

Marketingová strategie společnosti MESSENGER a.s.

Bc. Kateřina Ovesná

Diplomová práce 2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Ovesná**
Osobní číslo: **K12342**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingová strategie společnosti MESSENGER a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte teoretická východiska analýz tržního prostředí firmy, marketingové strategie a marketingového výzkumu
2. Formulujte cíle a problémové okruhy
3. Analyzujte vnitřní a vnější prostředí kurýrní společnosti MESSENGER a.s.
4. S využitím analýzy konkurence formulujte silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení
5. Realizujte marketingový výzkum zaměřený na současnou spokojenost klientů se službami
6. S ohledem na výsledky výzkumů navrhnete marketingovou strategii vybraného produktu
7. V závěru zhodnoťte splnění cílů a formulujte doporučení vyplývající z analýz a marketingové strategie

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Plzeň : C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Vyd. 2. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 204 s. ISBN 978-80-247-2042-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0

KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. Marketing při utváření podnikové strategie. Vyd. 1. Jihlava : Ekon, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7408-022-7

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary.

HOFFMAN, Douglas, BATESON, John. Services Marketing ? Concepts, Strategies & Cases. Vyd. 1. Cengage Learning, 2010. 461 s.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně10.3.2014.....


.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

⁽¹⁾ Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

⁽²⁾ Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

⁽³⁾ Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

⁽³⁾ Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

⁽¹⁾ Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

⁽²⁾ Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

⁽³⁾ Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce na téma „Marketingová strategie společnosti Messenger a.s.“ je analyzovat současné postavení vybrané společnosti na trhu kurýrních služeb a z výsledných analýz navrhnout marketingovou strategii nové služby. Důvodem výběru tohoto tématu je současná situace na trhu kurýrních služeb s ohledem na vývoj vnějšího prostředí, zejména konkurenci, zákazníky a ekonomickou krizi. Práce je primárně zaměřena na kurýrní službu Messenger, její vize, mise, cíle, hodnoty, produkty, analýzu vnitřního, blízkého a vzdáleného prostředí. Součástí práce je marketingový výzkum spokojenosti zákazníků. Výstupy jsou shrnuty do SWOT analýzy. V projektové části práce je návrh marketingové strategie pro novou službu, která vyplynula z analýz jako jedna z možných příležitostí.

Klíčová slova:

firemní strategické plánování, marketingové cíle, marketingová strategie, vize, mise, cíle, hodnoty, SWOT analýza, marketingový výzkum, kurýrní služba, konkurence

ABSTRACT

This master's thesis on "Marketing strategy of the company Messenger a.s." aims to analyze the current position of the company on the market of courier services and to design a marketing strategy for new service based on final analysis. The reason for selecting this topic is the current situation of courier service market with regard to the external environment, especially the competitors, customers and economic crisis. The thesis primarily focuses on courier services of the company Messenger a.s., its visions, assignments, targets, values, products, and an analysis of internal, near and distant environment. A part of the thesis is a client satisfaction survey; its results are summarized in the enclosed SWOT analysis. In the project part of the thesis is a proposal of marketing strategy for new service, which was chosen from the final analysis as the most suitable option.

Keywords:

corporate strategic planning, marketing targets, marketing strategy, visions, assignments, targets, values, SWOT analysis, marketing survey, courier services, competitors

Ráda bych poděkovala Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce na téma „Marketingová strategie společnosti Messenger, a.s.“, za cenné připomínky a odborné rady. Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Mgr. Radimovi Bačuvčíkovi, Ph.D. za blog „Jak odkazovat na zdroje“, který mi při zpracovávání zdrojů velmi pomohl.

Dále prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

Úvod	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Cíl, metody, výzkumné otázky	12
1.1 Cíl.....	12
1.2 Metody.....	12
1.3 Výzkumné otázky.....	12
2 Firemní strategické plánování	14
3 Postavení společnosti v tržním prostředí.....	16
4 SWOT analýza	21
5 Marketingové cíle.....	24
6 Marketingový výzkum.....	26
7 Marketingová strategie.....	28
8 Marketingový mix služeb	29
8.1 Výrobek, služba	29
8.2 Cena	31
8.3 Distribuce	32
8.4 Propagace	32
8.5 Lidé	33
8.6 Materiální prostředí	33
8.7 Procesy	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34
9 Základní informace o společnosti Messenger.....	35
10 Vize, mise, cíle a hodnoty společnosti.....	36
11 Služby společnosti Messenger	38
11.1 Přeprava po Praze.....	38
11.2 Přeprava po ČR.....	39
11.3 Doplnkové služby.....	40
11.4 Další služby	40
12 Tržní prostředí společnosti Messenger	41
12.1 Vnitřní prostředí	41

12.1.1	Specifické přednosti firmy	41
12.1.2	Hodnototvorný řetězec.....	41
12.2	Blízké prostředí	43
12.2.1	Konkurence.....	43
12.2.2	Noví konkurenti vstupující na trh.....	45
12.2.3	Vyjednávací síla zákazníků	46
12.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	47
12.2.5	Substituční firmy	48
12.3	Vzdálené prostředí	49
12.3.1	Politicko-právní faktory	49
12.3.2	Ekonomické faktory	50
12.3.3	Sociokulturní faktory.....	50
12.3.4	Technologické faktory.....	51
12.4	Identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyplývajících z analýzy tržního prostředí	51
13	Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků.....	53
13.1	Definování problému a cílů	53
13.2	Sestavení plánu	53
13.3	Dotazník	53
13.4	Analýza informací	55
13.5	Prezentace výsledků	62
14	SWOT analýza společnosti Messenger	64
15	Vyhodnocení výzkumných otázek	67
III. PROJEKTOVÁ ČÁST	68	
16	Marketingová strategie vybrané služby.....	69
16.1	Marketingové cíle.....	69
16.2	Marketingová strategie	69
16.2.1	Služba	69
16.2.2	Cena.....	71
16.2.3	Distribuce	72
16.2.4	Propagace	72
16.2.5	Lidé.....	73
16.2.6	Materiální prostředí.....	73
16.2.7	Procesy.....	73
16.3	Časový plán.....	74
16.4	Finanční náročnost.....	75

16.5 Vymezení rizik při realizaci.....	75
Závěr	77
Seznam použité literatury	79
Seznam použitých symbolů a zkratk.....	81
Seznam obrázků.....	82
Seznam tabulek	83
Seznam příloh.....	84

ÚVOD

Na každou společnost podnikající v určitém odvětví působí mnoho faktorů. Kromě politických, ekonomických, technologických a sociologických faktorů to jsou hlavně zákazníci, dodavatelé a konkurence. Aby si společnosti udržely své postavení nebo se ještě více zlepšovaly, měly by myslet zejména na vlastní budoucnost. Doby nesmyslných podnikatelských záměrů a neomezených finančních zdrojů jsou již dávno pryč. Společnost se prosadí na konkurenčním trhu jedině tehdy, když využívá moderní marketingové nástroje. Dobře nastavená strategie vede firmu správným směrem.

Společnosti poskytující kurýrní služby se v současné době nachází ve zlomovém okamžiku. Vnější faktory, jako jsou nové technologické možnosti, tlak konkurence, zákazníků a ekonomická krize, zapříčinily pokles poptávky po standardních službách. Naopak se ale pro tyto společnosti otevírají nové příležitosti, kterými je třeba narůstající obliba nakupování přes internet a s tím spojené doručení zásilky konečnému spotřebiteli, rozšíření služeb do celého světa nebo poskytování dalších doplňkových služeb.

Kurýrní služba Messenger byla založena v roce 1991 jako první pražská kurýrní služba. Poskytuje služby v oblasti přepravy zásilek po městě a postupně se zaměřila i na přepravu v rámci České republiky v různých režimech. V roce 2013 expandovala na slovenský trh, kde založila dceřinou společnost.

Cílem této práce je zmapovat současné postavení společnosti Messenger na trhu kurýrních služeb, nalézt silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a připravit marketingovou strategii pro vybranou službu, na kterou by se společnost měla zaměřit do budoucna.

Abych splnila stanovený cíl, rozdělím práci do tří částí. V teoretické části se zaměřím na formulaci teoretických východisek, která jsou důležitá pro strategické plánování malých a středních firem, na marketingový výzkum a marketingovou strategii. Základem bude odborná literatura s primárním zaměřením na služby. V praktické části se zaměřím na společnost Messenger, její misi, vize, cíle, hodnoty a produkty. Dále analyzuji vnitřní, blízké a vzdálené prostředí a realizuji marketingový výzkum spokojenosti zákazníků. Výstup těchto analýz promítnu do SWOT analýzy, která bude podkladem pro výběr nové služby, na kterou by se měla společnost Messenger do budoucna zaměřit. V projektové části práce naplánuji marketingovou strategii této služby včetně finančního a časového plánu a analýzy možných rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍL, METODY, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Na začátku se seznámíme s cílem a metodami této diplomové práce. Zároveň formulujeme výzkumné otázky.

1.1 Cíl

Cílem této práce je analyzovat postavení společnosti Messenger na trhu kurýrních služeb, nalézt silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby plynoucí z vnitřního i vnějšího prostředí společnosti a z výsledných analýz navrhnout marketingovou strategii vybrané služby.

1.2 Metody

Teoretickou část vypracujeme na základě studia odborné literatury s ohledem na různá pojetí dané problematiky jednotlivými autory. Zároveň ji doplníme o příklady z reálného podnikového prostředí. Jako základní literaturu využijeme *Marketing při utváření podnikové strategie* od Milana Kašíka a Karla Havlíčka (2012) *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* od Martiny Blažkové (2007), *Strategii podniku* od Marcely Dedouchové (2001) a *Strategické řízení* od Miloslava Keřkovského a Oldřicha Vykypěla (2006).

Praktickou část zaměříme na společnost Messenger. Kromě vize, poslání, cílů a hodnot firmy analyzujeme vnitřní prostředí pomocí hodnototvorného řetězce a specifických předností, blízké prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil a vzdálené prostředí pomocí PEST analýzy. Součástí praktické části bude i dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost aktivních zákazníků se službami. Výstupy jednotlivých analýz a dotazníkového šetření zahrneme do SWOT analýzy, která nám ukáže největší silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost Messenger.

V projektové části navrhne marketingovou strategii, jejímž základním východiskem bude marketingový mix. Marketingový mix u služeb kromě standardních 4P, kterými jsou výrobek, cena, distribuce a komunikace, obsahuje ještě další 3P - materiální prostředí, lidi a procesy. Součástí bude i časový a finanční plán včetně vymezení rizik při realizaci.

1.3 Výzkumné otázky

Konkurence, dodavatelé, zákazníci, nové technologické možnosti a vnější prostředí významně ovlivňují situaci na trhu kurýrních služeb. Vzhledem k charakteru podnikání

v oblasti přepravy jsou bariéry vstupu na trh nízké a vyjednávací síla zákazníků vysoká. Je velmi obtížné dlouhodobě udržet náskok před konkurencí a unikátnost poskytované služby.

Společnost Messenger nepochybně disponuje silnými stránkami. Od roku 1991 je největší společností na pražském trhu. Postupem času rozšířila své služby na území celé České republiky a od roku 2013 i na Slovensko.

Tato práce by nám měla pomoci odpovědět na následující výzkumné otázky:

- Je největším ohrožením pro společnost Messenger konkurence?
- Jsou zákazníci společnosti Messenger spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb?
- Měla by společnost Messenger poskytovat i jiné služby než přepravu zásilek?

2 FIREMNÍ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Pro firmy všech velikostí je důležité, aby marketingově uvažovaly a plánovaly. Jedině tak může být firma konkurenceschopná. Uspokojí své zákazníky, naplní své cíle a získá pevné místo na trhu.

Pojďme se proto zaměřit na firemní strategické plánování. Mezi nejdůležitější faktory strategického plánování řadí Jakubíková (2007, s. 23) definování vize a poslání, firemních cílů, firemních strategií a definování faktorů důležitých pro splnění poslání.

Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, jak se bude firma vyvíjet, čím je zvláštní a jedinečná. Mise, neboli poslání, naopak popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti. Poslání je to, co firma dělá.

Jakmile firma zná své vize a poslání, musí tyto představy rozpracovat do jasných akcí, tedy cílů. Podnikový cíl nás informuje o stavu, jakého chceme dosáhnout v předem stanoveném časovém období. Firmy většinou mají několik cílů. Jeden z nich je však hlavní. Z podnikových cílů vychází dále marketingové cíle a další cíle, například cíle jednotlivých výrobních skupin. Cíle musí splňovat některá kritéria, musí být jednoznačné, měřitelné, realizovatelné, důležité a časově ohraničené.

Dle Kotlera (2004, s. 87) musí být poslání firmy rozpracováno do podrobných cílů pro každou úroveň řízení firmy. Každý manažer tak má konkrétní cíl, za který je zodpovědný.

Strategie firmy znamená určité schéma postupu. Naznačuje, jak ze současného stavu dosáhnout stanovených cílů. Dle Horákové (2003, s. 11) jde o přehled možných kroků a činností, kdy neznáme všechny budoucí okolnosti a podmínky.

Keřkovský a Vykypl (2006, s. 19) chápou koncept strategického řízení jako *„ucelený soubor názorů/představ na strategickém řízení, aplikovatelný v konkrétních podmínkách. Koncept je vyjádřením základních představ o filozofii, modelu, procesech, fungování a uspořádání strategického řízení.“*

Každá firma by měla plnit své poslání, které koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, jaký bude předmět podnikání, zákazníci, jaké potřeby bude firma uspokojovat. Pro průmyslově vyspělé země je zcela běžné, že mise firmy je popsána písemně a mají ji tak všichni zaměstnanci na očích.

Než postoupíme dál, pojďme se podívat na konkrétní misi a vizi Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Vize univerzity, kterou uvádí na svých internetových stránkách, je:

„Chceme být respektovaným poskytovatelem profesionálních služeb v oblasti přípravy, realizace a udržitelnosti strategických projektů univerzity.“ Mise je : „Efektivně přetvářet strategické cíle univerzity v realitu“. (Jihočeská univerzita, 2014, [online])

Některé firmy deklarují též firemní hodnoty. Hodnoty dle Blažkové (2007, s. 30) představují základní přesvědčení, ve které věří lidé pracující ve firmě. Zahrnují rovněž loajalitu a angažovanost, pracovní prostředí, obchodní principy a další.

Hodnoty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích jsou následující:

- *Jsme otevření ke všemu, co zaručuje vysokou úroveň služeb a poradenství.*
- *Usilujeme o nepřetržitý odborný rozvoj.*
- *Podporujeme trvale udržitelný rozvoj.*
- *Respektujeme rovné příležitosti.*
- *Přispíváme svou činností k růstu a konkurenceschopnosti JU.*
- *Uznáváme svobodu myšlení a projevu.*
- *Jsme zaměřeni na růst měřitelných výsledků.*
- *Uzavíráme a dodržujeme vzájemně výhodné partnerství.*
- *Jsme jeden tým.*
- *Naším hlavním cílem je spokojenost klienta.* (Jihočeská univerzita, 2013, [online])

3 POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ

Každá společnost se nalézá v určitém specifickém prostředí. V odborné literatuře se setkáváme s různými termíny. Kašík a Havlíček (2012, s. 41) rozdělují marketingové prostředí na vnitřní prostředí společnosti, které je tvořené vztahy a organizacemi uvnitř samotného podniku, blízké prostředí tvořené subjekty v nejbližším lokálním okolí, ve kterém na podnik působí odběratelé, dodavatelé, konkurence a substituty. Posledním prostředím je tzv. vzdálené prostředí společnosti.

Vnitřní prostředí je tvořeno subjekty, které mohou být managementem podniku řízené a ovlivňované. Zahrnuje vnitřní útvary, činnosti, lidské a finanční zdroje, technologie uvnitř podniku a další. Znalost vlastního prostředí je základ pro definování příležitostí a rizik spojených s aktivitami společnosti a je předpokladem pro každého pracovníka popsat a obhájit konkurenční výhody své společnosti. Pro charakteristiku vnitřního prostředí je rovněž důležité stanovit konkurenční výhody a sdílené hodnoty.

Blízké prostředí společnosti je tvořeno subjekty, které mohou být společností do jisté míry ovlivňovány. Schopnost konkurovat je jádrem úspěchu společnosti. Pro srovnání blízkého a vnitřního prostředí podniku využíváme například SWOT analýzu.

Vzdálené prostředí je specifické tím, že jej podnik nemůže absolutně ovlivnit. Pro určení tohoto prostředí využíváme například STEP analýzu. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 44)

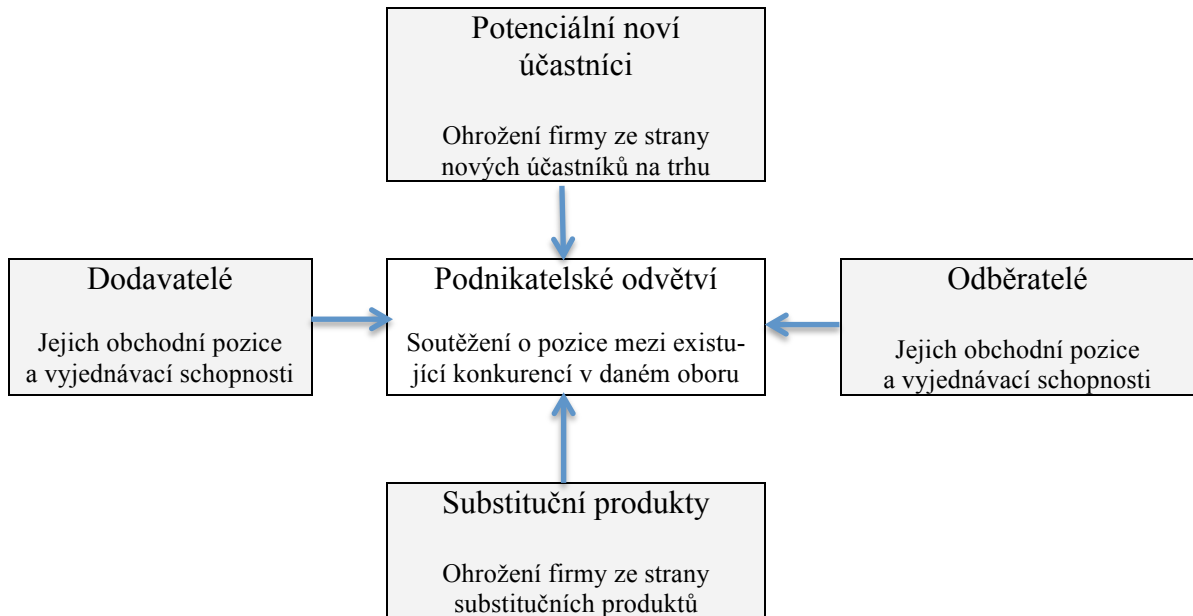
Dedouchová (2001, s. 17) rozděluje prostředí společnosti na vnitřní a vnější, kdy vnější prostředí rozděluje dále na makrookolí a mikrookolí. Analýzu makrookolí je možné provést například analýzou PEST. Dle Jakubíkové (2008, s. 83) analyzujeme dopad politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů.

Mezi politicko-právní faktory patří stabilita státu, vlády, členství v politicko-hospodářských skupinách, daňová a sociální politika, zákony atd. K ekonomickým faktorům řadíme vývoj DPH, úrokovou sazbu, ekonomický cyklus, inflaci, míru nezaměstnanosti, koupěschopnost nebo kurzy měn. Sociokulturními faktory jsou jazyk, kulturní hodnoty, image nebo kulturní a sociální vlivy. A konečně mezi technologické faktory patří změny a trendy v oblasti výzkumu a vývoje, komunikační, skladovací a výrobní technologie.

Mimo PEST analýzy odborná literatura uvádí ještě další analýzy, kterými jsou PESTLE, SLEPT, STEEP a podobně. Tyto analýzy jsou však postavené na obdobných základech.

Analýzu mikrookolí provádíme zpravidla pomocí Porterova modelu pěti sil. Cílem je nalézt nejdůležitější hybné síly, které v odvětví působí. (Blažková, 2007, s. 58)

Na níže uvedeném obrázku představuje Kašík a Havlíček Porterův model (2012, s. 41).



Obr. 1 Porterův model působení konkurenčních sil v podnikatelském prostředí (Kašík, Havlíček, 2012, s. 47)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2002, s. 170) by Porterova analýza měla být zaměřena na vývojové trendy, měla by být objektivní, měla by odrážet realitu. Chybou je, když analýza vyjadřuje pouze subjektivní názory autora. Díky tomuto problému lze využít Porterovu analýzu prezentovanou formou tabulky.

