Společnost Makro Cash & Carry ČR byla založena jako dceřiná společnost firmy SHV Makro. K 1. lednu 1998 byly velkoobchodní aktivity společnosti SHV Makro v Evropě koupeny firmou METRO AG, která vznikla v roce 1964.

Nyní je Makro Cash & Carry součástí nadnárodní skupiny Metro Group, a to jedné z největších divizí nazvané Cash & Carry.

Obrázek 3: Obchodní značky skupiny METRO GROUP



Zdroj: www.metrogroup.de

³ zdroj: www.justice.cz

V České republice patří do sítě Makro Cash & Carry ČR třináct velkoobchodních center:

- Brno,
- Ostrava,
- Průhonice,
- Černý Most,
- Stodůlky,
- Hradec Králové,
- Ústí nad Labem,
- Olomouc,
- České Budějovice,
- Plzeň,
- Liberec,
- Zlín,
- Karlovy Vary.

Téměř všechna mají celkovou plochu přibližně 15.000 m², z toho prodejní plocha činí v průměru 9.700 m². Dvě pobočky Drive In jsou v Jihlavě a Chomutově.

Obrázek 4: Mapa rozložení prodejen Makro v ČR



Zdroj: interní, Časopis zaměstnanců společnosti Makro M+, Jaro 2014

Tato centra jsou zaměřena na velkoobchodní prodej sortimentu potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným podnikatelům, zejména obchodníkům a firmám podnikajícím v gastronomii.

4.1 Představení mateřské společnosti METRO Group

METRO Group je jednou z nejvýznamnějších mezinárodních společností, působí na více než 2100 místech v Evropě, Africe a Asii. Do jejího portfolia silných obchodních značek patří:

- Metro Cash & Carry
- Real Markt
- Media Markt, Saturn
- Redcoon.

METRO Group je čtvrtou největší obchodní společností na světě. Všechny maloobchodní značky METRO Group jsou na předních pozicích na trhu ve svých segmentech.

4.1.1 Metro Cash & Carry

Metro Cash & Carry je mezinárodní lídr v oblasti „cash & carry“ – v samoobslužném velkoobchodě. Sortiment a služby jsou přizpůsobené potřebám profesionálních zákazníků, jako jsou hotely, restaurace a maloobchodní prodejci, dále nemocnice či vládní agentury. Výrobokové řady a nabídka služeb společnosti jsou přizpůsobeny potřebám cílových zákazníků. Metro Cash & Carry čítá 764 velkoobchodních středisek ve 26 zemích.⁴ V roce 2014 oslavil tento koncept 50. výročí svého vzniku.

Obrázek 5: Mapa pokrytí obchodní značky Metro Cash & Carry



Zdroj: www.metrogroup.de

⁴ Údaj k 30. 9. 2015, zdroj www.metrogroup.de

4.1.2 Real Market

Real hypermarket je specifikován jako obchod s velkým množstvím potravinářského zboží doplněného o nepotravinářský sortiment. Real hypermarkety využívají prodejních prostor od 5.000 do 15.000 metrů čtverečních a nabízejí řadu až 80.000 položek. První Real hypermarkety se objevily v roce 1992 v Německu, dnes čítají na 293 obchodů.⁵

4.1.3 Media Markt

Media Markt je v Německu, potažmo v celé Evropě, na přední pozici na trhu se spotřební elektronikou. Značka Media Markt představuje komplexní sortiment v oblasti elektroniky, telekomunikací, fotografování, zábavy, počítačů, softwaru a spotřebičů. Představuje 808 prodejen s prodejní plochou až 10.000 metrů čtverečních ve 14 zemích⁶, nabízí kolem 45.000 artiklů, které jsou doplněny on-line nabídkami, s více než 30.000 artikly.

4.1.4 Saturn

Saturn představuje koncept prodejen spotřební elektroniky se sídlem převážně v centrálních místech. Nabídka zahrnuje 100.000 produktů z oblasti spotřební elektroniky, domácích spotřebičů, telekomunikace, počítačů a fotografování. S 199-ti prodejny působí celkem v 5 zemích.⁷

4.1.5 Redcoon

Redcoon byl založen v roce 2003, představuje jeden z největších specializovaných on-line diskontních obchodů v Německu pro spotřební elektroniku. Funguje v deseti zemích, zaznamenává více než 500 milionů uživatelů.⁸

4.1.6 Ostatní společnosti

Vedle prodejních divizí provozuje METRO Group také další – služby poskytující společnosti. Což ve výsledku umožňuje využití synergií a snížení nákladů.

⁵ Údaj k 30. 9. 2015, zdroj www.metrogroup.de

⁶ Údaj k 30. 9. 2015, zdroj www.metrogroup.de

⁷ Údaj k 30. 9. 2015, zdroj www.metrogroup.de

⁸ Údaj k 30. 9. 2015, zdroj www.metrogroup.de

METRO PROPERTIES je realitní společnost působící v 30 zemích. Společnost spravuje mezinárodní maloobchodní portfolio nemovitostí po celém světě. Primárním úkolem je dlouhodobě zvýšit hodnotu nemovitého majetku METRO Group.

Další společnost METRO SYSTEMS poskytuje podporu ve všech oblastech souvisejících s IT.

Společnost METRO LOGISTICS nabízí logistické služby a distribuční centrum, řídí toky zboží, je zodpovědná za skladování a distribuci zboží v Německu, v Rakousku, Švýcarsku a státech Beneluxu.

Poslední společností spadající pod METRO Group je METRO Group Advertising (MGA), která poskytuje všestranný servis pro marketingová řešení ostatních obchodních značek. MGA využívá své odborné znalosti k rozvoji jednotlivých reklamních konceptů.

4.2 Produkt společnosti Makro Cash & Carry ČR

Produktem společnosti Makro Cash & Carry ČR je velkoobchodní prodej sortimentu potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným podnikatelům, zejména obchodníkům a firmám podnikajícím v gastronomii.

4.3 Co znamená „Cash & Carry“

Formát „cash & carry“ znamená „zaplatit hotově a odnést“.

Podnikatelům je vystavena na základě registrace zákaznická karta, která jim umožňuje vstup do prodejen celé sítě Makro/METRO. Zákazníkům provozujícím svoji podnikatelskou činnost na základě zákona o živnostenském podnikání nebo na základě jiného oprávnění je vydána na zákaznickém oddělení velkoobchodního střediska nepřenositelná zákaznická karta na základě originál živnostenského oprávnění, průkaznosti aktivního podnikání a vyplnění žádosti o registraci a souhlasu s obchodními podmínkami společnosti Makro.

Registrovat se mohou zákazníci buď na zákaznickém oddělení jakéhokoliv velkoobchodního centra, nebo prostřednictvím webového formuláře on-line.

Tento formát byl od roku 2008 rozšiřován o nový distribuční kanál, rozvážkovou službu Makro Distribuce. Všechna třináct velkoobchodních center disponuje vlastní distribuční platformou.

4.4 Kdo jsou zákazníci Makro Cash & Carry ČR

Mezi zákazníky společnosti patří zejména maloobchodníci, tak zvaní „Traders“ a firmy podnikající v gastronomii „HoReCa“, společnost ale poskytuje zákaznické karty také podnikatelům z oblasti služeb, firmám a kancelářím, dále orgánům státní správy, školám a nemocnicím.

Obrázek 6: Segmentace zákazníků společnosti Makro



Zdroj: interní, E-learning

Jednotlivým zákaznickým segmentům odpovídají také velikosti balení, diferencovaná pro maloobchodníky, kteří preferují více spotřebitelských balení ve fólii, tzv. multipacky, a pro gastronomii jednotlivá balení větších objemů.

Pro jednotlivé zákaznické segmenty připravuje společnost Makro také různorodý doplňkový servis. Pro maloobchodníky (Traders) je to například možnost partnerství v alianci Můj obchod, kdy Makro pomůže maloobchodníkovi změnit vzhled exteriéru i interiéru prodejny, uspořádat prodejní plochu podle trendů a nákupních zvyklostí zákazníků, poradí s vystavením zboží v regálech i s celkovou skladbou sortimentu s ohledem na kupní možnosti.

Makro nabízí také možnost proškolení v různých oborových oblastech, jako například školení HACCP, rozpékání pečiva, pomoc s legislativou – například elektronická evidence tržeb, povinnost uvádění alergenů, označování zboží měrnou cenou, dále různé kuchařské a kulinářské kurzy, vyšívání log, modernizace prodejen a podobně.

4.5 Strategie vlastních značek

Od roku 2009 představuje Makro/METRO Cash & Carry svoji strategii vlastních značek prostřednictvím produktového portfolia šesti hlavních strategických vlastních značek - Aro, H-Line, Horeca Select, Fine Life, Rioba a Sigma se snahou nabídnout profesionálním zákazníkům odpovídající přidanou hodnotu. Tyto vlastní značky byly vytvořeny v úzké spolupráci se zákazníky a dodavateli, a jsou výsledkem komplexní analýzy trhu, podpořeny řadou interních a externích laboratorních testů. Tyto strategické značky jsou přizpůsobeny konkrétním potřebám profesionálních zákazníků společnosti Makro. Každá značka nabízí komplexní řešení jako základ pro úspěšné podnikání. Koncept vlastních značek odpovídá principu „dobrý, lepší, nejlepší“ z hlediska ceny a kvality.

V kategorii „nejlepší – premium brands“ jsou prezentovány gurmánské speciality a regionální produkty. Výrobky těchto značek představují alternativu prémiového výrobku na trhu. Je zde kladen velký důraz na vysokou kvalitu a inovace na trhu. Také obal má exkluzivní vzhled.

V kategorii „lepší – value brands“ nalezneme značky, jejichž kvalita je srovnatelná s nejprodávanejší značkou na trhu, ovšem za lepší cenu. Cílem této kategorie je nabídnout široký sortiment a zvýšit loajalitu zákazníků.

Třetí kategorií „dobrý – price-entry brands“ jsou značky s nejnižší prodejní cenou na trhu.

4.5.1 ARO – vždy nejlepší cena

Značka ARO je určena především maloobchodníkům, okrajově segmentu HoReCa, značka představuje nejlepší cenu nejprodávanejších výrobků pro maloobchod. Produkty pod značkou ARO jsou synonymem výhodného nákupu, protože přináší záruku dlouhodobě nízké ceny, mají stálou kvalitu. Základní úroveň kvality je srovnatelná s jinými maloobchodními značkami zaměřenými na cenu. Cenová strategie značky ARO je nejlepší cena za daný výrobek v obchodě. Sortiment ARO značky pokrývá veškeré potřeby zákazníků. Jedná se o 500 položek sortimentu potravin a 200 položek sortimentu spotřebního zboží. ARO je prezentována jako silná značka s nízkou cenou.

Obrázek 7: Logo pro značku ARO



Zdroj: www.makro.cz

4.5.2 Fine Life – to nejlepší pro váš obchod

Fine Life se řadí do skupiny „lepších“ značek v potravinářském sortimentu. Značka Fine Life je určena maloobchodním zákazníkům, představuje výrobky s kvalitou srovnatelnou se značkovými výrobky a v atraktivním balení pro maloobchod. Maloobchodníci mohou nabízet svým zákazníkům kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. Jedná se o 200 položek sortimentu potravin. Cena je o 10 – 20% nižší než za srovnatelný značkový výrobek.

Obrázek 8: Logo vlastní značky Fine Life



Zdroj: www.makro.cz

4.5.3 Horeca Select – řešení pro profesionální kuchyni

Tato značka byla vytvořena, aby zajistila veškeré potřeby zákazníků pro profesionální gastronomii ze segmentu HoReCa. Značka zahrnuje 600 potravinářských položek a 200 položek spotřebního zboží. Značka byla koncipována tak, aby profesionálnímu zákazníkovi nabídla rozmanitou a ucelenou nabídku, v rámci které může sestavit celé menu. Výrobky jsou z kvalitních surovin, za výhodnou cenu, v praktických baleních pro profesionální kuchyně. Tato značka byla vyvinuta s profesionály. Cena je o 10-20% nižší než srovnatelná prémiová značka. Součástí sortimentu Horeca Select je také vybavení provozovny od renomovaných výrobců. Produkty prošly řadou nezávislých atestů.

Obrázek 9: Logo vlastní značky Horeca Select



Zdroj: www.makro.cz

4.5.4 H-Line – správná volba pro profesionály

Značka H-Line je koncipována pro zákazníky segmentu HoReCa. Produkty jsou určeny pro návštěvníky hotelů a restaurací. Pod touto značkou jsou nabízeny produkty od porcovaných džemů, sprchového gelu pro hotelové pokoje až po skleničky na víno. Jedná se o 80 položek potravinářského zboží a 180 položek spotřebního zboží. Kvalita je srovnatelná se značkovým výrobkem. Cena je o 10 – 20% lepší než za srovnatelný značkový výrobek. Značka je prezentována jako komplexní řešení pro hotely, restaurace a jídelny.

Obrázek 10: Logo vlastní značky H-Line



Zdroj: www.makro.cz

4.5.5 Rioba

Značka RIOBA je exkluzivní italská značka pokrývající základní potřeby barů a kaváren. RIOBA je určena pro HoReCa zákazníky. Jedná se o 80 položek sortimentu potravin a 35 položek spotřebního zboží. Nalezneme zde výrobky od čerstvé kávy, koktejlůvých sirupů, porcovaných cukrů až po šálky, sklenice, ubrusy a profesionální kávovary. Kávu Rioba odlišuje od ostatních typů káv dostupných na českém trhu především způsob pražení, tzv. italské pražení do stupně „dark“. Kvalita je srovnatelná a lepší než

u značkových produktů. Cena je stanovována mírně pod prémiovými kávovými produkty.

V současné době existuje přibližně 25 Rioba kaváren, které byly založeny v rámci partnerství mezi Makro/METRO Cash & Carry a kavárnami. Toto komplexní řešení výhradně používá a prodává vlastní značkové výrobky.

Obrázek 11: Logo vlastní značky Rioba



Zdroj: www.makro.cz

4.5.6 SIGMA – vše pro kancelář

Značka je určena všem zákazníkům, představuje široký sortiment výrobků pro chod kanceláře. Jedná se více než 300 položek spotřebního zboží. Kvalita výrobků je srovnatelná se značkovým výrobkem. Cena je o 10 – 20% lepší než za srovnatelný značkový výrobek. Jedná se například o kancelářský nábytek, pokladny, kasy, kalkulačky, kopírky, pořadače, obaly, psací potřeby, široké portfolio kopírovacích a dalších papírů, předtištěné formuláře.

Obrázek 12: Logo vlastní značky Sigma



Zdroj: www.makro.cz

4.6 Prodejní sortiment

Makro Cash & Carry ČR představuje nabídku širokého sortimentu potravinářského a nepotravinářského zboží (16.000 druhů čerstvých potravin a 17.000 položek nepotravinářského zboží). V každé skupině zboží se nachází rychloobrátkové zboží denní potřeby, produkty sezónní příležitostné nabídky a doplňkový sortiment.

4.6.1 Food

Potravinářské zboží se člení na trvanlivé potraviny, označované interně ve společnosti jako DRY FOOD, a čerstvé potraviny, běžně nazýváno FRESH FOOD. Z hlediska významu tvoří pro společnost Makro základní zdroj obratu, oproti doplňkové roli spotřebního zboží. Sortiment FOOD napříč všemi kategoriemi je přizpůsoben jednotlivým zákaznickým skupinám – hoteliérům a restauratérům, nebo maloobchodníkům a podobně.

