Marketingová strategie kurýrní služby

Kateřina Ovesná

Bakalářská práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Kateřina OVESNÁ**
Osobní číslo:	**K09518**
Studijní program:	**B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Téma práce:	**Marketingová strategie kurýrní služby**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte teoretická východiska marketingového mixu služeb a SWOT analýzy.
2. Formulujte cíle a problémové okruhy.
3. Analyzujte vnitřní a vnější prostředí kurýrní společnosti MESSENGER a.s.
4. S využitím analýzy konkurence realizujte SWOT analýzu dle stanovené metodologie a kritérií.
5. V závěru zhodnoťte splnění cílů a formulujte doporučení vyplývající z analýz.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plínování. Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1535-3.
DEDOUCHOVÁ, Dagmar. Strategie podniku. C. H. BECK, 2001, ISBN 80-7179-603-4.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2690-8.
KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0513-3.

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.** Ústav marketingových komunikací
Datum zadání bakalářské práce:	**1. října 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**4. května 2012**

Ve Zlíně dne 15. února 2012

L.S.

doc. MgA. 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 Zlíně 23.3.2012 Kateřina Ovesná
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 nevýdělečně 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 jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Marketingová strategie kurýrní služby“ má za cíl analyzovat současné postavení společnosti MESSENGER a.s. na trhu městských kurýrních služeb pomocí SWOT analýzy. Důvodem výběru tohoto tématu je současná situace na trhu kurýrních služeb s ohledem na vývoj vnějšího prostředí, zejména ekonomickou krizi a konkurenci.

Práce je v teoretické části zaměřená na strategické plánování podniku a jeho základní prvky. Vychází z dostupné odborné literatury s ohledem na pojetí dané problematiky jednotlivými autory. Praktická část je primárně zaměřená na kurýrní službu MESSENGER a.s., její vize, mise, cíle, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Výstupem je SWOT analýza společnosti MESSENGER a.s. a z ní plynoucí základní doporučení pro plánování marketingové strategie.

Klíčová slova:

Strategické plánování, vize, mise, cíle, marketingový mix, vnější analýza, vnitřní analýza, SWOT analýza, kurýrní služba, konkurence, marketingová strategie

ABSTRACT

This bachelor thesis on "Marketing strategy of courier services" aims to analyze the current position of the company MESSENGER a.s. on the market of courier services using SWOT analysis. The reason for selecting this theme is the current situation of the courier service market with regard to the outer ambience, especially the economic crisis and competitors.

In the theoretical part, the bachelor thesis focuses on the company’s strategic planning and its basic elements. It is based on available professional literature with regard to comprehension of related topics by particular authors. The practical part focuses primarily on courier services of the company MESSENGER a.s., its visions, assignments, targets, and analysis of outer and inner ambience. The output of this bachelor thesis is a SWOT analysis and fundamental recommendations for planning the marketing strategy arising from it.

Keywords:

Strategic planning, vision, assignment, target, marketing mix, outer analysis, inner analysis, SWOT analysis, courier services, competitor, marketing strategy.

Ráda bych poděkovala Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce na téma „Marketingová strategie kurýrní služby“, za cenné připomínky a odborné rady. Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Mgr. Radimovi Bačuvčíkovi, Ph.D. za jeho blog „Jak odkazovat na zdroje“.

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

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 CÍLE, METODY A IDENTIFIKACE ŘEŠENÉHO PROBLÉMU **11**
1.1 CÍLE 11
1.2 METODY 11
1.3 IDENTIFIKACE ŘEŠENÉHO PROBLÉMU 11
2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU **13**
3 VIZE, MISE **15**
4 STANOVENÍ PODNIKATELSKÝCH CÍLŮ **16**
5 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB **17**
5.1 VÝROBEK, SLUŽBA 17
5.2 CENA 19
5.3 DISTRIBUCE 20
5.4 PROPAGACE 20
5.5 LIDÉ 21
5.6 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ 21
5.7 PROCESY 21
6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ **22**
6.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ 22
6.1.1 Analýza makroprostředí 23
6.1.2 Analýza mikroprostředí 24
6.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ 26
6.2.1 Specifické přednosti firmy 26
6.2.2 Hodnototvorný řetězec 26
7 SWOT ANALÝZA **28**
8 MARKETINGOVÁ STRATEGIE **31**
8.1 NÁSTROJE POMÁHAJÍCÍ PŘI VÝBĚRU MARKETINGOVÉ STRATEGIE 31
II PRAKTICKÁ ČÁST **32**
9 CHARAKTERISTIKA KURÝRNÍCH SLUŽEB NA TRHU V ČR **33**
9.1 HISTORIE KURÝRNÍCH SLUŽEB 33
9.2 ROZDĚLENÍ KURÝRNÍCH SLUŽEB DLE PŮSOBNOSTI 34
10 CHARAKTERISTIKA KURÝRNÍ SLUŽBY MESSENGER A.S. **35**
10.1 VIZE, MISE, HODNOTY 35
10.2 CÍLE SPOLEČNOSTI MESSENGER A.S. 35
11 MARKETINGOVÝ MIX KURÝRNÍ SLUŽBY MESSENGER A.S. **36**