Touto metodou jsou k jednotlivým prvkům modelu zformulována kritéria, která jsou kvantifikována bodováním a odrážejí daný aspekt konkurenčního prostředí. Tato kritéria jsou kvantifikována bodováním na základě odhadu expertů.

Pojďme se v této části podívat na některá kritéria, která uvádí Keřkovský a Vykypěl v případě aspektu konkurenční rivality v odvětví:

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost – je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.
- Růst odvětví – jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.
- Podíl čistého jmění k prodejm – vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání

kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj.

- Diferenciace výrobků / služeb – čím vyšší diferenciace výrobků / služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku / službě věrnější.
- Diferenciace konkurentů – jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení.
- Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích – jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.
- Intenzita strategického úsilí – jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.
- Náklady odchodu z odvětví – je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emocionálních postojů vlastníků, tradic.
- Charakter konkurence, postoj k business etice – konkurence se může odvíjet buď formou gentlemanké konkurence nebo gangsterskými formami.
- Šíře konkurence – konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt, například na cenu, nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.

Experti stanoví na základě své znalosti odvětví hodnoty jednotlivých kritérií pomocí bodové škály od 1 do 9. Krajiné hodnoty jsou v tabulce vysvětleny. Jako příklad může být u kritéria "Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost" jeden bod přiřazen v případě, že je málo přibližně stejně silných konkurentů a devět bodů v případě, že je na trhu velké množství přibližně stejně silných konkurentů.

V případě zaměření analýzy na budoucnost je tento aspekt vyřešen tak, že respondenti hodnotí současnost a budoucnost. Optimální hranicí je 5 let. Hodnoty uvedené v tabulkách pak vyjadřují aritmetické průměry odhadů expertů.

Závěry Porterova modelu jsou uvedeny v posledních 2 řádcích. Soubor hodnotících kritérií může být přizpůsoben podmínkám konkrétní firmy.

Konkurenční rivalita v odvětví	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2000	Rok 2005
(1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)		
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Málo přibližně stejně velkých konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně velkých konkurentů (9 bodů)	6	7
Růst odvětví Vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (9 bodů)	3	5
Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Nízký (1 bod), vysoký (9 bodů)	4	5
Diferenciace výrobků/služeb vysoká diferenciaci služeb (1 bod), nízká diferenciaci služeb (9 bodů)	6	5
Diferenciace konkurentů Nízká diferenciaci (1 bod), vysoká diferenciaci (9 bodů)	5	5
Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), Kapacity se rozšiřují ve velkých přírůstcích (9 bodů)	6	7
Intenzita strategického úsilí Intenzita je malá (1 bod), velká (9 bodů)	7	7
Náklady odchodu z odvětví Náklady jsou nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)	5	6
Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence typu „gentleman“ (1 bod), konkurence typu „gangster“ (9 bodů)	3	4
Šíře konkurence Konkurence omezená na určitý aspekt (1 bod), na mnoho aspektů (9 bodů)	4	5
Celkem (z max. 90 bodů)	49	56
Průměrné skóre (celkem/10)	4,9	5,6

Tab. 1 Tabulka pro hodnocení konkurenční rivality v odvětví (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 172)

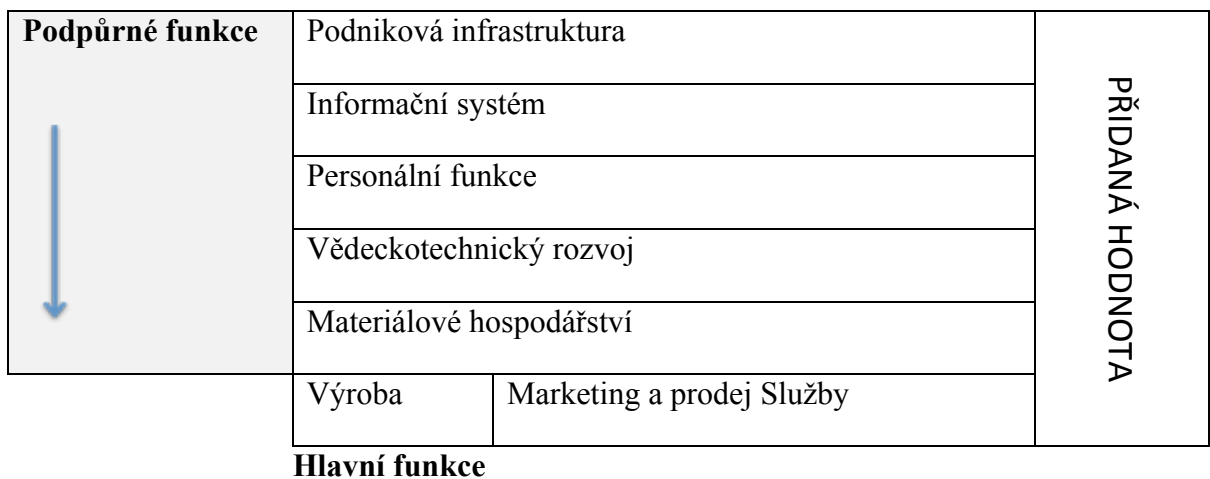
V další fázi je třeba zajistit, aby závěry Porterova modelu byly relevantní. Analýza nám v závěru naznačuje, jaká opatření strategického charakteru uplatnitelná při formulaci strategie lze vyvodit.

Abychom odhalili silné a slabé stránky firmy, musíme analyzovat vnitřní prostředí společnosti pomocí specifických předností firmy a hodnototvorného řetězce. Další z možností je porovnat nabídku analyzované společnosti s nabídkami konkurence.

Specifické přednosti společnosti představují její majetek, například finanční prostředky, investiční a technologický majetek, firemní schopnosti nebo například lidský potenciál. Jsou to převážně dovednosti podniku, které se týkají manažerského rozhodování a procesu řízení. Firemní schopnosti jsou na rozdíl od majetku nehmotné. Každá úspěšná společnost musí vlastnit obojí. Jen tak uspěje před konkurencí. Majetek společnosti lze snadno získat, ale napodobit schopnosti je těžké. Celý management je vlastně originální, protože jeho jednání je nenapodobitelné.

Hodnototvorný řetězec prosazoval Michael Porter. Je rozdělen na hlavní a podpůrné funkce. Hlavní funkce vytvářejí skutečnou podobu výrobku nebo služby, podpůrné funkce naopak zajišťují vstupy. Každá z těchto funkcí dává službě nebo výrobku část své hodnoty. (Dedouchová, 2001, s. 29)

Struktura hodnototvorného řetězce je znázorněna na následujícím obrázku.



Obr. 2 Struktura hodnototvorného řetězce (Dedouchová, 2001, s. 31)

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se dle Kašíka a Havlíčka (2012, s. 44) nazývá někdy jako kombinovaná srovnávací analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Tato analýza je jedním z velmi důležitých nástrojů zkoumání tržního prostředí firmy. Odpovídá na otázky týkající se silných a slabých stránek analyzované společnosti, dále hledá možné příležitosti a hrozby, které společnost aktuálně ovlivňují.

Slovo SWOT obsahuje zkratky anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats, což v překladu znamená, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jak uvádí Blažková (2007, s. 155), jedná se o faktory, které se uspořádají do SWOT matice. Vlevo jsou silné a slabé stránky, vpravo naopak příležitosti a hrozby.

Silné stránky jsou například interní faktory, které nám umožňují mít silnou pozici na trhu. Představují pro nás konkurenční výhodu. Musíme však posoudit podnikové schopnosti, zdrojové možnosti, dovednosti a další potenciál. Opakem jsou slabé stránky, které brání efektivnímu výkonu společnosti. Příležitosti jsou zejména možnosti, které nám mohou umožnit růst a plnění cílů. Budeme-li je efektivně využívat, získáme tak výhodu vůči konkurenci. Je však velmi těžké tyto příležitosti identifikovat. Hrozba znamená určité ohrožení, překážku v činnosti společnosti. Důležité je hrozby průběžně nalézat a eliminovat je.

Níže jsou popsány příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici, které uvádí Blažková (2007, s. 156)

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - silná značka - dobré povědomí mezi zákazníky - cenová výhoda díky know-how - exkluzivní přístup k přírodním zdrojům - aktivní přístup k výzkumu a vývoji 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatek marketingových zkušeností - špatné umístění firmy - špatná reputace mezi zákazníky - nedostatečný přístup k distribučním cestám - vysoké náklady
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - nové technologie - nenaplněné potřeby zákazníků - odstranění mezinárodních bariér - rozvoj nových trhů - akvizice, joint ventures 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - vstup nových konkurentů na trh - konkurenti - nižší náklady, lepší výrobek - nová regulační opatření, daňová zatížení - změny v zákaznických preferencích - zavedení obchodních bariér

Obr. 3 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici (Blažková, 2007, s. 156)

Při sestavování SWOT analýzy musíme vědět, že interními faktory jsou silné a slabé stránky, zatímco externími faktory jsou příležitosti a hrozby. Nejprve tedy musíme vytypovat faktory jednotlivých kategorií z matice, správně je umístit do tabulky. Velmi důležité je následné posouzení s ohledem na jejich význam pro společnost. Nakonec z nich můžeme navrhnout strategická opatření.

Dle Blažkové (2007, s. 159), „SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje“.

Horáková (2003, s. 49) uvádí, že SWOT analýzu můžeme provést různými způsoby. Jedním z nich je třídění faktorů dle stanovených kritérií na tři nebo více stupňové stupnici. Stupnice může být číselná nebo slovní, jak je vidět na následujících tabulkách.

Faktor/Stav	1 (velmi dobrý)	2 (dobrý)	3 (průměrný)	4 (špatný)	5 (velmi špatný)
Zaměstnanci					
- management					
- THP					
- dělníci					
Výroba					
- výrobní náklady					
- výrobní postup					
Výrobek					
- ...					

Tab. 2 SWOT analýza (Horáková, 2003, s. 49)

Faktor/Stav	Výborný	Průměrný	Špatný
Kvalita výrobku			
Použitá technologie			
Náklady			

Tab. 3 SWOT analýza (Horáková, 2003, s. 49)

Další z možností je přiřazení váhy dle důležitosti a závažnosti jednotlivých faktorů, čímž získáme skóre. Jednotlivé faktory musíme posoudit s ohledem na danou společnost. Níže je příklad S-W analýzy pomocí vah a bodů.

Faktor	Váha	Body	Skóre
Personalistika	0,15	2,5	0,375
Cenová politika	0,20	4,2	0,84
Vztahy se zákazníkem	0,25	1,8	0,45
Výrobek	0,40	3,3	1,32
Celkem	1		2,985

Tab. 4 SWOT analýza pomocí vah a znamének (Blažková, 2007, s. 160)

Posouzení faktorů dle závažnosti

Závažnost je kvantifikována přidělenou vahou. Výše analyzovaný podnik má následující srovnání.

Faktor	Váha	Body	Skóre
Personalistika	0,15	2,5	0,375
Cenová politika	0,20	4,2	0,84
Vztahy se zákazníkem	0,25	1,8	0,45
Výrobek	0,40	3,3	1,32
Celkem	1		2,985

Tab. 5 SWOT analýza pomocí vah a znamének (Blažková, 2007, s. 160)

5 MARKETINGOVÉ CÍLE

Marketingové cíle vychází z komplexní analýzy. Dle Blažkové (2007, s. 101) vyjadřují konkrétní úkoly a jsou odpovědí na následující otázky:

- Čeho se cíl týká – o který hmotný nebo nehmotný užitek se jedná?
- O kolik se uvažuje změna – jaké jsou objemy produkce, výše prodeje, tržní podíl?
- Na jakém trhu – jde o konkrétní tržní segmenty, na které se má podnik zaměřit a jaké potřeby chce uspokojovat?
- Kdy má být cíle dosaženo – jedná se o krátkodobý nebo dlouhodobý horizont – měsíce nebo roky?

Obdobně jako podnikové cíle, i marketingové cíle musí být tzv. SMART, tedy měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené.

Realizovatelnost cílů je tedy jednou z důležitých charakteristik. Jakmile výchozí cíle stanovíme, musí proběhnout proces získávání informací, který bere v úvahu okolní podmínky a trendy specifické z hlediska cílů, zároveň také silné a slabé stránky.

Cíle můžeme členit dle několika kritérií. Prvním z nich je členění cílů podle vzájemných vztahů. Jedná se o komplementární cíle, kdy dosažení jednoho cíle způsobí lepší splnění jiného cíle. Neutrální cíle, kdy plnění jednoho nemá žádný vliv na dosažení jiného cíle a konfliktní cíle, kdy dosažení jednoho cíle vylučuje splnění jiného cíle.

Dalším kritériem je časové hledisko, kdy můžeme cíle rozdělit na krátkodobé (operativní), které musíme splnit zpravidla do 1 roku, střednědobé (taktické), které musíme splnit v rozmezí 1-3 let a dlouhodobé (strategické). Dlouhodobé cíle plníme v období delším než 3 roky.

Posledním kritériem jsou kategorie cílů. Jde o cíle tržního postavení. Jedná se zejména o tržní podíl, obrat, nové trhy nebo zlepšení tržního postavení. Dále o cíle rentability, tedy zisk, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu celkového kapitálu. Cíle cílových trhů mají za úkol zvýšit počet nových zákazníků, udržet stávající zákazníky a zvýšit objem prodeje. Cíle marketingového mixu mohou zvýšit počet nových distributorů, procenta udržovaných distributorů, vývoj nového výrobku, budování značky a povědomí. Sociální cíle vzhledem ke spolupracovníkům přináší uspokojení z práce, příjmy a sociální jistotu. Tržní a prestižní cíle mají vliv na nezávislost, image, prestiž a společnost. Posledními cíli jsou cíle na

ochranu životního prostředí, které mají zmírnit jeho zatěžování a omezit spotřebu zdrojů. (Horáková, 2000, s. 83)

Kašík a Havlíček (2009, s. 119) uvádí, že manažerské strategické cíle vychází z cílů vlastníků firmy. Ti stanovují své středně a dlouhodobé vlastnické cíle a vytvářejí tak vlastnickou strategii. Dovolíme si citovat: „*Obvykle se jedná o cíle spjaté se zhodnocováním jejich vkladů a kapitálu, ale mohou sledovat i širší souvislosti, například s ohledem na své další účasti nebo obchodní zájmy.*“

Manažeři koordinují své cíle v rámci manažerských plánů. Tyto cíle musí být stanoveny tak, aby plnily rovněž cíle vlastníků. Jsou určovány na základě analýz. Vedení společnosti je odpovědné za jejich plnění. Kontrolním orgánem naplňování cílů může být správní nebo dozorčí rada společnosti nebo představenstvo. Záleží vždy na konkrétní struktuře podniku.

Vlastníci tedy definují své cíle, management připraví jednotlivé kroky do manažerské strategie, která je vyjádřena strategickým plánem. Manažerské cíle jsou tedy součástí strategického plánu a stanovují se na dobu 2-5 let. Vychází ze strategické analýzy a jsou základem pro naplnění vize a mise společnosti.

Příklady marketingových a obchodních cílů dle Kašíka a Havlíčka (2009, s. 121):

- Získání konkrétního tržního podílu ve střednědobém nebo dlouhodobém horizontu.
- Zavedení nových produktů na určité trhy.
- Otevření nových, klíčových trhů.
- Zavedení nových značek na trh.
- Získání definované skupiny zákazníků.
- Vytvoření nového systému obsluhy trhů.
- Nastavení nových komunikačních strategií.
- Implementování nových cenových strategií.
- Naplnění tržeb dle produktů, teritorií a zákazníků ve střednědobém horizontu.

Příklady manažerských finančních strategických cílů dle Kašíka a Havlíčka (2009, s. 121):

- Dosažení rozpočtovaných hospodářských výsledků v horizontu několika let.
- Naplnění výplaty dohodnuté dividendy.
- Dosažení očekávaného zhodnocení podniku nebo jeho akcií.
- Realizace dlouhodobých nebo střednědobých investičních aktivit.

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V této části práce se budeme zabývat marketingovým výzkumem. Právě marketingový výzkum nám následně může v praktické části práce pomoci zjistit spokojenost zákazníků a jejich potřeb, o kterých nemáme třeba ani tušení. Tyto potřeby mohou být pro firmu příležitostí. Zároveň nám výzkum pomůže odhalit silné a slabé stránky.

Účelem marketingového výzkumu je pomáhat řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí a vybírat optimální možnosti. Marketingový výzkum můžeme aplikovat na jakoukoli část trhu, kde se firma a zákazník setkávají za účelem výměny produktu nebo služby.

Janečková a Vašítková (2000, s. 42) ve své publikaci uvádí, že *“marketingový výzkum můžeme definovat jako spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávané, analyzované a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak i pro řízení firmy samotné”*.

Dle Kotlera (1997, s. 67) marketingový výzkum zahrnuje pět kroků:

- Definování problému a cílů výzkumu.
- Sestavení plánu výzkumu.
- Shromáždění informací.
- Analýza informací.
- Prezentace výsledků.

Ve výzkumu spokojenosti zákazníků hledáme názory respondentů na rozdílné problémy. To následně ukáže, jak se společnosti daří a jak se může zlepšit.

Vymezení cíle do značné míry určuje výzkumnou metodu, která bude použita. V zásadě je možno rozlišit tři typy výzkumů. Prvním z nich je badatelský, jehož cílem je shromáždit předběžné údaje. Druhým typem je popisný, jehož cílem je popsat určité veličiny a účelem je poskytnout informace o tržním prostředí. Posledním typem je výzkum kauzální, jehož cílem je určit vztahy, příčiny a následky. Cíl výzkumu je zpravidla vyjádřen hypotézou nebo soustavou hypotéz.

Dalším stadiem je sestavení efektivního plánu pro shromáždění potřebných informací. Musíme znát náklady výzkumu a učinit rozhodnutí, jaké informační zdroje, výzkumné přístupy, nástroje výzkumu a jaké plány výběru respondentů mají být použity.

Mezi zdroje informací řadíme jak sekundární, tak primární zdroje. Sekundární zdroje byly shromážděny pro jiný účel a jsou nám i nadále k dispozici. Jejich výhodou jsou nízké ná-

klady a rychlost jejich získání. Mezi sekundární zdroje patří například interní zdroje, prodejní přehledy a hlášení, zprávy z předchozích výzkumů, publikace, databázové informace periodika, knihy nebo komerční informace.

Získávání primárních informací je nákladnější, ale bývají daleko významnější. Můžeme je získat různými výzkumnými přístupy a jsou shromažďovány za účelem sběru informací k aktuálně řešenému problému. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 48)

Pro měření spokojenosti využíváme nejčastěji síť aktivních zákazníků, pro které připravíme dotazník. Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí dotazníků a dobře zvoleného média. Vzorku zákazníků je většinou zaslán předem vytvořený dotazník. Otázky v dotazníku musí být jednoznačné, konkrétní a srozumitelné. Formulace otázek musí umožnit následnou kvantifikaci míry spokojenosti a celková struktura dotazníku musí odpovídat předpokládané strukturalizaci dat. (Nenadál, 2004, s. 77)

Průvodní informace by měly poskytnout srozumitelný návod, jak dotazník vyplnit a motivovat respondenty k objektivním reakcím. Důležitá je rovněž grafická úprava dotazníku.

Podle Kotlera (2000, s. 209) používá většina podniků pro sledování spokojenosti zákazníků stupnice o pěti hodnoceních – velice nespokojen, poněkud nespokojen, neutrální, spokojen, velice spokojen. Tato stupnice se nazývá Likertova škála. Další možností, která dává dotazovanému větší svobodu ve volbě odpovědi, je otevřená otázka.

Cílem analýzy informací je odvodit potřebné závěry. Získané údaje musíme nejdříve roztrždit a analyzovat. Data zaneseme do tabulek a zjišťujeme četnost výskytu sledovaných veličin.

Výsledky shromážděných informací následně zpracujeme do podoby ucelených, verbálně formulovatelných závěrů a doporučení. Výsledná zpráva musí mít vysokou odbornou úroveň. Stylisticky propracovaný text by měl být doprovázen tabulkami a grafy.

7 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Marketingová strategie charakterizuje určitý směr, kterým půjde firma v určitém časovém období a který povede k dosažení vytyčených marketingových cílů. Při přípravě marketingové strategie vycházíme z provedených analýz, které jsou podrobněji popsány v předchozích kapitolách.