4.6.2 Non Food

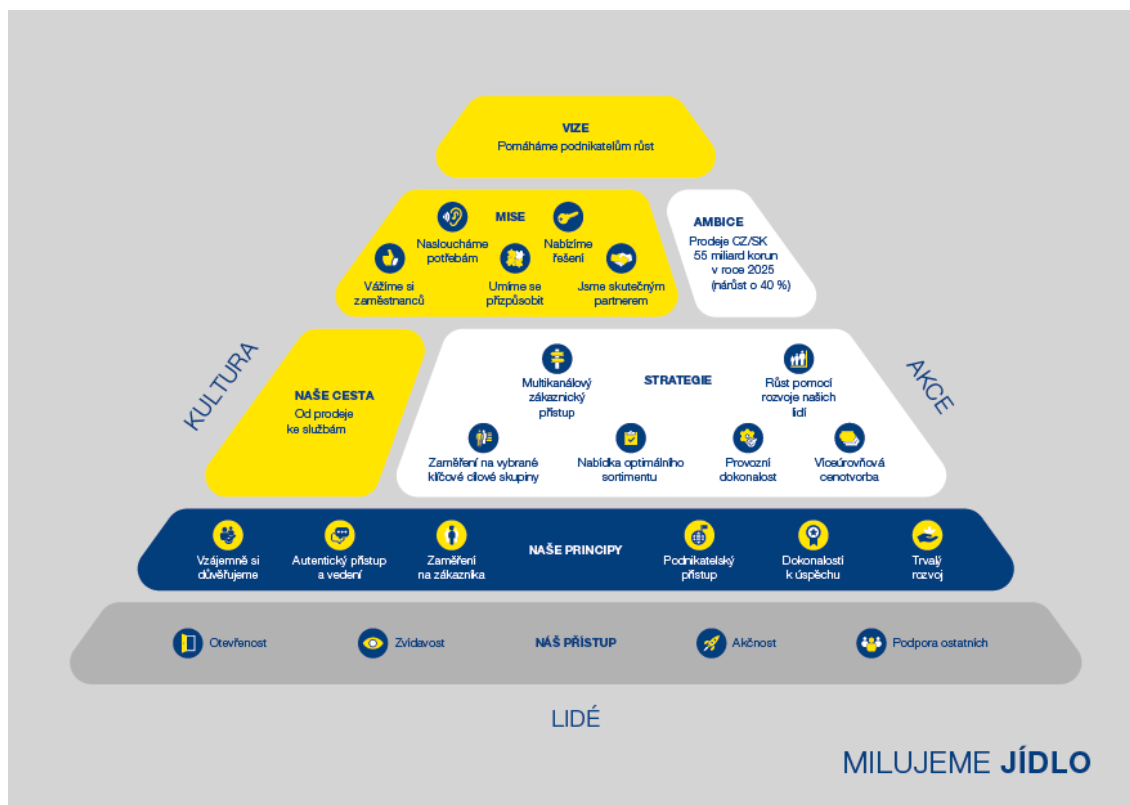
Nepotravinářské zboží tvoří zajímavý a atraktivní doplněk sortimentu potravin. Spotřební zboží je tvořeno úsekem pro kutily, domácími a kuchyňskými potřebami, elektrem, výpočetní technikou, profi gastro, sportovním a sezónním zbožím.

V Příloze 1 jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých skupin prodejního sortimentu.

4.7 Definování vize, mise, strategie

K definování vize, mise a strategie společnosti použijí následující schéma (které bylo vytvořeno pro účely prezentace těchto hodnot zaměstnancům):

Obrázek 13: Vize, mise, strategie



Zdroj: interní (ppt prezentace ke kampani Společně 2015)

Společnost Makro prezentuje svoji vizi následující větou: „Pomáháme podnikatelům růst.“ Je vnímána jako společnost, která je tu pro podnikatele. Orientuje se na malé a střední podniky, které v Česku i na Slovensku tvoří většinu všech firem. Jako klíčový shledává prvek pomoci, aby zákazník mohl do Makra přijít se svými problémy a našel řešení. Veškeré aktivity společnosti by měly vést k tomu, aby zákazníci mohli ve svém podnikání růst.

Mise znamená, jak se chce společnost dostat k naplnění vize. Společnost si je vědoma, že trh se neustále vyvíjí, mění, proto nabízí služby (vznikají nová distribuční centra, benzinové stanice při velkoobchodních střediscích), v budoucnu budou služby čím dál důležitější. K jednotlivým bodům uvedeným v misích:

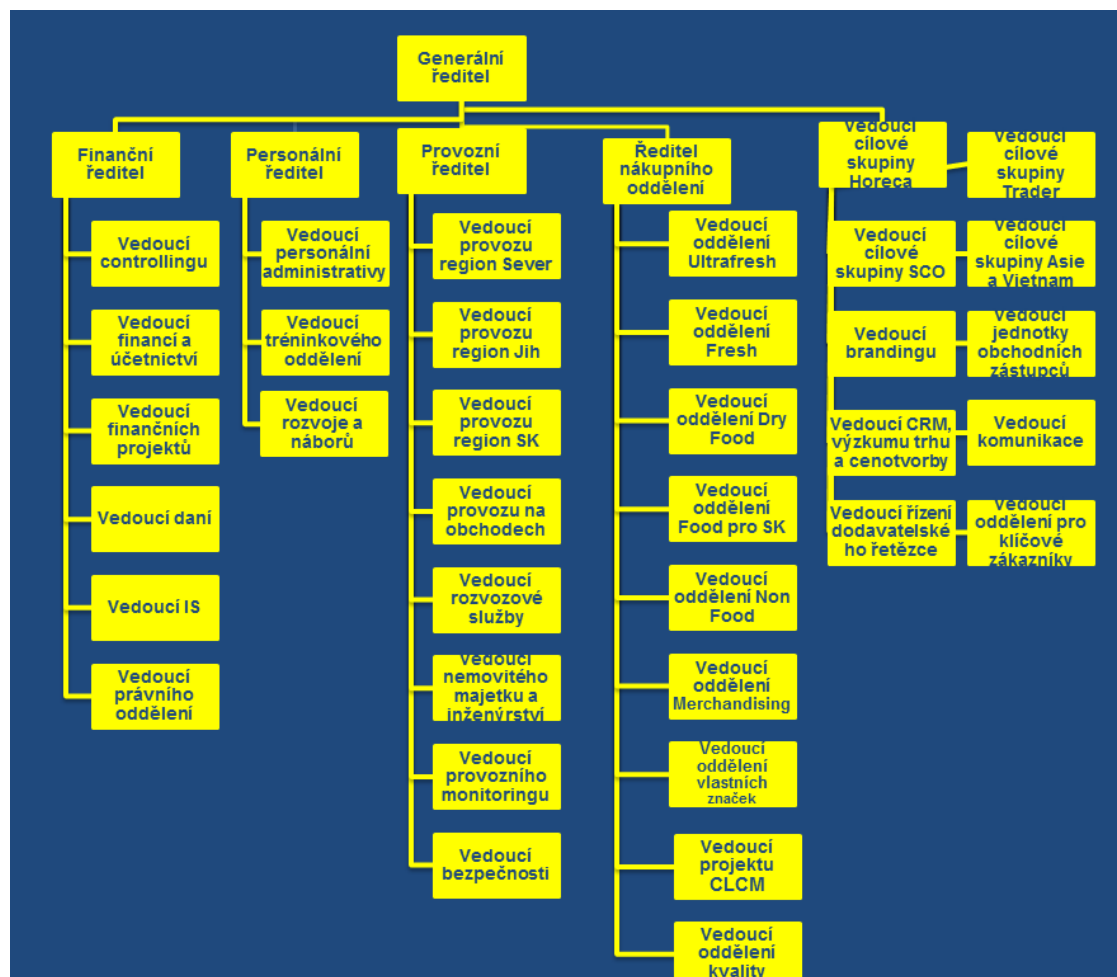
- Vážíme si zaměstnanců. Společnost si uvědomuje, že bez kvalitních lidí by se nikam nedostala, proto se svým zaměstnancům snaží zajistit kvalitní a bezpečné pracovní podmínky.
- Nasloucháme potřebám. K zákazníkům je potřeba přistupovat s pokorou. Jenom tak řeknou, co skutečně potřebují.
- Umíme se přizpůsobit. Tato teze souvisí se změnami v posledních letech, Makro už není pouze C&C, má více kanálů (rozvozová služba, M-objednávka, sales force), aby se k zákazníkům dostali tam, kde jim to vyhovuje nejvíce.
- Nabízíme řešení. Kromě zboží nabízí řadu doplňkových služeb i komplexní řešení (Můj obchod, tréninky, MAKRO akademie).
- Jsmo skutečným partnerem. Tato teze znamená, že zákazníci vědí, co mohou od společnosti očekávat, vnímají ji jako spolehlivého partnera.

Co se týče strategie společnosti, jak již bylo výše zmíněno, společnost Makro jde cestou „od prodeje ke službám“, neboť si uvědomuje měnící se potřeby trhu. Strategie stojí na těchto pilířích:

- Zaměření na klíčové cílové skupiny (tyto byly již představeny v kapitole Zákazník)
- Multikanálový zákaznický přístup (představuje nejen původní koncepci Cash & Carry, ale další jako Makro distribuce, M-objednávka, Drive in a jiné)
- Nabídka optimálního sortimentu (dříve stačil jeden sortiment pro všechny, dnes se nabídka rozšiřuje o skrytý (na objednávku) a lokální sortiment)
- Provozní dokonalost
- Víceúrovňová cenotvorba (jedinečnost nabídky produktu společnosti)
- Růst pomocí rozvoje našich lidí (společnost klade důraz na kvalitu a další vzdělávání a profesní růst svých zaměstnanců)

4.8 Organizační struktura vedení společnosti Makro Cash & Carry ČR

Organizační strukturu vedení společnosti představím na následujícím obrázku:



Obrázek 14: Organizační struktura vedení společnosti

Zdroj: vlastní

Společnost Makro Cash & Carry ČR a METRO Cash & Carry SK mají centralizované vedení se sídlem centrály v Praze a v Bratislavě. Společně pak spadají spolu s rakouskou společností METRO Cash & Carry Österreich do tak zvaného provozního regionu, který vystupuje pro mateřskou společnost METRO AG jako jedna obchodní jednotka.

V čele společnosti Makro Cash & Carry ČR je generální ředitel. Společně s finančním, provozním ředitelem a ředitelem nákupu jsou členy představenstva a jednatele společnosti.

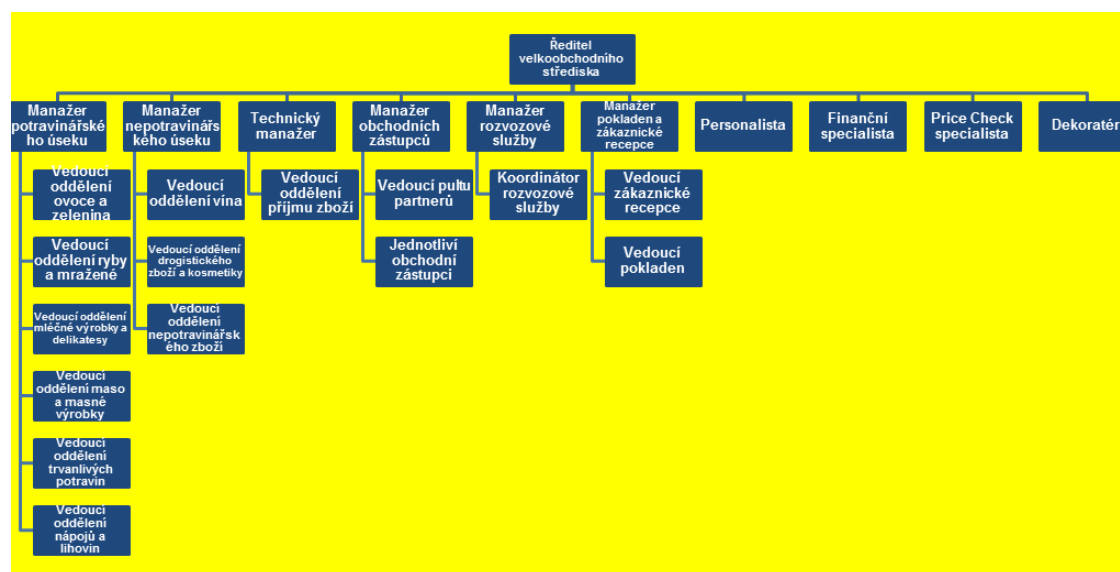
Jak je patrné z organizační struktury, v přímé vazbě na generálního ředitele jsou oddělení zaměřená na řízení jednotlivých cílových skupin – Horeca, Traders, SCO (zákazníci podnikající ve službách, ostatní společnosti a kanceláře) a také na skupinu asijských a vietnamských maloobchodníků i restauratérů, která si s ohledem na kulturní odlišnosti žádá specifický přístup, dále oddělení brandingu, oddělení komunikace, oddělení pro řízení vztahů s klíčovými zákazníky.

Bližší popis činnosti jednotlivých oddělení v rámci celé organizační struktury vedení společnosti Makro Cash & Carry se nachází v Příloze 2 této práce.

4.9 Organizační struktura jednotlivých velkoobchodních středisek Makro Cash & Carry ČR

Pro úplnost doplním ještě organizační strukturu na jednotlivých obchodech:

Obrázek 15: Organizační struktura na obchodech



Zdroj: vlastní

V čele každého obchodu je ředitel. Dále jsou zde manažeři úseků potravinářského a nepotravinářského sortimentu, kteří spravují příslušná prodejní oddělení, dohlíží na jejich činnost, koordinují jejich aktivity s požadavky centrály. Technický manažer má v kompetenci zajištění technického stavu obchodu, dodržování bezpečnostních a jiných předpisů, správu vybavení obchodu, dále zajišťuje chod oddělení příjmu zboží. Manažer obchodních zástupců koordinuje činnost jednotlivých obchodních zástupců jak v terénu, tak na prodejní ploše. Manažer rozvožové služby zajišťuje provoz oddělení Distribuce, spolupracuje s ostatními prodejními odděleními. Manažer pokladen a zákaznické recepce

ce má na starosti zajištění plynulého chodu pokladen, zákaznické recepce i reklamačního oddělení. Dále je zde samostatný personalista, který zajišťuje personální agendu pro jednotlivý obchod, provádí nábor nových zaměstnanců na prodejní plochu, reportuje personálními oddělení na centrále společnosti. Finanční specialista spravuje fakturační a jinou finanční činnost související s daným obchodem. Price Check specialista je pracovník, který v terénu u konkurence zjišťuje pravidelně ceny u definovaných výrobků a shromážděná data reportuje na centrálu k oddělení Pricingu (cenotvorby). Dekorátér zajišťuje správné brandování a značení obchodu s ohledem na požadavky oddělení brandingu a aktuální kampaně.

5 Analýza zvolené firmy v oblasti významu informací pro marketingové řízení – sestavení marketingového informačního systému

V této praktické části vymezím na základě pozorování skutečností a osobních rozhovorů se členy vedení společnosti marketingový informační systém s konkrétními příklady, které pak následně zhodnotím. Získám tak pohled na informace důležité pro marketingové řízení firmy.

5.1 Zodpovědnost za marketingové řízení v Makro Cash & Carry ČR

Všechna oddělení, která mají přímý vliv na zákazníka, jsou v přímé podřízenosti generálního ředitele. Neexistuje zde funkce marketingového ředitele. Oddělení zaměřená na zákazníky reportují přímo generálnímu řediteli.

Jedná se o oddělení:

- Target Group Management Horeca
- Target Group Management Traders
- Target Group Management SCO
- Target Group Management Asia/Vietnam
- Branding
- Key Account Management
- Pricing, Market Research, CRM

Oddělení zaměřená na řízení cílových skupin - Horeca, Traders, SCO (zákazníci podnikající ve službách, ostatní společnosti a kanceláře) a také na skupinu asijských a vietnamských maloobchodníků i restaurátérů, která si s ohledem na kulturní odlišnosti žádá specifický přístup. Náplní práce těchto oddělení je tvorba strategií, cílů a plánování aktivit pro zákazníky v oblasti hoteliérství a gastronomie v ČR a SR, v oblasti nezávislého maloobchodu v ČR a SR, či v oblasti SCO. Nedílnou součástí je analýza vývoje v jednotlivých segmentech v rámci skupiny Horeca, Traders, nebo SCO, monitorování vývoje na obou trzích a sledování konkurence. Oddělení nastavují obchodní politiku pro dané zákazníky a řídit specifické projekty.

Oddělení pro řízení vztahů s klíčovými zákazníky spravuje portfolio velkých zákazníků, vytváří pro ně individuální strategie, cenové nabídky, produkty. Soustřeďuje se na nej-

větší nebo významné zákazníky, jejichž požadavky a potřeby přesahují běžný rámec služeb poskytovaných jednotlivými velkoobchodními středisky. Musí reagovat pružně a efektivně na požadavky zákazníků, kteří mají velký obrat nebo potenciál a jejichž požadavky a potřeby je proto nutné řešit na národní úrovni nebo individuální péčí, která je nad rámec možností běžně poskytovaných obchodními zástupci na obchodech.

Oddělení brandingu a komunikace zastřešuje komunikaci se zákazníkem prostřednictvím letáků, direkt mailů, instore materiálů a podobně. Zajišťuje promoční kampaně a poskytuje podporu v rámci věrnostních programů. Mezi další aktivity patří správa reklamních nosičů a marketingová podpora dalších oddělení, například oddělení nákupu, oddělení pro jednotlivé cílové skupiny, nebo jednotlivých velkoobchodních středisek. Oddělení také dbá na zachování firemní identity ve smyslu používání loga a designu společnosti.