11.1 SLUŽBA 36
11.2 CENA 37
11.3 DISTRIBUCE 38
11.4 KOMUNIKACE 38
11.5 LIDÉ 39
11.6 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ 39
11.7 PROCESY 39
12 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ KURÝRNÍ SLUŽBY MESSENGER A.S. 40
12.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ 40
12.1.1 Politicko-právní faktory 40
12.1.2 Ekonomické faktory 40
12.1.3 Sociokulturní faktory 41
12.1.4 Technologické faktory 42
12.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ 42
12.2.1 Noví konkurenti vstupující do odvětví 43
12.2.2 Rivalita mezi současnými konkurenty 43
12.2.3 Substituční služby 43
12.2.4 Vyjednávací síla zákazníků 44
12.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů 44
12.3 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY PLYNOUCÍ Z ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ 45
13 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ KURÝRNÍ SLUŽBY MESSENGER A.S. 46
13.1 SPECIFICKÉ PŘEDNOSTI FIRMY 46
13.2 HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC 46
13.2.1 Hlavní funkce hodnototvorného řetězce 46
13.2.2 Podpůrné funkce hodnototvorného řetězce 47
13.3 POROVNÁNÍ SLUŽEB SPOLEČNOSTI MESSENGER A.S. S KONKURENTY 47
13.3.1 Nabídka standardních služeb na území hlavního města 48
13.3.2 Provoz dispečinku a cena služeb mimo pracovní dobu kanceláří 52
13.3.3 Přeprava zásilek po České republice 53
13.3.4 Inkasní služby 54
13.4 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PLYNOUCÍ Z ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ 54
14 SWOT ANALÝZA 55
14.1.1 Doporučení vyplývající ze SWOT analýzy 57
ZÁVĚR 58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 62
SEZNAM OBRÁZKŮ 63
SEZNAM TABULEK 64

ÚVOD

Podnikatelské prostředí v České republice ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi nejdůležitější z nich patří zejména politické, ekonomické, sociologické a technologické faktory. V současné době, kdy se svět potýká s největší krizí od 30. let minulého století, se musí většina podniků s touto situací vypořádat co nejlépe. Tytam jsou doby všeobecného blahobytu, nesmyslných podnikatelských záměrů a neomezených finančních zdrojů. Moderní podnik jakékoli velikosti musí myslet především na vlastní budoucnost.

Firmy poskytující kurýrní služby se v současné době nacházejí ve zlomovém okamžiku. Vnější faktory, zejména nové technologické možnosti a ekonomická krize, zapříčinily pokles poptávky po standardních službách. Na druhou stranu se pro tyto firmy otevírají nové příležitosti, kterými může být třeba narůstající obliba nakupování přes internet a s tím spojené doručení zásilky konečnému spotřebiteli.

Cílem této práce je analyzovat současné postavení společnosti MESSENGER a.s. na trhu městských kurýrních služeb a nalézt silné a slabé stránky, jakož i příležitosti a hrozby, které mohou sloužit jako nástroj při výběru a plánování marketingové strategie firmy.

Abychom dosáhli stanoveného cíle, rozdělíme práci do dvou částí. V teoretické části se zaměříme na formulaci teoretických východisek důležitých pro strategické plánování malých a středních firem. Budeme vycházet z odborné literatury s primárním zaměřením na služby. V praktické části charakterizujeme kurýrní služby a analyzujeme současné postavení společnosti MESSENGER a.s na trhu. Zaměříme se na marketingový mix a analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Výstupem bude SWOT analýza a z ní plynoucí doporučení pro marketingovou strategii.