Neustále se měnící tržní prostředí vyžaduje, aby byly marketingové strategie čas od času revidovány a případně korigovány. (Hoffman, Bateson, 2010, s. 74)

Blažková (2007, s. 104) uvádí, že vhodná marketingová strategie musí splnit tři základní předpoklady:

- Vhodnost – musíme zjistit, jestli strategie přispěje ke zlepšení nebo udržení konkurenční pozice podniku, jestli je schopna zmírnit nebo odstranit slabé stránky.
- Přijatelnost – zde hodnotíme přijatelnost strategie pro všechny zájmové skupiny.
- Proveditelnost – tedy schopnost strategii úspěšně implementovat.

V praxi někdy dochází k častým chybám při stanovení strategie. Může to být špatná formulace, díky níž je strategie nesrozumitelná, malé množství vstupních informací, informační selektivní slepota, volba řešení, které se firmě líbí a které jí vyhovuje, odtržení od reality nebo odborná neznalost.

Marketingových strategií existuje nepřeborné množství. Můžeme je členit například dle marketingového mixu, růstové strategie, strategie zaměřené na konkurenci, dle velikosti tržního podílu a míry inovace, dle cyklu životnosti trhu nebo jeho chování atd.

Základním východiskem pro tvorbu strategií jsou dle Kašíka a Havlíčka (2009, s. 123) marketingové mixy 4P a 4C. Tyto mixy tvoří plánovací a metodický rámeček, který pomáhá manažerům brát v úvahu všechny podstatné faktory při řízení marketingových aktivit. Změna pojetí obou marketingových mixů zcela zásadně mění pohled na firemní filosofii, která směřuje od produkčního pohledu a přístupu podniku (4P) k pohledu ze strany zákazníka (4C).

8 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Marketingový mix služeb představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Prvky marketingového mixu lze použít v různé intenzitě a pořadí. Cíl však máme vždy stejný – musíme generovat zisk a uspokojit potřeby zákazníka. Jedním z hlavních trendů poslední doby je rostoucí význam služeb. Kvalita životního stylu a očekávání potenciálních zákazníků způsobily významný vzestup v této oblasti. Pozitivem je rovněž rostoucí počet pracovních příležitostí v této sféře.

Marketingový mix původně obsahoval 4 prvky:

- Product (výrobek, služba)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (komunikace)

Postupem času však tyto 4 prvky přestaly stačit a připojily se k nim další 3 prvky:

- People (lidé)
- Physical evidence (materiální prostředí)
- Proceses (procesy)

8.1 Výrobek, služba

Výrobek nebo služba je vše, co firma nabízí k uspokojení hmotných a nehmotných potřeb svých zákazníků. U služeb se dá výrobek pojmout jako jakýsi proces, často bez přítomnosti hmotných výsledků. Nejdůležitějším prvkem definujícím službu je její kvalita.

Služby dělíme na základní - klíčový produkt a periferní - doplňkový produkt. Doplňkový produkt nabízíme k hlavnímu produktu. Doplňkovými produkty mohou být poskytování informací, poradenské služby, přebírání objednávek, účtování, péče o zákazníka, bezpečnost zákazníka nebo speciální služby.

Strategie se zabývá životním cyklem služby, rozšiřováním a zužováním sortimentu a zaváděním nových služeb na trh. Při vývoji nové služby musíme dle Janečkové a kol. (2000, s. 99) postupovat na sobě navazujícími kroky:

- Vznik myšlenky - zdroje nových myšlenek mohou vyjít z výzkumu trhu, sledováním dění v zahraničí, analýzou aktivit a požadavků zákazníků, analýzou tržních mezer, analýzou konkurence nebo dlouhodobým studiem ekonomických a sociálních pod-

mínek.

- Porovnání myšlenek – zde se využívají stanovená kritéria hodnocení. Ta umožňují porovnání vzniklých myšlenek.
- Vývoj koncepce – jedná se o definování produktu a jeho umístění na trhu.
- Ověřování koncepce – ověřování se uskutečňuje za účasti cílových zákazníků a jejich reakcí – pilotní průzkum v pilotní skupině zákazníků.
- Podnikatelská analýza – jde o převedení koncepce do podnikatelského plánu organizace. Analýza je zaměřená na přínos nové služby na celý sortiment, na reakce zákazníků a konkurence.
- Vývoj – transformace koncepce na skutečný tržní produkt. Při vývoji nové služby se kromě hmotných prvků služby musíme věnovat i systému dodávek služby.
- Testování – testovat novou službu je možné pouze v některých případech na vybrané skupině klientů.
- Komercializace – tento termín znamená zavedení služby na trh v plném rozsahu, které je nezbytné správně načasovat, určit, kde a pro koho službu zavést, a nalézt způsob, jakým službu zavedeme.

Podle Kotlera (2004, s. 420) existují čtyři charakteristické vlastnosti služeb. První z těchto vlastností je nehmotná povaha služeb. Služby si totiž nelze předem prohlédnout, poslechnout, cítit je, ochutnat je, či je ohmatat. Cestující si koupí jízdenku a věří, že budou včas dopraveni na správné místo. Tuto „nejistotu“ z nehmotné povahy služeb se snaží kupující omezit. Proto sledují tzv. signály kvality služeb. Ty vyvozují z místa, kde jsou služby poskytovány, nebo z firem, které služby poskytují. Rovněž zaměstnanec, který službu prodává či poskytuje, je pro zákazníka velmi důležitý.

Další vlastností je neoddělitelnost služeb od poskytovatele. Služby jsou úzce vázány na své poskytovatele, jsou nejprve prodány a teprve poté vytvářeny a spotřebovány zároveň v reálném čase. Zaměstnanec, který služby poskytuje, je jejich nedílnou součástí. Většinou je i zákazník často přítomen při vlastním výkonu služby. Komunikace a interakce mezi poskytovatelem a spotřebitelem služeb tak hraje velmi důležitou součást marketingu služeb.

Služby jsou závislé na svém příjemci, poskytovateli, čase, místě a způsobu, jakým jsou poskytovány. Kvalita služeb může být proměnlivá, mnohdy vlastně záleží pouze na náladě poskytovatele.

Poslední charakteristickou vlastností je jejich pomíjivost. Služby jsou poskytovány v aktuálním okamžiku, nemůžeme je skladovat nebo využívat následně. Poptávka po ubytování je vyšší v době prázdnin, proto hoteliéři na ostatní části roku připravují různé balíčky a poskytují slevy, aby přilákali hosty. I poptávka po přepravě zásilek má své trendy v průběhu roku. Nejvytíženější období je zpravidla prosinec před vypuknutím vánočních svátků, kdy ke standardním zásilkám zákazníci ještě distribuují dárky a počet přepravovaných zásilek dle interních zdrojů společnosti Messenger roste i více než dvojnásobně. Proto společnost zvyšuje jak kapacity svého dispečinku, který zajišťuje příjem objednávek, tak počet kurýrů, aby dodržela požadovanou kvalitu.

Služby jsou závislé na lidech, na přítomnosti zákazníka nebo na zařízeních. Lidé poskytují práci kvalifikovanou, nekvalifikovanou a profesionální. Nekvalifikovanou prací může být například údržba trávníku nebo úklid kanceláře či domácnosti. Kvalifikovanou prací jsou instalátérské nebo pokrývačské práce. Profesionální práci vykonávají třeba právníci. Zařízení mohou být automatizovaná nebo jsou sledovaná nekvalifikovanými či kvalifikovanými zaměstnanci. Plně automatizovaná je například myčka automobilů. Aerolinky řídí kvalifikovaní operátoři nebo se v kině setkáváme s nekvalifikovaným promítačem filmu.

Podle uspokojování potřeb třídíme služby na osobní, uspokojující osobní potřeby, např. kadeřnictví nebo kosmetika, a služby obchodní, uspokojující obchodní potřeby, mezi které patří právě kurýrní služby.

8.2 Cena

Jak uvádí Jakubíková (2008, s. 217): „Cena je vyjádřením hodnoty produktu. V ceně se odráží zájmy dvou subjektů trhu, tj. prodávajících i kupujících. Dalším subjektem trhu je stát, který může více či méně ovlivňovat tvorbu cen. Ceny jsou z hlediska prostoru kontrolovány trhem, firmou a mohou být kontrolovány státem.“

Při tvorbě ceny se musíme zaměřit hlavně na náklady, které znázorňují relativní úroveň ceny, na úroveň koupěschopné poptávky, využití slevy při podpoře prodeje, optimální výši ceny v souvislosti s poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Dalším specifickým při tvorbě ceny je také neoddělitelnost služeb od poskytovatele.

Chceme-li definovat cenovou strategii, musíme vzít v úvahu především faktory, kterými jsou náklady, konkurence a hodnota služeb pro zákazníka (Janečková, Vašítková, 2000, s.107)

V rozhodovacím procesu hraje významnou roli cena u spotřebitele. Dle Vysekalové (2011, s. 211) má spotřebitel vnitřní „cenové normy“, což jsou představy o odpovídající a akceptovatelné ceně, o tom, co je příliš drahé nebo příliš levné. Tyto představy jsou závislé na skutečné cenové nabídce. Při stoupajících cenách se přímo úměrně zvyšuje i tato norma. Vytváří se tak prostor pro zvyšování ceny. Vzpomeňme například na cenu základních potravin v devadesátých letech minulého století a v současnosti.

8.3 Distribuce

Služba musí být pro zákazníky hlavně dostupná. Rozhodování o distribuci tedy souvisí s místní lokalizací služby nebo s volbou zprostředkovatele, který službu dodává. Kurýrní služby zákazník objednává většinou telefonicky nebo on-line. Dispečink společnosti proto musí být dostupný v době preferované zákazníkem. Služba také souvisí s pohybem hmotných prvků, které tvoří její součást (kurýr potřebuje k přepravě zásilky kolo, motocykl nebo automobil, což musí někdo koupit, udržovat a připravovat pro kurýra).

Firmy nabízející služby se díky nehmotnosti a neoddělitelnosti služeb musí řídit také tím, zda jsou zákazníci nuceni službu vyhledat a cestovat za ní. Proto je důležitá dobře zvolená lokalita provozovny. Tato skutečnost se však kurýrních služeb netýká.

8.4 Propagace

Do propagace služeb patří marketingové nástroje, kterými jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a direct marketing. Díky neoddělitelnosti služby od poskytovatele hraje velkou roli osobní prodej a ústní reklama.

Při tvorbě marketingové komunikační strategie se musíme zaměřit především na následující oblasti:

- Situační analýza.
- Stanovení cílů komunikace.
- Rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu.
- Tvorbu rozpočtu.
- Vlastní realizaci.
- Vyhodnocení

Komunikační mix je úspěšný jedině tehdy, zvolíme-li vhodné nástroje a zhodnotíme jejich působení na cílovou skupinu zákazníků.

8.5 Lidé

Služby jsou závislé na kontaktu zákazníka a poskytovatele, tedy zaměstnance. Lidé mají přímý vliv na kvalitu služeb a stávají se významným prvkem celého marketingového mixu. Zákazník, který je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje rovněž její kvalitu. Důležitá je tak investice do výběru, vzdělávání, vedení a motivování zaměstnanců.

8.6 Materiální prostředí

Vzhledem k nehmotné povaze služeb se zvyšuje riziko jejich nákupu. Materiální prostředí je důkazem o vlastnosti služeb. Má mnoho forem. Třeba provozovna, kde je služba poskytována, letáky a jiné materiály popisující výhody dané služby a další. Důkazem je například i firemní corporate identity společnosti v podobě jednotného oblečení zaměstnanců, jako mají například zaměstnanci DHL nebo kurýři společnosti Messenger.

8.7 Procesy

Díky interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem u služeb dochází k procesu, který musíme stále analyzovat a optimalizovat, aby byl co nejefektivnější. Bude-li například zákazník čekat na službu nepřiměřeně dlouho, jeho pocit ze služby jako takové bude negativně ovlivněn. Musíme proto zjednodušovat postupy, ze kterých jsou procesy složeny.

Jedním z nejdůležitějších problémů je řízení kapacit v návaznosti na poptávku po službě. Poptávku lze ovlivňovat pomocí marketingových nástrojů nebo využitím rezervačních systémů. (Janečková, Vašítková, 2000, s.121)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI MESSENGER

V teoretické části práce se zaměříme na společnost Messenger. Pojdme se proto na začátku podívat na základní charakteristiky této společnosti.

Společnost Messenger je akciovou společností, která je zapsaná do obchodního rejstříku v Praze, oddíl B, vložka 10 921. Sídlo firmy je v Libínské 1/3127 v Praze 5.

Předmětem podnikání je:

- Zasilatelství
- Pozemní doprava vyjma železniční a silniční motorové dopravy
- Silniční motorová doprava nákladní (vnitrostátní a mezinárodní) nákladními vozy o celkové hmotnosti nižší než 3,5 t
- Provozování poštovních a zahraničních poštovních služeb
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Základní kapitál je ve výši 2 mil. Kč. Společnost má 2000 kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. (Justice.cz, 2014, [online])

Historie společnosti sahá až do roku 1991, kdy ještě jako veřejná obchodní společnost začala poskytovat kurýrní služby na území hlavního města. Nápad poskytovat kurýrní služby vzešel od architekta, který byl krátce po revoluci v roce 1989 na stáži v Londýně. O tamních kurýrech vyprávěl jednomu ze zakladatelů. Mezi první klienty patřily zejména zahraniční firmy, které byly ze svých mateřských zemí zvyklé kurýrní služby využívat.

První konkurence se objevila až v roce 1992, což bylo pro firmu hnacím motorem k zkvalitnění svých služeb. Kurýři se postupem času stali neodmyslitelnou součástí hlavního města.

V roce 1995 expandovala společnost Messenger do Brna a začala poskytovat expresní přepravy po celé republice. Dalším milníkem byl rok 2008, kdy založila vlastní přepravní síť a od té doby přepravuje zásilky do druhého dne. Za tímto účelem vybuodovala dalších 10 poboček. V roce 2013 expandovala společnost i na Slovensko, kde založila slovenskou dceřinou společností Messenger service s.r.o.

K rozšíření povědomí o firmě mimo Prahu přispěl film Jana Svěráka Vratné lahve. Charakteristickým rysem společnosti jsou žluté batohy na zádech kurýrů a jednotná firemní výstroj ve žlutočerných barvách. (Katalog služeb společnosti Messenger, 2014)

10 VIZE, MISE, CÍLE A HODNOTY SPOLEČNOSTI

Jak již víme z teoretické části, vize je obraz o budoucnosti firmy. Vizí společnosti Messenger je „*plnit očekávání a přání svých zákazníků*“.

Mise, neboli poslání, naopak popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti. Misí společnosti Messenger je „*poskytovat kurýrní služby na profesionální úrovni v prvotřídní kvalitě za přijatelné ceny*“. (Messenger, 2014 [online])

Cíle společnosti Messenger jsou dle interních zdrojů stanovené v ročních plánech. Vychází z cílů vlastníků firmy, na ty navazují cíle managementu, a dále se rozpadají na cíle pro jednotlivá oddělení. Společnost 2x ročně realizuje hodnotící rozhovory se svými zaměstnanci, při kterých jsou dohodnuty konkrétní individuální cíle pro následující období. Každý zaměstnanec je tak motivován a zapojen do plnění firemních cílů.

Cíle v rámci této práce s ohledem na interní charakter informací nebudeme konkrétně specifikovat, ale pokusíme se je definovat obecněji. Cílem společnosti je zvýšit počet zásilek na pražském i meziměstském trhu o x% v průběhu x let. Zároveň zvýšit zisk za celé období o x%. (Interní zdroje společnosti Messenger, 2014)

Hodnoty představují základní přesvědčení, ve které věří lidé pracující ve firmě. Zahrnují loajalitu a angažovanost, pracovní prostředí, obchodní principy a další. Společnost Messenger na webových stránkách prezentuje své hodnoty, které si dovolím citovat:

- **“Kvalita bez kompromisů -** *zákazníci objednávají naše služby, protože vždy mají sto-procentní jistotu, že jejich zásilku včas a v pořádku doručíme. Reprezentujeme firmy, které nás využívají. Jsme zárukou kvality na trhu kurýrních služeb. Víme ale, že kvalitu nezaručuje pouze známé jméno firmy a skvělé technické zázemí, ale především naši lidé. Empatická telefonistka a kurýr, který i přes dopravní kolony dokáže zásilku doručit včas.*

- **Dynamika - tvořivost**

Jsme kreativní a nebojíme se experimentovat. Klíčová je rychlost – neznamená pro nás jen co nejrychleji doručit zásilku. Na nestandardní objednávky dokážeme reagovat ihned a klientovi umíme poskytnout službu, kterou potřebuje právě teď – bez ohledu na to, že ji běžně nenabízíme mezi našimi produkty. Netradiční a speciální přání klientů jsou pro nás obrovskou inspirací k tomu, jakým směrem se budeme dále ubírat. Speciální zásilky nás prostě baví.

- **Messe - rodina**

Naším cílem je udržet ve firmě týmového ducha a atmosféru rodinné firmy, která v Messengeru vládne už od založení. Věříme, že výborný kolektiv, kde se lidé navzájem respektují, je předpokladem pro zachování perfektní kvality našich služeb. Naši klienti jsou nám obvykle věrní po mnoho let. To také platí o našich zaměstnancích a kurýrech.

- **Tradice - odpovědnost**

Byli jsme první městskou kurýrní službou na českém trhu, působíme více než dvacet let a po celou dobu naší existence se stále držíme na špičce největších městských kurýrních služeb. Vytvořili jsme standard a určili měřítko kvality pro náš obor. Své služby neustále vylepšujeme v závislosti na neúprosném tempu nových technologií a poptávce klientů. Přesto a právě proto respektujeme tradici a dbáme na zachování dobrého jména firmy.” (Messenger, 2014 [online])

11 SLUŽBY SPOLEČNOSTI MESSENGER

Pojďme se nyní podívat na portfolio služeb, které společnost poskytuje svým zákazníkům.

11.1 Přeprava po Praze

V rámci přepravy po Praze společnost Messenger nabízí čtyři přepravní režimy:

- Přeprava STANDARD – jedná se o přepravu zásilek do 120 minut od objednání. V případě, že je rozdíl mezi adresou, kde se zásilka vyzvedává, a adresou, kam se zásilka doručuje, větší než 15 km, čas se automaticky prodlužuje na 180 minut.
- Přeprava EXPRESS – jedná se o rychlejší přepravu do 60 minut od objednání, resp. 90 minut při vzdálenosti odesílatele a adresáta delší než 15 km.
- Přeprava EXTREME – při tomto typu přepravy je zásilka doručena do 30 minut, při vzdálenosti přepravy delší než 15 km do 45 minut.
- Přeprava SAME DAY – tato přeprava je nejpomalejší ze všech poskytovaných. Při přepravě v tomto režimu musí zákazník zásilku objednat do 13 hodin. Vyzvednutí zásilky probíhá až do 16 hodin a doručena je do 17 hodin.

Důležitá je i velikost zásilek. Společnost rozlišuje mezi 4 velikostmi následně:

Velikost zásilky	Max. rozměry zásilky
Malá zásilka	50x30x5 cm, hmotnost do 3 kg
Velká zásilka	100x50x50 cm, hmotnost do 30 kg
Pick-up	150x100x130 cm, hmotnost do 500 kg
Dodávka	240x140x140 cm, hmotnost do 1 500 kg

Tab. 6 Velikosti zásilek (Ceník služeb společnosti Messenger, 2014)

Každá přeprava má jinou cenovou kalkulaci. Základním tarifem je cena přepravy STANDARD, kterou uvádím v tabulce níže:

Velikost zásilky	Cena
Malá zásilka	59 Kč + 18 Kč/km bez DPH
Velká zásilka	99 Kč + 18 Kč/km bez DPH
Pick-up	149 Kč + 20 Kč/km bez DPH
Dodávka	299 Kč + 20 Kč/km bez DPH

Tab. 7 Cena zásilek v režimu STANDARD (Ceník služeb společnosti Messenger, 2014)

Od ceny zásilky v režimu STANDARD jsou odvozené ceny ostatních režimů. Cena přepravy EXPRESS je o 50% vyšší a cena přepravy EXTREME je o 100% vyšší. Naopak cena přepravy SAME DAY je o 50% nižší.

11.2 Přeprava po ČR

Obdobně jako ve městě přepravuje společnost Messenger zásilky po České republice. Rozdíl je v tom, že kromě přepravy v režimu DIRECT jsou další 2 režimy realizovány do druhého dne. Jedná se o OVERNIGHT EXPRESS a OVERNIGHT ECONOMY. V obou těchto režimech je zásilky možné objednat do 13 hodin. V režimu OVERNIGHT EXPRESS jsou zásilky doručeny druhý den v požadovaný čas, v režimu OVERNIGHT ECONOMY jsou zásilky doručeny druhý den do 17 hodin.