Tým lidí v tomto oddělení má na starosti veškerou marketingovou komunikaci se zákazníky, a to jak v rámci velkoobchodních středisek, tak v rámci letáků a dalších komunikačních prostředků, které společnost využívá. Důležité pro práci v marketingovém týmu jsou hluboké znalosti jednotlivých zákaznických skupin, marketingových a komunikačních nástrojů i nových trendů.

Každodenní náplní práce týmu je komunikace s dodavateli, interními odděleními, obchody, ale také hledání nových cest a řešení, jak zákazníky co nejvíce zaujmout a přitáhnout k nabídkám partnerů.

Pracovníci se podílejí na řadě mimořádných projektů, jako jsou například přestavby velkoobchodních středisek, specifická značení, věrnostní programy a řada dalších.

Customer Care Manager

Skupina pracovníků, jež zodpovídá za kompletní správu instore komunikace a přípravu různých akcí a soutěží pro zákazníky. Instore komunikace představuje veškeré materiály, které jsou umístovány na jednotlivých obchodech, ať už jsou to vlajky, plakáty, cedule, samolepky, regálové lišty a podobně, a to nejen uvnitř obchodů, ale i na přilehlých parkovištích a čerpacích stanicích Makro.

V Příloze 3 této práce jsou umístěny ukázky instore materiálů.

Direkt Marketing Manager

Náplní práce tohoto týmu je především zajišťování produkce nabídkových letáků. Informace a podklady pro výrobu získává především od nákupního oddělení. Vzájemná spolupráce je oboustranně co nejpřesnější, neboť se vyrábí tři nabídkové vlny naráz a letáků je nemalé množství.

Je zde pracovník, který zajišťuje produkci různých marketingových aktivit jako FRESH HIT, Kuponová knížka nebo prodejní plakáty pro naše velkoobchodní střediska.

Dále v týmu pracují lidé, kteří mají na starosti tisková data, balení a distribuci standardních nabídkových letáků pro Čechy i Slovensko. Komplexně zastřešují produkci standardních letáků a katalogů - od zadání jednotlivých čísel agenturám až po jejich doručení zákazníkům a na velkoobchodní střediska.

Další pracovníci se soustředí na přípravu letáků speciálnějšího charakteru, jako například Epikure/Culinar, tematické letáky jako Vánoční čokolády, Vánoční dárky nebo Hračky.

V Příloze 4 jsou uvedeny ukázky různých letáků, které oddělení vytváří.

Promotion Manager

Pozice promotion manager má na starosti správu veškerých reklamních nosičů v rámci obchodů a smluvních agentur, organizuje promoční aktivity dodavatelů i ostatních firem, které chtějí oslovit zákazníky MAKRO.

Marketing Communication Manager

Tento pracovník zastřešuje tvorbu zákaznických časopisů, vydávání časopisů pro zákaznickou skupinu Traders - Váš obchod a HoReCa – Gastro. Dále vydávání interního časopisu pro zaměstnance M+, jak o stránku grafiky, tak produkce časopisů. Má na starosti pravidelné vydávání Marketing news. A synchronizuje texty pro externí komunikaci.

Zákaznické časopisy - Časopisy Váš obchod a Gastro jsou určeny pro zákazníky a přinášejí hlavně informace, které se týkají jejich podnikání včetně poradenství, trendů, chystaných legislativních změn a podobně. Zajímavé a nové informace tam však může najít i každý zaměstnanec společnosti a lépe se vžít do role majitele malého krámků nebo provozovatele restaurace.

Zaměstnanecký časopis M+ je firemní časopis, který vychází na kvartální bázi. Distribuce k zaměstnancům je na osobní bázi prostřednictvím asistentek jednotlivých oddělení pro centrálu a prostřednictvím personálních oddělení pro obchody.

Marketing News - Marketingové zprávy vycházejí v elektronické podobě každé dva týdny a přináší krátký přehled o aktuálních komerčních aktivitách, na kterých oddělení Marketingu pracuje.

V Příloze 5 se nachází ukázka zákaznických a zaměstnaneckých časopisů.

5.2 Zákaznický přístup

Klíčovým prvkem pro tvorbu strategie a marketingové řízení je zákaznický přístup. V centru zájmu je zákazník (byl definován v předchozích kapitolách), jednotlivé zákaznické segmenty – ať už maloobchodníci, restauratéři - mají rozdílné potřeby (touto problematikou se detailně zabývají oddělení zaměřená na jednotlivé cílové skupiny – Horeca, Traders, SCO nebo Asie/Vietnam). Makro si zakládá na tom, že rozumí zákaznickým potřebám, ví, co konkrétním zákazníkům nabídnout. Výsledkem toho by mělo být, že zákazník v Makru nakupuje a vrací se. Důraz je kladen na to, aby zákazník poznal a cítil, že je cenný partner pro společnost a že si ho společnost váží. Zde je třeba uvědomit si, že zákazník zde oproti ostatním retailovým společnostem nakupuje pod svojí registrací, proto zde chybí prvek anonymity jako v jiných obchodech. Společnost má k dispozici data o jeho podnikání, zná skladbu jeho pravidelných nákupů, a tak může snadno volit například vhodnou nabídku na míru.

Tato strategie koresponduje i s aktuálně prezentovaným posláním společnosti: „Pomáháme podnikatelům růst.“ Společnost tak dává najevo, že je pro ni zákazník nejen nakupujícím zákazníkem, ale i partnerem. Prostřednictvím svých produktů (ať už velkoobchodního prodeje různorodého potravinářského i nepotravinářského sortimentu, nebo dalšími poskytovanými službami) společnost pomáhá svému zákazníkovi k trvalé konkurenceschopnosti, dokáže obsloužit jeho podnikatelské i doplňkové potřeby. Poskytuje poradenství v mnohých oblastech (legislativa, kuchařské kurzy, produktová školení, školení zavádění HACCP v provozech, modernizace provozoven). Snaží se poskytnout komplexní nabídku zboží, služeb i řešení pro jejich podnikání. Vedle tradičního formátu Cash & Carry nabízí společnost možnost rozvozu zboží přímo do provozovny zákazníka.

Za připomenutí stojí i propracovaný koncept vlastních značek, který napříč veškerým sortimentem nabízí produktové řady v každé cenové úrovni, pro každý segment zákazníků. (Byly řešeny v předchozích kapitolách.)

Významným prvkem pro marketingové řízení je tedy rozvíjet vzájemnou důvěru a osobní vztahy mezi zákazníkem a společností. Marketingové řízení staví do centra všeho zákazníka. Role marketingu ve společnosti je dána tím, že marketing dokáže účinně stimulovat reakci zákazníků, generuje prodeje a vede k nárůstu ziskovosti. Marketing si žádá inovativní přístup, dynamické, špičkové myšlení a technologie. Marketing svým obsahem je významný a inspirující pro zákazníky, aby byli úspěšnější ve svém podnikání. Marketing vytváří různorodé a silné značky, které uspokojují všechny klíčové potřeby zákazníků.

5.3 Sestavení a analýza marketingového informačního systému

Po pozorování činností uvnitř vedení společnosti a po osobních rozhovorech s kompetentními osobami byl definován ve zvolené firmě marketingový informační systém.

Společnost si buduje svůj marketingový informační systém, také musí sledovat makroekonomické trendy i mikrodopady svého podnikání. Proto firma provádí sběr a třídění informací, analyzuje je a ukládá. Tyto informace pak jsou k dispozici manažerům pro jejich rozhodování, bez nich nemohou manažeři kvalitně řídit firmu. Informací se ve firmě nachází nespočetné množství, umění tvorby marketingového informačního systému spočívá v efektivním toku relevantních a aktuálních informací směrem k manažerům.

Na základě znalosti firemního prostředí a znalosti kompetencí jednotlivých oddělení s různou zodpovědností k problematice marketingové oblasti lze marketingový informační systém vytyčit následovně.

Nejprve přehled v tabulce:

Tabulka 1: MIS definovaný pro společnost Makro Cash & Carry ČR

Vnitřní informační systém	Marketingový zpravodajský systém	Marketingový výzkum
Podnikový informační systém – základní databáze GMS	Media monitoring (agentura)	CSP (průzkum zákaznické spokojenosti)
Na ni navazující databáze BMS, LTS	Nielsen a jiní externí dodavatelé dat	Externí dodavatel Incoma GFK
QlickView – reportovací nástroj	Projekt CLCM	Externí dodavatel MML Median
Systém Siebel	Vlastní monitoring u konkurence	Strategické výzkumy
Sales Force (tým obchodních zástupců)	Analýza konkurence (výroční zprávy)	Provozní výzkumy
	Price Check	Výzkumy zaměřené na cílové skupiny
	Data Českého statistického úřadu	Výzkum „Jak se vnímáme“
	Data ČNB (makroekonomické ukazatele)	Výzkum pro vytvoření nové cenové strategie
	Leaflet monitoring	

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.1 Vnitřní informační systém

Vnitřní informační systém představuje interní data, informace o objednávkách, prodeích, cenách, pohledávkách a podobně. Významným zdrojem informací pro marketingové manažery jsou přesné a včasné zprávy o aktuálních prodeích. Společnost sestavuje své informace do databáze zákazníků, výrobků, obchodních zástupců. Z těchto databází získává snadný přístup k různým zákazníkům podle různých kritérií. Informace o zákaznících lze různými způsoby spojovat s informacemi o výrobcích a informacemi od obchodních zástupců.

Využívané databáze

Společnost Makro využívá jako zdroj informací o svých zákaznících různé počítačové aplikace, hlavním podnikovým informačním systémem společnosti je databáze GMS

(Goods Management System), která představuje nástroj pro získávání nejrozličnějších informací o zboží, zákaznících a jejich nákupech na různé úrovni z pohledu jednotlivých uživatelů.

Například oddělení nákupu využívá centrální GMS databázi, má přehled nad objednávkami zboží na centrální sklady i objednávkami jednotlivých obchodů, zná aktuální stavy zboží na skladech obchodů, dokáže vygenerovat prodeje. Může editovat nejrozličnější změny u výrobků, od ceny, změny prodejních statusů (kódů pro interní třídění artiklů), po vyřazení ze sortimentu. Vkládá do databáze nové výrobky. Aplikace je kompatibilní s tabulkovými editory, proto lze generovat řadu reportů podle stanovených kritérií. Oddělení logistiky sem například vkládá logistická data ke každému novému výrobku, včetně rozměru prodejního balení i dodavatelského balení.

Naproti tomu jednotlivá oddělení na prodejnách využívají databázi jako vyhledávací nástroj, kde získávají informace o zboží, o historii objednávek a příjmu zboží, o prodeji zboží na svém obchodě, do databáze zadávají své požadavky na objednávání dalšího zboží, provádějí zde korekce zboží na skladu v případě prodejní záměny, či poškození zboží. V GMS se nacházejí také informace o dodavatelích, jejich specifiky, časová rozmezí dodávek a podobně.

GMS je využitelná pro úroveň týmu obchodních zástupců (Sales Force), kteří sem ukládají data o nově registrovaných zákaznících včetně specifik jejich podnikání, dokážou z databáze získávat informace o stávajících zákaznících, sledovat jejich nákupy, plnění stanovených obrátů. Dokážou se na základě těchto dat zaměřit na zákazníky s potenciálem růstu, nebo naopak podpořit partnerství s méně nakupujícími zákazníky. I tyto pracovníci využívají různé formy reportů generovaných z databáze podle různých kritérií. Tým obchodních zástupců shromažďuje pro firmu informace týkající se spokojenosti zákazníků a jejich připomínek.

Další využívanou aplikací v přímé návaznosti na základní databázi je databáze BMS, kde jsou historicky dohledatelné mimo jiné veškeré faktury po zákaznících, po obchodech, nebo reklamační listy. Podobně databáze LTS (Local Technical System) zase shromažďuje veškeré korekce zboží na obchodech v rámci pravidelných inventarizací skladových zásob.

Reportovací nástroj QlickView opět vychází ze základní databáze a umožňuje sledovat vývoj prodeje po jednotlivých prodejních skupinách, departmentech, obchodech a po-

rovnávat s historickými daty za určitá časová období. Sleduje ztrátovost, marže a jiné ekonomické ukazatele. Dokáže se dostat na úroveň zákaznických skupin, nebo konkrétního zákazníka. Lze získávat opět reporty podle nejrůznějších parametrů vyhledávání.

Oddělení rozvoze služby pro svoji činnost využívá systému Siebel, tato aplikace spolupracuje s ostatními využívanými databázemi. Shromažďuje data o zákaznících využívajících rozvázkovou službu, jejich objednávkách, závozech, individuálně sjednaných cenách. Siebel je propojen s pokladním systémem, na základě vytvořených objednávek a dodacích listů dokáže spolupracovat s pokladnou a vytvářet faktury pro zákazníky. Siebel umožňuje i nadefinování nákladních aut a tras k zákazníkovi, systém pak podle všech objednávek vytvořených na příslušný závozný den dokáže efektivně vytížit dostupné nákladní vozy. I tento nástroj slouží jako generátor interních dat o zákaznících a jejich objednávkách.

Další zdroje interních dat

Mezi další využívané zdroje dat slouží firemní intranet, kde jsou soustřeďovány obecné informace o společnosti, o vedení společnosti, o jednotlivých odděleních, o novinkách a vývoji společnosti, oznámení o interních událostech, akcích a projektech. Jsou zde informace pro zaměstnance o zdravotní péči, vzdělávacích kurzech a seminářích.

Internetový portál Collaboration Portal CZ/SK slouží jako prostor pro sdílení veškerých společných dat na úrovni jednotlivých obchodů i na úrovni centrály. Stránky jsou určeny pro všeobecně sdílené informace a soubory jako jsou seznamy zaměstnanců, telefonní seznamy, hlavičkové papíry, šablony pro prezentace, a podobně. Nachází se zde veškerá data, která je třeba po pracovní stránce sdílet napříč všemi úrovněmi obchodu. Oddělení marketingu sem například umísťuje podklady pro instore komunikaci.

Za zdroj interních dat lze považovat i interní zaměstnanecký časopis M+. Firemní časopis vychází na kvartální bázi. Jsou v něm představovány jednotlivé obchody, jednotlivá oddělení vedení společnosti. Jsou zde prezentovány nové marketingové kampaně, nové strategie, cenová politika, probíhající projekty i zajímavosti ze světa obchodu. Tvorba časopisu je v kompetenci oddělení brandingu. Distribuce k zaměstnancům je na osobní bázi prostřednictvím asistentek jednotlivých oddělení pro centrálu a prostřednictvím personálních oddělení pro obchody.

Shrnutí a příklad z praxe

Díky interním datům mohou manažeři pracovat s databázemi zákazníků prostřednictvím přímého marketingu. U zákazníků se eviduje například jméno, adresu, oblast podnikání a další charakteristiky, také zákaznické připomínky a podněty.

Příklad společnosti Makro, která vytyčila potřebu v dnešním internetovém světě doplnit své informace od zákazníků o e-mailové adresy, neboť tyto jsou mnohem efektivnější v přímé on-line komunikaci se zákazníkem oproti například původně shromažďovaným telefonním číslům pevných linek na provozovnách, a uspořádala kampaň na všech obchodních střediscích, kdy zákazníci za poskytnutí své e-mailové adresy byli zařazeni do slosování o hodnotné ceny. Firma tím získala nové aktuální informace využitelné pro efektivní komunikaci se zákazníky. E-mailové adresy využívá například pro zasílání konkrétních nabídek pro konkrétní zákazníky vyhodnocením jejich nákupních preferencí.

5.3.2 Marketingový zpravodajský systém

Marketingové monitorování získává informace ze sdělovacích prostředků, představuje externí data o konkurenci získávaná z katalogů, z internetových stránek, z veletrhů, ze statistických ročenek. Marketingové zpravodajství informuje o aktuálním dění a o vývoji marketingového prostředí. Informace se shromažďují také četbou knih, novin, specializovaných periodik, rozhovory se zákazníky, nebo dodavateli.