Společnost MESSENGER a.s. je lídrem na městském trhu kurýrních služeb v Praze a poskytuje služby v oblasti přepravy zásilek po městě a po České republice v různých přepravních režimech. Jedná se o středně velkou firmu, která začala podnikat na pražském trhu v roce 1991.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍLE, METODY A IDENTIFIKACE ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

1.1 Cíle

Cílem teoretické části práce je prostudovat a formulovat teoretická východiska strategického plánování ve firmě, marketingového mixu, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy, která je nástrojem pomáhajícím při výběru vhodné strategie.

Cílem praktické části práce je analyzovat současné postavení společnosti MESSENGER a.s. na pražském trhu pomocí znalostí získaných v teoretické části práce. Abychom měli k dispozici kompletní vstupní data pro analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, zaměříme se v první části na charakteristiku kurýrních služeb v České republice, vize, poslání, cíle a marketingový mix společnosti MESSENGER a.s. V další části pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí identifikujeme příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky a vytvoříme SWOT analýzu, ze které vyplynou základní doporučení pro marketingovou strategii firmy.

1.2 Metody

Teoretická část bude vypracovaná na základě studia odborné literatury s ohledem na různá pojetí dané problematiky jednotlivými autory. Zároveň bude doplněná příklady z reálného podnikového prostředí. Jako základní literaturu využijeme *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* od Martiny Blažkové (2007), *Strategii podniku* od Marcely Dedouchové (2001) a *Strategický marketing* od Dagmar Jakubíkové (2008).

Praktická část bude zaměřená především na společnost MESSENGER a.s.. Kromě vize, poslání a cílů firmy charakterizujeme marketingový mix této firmy, tedy službu, cenu, distribuci, komunikaci, lidi, materiální prostředí a procesy. Makroprostředí analyzujeme pomocí PEST analýzy, tedy politicko-právní, ekonomické, sociologické a technologické prostředí. Mikroprostředí analyzujeme pomocí Porterova modelu pěti sil. V analýze vnitřního prostředí se kromě specifických předností firmy a hodnototvorného řetězce budeme zabývat především silnými a slabými stránkami společnosti s ohledem na konkurenční prostředí. Poslední analýzou bude SWOT analýza, ze které vyplynou nejvýznamnější příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky pro společnost MESSENGER a.s.

1.3 Identifikace řešeného problému

Ekonomická krize, nové technologické možnosti, konkurence a zákazníci významně ovlivňují situaci na trhu kurýrních služeb. Vzhledem k charakteru podnikání v oblasti přepravy

je obtížné dlouhodobě udržet náskok před konkurencí a unikátnost poskytované služby. Společnost MESSENGER a.s. disponuje nepochybnými silnými stránkami, je největší na pražském trhu a poskytuje služby jak na území hlavního města, tak po celé České republice. S ohledem na celkovou situaci, jako většina podniků v dnešní době, čelí hrozbám plynoucím z aktuální situace vně podniku. Celkový pohled na současné postavení firmy, tedy její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, získáme pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Úspěšnost každé firmy je závislá zejména na interních procesech. Nezbytnou součástí moderního strategického řízení je kvalitní strategie a plánování. V České republice je strategické řízení na vysoké úrovni u nadnárodních společností. České firmy se za posledních 20 let od převratu naučily strategicky myslet a jednat, bohužel zatím pouze v malé míře. I v současnosti existuje řada firem, které vůbec plánování a strategii neřeší, jednají intuitivně, myslí na přítomnost, nikoli na budoucnost.

Nejčastějšími důvody, které odrazují vedení malých a středních firem, jsou nedostatek lidí, času, peněz, málo zkušeností a domněnka, že nic takového nepotřebují. Na českém trhu přitom existuje řada publikací na téma teoretického i praktického pojetí strategie. (Blažková, 2007, s. 16)

Moderní definice pojímá strategii jako připravenost firmy do budoucnosti. Popisuje dlouhodobé cíle podniku, jednotlivé strategické operace, rozmístění podnikových zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění cílů tak, aby strategie brala ohledy na potřeby podniku, reflektovala zdroje a schopnosti a reagovala na změny v okolí. (Dedouchová, 2001, s. 1)

Chceme-li začít, musíme jmenovat tým lidí, kteří budou odpovědni za přípravu a realizaci. Většinou jde o management společnosti, který má se strategií zkušenosti. Další možností je volba externího poradenství. Na českém trhu existuje mnoho agentur, které připravují strategie podniku na míru. Rozdíl však je v kvalitě a výši nákladů, které musíme investovat. Nejde však pouze o to zpracovat dokonalou strategii a plán. Strategie podniku je základním pilířem řízení podniku.