V režimu DIRECT je zásilka vyzvednuta do 30 minut od objednání. Kurýr poté jede přímou cestou k adresátovi pouze s touto zásilkou.

V následující tabulce je uveden ceník přepravy po České republice:

Přepravní režim	Cena
DIRECT	99 Kč + 10 Kč/km tam a zpět bez DPH
OVERNIGHT EXPRESS	350 Kč bez DPH
OVERNIGHT ECONOMY	150 Kč bez DPH

Tab. 8 Cena zásilek po ČR (Ceník služeb společnosti Messenger, 2014)

V rámci přepravy OVERNIGHT EXPRESS jsou dle výše uvedeného ceníku přepravovány zásilky pouze do měst, kde má společnost Messenger své pobočky. Je to Brno, Ostrava, Olomouc, Plzeň, České Budějovice, Liberec, Ústí nad Labem, Velké Meziříčí a České Budějovice. V případě, že zákazník zasílá zásilku do jiného města v rámci České republiky, účtuje se dalších 10 Kč/km tam a zpět z nejbližšího města, kde je pobočka.

Rovněž váha zásilek je u přeprav kategorie OVERNIGHT omezená na 3 kg. K těžším zásilkám je účtován příplatek za každý další kilogram částkou 5 Kč.

K meziměstským zásilkám společnost dále účtuje palivový příplatek, který zveřejňuje každý měsíc na svých webových stránkách. Jeho výpočet je závislý na průměrné ceně motorové nafty, kterou každý měsíc zveřejňuje Český statistický úřad. (Ceník služeb společnosti Messenger, 2014)

11.3 Doplnkové služby

Doplňkovými službami se rozumí služby, které společnost poskytuje nad rámec standardních přeprav po Praze a České republice.

Jedná se o připojištění zásilek, asistenci druhého kurýra při manipulaci se zásilkou, služby exkluzivního kurýra pouze pro potřeby firmy, platbu za zboží při vyzvednutí, scan přepravního listu, potvrzení o doručení zásilky, zpáteční přepravu, opakované doručení, vyzvednutí nebo doručení v přesně stanovenou dobu, čekání kurýra na zásilku a logistické projekty.

Všechny tyto služby jsou zpoplatněné. (Doplňkové služby společnosti Messenger, 2014, [online])

11.4 Další služby

Podle katalogu služeb z roku 2014 společnost Messenger nabízí další speciální služby:

- Přeprava do zahraničí
- Přeprava pro internetové obchody
- Přeprava po Brně a Bratislavě
- Doručení smluv
- Pravidelná a hromadná přeprava
- Distribuce vstupenek
- Přeprava rychlého občerstvení
- Služby callcentra

Vyjmenované služby jsou poskytovány klientům pouze na základě žádosti a jsou kalkulovány individuálně. (Katalog služeb společnosti Messenger, 2014)

12 TRŽNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MESSENGER

Při analýze tržního prostředí se zaměříme na faktory, které společnost Messenger přímo ovlivňují. Budeme se zabývat všemi třemi typy prostředí, tedy dle Kašíka a Havlíčka (2012, s. 44), o kterém jsme se již zmínili v teoretické části, se zaměříme na vnitřní, blízké i vzdálené prostředí.

12.1 Vnitřní prostředí

Abychom našli silné a slabé stránky firmy, musíme nejprve provést analýzu vnitřního prostředí. Jedná se o specifické přednosti a hodnototvorný řetězec.

12.1.1 Specifické přednosti firmy

Kritériem hodnocení předností každé firmy je hodnota nehmotného a hmotného majetku. Nehmotným majetkem je zejména značka, marketingové a technologické know-how. Značka společnosti Messenger je dle interního výzkumu společnosti realizovaného v roce 2010 na území hlavního města první na mysli u 68% dotázaných. Značka je kombinovaná, obsahuje nápis Messenger a mužskou siluetu s kloboukem. Z výzkumu dále vyplynulo, že značka je spojovaná hlavně s kvalitou.

Společnost působí na trhu od roku 1991 a po celou dobu je dle informací na webových stránkách společnosti (Messenger.cz, 2014, [online]) největší pražskou kurýrní službou s nejvyšším denním počtem přepravených zásilek. Technologické a marketingové know-how proto můžeme považovat rovněž za silnou stránku.

Zázemí společnosti se nachází ve vlastních prostorách v Praze 5, v ulici Libínská, což umožňuje určitou stabilitu společnosti. Mezi silnými stránkami tato skutečnost však není nijak zásadní, proto vlastní zázemí nebudeme mezi silné stránky počítat.

Za silnou stránku můžeme považovat značku, kvalitu, marketingové a technologické know-how.

12.1.2 Hodnototvorný řetězec

Hodnototvorný řetězec se skládá z hlavních a podpůrných funkcí. Mezi hlavní funkce patří výroba, marketing, prodej a služby. Podpůrnými funkcemi se rozumí podniková infrastruktura, personální funkce, vědeckotechnický rozvoj a materiálové hospodářství. Hodnotu lze změřit množstvím peněz, za které může zákazník službu pořídit. Největším nákladem u

kurýrních služeb je výroba, která zahrnuje celý proces od příjmu objednávky přepravy, zanesení do interního softwaru přes samotnou realizaci přepravy, která končí doručením zásilky zákazníkovi.

Příjem objednávek realizuje tým telefonistek. Druhou možností, do kterého již tento článek nevstupuje, jsou on-line objednávky, kdy si zákazník objedná přes internet sám a objednávka se propíše do interního softwaru, což je pro firmu z hlediska úspory nákladů na telefonistku efektivnější.

Z interního softwaru jsou objednané přepravy dále distribuovány mezi kurýry buď prostřednictvím mobilní aplikace, kterou mají kurýři k dispozici ve svých mobilních telefonech, nebo prostřednictvím operátorů, kteří přepravy kurýrům přidělují. Kurýři mají různé dopravní prostředky. Tým je složen z cyklistů, motorkářů, kurýrů s automobily, pick-upy a dodávkami. Záleží na velikosti zásilky a vzdálenosti adresáta a odesílatele od centra města. Kurýři na kolech totiž obsluhují pouze širší centrum a přepravují menší zásilky, které se vejdou do speciálního kurýrního batohu. Na okraje města jezdí pouze motocykly a ostatní dopravní prostředky.

Novinkou, kterou společnost obsluhuje centrum města, je nákladní kolo. Jedná se o kolo s velkou bednou umístěnou před říditky, ve které lze přepravovat po centru města i objemnější zásilky. Využití nákladních kol je efektivní z důvodu průjezdnosti centrem města, bez emisí a s nulovými náklady na pohonné hmoty.

Každý kurýr je vybaven interní výstrojí, což umožňuje jeho snadnou identifikaci v terénu. Jakmile vstoupí do nějaké firmy, recepční ihned ví, o koho se jedná, což firma považuje rovněž za svoji konkurenční výhodu, protože většina kurýrních společností nevyužívá firemní výstroje pro své kurýry.

Kromě výroby – tedy dispečinku a kurýrů, má firma další oddělení. Jedná se o obchod a marketing, ekonomické oddělení, oddělení podpory provozu a IT oddělení, což znamená z globálního pohledu zvýšení nákladu na výrobu, tedy ceny na zásilku. Tyto náklady jsou u menších firem nízké nebo žádné, což může způsobit rozdíl v ceně přepravy. To se ale podrobněji dozvíme v analýze konkurence v rámci jedné z Porterových pěti sil. (Interní zdroj společnosti Messenger, 2014)

Vysoké náklady na zásilku můžeme tedy považovat za slabou stránku. Za silnou stránku můžeme naopak považovat využití nákladních kol v centru města a jednotnou firemní výstroj.

12.2 Blízké prostředí

Blízké prostředí analyzujeme pomocí Porterových pěti sil. Na začátku se zaměříme na konkurenci. Dalšími silami jsou noví konkurenti vstupující na trh, odběratelé, dodavatelé a substituční firmy.

12.2.1 Konkurence

V této části se blíže podíváme na konkurenční společnosti. Porovnáme průměrné ceny přepravy společnosti Messenger s cenami vybraných konkurenčních firem. Následně využijeme této analýzy jako prvního hodnotícího kritéria pomocí Porterova modelu.

Nejdříve tedy provedeme cenovou analýzu přepravy na 5 předem vytypovaných adres. Pro kalkulaci využijeme internetový kalkulátor kuryrem.cz. Web kuryrem.cz vznikl jako vyhledávač vhodné kurýrní služby, kde lze najít ceny a kalkulace přepravy na zadané adresy. Vyhledávač porovnává ceny u 11 kurýrních firem, kterými jsou Airway, BLESK kurýr, Ekokurýr, FK Servis, I.B.S.A. – czech, Kurýr Praha, Mesík servis, Messenger, Racek kurýr, Speedy JT, Sprinter Prague a Zavolejsikurýra.cz. (Kuryrem.cz, 2014, [online])

V následující tabulce jsou dle abecedy seřazeny jednotlivé kurýrní společnosti a cenová kalkulace na 5 přeprav malé zásilky mezi dvěma vybranými pražskými adresami. V posledním sloupci je průměrná cena za zásilku.

Kurýrní služba	Libínská - Jankovcova	Konviktská - Průmyslová	Vinohradská - Evropská	Na Strži - Platněřská	Kubelíkova - Nádražní	Průměrná cena/zásilka
Airway	157 Kč	185 Kč	171 Kč	143 Kč	115 Kč	154,20 Kč
BLESK kurýr	164 Kč	194 Kč	179 Kč	149 Kč	119 Kč	161,00 Kč
Ekokurýr	157 Kč	185 Kč	171 Kč	143 Kč	115 Kč	154,20 Kč
Kurýr Praha	163 Kč	193 Kč	178 Kč	148 Kč	118 Kč	160,00 Kč
Mesík servis	158 Kč	186 Kč	172 Kč	144 Kč	116 Kč	155,20 Kč
Messenger	239 Kč	293 Kč	257 Kč	185 Kč	167 Kč	228,20 Kč
Racek kurýr	173 Kč	203 Kč	188 Kč	158 Kč	128 Kč	170,00 Kč
Speedy JT	170 Kč	200 Kč	185 Kč	155 Kč	125 Kč	167,00 Kč
Sprinter Prague	185 Kč	221 Kč	203 Kč	167 Kč	131 Kč	181,40 Kč
Zavolej si kurýra	190 Kč	229 Kč	203 Kč	151 Kč	138 Kč	182,20 Kč

Tab. 9 Cenové porovnání jednotlivých konkurentů (vlastní zpracování)

Z cenového porovnání je patrné, že nejdražší společností je právě společnost Messenger, která má nejvyšší průměrnou cenu na zásilku.

Nyní konkurenci analyzujeme podle Porterovy analýzy. Nejprve definujeme kritéria konkurenční rivality, kterými jsou v našem případě cena přepravy zásilek, poskytování lepších zákaznických služeb, diferenciací poskytovaných služeb mimo ČR, počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost, vývoj nových služeb a marketing.

Na první kritérium jsme si již odpověděli sami ve výše uvedené analýze konkurence. Následně v širším týmu za účasti zaměstnanců společnosti Messenger z marketingového a obchodního oddělení, které můžeme považovat za experty ve svém odvětví, přiřadíme k jednotlivým kritériím hodnoty na bodové škále od 1 do 9. Tyto krajní hodnoty jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria vysvětleny. V tabulce je rovněž zohledněna budoucnost v horizontu 5 let.

Konkurenční rivalita v odvětví	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2014	Rok 2019
(1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)		
Cena přepravy zásilek Vysoká cena přepravy zásilek (1 bod), nízká cena přepravy zásilek (9 bodů)	1	2
Poskytování lepších zákaznických služeb Podobné služby jako konkurence (1 bod), Lepší služby než konkurence (9 bodů)	6	7
Diferenciací poskytovaných služeb mimo ČR Nízký počet poskytovaných služeb (1 bod), Vysoký počet poskytovaných služeb (9 bodů)	3	5
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Málo přibližně stejně velkých konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně velkých konkurentů (9 bodů)	5	6
Vývoj nových služeb Pomalý vývoj nových služeb (1 bod), Rychlý vývoj nových služeb (9 bodů)	4	6
Marketing společnosti Stejný marketing jako konkurence (1 bod), odlišný marketing od konkurence (9 bodů)	8	8
Celkem (z max. 54 bodů)	27	34
Průměrné skóre (celkem/6)	4,5	5,7

Tab. 10 Hodnocení konkurenční rivality (vlastní zpracování)

Konkurenční rivalitu v odvětví můžeme tedy hodnotit jako průměrnou, protože průměrná hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty je 4,5 s tendencí mírného růstu na hodnotu 5,7 do roku 2019.

Rivalita firem je vysoká. Při formulaci strategie je možná eliminace této hrozby vytvořením pevných vztahů mezi zákazníkem a společností Messenger. Z analýzy vyplývá, že cena přepravy může být pro společnost hrozbou. V současné době může být naopak příležitostí rozšířit nabídku poskytovaných služeb mimo ČR a vyvíjet rychleji nové produkty. Ostatní kritéria jsou nadprůměrná. Bude tedy do budoucna dobré, aby se společnost dále zlepšovala. Z analýzy specifických předností jsme již definovali marketingové know-how jako silnou stránku.

12.2.2 Noví konkurenti vstupující na trh

Na pražském trhu existuje mnoho kurýrních společností. Na internetu v katalogu firem, který provozuje portál Seznam.cz, se pod klíčovým slovem kurýrní doprava objevilo 281 záznamů. (Seznam.cz, 2014, [online]) Jak je z principu podnikání jasné, stačí pouze zákazník, mobilní telefon pro objednání a dopravní prostředek a zásilka může být velmi rychle přepravena z místa na místo. Vždyť u mnoha firem roli kurýra plní asistentky, recepční nebo jiní vlastní zaměstnanci.

V následující tabulce opět analyzujeme nové konkurenty pomocí Porterova modelu pěti sil. Vymezíme bariéry vstupu, které mohou být důležité pro dané odvětví, a následně za přítomnosti expertů přiřadíme k jednotlivým kritériím hodnoty stejným způsobem, jako jsme to udělali při analýze konkurenční rivality. Jako kritéria jsme definovali bariéry vstupu do odvětví, počáteční náklady vstupu do odvětví, přístup k pracovní síle a množství firem na trhu.

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2014	Rok 2019
Bariéry vstupu do odvětví Vysoké bariéry vstupu (1 bod), nízké bariéry vstupu (9 bodů)	8	8
Počáteční náklady vstupu do odvětví Vysoké počáteční náklady (1 bod), nízké počáteční náklady (9 bodů)	6	6
Přístup k pracovní síle Přístup k pracovní síle je obtížný (1 bod), přístup k pracovní síle je snadný (9 bodů)	7	8
Množství firem na trhu Nízký počet konkurentů na trhu (1 bod), vysoký počet konkurentů na trhu (9 bodů)	5	4
Celkem (z max. 36 bodů)	26	26
Průměrné skóre (celkem/4)	6,5	6,5

Tab. 11 Hrozba vstupu do odvětví (vlastní zpracování)

Hrozbu vstupu do odvětví můžeme tedy hodnotit jako velkou, protože průměrná hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty je 6,5 se stejným výhledem do roku 2019.

Bariéry vstupu a počáteční náklady jsou nízké, přístup k pracovní síle je snadný. Množství firem na trhu je průměrné a dle odhadů expertů by se měl v horizontu 5 let snižovat. Hrozbu vstupu do odvětví budeme tedy považovat za hrozbu pro společnost Messenger.

12.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Další z pěti sil je vyjednávací síla zákazníků. Zákazníci společnosti, kteří využívají kurýrních služeb, jsou dle interních materiálů společnosti Messenger hlavně právnické osoby a drobní podnikatelé. Rozdíly ve velikosti zákazníků jsou značné. Není však pravidlem, že velké firmy využívají kurýrních služeb častěji než firmy malé. (Interní materiály společnosti Messenger, 2014)

Za kritéria hodnocení této síly budeme považovat počet významných zákazníků, význam služby pro zákazníka a náklady přechodu zákazníka ke konkurenci. Opět vše zaneseme do tabulky a provedeme odhad pro rok 2014 a 2019 jako v předchozích případech.

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2014	Rok 2019
Počet významných zákazníků Mnoho drobných zákazníků (1 bod), několik málo významných zákazníků (9 bodů)	3	4
Význam služby pro zákazníka Služba je pro zákazníka velmi významná (1 bod), služba je pro zákazníka nevýznamná (9 bodů)	2	2
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci Náklady jsou vysoké (1 bod), náklady jsou nízké (9 bodů)	6	7
Celkem (z max. 27 bodů)	11	13
Průměrné skóre (celkem/3)	3,7	4,3

Tab. 12 Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla zákazníků je nízká, průměrná hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty je 3,7 s mírně vzestupnou tendencí pro rok 2019.

Společnost má stabilní základnu drobných zákazníků. Do budoucna počítá s tím, že mírně zvýší počet zákazníků významných. Význam služby pro zákazníka je vysoký, protože se jedná o expresní přepravu. Náklady přechodu zákazníka jsou však nízké.

Udržení počtu drobných zákazníků a význam služby pro zákazníka můžeme proto považovat za příležitost. Hrozbou jsou však nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci.

12.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi nejvýznamnější dodavatele pro společnost Messenger patří kurýři, kteří ve většině případů spolupracují na bázi mandátní smlouvy a smlouvy o spolupráci. Jak uvádí společnost Messenger na svých webových stránkách, požaduje se čistý trestní rejstřík, vlastní dopravní prostředek, dobrá znalost Prahy a časová flexibilita. Požadavky na kandidáty tedy nejsou nijak náročné, kurýři na kolech nemusí vlastnit ani řidičské oprávnění. (Messenger.cz, 2014, [online])

Ostatní dodavatelé, například dodavatelé služeb, nejsou tak významní. Jako kritéria hodnocení proto zvolíme náročnost získání nových kurýřů a význam společnosti Messenger pro tyto dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatelů	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2014	Rok 2019
(1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)		
Náročnost získání nových kurýrů Získání kurýrů je snadné (1 bod), získání kurýrů je obtížné (9 bodů)	2	2
Význam společnosti Messenger pro dodavatele Velký význam (1 bod), malý význam (9 bodů)	2	2
Celkem (z max. 18 bodů)	4	4
Průměrné skóre (celkem/2)	2	2

Tab. 13 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů je velmi nízká, průměrná hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty je 2, což by mělo zůstat i v horizontu 5 let.

Vzhledem k ekonomické krizi a míře nezaměstnanosti v ČR není problematické najmout potřebný počet kurýrů. Společnost Messenger je v postavení stabilního dodavatele práce pro kurýry a proto je pro ně velmi významná. Tuto sílu proto nebudeme považovat za hrozbu pro analyzovanou společnost.

12.2.5 Substituční firmy

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu. Za substituční službu můžeme považovat například internet, kdy se dnes většina původně přepravovaných dokumentů zasílá již prostřednictvím elektronické pošty. Můžeme zmínit například dokumenty s elektronickým podpisem, faktury, objednávky, DTP filmy. Přes internet se realizuje stále více obchodních transakcí.

Díky moderním technologiím a velkému rozvoji v této oblasti plánují firmy jinou realizaci přepravy mimo dnes používané standardní cesty, tedy kurýrní a spediční společnosti. Například společnost Amazon, která vstupuje v letošním roce na český trh, uvažuje o možnosti přepravovat lehké zásilky do hmotnosti 2,3 kg pomocí dronů, což jsou bezpilotní letouny, jejichž dolet je 16 km. Společnost Amazon uvádí, že 86% všech zásilek splňuje toto hmotnostní omezení. (CDR, 2014, [online]).

Další substituční služby nejsou v tuto chvíli známy.

Jako kritéria pro substituty proto zvolíme internet a bezpilotní letouny.

Hrozba substitutů	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2014	Rok 2019
(1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)		
Internet Nízké riziko (1 bod), vysoké riziko (9 bodů)	5	6
Bezpilotní letouny - drony Malé ohrožení (1 bod), velké ohrožení (9 bodů)	3	8
Celkem (z max. 18 bodů)	8	14
Průměrné skóre (celkem/2)	4	7

Tab. 14 Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování)

Hrozbu substitutů můžeme hodnotit jako průměrnou, protože průměrná hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty je 4 s tendencí velkého růstu na hodnotu 7 do roku 2019. Proto bychom se z hlediska substitutů měli zaměřit hlavně na budoucnost.

