



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

katedra managementu podnikatelské sféry

Diplomová práce

Libuše Šauerová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

katedra managementu podnikatelské sféry

**Problematika uplatňování nástrojů marketingového řízení
ve společnosti TNT Express Worldwide, spol. s r.o.**

Vypracovala:

Libuše Šauerová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Hana Ezrová, CSc.

Jindřichův Hradec, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»**Problematika uplatňování nástrojů marketingového řízení ve společnosti**

TNT Express Worldwide, spol. s r.o.«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2008

podpis studenta

Anotace

Problematika uplatňování nástrojů marketingového řízení ve společnosti TNT Express Worldwide, spol. s r.o.

Cílem práce je popsat význam marketingového řízení v podniku, provést situační analýzu společnosti TNT EWW, zhodnotit její marketingovou strategii, globální vizi a misi a zaměřit se na používání nástrojů marketingového mixu ve společnosti. Na základě získaných poznatků zhodnotit uplatňování nástrojů marketingového řízení ve společnosti a vypracovat doporučení, která by mohla přispět k rozvoji společnosti a loajalitě zákazníků.

duben 2008

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

doc. Ing. Haně Ezrové, CSc.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

a také všem zaměstnancům společnosti TNT Express Worldwide, spol. s r.o.,

kteří mi poskytovali potřebné informace

a materiály ke zpracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	VÝZNAM MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ V PODNIKU	7
2.1	Podstata marketingového řízení.....	7
2.2	Typy základních marketingových organizačních struktur	8
2.3	Moderní pojetí marketingového řízení.....	10
3	ZÁKLADNÍ FÁZE MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	11
3.1	Marketingová analýza.....	11
3.2	Tvorba a výběr marketingové strategie (vize a mise společnosti)	14
3.3	Plánování marketingových programů	17
3.4	Realizace.....	18
3.5	Kontrola a nápravná opatření.....	18
4	NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU	20
4.1	Produkt.....	20
4.2	Cena	20
4.3	Místo	23
4.4	Propagace.....	24
4.5	Lidé	24
5	SPOLEČNOST TNT	25
5.1	Představení společnosti.....	25
5.2	Globální strategie, vize a mise	27
5.3	Marketingová organizační struktura a strategie společnosti TNT.....	30
5.4	Proces marketingového řízení ve společnosti TNT EWW.....	31
5.4.1	Marketingová analýza	32
5.4.2	Tvorba a výběr marketingové strategie společnosti TNT EWW.....	44
5.4.3	Plánování marketingových aktivit.....	47
5.4.4	Realizace marketingových aktivit	48
5.4.5	Kontrola a nápravná opatření	48
5.5	Nástroje marketingového mixu ve společnosti TNT EWW.....	49
5.5.1	Produkt.....	49
5.5.2	Cena	50
5.5.3	Místo	52
5.5.4	Propagace.....	53
5.5.5	Lidé	54
6	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	55
6.1	Závěr	55
6.2	Doporučení	56
7	LITERATURA	61
8	PŘÍLOHY	63

Seznam tabulek:

Tab. č. 1: Obsah marketingového plánu.....	17
Tab. č. 2: SWOT analýza TNT.....	34

Seznam obrázků:

Obr. č. 1: Proces marketingového řízení.....	11
Obr. č. 2: Struktura odvětví	12
Obr. č. 3: Proces marketingového výzkumu	13
Obr. č. 4: Představa úplné distribuční cesty mezinárodního marketingu	23
Obr. č. 5: Struktura společnosti TNT N.V.	25
Obr. č. 6: Vize a mise TNT.....	27
Obr. č. 7: Lokální poslání a cíle TNT	28
Obr. č. 8: Proces plánování politik a strategie	29
Obr. č. 9: Klíčové procesy TNT.....	30
Obr. č. 10: Organizační struktura společnosti TNT EWW	30
Obr. č. 11: Podíl na trhu v ČR	35
Obr. č. 12: Pozice přepravních společností z hlediska ceny a kvality.....	36
Obr. č. 13: Konkurenční schopnost společností TNT EWW, DHL a UPS.....	37
Obr. č. 14: Priority z pohledu zákazníka.....	38
Obr. č. 15: Hodnocení společností z hlediska priorit stanovených zákazníky	39
Obr. č. 16: Celkové umístění jednotlivých společností z hlediska velikosti a růstu	40
Obr. č. 17: Spokojenost zákazníků	42
Obr. č. 18: Loajalita zákazníků.....	43

1 Úvod

V současné době se setkáváme s různými druhy podnikatelských subjektů. Od malých a středních podniků, až po nadnárodní korporace. Aby všechny tyto subjekty uspěly v současném dynamicky se rozvíjejícím a konkurenčním prostředí, musí se v tomto prostředí dobře orientovat, přizpůsobovat se podmínkám trhu a zvolit vhodnou strategii, která povede k úspěšnému splnění stanovených cílů.

Nedílnou součástí každé strategie by měla být, kromě finanční, výrokové a personální strategie, také dobrá marketingová a obchodní strategie, která je jedním ze základních pilířů úspěchu společnosti. Základním předpokladem úspěchu této strategie je využívání nástrojů marketingového řízení a řízení obchodních aktivit v návaznosti na cíle společnosti. Součástí marketingové strategie je nejen analýza vnitřních, ale i vnějších aspektů, které nám umožní získat přehled o postavení společnosti na trhu, vývoji daného segmentu, ale i o možnostech efektivního využívání dostupných zdrojů a konkurenčních výhod.

V malých a středních podnicích se můžeme setkat s tím, že neexistují samostatná marketingová oddělení. Dochází k takzvané kumulaci činností v rámci jednoho či několika oddělení, což může způsobit opomíjení důležitých marketingových aktivit a faktorů, které ovlivňují například rozhodování zákazníka, vývoj trhu, fungování procesů uvnitř společnosti a další důležité aspekty ovlivňující podnikatelskou činnost. U nadnárodních společností je naopak kladen velký důraz na systematické řízení těchto aktivit. Často se setkáváme s tím, že naopak existují v rámci marketingového oddělení skupiny zabývající se specifickými oblastmi marketingu, jako je PR management, propagace, řízení vztahů se zákazníky, podpora prodeje a další.

Výhodou malých a středních podniků je především to, že se pružněji a dokonaleji přizpůsobují podmínkám lokálních trhů. U nadnárodních společností často existují daná pravidla a normy, které je nutné v rámci korporace respektovat, což může určitým způsobem negativně ovlivňovat rozhodování společností na různých lokálních trzích. Naopak pozitivně může působit například jednotná prezentace značky, která přispívá k jednodušší orientaci spotřebitele na různých lokálních trzích. Je zřejmé, že vše závisí na požadované míře striktního dodržování těchto pravidel a norem v rámci korporace.

Jednou ze společností, která patří do nadnárodní korporace TNT, je společnost TNT Express Worldwide, spol. s r. o. (dále jen „TNT EWW“). TNT EWW je silná, prosperující a neustále se vyvíjející společnost poskytující služby v oblasti expresní přepravy. Její postavení na trhu je jednoznačně velmi dobré, dalo by se říci, že z pohledu Evropy a poskytování služeb, především v oblasti silniční přepravy, je TNT číslo jedna ve svém oboru. Za její hlavní konkurenty jsou považovány společnosti DHL Express (Czech Republic), s. r. o. (dále jen „DHL“), UNITED PARCEL SERVICE CZECH REPUBLIC, s. r. o. (dále jen „UPS“) a Federal Express Czech s. r. o. (dále jen „FedEx“).

Nadnárodní korporace TNT je typickým příkladem společnosti, kde je kladen velký důraz na využívání nástrojů marketingového řízení v rámci podnikatelské činnosti. Proto bylo v rámci organizační struktury vytvořeno samostatné obchodní a marketingové oddělení zodpovědné za jednotlivé oblasti marketingového řízení v návaznosti na obchodní aktivity společnosti. V oblasti marketingu musí společnost TNT EWW lokálně dodržovat určitá korporátně nastavená pravidla, takzvanou „*corporate identity*“. Jedná se především o dodržování pravidel související s externí prezentací společnosti, jako jsou loga, tiskové zprávy, ceníky, faktury a jiné externí materiály. Centrála společnosti TNT určuje ve velké míře také produktovou, cenovou a komunikační politiku. Dalším faktorem, který je nutné brát v úvahu, je dodržení stanoveného rozpočtu, což ovlivňuje lokální plánované marketingové výdaje. Společnost TNT EWW se zaměřuje především na komunikaci prostřednictvím médií pro vybranou cílovou skupinu, jako jsou odborníci v logistice a manažeři, spíše než na komunikaci prostřednictvím masových médií. Hlavním cílovou skupinou je korporátní klientela, to znamená, že se jedná v první řadě o „B2B“ („*business to business*“) obchod.

2 Význam marketingového řízení v podniku

2.1 Podstata marketingového řízení

„Marketing management definujeme jako vědu a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi ziskové vztahy. To znamená získat, udržet si a rozvíjet zákazníky tím, že vytvoříme, dodáme a komunikujeme vyšší hodnotu pro zákazníka. Marketing management tedy zahrnuje řízení poptávky, které dále zahrnuje řízení vztahů se zákazníky“ (Kotler, 2007, str. 46). Cílem marketingového řízení není jen propagace podniku, zvyšování image, podpora prodeje a podobně. „Cílem firmy je především dosažení zisku, většího tržního podílu, snaha o přežití, rychlá návratnost investic či jiný, svou podstatou ekonomický cíl“ (Světlík, 2006, str. 16).

Marketingové řízení bychom mohli také chápat jako řízení poptávky. V podstatě jde o stimulaci poptávky po výrobcích firmy. Důležité je správné načasování a volba vhodné marketingové strategie směrem ke spotřebitelům. Zvolená marketingová strategie by se měla zaměřit nejen na potenciální, ale i stávající spotřebitele, což souvisí s budováním loajality stávajících zákazníků.

„Společnosti mohou získat své zákazníky prostřednictvím nákladných, ale rychle působících marketingových investic, nebo prostřednictvím pomalejších, ale levnějších vzájemných doporučení. Jejich dlouhodobý úspěch závisí na přínosu každého jednotlivého zákazníka do celkového zákaznického portfolia“ (Villanueva, J., Yoo, S., Hanssens, D. M., 2008, str. 48).

Pojem marketingové řízení zahrnuje také systematické plánování a realizaci integrovaného řízení jednotlivých marketingových a obchodních aktivit podniku, s cílem uspokojit potřeby a cíle podniku i spotřebitele. V mnoha podnicích se setkáváme s propojením marketingového a obchodního oddělení v jeden celek podnikové struktury.

„Marketingové aktivity:

- tvorba marketingové politiky;
- realizace marketingových výzkumů;
- příprava marketingových (příp. marketingových a obchodních) plánů.

Obchodní aktivity:

- příprava obchodních plánů;
- řízení obchodních případů;
- řízení očekávaných prodejů;
- řízení obchodních pohledávek;
- řízení vztahů se zákazníky“ (Havlíček, Kašík, 2005, str. 91).

Výhoda tohoto propojení spočívá například v přehlednosti a naváznosti obou typů aktivit, v úspoře nákladů a ve flexibilitě. Naopak nevýhodou může být potlačení marketingových aktivit ve prospěch obchodních aktivit.

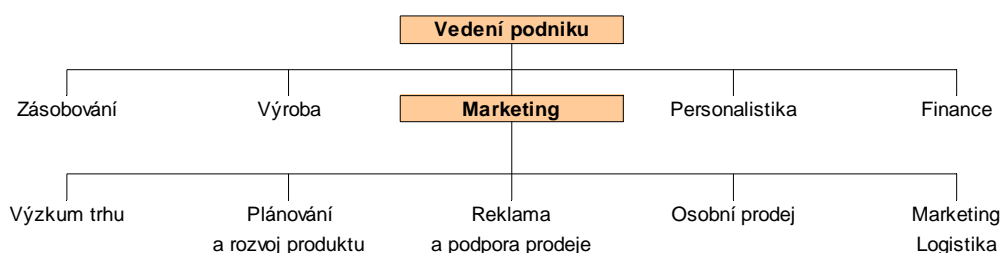
Každý podnik by si měl uvědomit, že je důležité zaměřit se nejen na samotný výrobek nebo službu, ale také na měnící se podmínky na trhu a na péči o zákazníka. Každý podnikatel by měl mít přehled o tom, co se děje v jeho podnikatelském a konkurenčním prostředí a jaké jsou potřeby zákazníků. Marketingové pojetí řízení spočívá v tom, že úspěch v dosažení cílů podniku vychází ze správné identifikace potřeb cílových zákazníků a uspokojení trhu dodáním vhodného výrobku nebo služby za přiměřenou cenu, na vhodném místě, při uplatnění účinné marketingové komunikace, efektivnější než konkurence.

2.2 Typy základních marketingových organizačních struktur

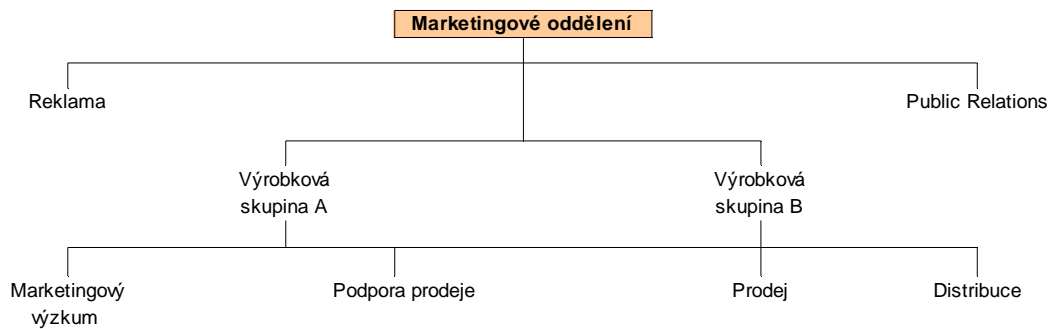
Každá společnost klade jiný důraz na úlohu marketingu ve společnosti. Proto také vznikají různé typy organizačních struktur, od marketingově zaměřených až po struktury, kde je marketing odsunut do pozadí zájmu.

V současné době jsou nejčastěji používány tyto 4 základní typy (Vaňák, M., Základy marketingu pro Vysokou školu finanční a správní, přednáška, 3. září 2007):

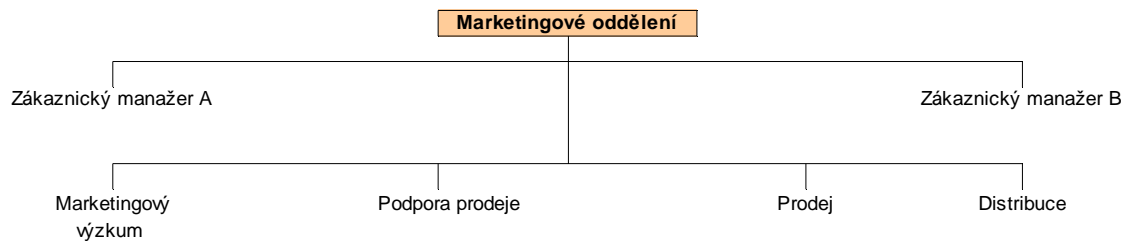
1. Funkčně orientovaná marketingová organizace



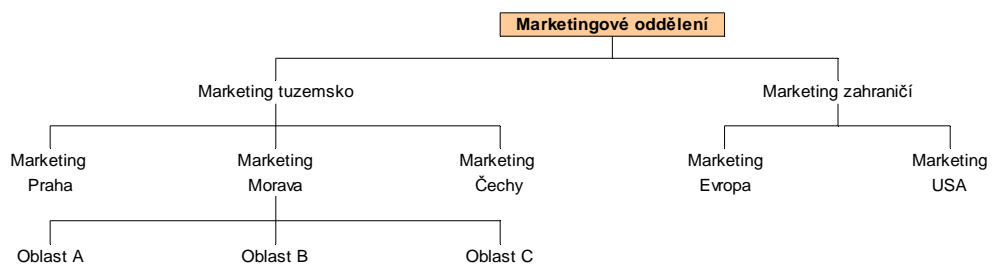
2. Výrobkově orientovaná marketingová organizace (marketingové oddělení)



3. Zákaznický orientovaná marketingová organizace (marketingové oddělení)



4. Teritoriálně orientovaná marketingová organizace (marketingové oddělení)



Záleží na každé společnosti, jaký typ organizační struktury zvolí. Jedním z rozhodujících kritérií při volbě organizační struktury je velikost organizace, její firemní strategie a orientace na výrobek, zákazníka, teritorium či funkční organizační strukturu.