Při zpracování strategie musíme dbát na souslednost jednotlivých aktivit. Prvním krokem je stanovení vize a mise, následuje stanovení podnikatelských cílů, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, formulace a implementace. Ač je vše napsáno krátce v jedné větě, jedná se o obsáhlý proces, do kterého musíme investovat množství času, energie a financí. Za strategické řízení odpovídá management firmy.

Přínosem manažerského strategického myšlení je delší životní cyklus produktů, návratnost investic, rychlé dosažení zisků, efektivnost, produktivita, dobrá zpětná vazba, týmová práce a atmosféra. (Jakubíková, 2008, s.19).

Abychom si dovedli představit, co znamená strategické myšlení, cituji Košťana a kol. (2002, str. 6): *„Perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího*

prostředí variantním plánováním, brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.“

3 VIZE, MISE

Jak uvádí Jakubíková (2008, s. 20), *„vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“* Vize je tedy taková naše představa, jak bude firma vypadat v budoucnosti, musí být realistická, dobře formulovaná a komunikovatelná. Cílem je stanovit obecný směr, motivovat a efektivně koordinovat úsilí lidí. Principy vize jsou neměnné, dlouhodobé a musí být pro všechny členy organizace společné.

Mise neboli poslání firmy je dle Kotlera (2004, s. 82) *„vysvětlení smyslu, účelu podnikání – prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“*.

Poslání služeb musí být jedinečné a orientované na zákazníka. Jeho cílem je vyjádřit názory a hodnoty trhu a nastavit interakci se všemi preferovanými skupinami, hlavně se zákazníky, akcionáři, zaměstnanci, dodavateli a pracovními trhy. (Payne, 1996, s. 52)

Jako příklad se můžeme podívat na vizi a poslání společnosti TNT. Společnost TNT je nadnárodní společnost poskytující služby v oblasti letecké přepravy zásilek. TNT poskytuje expresní přepravní služby po celém světě, služby s požadovaným časem doručení, přepravy rozměrnějších nákladů po zemi i letecky, provozuje poštovní podatelny a zajišťuje digitalizaci záznamů. (TNT, 2012, [online])

Filosofie poslání TNT je založená na principu přebírání odpovědnosti za své působení v národním i celosvětovém měřítku. Vizí společnosti TNT (2012, [online]) je *„být nejobdivovanější expresní přepravní společností“*. Mise společnosti zní: *„Jsme globálním týmem, který udržitelným způsobem propojuje obchod, trhy a lidi“*.

4 STANOVENÍ PODNIKATELSKÝCH CÍLŮ

Předpokládejme, že máme jasně formulované poslání a vize. V opačném případě nemůžeme pokračovat ve stanovení firemních cílů. Cíl můžeme charakterizovat jako optimální stav, kterého chceme dosáhnout v určitém časovém období. Z firemních cílů vychází marketingové cíle. Všechny cíle musí být tzv. SMART, tedy jednoznačné, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. (Blažková, 2007, s. 34)

Cílem vlastníků firmy je maximalizovat výnosy z jejich investic. Výnosy mohou být v podobě dividend nebo tržních cen akcií při rostoucí ceně těchto akcií, neboli kapitálového zhodnocení.

Cíle managementu se liší, hlavním úkolem je však naplnit cíle vlastníků. Jsou více zaměřeny na samotnou aktivitu firmy a jsou konkrétnější.

Jako cíl firmy zabývající se přepravou zásilek můžeme uvést: Zvýšení počtu přepravovaných zásilek po České republice o 30% do 2 let.

Nyní se pokusíme rozebrat tento cíl dle definice SMART.

1) S (specific) – cíl je jednoznačný, říká nám, že se konkrétně jedná o přepravované zásilky v České republice
2) M (measurable) – cíl je měřitelný, počet zásilek se má zvýšit o 30%
3) A (achievable) – cíl může být dosažitelný, musíme však znát firmu a její možnosti
4) R (relevant) – cíl může být realistický, opět musíme znát firmu a možnosti
5) T (timed) – cíl je časově ohraničen, k jeho splnění má dojít do 2 let

5 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Marketingový mix služeb představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingového mixu lze použít v různém pořadí a intenzitě. Cíl je vždy stejný – generovat zisk a uspokojit potřeby zákazníků. Význam služeb a jejich rostoucí objem je jedním z hlavních trendů poslední doby. Životní styl, jeho kvalita a očekávání způsobily mohutný vzestup v této oblasti. Pozitivem je i rostoucí počet pracovních příležitostí ve službách.