Media monitoring

Ve společnosti tuto funkci zastává oddělení komunikace. Oddělení komunikace zastřešuje veškerou komunikaci s veřejností a zároveň pokrývá oblast komunikace uvnitř společnosti - komunikuje důležité informace od vedení společnosti směrem k zaměstnancům. Pravidelně každý týden sleduje novinky v dané oblasti a prostřednictvím e-mailu a Intranetu je distribuuje ostatním pracovníkům. Využívá k tomuto monitoringu služeb externí agentury, která monitoruje vybraná média jako tištěné periodiky, oborové časopisy, zprávy státních orgánů, internetové zpravodajské portály, televizní a rozhlasové zpravodajství, vyhledává jednak tematiku o společnosti Makro, rozhovory se zaměstnanci a jednak sleduje zprávy věnované konkurentům, či jinak se dotýkající společnosti.

Ukázka media monitoringu je umístěna v Příloze 6.

Leaflet monitoring

Leaflet monitoring představuje systém pro sledování obsahu všech plošně vydávaných letáků v rámci ČR i SK. Díky němu lze zjistit, kdo a jak často promoval, které výrobky byly promovány a za jaké ceny, jaké promoční akce byly nejčastěji používány.

Toto monitorování zajišťuje pro společnost Makro externí dodavatel.

Tento nástroj slouží pro manažery nákupu, nákupčí, kteří potřebují informace o letácích a promovaných produktech.

Vlastní monitoring u konkurence

Také jednotliví obchodní zástupci, kteří podnikají každý týden v rámci své práce v terénu návštěvy u stávajících i potenciálních zákazníků, podávají o těchto návštěvách pravidelné zprávy. Obchodní zástupci jsou proškoleni ke sledování nových trendů.

Jednotliví pracovníci pak v rámci svých pracovních aktivit a zaměření pravidelně sledují a navštěvují významné konkurenty ve své oblasti. Například pracovníci v oddělení Merchandisingu, kteří mají za úkol optimalizovat vystavení zboží na prodejnách, navštěvují ostatní maloobchodní řetězce i různé velkoobchodní firmy, aby poznali jejich strategii v prezentaci zboží a sledovali nejnovější trendy.

Nebo pracovníci oddělení vlastních značek sledují novinky v sortimentu vlastních značek ostatních retailových řetězců, nakupují je, ochutnávají, analyzují, aby popřípadě dokázali najít prostor v sortimentu pro nové zboží, sledovali nové směry a přístupy k problematice vlastních značek.

Jednotliví nákupčí získávají informace prostřednictvím svých dodavatelů, díky návštěvám výstav a veletrhů a sledováním konkurenčních produktů, promočních akcí a podobně.

Obecně se dá konstatovat, že zaměstnanci na všech úrovních společnosti Makro jsou motivováni a vedeni k cílené konfrontaci s realitou u ostatních konkurentů.

Další externí dodavatelé marketingového zpravodajství

Společnost Makro nakupuje a využívá data dodavatele Nielsen, který jí dodává elektronická data z trhu o prodejkách, průměrných cenách, počtech prodaných kusů na týdenní i měsíční bázi. Nielsen srovnává panel prodejen a poskytuje informace o nákupních zvyklostech spotřebitelů a o jejich zvyklostech při sledování médií. Takto získané in-

formace a analýzy pomáhají manažerům při rozhodování. Společnost dodává data z trhu s potravinářským i nepotravinářským sortimentem.

Obdobnou službu poskytuje i další externí dodavatel informací společnost GFK, která má pokrytí v rámci online i kamenných obchodů s elektronikou.

Jako informace pro rozhodování jsou manažerům poskytována i data získávána z Českého statistického úřadu, například prodeje v odvětví versus prodeje dané společnosti, která jsou k dispozici na webových stránkách úřadu. Také data zveřejňována Českou národní bankou, především vývoj makroekonomických ukazatelů, jsou relevantními informacemi, které manažeři využívají pro řízení firmy. I tato data jsou dostupná z webových stránek ČNB.

Díky dostupným výročním zprávám zveřejňovaných na serveru justice.cz je v intervalu jednou za půl roku analyzována konkurence, její prodeje, zisky. I tyto informace jsou užitečné manažery při řízení firmy.

Price Check

V rámci sledování vývoje cen konkurence jsou na jednotlivých obchodech tak zvaní Price Check specialisté, což jsou prakticky sběrači dat, kteří v terénu u konkurence zjišťují pravidelně ceny u definovaných výrobků a shromážděná data reportují na centrálu k oddělení Pricingu (cenotvorby).

Na základě takto pravidelně aktualizovaných dat vytvořilo Makro novou cenovou strategii, kdy byly nabízené výrobky rozděleny do tří kategorií – Core Basket, Neer Basket a Longtail. Core basket obsahuje klíčové položky pro zákazníky, na jejichž cenu jsou velmi citliví. Neer Basket představuje rozšířený sortiment a Longtail jsou položky doplňkového charakteru. Tyto skupiny zboží se pak v daných intervalech sledují v rámci vývoje cen oproti regionální konkurenci daných velkoobchodních středisek a ceny se upravují podle preferencí a specifik lokálních zákazníků. Každý obchod si stanoví své konkurenty, kterým se následně přiřadí procentuální priority.

Tato data slouží manažerům pro rozhodování v oblasti cenové strategie a cenotvorby. Firma má větší dohled nad cenotvorbou, eliminuje odchylky cen zboží oproti trhu.

Projekt CLCM

Customer Led Category Management (CLCM). Základní myšlenkou projektu je snaha nabízet takový sortiment, který zákazníci požadují. Díky CLCM je možno uzpůsobit

nabídku tak, aby byla „řízena zákazníkem“, nikoliv tím, co dokáže nabídnout dodavatel. Netýká se pouze skladby sortimentu, ale například i velikosti balení.

Nejprve se provádí detailní analýza daného sortimentu, spolupracují při tom oddělení nákupu, Merchandisingu, dodavatelé i zaměstnanci z obchodů. Na základě vyhodnocení dojde například k dolistování nových položek, změně strategie a k samotné implementaci na obchodě. Následně je prováděna zpětná vazba a hodnocení účinnosti.

Jako příklad jedné z kategorií zboží, která byla analyzována projektem CLCM, byla kategorie sortimentu archivace. Do archivace patří vše k ukládání tiskovin a dokumentů, tedy například pořadače, papírové archivační desky, prospektové obaly, spisové desky, rozlišovače, archivační boxy, balení a balicí potřeby a mnoho dalšího. Při porovnání s konkurencí CLCM zjistili, že specializované firmy, mají v základní kategorii mnohem větší nabídku tohoto zboží. Byl proto rozšířen sortiment se základní cenou – navýšil se počet zalistovaných výrobků pod vlastní značkou ARO ze dvou na padesát artiklů. Zároveň se zredukovalo množství značek na tři: ARO reprezentuje kancelářské zboží za nejlepší ceny, Sigma, to je značka kvality za výhodnou cenu, a Esselte představuje prémiovou značku v této kategorii. Analýza dále ukázala, že dosavadní uspořádání zboží v regálech působilo poněkud chaoticky a nepodporovalo prodej. Nepřehlednost byla mimo jiné způsobena i tím, že chyběl navigační systém. Dalším logickým krokem proto bylo zpřehlednit vystavené zboží a vytvořit navigační koncept tak, aby zákazník našel svůj požadovaný produkt do 30 sekund.

Projekt je prakticky analýza stávajícího stavu a zjišťování nových zákaznických potřeb s ohledem na nabídku konkurence. Využívá nejen externích dat, ale realizuje i vlastní výzkumy.

Další zdroje marketingového zpravodajství

Dále je zde Marketing News - marketingový zpravodaj, který vychází v elektronické podobě každé dva týdny a přináší krátký přehled o aktuálních komerčních aktivitách, na kterých oddělení marketingu pracuje.

V Příloze 7 opět ukázka jednoho vydání.

5.3.3 Marketingový výzkumný systém

Pokud interní data a externí data získaná prostřednictvím marketingového zpravodajství nepostačují pro účely marketingového rozhodování manažerů, uchyluje se firma k vypracování výzkumné studie na specifické problémy nebo příležitosti pro firmu, díky nim může podnik poznat a předpovědět chování zákazníků. Výzkum je jedinečný, má vysokou vypovídací schopnost a aktuálnost informací.

Ve společnosti Makro se nachází oddělení nazvané Market Research (Marketingový výzkum), které se zabývá potřebou a tvorbou marketingových výzkumů. V současné době má dva pracovníky, ale se stále vzrůstajícím důrazem vedení společnosti na vytváření hodnoty pro zákazníka a přizpůsobování se jeho potřebám roste potřeba zadávání marketingových výzkumů na různé oblasti zájmu. Rostoucí význam oddělení marketingového výzkumu pro vedení firmy dokazuje i rostoucí trend poskytování většího množství finančních prostředků firmy v rámci ročního plánování rozpočtu na marketingový výzkum.

Oddělení Market Research pracuje s dvojím typem dat. Primárními, která získává samo ze svých realizovaných výzkumů, a sekundárními daty, která nakupuje od externích poskytovatelů – výzkumných agentur.

Sekundární data

Sekundární data pro marketingový výzkum jsou dodávána společností INCOMA GfK (GfK Czech). Tato společnost se zabývá různými druhy výzkumů a monitoringu v různých oblastech, poskytuje komplexní analýzu nákupního chování včetně tržních trendů. Společnost Makro takto získává a využívá data z tak zvaného shopping monitoringu, výzkumu, který sleduje a vyhodnocuje profil nakupujících, jejich nákupní chování a zvyklosti, sociodemografické charakteristiky, dále hodnotí rozhodovací proces, sleduje motivace pro výběr prodejny, vlivy rozhodující o složení nákupního koše, o výši útraty, o frekvenci nakupování a vlivu promočních letáků. Výzkum sleduje strukturu

trhu, pozice jednotlivých řetězců, jejich návštěvnost a preference, věrnost nakupujících a preferované obchodní formáty. Poskytuje také hodnocení vnímání řetězců zákazníky, vytváří profily řetězců, analyzuje sílu značek jednotlivých řetězců, jejich silné a slabé stránky. Nabízí pohled na penetrace kategorií, profily vlastních značek.

Takto získaná data jsou pro manažery vodítkem k pochopení tržní konkurence, pomáhají jim sledovat trendy v odvětví, poskytují prostor pro srovnávání s reálnými hodnotami ostatních konkurentů na trhu.

Zdrojem sekundárních dat získaných prostřednictvím externího dodavatele jsou studie společnosti Median, přední výzkumné agentury s dlouholetou praxí v oblasti výzkumu trhu, médií a veřejného mínění. Společnost Makro od tohoto poskytovatele získává informace z MML výzkumu (Market - Media – Lifestyle) - kontinuálního multiklientního výzkum spotřebního chování, mediální konzumace a životního stylu. Jedná se o rozsáhlou studii o spotřebě více než 300 druhů výrobků a služeb a 3 000 jednotlivých značek s napojením na údaje o sledovanosti televize, poslechovatelnosti rádií, čtenosti tisku, práci na internetu.

Manažerům tato data poskytují pomoc při rozhodování, jaký je positioning značky nebo produktu, kde se nachází prostor pro potenciální růst, jakou cenovou strategii zvolit, jak se rozhodují zákazníci. Poskytuje data o síle konkurence. Dává odpovědi na otázku, co zákazníci poslouchají, čtou nebo sledují a v jakém médiu je optimální značku propagovat, nebo jak efektivně oslovit cílovou skupinu.

Primární data

Oblast vlastního marketingového výzkumu by se dala rozdělit do následujících skupin podle typu prováděných výzkumů:

- Strategické výzkumy
- Provozní výzkumy (výzkumy související s operativou na obchodech)
- Výzkumy zaměřené na cílové skupiny

Strategické výzkumy

Mezi strategické výzkumy lze zařadit například výzkumy Brand image tracking, nebo Price image tracking, při kterých je v pravidelných časových intervalech zjišťována pozice značek, nebo cenové vnímání zákazníky a srovnávání s konkurencí.

Probíhá také výzkum zaměřený na zákaznickou zpětnou vazbu, jedná se o kvantitativní zhodnocení, proč zákazníci v Makru nakupují, jaké jsou jejich motivace, jaké mají bariéry pro nákup, jaký je positioning – vnímání v mysli zákazníka.

Dále například výzkum související s kampaní nové cenové komunikace, nebo pravidelný průzkum zákaznické spokojenosti. O posledních dvou jmenovaných nyní konkrétněji:

Nový cenový program

Významným výzkumem zaměřeným na získání nových, aktuálních informací od zákazníků předcházelo zavádění nového cenového systému.

Podnětem k výzkumu byl existující rozpor mezi tím, jaké jsou ceny ve společnosti a jak je vnímají zákazníci, navzdory tomu, že byly nejlepší ceny zákazníkům trvale komunikovány skrze Profit Agent (kampaň na pravidelné hlídání cen a srovnávání s konkurencí). Podle zpětné vazby od zákazníků a řady cenových průzkumů bylo zjištěno, že se přesto vnímání cen nezlepšilo. Vznikla potřeba a požadavek vedení firmy upravit cenovou strategii.

Začalo se spolupracovat s externí konzultantskou firmou, která má v oblasti praxi a může poskytnout zkušenosti z jiných firem či zemí.

Zdrojová data byla získána dotazováním zákazníků, aktivními osobními rozhovory se zákazníky o tom, jak cenu vnímají. Byl odhalen velký rozpor, přestože si v porovnání s konkurencí s cenami stálo Makro velmi dobře, zákazníci to tak nevnímali. V průzkumu byli tedy zákazníci dotazováni na různých pobočkách Makro. Bylo zkoumáno, jak vnímají celkově ceny v Makru, v rámci dalších průzkumů byla zjišťována citlivost zákazníků na konkrétní výrobky, které v té době byly zahrnuty v tak zvaném nákupním košíku, tedy patřily mezi nejčastěji nakupované zboží. Dále se průzkumem zjišťovalo, do jaké míry jsou tyto výrobky zajímavé pro zákazníky i z pohledu ceny. Bylo zjištěno, že je zákazníci často nepovažovali za zajímavé, anebo jim nepřišla atraktivní jejich cena.

Následně byl sestaven interní komunikační plán, jak oslovit všechny zaměstnance, neboť bylo důležité, aby cenové strategii rozuměli všichni zaměstnanci, kteří jsou v denním kontaktu se zákazníky. Proběhly velké informační mítinky. Následovalo školení prodejních týmů, obchodních zástupců. Jejich členové jsou v přímém kontaktu se zákazníky a nový cenový program jim vysvětlovali během schůzek na osobní bázi. V

návaznosti proběhlo školení pro všechny zaměstnance na všech pozicích na obchodech, aby dokázali správně argumentovat při jednání se zákazníky.

Praktickou práci, zadávání výzkumů a celý management realizovali zaměstnanci. Všechna zjištění z průzkumu byla následně seskupena do 5 základních směrů pro zlepšení, na ně navázaly konkrétní projekty. Cílem těchto 5 směrů či projektů bylo zlepšit celkové cenové vnímání.

1. Běžné regálové ceny se pravidelně kontrolují a upravují u většího počtu výrobků. V rámci průzkumů bylo zjištěno, že u doplňkového sortimentu není Makro vždy konkurenceschopné. Proto vznikla snaha mít nižší ceny širšího portfolia výrobků. Běžné regálové ceny se upravují tak, aby odpovídaly běžným cenám na trhu.

2. Ceny a skladba sortimentu v nákupním košíku byly upraveny tak, aby v něm byly výhradně výrobky, které jsou pro zákazníka důležité.

3. V akcích je nabízena správná skladba zboží za nejlepší ceny. Bylo určeno zboží, o které v akcích není ze strany zákazníků zájem, a vyměněno za atraktivnější položky, které zákazníci chtějí.

4. Bylo zjištěno, že původní bonusový program nebyl dostatečně atraktivní pro klíčové zákazníky, proto Makro přišlo s možností vyšších bonusů pro ty zákazníky, kteří v Makru realizují velké nákupy. Zároveň byl změněn způsob vyplácení z okamžité slevy do faktury na kvartální zpětný bonus. Tato změna byla se zákazníky komunikována citlivě, s každým klíčovým zákazníkem proběhlo osobní setkání.

5. Pro cenové vnímání je nejdůležitějším prvkem komunikace. Čtyři výše uvedené body byly základem, ale klíčové bylo, jak je zákazníkům sdělit, aby jim porozuměli. Komunikace měla dvě roviny, v první řadě k zaměstnancům, aby byli přesvědčeni o tom, že zákazníkům nabízí atraktivní ceny. A pak komunikace k zákazníkům a veřejnosti.