2.3 Moderní pojetí marketingového řízení

Moderní marketingově řízené podniky by měly splňovat několik požadavků týkající se především uspokojování potřeb současných i potenciálních zákazníků, flexibility při přizpůsobování se požadavkům trhu, efektivity organizace práce a řízení, motivace zaměstnanců podporující jejich tvořivost a inovativnost a provozování integrovaného marketingu. To vše je klíčem úspěchu společnosti v dnešním dynamicky se rozvíjejícím konkurenčním prostředí. Marketing jako nástroj řízení by měl zabezpečovat nejen rentabilní růst podniku, ale také uspokojování potřeb podniku a zájmů spotřebitele (Morse, 1971). Marketing moderní doby spěje k tomu, že se stane konkurenční výhodou schopnost reagovat v krátkém čase na rychle se měnící podmínky trhu. Tyto rychle se měnící podmínky nutí společnosti k zamyšlení nad svými současnými marketingovými cíli a postupy.

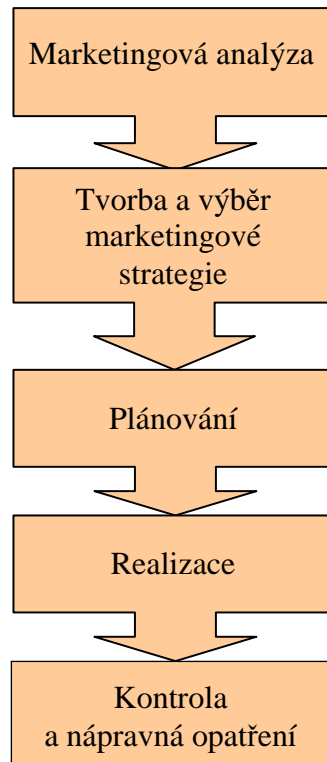
Nedílnou součástí moderní doby jsou také multimediální komunikační prostředky jako je například internet. „Spolu s tím, jak se internet stává doslova všudypřítomným, se navíc objevuje zprostředkovatelská role nového typu: *mobilní zprostředkovatel*. Tito mobilní zprostředkovatelé (např. mobilní telefony, osobní digitální asistenti, pagery atd.) užívají mnoha digitálních nástrojů (např. digitálních peněženek, chytrých karet, mobilních nákupních seznamů a platebních systémů podporovaných internetem) k rozšíření dosahu marketingu i na jiná koncová zařízení, než je stolní počítač, a k obohacení zkušeností zákazníků ve fyzickém i virtuálním světě“ (Kotler, 2007, str. 119).

Proces marketingového řízení a jeho fáze jsou podrobněji rozvedeny v následujících kapitolách. Jednotlivé fáze na sebe navazují a každá z nich je důležitým článkem při rozhodování manažerů o dalším vývoji společnosti a volbě marketingové strategie. Každá fáze zahrnuje určité postupy, které by měla společnost přizpůsobovat měnícím se podmínkám trhu. Aktualizace a inovace marketingových postupů a procesů jsou základem úspěchu společnosti.

3 Základní fáze marketingového řízení

Proces marketingového řízení bychom mohli označit za cyklus obsahující tyto základní fáze (viz obr. č. 1).

Obr. č. 1: Proces marketingového řízení



Úspěšná realizace marketingového řízení spočívá v integraci všech marketingových funkcí a jejich koordinaci s ostatními činnostmi společnosti, jako je například řízení lidských zdrojů, řízení financí, řízení provozu a tak dále.

3.1 Marketingová analýza

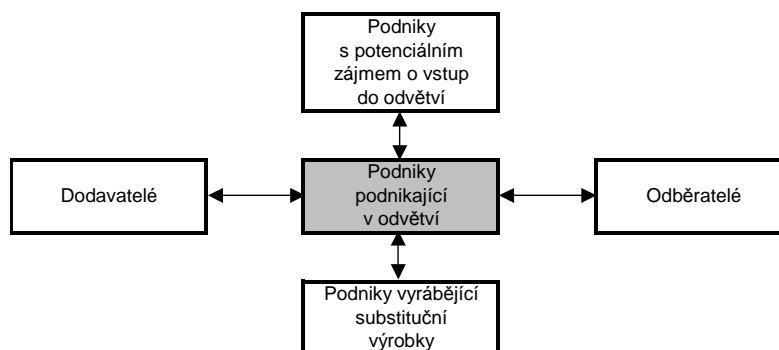
Základním předpokladem pro stanovení efektivní a účinné marketingové strategie je detailní analýza externího a interního prostředí. Tato analýza zahrnuje kompletní informace o stavu podniku a jeho postavení v konkurenčním prostředí. Zároveň dává přehled o příčinách a důvodech současného stavu, které ovlivňují stávající vývoj podniku. Jsou zde zachyceny a vyhodnoceny zejména ty relevantní faktory, které mohou mít ve středně a dlouhodobém časovém horizontu rozhodující vliv při dalším vývoji společnosti.

EXTERNÍ ANALÝZA

Pro externí analýzu můžeme využít těchto metod (Veber, 1998):

- **PEST analýza** – popisuje skutečnosti důležité pro vývoj externího prostředí; jedná se především o faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické,
- **Porterův model pěti konkurenčních sil** – tento model je zaměřen na analýzu konkurenčního prostředí v daném odvětví,

Obr. č. 2: Struktura odvětví



Pramen: DVOŘÁČEK, J. A KOL.: *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii*. I. vydání. Praha: Oeconomica 2005, str. 140

- **SWOT analýza** – dává společnosti přehled o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách,
- **BCG analýza** – používá se pro hodnocení obchodního portfolia; umístění v matici představuje tempo růstu daného trhu a tržní podíl obchodní jednotky na trhu; objem prodeje je vyjádřen velikostí plochy jednotlivých kroužků v matici,
- **Maticе GE** – používá se pro hodnocení obchodního portfolia; umístění v matici vyjadřuje posouzení obchodní jednotky z hlediska přitažlivosti trhu a konkurenčního postavení; velikost jednotlivých kroužků v matici vyjadřuje velikost příslušného trhu.

INTERNÍ ANALÝZA

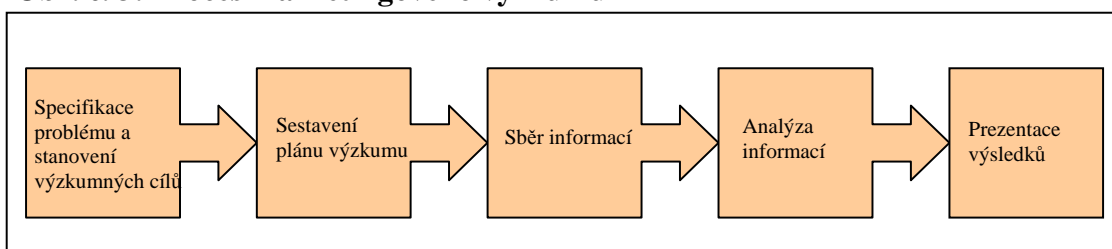
Z hlediska interní analýzy lze zkoumat například tyto faktory (Veber, 1998):

- analýza vnitřních zdrojů podniku je zaměřena především na zdroje fyzické, lidské, finanční a nehmotné,
- analýza spokojenosti zákazníků dává přehled o celkovém postoji zákazníka vůči danému výrobku či službě,
- srovnávací analýzy sledují vývoj vybraných faktorů či ukazatelů v čase.

Vzhledem k tomu, že výsledky externí a interní analýzy tvoří základ pro volbu strategie společnosti, je nezbytně nutné, aby byla data vytvořena a zpracována zkušenými odborníky ve svém oboru. Může se jednat o interní odborníky, popřípadě externí společnost, která se touto oblastí zabývá a mnohdy je schopna poskytnout kvalitnější a přesnější data o trhu a konkurenci zpracovaná na základě detailní analýzy trhu.

Součástí podkladů pro tvorbu marketingové strategie může být také marketingový výzkum zaměřený na specifickou oblast či problém. Marketingový výzkum je součástí procesu marketingového řízení podniku. Vychází z poznatků mnoha vědních oborů, jako je například statistika, matematika, sociologie a další. Jedná se především o systematické shromažďování, zaznamenávání a analýzu dat týkající se určitého specifického trhu (Přibová, 1996).

Obr. č. 3: Proces marketingového výzkumu



Pramen: KOTLER, P.: *Marketing management: analýza, plánování, využití a kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing 1998, str. 113

V současné době, kdy dochází k neustálému vývoji informačních technologií, má většina společností k dispozici moderní marketingové informační systémy, které obsahují důležitá data nezbytná pro rozhodování marketingových manažerů. Základní úloha těchto systémů spočívá ve shromažďování, zpracovávání a včasné dostupnosti potřebných informací. Součástí tohoto systému nejsou pouze interní data, ale také data

o vývoji specifického marketingového prostředí, marketingový výzkumný systém a počítačový systém na podporu rozhodování a tvorbu marketingových aktivit.

V dnešní době využívají marketingoví pracovníci různé druhy výzkumných technik. Může se jednat například o pozorování zákazníků v prodejnách, pozorování lidí doma, výzkum pomocí skupinových rozhovorů, dotazníky a průzkumy, marketingové experimenty a další (Kotler, 2003).

3.2 Tvorba a výběr marketingové strategie (vize a mise společnosti)

Marketingová strategie je součástí celkové strategie podniku vycházející z vize a mise společnosti. Je založena také na dostupných zdrojích podniku. Proto je potřeba při její tvorbě spolupracovat s ostatními manažery podniku, aby došlo k naplnění všech stanovených cílů společnosti.

„Dosažení a udržení konkurenceschopnosti představuje pro současné podniky zásadní podmínku úspěšnosti. Splnění této podmínky je nemyslitelné bez strategie, která v současném globálním, turbulentním a superkonkurenčním prostředí podniku zajistí dosažení a udržení konkurenceschopnosti. Úspěšnost do značné míry závisí na schopnosti podniku formulovat a implementovat kvalitní a unikátní strategii. Podniky musí mít formulovány vize, strategické cíle a navazující strategie, formulující směry strategického rozvoje podniku. Musí vědět, co chtějí dělat, aby byly zřetelně odlišné a jedinečné, aby nabízely něco jiného než jejich konkurenti“ (Dvořáček, 2005, str. 137).

V současné době se mezinárodní přepravní společnosti zaměřují především na to, jak rychle a pružně reagovat na dramatické změny prostředí, a to především po vstupu do Evropské unie (dále jen „EU“). Hlavní pozornost je upřena na měnící se charakter trhů a konkurenčních poměrů. Důležité však je nejen na tyto změny reagovat, ale především je předvídat a zaujmout tak proaktivní postoj a budovat konkurenční výhody. K tomu nám pomůže vybudování dobré strategie podniku.

Marketingové strategie můžeme rozlišovat dle několika hledisek. Záleží na tom, z jakého pohledu se na společnost díváme a jaké jsou její cíle. Marketingovou strategii můžeme zvolit například s cílem odlišit se od konkurence, zavést nový výrobek na trh, popřípadě se zaměřit na marketingové strategie podle toho, v jaké fázi životního cyklu

se výrobek či služba nachází. Jinou strategii pak mohou zvolit přední společnosti na trhu či celosvětové organizace.

Marketingová strategie většinou zahrnuje tyto oblasti:

- cílový trh,
- umístění,
- výrobní řada,
- cena,
- distribuce,
- prodejní personál,
- služby,
- propagace,
- podpora prodeje,
- výzkum a vývoj,
- marketingový výzkum (Kotler, 1998).

Nedílnou součástí marketingových strategií přepravních společností je v současné době především zaměření se na propagaci značky a poskytovaných služeb. Významnou roli hrají v oblasti přepravních služeb reklama, rozšiřování produktové nabídky, budování loajality zákazníků a cenová strategie. Jedním z důležitých výstupů pro tvorbu marketingové strategie je také průzkum trhu, který dává zpětnou vazbu o vývoji a pozici jednotlivých společností na trhu.

„Marketingovou strategii pro podnikání na trhu EU je možno definovat jako podnikatelskou filosofii, jejímž cílem je uspokojování potřeb a přání zákazníků na evropských trzích. Úkolem mezinárodní strategie je zajištění optimalizace firemních zdrojů a vyhledávání takových podnikatelských příležitostí na trhu EU, které podnikům umožní využívat konkurenčních výhod“ (Machková, 2004, str. 120).

Špičkové společnosti realizují svá poslání a své vize vytvořením strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu trh a sektor, ve kterém společnost působí. Politiky, plány, cíle a procesy vznikají a jsou rozvíjeny za účelem uvedení této strategie do praxe.

„Za základní atributy strategie lze označit:

- orientaci na budoucnost,
- zajištění konkurenční výhody,
- formulace základních parametrů podnikání, tj. zákazníci, výrobky, služby, objemy, trhy atp.,
- sledování souladu mezi aktivitami podniku a jeho okolím,
- stavět na klíčových zdrojích a schopnostech podniku – specifických přednostech,
- vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných k realizaci strategie,
- zohledňovat podnikovou kulturu, podnikové hodnoty a očekávání stakeholderů.

Základem pro formulování strategie je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím“ (Dvořáček, 2005, str. 138).

Pohybujeme se v dynamickém prostředí, kdy se stále mění vnější i vnitřní podmínky trhu, požadavky zainteresovaných stran a víme, že jejich časová stabilita je značně omezená. Vědomi si těchto omezení, by měly společnosti nastavit takový přístup v řízení politik a strategií, aby zaručily jejich nadčasovost a přesnost v ohledu na stále se vyvíjející trh.

Při budování strategie je důležité se zaměřit na odhady budoucích trendů a podle toho rozvíjet své působení v dané oblasti. Přepavní společnosti se zaměřují především na segmenty podnikání, kde je velký potenciál, jako například automobilový průmysl, zpracovatelský průmysl, farmaceutický průmysl, telekomunikace a tak dále. Jako příklad je možné uvést zvýšení aktivit v oblasti automobilového průmyslu, kdy dochází v České republice k velkému přílivu zahraničních investic, a v oblasti farmaceutického průmyslu, kde dochází k rozvoji v oblasti výzkumu, studií a projektů, což souvisí s přepravou vzorků a dalšího materiálu. „Firmy poskytující služby stojí před třemi úkoly: 1) zvýšit konkurenční diferenciaci, 2) zvýšit kvalitu služeb, 3) zvýšit produktivitu“ (Kotler, 1998, str. 417).

„Významnou úlohu v procesu tvorby strategie hraje tvůrčí aktivita lidí, jejich sounáležitost s podnikem, vědomí odpovědnosti vůči zákazníkům, vlastníkům, pracovnímu týmu i celé společnosti. Souhrn těchto norem tvoří podnikovou kulturu, která představuje rámec chování podniku pro formulaci vize a strategie podniku.

Prostřednictvím strategie vrcholový management integruje podnik v jeden celek, soustřeďuje jeho síly, vytváří, upevňuje a zajišťuje systémové vazby mezi jednotlivými podnikovými činnostmi a útvary za účelem dosažení úspěšnosti podniku“ (Dvořáček, 2005, str. 138).

Při budování strategie firmy by se nemělo zapomínat také na spokojenost zaměstnanců, kteří výrazně ovlivňují rozvoj společnosti a povědomí o společnosti jako zaměstnavateli. Proto je velmi důležité provádět průzkum spokojenosti zaměstnanců a motivovat je k lepším výkonům.

3.3 Plánování marketingových programů

Každá marketingová strategie by měla být zpracována do marketingových programů, které mimo jiné zahrnují rozhodování o marketingových výdajích a marketingovém mixu (viz kapitola 4). Součástí tohoto procesu je zpracování marketingového plánu, který je nezbytný pro celkový přehled o zvolené strategii a zajištění koordinace jednotlivých kroků.

Tab. č. 1: Obsah marketingového plánu

Prováděcí shrnutí a obsah tabulky	Představuje stručný přehled navrhovaného plánu.
Současná marketingová situace	Představuje základní údaje o trhu, produktu, konkurenci, distribuci a makroprostředí.
Analýza SWOT a analýza sporných záležitostí.	Identifikuje hlavní příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky, které souvisejí s danou výrobní řadou.
Cíle	Definuje cíle, kterých chce plán dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku.
Marketingová strategie	Představuje široký marketingový přístup, který bude využíván pro dosažení stanovených cílů.
Akční programy	Představují specifické marketingové taktiky projektované a implementované pro dosažení podnikatelských cílů.
Prohlášení o projektovaném zisku	Prognóza očekávaných finančních výsledků.
Kontrola	Určuje, jak bude realizace plánu kontrolována.