Aktuálně je situace poměrně stabilizovaná, do budoucna však substituty mohou pro kurýrní společnost Messenger představovat reálnou hrozbu. Měla by proto ve své dlouhodobé strategii toto riziko zohlednit jako hrozbu.

12.3 Vzdálené prostředí

Analýzu vzdáleného prostředí provedeme prostřednictvím PEST analýzy, tedy analýzy politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů. Zaměříme se jen na ty faktory, které společnost bezprostředně ovlivňují. Opět se zaměříme na příležitosti a hrozby, které se mohou vyskytovat ve vzdáleném prostředí.

12.3.1 Politicko-právní faktory

Politická situace v České republice se dá považovat za stabilní. To je důležitý předpoklad dlouhodobého fungování firmy. (iPodnikatel, 2013, [online]) Z oblasti práva se v poslední době rovněž nic zásadního, co se bezprostředně týká kurýrních služeb, neděje.

Politicko-právní faktory tak nepředstavují pro kurýrní společnosti žádné hrozby ani příležitosti.

12.3.2 Ekonomické faktory

Dle interních analýz společnosti Messenger měla na kurýrní služby v posledních letech dopad ekonomická krize, která začala v roce 2008. Od té doby se snížil počet přepravovaných zásilek na území hlavního města o 25%. Dle průzkumu jsou hlavními důvody úspory ze strany zákazníků a krach mnoha malých společností.

Dalším významným faktorem je cena pohonných hmot. V následující tabulce je zobrazen její vývoj za posledních 5 let.

Rok	Motorová nafta (Kč/l)	Super 95 (Kč/l)
K 1.1.2013	36,50 Kč	36,10 Kč
K 1.1.2012	34,70 Kč	34,90 Kč
K 1.1.2011	30,80 Kč	31,60 Kč
K 1.1.2010	27,20 Kč	28,70 Kč
K 1.1.2009	28,50 Kč	26,80 Kč
K 1.1.2008	31,20 Kč	30,90 Kč

Tab. 15 Průměrné ceny pohonných hmot (Finance.cz, 2013, [online])

Cena má sice dopad na všechny konkurenty ve stejné míře, ale lze nalézt alternativní možnosti, jak její dopad eliminovat. Jednou z možností je například větší využití nákladních kol, kterou jsme však již identifikovali v analýze vnitřního prostředí jako silnou stránku.

Cenu pohonných hmot a ekonomickou krizi budeme proto považovat za hrozbu.

12.3.3 Sociokulturní faktory

Ze sociokulturních faktorů se zaměříme na již zmíněné nákupy přes internet. Z našeho pohledu se jedná o přepravu zboží z internetového obchodu ke spotřebiteli, kterým může být jak firma, tak fyzická osoba. Hodnotícím kritériem bude počet nákupů.

Zboží se z internetových obchodů po České republice přepravuje zpravidla do druhého dne, v Praze je možné si zboží objednat s doručením do několika hodin. Například známý internetový obchod Alza.cz nabízí přepravu kurýrem již do 90 minut od objednání. (Alza.cz, 2013, [online]) Dle výzkumu České televize se v ČR za posledních 5 let zvýšil počet lidí nakupujících přes internet z 1,5 milionu na 2,5 milionu. Mezi nejčastější komodity prodávané přes internet patří vstupenky, obuv, oblečení, kosmetika, sportovní vybavení, zdravotnické pomůcky a další. (Česká televize, 2013, [online])

Doručování zboží pro internetové obchody musíme považovat za příležitost.

12.3.4 Technologické faktory

Technologické možnosti se mění takřka on-line. Jde o jeden z nejrychleji se měnících oborů a trendů našeho tisíciletí. S ohledem na přepravu zásilek je důležitá z hlediska zákazníka dostupnost a nenáročnost objednání služby a následné sledování zásilky včetně informací o doručení.

Na počátku 90. let minulého století bylo jedinou možností, jak objednat kurýrní službu, využití pevné linky. Dnes je již možné objednávat prostřednictvím mobilního telefonu nebo on-line. Hodně přepravních společností má na svých stránkách on-line formulář, který stačí v rychlosti vyplnit a přeprava je objednaná. Vše se zvládne v řádu jednotek minut. Novými možnostmi může být objednávání před různé aplikace v mobilním telefonu nebo třeba využití nových médií, například sociálních sítí, chatu atd.

Nové možnosti objednání zásilky budeme považovat za příležitost pro kurýrní služby.

12.4 Identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyplývajících z analýzy tržního prostředí

Z analýzy vnitřního, blízkého a vzdáleného prostředí jsme identifikovali následující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby:

Silné stránky

- značka
- kvalita
- marketingové know-how
- technologické know-how
- jednotná firemní výstroj
- využití nákladních kol

Slabé stránky:

- vysoké náklady na zásilku

Příležitosti:

- rozšíření nabídky služeb mimo ČR
- vývoj nových produktů

- udržení drobných zákazníků
- význam služby pro zákazníka
- doručování zboží pro internetové obchody
- nové možnosti objednání zásilky

Hrozby:

- cena přepravy
- hrozba vstupu do odvětví
- nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci
- substituty
- cena pohonných hmot
- ekonomická krize

13 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

V této části práce nás čeká realizovat dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků.

13.1 Definování problému a cílů

Protože společnost Messenger nemá aktuální data týkající se spokojenosti zákazníků, realizujeme dotazníkové šetření na toto téma. Cílem šetření je zjistit spokojenost zákazníků, což nám pomůže identifikovat další silné a slabé stránky, případně příležitosti a hrozby.

Vycházíme ze základní hypotézy:

- Zákazníci využívají služeb společnosti Messenger, protože jsou s jejich kvalitou spokojeni.

13.2 Sestavení plánu

Naší cílovou skupinou budou aktivní zákazníci. V rámci této práce provedeme předvýzkum na vzorku 100-150 respondentů z cílové skupiny. Zaměříme se na primární zdroje. Z teoretické části práce víme, že spokojenost zákazníků můžeme měřit různými metodami. Nejčastější formou při výzkumu spokojenosti je dotazník a doporučuje se využít převážně uzavřených otázek.

Protože velký podíl přeprav je v současnosti objednáván on-line, umístíme dotazník na webové stránky a se souhlasem společnosti každému, kdo vyplní dotazník, přičte společnost 10 bodů do věrnostního programu, který společnost organizuje již několik let. Za body ve věrnostním programu si zákazníci následně mohou vybírat dárky z katalogu umístěném na internetu.

Náklady výzkumu jsou v našem případě nulové. Dotazník si sestavíme sami a společnost Messenger nám poskytne prostor pro jeho realizaci. Vyhodnocení opět provedeme sami.

Dotazování bude probíhat od 20. února 2014 do 20. března 2014.

13.3 Dotazník

Dotazník je navržen tak, abychom získali odpovědi na nejdůležitější faktory, které spokojenost zákazníků ovlivňují. Dotazník obsahuje 8 uzavřených a 2 otevřené otázky, které poskytnou zákazníkům možnost sdělit své názory. Uzavřené otázky bude možné v rámci vyhodnocení lépe analyzovat. Uzavřené otázky budou měřeny na pětibodové verbální Likertově škále, která bude znázorňovat míru souhlasu na stupnici: naprosto souhlasím, spíše

souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, naprosto nesouhlasím. Odpovědi na otevřené otázky seskupíme do jednotlivých celků podle témat, kterých se budou týkat, a následně je vyhodnotíme.

Uzavřené otázky do dotazníku:

- Jsem spokojen/a s nabídkou přepravních režimů společnosti Messenger.
- Objednání zásilky není časově náročné.
- Kurýři jsou jednoznačně identifikovatelní.
- Chování kurýrů je profesionální.
- Na vyzvednutí zásilky nemusím dlouho čekat.
- Operátoři na zákaznické lince jsou ochotní a nápomocní.
- Ceny přepravy jsou akceptovatelné s ohledem na poměr cena/kvalita.
- Jsem dobře informován/a o aktuální nabídce poskytovaných služeb.

Otevřené otázky do dotazníku:

- Jaké další služby spojené s kurýrní přepravou by jste uvítali?
- Co Vám v průběhu spolupráce se společností Messenger nejvíce vadilo?

Dotazník bude doplněn o další otázky, které budou sloužit pouze pro statistické účely. Bude nás zajímat velikost společnosti a frekvence využívání kurýrních služeb.

Členění podniku dle velikosti:

- mikrofirma (1-9 zaměstnanců)
- malá firma (10-99 zaměstnanců)
- střední firma (100-499 zaměstnanců)
- velká firma (500 a více zaměstnanců) (Členění podniků dle velikosti, 2014, [online])

Frekvence využívání kurýrních služeb:

- méně než 1x měsíčně
- několikrát měsíčně
- několikrát týdně
- denně

13.4 Analýza informací

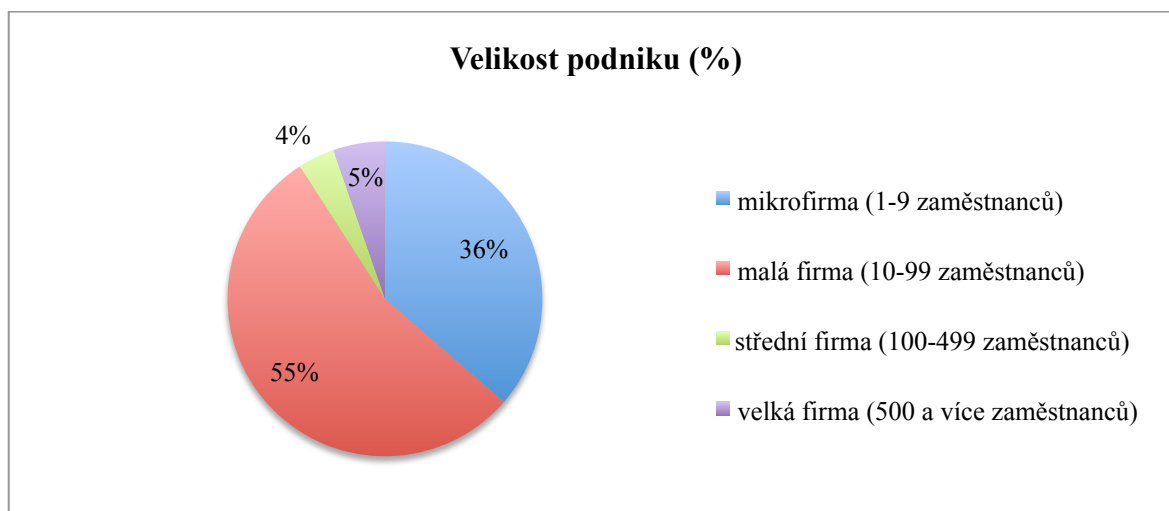
Dotazník jsme umístili na webové stránky www.messenger.cz. Byl propagován formou banneru na homepage, článkem v úvodních aktualitách, na facebooku společnosti a v závěru on-line objednávky. Zároveň byl zaslán direct mail všem zákazníkům, kteří jsou registrovaní ve věrnostním programu společnosti.



Obr. 4 Bannery odkazující na dotazník (Messenger.cz, 2014, [online])

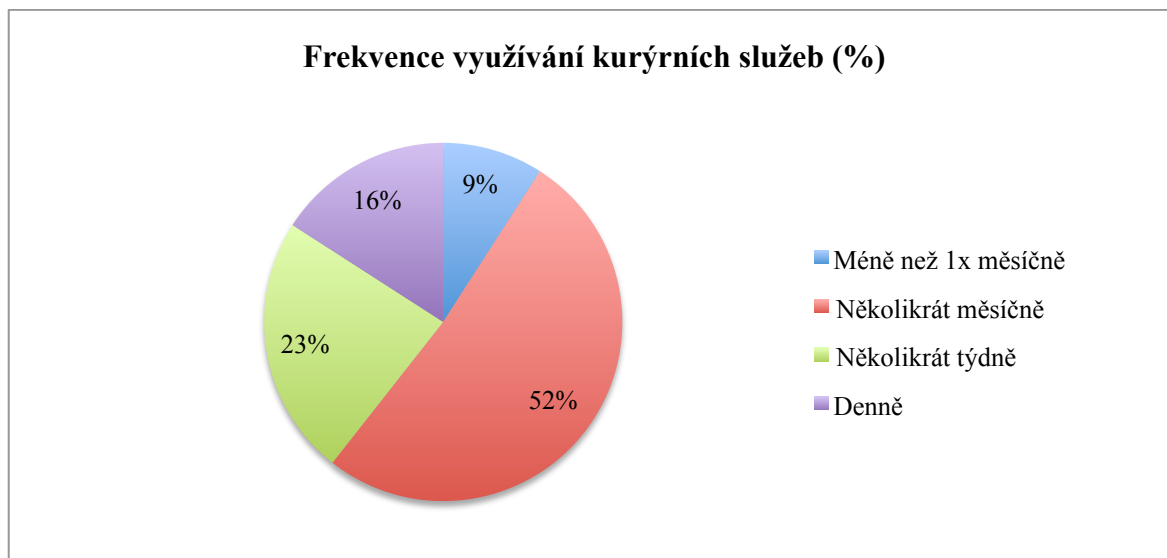
Dotazník za sledované období vyplnilo 132 respondentů. Nyní se pojdme podívat na výsledky jednotlivých otázek.

Na dotazník nejvíce odpovídaly malé firmy, které mají od 10 do 99 zaměstnanců (55%). Druhou největší skupinou byly mikrofirmy s méně než 9 zaměstnanci (36%). Dále odpovědělo pouze 5 středních firem se 100 - 499 zaměstnanci (4%) a 7 velkých firem nad 500 zaměstnanců (5%).



Obr. 5 Podíly odpovědí dle velikosti podniku (vlastní zpracování)

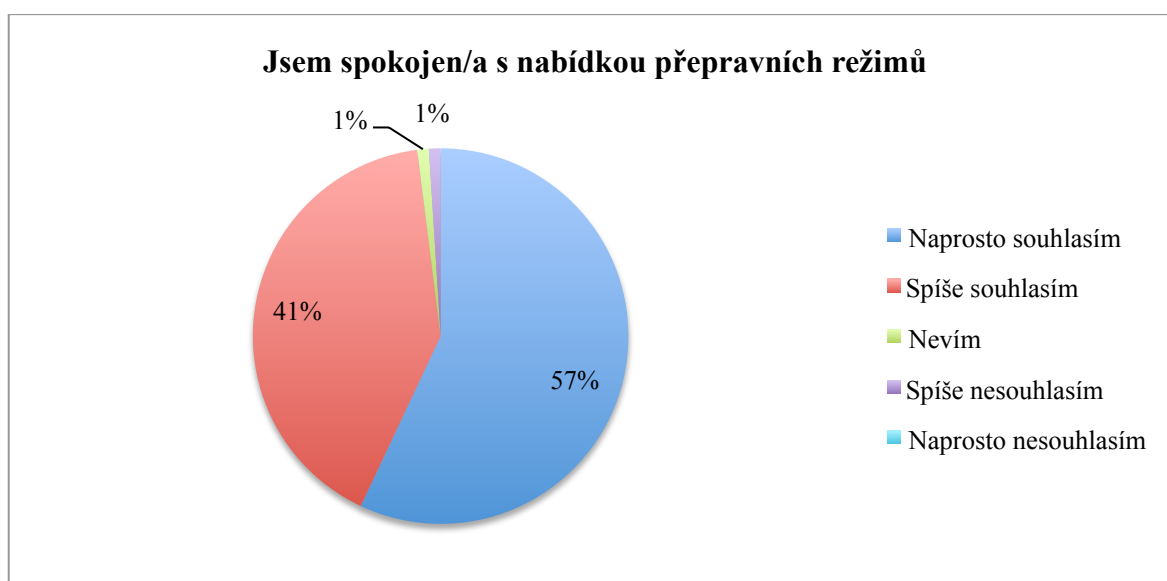
Více jak polovina respondentů využívá kurýrní služby několikrát měsíčně (52%). Několikrát týdně využívá kurýrní služby téměř čtvrtina respondentů (23%). Denně využívá kurýrní služby 16% respondentů a méně než 1x měsíčně pouze 9% respondentů.



Obr. 6 Frekvence využívání kurýrních služeb (vlastní zpracování)

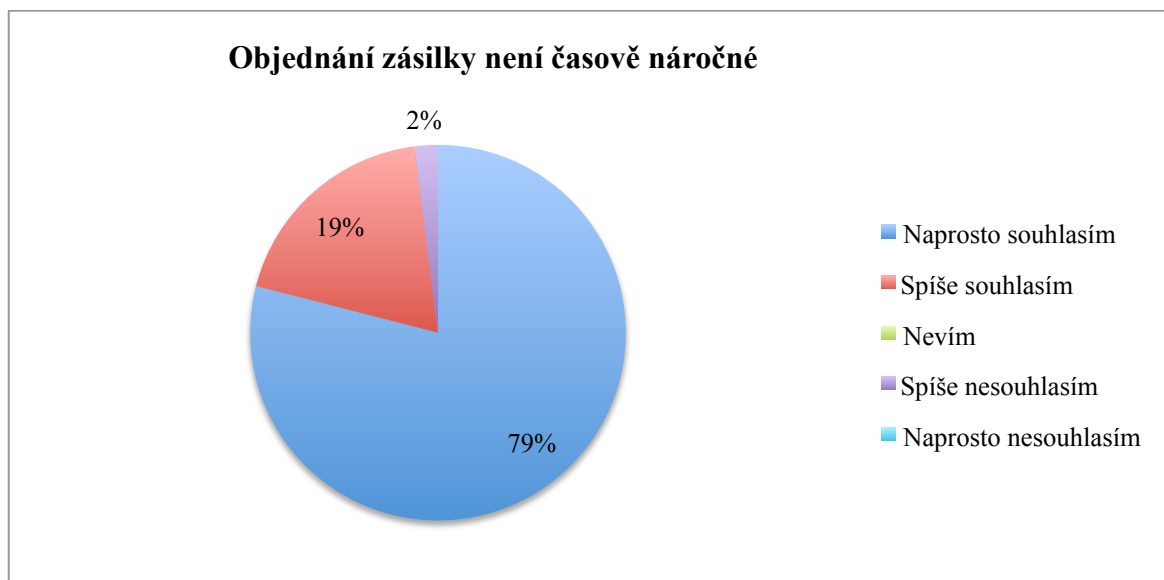
Další otázky souvisely převážně s mírou spokojenosti zákazníků s jednotlivými tvrzeními na Likertově škále.

Na tvrzení „Jsem spokojen/a s nabídkou přepravních režimů společnosti Messenger“ odpovědělo 98% respondentů pozitivně. Pouze 1% respondentů nevědělo a 1% respondentů spíše nesouhlasilo s daným tvrzením. Možnost „naprosto nesouhlasím“ nezvolil žádný respondent. Můžeme tedy konstatovat, že zákazníci společnosti Messenger jsou spokojeni s nabídkou přepravních režimů.



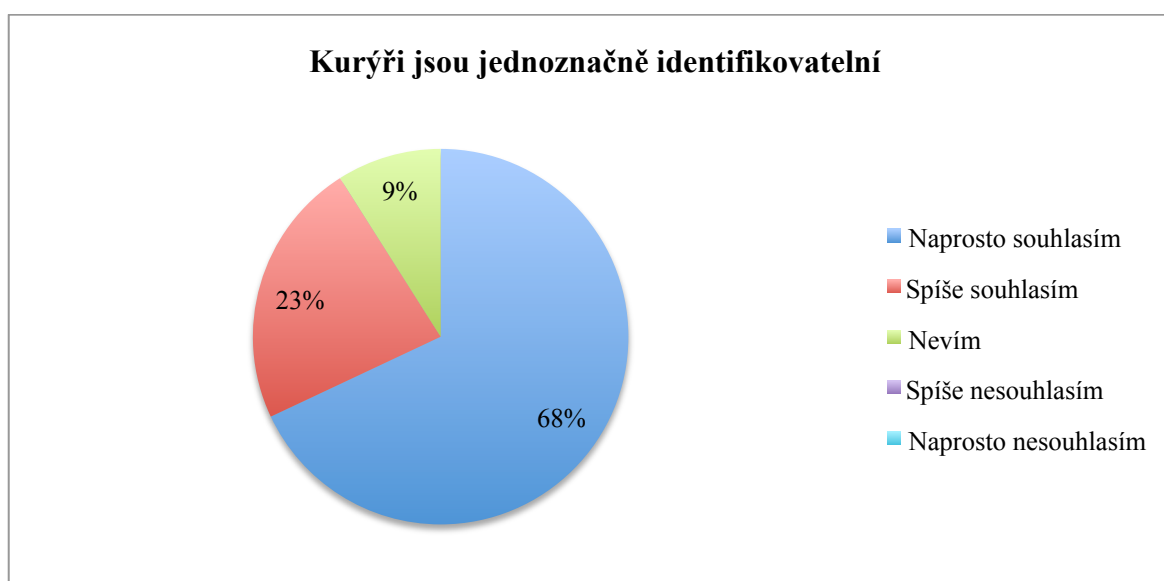
Obr. 7 Spokojenost s nabídkou přepravních režimů společnosti Messenger (vlastní zpracování)

Na tvrzení „Objednání zásilky není časově náročné“ odpovědělo 98% respondentů pozitivně. Pouze 3 procenta odpověděli, že spíše nesouhlasí. Možnost „nevím“ a „naprosto nesouhlasím“ nezvolil žádný respondent. Můžeme tedy konstatovat, že zákazníci společnosti Messenger jsou spokojeni se způsobem objednávání zásilek.