S odstupem času (květen 2015) proběhl další průzkum napříč všemi zákaznickými skupinami, na základě něhož došlo ke změně v cenové komunikaci, neboť v některých ohledech se stávající komunikace ukázala jako nedostačující.

Jako pozitivně hodnocené z průzkumu vyšlo značení, které je podle zákazníků dobře viditelné na regálech. Bylo také prokázáno vysoké povědomí u zákazníků, tedy vědí, co daná komunikace znamená.

Jako negativa v dotazníkovém šetření byla stanovena následující: Červená barva je zákazníky spontánně vnímaná jako akční, některým připomíná barvy jiného obchodního řetězce. Zákazníci logo vnímají jako jeden z mnoha sloganů slibující nízkou cenou na trhu. Dále bylo vyhodnoceno, že logo má nízký emoční obsah a špatně se kombinuje s ostatní brandovou komunikací.

Původní logo bylo nahrazeno novým (obrázek pod textem), kterým chce Makro informovat zákazníky, že dává nízkou cenu a tak pomáhá zákazníkům zvýšit jejich zisk. V průzkumech zákazníci poznali okamžitě, že se jedná o logo patřící ke společnosti Makro, rychle poznali firemní barvy a věděli, co dané logo pro ně znamená, tedy rozuměli komunikované zprávě.

Obrázek 16: Staré a nové logo cenové komunikace



Zdroj: interní materiály

Customer Satisfaction Pulse – výzkum zákaznické spokojenosti

Ve společnosti Makro probíhá výzkum nazvaný „Customer Satisfaction Pulse“, jedná se o pravidelný průzkum zákaznické spokojenosti. Tento průzkum probíhá již přes rok na jednotlivých obchodech. Průběžné výsledky jsou zveřejňovány a posuzovány kvartálně, na jejich základech je poté sestavován akční plán pro každý obchod.

Prvního průzkumu se účastnilo v Čechách 1300 zákazníků a na Slovensku 592 zákazníků. Osloveni byli zástupci všech cílových skupin: Horeca, Traders, SCO, zákazníci Distribuce. Každý dotazník má 12 stálých otázek, zákazníci tak hodnotí: celkovou spokojenost, šíři sortimentu, dostupnost zboží, kvalitu a čerstvost, ceny, čistotu v obchodě, to, jestli je pro zákazníky nákup v Makru obecně snadný a pohodlný, pokladny, úroveň

našich zaměstnanců, dále se ptá, jestli by zákazníci doporučili Makro svým přátelům a jestli je jejich preferovaný dodavatel.

Výsledky jsou zveřejňovány na firemním Intranetu, jsou tedy dostupné všem zaměstnancům, průzkum je navíc podpořen informačními plakáty umístěnými v zázemí jednotlivých obchodů. Všichni zaměstnanci proto vědí, jak si společnost aktuálně vede v hodnocení u zákazníků, a vidí, kde je prostor pro zlepšení.

Co si zákazníci o Makru myslí, je nedílnou součástí firemního image. Proto je kladen velký důraz na pravidelné průzkumy mezi našimi zákazníky. Průzkumy probíhají na kvartální bázi a otázky v nich se nemění, aby bylo možné mezeitčasové srovnávání.

Myšlenka tohoto projektu je, že zákazníci musí mít bezprostřední pocit, že nejsou společnosti lhostejní. Důvodem, proč se Makro uchýlilo k vlastnímu sledování zákaznické spokojenosti, je, že si uvědomuje, že zákazníci jsou jediným zdrojem příjmu firmy, přinášejí firmě obraty, které potřebuje pro úspěšné fungování. Jen spokojený zákazník nakoupí v Makru znovu a doporučí obchod dalším lidem. Navíc, jak je všeobecně známo, náklady na získání nového zákazníka jsou vyšší než na udržení stávajícího.

Výsledky takového průzkumu ukazují, že u otázek, které cílí na odbornost a profesionalitu firmy, odpovídají zákazníci kladně. Naopak u otázek zaměřených více na emoce jsou odpovědi méně pozitivní, firma zde tedy může nalézt prostor pro své aktivity. Více se zaměřit na emoce, ukázat zákazníkům svůj zájem. Tímto směrem by měly vést i následné marketingové aktivity.

Provozní výzkumy (Výzkumy související s operativou na obchodech)

Mezi provozní výzkumy lze zařadit výzkumy zaměřené na obslužnost pokladen, kde se zjišťuje vytíženost v různých hodinách, spokojenost s rychlostí a kvalitou obsluhy.

Do jisté míry sem lze zařadit i výzkumy podporující činnost projektu CLCM (bylo analyzováno v předchozí kapitole), jedná se o výzkumy, které pomáhají pochopit rozhodování zákazníků v jednotlivých kategoriích, sledují preference, nabídku ostatních konkurentů.

Dalším výzkum byl zaměřen na orientaci zákazníka v rámci jednotlivých prodejních oddělení. Výzkum probíhal tak, že kvalifikovaný pracovník procházel s vybranými zákazníky obchodem, pozoroval jejich chování a ptal se, zda je pro něj zboží uspořádáno logicky, zda mu něco chybí, kde spatřuje nedostatky.

V rámci slovenských obchodů probíhá výzkum zaměřený na neuromarketing, kdy se studuje funkce mozku při rozhodování o koupi produktu, jak mozek reaguje na určité podněty obsažené v reklamě, na značku a podobně. Výzkum probíhá pilotně na slovenských obchodech, protože na slovenském trhu společnost Makro spolupracuje s výzkumnou agenturou, která tento produkt rozvíjí.

Výzkumy zaměřené na cílové skupiny

Různé zákaznické skupiny mají odlišné potřeby a preference, také jednotlivá oddělení zabývající se řízením daných zákaznických skupin potřebují pro svá rozhodování různé informace.

Pro zákaznickou skupinu Traders probíhá například výzkum shopper mission zaměřený na malé obchody s cílem pochopení jejich potřeb a nabídnutím řešení pro jejich konkrétní provozovny. Manažeři pak mohou činit taková rozhodnutí, která jsou co nepřesnější a nejbližší zákaznickým konkrétním požadavkům.

Pro zákaznickou skupinu Horeca byl prostřednictvím marketingového výzkumu testován koncept Makro Akademie. Jedná se o zjišťování potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti gastronomie, hotelnictví. Na základě sledování potřeb a požadavků této skupiny zákazníků bylo vytvořeno školící centrum pro malé a střední podnikatele, které nabízí kurzy pro profesionály v gastronomii. Soustředí se na vaření, přípravu menu, obsluhu v restauraci, také na rozvoj manažerských dovedností nebo jak vylepšit finanční stránku podnikání.

Pro zákaznickou skupinu SCO (zákazníci podnikající ve službách, ostatní společnosti a kanceláře) se nyní sleduje na základě výzkumu připravovaný koncept M – Klub.

U vietnamských zákazníků byl realizován výzkum, který měl za cíl zjistit zpětnou vazbu na služby, které společnost Makro vietnamským zákazníkům s ohledem na jejich specifika a kulturní odlišnosti poskytuje.

Veškeré tyto výzkumy poskytují základnu pro rozhodování manažerů v oblasti cílení na konkrétní zákaznické skupiny, díky nim sledují trendy, vědí, jak zákazníci reagují, co očekávají, díky tomu mohou stanovovat efektivní marketingové strategie.

I pro manažery, kteří rozhodují o řízení vlastních značek a jejich strategii, jsou definovány marketingové výzkumy, které jim pomáhají určovat zákaznické vnímání jednotlivých vlastních značek, dávají zpětnou vazbu, zda je positioning v mysli zákazníků

shodný s původním záměrem manažerů. Výsledky výzkumů pomáhají jim odhalit nedostatky a příležitosti na poli privátních značek. Sledují, zda dané koncepty vyhovují určeným zákaznickým skupinám. Sledují, jaké vlastní značky představuje konkurence.

Dále jsou testovány probíhající kampaně z hlediska jejich úspěšnosti. Například na podzim roku 2015 proběhla kampaň nazvaná Společně 2015, která měla velkou mediální podporu v rozhlase, na billboardech i v rámci instore komunikace, pro zákazníky byla připravena řada promočních akcí a speciálních nabídek i kuchařských show a školení. Výzkum poskytl zpětnou vazbu a reakce zákazníků, které jsou vedle vyhodnocení čísel pro manažery podstatné pro plánování dalších kampaní.

Výzkum "Jak se vnímáme"

V souvislosti s činností oddělení Market Research proběhl interní výzkum "Jak se vzájemně vidíme". Protože se firma neustále mění s ohledem na potřeby svých zákazníků, mění se i potřeby fungování uvnitř firmy. Protože síla společnosti navenek pramení mimo jiné z kvalitního podnikového zázemí a podnikové kultury, chtělo vedení společnosti zjistit, jak jsou vnímány jednotlivé obchody a jak je vnímána centrála společnosti a jednotlivá její oddělení. Byl zadán požadavek na výzkum, který by zjistil slabiny i silné stránky v rámci interního firemního prostředí.

I tyto informace, i když zdánlivě nesouvisející s potřebami zákazníka, poskytují manažerům cenné podněty pro vedení a rozhodování. Jen firma se silným interním zázemím a spokojenými, kvalifikovanými zaměstnanci může přinášet a rozvíjet hodnoty pro své zákazníky.

Postup při zadávání výzkumů

S iniciativou zadání marketingového výzkumu přichází jednak oddělení Market Research, jednak jednotlivá oddělení na centrále společnosti, nebo vedoucí pracovníci. V každém z těchto případů připravuje oddělení Market Research průvodní dokumentaci (tak zvaný brief). Brief je zadání, ve kterém je definováno, co se od výzkumu očekává a co daný zadavatel potřebuje. Čím víc informací brief obsahuje, tím lépe může výzkum naplnit očekávání zadavatele. Stanovují se marketingové cíle, klíčové otázky, cílová skupina. Dále se stanoví metodologie výzkumu, jakou formou budou data získávána. A v jaké podobě budou prezentovány výstupy.

Oddělení Market Research, respektive společnost Makro pro zadávání svých marketingových výzkumů využívá služeb externím výzkumných agentur. V současné době pra-

cuje se dvěma agenturami. Důvodem pro nízký počet dodavatelských agentur je potřeba vytvoření dlouhodobých vzájemných vztahů mezi zadavatelem a agenturou, která pak rychleji porozumí potřebám firmy, dokáže efektivněji plnit požadavky zadavatele.

V Příloze 8 této práce je reálný příklad zadávání briefu, konkrétně pro výzkum spojený s novou cenovou komunikací, realizovaný v květnu 2015, kdy bylo zkoumáno, která loga osloví cílové skupiny a budou vhodná pro praktické využití na prodejní ploše pro komunikaci nové cenové strategie.

Výsledky vzešlé z výzkumu byly představeny v září 2015 a nyní jsou součástí instore komunikace. V průzkumech zákazníci poznali okamžitě, že se jedná o logo patřící ke společnosti Makro, rychle poznali firemní barvy a věděli, co dané logo pro ně znamená, tedy rozuměli komunikované zprávě.

Původní logo bylo nahrazeno novým (viz strana 59, Obrázek 16: Staré a nové logo cenové komunikace), kterým chce Makro informovat zákazníky, že dává nízkou cenu a tak pomáhá zákazníkům zvýšit jejich zisk.

Nová kampaň cenové komunikace měla za úkol zpřehlednit jednotlivé cenové kategorie pro snazší orientaci zákazníka a celkově podpořit komunikaci zaměřenou na ceny. Protože Makro jako velkoobchodní řetězec nakupuje ve velkých objemech od dodavatelů za výhodné ceny, může je nabídnout i svým zákazníkům. Kampaň informovala, že Makro pravidelně monitoruje ceny na trhu a podle nich stanovuje ceny ve velkoobchodních střediscích. Komunikace proběhla v instore, v letácích, na webu a v zákaznických časopisech.

Logo cenové komunikace s novým designem, zaměřeným více na emoce a více korepondující s ostatními komunikačními prvky v rámci marketingové komunikace je aktuálně součástí instore komunikace na prodejní ploše.

Obrázek 17: Nová loga cenové komunikace



Zdroj: interní materiály

V Příloze 9 této práce jsou pro zajímavost uvedeny příklady umístění nového loga v rámci prodejní plochy.

5.4 Strategické marketingové plánování – VCP (Value Creation Plan)

Manažeři společnosti Makro mají tedy mnoho zdrojů přísunu relevantních a aktuálních informací, které jim slouží a pomáhají v jejich strategickém rozhodování. Výsledkem celého funkčně zavedeného marketingového informačního systému je plánování marketingových strategií, to znamená volba cílových trhů, udržování a získávání zákazníků a rozvoj hodnoty pro zákazníky.

METRO AG dává své dceřiné společnosti Makro Cash & Carry ČR prostor pro tvorbu individuálního plánu a strategie na svém trhu. Proto je v současné době v přípravě projekt nazvaný VCP (Value Creation Plan), který představuje strategii firmy v horizontu následujících pěti let.

Princip vytváření tohoto plánu spočívá ve zvyšování přidané hodnoty firmy pro mateřskou společnost. Tento postup je zcela běžným jevem u firem typu private equity, kdy se koupí firma, vhodnými investicemi se zhodnotí a poté se prodává s vyšším ziskem. Toto je princip VCP plánu jen s tím rozdílem, že mateřská společnost sice do dceřiné Makro Cash & Carry ČR zainvestuje, zvýší její hodnotu, ale neprodá ji.

VCP plán obsahuje analýzy trendů v oblasti SCO, Horeca i Traders, jedná se ve své podstatě o marketingový plán k vytvoření hodnoty pro zákazníka.

Vedení společnosti si je vědomo změn na trhu (mimo jiné i díky kvalitně zavedenému marketingovému informačnímu systému, který poskytuje informace o vývoji prostředí a konkurence). Tyto změny na trhu ve zkratce prezentuje společnost Makro jako přesun „od prodeje ke službám“. Makro už nebude vnímáno jen jako poskytovatel velkoobchodního prodeje registrovaným uživatelům v kamenných obchodech, ale čím dál více se soustřeďuje na rozvoj poskytovaných služeb, ať už je to rozvážková služba nejen potravinářského sortimentu pro restaurátory a maloobchodníky, ale i služba pro kanceláře spočívající v rozvozu nepotravinářského vybavení, kancelářských potřeb a drobného občerstvení; online objednávka, kulinářské kurzy, odborná školení v různých oblastech podnikání. Na základě získaných informací vedení společnosti plánuje konkrétní změny a nové potřeby, veškeré tyto změny a plány by měl zahrnovat právě zpracováváný VCP plán.

6 Vlastní výzkum a hodnocení

Cílem této kapitoly je zhodnotit, zda společnost Makro vytváří pro své manažery kvalitní a dostačující informační systém, který jim umožňuje činit taková marketingová rozhodnutí, která vedou k podpoře vztahů se zákazníky a vytváření hodnoty pro zákazníky. Hodnocení efektivity marketingových rozhodnutí založených na včasných a kvalitních informacích manažerů provedu na základě kvalitativního výzkumu, a to individuálního hloubkového rozhovoru s vybranými zákazníky jakožto zástupci cílové skupiny (tj. zástupců cílové skupiny Traders, Horeca i SCO).

6.1 Kvalitativní výzkum a jeho výsledky

Osobní rozhovory byly uskutečněny se zákazníky na prodejní ploše v příjemném prostředí Pultu partnerů (místo na prodejní ploše určené pro poskytování služeb nakupujícím zákazníkům – pomoc s hledáním zboží, poskytnutí občerstvení, psací potřeby, informace o probíhajících speciálních nabídkách a jiné).

Bylo osloveno celkem dvacet zákazníků. Doba trvání každého rozhovoru byla 0,5 – 1 hodina. Pro dotazování byly využity obrázky s logy privátních značek, s logy cenové komunikace, vzory cenových nabídek.

Rozhovor byl strukturován v následujícím rozsahu:

- **Zákazníkům byla ukázána loga pro jednotlivé vlastní značky, pro cenovou komunikaci (původní i nové), pro komunikaci promoční ceny a byli dotázáni, zda znají dané logo, zda si vybaví nějaký produkt označovaný takovým logem, který pravidelně nakupují. Zde bylo možné sledovat povědomí o značce u zákazníka a také emoce projevené nad logem.**
- Zjištěná fakta: *zákazníci mají povědomí především o logách pro vlastní značky, emoce s nimi spojené jsou silné, pozitivní, zákazníci znají produkty prezentované pod těmito logy, maloobchodníci uváděli, že nakupují především ARO produkty, restauratéři si nejčastěji vzpomněli na značku Horeca Select; ve většině případů si také zákazníci vybavili loga pro cenovou komunikaci, nejvíce modrožluté logo „Nízká cena – Váš zisk“. Méně si vybavili červenožluté promoční logo „Naše akce – Váš zisk“.*
- Hodnocení: Provedla jsem vlastní pozorování na prodejní ploše a skutečně jsem si ověřila, že toto promoční logo není na prodejní ploše prezentováno stejnou měrou jako zbylá dvě loga cenové komunikace. Naopak místa vyznačená pro

prezentaci promočních akčních výrobků jsou označena původní instore komunikací (velké červené bannery se žlutým nápisem Akce).