Pramen: KOTLER, P.: *Marketing management: analýza, plánování, využití a kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing 1998, str. 97

Marketingové plány zahrnují dvě úrovně plánování. Jedná se o strategické plány, které určují širší cíle a strategie marketingu a vycházejí ze současné situace společnosti na trhu a daných příležitostí. Druhou úroveň tvoří taktické marketingové plány, které již zahrnují specifické marketingové taktiky včetně cenové strategie, distribučních cest, propagace a tak dále. Marketingový plán je tvořen většinou ve spolupráci s ostatními manažery, stejně jako tomu bylo i v případě rozhodování o marketingové strategii. Po vytvoření a schválení marketingového plánu přichází fáze realizace a kontroly.

3.4 Realizace

Realizace marketingového plánu je v podstatě spojena s činností jednotlivých oddělení, pracovníků, případně externích subjektů. Ve fázi realizace dochází k uskutečňování aktivit definovaných v marketingovém plánu tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. V této fázi je důležitá spolupráce všech zainteresovaných subjektů, kvalitní systémové řízení, rychlé a maximálně jednoduché předávání úkolů a přesné vymezení úkolů, zodpovědnosti a časového rámce. Úspěšnost této fáze závisí na propracovanosti a dokumentaci fáze plánování. Mezi základní realizační aktivity patří především kooperace, koordinace, motivace, odpovědnost a komunikace. Fáze realizace je následně prověřena kontrolní fází, jak je popsáno v následující kapitole.

3.5 Kontrola a nápravná opatření

Marketingová kontrola je nedílnou součástí marketingového řízení. Jedná se nejen o kontrolu plnění samotného marketingového plánu, ale také o kontrolu dalších strategických ukazatelů ovlivňujících vývoj a strategii společnosti. Je nutné mít neustále aktuální údaje o jednotlivých marketingových aktivitách a jejich vývoji. Existují různé stupně marketingové kontroly, které probíhají v následujícím pořadí: kontrola marketingových výsledků, kontrola efektivnosti, kontrola rentability a kontrola marketingové strategie. (Lyková, 2000)

Každá kontrola je zaměřena na specifickou oblast řízení. Kontrola ročního plánu představuje kontrolu plnění stanovených ročních cílů. Další kontrola, kontrola rentability, je zaměřena na ziskovost definovaných oblastí. Může se jednat například o rentabilitu určitého druhu výrobků či služeb, rentabilitu zákazníků, rentabilitu obchodních aktivit, a dalších vybraných oblastí. Dává přehled managementu o tom, jak

to vypadá se ziskovostí jednotlivých aktivit a slouží jako podklad pro další strategická rozhodnutí. Kontrola efektivnosti souvisí s analýzou výkonnosti. Na základě výsledků této kontroly se zjišťuje, zda existuje ještě efektivnější způsob řízení jednotlivých aktivit. Kontrola strategie probíhá v nepravidelných intervalech, jelikož se jedná o velmi obsáhlou analýzu, která zkoumá strategii společnosti z komplexního hlediska. Na základě těchto výsledků může dojít z dlouhodobého hlediska ke změně strategie společnosti.

Hlavním důvodem provádění výše uvedených kontrol je analýza stavu jednotlivých aktivit a příprava nápravných opatření, které povedou ke splnění stanovených cílů.

4 Nástroje marketingového mixu

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“ (Kotler, 1998, str.94). Marketingový mix je součástí plánování marketingových programů, které je jednou z fází marketingového procesu. Společnost musí rozhodnout, jak rozdělí celkové marketingové výdaje mezi jednotlivé nástroje marketingového mixu. Existuje celá řada těchto nástrojů. Nejčastěji užívaná klasifikace však vychází pouze ze čtyř: Produkt („*Product*“), Cena („*Price*“), Místo („*Place*“), Propagace („*Promotion*“). V modernější marketingové teorii je užíván pátý marketingový nástroj „*People*“.

„Nový koncept marketingu, který byl vyvinut v šedesátých letech, posunul důraz z orientace na produkt směrem k zákazníkovi. Zatímco zisk stále zůstal prioritou, soubor prostředků k jeho dosažení byl rozšířen. Byl vyvinut kompletní marketingový mix sestávající ze čtyř odlišných nástrojů. Čtyři „P“, jak jsou tyto prostředky nazývány, jsou produkt, cena, propagace, místo“ (Keegan, Warren J., Schlegelmilch, Bodo B, 2001, str. 5).

4.1 Produkt

Na trhu se můžeme setkat s produkty v podobě materiálních věcí (obuv), služeb (kadeřnictví), osob (Josef Vinklář), míst (Milano), organizací (Advokátní komora) a myšlenek (poradenství).

Produkt můžeme rozdělit do pěti hierarchicky uspořádaných úrovní:

- obecná prospěšnost a užitečnost (proč si spotřebitel tento produkt kupuje),
- základní produkt (konkrétně použitelný výrobek nebo služba),
- idealizovaný očekávaný produkt (spotřebitelem očekávané vlastnosti produktu),
- přídavek k produktu (snaha nabídnout něco navíc nad očekávání zákazníka),
- potenciální produkt (zahrnuje budoucí zlepšení, ke kterým dojde).

4.2 Cena

Jediným nástrojem marketingového mixu, který produkuje příjmy je cena. Ostatní marketingové nástroje souvisí s výdaji. Jedná se v podstatě o hodnotu, kterou spotřebitel zaplatí.

Stanovení finální ceny produktu prochází několika stádii:

1. Stanovení cíle cenové politiky

Firma si může stanovit například tyto cíle:

- získání vedoucího postavení na trhu (např. kvalitou výrobku nebo služeb)
- maximalizace běžných příjmů (stanoví se optimální cena – zvýšení tržeb)
- maximalizace běžného zisku
- maximalizace využití trhu (stanovení vysokých cen)
- maximalizace růstu prodeje (maximalizace prodaného množství – nízká cena – větší objem prodeje – pokles nákladů na jednotku produkce)
- přežití (konkurenční prostředí)

2. Zjišťování poptávky

Existuje mnoho faktorů, ovlivňující citlivost poptávky. Spotřebitel příliš nereaguje na změnu ceny v případě, že se jedná o:

- vliv mimořádné hodnoty (spotřebitel se nedívá na cenu, ale na výrobek),
- vliv podvědomí o existenci substitutů (nedostatečné informace o substitutech),
- vliv obtížné srovnatelnosti (obtížnost srovnatelnosti kvality substitutů),
- vliv poměru ceny k celkovým výdajům (cena tvoří malý podíl ve výdajích spotřebitele),
- vliv velikosti podílu na celku (malý podíl na celkových nákladech na produkt),
- vliv společného podílu na nákladech (podíl třetí strany na ceně produktu),
- vliv již dříve vynaložených nákladů (pokud je zde souvislost s předchozími investicemi),
- vliv závislosti ceny a kvality (pokud se jedná o mimořádný výrobek – kvalita, luxus),
- vliv skladovatelnosti (není možné produkt skladovat).

3. Odhad nákladů

Náklady firmy dělíme na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou ty náklady, které se s objemem výroby nemění. Variabilní se mění v závislosti na objemu produkce. Pro cenovou strategii je nezbytné, aby byla stanovena celková výše nákladů. Finální cena by měla pokrýt celkové náklady na produkci, distribuci a prodej.

4. Analýza nákladů a cen konkurence

Pro stanovení cenové strategie je nezbytná znalost nákladů a cen konkurentů (externí průzkum, dotaz přímo na spotřebitele, ceník konkurence a tak dále).

5. Výběr metody tvorby cen

Firma začíná s cenotvorbou v momentě, kdy má dostatečné informace o poptávce, svých nákladech a podmínkách konkurentů.

Metody tvorby cen mohou být stanoveny pomocí:

1) Cenová přírážka – znamená, že k odhadnutým celkovým nákladům se připočítá standardní přírážka, která představuje zisk firmy.

Jednotkové náklady = variabilní náklady + fixní náklady/prodej (ks)

Cena přírážkou = jednotkové náklady/(1 – požadovaná návratnost prodeje)

2) Cílová návratnost – firma stanoví takovou cenu, která jí zaručí návratnost investic (ROI – return on investment).

Cena ROI = jednotkové náklady + (požadovaná návratnost x investovaný kapitál) / prodej (ks))

Je důležité se zaměřit na takzvaný bod zvratu, kdy se náklady protínají s výnosy.

Objem bodu zvratu = fixní náklady / (cena – variabilní náklady)

Podnikatel by měl hledat úspory v nákladech, což snižuje počet, který musí firma prodat, aby dosáhla stanoveného ROI.

3) Vnímaná hodnota – při tvorbě cen se bere v úvahu hodnota vnímaná zákazníkem (marketingový výzkum). Zpracuje se koncepce výrobku pro určitý trh s plánovou kvalitou a cenou s odhadem prodeje. Podle této koncepce se naplánují veškeré náklady a investice. Následně dojde opět ke srovnání ceny a nákladů na výrobek s předpokládaným ziskem. V případě, že vše odpovídá očekávání, výroba se rozjede.

4) Hodnota – účtuje se nízká cena za vysoce kvalitní nabídku. Jedním druhem hodnotové tvorby cen je „trvale nízká cena“. Princip spočívá v tom, že se udržuje trvale nízká cena a marže se nemění.

5) **Běžné ceny** – v tomto případě se firma řídí cenami konkurentů a nebere příliš ohled na vlastní náklady a poptávku. Tato metoda cenové tvorby se objevuje především v oligopolních odvětvích, kdy se menší firmy přizpůsobují cenám rozhodující firmy.

6) **Cenové nabídky** – v této metodě se stanovuje cena podle očekávané nabídky konkurence. Nesmí to však být za nižší cenu než jsou náklady. Tato metoda se využívá především ve společnostech, které připravují velké množství cenových nabídek.

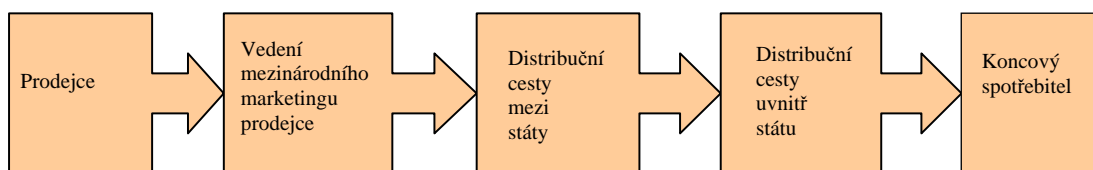
6. Výběr konečné ceny

Cenová rozhodnutí musí být v souladu s ostatními nástroji marketingového mixu. Strategii nízkých cen obvykle doprovází masová marketingová kampaň. Strategie záměrně nízkých cen pracuje s nízkými maržemi a může proto limitovat rozpočet na ostatní součásti marketingového mixu. Naproti tomu se k vyšším cenám přistupuje mnohem „diskrétněji“. Vyšší ceny jsou často doprovázeny prvotřídní prezentací, výběrem nejlepších distribučních cest a případně i nákladným osobním prodejem.

4.3 Místo

Tento marketingový nástroj je možné pojmenovat jako distribuční cesty. Firma by měla učinit daný produkt snadno dostupným pro spotřebitele.

Obr. č. 4: Představa úplné distribuční cesty mezinárodního marketingu



Pramen: KOTLER, P.: *Marketing management: analýza, plánování, využití a kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing 1998, str. 370

4.4 Propagace

Propagace zahrnuje nejrůznější způsoby komunikace se spotřebiteli při představování a seznamování zákazníka s danými produkty.

Existuje pět nástrojů propagace: inzerce / reklama, podpora prodeje / propagační prodej – kupony, soutěže, prémie, PR, osobní prodej/prodejní síly, přímý marketing – telemarketing a podobně. Jeden či všechny jsou uplatněny v komunikačním marketingovém mixu, jak můžeme nazývat marketingově orientovanou komunikaci se zákazníkem. Při sestavování komunikačního mixu jsou zvažovány výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů.

4.5 Lidé

Tento nástroj je součástí moderní marketingové teorie. Můžeme ho například chápat jako důležitost chování lidí v oblasti prodeje a jejich působení na spotřebitele. Jedná se o velmi významný marketingový nástroj především v sektoru služeb, jelikož zde nejde o hmotné produkty, ale o schopnost lidí zapůsobit na spotřebitele například kvalitou služeb, cenou nebo osobností a schopnostmi prodejce. Úspěšnost při prodeji služeb závisí na schopnosti poskytovatele služeb uspokojit potřeby zákazníka a získat si jeho důvěru. Jak již bylo zmíněno, jedná se o nehmotné produkty, proto velmi často závisí úspěch poskytovatele služeb na zkušenostech zákazníků a jejich doporučeních.

5 Společnost TNT

5.1 Představení společnosti

Název (Česká republika): TNT Express Worldwide, spol. s r. o.

Rok založení: 1946

Poprvé v České republice: 1990

Počet obsluhovaných států: 220

Počet zaměstnanců v České republice: 240

Počet sběrných center: 2 v Evropě (jedno pro leteckou a jedno pro silniční přepravu)

Počet vlastních letadel: 2 v České republice

Počet dep v České republice: 5

V současné době je společnost TNT na českém trhu druhým největším poskytovatelem expresních služeb a stále zvyšuje svůj podíl na trhu, který dosahuje přibližně 11 %, tak jak vyplývá z posledního průzkumu společnosti Accenture v roce 2006 (viz obr. č. 11).

TNT je považována za společnost, která nabízí spolehlivost, vysoce kvalitní služby, zaměřuje se na zákazníka a zdůrazňuje kvalitu. Takto společnost vidí zákazníci, státní orgány a odborníci pro posuzování kvality. Důkazem je Národní cena České republiky za jakost, kterou společnost získala v roce 2005. Tohoto postavení dosáhla díky dobré obchodní a marketingové strategii, řízení lidských zdrojů, technickému zdokonalení, zlepšení infrastruktury a dobře řízeným partnerstvím.

Obr. č. 5: Struktura společnosti TNT N.V.



Pramen: TNT N.V. (2008) Corporate information (2008). Staženo dne 10. ledna 2008 z http://group.tnt.com/images/20080326_tnt_corporate_information_tcm31-299116.pdf

TNT EWW je dceřinnou společností nadnárodní korporace TNT N.V., která zahrnuje dvě divize („*Express* a *Post*“), jak zobrazuje obrázek č. 5. Divize logistiky byla, z důvodu stále klesajícího trendu z hlediska profitability, v roce 2006 prodána. V rámci tohoto uskupení společnost TNT EWW spolupracuje s divizí expresních služeb, jak na mezinárodní, tak na lokální úrovni.

TNT N.V. je veřejná akciová společnost se sídlem v Nizozemí a její akcie jsou obchodovatelné na burzách v Amsterdamu, New Yorku, Londýně a Frankfurtu. TNT N.V. je holdingová společnost a určuje firemní strategii i cíle pro celou skupinu. TNT N.V. poskytuje širokou nabídku poštovních a zasilatelských služeb po celém světě. Tyto služby zahrnují vyzvednutí, skladování, třídění, dopravu a distribuci širokého výběru produktů pro zákazníky v rámci garantovaných časových rámců.

Značka TNT byla založena v Austrálii, když si v roce 1946 Ken Thomas koupil nákladní vůz, se kterým založil vlastní firmu. Tato společnost („*Thomas National Transport*“) nově zavedla doručení zásilky z Melbourne do Sydney do druhého dne.

Poté, co společnost upevnila své postavení, expandovala během 70. a 80. let do Evropy a Asie a sloučila se s několika organizacemi. Následně se stala součástí Národních poštovních služeb Nizozemska („*National Postal Service of the Netherlands*“), čímž vznikla společnost TPG (TNT Post Group N.V.). V roce 2006 došlo k prodeji divize logistiky a tím se název společnosti změnil pouze na TNT N.V (TNT EWW, 2008). Důvodem prodeje byla celosvětová koncentrace společnosti pouze na expresní přepravu.

TNT působí v České republice od roku 1990. Nejdříve společnost navázala partnerskou spolupráci s místní kurýrní společností TEN Express. V roce 1991 byla založena oficiální pobočka TNT a od roku 1992 působí TNT v České republice jako samostatný podnikatelský subjekt.

Hlavními konkurenty společnosti TNT jsou převším společnosti:

DHL Express (Czech Republic), s. r. o.

„Společnost DHL je největším světovým poskytovatelem služeb v oblasti expresní, pozemní, námořní a letecké přepravy, logistických služeb a řízení dodavatelských řetězců“ (DHL, 2008).

UNITED PARCEL SERVICE CZECH REPUBLIC, s. r. o.