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)

Proces

5.1 Výrobek, služba

Výrobek je vše, co firma nabízí zákazníkům k uspokojení jejich hmotných a nehmotných potřeb. U čistých služeb se dá výrobek pojmout jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Kvalita je nejdůležitějším prvkem definujícím službu.

Služby dělíme na základní (klíčový) produkt a periferní (doplňkový produkt), kdy doplňkový produkt nabízíme vedle hlavního produktu. Doplňkovými produkty jsou poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování, péče o zákazníka, jeho bezpečnost, nebo speciální služby.

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

1) vznik myšlenky - zdroje nových myšlenek vychází z výzkumu trhu, poučení se ze zahraničí, analýzy aktivit a požadavků spotřebitelů, analýzy mezer na trhu, analýzy konkurence nebo dlouhodobého studia ekonomických a sociálních podmínek

2) porovnání myšlenek – využívají se stanovená kritéria hodnocení, která umožňují porovnání vzniklých myšlenek
3) vývoj koncepce – definování produktu a jeho umístění na trhu
4) ověřování koncepce – ověřování pomocí cílových zákazníků a jejich reakcí – pilotní průzkum v pilotní skupině zákazníků
5) podnikatelská analýza – převedení koncepce do podnikatelského plánu organizace. Analýza je zaměřená na přínos nové služby na celkový sortiment, reakce zákazníků a konkurence.
6) vývoj – transformace koncepce na skutečný tržní produkt. Při vývoji nové služby je nutné se věnovat nejenom hmotným prvkům služby, ale i systému dodávek služby
7) testování – testovat novou službu lze jen v některých případech na vybrané skupině klientů
8) komercializace – zavedení služby na trh v plném rozsahu. Zavedení služby na trh je nezbytné správně načasovat, určit kde a pro koho službu zavést a způsob, jakým bude služba zavedena.

Dle Kotlera (2004, s. 420) existují čtyři hlavní charakteristické vlastnosti služeb. První z nich je nehmotná povaha služeb, protože služby si nelze předem prohlédnout, poslechnout si je, cítit je, ohmatat či je ochutnat. Cestující si koupí jízdenku, která jim slibuje, že budou včas dopraveni na správné místo. Tuto „nejistotu“ z nehmotné povahy služeb chtějí kupující omezit, a tak sledují tzv. signály kvality služeb, které vyvozují z místa, kde jsou služby poskytovány, z firem, které služby poskytují, ze zaměstnance, který službu prodává. Ze všech faktorů, které jsou dostupné.

Další vlastností je nedělitelnost služeb, protože služby jsou úzce vázány na své poskytovatele, jsou nejprve prodány a poté vytvářeny a spotřebovány současně v reálném čase. Zaměstnanec, který služby poskytuje, je jejich nedílnou součástí. Protože i zákazník je často přítomen při vlastním výkonu služby, je komunikace a interakce mezi poskytovatelem a spotřebitelem služeb velice důležitou součástí marketingu služeb.

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

Poslední charakteristickou vlastností je pomíjivost služeb. Služby jsou poskytovány v daném okamžiku, nelze je skladovat či využívat následně. Poptávka po ubytování je mnohem vyšší v době prázdnin, proto provozovatelé hotelů na ostatní část roku připravují různé balíčky či poskytují slevy, aby nalákali hosty. I poptávka po přepravě zásilek má své trendy v průběhu roku. Nejvytíženější období je zpravidla před Vánoci, kdy se ke standardním zásilkám přidává i distribuce dárků a počet přepravovaných zásilek dle interních zdrojů společnosti MESSENGER a.s. naroste až dvojnásobně. Proto společnost zvyšuje jak kapacity dispečinku, který zajišťuje příjem objednávek, tak kurýrů, aby dodržela požadovanou kvalitu.

Služby jsou závislé na lidech, na zařízeních nebo na přítomnosti zákazníka. Lidé poskytují práci nekvalifikovanou, kvalifikovanou a profesionální. Nekvalifikovanou prací může být úklid nebo údržba trávníku. Kvalifikovanou prací se rozumí třeba instalatérské nebo pokrývačské práce. Právníci a účetní vykonávají práci profesionální. Zařízení jsou automatizovaná nebo sledovaná nekvalifikovanými či kvalifikovanými pracovníky. Plně automatizovaná je například myčka automobilů. V kině se setkáváme s nekvalifikovaným promítačem filmu a aerolinky řídí kvalifikovaní operátoři.