Je tedy vhodné zaměřit se na správnou komunikaci výše zmíněného loga.

Obrázek 18, 19, 20: Zjištěné nedostatky v prezentaci nového loga



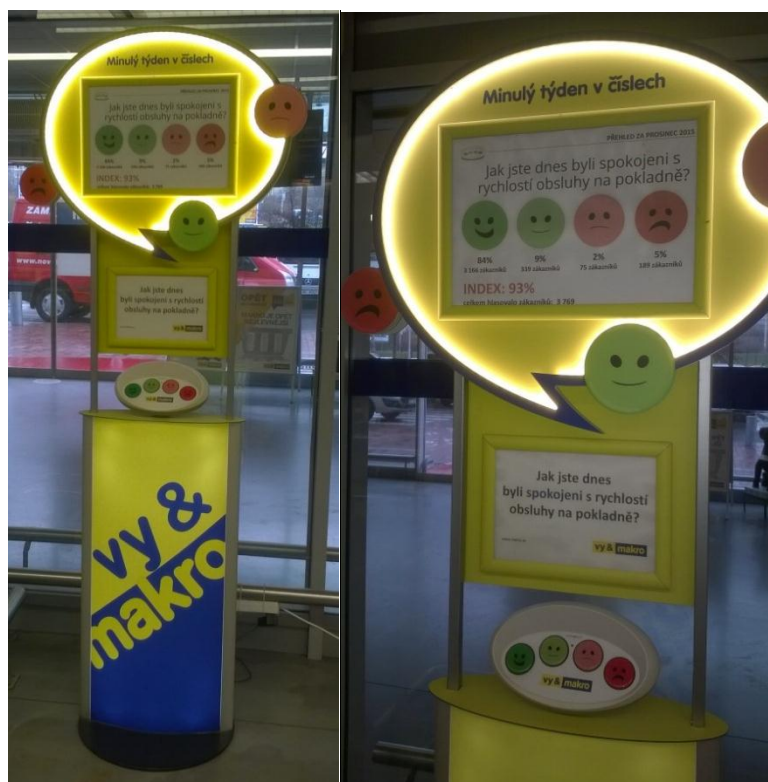


Zdroj: vlastní fotografie

- V dalším kroku byli zákazníci dotázáni, co si myslí, že daná vlastní značka vyjadřuje, jakou úroveň kvality, ceny a přidané hodnoty obecně od značky očekávají. Zde bylo možné prověřit, zda komunikace spojená s jednotlivými značkami je vhodná a zda je positioning u privátních značek v mysli zákazníků správný.
- Zjištěná fakta: *zákazníci dokázali přiřadit především k hlavním vlastním značkám (ARO a Horeca Select) jejich základní charakteristiku co se týče ceny a kvality. Menší povědomí jsem zaznamenala u ostatních vlastních značek, například Fine Life.*
- Hodnocení: Menší povědomí u některých vlastních značek lze podpořit plánovanou brandovou kampaní.
- Zákazníkům byla znovu ukázána loga cenové komunikace (původní i nové). Byli dotázáni, zda vědí, co dané logo značí. Zde bylo možné sledovat, jak úspěšná byla komunikace na podporu nové cenové politiky. Zda zaznamenali změnu v cenové strategii, zda vědí, že Makro pravidelně kontroluje a srovnává ceny u klíčových položek, zda tato srovnávání sledují, zda je pro ně přínosné.
- Zjištěná fakta: *zákazníci měli ve většině případů dobré povědomí o tom, že Makro nějakým způsobem sleduje ceny u konkurence a vyrovnává své ceny s cenami konkurentů. Především zákazníci ze segmentu Traders potvrdili, že kontrolované ceny sledují, vnímají a přizpůsobují jim své nákupy v Makro a u konkurentů. Potvrdili, že se rozhodují na základě cen klíčových položek.*
- Dále byli zákazníci dotázáni, zda mají subjektivní pocit, že od změny cenové strategie se ceny u klíčových výrobků v Makro zlepšily. Zde bylo možno se citlivým způsobem dozvědět informace o cenovém vnímání zboží v Makru.

- Zjištěná fakta: zákazníci potvrdili, že jsou v Makru položky, u kterých sledují cenu, protože jsou pro ně klíčové a že zde zpravidla nacházejí výhodnou cenu oproti nabídce ostatní dodavatelů. K přímému srovnání cenové strategie se spíše nedokázali vyjádřit.
- Zákazníkům byly ukázány A4 formuláře s tištěnou nabídkou nejlepších cen na trhu ve srovnání s konkurencí (příklad formuláře uveden v Příloze 10). Byli dotazováni, zda dané letáky znají, zda vědí, co značí, zda je využívají. V návaznosti na cenovou komunikaci bylo možné si ověřit, zda doplňkové prvky jako tištěné letáky fungují.
- Zjištěná fakta: zákazníci ve většině případů znali letáky, věděli, kam si pro ně na prodejní ploše mají dojít. Věděli, jak s nimi pracovat, co na nich najdou za ceny.
- Hodnocení: Doplňkové prvky tedy jsou využívány vhodným způsobem a prezentovány dostatečně.
- Dále byli zákazníci dotázáni na otázky související s dalšími probíhajícími výzkumy na prodejní ploše (viz provozní výzkumy). Otázky k výzkumům jsou připevněny na sloupcích s možností stisknutí emočního tlačítka (Obrázek 21).

Obrázek 21: Provozní výzkumy



Zdroj: vlastní fotografie

Zákazníci byli dotázáni, zda dané sloupky na prodejně zaznamenali, zda se účastní, zda odpovídají na otázky. Tímto způsobem bylo možné pozorovat srozumitelné značení probíhajících výzkumů, a jaký dojem budí u zákazníků.

- Zjištěná fakta: *zákazníci si daných dotazovacích sloupů všimli, především si je vybavují za pokladnami u východu z prodejny. Je tedy možné říci, že tam jsou umístovány vhodně. Méně si zákazníci vybavili sloupky v rámci jednotlivých prodejních oddělení. Dojem z těchto dotazníků vnímají veskrze jako pozitivní, přijde jim dobré, že se Makro zajímá o jejich názor v daných oblastech. Nevnímají takovou formu dotazování jako rušivou, či obtěžující, oproti formě přímého dotazování na prodejní ploše, kdy je oslovuje neznámá osoba.*
- Hodnocení: Tedy zvolená forma provozních výzkumů je mezi zákazníky vnímána jako vhodná a přistupují k ní aktivně.
- **Zákazníci byli dotázáni, zda si vybaví některé z minulých kampaní, nebo akcí, které v Makru probíhaly? Zde bylo možné vidět, které marketingové kampaně byly silné a zůstaly zákazníkovi v povědomí.**
- Zjištěná fakta: *zákazníci si vybavili především opakující se kampaně jako Vánoce, Velikonoce, Back To School, Věrnostní programy (pozn. Jedná se o sbírání bodů za nákupy a následná možnost zakoupení atraktivních produktů za zvýhodněné ceny). Většina z nich zmínila ve výčtu také kampaň Společně 2015 (nejnovější kampaň, proběhla září – říjen 2015 a součástí byla prezentace nových log pro cenovou komunikaci). Polovina dotázaných si také vzpomněla na oslavy padesátého výročí vzniku společnosti.*
- Hodnocení: Je tedy patrné, že zákazníci dobře vnímají kampaně, které Makro připravuje, a vnímají sdělení, která jim v rámci daných kampaní chce společnost sdělovat.
- **Vedle prodeje výrobků na prodejní ploše nabízí Makro i řadu doplňkových služeb, zákazníkům byla položena otázka, zda znají tyto poskytované služby a zda je využívají. Společnost se profiluje „od prodeje ke službám“, zde bylo možné pozorovat, jaké poskytované služby jsou v širokém povědomí a zjistit, o kterých se naopak méně ví.**
- Zjištěná fakta: *zákazníci si vybavili v největším počtu případů rozvozovou službu, kterou i někteří z dotázaných využívají. Jednotliví zákazníci si vybavili služby*

většinou, které již sami v Makru využili, jednalo se například o školení o systému HACCP, kuchání velkých ryb, kuchařské kurzy, vyšívání log na rondony a tištění log na porcelán.

- Hodnocení: Lze tedy konstatovat, že každý z dotázaných zákazníků již přišel do kontaktu s jednou či více službami, které Makro poskytuje.

6.2 Vlastní hodnocení

Z vlastního výzkumu tedy vyplývá, že zákazníci dobře vnímají komunikační sdělení, které jim Makro v rámci své marketingové komunikace vysílá. Marketingová rozhodnutí, která činí Makro na podporu vytváření a budování hodnoty pro zákazníka, jsou vhodná, dobře srozumitelná a pozitivně vnímaná. Je také patrné, že společnost Makro stále pracuje na získávání informací, které jí pomáhají přibližovat se potřebám a požadavkům zákazníků, což zákazníci vnímají a kladně hodnotí.

Zde se v praxi potvrzuje Kotlerova teorie, tedy že pro kvalitní marketingové řízení je mimo jiné vhodné, aby „*zákazníci měli bezprostřední pocit, že nejsou společnosti lhostejní.*“ (Kotler, 2007)

Analýzou provedenou v kapitole 5 a uskutečněným vlastním výzkumem v kapitole 6.1 je možné vrátit se k původně definovaným hypotézám:

První hypotéza: Společnost Makro Cash & Carry ČR dokáže efektivně využívat své zdroje informací.

Druhá hypotéza: Společnost Makro Cash & Carry ČR se díky kvalitním a aktuálním informacím dokáže přizpůsobovat situaci na trhu.

Na základě zjištěných fakt lze konstatovat, že obě hypotézy jsou pravdivé. Tedy že společnost Makro má vybudovaný vlastní funkční marketingový informační systém, díky němuž dokáže získávat a strukturovat relevantní, validní, spolehlivé a aktuální informace pro rozhodování svých manažerů. Makro jako marketingově orientovaná firma získává informace vedoucí ke znalosti situace na trhu, informace související se zjišťováním potřeb a požadavků zákazníků, a díky tomu dokáže vytvářet atraktivní nabídky produktů pro jednotlivé cílové segmenty trhu.

Jak bylo analyzováno, společnost Makro má ve firmě jednak zařízení (počítače, noviny), jednak pověřené pracovníky, a také informační technologie, které používá ke sběru informací.

Ano, je pravda, že Společnost Makro Cash & Carry ČR dokáže efektivně využívat své zdroje informací.

Ano, je pravda, že se Společnost Makro Cash & Carry ČR díky kvalitním a aktuálním informacím dokáže přizpůsobovat aktuální situaci na trhu.

7 Závěr

V této práci byla řešena problematika významu informací, které firma potřebuje pro své správné rozhodování. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy související s řešenou problematikou s důrazem na vytvoření marketingového informačního systému, který je klíčovým prvkem pro správné a efektivní marketingové řízení.

V praktické části bylo využito příkladu konkrétní firmy – společnosti Makro Cash & Carry ČR. Byla provedena analýza toku informací uvnitř i vně firmy, na základě osobních rozhovorů s vedením firmy a manažery zainteresovaných oddělení byl vymezen a analyzován marketingový informační systém, který zajišťuje, aby se k manažerům – marketingovým rozhodovatelům dostávaly včas přesné a aktuální informace, které pomáhají v rozhodování o cílových trzích, zákaznících a podobně. Díky znalosti prostředí firmy byly v rámci celého marketingového systému uváděny konkrétní praktické příklady získávání informací.

Praktická analytická část byla podpořena vlastním kvalitativním výzkumem v podobě osobního hloubkového rozhovoru „face to face“, který spočíval v oslovení zákazníků jakožto zástupců jednotlivých cílových skupin. Cílem výzkumu bylo určit, zda rozhodnutí prováděná na základě stávajících informačních toků jsou efektivní a zákazníky správně vnímána. Výstupem byla sumarizace zjištěných fakt o silných stránkách i odhalení slabých stránek.

V hodnocení pak byly připomenuty dvě základní hypotézy, jež byly na základě této studie potvrzeny jako pravdivé. Tedy, že „Společnost Makro Cash & Carry ČR dokáže efektivně využívat své zdroje informací.“ A také, že „Společnost Makro Cash & Carry ČR se díky kvalitním a aktuálním informacím dokáže přizpůsobovat situaci na trhu.“

Cílem práce bylo zjistit a analyzovat informace významné pro rozhodování marketingových manažerů. Cíl byl naplněn, práce poskytla výčet a analýzu různých forem informačních toků v rámci i vně firmy, které jsou prostřednictvím marketingového informačního systému poskytovány manažerům pro činění marketingových rozhodnutí. Funkčnost těchto rozhodnutí, která vedou společnost ke správnému tržnímu cílení a pomáhají budovat hodnoty pro stávající i potenciální zákazníky s ohledem na činnost konkurence a okolního prostředí, byla ověřena v rámci vlastního výzkumu.

Osobně mohu konstatovat, že společnost Makro je jednou ze silných firem na trhu ve svém oboru. Díky partnerskému a zainteresovanému přístupu vůči svým zákazníkům,

ohleduplnému a zodpovědnému přístupu ke svým zaměstnancům a podnikatelskému přístupu vůči své mateřské společnosti je právem na výsluní ve svém oboru podnikání.

I. Summary and keywords

The thesis is focused on the issue of the importance of information for marketing management. The aim of this thesis is to identify and analyze information relevant to marketing management in a company. The work is divided into two parts – theoretical part and practical part. The theoretical part of the thesis defines the basic terms and defines the building of marketing information system. The practical part on the knowledge gained from the theoretical part describes in detail the process of the building practical marketing information system in real company, using the specific practical examples. The last part of the thesis presents own research, which confirms correct functioning marketing information system in the company. In conclusion of the work confirms the stated main hypothesis.

Keywords: marketing, information, marketing information system, market research, marketing management

II. Seznam použitých zdrojů

Knihy a publikace

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. Praxe manažera. ISBN 8072268880.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024704471.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza : plánování : využití : kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Překlad Jana Lange-rová, Vladimír Nový. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. *Marketing management*. 1. vyd. Překlad Štěpánka Černá, Viktor Faktor. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 9788024713595.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-7169-297-2.

PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 8071692999.

Elektronické zdroje

Makro Cash & Carry ČR [online]. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: www.makro.cz

METRO Group [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.metrogroup.de/en>

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Interní materiály společnosti

Collaboration Portal CZ/SK

E-learningové materiály

Firemní intranet

Zaměstnanecký časopis M+ (vydání 2_2011, 3_2011, 4_2011, 2_2012, 3_2012, 4_2012, 2_2013, 3_2013, 4_2013, Speciální vydání k 50. výročí, Léto_2014, Podzim_2014, Zima_2014)

Osobní rozhovory se členy vedení společnosti a kolegy příslušných oddělení

III. Seznam obrázků

- Obrázek 1: Marketingový informační systém (str. 12)
- Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu (str. 16)
- Obrázek 3: Obchodní značky skupiny METRO GROUP (str. 27)
- Obrázek 4: Mapa rozložení prodejen Makro v ČR (str. 28)
- Obrázek 5: Mapa pokrytí obchodní značky Metro Cash & Carry (str. 29)
- Obrázek 6: Segmentace zákazníků společnosti Makro (str. 32)
- Obrázek 7: Logo pro značku ARO (str. 34)
- Obrázek 8: Logo vlastní značky Fine Life (str. 34)
- Obrázek 9: Logo vlastní značky Horeca Select (str. 35)
- Obrázek 10: Logo vlastní značky H-Line (str. 35)
- Obrázek 11: Logo vlastní značky Rioba (str. 36)
- Obrázek 12: Logo vlastní značky Sigma (str. 36)
- Obrázek 13: Vize, mise, strategie (str. 38)
- Obrázek 14: Organizační struktura vedení společnosti (str. 40)
- Obrázek 15: Organizační struktura na obchodech (str. 41)
- Obrázek 16: Staré a nové logo cenové komunikace (str. 59)
- Obrázek 17: Nová loga cenové komunikace (str. 64)
- Obrázek 18, 19, 20: Zjištěné nedostatky v prezentaci nového loga (str. 67)
- Obrázek 21: Provozní výzkumy (str. 69)

IV. Seznam tabulek

Tabulka 1: MIS definovaný pro společnost Makro Cash & Carry ČR (str. 48)

V. Seznam příloh

Příloha 1: Informace o prodejním sortimentu

Příloha 2: Činnost jednotlivých oddělení ve vedení společnosti Makro Cash & Carry

Příloha 3: Ukázka instore materiálů

Příloha 4: Ukázka nabídkových letáků

Příloha 5: Ukázka zákaznického a zaměstnaneckého časopisu

Příloha 6: Ukázka media monitoringu

Příloha 7: Ukázka Marketing News

Příloha 8: Brief (zadání výzkumu pro cenovou komunikaci)

Příloha 9: Použití nového loga cenové komunikace v rámci prodejní plochy

Příloha 10: Ukázka letáků s tištěnou nabídkou nejlepších cen na trhu

VI. Přílohy

Příloha 1: Informace o prodejním sortimentu

Fresh Food

Čerstvé potraviny, kam patří čerstvé maso, masné a mléčné výrobky, delikatesy, ovoce a zelenina, čerstvé ryby a mražené zboží s sebou nesou náročnější požadavky na hygienická pravidla, správnost chladících řetězců, kontrolu dat trvanlivosti.