„UPS je největší společností na světě zabývající se doručováním zásilek; je v čele všech světových poskytovatelů řešení pro dodavatelské řetězce a nabízí širokou škálu možností synchronizace přepravy zboží, informací a finančních prostředků. UPS doručuje zásilky do více než 200 zemí a teritorií po celém světě“ (UPS, 2008).

Federal Express Czech s. r. o.

„Společnost FedEx zajišťuje přístup na rostoucí celosvětové trhy prostřednictvím své propracované zásobovací a přepravní sítě, a obchodních a informačních služeb“ (FedEx, 2008).

5.2 Globální strategie, vize a mise

Formulace politiky a strategie je založena na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran. Strategické politiky TNT vycházejí z vize a mise mateřské společnosti a lokálně rozpracované politiky a strategie odrážející požadavky a představy vlastníků společnosti. Vizí společnosti TNT je: „Naše vize je uspokojit zákazníky a být nejúspěšnější firmou v oblasti expresních přepravních služeb pro firemní zákazníky.“ A misí společnosti je: „Naše mise je být nejrychlejším a nejspolehlivějším poskytovatelem expresních přepravních služeb.“ Mezinárodně užívaná prezentace mise a vize globální společnosti je uvedena na obrázku č. 6.

Obr. č. 6: Vize a mise TNT



Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *Interní materiály*. Praha: TNT Express Worldwide, spol.s. r. o. 2008

Lokálně na trhu České republiky TNT rozvedla výše uvedené cíle, tak aby respektovaly místní trh a splňovaly očekávání mateřské společnosti, jak uvádí prezentační materiál společnosti, viz obr. č. 7.

Obr. č. 7: Lokální posláním a cíle TNT

Posláním firmy:

Jsme česká společnost, která je v oboru dobře známa jako provozovatel celosvětové expresní přepravní sítě.

Cíle společnosti:

Být prvotřídní, nejrychlejší, nejspolehlivější, expresní společnost proslulou svým závazkem pečovat o spokojenost zákazníků.

Poskytovat špičkové služby na profesionální úrovni a neustále překračovat očekávání našich zákazníků.

Vytvořit otevřené a přístupné pracovní prostředí, které bude naše zaměstnance motivovat k iniciativnímu, zodpovědnému a loajálnímu přístupu, což přispěje k růstu hodnoty firmy.

Pokračovat v rozvoji celosvětové a české přepravní sítě ve prospěch našich zákazníků.

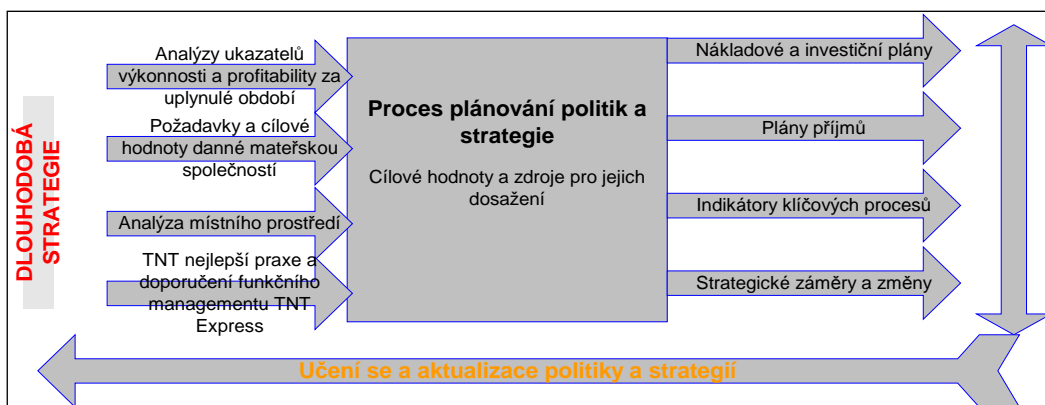
Dosažením těchto cílů zajistíme růst hodnoty firmy a uspokojíme potřeby našich zákazníků, akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů a české společnosti, v níž působíme.

Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *Interní materiály*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r.o. 2008

Cílem každé společnosti, podnikající v oblasti expresní přepravy je být nejrychlejší a poskytovat své služby v co nejvyšší kvalitě. Důležité v této oblasti podnikání je vždy být o krok napřed před konkurencí.

Strategie je formována s využitím informací z řady oblastí, například analýzy interních ukazatelů výkonosti, hodnotách mateřské společnosti, znalosti místního prostředí a podobně. Celková strategie firmy je dále rozpracována do čtyřech oblastí: nákladové a investiční plány, plány příjmů, indikátory klíčových procesů, strategické záměry a změny. Celý proces plánování politiky a strategie, včetně jejího přezkoumávání se odehrává dle schématu uvedeného v obrázku č. 8.

Obr. č. 8: Proces plánování politik a strategie

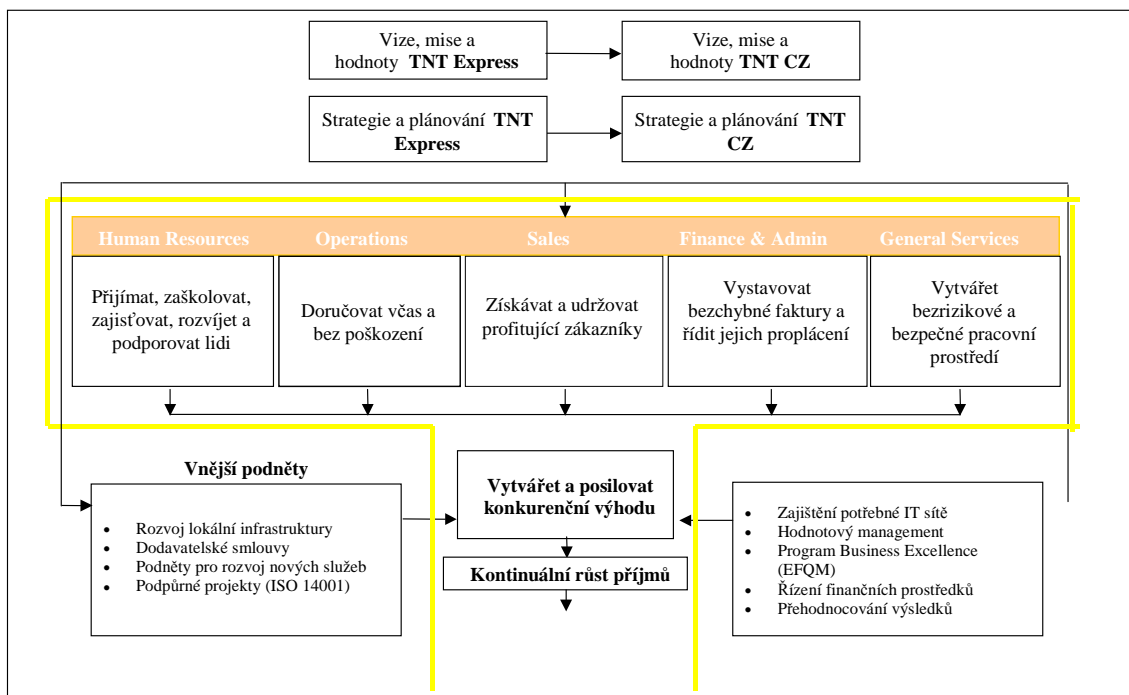


Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *Sebehodnotící zpráva pro účast v Národní ceně České republiky za jakost*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r.o. 2005

Politiku a strategii společnost TNT dále rozvíjí pomocí sedmi klíčových procesů a každý z nich je spojen s výkonnostním ukazatelem, který umožňuje výsledky jednotlivých procesů změřit a následně i zhodnotit. Tím je zajištěna kontrola neustálého zlepšování.

Management TNT vypracoval promyšlenou strategii, která je znázorněna v následujícím obrázku, viz obr. č. 9. Tyto klíčové procesy se týkají těchto sedmi oblastí: personální, logistické, obchodní, finanční, provozní, konkurence a oblasti neustálého zvyšování příjmů společnosti.

Obr. č. 9: Klíčové procesy TNT

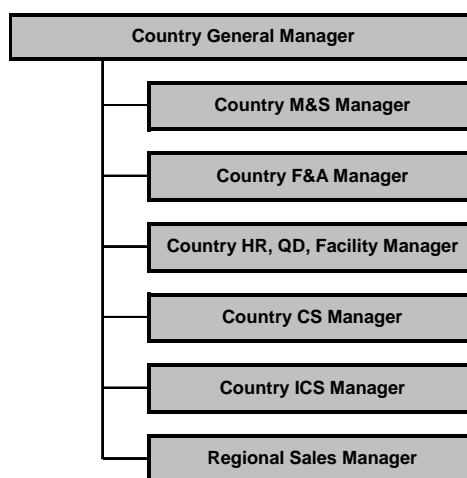


Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r. o.: *Sebehodnotící zpráva pro účast v Národní ceně České republiky za jakost*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2005

5.3 Marketingová organizační struktura a strategie společnosti TNT

Dle typu marketingové struktury (viz obr. č. 10) bychom mohli charakterizovat společnost TNT EWW jako **funkčně orientovanou marketingovou organizaci**.

Obr. č. 10: Organizační struktura společnosti TNT EWW



Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r. o.: *Interní materiály*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2008

Na počátku nového tisíciletí se společnost TNT začala systematicky věnovat problematice marketingové strategie. Na základě informací z mnoha zdrojů bylo zřejmé, že obecná známost její obchodní značky je poněkud zastíněna obchodní značkou největšího konkurenta, společností DHL.

Po vstupu do EU a růstu konkurence si byla a je společnost TNT vědoma toho, že je nutné zvyšovat povědomí o její existenci a propagovat své aktivity v oblasti přepravních služeb. Management zvažoval, zda investovat do velké reklamní kampaně, nebo penetrovat znalost obchodní značky postupně a infiltrovat do podvědomí lidí jiným způsobem, než robustní reklamní kampaní. Společnost se rozhodla pro druhou variantu a navrhla několik způsobů, jak toho dosáhnout. Jednalo se například o:

1. novou korporátní identitu, tj. veškerá vozidla v barvách TNT, vybavení kurýrů uniformami a tak dále,
2. zviditelnění na odborných akcích, kde se může nacházet potenciální zákazník, jako je sponzoring, účast na veletrzích, publikace článků v odborných časopisech, účast manažerů a odborníků na seminářích a tak dále,
3. podpora kulturních a sportovních akcí,
4. ostatní způsoby zviditelnění (bilboardy, inzerce a tak dále).

Ačkoli stále obecné povědomí o obchodní značce TNT není na úrovni, kterou by si společnost představovala, její výsledky potvrzují, že povědomí o kvalitě a spolehlivosti služeb mezi odbornou veřejností roste, neboť nového zákazníka získává především od konkurence.

Vzhledem k tomu, že většina marketingových aktivit je řízena centrálně oddělením marketingu mateřské společnosti, TNT EWW se v České republice zaměřilo především na komunikační a propagační aktivity nikoli na komplexní marketingový plán, jak je obvyklé v jiných společnostech. Za přípravu této části plánu marketingových aktivit je zodpovědné marketingové oddělení společnosti, které se skládá ze dvou členů (viz obr. č. 10)

5.4 Proces marketingového řízení ve společnosti TNT EWW

V následujících kapitolách budou popsány jednotlivé etapy marketingového řízení ve společnosti TNT EWW. Jako podklad pro zpracování této praktické části byly využity interní materiály společnosti TNT EWW týkající se především marketingového

průzkumu, průzkumu spokojenosti zákazníků TNT EWW a marketingových aktivit probíhajících v této společnosti.

5.4.1 Marketingová analýza

EXTERNÍ ANALÝZA

Společnost TNT EWW využívá pro **externí analýzy** segmentu přepravních služeb například Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu, jež je jednou z nejpoužívanějších analýz ve většině společností.

Další možností, kterou společnost TNT EWW využila, byla analýza trhu expresních přepravních služeb a konkurence provedená společností Accenture.

Porterův model pěti konkurenčních sil

1. Dodavatelé

Organizace spolupracuje s různými dodavateli materiálu a služeb, jež jsou nutné pro zabezpečení chodu společnosti. Jedná se především o dodavatele kancelářského materiálu, obalového materiálu, služeb v oblasti marketingu (mailing, organizování akcí pro zákazníky, propagace a tak dále). Minimálně jednou ročně probíhá hodnocení dodavatelů, kde dochází k přehodnocení spolupráce. Na základě těchto výsledků dochází případně k vypsání výběrové řízení na dodavatele nového. Vše podléhá přísným pravidlům, která jsou uvedena v ISO dokumentaci společnosti.

2. Zákazníci

Společnost TNT EWW se zaměřuje nejen na své nejvýznamnější zákazníky, ale i na střední a malé zákazníky, kteří představují pro společnost určitou jistotu. Její hlavní cílovou skupinu tvoří „B2B“ zákazníci, jak je uvedeno v úvodu této práce. Vzhledem k tomu, že společnost nabízí široké portfolio služeb, není omezena žádným segmentem. Její služby využívají zákazníci v různých segmentech, například: bankovníctví, automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, telekomunikace a další. Společnost se snaží také budovat loajalitu svých zákazníků různými věrnostními programy, zákaznickými kampaněmi a akcemi. K oslovení potenciálních zákazníků využívá především přímý marketing.

3. Podniky podnikající v odvětví

Za hlavní konkurenty společnosti TNT jsou považovány společnosti DHL, UPS a FedEx. Společnost TNT se neustále snaží o to, aby měla aktuální údaje o jejich poskytovaných službách a budoucích plánech. Největší „výzvou“ pro společnost TNT je především společnost DHL, která dominuje na mezinárodním i vnitrostátním trhu, jak vyplývá také z průzkumu společnosti Accenture uvedeném níže.

4. Podniky vyrábějící substituční výrobky

Za podniky nabízející substituční služby jsou považovány lokální přepravní společnosti, spedice, společnosti nabízející logistické služby, Česká pošta a další podniky nabízející služby v oblasti přepravy, skladování a distribuce. Tyto podniky představují pro společnost TNT hrozbu zejména z hlediska cenové politiky.

5. Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví

Segment přepravních služeb je považován za nasycený trh, proto není jednoduché se v tomto odvětví prosadit. Je zde příliš velká konkurence a ve většině případů se jedná především o cenovou konkurenci a dumping cen. Konkrétně v oblasti expresních přepravních služeb dominují především nadnárodní společnosti, jako jsou DHL, TNT, UPS a FedEx, které profitují z úspor nákladů z rozsahu. Proto je pro potenciální soukromé přepravce velmi obtížné se v tomto oboru prosadit.

SWOT analýza

Jednou z nejznámějších a nejběžnějších analýz, kterou používá také společnost TNT EWW je SWOT analýza. Silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb jsou zobrazeny v tabulce č. 2. „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“ (Jakubíková, 2005, str. 59).

Tab. č. 2: SWOT analýza TNT

Silné stránky	TNT	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Silná nadnárodní společnost. • Dobré hodnocení kvality služeb, péče o zákazníka i profesionality obchodních zástupců. • Flexibilní rozsah služeb. • Osobní přístup, znalost zákazníků, komunikace. • Systematická práce se zákazníkem (Interní dotazník spokojenosti zákazníka se službami TNT). • CIT řešení na vysoké úrovni. • Přehlednost služeb i poskytování informací. • Certifikáty (ISO, IIP, TAPA A, BOZP, a tak dále). • Teritoriální management (obchodní aktivity). 		<ul style="list-style-type: none"> • Nízká spontánní znalost značky TNT. • Není přesně definována konkurenční výhoda. • Loajalita zákazníků i zaměstnanců. • Nestabilní obchodní tým. • Vyšší cenová hladina. • Vystupovat jako 1 tým! • Daleko menší investice do marketingu než konkurence. • Nedostatek dat z trhu pro rozhodování. • Není jasná strategie TNT EWW (koncentrace pouze na plnění rozpočtu).
Příležitosti		Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj Asie. • Komplexní řešení “na míru”. • Využít růstu v segmentu „<i>automotive</i>“ a „<i>high-tech</i>“ (DHL v sektoru „<i>automotive</i>“ hůře hodnocená). • Loajalitní program. • Regionální rozvoj průmyslových zón. • Navázání spolupráce s menšími přepravci. • Vysoká poptávka po speciálních službách. • Vzestup ekologického myšlení. 		<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší aktivita UPS a FedEx uškodí více TNT než DHL. • Klíčový zákazníci tvořící vysoké % obrátu, odejdou ke konkurenci (lepší obchodní podmínky). • Fúze, akvizice významných konkurentů. • Nasycenost trhu expresních přepravců. • Silná konkurence – dumping cen. • Legislativa v přepravě.

Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *Interní materiály*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2008

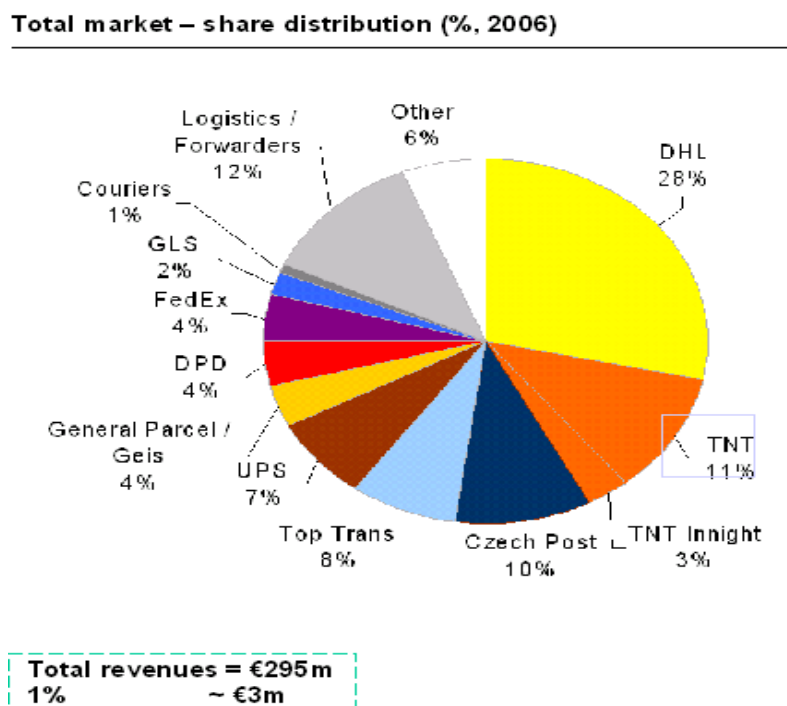
Průzkum trhu zpracovaný společností Accenture (2007)

Společnost TNT si nechala v roce 2007 zpracovat společností Accenture analýzu trhu v segmentu přepravních služeb na úrovni České republiky v oblasti mezinárodní a vnitrostátní přepravy („*TNT Czech Republic – Growth Strategy Project*“). V této analýze jsou zpracovány údaje týkající se především spokojenosti zákazníků, konkurence a dalších důležitých faktů ovlivňující postavení společnosti TNT EWW na českém trhu. Tento průzkum byl proveden na základě podkladů a interview

poskytnutých jednotlivými přepravními společnostmi a na základě interview s 11 významnými zákazníky společnosti TNT EWW.

Cílem výzkumu bylo především zjistit postavení společnosti TNT EWW na trhu přepravních služeb a porovnat ji s největšími konkurenty v oblasti expresní přepravy.

Obr. č. 11: Podíl na trhu v ČR

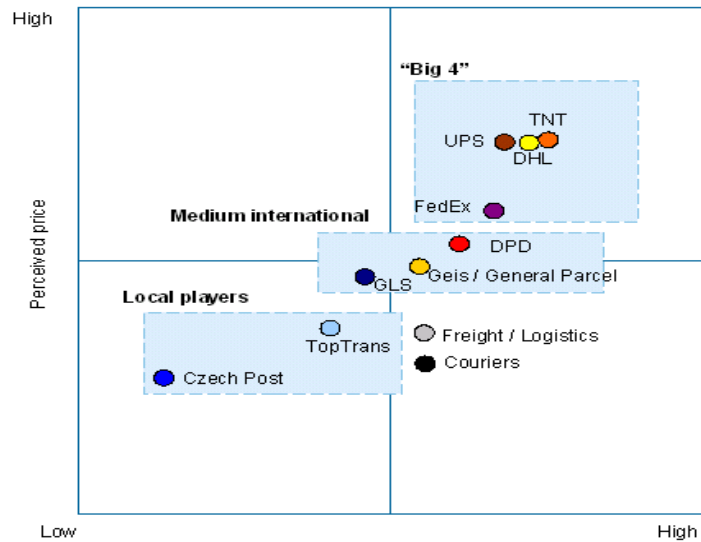


Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *TNT Czech Republic – Growth Strategy project*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2007

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že vedoucí postavení na trhu přepravních služeb zaujímá společnost DHL s 28 %, která se zaměřila nejen na poskytování mezinárodních, ale také vnitrostátních přepravních služeb (koupě největšího vnitrostátního přepravce, společnosti PPL). Společnost TNT EWW zaujímá na trhu expresních přepravců druhé místo s 11 %. Čtyři největší konkurenti a poskytovatelé expresních přepravních služeb vlastní celkem 53 % celkového podílu na tomto trhu. Zbývajících 47 % je rozděleno mezi vnitrostátní přepravce, poskytovatele logistických služeb, kurýry a ostatní menší mezinárodní přepravce.

Obr. č. 12: Pozice přepravních společností z hlediska ceny a kvality

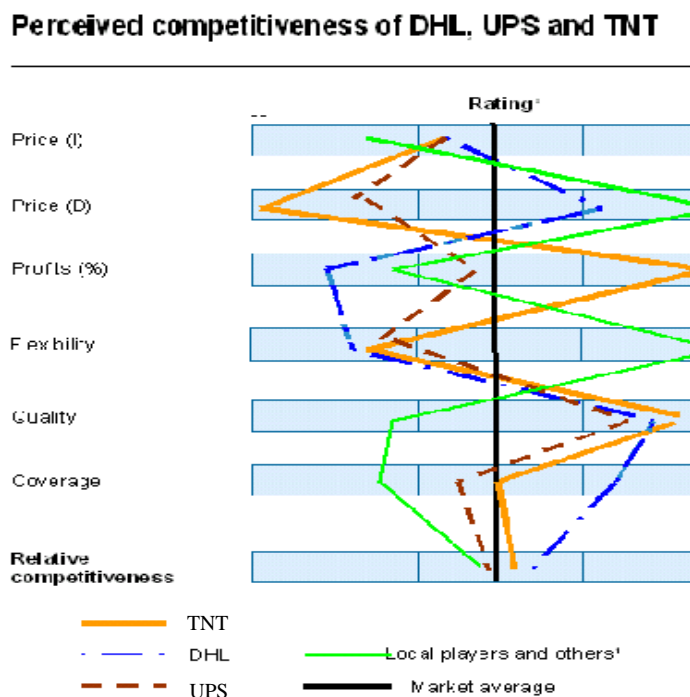
Perceived positioning of express players (2006)



Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *TNT Czech Republic – Growth Strategy project*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r.o. 2007

Na tomto grafu je znázorněno, jak jsou vnímáni jednotliví přepravci z hlediska ceny a kvality poskytovaných služeb. Společnosti TNT EWW, DHL a UPS nabízí téměř stejnou kvalitu za podobnou cenu. Naopak společnost FedEx nabízí některým svým zákazníkům až 80-ti procentní slevy ze základního tarifu. Ostatní přepravci nabízí průměrnou kvalitu za průměrnou cenu, popřípadě nízkou kvalitu za nízkou cenu.

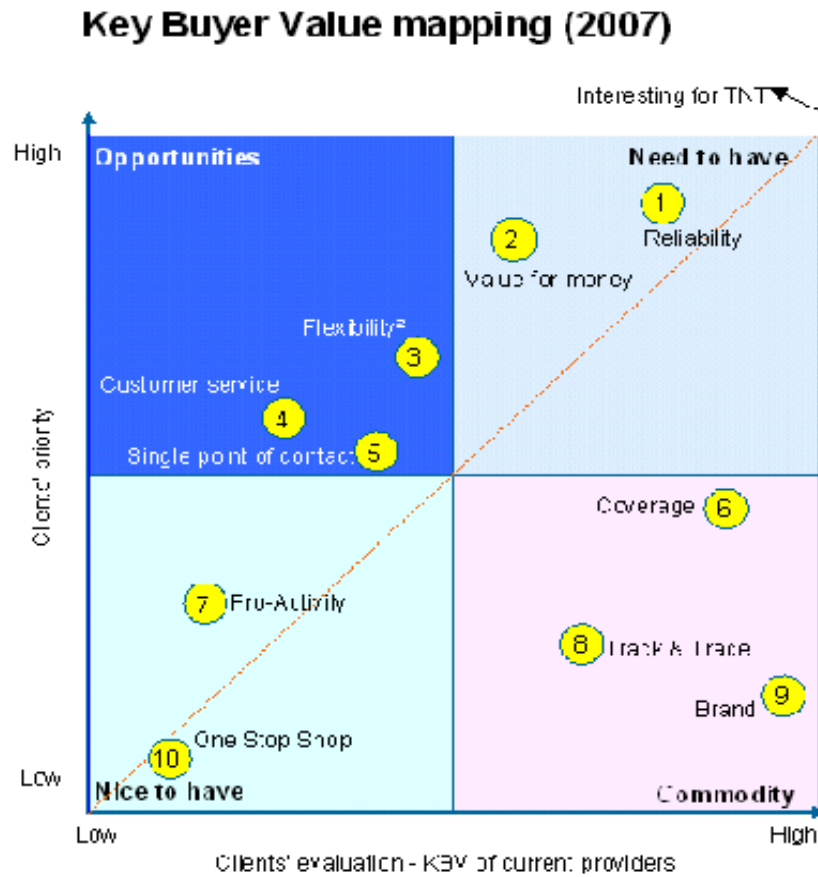
Obr. č. 13: Konkurenční schopnost společností TNT EWW, DHL a UPS



Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *TNT Czech Republic – Growth Strategy project*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2007

Na základě průzkumu konkurenční schopnosti společností TNT EWW, DHL a UPS bylo zjištěno, že společnosti TNT EWW a UPS mají podobný přístup k podnikání v tomto segmentu, zatímco společnost DHL se odlišuje tím, že zaujímá významné postavení také na vnitrostátním trhu a v oblasti nákladní přepravy. Společnost TNT EWW sice poskytuje vysokou cenu za vnitrostátní přepravu a je hodnocena jako méně flexibilní, nicméně v mezinárodní přepravě je z cenového hlediska konkurenceschopná. Dále dominuje v oblasti kvality. Z hlediska pokrytí je jednoznačně nejlépe hodnocena společnost DHL, která dosáhla tohoto vysokého hodnocení díky sloučení se společností PPL. Celkově zaujímá společnost TNT EWW druhé místo v této oblasti. Společnost DHL první, UPS třetí a ostatní menší přepravní společnosti se dělí o další pozice.

Obr. č. 14: Priority z pohledu zákazníka

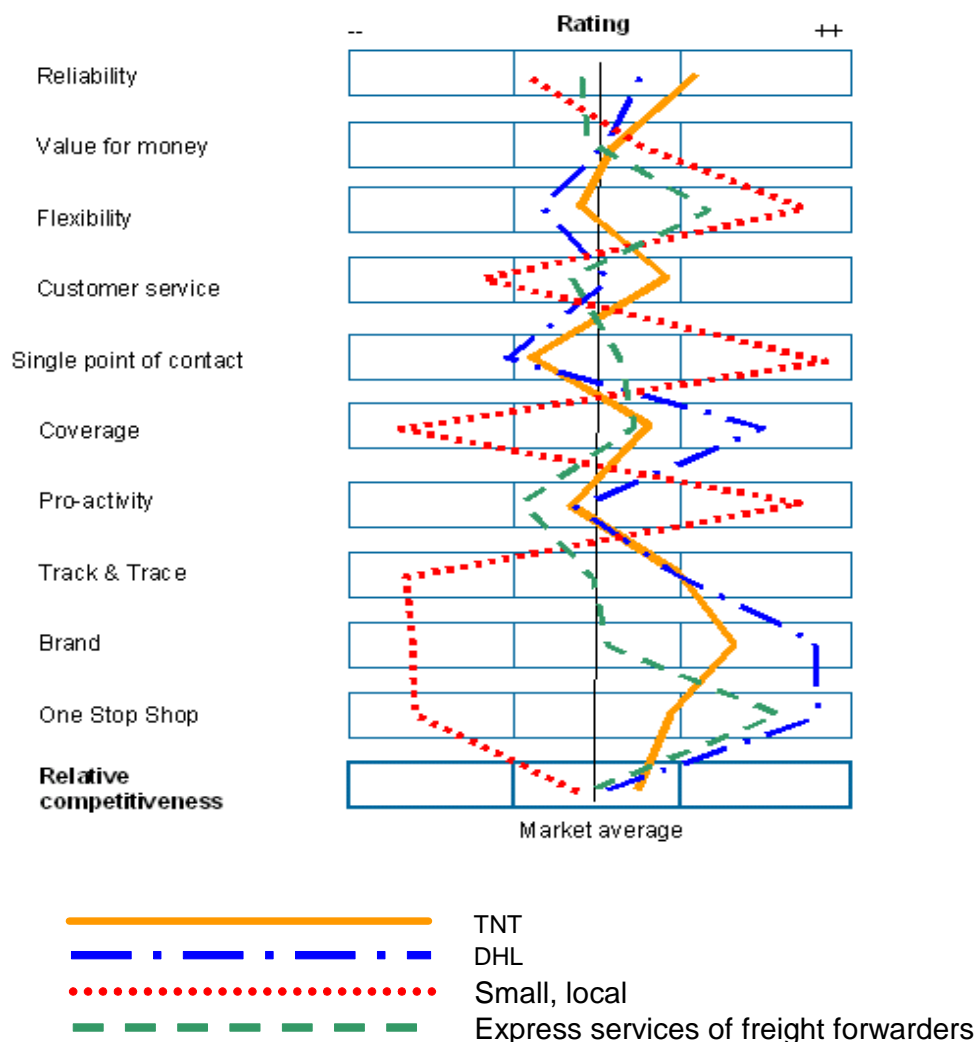


Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *TNT Czech Republic – Growth Strategy project*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2007

Z pohledu zákazníků je nejdůležitější spolehlivost a hodnota získaná využitím dané služby a přepravce. Dalšími důležitými oblastmi jsou pro zákazníky flexibilita, zákaznický servis a jedno kontaktní místo pro vyřizování všech požadavků zákazníka.

Obr. č. 15: Hodnocení společností z hlediska priorit stanovených zákazníky

TNT's relative positioning on KBVs (2007)



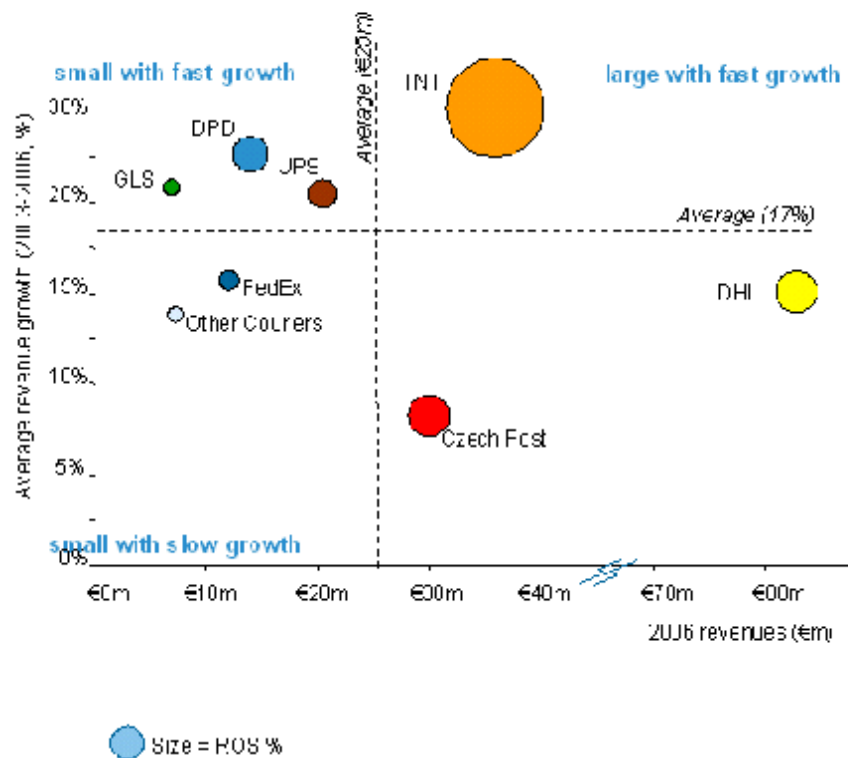
Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *TNT Czech Republic – Growth Strategy project*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2007

Z pohledu priorit stanovených zákazníky jsou společnosti TNT EWW a DHL podprůměrně hodnoceny zejména v oblastech flexibility, proaktivity a jednoho kontaktního bodu (místa) pro zákazníky.