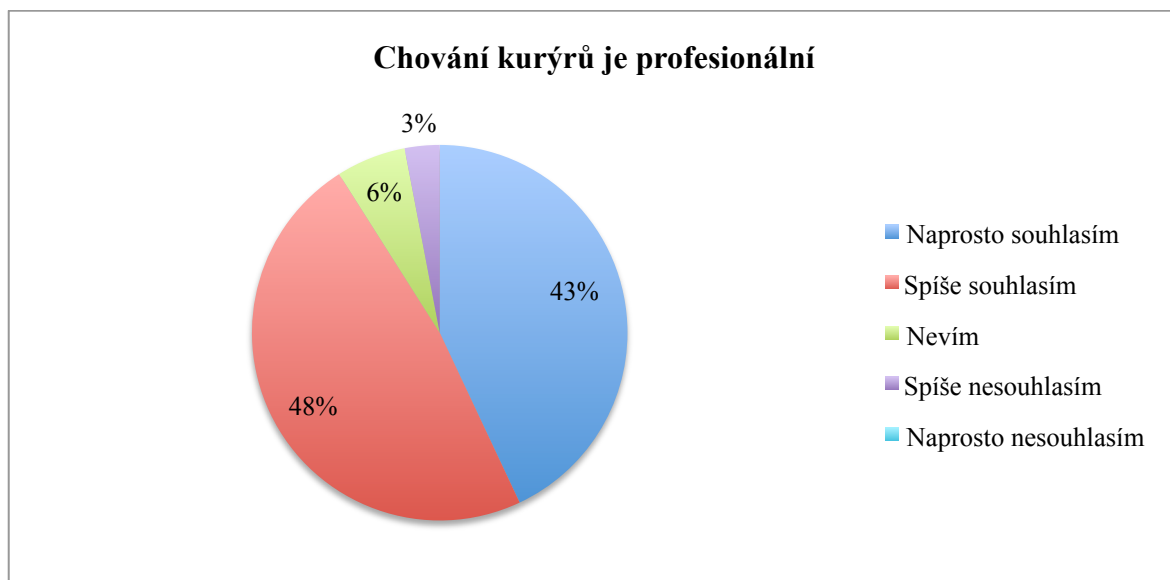
Obr. 8 Objednání zásilky není časově náročné (vlastní zpracování)

Na tvrzení „Kurýři jsou jednoznačně identifikovatelní“ odpovědělo pozitivně 91% respondentů, 9% respondentů uvedlo, že neví. Možnost „spíše nesouhlasím“ a „naprosto nesouhlasím“ nezvolil žádný respondent. Můžeme tedy konstatovat, že kurýři společnosti Messenger jsou při vyzvedávání a doručování zásilek jednoznačně identifikovatelní.



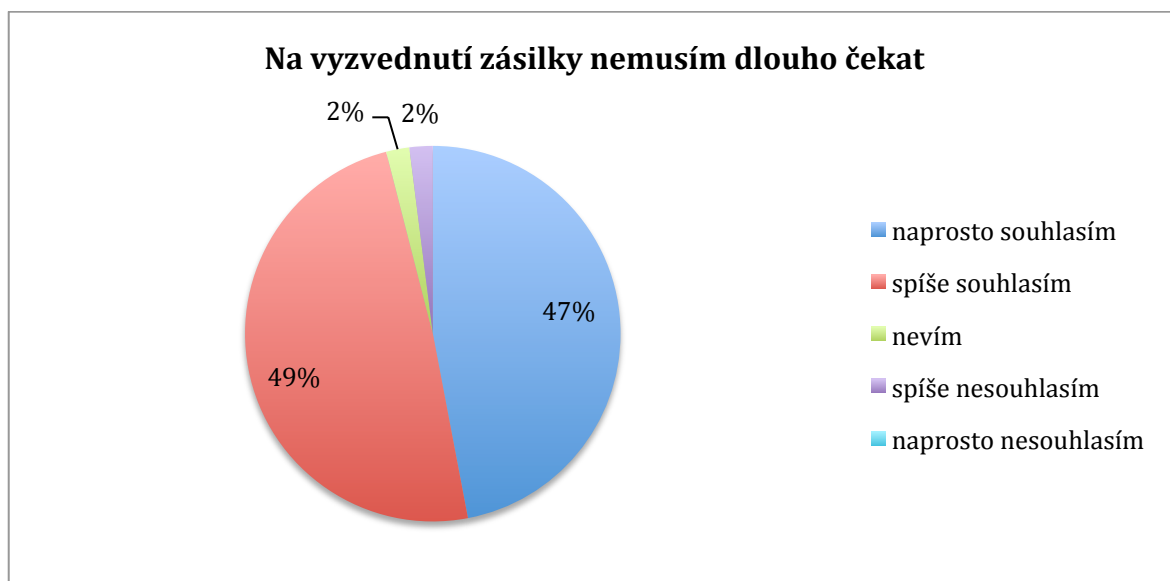
Obr. 9 Kurýři jsou jednoznačně identifikovatelní (vlastní zpracování)

Na tvrzení „Chování kurýrů je profesionální“ odpovědělo kladně 91% respondentů. 6% nevědělo a 3% respondentů uvedlo, že s daným tvrzením spíše nesouhlasí. Možnost „naprosto nesouhlasím“ nezvolil žádný respondent. Chování kurýrů proto můžeme považovat za profesionální.



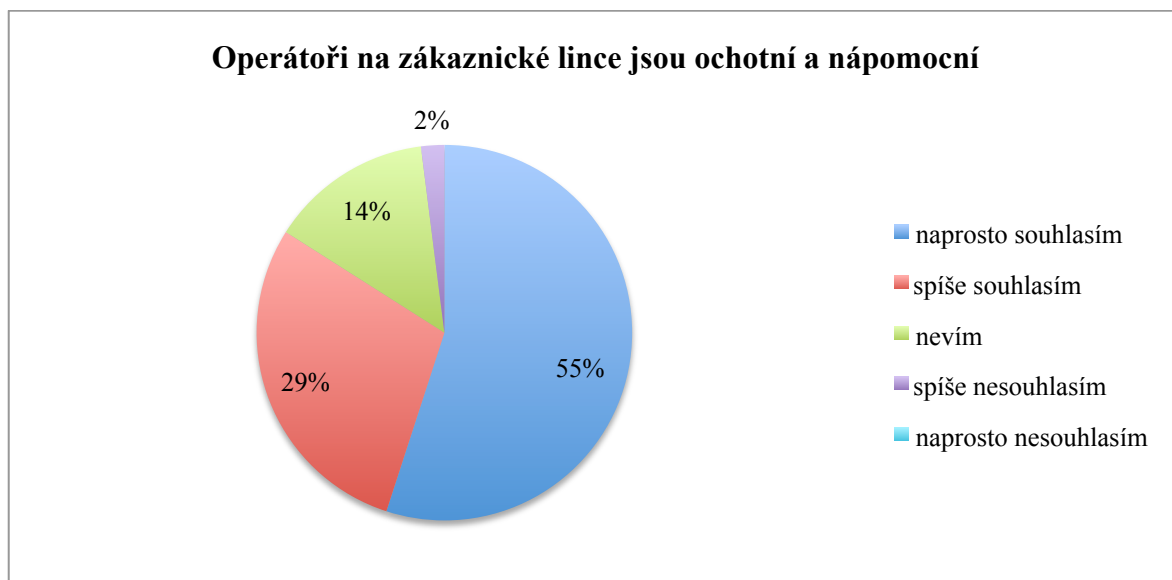
Obr. 10 Chování kurýrů je profesionální (vlastní zpracování)

S tvrzením „Na vyzvednutí zásilky nemusím dlouho čekat“ odpovědělo kladně 96% respondentů. 2% respondentů nevědělo a 2% odpovědělo, že spíše nesouhlasí. Možnost „naprosto nesouhlasím“ nezvolil žádný respondent. Rychlost vyzvedávání a doručování zásilek proto můžeme považovat za velmi dobrou.



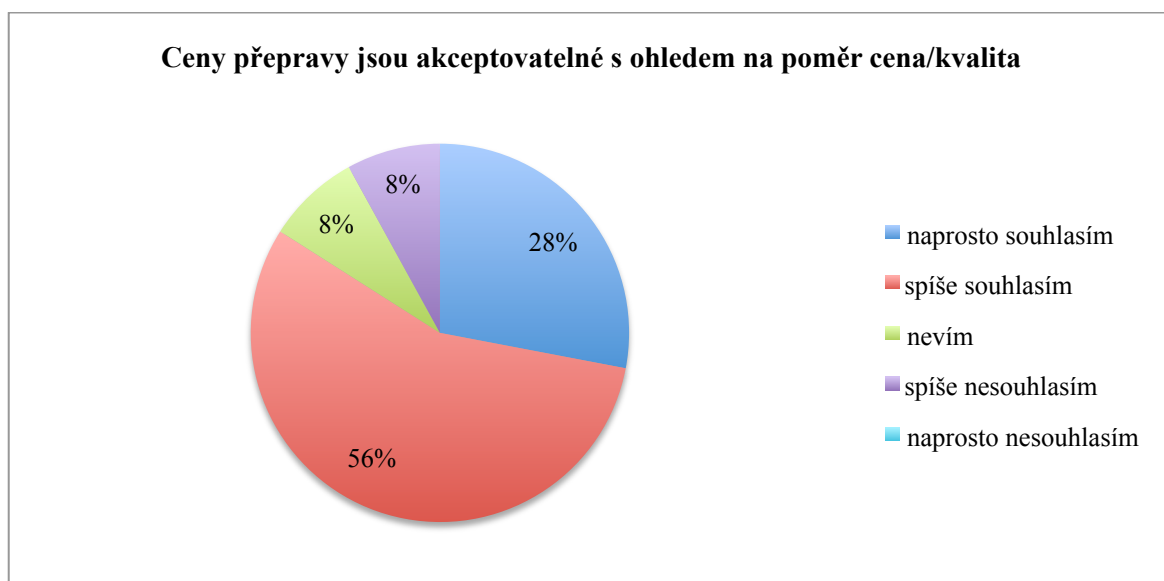
Obr. 11 Na vyzvednutí zásilky nemusím dlouho čekat (vlastní zpracování)

S tvrzením „Operátoři na zákaznické lince jsou ochotní a nápomocní“ souhlasilo 84% respondentů. 14% respondentů nevědělo. Pouze 2% respondentů s daným tvrzením spíše nesouhlasilo. Možnost „naprosto nesouhlasím“ nezvolil žádný z respondentů. Kvalitu práce operátorů můžeme proto hodnotit jako velmi dobrou.



Obr. 12 Operátoři na zákaznické lince jsou ochotní a nápomocní (vlastní zpracování)

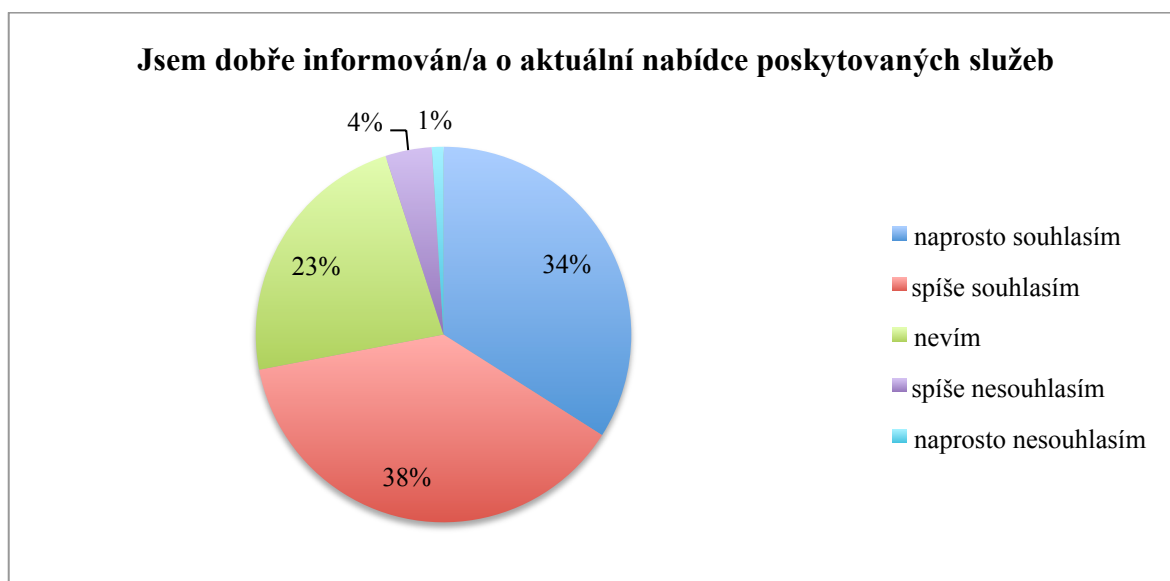
S tvrzením „Ceny přepravy jsou akceptovatelné s ohledem na poměr cena/kvalita“ souhlasilo 84% respondentů. 8% respondentů nevědělo, 8% respondentů s tvrzením spíše nesouhlasilo. Možnost „naprosto nesouhlasím“ nezvolil žádný z respondentů.



Obr. 13 Ceny přepravy jsou akceptovatelné s ohledem na poměr cena/kvalita (vlastní zpracování)

V rámci tohoto šetření se jedná o nejhorší záporný výsledek. Tedy každý 8 dotazovaný si myslí, že cena služeb je příliš vysoká, což koresponduje i s výsledky cenové analýzy konkurence. Cenu služeb proto budeme opět považovat za slabou stránku.

S tvrzením „Jsem dobře informován/a o aktuální nabídce poskytovaných služeb“ souhlasilo 72% respondentů. 23% respondentů nevědělo. 4% respondentů spíše nesouhlasilo a 1% respondentů uvedlo, že s tvrzením naprosto nesouhlasí. Jde o druhý nejhorší výsledek v rámci uzavřených otázek. Společnost by se měla proto více zaměřit na komunikaci svých služeb směrem k zákazníkům.



Obr. 14 Jsem dobře informován/a o aktuální nabídce poskytovaných služeb (vlastní zpracování)

Dále následovaly otevřené otázky. Na otázku „Jaké další služby spojené s kurýrní přepravou byste uvítali?“ neodpovědělo 49% respondentů, přestože tato otázka byla povinná. Místo odpovědi vyplnili do pole tečku. 22% uvedlo, že je nic nenapadá, 8% odpovědělo, že neví.

Ostatní odpovědi (21%), se kterými může společnost dále pracovat, můžeme shrnout do 6 oblastí, kterých se týkají. První z nich jsou připomínky k webovým stránkám, dále k věrnostnímu programu, k produktům, cenám, nadstandardním službám a jiné.

Připomínky k webovým stránkám se týkaly hlavně jejich rychlosti, přehlednosti a možnosti objednání doplňkových služeb, které společnost poskytuje nad rámec služeb standardních. Žádná z připomínek se však neopakovala.

Jeden respondent měl zájem o širší nabídku dárků ve věrnostním programu.

Po porovnání připomínek ke službám a služeb, které společnost prezentuje ve své nabídce, lze konstatovat, že všechny poptávané služby jsou standardně poskytované a lze je objednat. Bohužel respondenti službu zřejmě přímo nepoptali a proto se domnívají, že neexistuje. Jedná se zejména o objednání vyzvednutí zásilky na přesný čas, objednání zásilky na další den, potvrzení o doručení zásilky, hromadnou přepravu a připojištění zásilek. Společnost by se proto měla zamyslet na větší propagaci těchto služeb.

Připomínky k ceně měli pouze 2 respondenti. Jeden požadoval rychlejší a levnější služby, druhý levnější inkasní služby nad 1000 Kč.

Do kategorie nadstandardní služby jsme zařadili požadavky na přepravu balených vod, doručení nákupu, přiložení přání k zásilce, platbu platební kartou, rozvoz na Slovensko a získání kontaktu na kurýra. Kromě platby platební kartou, kterou společnost zatím neposkytuje, jde opět o standardní potřeby, které je schopna okamžitě zajistit a rovněž by se tedy měla zamyslet nad propagací těchto služeb. Platba platební kartou je pro společnost příležitostí.

V kategorii „jiné“ měli respondenti zájem o firemní oblečení pro zákazníky a zařízení formalit na registru vozidel.

Na otázku „Co Vám na průběhu spolupráce se společností Messenger nejvíce vadilo?“ neodpovědělo 40% respondentů, přestože tato otázka byla povinná. Místo odpovědi opět vyplnili do pole tečku. 26% uvedlo, že je nic nenapadá, a 1%, že jsou spokojeni.

Odpovědi od zbylých respondentů (33%) jsme opět rozdělili do 7 oblastí, kterých se týkaly. První z nich jsou kurýři, dále webové stránky, služby v období Vánoc, cena, dispečink, pozdní dodání zásilky a jiné.

Co se týká kurýrů, tak nejvíce respondentům vadilo nevhodné chování při vyzvedávání nebo doručování zásilek (12%). Chování kurýrů je velmi důležitým parametrem, protože jsou to právě oni, kdo jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Na jejich chování by proto firma měla klást velký důraz. Chování kurýrů můžeme považovat za slabou stránku.

Připomínky k webovým stránkám byly velmi obecné, spíše se jednalo o nespokojenost s připojením, objednávkovým systémem, přehledností webu, nefunkčním přihlášením do věrnostního programu atd. Žádná z připomínek ale nebyla zmíněna více než jednou.

Další oblastí byla kvalita služeb před Vánoci. Respondenti si stěžovali na pozdní doručování zásilek a zhoršený zákaznický servis v tomto období. Firma by se proto měla na nápor

zásilek před Vánoci lépe připravit. Kvalitu servisu před Vánoci můžeme proto považovat za slabou stránku.

Připomínky k cenám byly opět velmi individuální. Spíše se jednalo o komentáře k vybraným službám, které společnost poskytuje. To samé se týká i dispečinku, kdy pouze 3 respondenti uvedli občasnou neochotu operátorů. Zároveň 3 respondenti projevíli nespokojenost s pozdním vyzvednutím nebo doručením zásilky. Toto však nebudeme z hlediska naší práce hodnotit, protože se nejedná o masový jev, pouze o individuální komentáře.

13.5 Prezentace výsledků

Výsledky šetření spokojenosti zákazníků kurýrní společnosti Messenger lze v obecné rovině považovat za velmi pozitivní. Ve všech uzavřených otázkách, kde jsou respondenti předkládána konkrétní tvrzení týkající se různých kvalitativních ukazatelů, odpovídali respondenti na Likertově škále vždy pozitivně či neutrálně ve více než 92% případů.

Nejhorší výsledky mělo tvrzení týkající se ceny přepravy v poměru kvalita/cena, kdy 8% respondentů s daným tvrzením spíše nesouhlasilo. Druhý nejhorší výsledek se týkal informovanosti o poskytovaných službách, kdy 4% respondentů spíše nesouhlasila s tvrzením a 1% naprosto nesouhlasilo s tvrzením.

Společnost by se proto měla zaměřit zejména na komunikaci svých služeb směrem k zákazníkům, což můžeme považovat za slabou stránku a na cenu poskytovaných služeb.

Nejlepší výsledky naopak podporovaly tvrzení týkající se spokojenosti zákazníků s nabídkou přepravních režimů a se způsobem objednávání přepravy. V obou případech 98% zákazníků souhlasilo s daným tvrzením. Jednotlivé přepravní režimy a objednávání přeprav můžeme považovat za silné stránky.