Ovoce a zelenina

Toto oddělení se zaměřujeme na nabídku jak domácího, tak exotického ovoce a zeleniny, čerstvých bylinek a salátů, suchých plodů i hub. Sortiment prodejního oddělení se skládá z 1400 druhů čerstvého ovoce a zeleniny. Zboží je dodáváno z brněnské platformy ovoce a zeleniny každý den. Kvalita nabízených druhů se kontroluje na platformě, v první řadě se kontroluje dodržení teplotního řetězce během přepravy a také stav obalů a etiket. Dalším krokem je kontrola parametrů jednotlivých kusů – velikosti plodu, teploty na povrchu či uvnitř a také přítomnosti plísní a škůdců. Zkontrolované zboží bez vad se následně distribuuje do jednotlivých prodejen. V tuzemské sezóně se jedná především o lokální farmáře a jejich produkty. Během roku pak dováží zboží ze Španělska, Holandska, Itálie, Německa, Řecka, Polska či Slovenska.

Nabídka sortimentu je koncipována tak, aby vyhověla potřebám maloobchodníka (červená jablka, banány, brambory, rajčata) i požadavkům restauračních provozů na méně obvyklé suroviny (exotické plody, speciální houby, bylinky, banánové listy, zelená rajčata).

Strategicky významnými jsou položky označeny jako TOP10. Jedná se v návaznosti na aktuální sezonnost o deset základních, pro zákazníky stěžejních položek (jablka, brambory, hlávkové zelí, okurky, rajčata apod.). Na těchto artiklech je dvakrát týdně prověřována cena u největších konkurentů a cena je podle toho upravována. Zákazník Makro se tak může spolehnout na nejnižší cenu na základních artiklech.

Čerstvé ryby a mražené výrobky

Sortiment oddělení Ryb představuje škálu sladkovodních a mořských ryb, rybích filet, steaků, mušlí, korýšů, hlavonožců a živých sladkovodních ryb. Jedná se přibližně o 40 druhů ryb a mořských plodů. Sortiment závisí na sezóně. Čerstvé ryby z Norska, Francie, Řecka, Itálie, Nizozemska i České republiky se dovážejí průběžně několikrát týdně. Na

platformě je kontrolována kvalita zboží přímo podle stanovených standardů. Na platformě HOPI probíhá i odborné zpracování. Čerstvé ryby se kuchají, porcují, filetují a součástí platformy je také vivárium pro živé humry.

Sortiment mraženého zboží tvoří širokou nabídku mražené zeleniny, ovoce, bramborových výrobků, zmrzlin, polotovarů, rybích produktů a masa. Tato nabídka zahrnuje na 1 000 výrobků. Mražené zboží vozí mrazicí kamiony z jažlovického centrálního skladu.

Mléčné výrobky

Toto oddělení nabízí sortiment o rozsahu přibližně 2 000 výrobků jako je mléko, smetany, jogurty a dezerty, máslo, vejce, sýry. V nabídce je široký sortiment zahraničních sýrů.

Delikatesy (lahůdky)

Oddělení lahůdek nabízí na 700 položek od tuzemských i zahraničních dodavatelů. Jedná se o sortiment majonézových a rybích salátů, pomazánek, marinovaných a uzených ryb, chlazených těstovin, hotových jídel, mořských plodů, nakládaných hermelínů, antipast, aspiků, knedlíků a spoustu dalších tuzemských i světových specialit.

Čerstvé maso

Zde se nachází na 800 druhů mas chlazených, mražených a drobů. Mezi chlazenými masy je to např. maso hovězí a telecí, jehněčí, vepřové a selecí, kuřecí, krůtí a kachní maso. V nabídce je také čerstvá zvěřina, maso z bizona, pštrosa a další exotické speciality. V nabídce jsou polotovary, droby a střevo. Sortiment mražených mas zahrnuje hovězí, jehněčí, telecí, vepřové, kuřecí, krůtí, kachní, husí i drůbeží speciality. Balení jednotlivých mas opět vychází vstříc potřebám zákazníků. Pro maloobchodníky mražená masa v menších baleních po kartonech a pro restaurace vakuová balení.

Na platformě na zpracování a skladování masa v Jažlovicích probíhá kontrola kvality. Kromě čerstvosti, správného opracování a tukového krytí se kontroluje řada dalších aspektů, jež odpovídají předpisům mezinárodní normy pro řízení kvality IFS i interním požadavkům.

Masné výrobky

V oddělení uzenin se nachází široký sortiment, nejoblíbenější a nejsilnější kategorií jsou šunky, s více než 100 typy, včetně specialit. Stálé portfolio tvoří na 700 výrobků od čes-

kých i zahraničních výrobců. Stejně tak balení respektují potřeby jednotlivých zákaznických skupin. Nachází se zde speciální balení pro pultový prodej, samostatná balení pro samoobsluhu, velká balení pro gastronomický provoz.

Dry Food

Tento sortiment zahrnuje pečivo, cukrovinky, konzervované produkty, trvanlivé potraviny, kosmetiku, čisticí prostředky a prací prášky, pivo a nealko nápoje, víno, lihoviny a cigarety.

Pečivo, cukrářské výrobky

Sortiment představuje tradiční slané a sladké pečivo, i nabídku orientálního pečiva jako je pita chléb, nebo tortilly. Nachází se zde chlazené dezerty, zákusky a dorty i výběr v kategorii pečiva na dopékání české i francouzské výroby. Pro maloobchodníky jsou připravena skupinová balení různých druhů sladkého pečiva jako plněné croissanty, linecké rohlíčky nebo sladké řezy, ARO výrobky, které drží nejnížší ceny na trhu, anebo produkty Fine Life představující vysoce kvalitní pečivo v atraktivním balení. Horeca zákazníkům je k dispozici výběr typů balení surovin a výrobků tradiční i světové kuchyně (strouhanka, pečivo k dopékání, korpusy na zákusky, dorty).

Cukrovinky a sušenky

V sortimentu se nachází více jak 1.500 položek od domácích značek až po vybrané švýcarské nebo belgické pralinky, dále sortiment slaných sušenek, bramborových chipsů, nachos, tyčinek jak pro potřeby maloobchodníků, tak Horeca provozovny.

Trvanlivé a konzervované potraviny

Tento sortiment představuje více než 2 200 položek v balení uzpůsobeném pro potřeby zákazníků z řad maloobchodníků i Horeca. Nabídka je koncipována od základních komodit jako slunečnicových olejů až po speciality v podobě olivových olejů s příchutí lanýžů nebo balsamických octů. Komoditní potraviny jako olej, cukr, mouku, rýži, luštěniny a sůl se nakupují prostřednictvím mezinárodních aukcí za výhodné velkoobchodní ceny. Dále je v nabídce na 350 položek koření, snídaně, dětské, celozrnné a fitness cereálie a cereální tyčinky, sortiment hořčic, pečicí přípravky, pudinky a sypké směsi. Horeca zákazníkům je určeno široké portfolio výrobků jako práškové směsi, základy omáček, bujóny a ochucovadla, italské rajčatové omáčky v sáčcích.

Pivo a nealko nápoje

V oddělení pivo a nealko nápoje je v nabídce na 1000 položek od standardních produktů až po pivní speciály nebo ledovcové vody. Specifickou nabídku pro Horeca zákazníky představují sudová piva, kde je řada regionálních piv, široký sortiment nealko nápojů ve skle pro gastronomii, anebo unikátní zahraniční minerální vody. Pro maloobchodníky je připraven sortiment zahraničních piv a u nealkoholických nápojů položky v impulzním balení (500 ml, 750 ml).

Lihoviny

Sortiment představuje více než 1 000 položek. Nabídka čítá nejlevnější konzumní lihoviny, značkové tuzemské výrobky, světové značky i exkluzivní produkty. Speciální kategorii pak představuje nabídka alkoholu v obřích lahvích. U většiny alkoholu je v sortimentu velikostní balení 500 ml pro maloobchodníky, pro Horeca zákazníky naopak sortiment v litrových lahvích. Je zde také nabídka pro barmany, kde se nachází vše potřebné pro provoz baru, včetně sirupů a přísad. Specializovaný sortiment pro hotely zahrnuje miniaturní balení lihovin pro minibary.

Víno

Ve vinotékách nabízí Makro portfolio téměř 1 000 položek vín z celého světa. Nabídku vín sestavuje tým profesionálních sommelierů. V širokém rozsahu odrůd, kvalitativních i cenových hladin jedná se o nejširší nabídku ze všech prodejních kanálů na trhu. Nachází se zde kvalitní vína, která zastupují standardní tuzemskou produkci, ale i oblíbená či nejprodávanější vína z celého světa. Sortiment zahrnuje kolekce od menších vinařů či unikátní vinné skvosty. Pro maloobchodníky nabízí širokou paletu vín s vynikajícím poměrem mezi cenou a kvalitou, prodávaných po celých baleních. Pro podnikatele v gastronomii má speciální sortiment určený pouze pro ně a obsahující vína nedostupná na běžném trhu.

Cigarety a tabák

V této kategorii se nachází 260 položek tabákových výrobků, z toho 200 druhů cigaret. Sortiment zahrnuje cigarety, doutníky, sypaný tabák, doplňky (papírky, plničky), elektrické cigarety. K dispozici jsou vysoce kvalitní doutníky z tabákového humidoru v dárkových baleních.

Drogerie a kosmetika

Nachází se zde více jak 2 500 položek. Pro zákazníky ze segmentu Horeca je vytvořena nabídka jednorázového nádobí a obalových materiálů. Vedle výběru z vlasové, pleťové a tělové kosmetiky, značkových parfémů, produktů pro zubní péči a vitaminových doplňků nabízí také profesionální vlasovou kosmetiku. V sortimentu se nachází kartonová cenově zvýhodněná balení, profesionální čisticí a úklidové prostředky. Speciální řada H-line pro hotely a další pohostinská zařízení, například koupací čepice, jednorázové pantofle, malá mýdla, šampony, kondicionéry a tělové krémy či velkoobjemová tekutá mýdla.

Kancelářské produkty

Nachází se zde téměř 5 000 položek kancelářského zboží, od kancelářských sponek, psacích potřeb, papírenského zboží, spotřebního materiálu až po kancelářskou techniku a nábytek, či předtištěné formuláře a tiskoviny.

Kuchyňské potřeby

Sortiment představuje kompletní vybavení pro profesionální kuchyni. Nabízí varné technologie od základních stolních spotřebičů přes volně stojící spotřebiče až po multifunkční zařízení. Sortiment obsahuje také baristická zařízení, kuchyňské pomůcky, mycí programy či chladicí systémy, dále sortiment pro stolování, nože, ubrusy, hrnce a podobně. Nabízené produkty splňují všechny nároky a standardy profesionálního provozu, včetně všech požadovaných norem a předpisů.

Hotelový a restaurační textil

Sortiment obsahuje veškeré textilní a dekorační výrobky potřebné pro vybavení ubytovacího nebo restauračního zařízení. V nabídce se nachází matrace a lůžkoviny, povlečení a ručníky, ubrusy, rautová plátna a textil pro banquetové stoly, prostírání a doplňky, pracovní oděvy a obuv a také ochranné pomůcky pro bezpečnost a zdraví při práci. V nabídce restauračního textilu jsou k dispozici rozměry pro stoly různých velikostí, rautové sukně a ubrusy na banquetové stoly. Nabídku doplňuje stolní prádlo v různých barvách a trendových dezénech.

Profi Gastro

Je zde nabídka profesionálních přístrojů a zařízení určených pro restaurace, kavárny, bary, fast foody a prodejny. Komplexní nabídky služeb zajišťují návrhy kuchyní a kuchyňského vybavení, dodávku zařízení, zajištění záručního a pozáručního servisu, poskytování poradenství a možnost předvedení některých technologií v praxi.

Potřeby pro kutily

Sortiment zahrnuje mnoho produktových skupin: barvy a malířské potřeby, vybavení koupelen, elektrické a ruční nářadí, vysokotlaké čističe, elektro vybavení, zabezpečovací (monitorovací) techniku, autopříslušenství a autokosmetiku. V sortimentu se nachází nabídka obalového materiálu jako fixační fólie a produktů z oblasti bezpečnosti provozu například hasicí přístroje, vymežovací bezpečnostní pásy, protiskluzové pásy, nebo čisticí rohože.

Bílé a černé elektro

Nabídka bílého elektra obsahuje zařízení pro úklid, mytí nádobí, praní a sušení oděvů, chlazení, mrazení, přípravu a zpracování potravin až po přípravu kávy. Nachází se zde klimatizační a vytápěcí zařízení, osvětlení a doplňkový prodej dalších spotřebičů.

Černé elektro představuje výběr spotřební elektroniky významných a renomovaných značek na trhu. V sortimentu se nachází například plazmové, LCD a 3D televizory, domácí kina, DVD rekordéry, DVD přehrávače, satelitní systémy, DVB-T přijímače, fotoaparáty, kamery, digitální fotorámečky, MP4 přehrávače, radiomagnetofony, mobilní telefony či navigace.

Sezónní zboží

Tato nabídka zahrnuje sortiment zahradního nábytku, zahradní techniky, vánočních, velikonočních dekorací a hraček. S ohledem na sezónu nabízí varianty nábytku pro zahrádky či terasy restaurací. Variace dekorací pro výzdobu interiérů gastro provozů i domácností. V předvánočním období se jedná o sortiment hraček pro děti všech věkových kategorií.

(zdroj: www.makro.cz)

Příloha 2: Činnost jednotlivých oddělení ve vedení společnosti Makro Cash & Carry

Oddělení podřízena přímo generálnímu řediteli

V přímé vazbě na generálního ředitele jsou oddělení zaměřená na řízení jednotlivých cílových skupin – Horeca, Traders, SCO (zákazníci podnikající ve službách, ostatní společnosti a kanceláře) a také na skupinu asijských a vietnamských maloobchodníků i restaurátérů, která si s ohledem na kulturní odlišnosti žádá specifický přístup.

Náplní práce těchto oddělení je tvorba strategií, cílů a plánování aktivit pro zákazníky v oblasti hoteliérství a gastronomie v ČR a SR, v oblasti nezávislého maloobchodu v ČR a SR, či v oblasti SCO. Nedílnou součástí je analýza vývoje v jednotlivých segmentech v rámci skupiny Horeca, Traders, nebo SCO, monitorování vývoje na obou trzích a sledování konkurence. Oddělení nastavují obchodní politiku pro dané zákazníky a řídí specifické projekty.

Dále je v přímé podřízenosti generálnímu řediteli oddělení brandingu. Toto oddělení zastřešuje komunikaci se zákazníkem prostřednictvím letáků, direkt mailů, in-store materiálů a podobně. Zajišťuje promoční kampaně a poskytuje podporu v rámci věrnostních programů. Mezi další aktivity patří správa reklamních nosičů a marketingová podpora dalších oddělení, například oddělení nákupu, oddělení pro jednotlivé cílové skupiny, nebo jednotlivých velkoobchodních středisek. Oddělení také dbá na zachování firemní identity ve smyslu používání loga a designu společnosti.