TNT EWW je nejlépe hodnoceno v oblastech spolehlivosti a zákaznického servisu. Nad průměrem trhu se nachází také v oblastech pokrytí, sledování zásilek a znalosti značky.

Obr. č. 16: Celkové umístění jednotlivých společností z hlediska velikosti a růstu

Total market – positioning on size & growth (% , €m)



Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *TNT Czech Republic – Growth Strategy project*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2007

Z obrázku číslo 16 vyplývá, že společnost DHL je největší společností na trhu. Její růst je způsoben především sloučením se společností PPL v roce 2006. I přesto, že se jedná o rychle rostoucí společnost, celkově se nachází společnost DHL, z hlediska jejího růstu, pod průměrem tohoto segmentu.

Společnost TNT EWW je nejprofitabilnější společností na tomto trhu s 29 % ROS („Return on Sales“), což je způsobeno tím, že se tato firma koncentruje především na mezinárodní přepravu a optimalizaci nákladů přepravy.

U společností UPS a FedEx můžeme zaznamenat také rychlý růst, nicméně profitabilita společnosti FedEx je výrazně nižší, z důvodu poskytování velkých slev některým zákazníkům.

Z výše uvedených faktů vyplývá následující:

- **DHL** je jednoznačným „*leaderem*“ na trhu. Tento fakt je zcela zřetelný téměř ve všech oblastech dotazů (grafů), prováděných v průzkumu. Vedoucí pozici získala DHL hlavně díky dlouholetému působení na trhu a dlouhodobě rozvíjenému a dobře cílenému marketingu. Díky všeobecnému vysokému povědomí o DHL je tato společnost považována také za poskytovatele kvalitních a profesionálních služeb, přestože to ne vždy splňuje. K tomuto faktu určitě přispívá také každoroční „Exportní cena DHL“. V roce 2005 a 2006 opět skupina Deutsche Post (do které DHL patří) fúzovala, tentokrát se společností EXCEL a českou společností PPL, zaměřenou na přepravu vnitrostátních zásilek. Její síť se tak rozšířila a doplnila o další portfolio služeb, a to zejména o vnitrostátní síť.
- **TNT EWW** je druhým největším poskytovatelem expresních služeb s největší profitabilitou. Jak vyplývá z výše uvedeného průzkumu, společnost by se měla zaměřit především na růst podílu na trhu a dále na flexibilitu, proaktivitu, zákaznický servis a jedno kontaktní místo pro vyřizování požadavků zákazníků.
- **UPS a FedEx** – obě tyto společnosti jsou výraznými hráči na poli expresních přeprav do USA, UPS také do Asie (kde investuje do rozvoje již více než 5 let). FedEx vstoupil přímo na český trh v roce 2004, jeho současná cenová politika („*dumping*“) nasvědčuje o tom, že hledá nejrychlejší cestu, jak „naplnit“ exportní objemy. Na evropském trhu ovšem jejich služby nepatří mezi konkurenceschopné.

INTERNÍ ANALÝZA

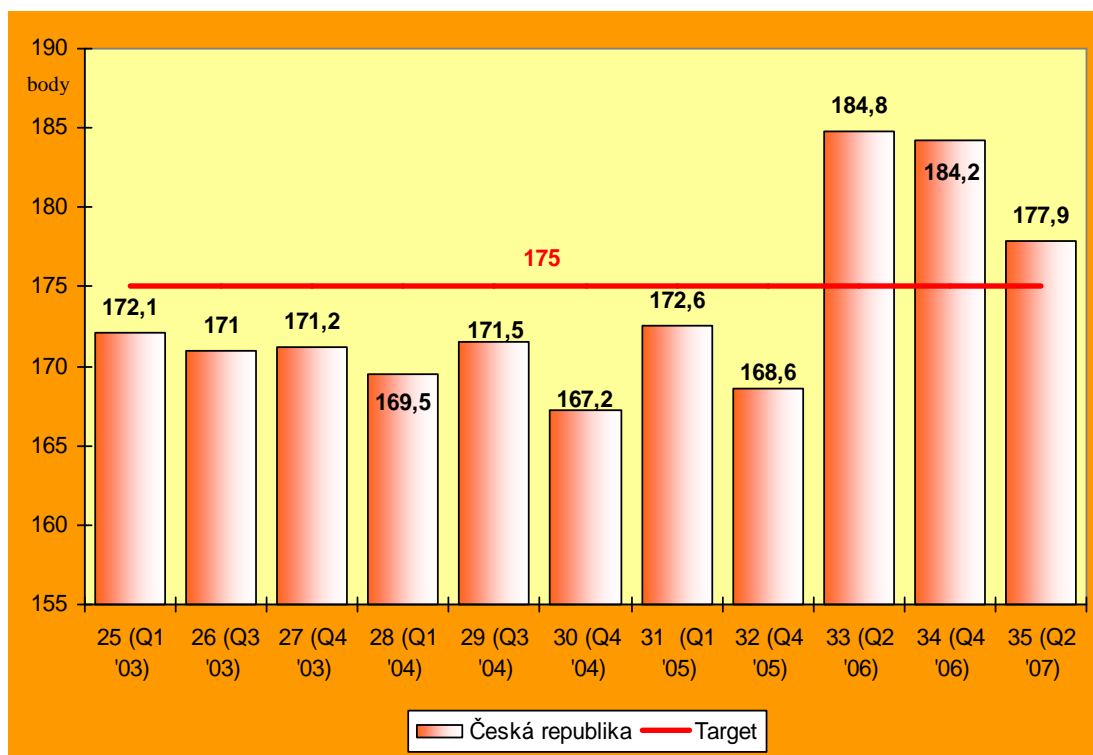
Pro interní analýzu využívá společnost TNT EWW různé druhy reportů, včetně reportů marketingových, důležitých pro rozhodování a analýzu vybraných faktorů. Jednou z nejdůležitějších interních analýz společnosti je analýza spokojenosti zákazníků se službami TNT, která slouží mimo jiné také k tvorbě marketingové strategie a plánování marketingových aktivit. Toto sledování proběhlo již v několika takzvaných vlnách.

Poslední analýza byla provedena v květnu 2007 (vlna w35). Bylo odesláno 1600 dotazníků, z toho vráceno 338. Míra návratnosti dosáhla 21,13 %. Dotazník je přílohou č. 1 této práce.

Cíle interního průzkumu a analýzy:

1. Zjišťovat názory zákazníků TNT EWW na služby, které společnost poskytuje a identifikovat rozdíly mezi požadavky, očekáváním zákazníků a realitou.
2. Měřit loajalitu zákazníků vedle spokojenosti.
3. Identifikovat loajální zákazníky versus zákazníky, které může společnost ztratit.
4. Identifikovat důvod jejich nespokojenosti a důvod jejich loajality.

Obr. č. 17: Spokojenost zákazníků



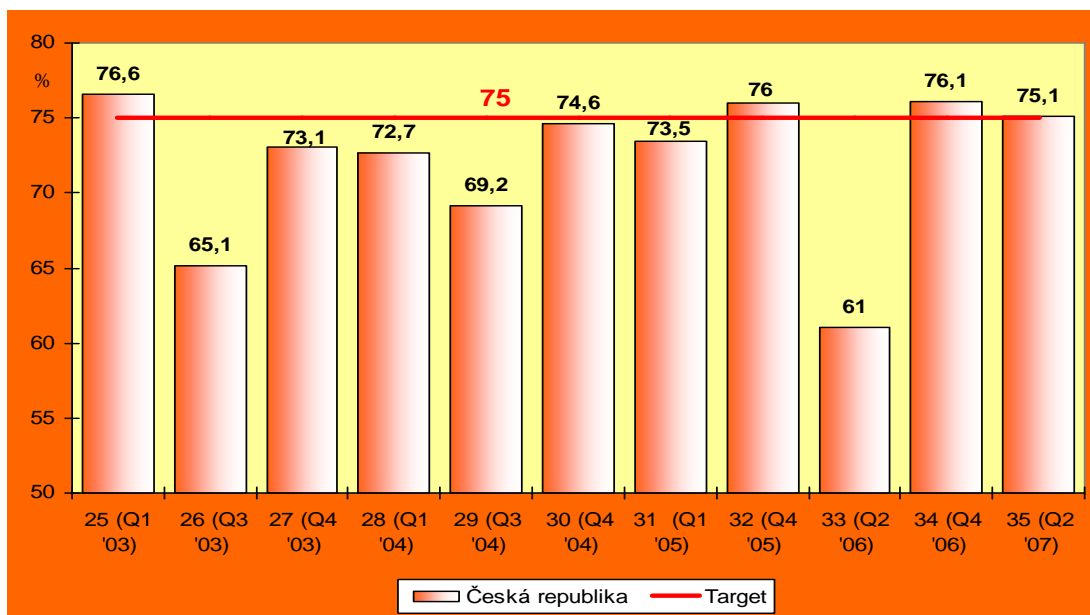
Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *Customer Loyalty Measurement*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2007

Hlavními důvody poklesu ukazatele spokojenosti zákazníků byl pokles výsledků u otázek:

18 Včasnost informování v případě problému s doručím zásilky	-25.3
10 Vhodnost nabízeného času pro vyzvednutí zásilek	-3.1

38 Rychlost řešení stížností	-14
8 Schopnost TNT Express přepravovat vnitrostátní zásilky	-12
7 Schopnost TNT Express přepravit všechny Vaše zásilky	-21.4
21 Schopnost nabídnout vhodné řešení problému v případě potřeby	-6.6
25 Kvalita faktur vystavovaných TNT Express	-15.8

Obr. č. 18: Loajalita zákazníků



Pramen: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.: *Customer Loyalty Measurement*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r.o. 2007

Jak je vidět z výše uvedeného grafu, loajalita zákazníků poklesla oproti roku 2006 o 10 %.

Hlavní příčinou poklesu loajality je pokles celkové úrovně služeb poskytovaných společnostmi TNT EWW ve srovnání s konkurencí.

Pět otázek s nejlepším výsledkem – srovnání vlny 35 (2. čtvrtletí 2007) a vlny 34 (4. čtvrtletí 2006):

Pořadí	Otázka	w35	w34
I.	20. Úspěšnost přepravy vícekusých zásilek	193,9	184,8
II.	22. Úspěšnost objednávání přepravy zásilek prostřednictvím Oddělení služeb zákazníků	188,3	192,6
III.	31. Schopnost obchodních zástupců TNT Express	192,6	195,3

porozumět vašim obchodním požadavkům

IV. 32. Příjemný přístup obchodních zástupců	189,7	198,5
V. 5. Vhodnost produktu "Economy Express" pro Vaše účely	188,5	189,3

Pět otázek s nejhorším výsledkem – srovnání vlny 35 (2. čtvrtletí 2007) a vlny 34 (4. čtvrtletí 2006):

Pořadí	Otázka	w35	w34
I. 18.	Včasnost informování v případě problému s doručení zásilky	132,8	158,1
II. 4.	Vhodnost produktu „Global Express“ pro Vaše účely	153,1	187,4
III. 10.	Vhodnost nabízeného času pro vyzvednutí zásilek	154,9	159,0
IV. 38.	Rychlost řešení stížností	158,5	172,5
V. 8.	Schopnost TNT Express přepravovat vnitrostátní zásilky	160,7	172,7

Výsledkem interní analýzy je pokles spokojenosti a loajality zákazníků. Hlavní důvody jsou uvedeny v předchozích komentářích u jednotlivých grafů. Společnost TNT EWW by měla systematicky budovat loajalitu zákazníků a zlepšit kvalitu svých služeb v nejhůře hodnocených oblastech, aby obstála v nelehkém konkurenčním boji.

5.4.2 Tvorba a výběr marketingové strategie společnosti TNT EWW

Jelikož se jedná o nadnárodní společnost, marketingová strategie je připravována centrálou společností, která v nejbližší době neplánuje žádné větší aktivity týkající se zvýšení povědomí o značce (masová reklama, celosvětová propagace). Aktivity centrálního marketingu jsou zaměřeny především na podporu nových i stávajících produktů, podporu rozvoje distribuční sítě v Asii a propagaci aktivního partnerství Světového potravinového programu při OSN („World Food Programme, WFP“).

Lokální aktivity marketingu společnosti TNT EWW se odvíjí především od interní analýzy spokojenosti zákazníků, aktivit předchozího roku, rozpočtu a inovativních nápadů marketingových pracovníků. Hlavním cílem těchto aktivit je zejména zvyšování podílu společnosti TNT EWW na českém trhu (viz analýza podílu na trhu v ČR – obr. č. 11) a s tím související zvyšování povědomí o značce, produktová podpora, PR („Public Relations“) a budování loajality zákazníků. Dle interních materiálů a informací se však nedá říci, že by se jednalo o marketingově řízenou společnost. Ve společnosti TNT je sice kladen velký důraz na využití nástrojů marketingového řízení,

ale i přesto se jedná spíše o obchodně řízenou společnost. Z celkového pohledu je patrné, že marketing zde plní spíše podpůrnou funkci, což není z hlediska budoucnosti dostačující, jak vyplývá z níže uvedeného článku.

„Marketing bude v následujících letech čelit obrovským výzvám. Tradiční meze a rozdíly uvnitř a mezi firmami, zákazníky a nabídkami se rozpouštějí. Dnešní doba informací je čím dál více řízena konkurenčním bojem a schopnost udržet si postavení na trhu založená pouze na materiální nabídce je ohrožená všude, takže úspěšnost firem a manažerů bude záviset na schopnosti umět použít nástroje, které produkuje dnešní informační společnost“ (Marketing & komunikace, 2008).

Marketingová strategie společnosti TNT EWW je zaměřena především na korporátní klientelu (takzvaný „B2B“ obchod) a je tvořena na základě rozpočtu schváleného na stanovené období (1 rok). Předpokládá se zde spolupráce jednotlivých oddělení v dílčích oblastech. Obecně lze říci, že se jednotlivá oddělení podílí na dílčích oblastech strategie následovně.

Cenová strategie je tvořena na základě analýzy trhu a konkurence. V tomto případě je využita analýza společností z hlediska ceny a kvality (viz obr. č. 12). Na její tvorbě se podílí především komerční oddělení, které připraví cenové návrhy a centrála společnosti, která musí tyto návrhy schválit.

Distribuce je dómenou provozního oddělení, které je zodpovědné za kompletní distribuční síť nejen v České republice, ale také za mezinárodní přepravu mezi překladišti a depy a zákazníky. Pod pojmem distribuce se skrývá také pokrytí v rámci České republiky. Tato oblast je ve společnosti TNT EWW hodnocena hůře než u konkurenční společnosti DHL, jak vyplývá z analýzy hodnocení společností z hlediska priorit stanovených zákazníky (viz obr. č. 14). V oblasti distribuce informací o nových produktech a novinkách společnosti vůbec, využívá marketingové oddělení především „*direct mail*“, internetové stránky a služby telemarketingu a obchodních zástupců.

Prodejní personál tvoří obchodní zástupci, kteří jsou jednou z nejdůležitějších složek společnosti. Jelikož se jedná o segment služeb, práce prodejního personálu je pokládána za „klíč k úspěchu“. Obchodní zástupci jsou zodpovědní nejen za prodej služeb, ale také za poprodejní servis a vyjednávání se zákazníkem. Proto se společnost TNT EWW

snaží zvyšovat profesionalitu svých zástupců různými typy školení jak interními, tak externími.

Zákaznický servis poskytuje podporu všem zákazníkům. Důležitá pro společnost je profesionalita a vynikající znalost produktů a fungování společnosti. Proto společnost poskytuje kvalitní školení všem pracovníkům, v případě, že uvádí novou službu nebo produkt na trh. Kvalita zákaznického servisu je hodnocena vysoko nad úrovní konkurence (viz obr. č. 14).

V oblasti **propagace** hraje nejdůležitější roli oddělení marketingu, které připravuje různé druhy lokálních aktivit a akcí pro zákazníky. Společnost se snaží zvýšit povědomí o značce TNT, jelikož je vidět z průzkumu týkajícího se znalosti značky, že dalece zaostává za největším konkurentem, společností DHL (viz obr. č. 14). Jednou z nejdůležitějších aktivit je loajaltní program pro zákazníky, který by měl projít v roce 2008 kompletní aktualizací.

Výzkum a vývoj je z větší části aktivitou marketingu centrály společnosti. Společnosti TNT EWW provádí tuto činnost především na lokální úrovni. Nejflexibilnější oblastí jsou pro tuto aktivitu služby oddělení „*Special Services*“, kdy společnost TNT EWW poskytuje služby zákazníkům na míru a vyřizuje veškeré požadavky zákazníků, které nelze uspokojit v rámci standardních služeb a produktů.