V rámci šetření byly dále 2 otevřené otázky. První dávala respondentovi možnost vyjádřit své potřeby a přání a popsat služby, které by v nabídce uvítal. Druhá naopak vyzývala respondenty, aby se vyjádřili, co jim v průběhu spolupráce nejvíce vadilo. Přestože se jednalo o povinné otázky, v prvním případě tuto povinnost obešlo 79% respondentů, kteří místo odpovědi zadali do povinného pole tečku nebo odpověď zcela neutrální (nevím, nic mě nenapadá, nic...). V druhém případě to bylo 67% respondentů. Na otázky tedy odpovědělo v prvním případě pouze 21% a v druhém případě 33% respondentů.

První z otevřených otázek se týkala možnosti vyjádřit se k dalším službám, které by zákazníci v nabídce uvítali.

Individuální připomínky se týkaly zejména rychlosti webových stránek, přehlednosti a možnosti objednat doplňkové služby nebo širší nabídky dárků ve věrnostním programu a připomínky k ceně.

Další požadavky se týkaly možnosti objednání různých doplňkových služeb, které má však společnost ve své nabídce. Respondenti o nich evidentně neví, což lze považovat za slabou stránku. Za příležitost lze naopak považovat on-line platbu za služby přes webové stránky společnosti.

Druhá otevřená otázka dávala respondentům možnost vyjádřit se, co jim v průběhu spolupráce nejvíce vadilo. Po analýze jednotlivých odpovědí se jednalo o individuální požadavky týkající se nespokojenosti s připojením, objednávkovým systémem, přehledností webu nebo nefunkčním přihlášením do věrnostního programu. Žádná z připomínek se neopakovala, jde tedy zejména o individuální požadavky.

Individuální připomínky se rovněž týkaly cen, 3 respondenti se negativně vyjádřili k občasné neochotě operátorů a stejný počet respondentů uvedl nespokojenost s pozdním vyvedáváním nebo doručováním zásilek. Opět však nejde o opakovaný jev.

Častější připomínky se týkaly kvality servisu před Vánoci, což můžeme považovat za slabou stránku. Nejvíce připomínek měli respondenti k nevhodnému chování kurýrů, což musíme rovněž považovat za slabou stránku.

Nyní se vraťme k naší hypotéze „Zákazníci využívají služeb společnosti Messenger, protože jsou s jejich kvalitou spokojeni“. Vzhledem k výše prezentovaným výsledkům můžeme tuto hypotézu potvrdit, protože více jak 92% respondentů odpovědělo na otázky pozitivně nebo neutrálně. Rovněž negativní odpovědi u otevřené otázky, co respondentům v průběhu spolupráce nejvíce vadilo, jsme získali pouze u 33% respondentů. Jednotlivé připomínky však byly spíše individuální.

14 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MESSENGER

SWOT analýza je jednou z nejdůležitějších analýz pro plánování marketingové strategie. V této části se zaměříme na SWOT analýzu společnosti Messenger.

V předchozích kapitolách jsme identifikovali silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Nyní tyto faktory zařadíme do SWOT matice.

SWOT matici	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - značka - kvalita - marketingové know-how - technologické know-how - jednotná firemní výstroj - využití nákladních kol - jednotlivé přepravní režimy - možnosti objednávání zásilek 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady na zásilku - cena přepravy - komunikace služeb směrem k zákazníkům - kvalita služeb před Vánoci - nevhodné chování kurýrů
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozšíření nabídky služeb mimo ČR - vývoj nových produktů - udržení drobných zákazníků - význam služby pro zákazníka - doručování zboží pro internetové obchody - nové možnosti objednání zásilky - on-line platba za služby 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - hrozba vstupu do odvětví - nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci - substituty - cena pohonných hmot - ekonomická krize

Obr. 15 SWOT matice společnosti Messenger (vlastní zpracování)

Abychom získali objektivní pohled na význam jednotlivých faktorů plynoucích z analýz, požádali jsme management společnosti Messenger, aby rozdělil váhy a přidělil hodnoty mezi jednotlivé faktory dle důležitosti. Výsledky jsou uvedeny v následující SWOT analýze pomocí vah a hodnot.

Faktor	Váha	Hodnoty	Skór
Silné stránky			
Značka	0,10	5	0,50
Kvalita	0,20	5	1,00
Marketingové know-how	0,05	2	0,10
Technologické know-how	0,05	2	0,10
Jednotná firemní výstroj	0,10	3	0,30
Využití nákladních kol	0,20	5	1,00
Jednotlivé přepravní režimy	0,20	2	0,40
Možnosti objednávání zásilek	0,10	1	0,10
Slabé stránky			
Vysoké náklady na zásilku	0,25	-3	-0,75
Cena přepravy	0,30	-3	-0,90
Komunikace směrem k zákazníkovi	0,15	-1	-0,20
Kvalita služeb před Vánoci	0,05	-1	-0,05
Nevhodné chování kurýrů	0,25	-4	-1,00
Příležitosti			
Rozšíření nabídky služeb mimo ČR	0,05	1	0,05
Vývoj nových produktů	0,20	4	0,80
Udržení nových zákazníků	0,20	5	1,00
Význam služby pro zákazníka	0,10	3	0,30
Doručování zboží pro internetové obchody	0,30	5	1,50
Nové možnosti objednávání zásilek	0,10	2	0,20
On-line platba za služby	0,05	3	0,15
Hrozby			
Hrozba vstupu do odvětví	0,20	-2	-0,40
Nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	0,30	-3	-0,90
Substituty	0,20	-1	-0,20
Cena pohonných hmot	0,10	-1	-0,10
Ekonomická krize	0,20	-1	-0,20
Celkem			2,80

Tab. 16 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Celkové hodnocení můžeme považovat za lehce nadprůměrné, firma získala 2,8 bodů z pěti.

V následujících tabulkách jsou znázorněny jednotlivé faktory vyplývající ze SWOT analýzy dle závažnosti.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká závažnost	Kvalita	Cena přepravy
	Využití nákladních kol	Nevhodné chování kurýrů
	Jednotlivé přepravní režimy	Vysoké náklady na zásilku
Nízká závažnost	Značka	Nevhodné chování kurýrů
	Jednotná firemní výstroj	Kvalita služeb před Vánoci
	Možnosti objednávání zásilek	
	Marketingové know-how	
	Technologické know-how	

Tab. 17 Silné a slabé stránky z hlediska závažnosti (vlastní zpracování)

	Příležitosti	Hrozby
Vysoká závažnost	Doručování zboží pro internetové obchody	Nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci
	Vývoj nových produktů	Ekonomická krize
	Udržení nových zákazníků	
Nízká závažnost	Význam služby pro zákazníka	Hrozba vstupu do odvětví
	Nové možnosti objednávání zásilek	Substituty
	Rozšíření nabídky služeb mimo ČR	Cena pohonných hmot
	On-line platba za služby	

Tab. 18 Příležitosti a hrozby z hlediska závažnosti (vlastní zpracování)

Společnost Messenger by se ve své strategii měla zaměřit primárně na faktory s vysokou závažností. Tyto faktory jsou pro společnost velmi důležité.

15 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Nyní se vrátíme k jednotlivým výzkumným otázkám, které jsme si položili v teoretické části práce.

- **Je největším ohrožením pro společnost Messenger konkurence?**

Na základě SWOT analýzy můžeme konstatovat, že konkurence opravdu znamená jedno z největších ohrožení pro společnost Messenger. Důvodem je zejména nízká cena přechodu zákazníka ke konkurenci a vysoká cena přepravy zásilek. Výzkumnou otázku tedy můžeme považovat za potvrzenou.

- **Jsou zákazníci společnosti Messenger spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb?**

Na druhou výzkumnou otázku můžeme rovněž odpovědět kladně. Výsledky realizovaného šetření zaměřeného na spokojenost zákazníků se službami společnosti lze považovat za velmi pozitivní. Zákazníci měli možnost odpovídat na různá tvrzení týkající se kvalitativních ukazatelů na Likertově škále. Ve více než 92% případů odpovídali pozitivně či neutrálně.

- **Měla by společnost Messenger poskytovat i jiné služby než přepravu zásilek?**

V rámci analýzy jsme neidentifikovali žádnou příležitost, která by nesouvisela s přepravou zásilek. Všechny příležitosti ve SWOT analýze vychází ve své podstatě ze současných služeb, které je možné přizpůsobit konkrétní cílové skupině či rozšířit, jako třeba v případě nabídky přepravy zboží pro internetové obchody nebo poskytování služeb mimo ČR. Na tuto otázku musíme tedy odpovědět záporně.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

16 MARKETINGOVÁ STRATEGIE VYBRANÉ SLUŽBY

Ze SWOT analýzy nám vyplynulo mnoho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V rámci této části práce se s ohledem na její rozsah nemůžeme zaměřit na komplexní marketingovou strategii, která by pracovala s celým výstupem SWOT analýzy. Zaměříme se proto na nejvýznamnější příležitost z této analýzy, kterou je doručování zboží pro internetové obchody.

16.1 Marketingové cíle

Cílem marketingové strategie zaměřené na doručování zboží pro internetové obchody je zvýšit počet realizovaných přeprav společnosti Messenger v rámci České republiky o 500 denně do 24 měsíců.

16.2 Marketingová strategie

Jak jsme se dozvěděli v teoretické části, marketingová strategie charakterizuje určitý směr, kterým půjde firma v určitém časovém období a který povede k dosažení vytyčených marketingových cílů.

Základním východiskem pro tvorbu strategií jsou marketingové mixy 4P, tedy výrobek/služba, cena, distribuce a propagace. Tyto mixy tvoří plánovací a metodický rámec, který pomáhá manažerům brát v úvahu všechny podstatné faktory při řízení marketingových aktivit. Protože připravujeme marketingovou strategii pro službu, musíme vzít kromě 4P v úvahu i další 3P, které jsou charakteristické pro služby, a kterými jsou materiální prostředí, lidé a procesy.

16.2.1 Služba

Management společnosti Messenger vyhodnotil ve SWOT analýze jako největší příležitost doručování zboží pro internetové obchody. Internetové obchody prožívají v posledních letech velký rozvoj. Lidé začínají vnímat nákupy přes internet jako součást běžného života. Dle společnosti Shoptet, která realizovala výzkum o stavu e-commerce v České republice v roce 2013, přes internet nakoupí nejméně 1x ročně 79% Čechů s průměrnou útratou 1634 Kč. Hlavním důvodem nákupů přes internet je u 78% dotazovaných úspora času. (Internetový obchod v ČR stále roste, 2013 [online]).

Společnost Messenger nemá službu pro internetové obchody jednoznačně popsanou ve své nabídce. Je proto nyní velmi vhodné vytvořit speciální nabídku přepravních režimů a služeb, které budou splňovat očekávání nakupujících a respektovat požadavky internetového obchodu, jakožto zákazníka společnosti Messenger.

Výhodou společnosti je, že poskytuje přepravy nejen po Praze, ale i po České republice s doručením do druhého dne. Dále víme, že při výběru internetového obchodu dají Češi na doporučení a jsou ochotni udělat větší objednávku, pokud je doprava zdarma. Zároveň však požadují, aby zboží obdrželi co nejdříve. (Internetový obchod v ČR stále roste, 2013 [online])

Je tedy jednoznačné, že náš navrhovaný produkt by měl být co nejlevnější a umožnit zákazníkům vybrat si, kdy má být zboží doručeno. Z toho důvodu bychom měli připravit produkt s konkrétními doručovacími okny. Lidé by si tak zboží mohli objednávat s doručením do práce nebo domů ve večerních hodinách.

Mnoho internetových obchodů má své sklady či prodejny, ze kterých zboží distribuuje, na území hlavního města nebo v jeho bezprostřední blízkosti. Službu můžeme proto navrhnout zvlášť pro Prahu, kdy je společnost Messenger schopna zajistit doručení tentýž den, kdy byla realizovaná objednávka, a zvlášť pro Českou republiku s využitím dep společnosti. Zboží tak může být doručováno následující den po dni objednání.

Službu po Praze bychom rozdělili na 3 doručovací okna. Zboží objednané v pozdních odpoledních hodinách a brzy ráno, např. do 8 hodin, by mohlo být vyzvednuto a doručeno dopoledne do práce, např. mezi 9-13 hodinou. Druhé doručovací okno by bylo pro objednávky realizované v průběhu dopoledne, kdy by se zboží doručovalo klientovi internetového obchodu v odpoledních hodinách. Poslední doručovací okno by souviselo s večerním doručením zpravidla přímo ke klientovi domů.

Režim doručení po Praze	Čas doručení
Doručení dopoledne	9:00 - 13:00
Doručení odpoledne	12:00 - 18:00
Doručení večer	18:00 - 22:00

Tab. 19 Návrh doručovacích oken po Praze (vlastní zpracování)

Po České republice by stačily pouze 2 přepravní režimy. Jeden by byl v průběhu dne, kdy jsou lidé zpravidla v zaměstnání, a druhý by byl opět večerní. Konkrétní doručovací okna jsou znázorněny v následující tabulce.

Režim doručení po ČR	Čas doručení
Doručení v průběhu dne	9:00 - 15:00
Doručení večer	18:00 - 22:00

Tab. 20 Návrh doručovacích oken po České republice (vlastní zpracování)

Vzhledem k charakteru služby by měla být její součástí možnost platby na dobírku přímo u kurýra.

16.2.2 Cena

Cena doručení musí být stanovena součtem všech přímých nákladů, což jsou zejména náklady na dispečink, kurýry, pohonné hmoty a automobily. Dále nesmíme zapomenout na náklady za propagaci, back-office a samozřejmě marži.

Cena za doručení musí být rovněž konkurenceschopná, aby byla pro jednotlivé internetové obchody zajímavá a ty měly důvod službu odebírat. Většina internetových obchodů nabízí přepravu při určité výši nákupu zdarma. Cenu za službu dopravci pak hradí ze své marže. U objednávek nižších hodnot si cenu za dopravu zboží hradí nakupující sám jako samostatnou položku.

Protože neznáme přesně jednotlivé vstupní náklady, můžeme cenu pouze doporučit. Podíváme se proto na cenu dopravy jednoho z velkých hráčů na trhu, kterým je společnost Mall.cz. Společnost Mall.cz je na trhu od roku 2000 a je certifikovaným obchodem asociace APEK.

Společnost Mall.cz nabízí svým zákazníkům doručení zdarma při objednávce nad 1000 Kč. Při volbě této možnosti je však zboží odesláno do 3 pracovních dnů od objednávky. Společnost rovněž nabízí expresní doručení, kdy zboží odešle do 1 pracovního dne. K zákazníkovi tak dorazí nejdříve 2 pracovní dny po objednání. Při volbě expresního doručení zákazník zaplatí 99 Kč za přepravu. Tuto cenu zákazník zaplatí jak u objednávek přes Českou poštu, PPL nebo DPD. (Mall.cz, 2014 [online])

Navrhovaná služba na doručení zboží pro internetové obchody od společnosti Messenger by byla mnohem rychlejší. Její cena by proto měla být velmi podobná nebo by mohla být s ohledem na rychlost i o trochu vyšší.

16.2.3 Distribuce

Kurýrní služby většinou zákazník objednává telefonicky nebo on-line. V našem případě, kdy je zákazníkem internetový obchod, který vlastní svoji doménu, kde prezentuje nabídku určitého zboží svým zákazníkům a ti následně objednávají z pohodlí svého domova či kanceláře, musíme zajistit, abychom byli schopni zapojit i tento článek celého procesu přímo do objednávky. Webový portál by tak měl být ideálně propojen s internetovým obchodem a objednávky na doručení by byly automaticky importovány do objednávkového systému společnosti Messenger. Tímto způsobem bychom nijak nezatížili internetový obchod a obdrželi bychom potřebná data o požadavku na vyzvednutí a doručení zásilky včetně zvoleného přepravního režimu přímo.

Protože dispečink společnosti funguje nonstop, k dispozici by měl být i operátor společnosti, který může vyřídit případné požadavky či problémy se zákazníky.

16.2.4 Propagace

Propagace služby je velmi důležitou součástí marketingového mixu. Bez propagace by se o službě nikdo nedozvěděl a nikdo ji tak nevyužíval.

Cílovou skupinou budou internetové obchody, které mají distribuční středisko buď na území hlavního města nebo jeho okolí, případně internetové obchody s distribučním střediskem v rámci celé České republiky.

Pro propagaci zboží cílové skupině navrhuji využít zejména vlastního callcentra a obchodních zástupců. Dále navrhuji inzerci na internetu a v odborných časopisech (Logistika, Logistik News...) zaměřených na logistiku a e-commerce a prezentaci na logistických veletrzích (Transport a Logistika, For Logistics, EastLog...), kde je předpoklad vysokého zásahu cílové skupiny.

Úkolem callcentra by bylo kontaktovat vytypované internetové obchody z databáze, která je dostupná buď na internetu nebo kterou lze koupit od různých poskytovatelů. Po představení služby callcentrem a zaslání informativního e-mailu by službu v případě zájmu představil obchodní zástupce v rámci osobního jednání přímo zástupci internetového obchodu.

Na internetu bychom využili PPC reklamy na klíčová slova jako „kurýr, kurýrní služba, přeprava zboží, doručení zboží...“ a bannerové reklamy.

Konkrétní formy propagace služby však záleží na schváleném rozpočtu na marketing od managementu společnosti Messenger.

16.2.5 Lidé

Ke kontaktu se zákazníkem dochází prostřednictvím kurýra společnosti Messenger, který zásilky určené k přepravě vyzvedává v internetovém obchodě a následně je doručuje koncovým příjemcům. Jak jsme se dozvěděli v praktické části práce, kurýři společnosti Messenger jsou jednoznačně identifikovatelní díky jejich výstroji a zároveň jsou pravidelně školeni. Dle dotazníkového šetření souhlasí současní klienti společnosti s tvrzením, že chování kurýrů je profesionální a kurýři jsou jednoznačně identifikovatelní. Předpokladem poskytování nové služby pro internetové obchody je využití stávající sítě kurýrů. Pro novou službu by se tedy nová síť nemusela vůbec budovat.

Zároveň operátoři společnosti jsou pravidelně školeni a znají všechny produkty, které společnost poskytuje. Stačilo by tedy pouze školení kurýrů a operátorů, aby znali novou službu a mohli tak pomoci při jakémkoli dotazu či řešení nestandardní situace.

16.2.6 Materiální prostředí

Společnost Messenger má jasně předepsanou výstroj pro své kurýry. Kurýři jsou vybaveni firemními uniformami. Zásilky jsou přepravovány automobily, které jsou označeny firemním logem a firemními barvami.

Všechny merkantilní tiskoviny jsou rovněž důležitými nosiči firemní identity. Propagace nové služby by tedy měla také dodržovat základní prvky z grafického manuálu.

16.2.7 Procesy

Expresní přeprava zásilek s dodržením přepravních režimů je velice důležitým procesem v jednotlivých fázích. Kurýr má předem daný rozvozový plán, který musí striktně dodržovat, aby uspokojil všechny zákazníky a zásilky pak byly přepraveny na požadovanou adresu včas. Velkou roli hraje dobrá znalost regionu a firem, které kurýr obsluhuje a dodržování svozové listiny.

Při navrhovaných časových oknech pro doručování zásilek zákazníkům z internetových obchodů na území hlavního města a s ohledem na co nejnižší cenu bychom měli optimalizovat i trasy jednotlivých kurýrů. Předpokladem je, že známe přesné adresy vyzvednutí v distribučních centrech potenciálních zákazníků a cílové adresy pro doručení.

Operátoři by tak měli vyhodnotit předem dané parametry před každým časovým oknem, tedy adresy vyzvedávání a doručování. Kurýři by následně doručovali pouze zásilky ve

svém regionu, aby splnili požadované časy a zároveň obsloužili co nejvíce míst na co nejmenším území. V opačném případě by vzrůstaly náklady, což by se projevilo v koncové ceně přepravy.

Přeprava zásilek do druhého dne v rámci České republiky by probíhala odlišným způsobem. Kurýři by v den objednávání zásilky pouze vyzvedávali, svezli je do depa společnosti, kde by tyto zásilky byly následně tříděny dle regionu doručení a přepraveny do regionálního depa. Z regionálního depa by zásilky následně doručovali místní kurýři v daných časových oknech. Jejich trasy by byly opět optimalizovány s ohledem na adresu a požadovaný čas doručení.

16.3 Časový plán

Nakupování zboží přes internetové obchody se těší stále vyšší oblibě. Proto navrhuji začít s realizací navrhovaného produktu v co nejkratší době.