Mezi dalšími je oddělení komunikace. Hlavním posláním oddělení je vytvářet profil společnosti Makro ČR komunikací směrem k médiím, profesionálním zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům i široké veřejnosti, prosazováním společné korporátní filozofie.

Dále je zde oddělení pro řízení vztahů s klíčovými zákazníky, oddělení CRM, výzkumu trhu a cenotvorby nebo oddělení logistiky a řízení dodavatelského řetězce, jež koordinuje a navrhuje zlepšení logistických procesů, včetně objednávání, příjmu zboží, řízení zásob, řízení a plánování dodávek na obchody a platformy. Monitoruje a kontroluje kvalitu logistických procesů na obchodech a poskytovatele logistických služeb. Inovuje a vyvíjí nová logistická řešení. Důležitá je spolupráce s oddělením nákupu při vyjednávání s dodavateli, poskytuje reporty.

Oddělení podřízena finančnímu řediteli

V přímé kompetenci finančního ředitele je oddělení controllingu, které má za úkol zajistit, aby koneční uživatelé měli relevantní a včasné informace pro rozhodování. Vytváří standardizovaný, automatizovaný systém reportingu, který poskytuje online informační podporu konečným uživatelům.

Dále oddělení financí a účetnictví, které zajišťuje přesnost a včasnost všech účetních aktivit v souladu s právními normami, politikou společnosti i obecnými účetními zásadami.

Oddělení finančních projektů, které řídí a spravuje cash flow, úvěrové portfolio, zajišťuje obchodní kontakt s bankami a dalšími finančními institucemi, monitoruje legislativní prostředí v oblasti bankovníctví, sleduje makroekonomické údaje, dále spolupracuje na finančních projektech, vypracovává finanční analýzy.

Oddělení daní řídí českou a slovenskou daňovou oblast v souladu s příslušnými daňovými zákony dané země, EU a Metro standardy. Přípravuje daňové reporty, zajišťuje daň z příjmu právnických osob, srážkovou daň, silniční daň, daň z převodu nemovitostí, DPH, daň z nemovitostí, darovací daň, spotřební daň.

Oddělení informačních systému zajišťuje technickou podporu, správnou funkci aplikací a procesů.

Právní oddělení zabezpečuje právní ochranu společnosti uvnitř a navenek. Zajišťuje právní poradenství, připravuje právní stanoviska a podání, podává výklad obecně závazných předpisů, aplikuje právní předpisy do struktury společnosti, připravuje, upravuje a kontroluje smluvní a ostatní dokumenty, informuje o nových právních předpisech a jejich změnách.

Oddělení podřízena personálnímu řediteli

Mezi oddělení, které reportuje personálnímu řediteli, patří oddělení personální administrativy, zabezpečující mzdy, bonusové systémy, docházkové systémy, personální a mzdové analýzy, právní podporu a interní předpisy související s oblastní personalistiky.

Dále tréninkové oddělení, které zajišťuje další vzdělávání svých zaměstnanců, protože společnost Makro jako zaměstnavatel si je vědoma potřeby vzdělávání a rozvoje svých vlastních lidí.

A v neposlední řadě oddělení personálního rozvoje a náborů, které zastřešuje nábor nových zaměstnanců na centrálu společnosti a manažerských pozic na obchody, pořádá zaměstnanecký průzkum spokojenosti.

Oddělení podřízena provoznímu řediteli

V přímé podřízenosti provoznímu řediteli jsou tak zvaní regionální ředitelé, kteří mají rozděleno území České republiky a Slovenska na své „regiony“, ve kterých mají funkci jakýchsi supervizorů a koordinátorů činností přidělených obchodů s centrálním vedením.

Dále do pravomocí provozního ředitele spadá oddělení Store Operations, jež kontroluje a dohlíží nad činností jednotlivých prodejních úseků napříč všemi obchody.

Patří sem také oddělení řízení rozvoze služby, jež řídí a podporuje provoz distribuční služby na jednotlivých obchodech.

V kompetenci provozního ředitele je i technické - konstrukční oddělení, které má na starosti technický stav a vybavení obchodů, dodržování předpisů, koordinuje přestavby a úpravy na obchodech.

Oddělení Operations monitoring zajišťuje interní auditorskou činnost, kdy prostřednictvím tak zvaných business monitoringů provádí náhodnou kontrolu na jednotlivých obchodech, kde zjišťuje dostupnost, značení a kvalitativní parametry zboží.

Oddělení podřízena řediteli nákupního oddělení

Pod ředitele nákupu spadají nákupčí pro jednotlivý sortiment. Tito nákupčí, respektive sortiment je rozdělován na tak zvaný Ultra fresh food, kam spadá nákup ovoce a zeleniny, čerstvého masa, čerstvých ryb a vína. Dále oddělení Fresh food, kde se nachází nákup mléčných produktů, masných výrobků, mraženého zboží, delikates a pečiva. A Dry Food soustřeďující nákup sladkostí, konzerv a zvířecího krmiva, trvanlivých potravin, kosmetického a drogistického zboží, nápojů, cigaret a lihovin. Druhou skupinou nákupčích jsou nákupčí pro nepotravinářský sortiment, tedy Non Food, sem patří nákup bytového a sportovního textilu, kancelářských potřeb, elektroniky, domácích potřeb, zboží pro kutily, sezónního zboží a úklidových potřeb.

Jednotliví nákupčí jednají s dodavateli o obchodních podmínkách, nových produktech, zajišťují podklady pro zalistování nových produktů, připravují zboží a podklady pro tvorbu akčních letáků, spolupracují s obchodními středisky.

Další oddělení, které spadá pod ředitele nákupu je oddělení Merchandisingu, které má na starosti tvorbu planogramů pro jednotlivé obchody, neboli organizuje umístování výrobků do regálů podle daných principů a pravidel. Spolupracuje s nákupním oddělením i s obchody.

Dále oddělení řízení vlastních značek, které má dohled nad produkty prezentovanými pod vlastní značkou, připravuje podklady pro značení a obaly výrobků, zajišťuje marketingovou podporu výrobků i kvalitativní parametry, jedná s dodavateli.

Oddělení kvality zajišťuje kvalitu a bezpečnost výrobků v celém potravinovém i nepotravinovém řetězci od výrobců až k zákazníkům, zajišťuje podporu, vzdělávání a rozvoj profesionálních zákazníků v oblasti HACCP. Pracuje na získávání certifikace všech obchodů podle normy IFS. Zpracovává analýzy rizika pro odběry výrobků pod vlastními značkami. Vyhodnocuje reklamace ohledně kvality výrobků vlastních značek. Provádí na všech prodejnách pravidelné interní audity.

Poslední oddělení, které reportuje řediteli nákupu, je spíše projekt nazvaný CLCM neboli Customer Led Category Management. Základní myšlenkou je snaha nabízet takový sortiment, který zákazníci požadují. Díky CLCM je možno uzpůsobit nabídku tak, aby byla „řízena zákazníkem“, nikoliv tím, co dokáže nabídnout dodavatel. Netýká se pouze skladby sortimentu, ale například i velikosti balení. Nejprve se provádí detailní analýza sortimentu, spolupracují při tom oddělení nákupu, Merchandisingu, dodavatelé i zaměstnanci z obchodů. Na základě vyhodnocení dojde například k dolistování nových položek, změně strategie a k samotné implementaci na obchodě. Následně je prováděna zpětná vazba a hodnocení účinnosti.

Příloha 3: Ukázka instore materiálů



Zdroj: interní materiály



Zdroj: interní materiály



Zdroj: interní materiály



Zdroj: interní materiály

Příloha 4: Ukázka nabídkových letáků



Zdroj: interní materiály



Zdroj: interní materiály

Příloha 5: Ukázka zákaznického a zaměstnaneckého časopisu



Zdroj: interní materiály



Zdroj: interní materiály

Příloha 6: Ukázka media monitoringu

MAKRO

Společnost - Guillaume Chene se zapojil do potravinové sbírky /
Society - Guillaume Chene joined food collection
7.12.2015 Hospodářské noviny

ANTIGLOBALIZACE ČESKÝCH ŘETĚZCŮ – za Makro hovoří Romana Nýdrle /
Antiglobalization of Czech retailers – Romana Nýdrle speaks for Makro
7.12.2015 MARKETING SALES MEDIA

Nejlevnější meruňky byly nejlepší – Makro doporučí opláchnout sušené meruňky /
The cheapest apricots were the best – Makro will recommend washing dried apricots
8.12.2015 Test DNES ČT 1 Překvapení

SZPI přikročila k uzavření dalších čtyřiceti hospod, restaurací a ostatních provozoven – mezi zavře-
nými i Můj obchod, Kobylí /
SAFI closed down 40 more pubs, restaurants, and other operations – Můj obchod, Kobylí, among the
closed
8.12.2015 agris.cz
<http://www.agris.cz/clanek/190487>

Hrozba pro bramborový salát? Makro stáhlo z prodeje majonézu Horeca Select /
Potato salad in danger? Makro recalled its Horeca Select mayonnaise
8.12.2015 blesk.cz
<http://www.blesk.cz/clanek/360469/hrozba-pro-bramborovy-salat-makro-stahlo-z-prodeje-majonezu-horeca-select>

KONKURENCE

Obchody opět otevrou i na Štědrý den /
Stores will be open on December 24th
5.12.2015 Právo rozhlas.cz
<http://www.rozhlas.cz/zprava/1562346>

Kontroly másla potvrdily kvalita /
Inspections of butter confirmed its quality
7.12.2015 Zemědělec parlamentnilisty.cz
<http://www.parlamentnilisty.cz/article.aspx?rubrika=1410&clanek=411630>

Maloobchodní tržby v říjnu opět stoupaly. Růst táhla vyšší zaměstnanost /
Retail turnover increased in October. Higher employment pulls the growth
4.12.2015 byznys.ihned.cz
<http://byznys.ihned.cz/c1-64937590-maloobchodni-trzby-v-rijnu-opet-stoupaly-rust-tahla-vyssi-zamestnanost>

MAKRO

TOP

Společnost - Guillaume Chene se zapojil do potravinové sbírky /
Society - Guillaume Chene joined food collection
7.12.2015 Hospodářské noviny

Guillaume Chene, the CEO of Makro Cash & Carry, joined food collection as a volunteer. 228 ton of
groceries were collected in total in the Czech Republic.

Foto popis| SBÍRKA POTRAVIN Do letošního, třetího ročníku Národní potravinové sbírky se zapojil jako dobrovolník i generální ředitel **Makro Cash & Carry** ČR Guillaume Chene a pomáhal vybírat jídlo pro potřebné. Celkově se v Česku v rámci Národní potravinové sbírky vybralo rekordních 228 tun potravin.

Foto autor| Foto: Inspiro Solutions

Zdroj: interní materiály

Příloha 7: Ukázka Marketing News

MARKETING NEWS

MARKETING NEWS 13/2013
(Customer Management Department)

Platnost bulletinu: 12.6 – 12.7.2013

MINIKAMPAŇ PRO TRADER ZÁKAZNÍKY – Ven do přírody

V období 1.7.–31.8.2013 bude probíhat další minikampaň pro Trader zákazník s názvem Ven do přírody. Minikampaň je zaměřena na podporu prodeje konzervovaných a dehydrovaných potravin, přípravků pro zavazování, krmiva pro psy a kočky a jednorázového nádobí. Pro zákazníky je připravena informační brožura s aktuálními trendy daného sortimentu a přehledem nejprodávanějšího sortimentu.



Delou verzi brožury Ven do přírody a další informace ke kampani najdete na následujících adresách:

CZ:
<http://info.cz.mazda.net/cvst/WTAD007/trade/customernews/MarketingNewsCZ/03/Ven%20do%20prijrody/Download/Download.html>

SK:
<http://info.sk.mazda.net/cvst/WTAD007/trade/customernews/MarketingNewsSK/03/Ven%20do%20prijrody/Download/Download.html>

K. Žemá

Zdroj: interní materiály

Příloha 8: Brief (zadání výzkumu pro cenovou komunikaci)

MARKET RESEARCH REQUEST FORM

MARKET RESEARCH DEPARTMENT

MAKRO CASH & CARRY ČR

METRO CASH & CARRY SR

Research name/ topic	Price communication research
Date of the request:	18 th May, 2015
Backgrounds (specify the important facts influencing the need of the research, important facts for the most precise selection of target group or influencing the TG)	Makro is developing a new price communication design, consisting of new price tags and posters. The new design to be perceived as visible, understandable. Key message “We keep our prices permanently low, so your business can continually profit and grow”. The long term goal is to improve the Price Image of Makro.
Objectives (specify what are the objectives of the research)	To test the new pricing design in order to check if it meets the required expectations.
Key questions to be answered (write down concrete question the research to answer)	1. Perception and understandability of the key message. 2. Attractiveness and visibility of the concepts. - Channels: Logo, Price tag, Poster (indoor, leaflet). - Two graphical versions. 3. To choose the preferred concept.
Target group (who to be researched/ interviewed)	Horeca, Traders, SCO – to be selected based on MCC database
Methodology (preferred research methodology – tbd with MR department)	FGDs – Prague (Horeca, Trader, SCO), Brno (Horeca, Trader), Bratislava (Horeca, Trader)
Results delivery (when the results needed)	end of May 2015 (field 25-30 May 2015) Report 6/5/2015
Deliverables (Outputs/ report specification)	Excel tables: yes ☐ no ☐ Database outputs: yes ☐ no ☐ PowerPoint presentation: yes ☒ no ☐ Agency presentation: yes ☒ no ☐ Language of the report: English ☒ Czech ☐ Other – specify
Notes (any specifications – e.g. database type requested etc.)	Detailed description of the communication strategy will be provided (presentation). On-line streaming. Personal visit Praha (max. 12 persons), Bratislava (max 5 persons).
Requested by Name: XX Date: 11.5.2015	MR Department approval Name: XX Date: 11.5.2015

Concept 1



Concept 2



Zdroj: interní materiály

Příloha 9: Použití nového loga cenové komunikace v rámci prodejní plochy



Zdroj: vlastní fotografie



Zdroj: vlastní fotografie



Zdroj: vlastní fotografie



Zdroj: vlastní fotografie

Příloha 10: Ukázka letáků s tištěnou nabídkou nejlepších cen na trhu

TIP

NA DOBRÝ NÁKUP

NÍZKÁ
CENA

VÁŠ
ZISK

Název zboží	Velikost prodejního balení	Makro Stodůlky 7 15500 Praha 5	Kaufland* Růžová 12547 15500 Praha 5	Globus* Sádková 5113 15500 Praha 5
HELLMANN'S DRES.MED+HOŘČ. 235ML & - všechny druhy	235ml	30,94	39,90	36,90
SEDL. OHNIVÁK 4X100G &	4x100g	76,82	99,90	99,90
*DUO KUŘE CZ VODŇANSKÉ	1kg	68,89	79,90	84,90
*VEP.KRKOVICE B.K. CW	1kg	103,39	139,00	129,00
ZNOJMIA OKURKY 7-9 CM 4X680G @	4x680g	72,89	69,90	69,90

SROVNÁNÍ CEN PROBĚHLO DNE:
 Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH.
 *cena je přepočtena na velikost MAKRO balení.

vy & makro

www.makro.cz

TIP

NA DOBRÝ NÁKUP

NÍZKÁ
CENA

VÁŠ
ZISK

Miša
Miso 30 x 50 ml
cena za 50 ml

8,20

MČ: 115244 0,43*

Recký jogurt bílý 0,3%
Miso 2 x 100 g
cena za 100 g

10,90

MČ: 265445 0,25*

Tchibo Family zrna
Miso 1 kg
cena za 1 kg

99,90

MČ: 261603 114,26*

Směs ořechů a ovoce
Miso 250 g
cena za 1 kg

69,90

MČ: 304724 80,36*

CZ Hovězí guláš
Miso 1000g (1kg)
cena za 1 kg

98,01

MČ: 120716 102,11*

Cinzano Bianco
Miso 1 l
cena za 1 l

119,25

MČ: 223077 146,26*

Vatové tyčinky zip
Miso 2 x 200 g
cena za 200 g

10,23

MČ: 15166 12,38*

Sušička potravin Concept S0-1025 XXL
Miso 3 kg
cena za 3 kg

1 049,00

MČ: 204232 1 269,26*

1+1 NAVÍC Kempingové křeslo
Miso 1 ks
cena za 1 ks

174,50

MČ: 203403 211,97*

vy & makro

www.makro.cz

Zdroj: interní materiály