Marketingový výzkum je opět jednou z hlavních činností marketingu. Je zaměřen vždy na specifickou oblast jako je například průzkum trhu konkurence, znalost značky, spokojenost zákazníků a další.

Nejčastějšími aktivitami, které jsou součástí marketingové strategie, jsou takzvané „*direct mail*“ kampaně, řízené centrálou společnosti TNT, zaměřené na podporu stávajících produktů a služeb. Jedná se o přímé oslovení zákazníka, které může být spojeno s žádostí o zpětnou vazbu. Druhými nejčastějšími aktivitami jsou reklama a sponzoring. Veškeré aktivity, jež jsou součástí marketingové strategie jsou uvedeny v marketingovém plánu pro rok 2008, jež je součástí přílohy č. 2.

Dle interních informací získaných ze společnosti TNT EWW, není, kromě pravidelných aktivit opakujících se každoročně, jasně známá další marketingová strategie společnosti na lokální úrovni. Jelikož v současné době nedochází ve společnosti TNT EWW

k plnění rozpočtu stanoveného na rok 2008, bylo nutné upravit náklady na marketingové aktivity, což znamená i aktualizaci marketingového plánu a změny v marketingových aktivitách.

Vzhledem k tomu, že se nejedná v našem případě o marketingově řízenou společnost, nejsou v marketingové strategii společnosti příliš zohledněny výsledky průzkumu společnosti Accenture. Jedná se především o oblasti flexibility, proaktivity a jednoho kontaktního místa pro zákazníky. Z marketingové strategie je patrné, že se jedná o podpůrnou činnost.

5.4.3 Plánování marketingových aktivit

Marketingové aktivity jsou součástí marketingového plánu, který podléhá schválení centrálou společnosti TNT. **Plán marketingových aktivit**, který je přílohou č. 2 této práce, je rozdělen do několika oblastí:

1. „*Public Relations*“ (spolupráce s agenturou),
2. Komunikace (kampaně – „*direct mail*“, věrnostní program, reklama, sponzoring, zákaznické akce, propagační materiál),
3. Znalost trhu (znalost segmentu, marketingový výzkum),
4. Produktová podpora (materiály pro obchodní zástupce a zaměstnance společnosti).

Pro každou tuto oblast je vyčleněn určitý rozpočet. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, v současné době se nedaří plnit stanovený rozpočet, proto je součástí marketingového plánu také krizová varianta, která omezuje určitý druh aktivit, jako jsou některé produktové kampaně, reklama na mostech, omezení mediálních kampaní a další (označeny žlutě v příloze č. 2 – Plán marketingových aktivit 2008).

Součástí marketingového plánu je také detailní rozpis aktivit v oblasti „*Public Relations*“, kampaně a ostatní marketingové aktivity.

Jakmile je plán marketingových aktivit odsouhlasen, dochází k vytvoření detailního rozpisu činností a odpovědností jednotlivých oddělení. Jako příklad můžeme uvést kampaň z loňského roku, zaměřenou na podporu nových produktů a služeb (příloha č. 3). Ve fázi plánování dochází ve společnosti TNT EWW také k diskuzi o jednotlivých činnostech a zapracování případných námětů a připomínek.

5.4.4 Realizace marketingových aktivit

Ve fázi realizace dochází k plnění dílčích činností, které jsou popsány v detailním rozpracování marketingového plánu. Ve společnosti TNT EWW je fáze realizace spojena s mítinkem zúčastněných stran a podrobným seznámením s jednotlivými body, odpovědnostmi a časovým rámcem. Všichni odpovědní zaměstnanci jsou seznámeni s jejich povinnostmi a vše je písemně zaznamenáno do plánu dané aktivity, který je aktualizován dle skutečného stavu věci. Na realizaci marketingových aktivit se největší měrou podílí marketingové oddělení. Nemalou úlohu zde však hraje také provozní, obchodní a komerční oddělení, které jsou zodpovědné především za aktualizaci kontaktů zákazníků společnosti TNT EWW a distribuci výrobků a služeb.

5.4.5 Kontrola a nápravná opatření

Kontrola plnění marketingového plánu ve společnosti TNT EWW probíhá průběžně s plněním jednotlivých marketingových aktivit. Jako příklad můžeme uvést hodnocení kampaně (viz příloha č. 4), jejíž hlavní náplň a rozpis aktivit jsou prezentovány v příloze č. 3.

Kontrola vybraných aktivit ve společnosti TNT EWW je spojena se sledováním výše obratu ve stanoveném období a nárůstu počtu zákazníků, popřípadě kontrolou úspěšnosti dané aktivity ve formě zpětných dotazníků a podobně. V případě zavádění nových produktů, cen a služeb je sledován obrat i počet zákazníků, kteří tohoto produktu či služby využili.

Na základě výsledků provedené kontroly jsou stanovena nápravná opatření, jako je například změna ve způsobu provedení dané aktivity, zrušení aktivity pro další období, naplánování úplně nové aktivity a podobně. Vzhledem k tomu, že není jasně stanovena marketingová strategie společnosti TNT EWW pro další období, není možné přesně určit, jaká nápravná opatření společnost TNT EWW aplikovala.

5.5 Nástroje marketingového mixu ve společnosti TNT EWW

5.5.1 Produkt

Společnost TNT EWW je společností podnikající v oblasti expresní přepravy a logistiky. Proto jsou výstupem společnosti přepravní a logistické služby. Tyto služby se v moderní době vyvíjí dle požadavků a očekávání zákazníků. Přepravní a logistické služby dřívějších dob představovaly pouze přemístění požadovaného zboží z jednoho místa na druhé.

Špičkové mezinárodní přepravní a logistické společnosti rozvinuly poskytované služby a dodaly jim další rozměry. Přepravní služby současnosti, které poskytuje společnost TNT EWW by se daly rozebrat takto:

Základní produkt – zajištění přepravy z jednoho místa na druhé. Jedná se o historické pojetí této služby.

Očekávaný produkt – zákazník očekává, že jeho zboží bude přepraveno rychle a bezpečně do všech světových destinací.

Společnost TNT má propracovanou přepravní síť, která se skládá z hlavních přepravních cest, nejvíce frekventovaných, spojující globální logistická a překládací centra. Společnost má obchodní zastoupení ve většině zemí světa. Tam, kde by obchodní zastoupení nebylo ekonomicky výhodné, společnost využívá zajištění svých služeb prostřednictvím smluvních lokálních partnerů. Tímto společnost TNT může nabídnout zákazníkovi přepravní služby do všech zemí světa. Takto propracovaná síť nabízí také časové úspory a společnost tedy může garantovat časy doručení. Proto společnost nabízí například takové servisy jako je doručení do 9 hodin, do 10, do 12 hodin a tak dále.

Přídavek k produktu – společnost TNT EWW nabízí další doplňkové služby, které jsou nedílnou součástí poskytované přepravní služby. Zákazník má možnost monitorovat pohyb svojí zásilky a novinky společnosti prostřednictvím internetu, účastnit se různých kampaní a zapojit se například do loajalitního programu.

Společnost také vyvinula vlastní software, který usnadňuje zákazníkovi administrativu spojenou s přípravou přepravní dokumentace k zásilkám. Tento software může mít

zákazník nainstalován na svém počítači a pomocí něho může vyměňovat data se společností TNT EWW a nakládat s fakturami a přepravními listy. Vyvinutější software pro posílání velkého množství zásilek již umožňuje přenos dat a automatické zpracování.

Potenciální produkt – společnost TNT EWW nabízí také své skladovací kapacity pro potřeby zákazníků. Tyto prostory bude do budoucna zvětšovat, jelikož je tato služba pro zákazníky velmi nákladná a kapacitně omezená a zájem o ni ze strany zákazníků stále roste. Zákazníci v tomto případě nebudou potřebovat svoje vlastní skladovací prostory a zaměstnance. Veškerou tuto práci, a s tím spojenou administrativu, provede přepravní společnost a dle požadavků doručí zásilky na určené místo.

5.5.2 Cena

Cenotvorba přepravních služeb je velmi komplexní záležitost vzhledem k rozmanitosti této služby v moderní době, jak je popsáno v předcházející kapitole. Společnost musí sledovat vývoj vlastních nákladů na přepravu, ceny konkurence, ale také vývoj poptávky zákazníků a strategické cíle globální společnosti.

„Přestože nároky zákazníků na kvalitu stoupají, obecně ceny přepravy dlouhodobě klesají nebo minimálně stagnují. To i přes evidentně rostoucí ceny vstupů. Bylo to tak možné proto, že zvyšující se objemy zásilek a přepravních výkonů dovolily zvyšovat efektivitu a produktivitu přepravního procesu tak, že ve výsledku šlo cenu alespoň udržet. Růst nákladů v posledních 18 měsících už ale překonává možnosti dalšího zvyšování efektivitu. Z těchto důvodů roste tlak na ceny a dá se očekávat, že bude dále narůstat. Hlavními náklady, jejichž ceny se zvyšují, a významně tak vstupují do nákladových kalkulací přepravních firem, jsou zejména náklady personální, zvláště s očekávaným dalším zrychlováním růstu mezd v roce 2008, dále i ceny nájmu nemovitostí a ceny energií“ (Anděl, 2008, str. 6).

Společnost TNT EWW využívá dvě metody tvorby cen, a to nákladovou tvorbu ceny a stanovení ceny dle konkurence. Tyto metody kombinuje.

Nákladová tvorba ceny

Společnost, stejně jako jiné podnikatelské subjekty, sleduje vývoj vlastních nákladů, vývoj variabilních nákladů – nákladovost jednoho kilogramu, nákladovost přepravy na

jednu zásilku a tak dále. Vše s cílem stanovit cenu tak, aby společnost realizovala zisk, který by pokryl veškeré náklady a dále vytvářel čistý zisk společnosti.

Ceny přepravních služeb podléhají externím vlivům. Protože přeprava je zajišťovaná mimo jiné leteckou nebo kamionovou dopravou, výkyvy v cenách pohonných hmot výrazně ovlivňují hospodaření společnosti TNT EWW. Společnost proto byla nucena v nedávné historii sáhnout k nepopulárnímu opatření přenesení zvýšených nákladů na zákazníka. Společnost zavedla takzvaný bezpečnostní příplatek, který souvisí se zvýšenými náklady zajištění bezpečnosti letecké přepravy, spojenými s procedurami zavedenými v letecké dopravě po teroristických útocích v září 2001 v USA. Tento příplatek byl zakalkulován do cen za přepravu. Dále po výrazném nárůstu cen pohonných hmot musela společnost TNT EWW zavést také takzvaný benzinový příplatek, který je aktualizován na pravidelné měsíční bázi a je účtován separátně jako procento z hodnoty přepravného.

Ceny dle konkurence

Stejně jako konkurence – např. DHL, UPS a tak dále – se společnost TNT EWW snaží zvětšovat svůj tržní podíl. Protože přepravní firmy pronikly již na všechny geografické trhy, další rozšiřování je možné především na úkor svého konkurenta.

Proto se v tomto odvětví v poslední době snaží veškeré společnosti porovnávat svoje ceny s cenami konkurentů. Protože většina zákazníků se snaží snižovat náklady, stalo se běžnou praxí vypisovat výběrová řízení na přepravní služby. Společnost proto musí zvažovat předpokládaný objem služeb odebraných zákazníkem a minimální cenu, kterou může předložit do tendru. S tím je ovšem spojena také analýza cen konkurence, aby byla cenová nabídka schopna obstát v konkurenci ostatních cenových návrhů.

Cenová diferenciac

Společnost užívá řady diskriminačních prvků s cílem maximalizovat zisk z jednotlivých druhů přepravy. Jedná se jak o způsob zvolené přepravy, časový faktor, destinaci, hmotnost či velikost zásilky, předpokládaný objem přepravy a tak dále.

Ceníky se základními cenami společnosti jsou založeny na následujících principech:

- Vyšší cena přepravy do vzdálenějších destinací. Společnost rozdělila země, do kterých zásilky doručuje, do několika zón se stejnou cenovou hladinou.
- Vyšší cena přepravy pro rychlejší servis. Společnost přepravuje ne-expresní zásilky kamiónovou dopravou, která je levnější než letecká, a proto je její cena nižší. Naopak expresní služby více využívají letadel, proto jsou jejich ceny vyšší.
- Přeprava zásilek o vyšší hmotnosti je dražší. Společnost oceňuje každé kilo přepravované zásilky.
- Přeprava zásilek s velkými rozměry je dražší. Společnost užívá vzorce pro přepočítání rozměrů zásilek tak, aby byly porovnatelné s hmotností zásilek, a tímto vypočítává takzvanou volumetrickou hmotnost. Cena je potom odvozena od vyšší hmotnosti – skutečné, nebo vypočtené volumetrické.

5.5.3 Místo

Společnost se snaží přiblížit co nejvíce svým zákazníkům, proto usiluje o to, aby její distribuční řetězec byl co nejkratší. Zásilky jsou vyzvedávány kurýry přímo u zákazníků, a stejně tak doručovány přímo do prostor firem zákazníků. Jedinými přepravními body, kterými musí zásilka projít, jsou nejbližší depa odesílatele a příjemce a překladiště pro letecké či silniční zásilky.

Společnost TNT si uvědomuje zvýšené požadavky zákazníků na flexibilitu a komplexnost služeb, a proto i umístění svého sídla společnost volila s ohledem na tyto požadavky. Společnost umístila své sídlo v oblasti s výhodným napojením na dálniční okruhy kolem Prahy a zároveň s přímým napojením na ruzyňské letiště.

Protože trh přepravních služeb vyžaduje také poskytování logistických a skladovacích služeb, vybudovala společnost rozsáhlé skladovací prostory a moderní skladovací systém. Protože své zázemí umístila společnost na okraji hlavního města Prahy, je konkurenceschopná díky nižším nákladům na pronájem.

5.5.4 Propagace

Marketing je důležitým pilířem podnikání. Ve strategii TNT EWW je jedním z nejdůležitějších a nejučinnějších nástrojů marketingového mixu propagace.

Jedním z pěti nástrojů propagace je inzerce a reklama, kterou společnost TNT EWW považuje za jednu z nejdůležitějších aktivit. Inzerce a reklama tvoří v rozpočtu marketingu nejvýznamější položku. Jedná se především o inzerci v různých médiích zaměřených především na odbornou veřejnost, rozhlasovou reklamu a o reklamu ve formě navigačních systémů. Významnou položku tvoří také mediální kampaně.

V oblasti podpory prodeje společnost TNT EWW používá například různé způsoby cenového zvýhodnění v případě první zakázky, dále pak zařazení zákazníků do loajalitního programu, který je navázán na všechny produkty společnosti a další podpůrné aktivity, jako jsou kampaně a podobně. Jedním z velmi důležitých prostředků podpory prodeje je setkání se zákazníky, které je umožněno prostřednictvím akcí organizovaných pro zákazníky. Oddělení marketingu je také zodpovědné za výběr a distribuci reklamních předmětů, které jsou předávány prostřednictvím obchodních zástupců jednotlivým zákazníkům.

Oblast „*Public Relations*“ je ve společnosti TNT EWW spojována s aktivitami jako jsou tiskové konference, webová televize, charitativní akce (sponzorství nadací, člen mezinárodního programu podpory chudých zemí – „*World Food Programm*“), úprava internetových stránek a podobně. Zároveň se společnost TNT aktivně účastní výstav a veletrhů zaměřených na logistiku, kde využívá možnosti prezentace svých služeb (stánek s reklamními předměty, symboly, logem, propagace nových produktů, sběr a výměna kontaktů a tak dále).

Osobní prodej je zajišťován prostřednictvím prodejních zástupců. Hlavním úkolem obchodního zástupce je nejen okamžitý prodej, ale především budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Tento zákazník může do budoucna využívat i jiné produkty společnosti, popřípadě předat doporučení svým obchodním partnerům, kteří využívají podobných služeb. Proto klade společnost TNT velký důraz na profesionalitu svých obchodních zástupců, jejich vystupování a proškolení. Zároveň nezapomíná na motivaci a hodnocení, které má velký vliv na výkonnost obchodních zástupců.

Společnost TNT EWW oslovuje potenciální zákazníky prostřednictvím telemarketingu a v okamžiku zájmu navštíví zákazníka obchodní zástupce. Ten potom nadále udržuje kontakt se zákazníkem po dobu jeho spolupráce se společností TNT EWW. Jedním z dalších komunikačních prostředků je takzvaný „*direct mail*“, kdy se jedná o přímé oslovení zákazníka prostřednictvím adresného dopisu týkající se daného tématu.