Výhodou našeho projektu je skutečnost, že je postaven na pilířích stabilní firmy, která na trhu existuje již více než 20 let. Nejedná se tedy o vytvoření nového systému od základu, pouze o rozšíření stávajících služeb o nové.

K dispozici již máme fungující callcentrum, kurýry a dopravní prostředky. V níže uvedené tabulce jsou popsány jednotlivé kroky vedoucí k zavedení nové služby na trh, oddělení, které bude mít za jednotlivé činnosti zodpovědnost a časová náročnost.

Činnost	Zodpovědnost	Časová náročnost
1) Implementace nových služeb do stávajícího softwaru	IT oddělení	30 dnů
2) Vývoj importu zásilek z jednotlivých internetových obchodů	IT oddělení	30 dnů
3) Příprava propagace, výroba propagačních materiálů	Marketingové oddělení	30 dnů
4) Školení obchodních zástupců	Obchodní oddělení	5 dnů
5) Školení pracovníků callcentra	Vedoucí callcentra	5 dnů
6) Školení kurýrů	Vedoucí kurýrů	10 dnů
7) Zavedení nové služby, zahájení propagace a akvizice	Provoz	30 dnů od zahájení projektu

Tab. 21 Zavedení nové služby na trh (vlastní zpracování)

Abychom zavedli novou službu na trh, musíme realizovat všechny činnosti uvedené v předchozí tabulce. Protože jsou jednotlivé činnosti rozdělené mezi různá oddělení, lze některé z nich realizovat současně. Největší nároky jsou kladené na IT oddělení. Jde o implementaci nových služeb do stávajícího softwaru a vývoj importu zásilek z jednotlivých internetových obchodů. Každá z těchto činností trvá 30 pracovních dnů. Služba by tak měla být spuštěna nejpozději do 60 pracovních dnů od odsouhlasení a zahájení realizace na daném projektu.

16.4 Finanční náročnost

Finanční náročnost rozdělíme na 2 etapy. První jsou přípravné práce před spuštěním samotného projektu, které vychází z tabulky výše. Budeme počítat s průměrnou pracovní dobou 8 hodin denně a s průměrnou částkou 250 Kč/hodinu na každého pracovníka. Zároveň musíme počítat s náklady na výrobu propagačních materiálů ve výši 50 000 Kč.

Oddělení	Počet dnů	Počet hodin	Průměrná cena za hodinu	Cena celkem
IT oddělení	60	8	250 Kč	120 000 Kč
Marketingové oddělení	30	8	250 Kč	60 000 Kč
Obchodní oddělení	5	8	250 Kč	10 000 Kč
Vedoucí callcentra	5	8	250 Kč	10 000 Kč
Vedoucí kurýrů	10	8	250 Kč	20 000 Kč
Propagační materiály				50 000 Kč
Celkem				270 000 Kč

Tab. 22 Náklady na přípravnou fázi (vlastní zpracování)

Dle výše uvedené tabulky budeme potřebovat 270 000 Kč pro přípravnou fázi projektu.

V druhé etapě budeme potřebovat finanční prostředky na provoz, callcentrum, obchodní zástupce a propagaci. Tyto náklady by však měly být rozpuštěny do ceny služby.

16.5 Vymezení rizik při realizaci

Největším rizikem je samozřejmě schválení projektu managementem společnosti. V případě, že společnost daný projekt schválí a dá pokyn k jeho realizaci, bude nutná součinnost všech oddělení a vyčlenění potřebných zdrojů k jednotlivým fázím přípravy projektu v rámci jednotlivých oddělení.

V rámci přípravy projektu následně můžeme očekávat následující rizika:

- špatný odhad časové náročnosti jednotlivých činností před spuštěním nové služby
- nedostatečná volná kapacita na realizaci v jednotlivých odděleních
- nereálný odhad finanční náročnosti
- nezájem o službu ze strany internetových obchodů
- malé množství zásilek realizovaných v režimu nové služby

Výše uvedená rizika je možné samozřejmě eliminovat přehodnocením jednotlivých aktivit před zahájením realizace projektu. Zejména šetřením mezi potenciálními zákazníky, zda mají o připravovanou službu zájem a zda by ji využili, dále vyčíslením finanční náročnosti dle reálných tarifů a pověřením kompetentních pracovníků o revizi časové náročnosti jednotlivých činností s ohledem na volnou kapacitu lidských zdrojů.

ZÁVĚR

Marketingová strategie je neodmyslitelnou součástí jakékoli firmy, která se chce prosadit na trhu a být úspěšnou. Za marketingové strategie zodpovídá marketingové oddělení nebo management. Tato diplomová práce představuje určitou formu pohledu na to, co vše je nutné z hlediska komerční společnosti analyzovat, abychom mohli sestavit objektivní SWOT analýzu a z výstupů této analýzy následně připravit kvalitní marketingovou strategii.

Cílem této práce bylo analyzovat postavení společnosti Messenger na trhu kurýrních služeb a na základě analýz navrhnout marketingovou strategii vybrané služby. V teoretické části práce jsme si rovněž položili tři výzkumné otázky. Cíl práce můžeme považovat za splněný z důvodů uvedených níže.

Na základě studia odborné literatury jsme v **teoretické části práce** jako teoretická východiska strategického plánování ve firmě formulovali vize, poslání a marketingové cíle. Každý subjekt na trhu se rovněž nachází v určitém prostředí, které je možné analyzovat různými nástroji. Výsledkem zpravidla bývá SWOT analýza, která nám pomůže identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení a následně slouží jako podklad pro plánování marketingové strategie. Marketingových strategií je nepřeberné množství. Záleží na konkrétní situaci a firmě samotné, kterou strategii si zvolí.

V rámci **praktické části práce** jsme analyzovali současné postavení společnosti Messenger na trhu pomocí znalostí získaných v teoretické části a realizovali jsme dotazníkové šetření na vzorku 132 respondentů zaměřené na spokojenost zákazníků se službami.

Společnost Messenger je kurýrní služba, která poskytuje přepravu zásilek na území hlavního města a celé České republiky. Vizí společnosti je plnit očekávání a přání svých zákazníků. Posláním společnosti je poskytovat kurýrní služby na profesionální úrovni v prvotřídní kvalitě za přijatelné ceny. Společnost působí na trhu od roku 1991.

Jako silné stránky jsme identifikovali značku, kvalitu, marketingové a technologické know-how, jednotnou firemní výstroj, využití nákladních kol, jednotlivé přepravní režimy a možnosti objednávání zásilek. Mezi slabé stránky společnosti lze zařadit vysoké náklady na zásilku, cenu přepravy, komunikaci směrem k zákazníkovi, kvalitu služeb před Vánoci a nevhodné chování kurýrů. Za příležitosti lze považovat rozšíření nabídky služeb mimo ČR, vývoj nových produktů, udržení nových zákazníků, význam služby pro zákazníka,

doručování zboží pro internetové obchody, nové možnosti objednávání zásilek a on-line platby za služby. Mezi hrozby patří zejména nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci, hrozba vstupu do odvětví, substituty, cena pohonných hmot a ekonomická krize.

V závěru praktické části jsme rovněž odpověděli na **výzkumné otázky**. Analýzami jsme si potvrdili, že největším ohrožením pro společnost Messenger je konkurence a díky dotazníkovému šetření jsme zjistili, že zákazníci společnosti jsou s kvalitou poskytovaných služeb velmi spokojeni. Neidentifikovali jsme však žádnou příležitost z jiného oboru, na kterou by se společnost ve své strategii měla zaměřit.

V **projektové části práce** jsme naplánovali marketingovou strategii vybrané služby, kterou jsme identifikovali jako jednu z nejdůležitějších příležitostí v projektové části. Touto příležitostí je přeprava zásilek pro internetové obchody.

Myšlenkou nové služby je expresní doručení zásilky z internetového obchodu do práce nebo domů koncovému zákazníkovi v různých časových oknech. Součástí služby je i platba za zboží na dobírku. Pro pražské zákazníky, kterými budou právě internetové obchody, lze zásilky doručovat již v den objednání. Zákazník obchodu tak zboží obdrží do několika hodin po objednání.

Součástí projektové části je kromě marketingového mixu nové služby i časový plán, finanční náročnost projektu a vymezení rizik při realizaci.

Se všemi faktory uvedenými ve SWOT analýze můžeme dále pracovat při plánování marketingové strategie bez omezení.

Za můj osobní přínos v řešení dané problematiky považuji zejména realizaci analýz vnitřního, blízkého i vzdáleného prostředí, přípravu a vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků a přípravu marketingového mixu nové služby.

Protože pracuji ve společnosti Messenger, práce mě osobně obohatila zejména o pochopení jednotlivých aktivit, které jsou nezbytné v prvních fázích před plánováním marketingové strategie.

Do budoucna by bylo možné pokračovat v řešení dané problematiky rozšířením marketingové strategie, kdy by byly využity všechny výstupy ze SWOT analýzy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické záznamy:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Plzeň : C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

HOFFMAN, Douglas, BATESON, John. *Services Marketing – Concepts, Strategies & Cases*. Vyd. 1. Cengage Learning, 2010. 461 s.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Vyd. 2. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 204 s. ISBN 978-80-247-2042-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0

KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Vyd. 1. Jihlava : Ekon, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7408-022-7

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha : C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie – plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 209

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Vyd. 6. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 2. Praha : Management Press, 2004. s. 77 ISBN 80-7261-110-0

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3

Internetové zdroje:

Alza.cz [online]. C2000-2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z:

<<http://alza.cz/article/1456.htm>>

CDR [online]. C1998-2014 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <<http://cdr.cz/clanek/amazon-chce-rozvazet-zasilky-vzduchem-pomoci-dronu/>>

Česká televize.cz [online]. 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <<http://ceskatelevize.cz>>

Doplňkové služby společnosti *Messenger.cz* [online]. C2012 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<<http://www.messenger.cz/sluzby/doplnkove-sluzby.html>>

Finance.cz [online]. 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://finance.cz>

Internetový obchod stále roste [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z:

<http://businessworld.cz/analyzy/internetovy-obchod-v-cr-zatim-stale-roste-na-prvnim-miste-je-elektronika-11247>

iPodnikatel [online]. C2014 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/>>

Justice.cz [online]. C2014 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz>>

Jihočeská univerzita [online]. C2014 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z:

<<http://www.jcu.cz/rozvoj/vize-mise-strategie-nase-hodnoty>>

Kuryrem.cz [online]. C2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <<http://www.kuryrem.cz>>

Mall.cz [online]. C2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <<http://www.mall.cz>>

Podnikavec.cz [online]. C2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<<http://www.podnikavec.cz/dle-velikosti/>>

Seznam.cz [online]. C1996-2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <<http://www.seznam.cz/>>

Další zdroje:

Interní zdroje společnosti Messenger (2014)

Katalog služeb společnosti Messenger (2014)

Ceník služeb společnosti Messenger (2014)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC Význam první zkratky.

B Význam druhé zkratky.

C Význam třetí zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Porterův model působení konkurenčních sil v podnikatelském prostředí (Kašík, Havlíček, 2012, s. 47).....	17
Obr. 2 Struktura hodnototvorného řetězce (Dedouchová, 2001, s. 31).....	20
Obr. 3 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici (Blažková, 2007, s. 156).....	21
Obr. 4 Bannery odkazující na dotazník (Messenger.cz, 2014, [online]).....	55
Obr. 5 Podíly odpovědí dle velikosti podniku (vlastní zpracování).....	55
Obr. 6 Frekvence využívání kurýrních služeb (vlastní zpracování).....	56
Obr. 7 Spokojenost s nabídkou přepravních režimů společnosti Messenger (vlastní zpracování).....	56
Obr. 8 Objednání zásilky není časově náročné (vlastní zpracování).....	57
Obr. 9 Kurýři jsou jednoznačně identifikovatelní (vlastní zpracování).....	57
Obr. 10 Chování kurýřů je profesionální (vlastní zpracování).....	58
Obr. 11 Na vyzvednutí zásilky nemusím dlouho čekat (vlastní zpracování).....	58
Obr. 12 Operátoři na zákaznické lince jsou ochotní a nápomocní (vlastní zpracování).....	59
Obr. 13 Ceny přepravy jsou akceptovatelné s ohledem na poměr cena/kvalita (vlastní zpracování).....	59
Obr. 14 Jsem dobře informován o aktuální nabídce poskytovaných služeb (vlastní zpracování).....	60
Obr. 15 SWOT matice společnosti Messenger (vlastní zpracování).....	64

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Tabulka pro hodnocení konkurenční rivality v odvětví (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 172).....	19
Tab. 2 SWOT analýza (Horáková, 2003, s. 49).....	22
Tab. 3 SWOT analýza (Horáková, 2003, s. 49).....	22
Tab. 4 SWOT analýza pomocí vah a znamének (Blažková, 2007, s. 160).....	23
Tab. 5 SWOT analýza pomocí vah a znamének (Blažková, 2007, s. 160).....	23
Tab. 6 Velikosti zásilek (Ceník služeb společnosti Messenger, 2014).....	38
Tab. 7 Cena zásilek v režimu STANDARD (Ceník služeb společnosti Messenger, 2014).....	38
Tab. 8 Cena zásilek po ČR (Ceník služeb společnosti Messenger, 2014).....	39
Tab. 9 Cenové porovnání jednotlivých konkurentů (vlastní zpracování).....	43
Tab. 10 Hodnocení konkurenční rivality (vlastní zpracování).....	44
Tab. 11 Hrozba vstupu do odvětví (vlastní zpracování).....	46
Tab. 12 Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování).....	47
Tab. 13 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování).....	48
Tab. 14 Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování).....	49
Tab. 15 Průměrné ceny pohonných hmot (Finance.cz, 2013, [online]).....	50
Tab. 16 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	65
Tab. 17 Silné a slabé stránky z hlediska závažnosti (vlastní zpracování).....	66
Tab. 18 Příležitosti a hrozby z hlediska závažnosti (vlastní zpracování).....	66
Tab. 19 Návrh doručovacích oken po Praze (vlastní zpracování).....	70
Tab. 20 Návrh doručovacích oken po České republice (vlastní zpracování).....	71
Tab. 21 Zavedení nové služby na trh (vlastní zpracování).....	74
Tab. 22 Náklady na přípravnou fázi (vlastní zpracování).....	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Odpovědi respondentů na otevřené otázky v rámci dotazníkového šetření

PŘÍLOHA 1: ODPOVĚDI RESPONDENTŮ NA OTEVŘENÉ OTÁZKY V RÁMCI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jaké další služby spojené s kurýrní přepravou byste uvítali?

WEB

- aby byla možnost levné přepravy Next day volitelná na internetu, momentálně ji tam v nabídce služeb nevidím
- editovatelný adresář
- online tisk přepravního listu
- větší poznámkové pole při objednávání přepravy online
- web by mohl být přehlednější
- zrychlit webové stránky, jsou hodně pomalé
- zůstat přihlášen a rovnou vstoupit do klientské zóny

MESSENGER CLUB

- širší výběr z bonus programu

PRODUKTY

- aby mohl jeden kurýr (a jeden placený) vyzvednout na jedné adrese věci pro více našich provozoven a ty pak najednou odvezl, to bychom opravdu potřebovali
- bezplatné naplánování času vyzvednutí
- možnost online objednání zásilky "Same Day" i po 13. hodině s tím, že doručená bude následující pracovní den (případně následující dopoledne)
- možnost objednat režim economy po 13. hodině, klidně na následující den
- kdybych si mohla objednat vyzvednutí a doručení v určitém časovém úseku, např. Objednávám v 11:00 a ví, že nebudu do 14:00 v kanceláři, tak aby to dorazilo třeba mezi 14:00-15:00, nebo něco podobného
- pojištění zásilek – např. při posílání hodnotnějších elektronických zařízení apod.odpověď obratem, že byla zásilka doručena
- větší výběr možností velikostí
- rozlišení doručování dárků a pracovních zásilek v předvánoční době

CENY

- rychleji a levněji
- levnější dobírky nad 1000 Kč

NADSTANDARDNÍ SLUŽBY

- možnost objednat auto/pick-up/dodávku s vlastním plošinovým vozíkem/rudlíkem
- rozvoz balených vod
- dovoz nákupu
- možnost k zásilce napsat nějaké přání
- platba platební kartou
- rozvoz na celé Slovensko
- možnost získání kontaktu na messengeru v případě problému s vyzvednutím/doručením zásilky
- větší možnosti rozvozu jídla

JINÉ

- firemní oblečení zákazníka
- zařízení v registru vozidel za menší ceny než ty vyděrači, co to dělají
- vkládání peněz do banky na pokladnu

Co Vám v průběhu spolupráce se společností MESSENGER nejvíce vadilo?

KURÝR

- Chování jednoho kurýra
- Jedenkrát se stalo, že messenger byl cítit pivem na sto kilometrů :-)
- kolikrát se nám stalo, že byl kurýr nepříjemný, že musel čekat ani ne 5 min. na připravení zásilky a neměl to OKAMŽITĚ a že někam zase spěchá (přitom píšete, že 10 minut případného čekání máte v ceně). Toto nás ale jako zákazníky prakticky nezajímá.
- Kurýry byl občas cítit potem. Možná by to chtělo kvalitnější materiál firemních úborů.
- někdy chování kurýrů
- neochota kurýrů (jen zřídka)
- neprofesionalita a negativní přístup některých messengerů
- Občasná neprofesionalita kurýrů
- občasné nepříjemné chování kurýrů
- Pokud byl kurýr nepříjemný/neochotný (spíše výjimka)
- přístup a chování některých kurýrů
- V minulosti občasné stížnosti adresátů z menších měst na přístup kurýrů.. dnes již velice zřídka.

- Zlá komunikace kuryra neetické chování na pracovišti počas vyzvedavání.
- Že občas je některý kurýr nepříjemný, ale jsou to spíše výjimky.
- že si kurýři nevyplňují údaje a člověk tedy podepisuje prázdné okénko

WEB

- Postrádáme zpětnou vazbu typu vaše objednávka byla přijata, předáváme ji k vyřízení apod.
- sdílený adresář
- nefunkční přihlášení do messenger klubu
- Jednou nedorazila objednávka z webu = problém
- objednávkový systém je málo přehledný
- Opakované nezaslání potvrzení o doručení zásilky.
- pomalý web.
- Přejít na nový objednávkový systém na přelomu roku 2012. Nyní je však již doladěná a vše funguje jak má.
- snad jen rychlost načítání stránek při objednávání by mohla být o trochu svižnější :-
)
- v začátku výpadky objednávek na internetu

VÁNOCE

- Nezvládnutí zakázek před Vánocemi, ale to bylo u všech kurýrů . . .
- nic mě nenapadá, možná - ale to chápu - zvýšení cen na Vánoce
- prodlevy v předvánočním čase, i když se to dá pochopit
- Těžko dostupná služba před koncem roku, ale to je pochopitelné a už se to zlepšuje
- vánoční provoz. Nedostatečné zajištění kapacity rozvozu zásilek. Museli jsme si zásilku doručit sami.
- výjimečné zmatky s dodáním zásilky. (vánoce)

TELEFONISTKY

- neochota operátorů - některých
- občasná neochota po telefonu
- operátoři

POZDĚ VYZVEDNUTÁ ZÁSILKA

- poničení zásilky, pozdní dodání zásilky, vysoké ceny
- pozdě doručená zásilka

- pozdní vyzvednutí zásilky objednané na konkrétní čas

CENA

- vyšší ceny
- Nesmyslné příplatky - overnight economy z Prahy na jih Čech stojí cca 150 Kč, vyzvednutí po 17. hodině = příplatek 200 Kč. Nechápu.
- Placené naplánování času vyzvednutí.
- vyšší cena, neprofesionalita kurýrů

JINÉ

- dodání přepravních prostředků (krabice, izolepy). Na základě info od obchodníka jsme dostali info "kdykoli zavolat a s další zásilkou dovezeme balící materiál", takto se nestalo a bylo to komplikovanější.
- Kdybych si mohla objednat vyzvednutí a doručení v určitém časovém úseku. Například: Objednávám v 11:00 a vím, že nebudu do 14:00 v kanceláři, tak aby to dorazilo třeba mezi 14:00-15:00. Nebo něco podobného. Děkuji
- občas dlouhé čekání na telefonu při volání na zák. linku (ve špičce)
- Občas kurýři volají kvůli dalším potřebným informacím k doručení (upřesnění adresy apod.) jiné kontaktní osobě z naší společnosti, než je uvedena v objednávce.