5.5.5 Lidé

Společnost působí v oblasti služeb, a proto nejdůležitějšími aktivy společnosti jsou její zaměstnanci. Toto si společnost uvědomuje, a proto investuje do svých zaměstnanců a to nejen do těch, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni, vzděláváni a rozvíjeni, například v oblasti jazykových dovedností, což bylo oceněno také mezinárodním oceněním „*Investor in people*“. Součástí péče o zaměstnance je také každoroční interní průzkum spokojenosti zaměstnanců, jehož výsledky jsou zpracovány a na základě výsledného hodnocení se snaží management společnosti podniknout kroky ke zvýšení spokojenosti v oblastech s nepříznivým hodnocením.

6 Závěr a doporučení

6.1 Závěr

Společnost TNT je silná, prosperující a neustále se vyvíjející společnost. Konkurenční prostředí vyvíjí neustálý tlak na zkvalitňování poskytovaných služeb, a proto společnost nabízí velmi propracované produkty a také cenotvorba je založena na velmi kvalitních systémech. Proto je velmi těžké připomínkovat stávající a fungující systém.

Jak je vidět z výše uvedené situační analýzy a průzkumu trhu provedeném společností Accenture, společnost DHL zůstává, díky dlouholetému působení na trhu, širokému portofoliu nabízených služeb a vysokém povědomí o značce, jedničkou na trhu s podílem 28 %. Společnost TNT zaujímá na trhu expresních přepravců druhé místo s podílem 11 %, UPS místo třetí s podílem 7 %, FedEx místo čtvrté s podílem 4 % a ostatní zaujímají podíl 50 %.

Ze situační analýzy také vyplývá, že společnost TNT EWW vyniká v oblastech kvality poskytovaných služeb, spolehlivosti a služeb zákaznického servisu. Na druhé straně dosahuje podprůměrného hodnocení v oblastech flexibility, proaktivity a jednoho kontaktního bodu (místa) pro zákazníky. Z hlediska známosti značky se nachází dalece za svým největším konkurentem společností DHL.

Z analýzy spokojenosti zákazníků, která je interní analýzou společnosti TNT EWW, vyplývá, že došlo oproti roku 2006 k výraznému poklesu spokojenosti a tím i loajality zákazníků společnosti TNT EWW. Hlavní důvody nespokojenosti jsou nečasné informování zákazníků v případě problémů, nevyhovující portfolio služeb a času vyzvednutí a kvalita vystavovaných faktur. Kladné hodnocení společnost získala v oblasti přepravy vícekusých zásilek, porozumění obchodních zástupců požadavkům zákazníků a příjemný přístup obchodních zástupců.

Dle interních informací a získaných podkladů můžeme konstatovat, že v této chvíli není jasně definovaná marketingová strategie společnosti TNT EWW. Strategie společnosti je zaměřena především na aktivity podporované centrálou, kdy se jedná především o produktovou podporu, podporu rozvoje distribuční sítě v Asii a propagaci aktivního partnerství Světového potravinového programu při OSN („*World Food Programme, WFP*“). Lokální aktivity marketingu společnosti TNT EWW se odvíjí především od

interní analýzy spokojenosti zákazníků, aktivit předchozího roku, rozpočtu a inovativních nápadů marketingových pracovníků.

Společnost TNT ve velké míře využívá všech pět nástrojů marketingového mixu ke zlepšení svých služeb a zvýšení povědomí o společnosti nejen z hlediska poskytování služeb, ale také jako zaměstnavatele. Některé nástroje jsou využívány v menší míře, což může způsobit nutnost dodržování zásad mateřské společnosti, případně finanční náročnost na využití těchto nástrojů. Dalo by se říci, že jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu v oblasti služeb jsou „Lidé“. Společnost se proto snaží, prostřednictvím interních a externích školení, aby byla kvalita lidí co nejlepší. To dokládá i interní analýza spokojenosti zákazníků, jak bylo uvedeno výše.

6.2 Doporučení

Společnost TNT klade velký důraz na využívání nástrojů marketingového řízení v rámci podnikatelské činnosti, přesto lze konstatovat, že se nejedná o marketingově řízenou společnost, ale spíše o obchodně řízenou společnost. Aktivity marketingu jsou zde chápány jako podpůrná činnost. Následující odstavce obsahují navržená doporučení pro společnost TNT EWW.

STRATEGIE

Vzhledem k dynamicky se vyvíjejícímu tržnímu prostředí a neustále sílícímu konkurenčnímu boji by měla společnost TNT EWW **přehodnotit strategii** v oblasti řízení společnosti. Měla by se více zaměřit na marketingové aktivity, především oblast **propagace, zvyšování image a podporu spokojenosti a loajalitu zákazníků**, a tím také zvyšování tržního podílu společnosti a udržení této pozice na trhu, jež jsou jedněmi z cílů marketingového řízení. Důležitá je především volba vhodné marketingové strategie směrem ke spotřebitelům, kteří v současné době široké nabídky přepravních služeb očekávají určitou přidanou hodnotu, která by odlišila společnost od konkurence. Měla by také ve větší míře využívat analýzy, jako jsou ty zpracované společností Accenture a směřovat svoji strategii především do oblastí, které jsou pro spotřebitele nejdůležitější, a to **spolehlivost, cenová výhodnost dané služby, flexibilita, zákaznický servis a jeden kontaktní bod (místo) pro zákazníky**. Společnost by měla tyto průzkumy provádět na pravidelné bázi a na základě výsledků těchto průzkumů

připravit plán týkající se především nejhůře hodnocených oblastí a potenciálních příležitostí k rozvoji.

ZÁKAZNÍK

Vzhledem k tomu, že velký podíl zákaznické databáze tvoří v současné době velkoobjemoví zákazníci, měla by se společnost, dle mého názoru, více zaměřit na potenciální produkt a neustále vyvíjet **proaktivní přístup směrem k zákazníkovi**. Nabídnout mu taková řešení, jako je například konsolidace jednotlivých přeprav, která je spojena s úsporou nákladů, zavedení speciálních nastavení vyzvedávání a doručování zásilek, které umožní zákazníkovi využít v maximální míře jeho pracovní fond, proaktivně informovat zákazníka o vzniklých problémech a navrhnout mu zároveň řešení, které by minimalizovalo negativní dopad na servis.

Zákazník generující společnosti velký obrat již požaduje komplexní řešení a očekává návrhy na vylepšení poskytované služby, mnohdy související s očekávanou úsporou nákladů.

Je velmi důležité si uvědomit, že zákazník službu koupí v tom případě, že uspokojuje jeho potřeby a očekávání. Nelze se však spokojit se znalostí potřeb, které má v této chvíli, ale zejména dokázat odhadnout jeho očekávání do budoucna a dle nich odvíjet svoji nabídku, alespoň nepatrně konkurenčně diferencovanou. Jedním ze způsobů, jak zjistit jeho současnou i budoucí potřebu a směr inovace, popřípadě vývoj nové služby, je získávání zpětné vazby od zákazníka. Zákazník sám řekne, co bude kupovat, jaká je jeho poptávka. Management nemusí vždy správně odhadnout **zákazníkovu očekávání**, proto je třeba je **zjišťovat přímo u stálých či potencionálních zákazníků**.

Společnost TNT EWW by měla také **zapracovat na budování loajality svých zákazníků**, což by mělo být součástí aktivit pro letošní rok, jak je uvedeno v marketingovém plánu pro rok 2008, který je přílohou č. 2.

PRODUKT

Segmentem nejvíce citlivým na časové nastavení je automobilový průmysl, kde hrozí v případě nedodržení časového rámce zastavení linky a podobně. **Sektor automobilového průmyslu** je jedním z nejvíce se rozvíjejících odvětví. Proto by se

společnost měla zaměřit na vývoj takových produktů, které by společností působícím v tomto sektoru, nabídly řešení v jakékoli situaci.

CENA

S nabízeným produktem úzce souvisí stanovení cenové hladiny za poskytované služby. Myslím, že společnost TNT EWW příliš nepřihlíží k hodnotě vnímané zákazníkem. Doporučila bych **provedení marketingového průzkumu, který by přinesl indikaci očekávaných cen na českém trhu v sektoru přepravních a logistických služeb, včetně služeb doplňkových.** To by mohlo pomoci při předkládání cenových nabídek do tendrů a zvýšení cenové konkurenceschopnosti. V současné době je společnost TNT EWW hodnocena jako společnost nabízející své služby za vysokou cenu. Cenový rozdíl se liší v závislosti na jednotlivých destinacích a váhových rozmezech. Při tlaku, jaký po vstupu do EU roste na jednotlivé společnosti (jak v oblasti kvality, tak komplexnosti služeb) si myslím, že by TNT EWW mělo svoji cenovou politiku přehodnotit. Společnost TNT EWW by se měla, dle mého názoru, více zaměřit na průzkum cen konkurence v porovnání s poskytovanou kvalitou služeb a zhodnotit, zda je možné nabídnout ceny srovnatelné, popřípadě ceny, které budou nepatrně vyšší, jelikož kvalita služeb poskytovaných společností TNT EWW je hodnocena lépe než kvalita služeb ostatních konkurentů, jak je znázorněno v obrázku č. 13. Jednou z možností, jak dosáhnout nižších cen, je také prozkoumat detailně jednotlivé složky nákladů a zaměřit se na úsporu v těchto nákladech.

Je však nutné podotknout, že v některých případech musí být při cenové tvorbě dodržena určitá pravidla stanovená mateřskou společností, především při vytváření standardních cenových karet.

DISTRIBUCE

Společnost TNT EWW se zaměřuje na neustálé zlepšování dostupnosti služeb současným i potenciálním zákazníkům. Důležitými kritérii jsou z pohledu stávajícího zákazníka především čas výběru, popřípadě doručení zásilek, který může v mnoha případech ovlivnit i eventuelní spolupráci se společností TNT EWW, popřípadě jinými konkurenty. Důvodem bývá především časová náročnost výrobních procesů a expedice výrobků v co nejkratším čase v návaznosti na další výrobní procesy.

Z hlediska dostupnosti služeb u potenciálních zákazníků by se společnost TNT EWW měla **zaměřit více na pokrytí obslužnosti jednotlivých regionů v rámci České republiky**. Zanedbatelná z tohoto pohledu není ani obslužnost pohraničních regionů lokálními přepravci. Tuto část je možno chápat jako potenciál pro společnost TNT EWW, který by bylo možné získat, například v případě Německa, dohodnutím takzvaného „*Cross Border*“, který by zabezpečoval pouze přepravu z ČR do Německa a napojení do německé vnitrostátní sítě, což by znamenalo doručení do druhého dne do všech destinací v Německu.

Z hlediska dostupnosti služeb vidím také jako velkou příležitost **vybudování logistických center v průmyslových zónách**. Z pohledu zákazníka působí poskytování služeb v místě jeho sídla důvěryhodně, s možností kontroly a výrazné flexibility.

PROPAGACE

Neméně důležitá je také oblast propagace. Společnost by měla svůj marketingový mix zaměřit na větší informovanost potenciálních zákazníků a seznámit je s tím, o jakou společnost se jedná a jaké služby poskytuje. Dle mého názoru by měla být využita **televizní reklama**, která má široké pokrytí.

Ačkoli stále obecné povědomí o obchodní značce TNT není na úrovni, kterou by si společnost představovala, její výsledky potvrzují, že povědomí o kvalitě a spolehlivosti služeb mezi odbornou veřejností roste, neboť nového zákazníka získává především od konkurence.

Jedním z důležitých bodů strategie společnosti by mělo být, dle mého názoru, také **partnerství, popřípadě fúze s vlivnými společnostmi působícími v segmentu**, který expresní služby nepokrývají v plné míře. V této souvislosti můžeme například hovořit o vnitrostátních přepravcích, popřípadě logistických společnostech, které disponují většími skladovacími kapacitami a jsou schopni zabezpečit přepravu u časově nenáročných zakázek za přijatelnou cenu.

Jelikož je společnost TNT EWW zaměřena také na **ekologicky zaměřené projekty**, měla by tuto oblast více propagovat a **zvyšovat povědomí** o těchto aktivitách u široké veřejnosti.

LIDÉ

Ze SWOT analýzy také vyplývá, že by společnost měla v současné době zapracovat také na budování loajality svých zaměstnanců, která výrazně poklesla. Důležitým krokem by mělo být zjištění konkrétních důvodů poklesu loajality a odstranění nejproblematictějších příčin. Jak již bylo řečeno, „Lidé“ jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu v oblasti služeb.

Závěrem bych ráda konstatovala, že společnost TNT EWW podnikla první kroky ke zlepšení svých služeb a ke zlepšení řízení společnosti, a to tím, že se v roce 2006 zaměřila na **implementaci projektového řízení**, které by mělo vést k **systematickému zlepšování** a dosahování lepších podnikatelských úspěchů a zvětšování podílu na trhu nejen v rámci České republiky, ale i v mezinárodním měřítku.

7 Literatura

ANDĚL, R. (2008) *Novinky v přepravě zásilek*. Strategie, č. 5, str. 6

DHL EXPRESS (2008) *Vítejte v DHL Česká republika*. [online], 2008, [cit. 16. března 2008]. url: <http://www.dhl.cz/publish/cz/cz.high.html>

DVOŘÁČEK, J. A KOL.: *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii*. I. vydání. Praha: Oeconomica 2005. ISBN 80-245-0818-4. 158 s.

FEDERAL EXPRESS CZECH (2008) *About FedEx*. [online], 2008, [cit. 16. března 2008]. url: http://www.fedex.com/cz_english/about/index.html

HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*. I. vydání. Praha: Management Press 2005. ISBN 80-7261-120-8. 171 s.

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. I. vydání. Praha: Oeconomica 2005. ISBN 80-245-0902-4. 209 s.

KEEGAN, WARREN J., SCHLEGELMILCH, BODO B.: *Global marketing management: a European perspective*. Harlow: Financial Times: Prentice-Hall 2001. ISBN 0-138-41826-8. 610 s.

KOTLER, P.: *Marketing management: analýza, plánování, využití a kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing 1998. ISBN 80-7169-600-5. 710 s.

KOTLER, P.: *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. I. vydání. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-082-1. 203 s.

KOTLER, P.: *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. I. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. 1041 s.

KOTLER, P.: *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. I. vydání. Praha: Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-161-4. 171 s.

LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. I. vydání. Praha: Grada Publishing 2000. ISBN 80-7169-720-6. 120 s.

MACHKOVÁ, H. A KOL.: *České podnikatelské subjekty a vnitřní trh EU*. I. vydání. Praha: Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0796-X. 209 s.

MARKETING & KOMUNIKACE (2007) *Vývojové změny v požadavcích na firemní marketing*. Marketing & komunikace, roč. XVII, č. 4, str. 28-29

MORSE, S.: *Marketingové řízení v praxi*. I. vydání. Praha: SNTL 1971. ISBN 04-314-71. 162 s.

PŘIBOVÁ, M. A KOL.: *Marketingový výzkum v praxi*. I. vydání. Praha: Grada Publishing 1996. ISBN 80-7169-299-9. 238 s.

SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. I. vydání. Praha: ASPI 2006. ISBN 80-7357-176-5. 300 s.

TNT EXPRESS WORLDWIDE: *Customer Loyalty Measurement*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2008

TNT EXPRESS WORLDWIDE: *Interní materiály*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2008

TNT EXPRESS WORLDWIDE: *Sebehodnotící zpráva pro účast v Národní ceně České republiky za jakost*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2005

TNT EXPRESS WORLDWIDE: *TNT Czech Republic – Growth Strategy Project*. Praha: TNT Express Worldwide, spol. s r. o. 2007

TNT EXPRESS WORLDWIDE (2008) *TNT Express celosvětově*. [online], 2008, [cit. 16. března 2008]. url: http://www.tnt.com/country/cs_cz/about/overview.html

TNT N.V. (2008) *Corporate information (2008)*. [online], 2008, [cit. 10. ledna 2008]. url: http://group.tnt.com/images/20080326_tnt_corporate_information_tcm31-299116.pdf

UNITED PARCEL SERVICE CZECH REPUBLIC (2008) *O společnosti UPS*. [online], 2008, [cit. 16. března 2008]. url: <http://www.ups.com/content/cz/cs/about/index.html?WT.svl=SubNav>

VEBER, J. A KOL.: *Management II*. I. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1998. ISBN 80-7079-406-2. 168 s.

VILLANUEVA, J., YOO, S., HANSSENS, D.M. (2008) The impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. *Journal of Marketing Research*, roč. XLV, č. 1, str. 48

8 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník – Jak TNT Express splňuje vaše očekávání?

Příloha č. 2: Plán marketingových aktivit 2008

Příloha č. 3: Marketingová kampaň „*Good Morning*”

Příloha č. 4: Vyhodnocení marketingové kampaně „*Good Morning*”