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

5.2 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 si musíme všímat hlavně nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, využití slev při podpoře prodeje, optimální výše ceny v souvislosti s poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Další specifikem při tvorbě ceny je neoddělitelnost služeb od poskytovatele.

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

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

5.3 Distribuce

Služba musí být pro zákazníky dostupná. Rozhodování o distribuci tedy souvisí s místní lokalizací služby, s volbou případného zprostředkovatele, který službu dodává (např. letecké společnosti prodávají své služby přímo nebo přes agentury). Kurýrní služby zákazník objednává zpravidla telefonicky nebo on-line. Dispečink společnosti proto musí být dostupný v době preferované zákazníkem. Zároveň služba souvisí s pohybem hmotných prvků, které tvoří součást služby (kurýr potřebuje k přepravě zásilky kolo nebo automobil, které musí někdo opatřit, udržovat a připravovat pro kurýra).

Firmy poskytující služby se díky nehmotnosti a neoddělitelnosti služeb od poskytovatele musí řídit i tím, zda jsou zákazníci nuceni službu vyhledat a cestovat za ní. Proto je nutné dobře zvolit lokalitu umístění provozovny. To se však kurýrních služeb netýká.

5.4 Propagace

Do propagace služeb patří standardní marketingové nástroje jako reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, a direct marketing. Díky neoddělitelnosti služby od poskytovatele hraje nejvyšší úlohu osobní prodej a ústní reklama.

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

1) situační analýzu
2) stanovení cílů komunikace
3) rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu
4) tvorbu rozpočtu
5) vlastní realizaci
6) vyhodnocení

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

5.5 Lidé

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

5.6 Materiální prostředí

Vzhledem k nehmotné povaze služeb, kdy zákazník dokáže posoudit službu až ve chvíli, kdy jí spotřebuje, zvyšuje se riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je tak důkazem o vlastnosti služeb. Má mnoho forem – od provozovny, kde je služba poskytována, po letáky a jiné materiály popisující výhody dané služby. Důkazem je například i firemní corporate identity dané společnosti v podobě stejného oblečení zaměstnanců, jako mají například zaměstnanci DHL nebo kurýři společnosti MESSENGER a.s.

5.7 Procesy

Díky interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb dochází k procesu, který je nezbytné stále analyzovat a optimalizovat, aby byl co nejefektivnější. Bude-li například potenciální zákazník čekat na službu nepřiměřeně dlouho, jeho pocit ze služby jako takové bude negativně ovlivněn. Proto je nezbytné zejména u složitých procesů zjednodušovat postupy, ze kterých jsou procesy složené.

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

6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Každá firma se nachází v určitém prostředí, které je pro ní důležité, musí na ně brát ohledy, zabývat se jím a analyzovat jej. Management tak má možnost jasně identifikovat a plánovat své podnikatelské aktivity.

Následující obrázek znázorňuje okolí podniku.

Obr. 1 Okolí podniku (Dedouchová, 2001, s. 17)

6.1 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je nalézt v okolí firmy možné příležitosti a hrozby. Okolí podniku nejdříve musíme rozdělit na 2 části, na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je společné pro všechna odvětví a tvoří společné prostředí pro mikroprostředí. Určuje především demografické, politické, ekonomické a technologické podmínky. Součástí je i sociální politika. Mikroprostředí je odvětví, ve kterém firma podniká, nazývá se také podnikatelské prostředí. Bezprostředně obklopuje firmu, zahrnuje i konkurenční firmy a výrobky, které se mohou navzájem nahrazovat. Dalšími subjekty jsou zákazníci a dodavatelé. (Dedouchová, 2001, s. 17)

6.1.1 Analýza makroprostředí

Faktory makroprostředí se neustále mění, působí na zisk podniku a ovlivňují poptávku. Vytváří tak prostor pro nové příležitosti a hrozby. Dle Dedouchové (2001, s. 26) existuje několik elementů, které mají významnou roli.

1) Makroekonomické okolí

   Jak již samotný název napovídá, jde o okolí charakterizované stavem ekonomiky, které ovlivňuje schopnost firmy dosáhnout odpovídající výnosnosti. Mezi makroekonomické indikátory patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace a kurz měny.

2) Technologické okolí

   Tempo technologických změn je nezastavitelné a stále rychlejší. To přináší potenciální zkracování průměrného životního cyklu výrobků. U přepravních služeb to přináší zejména nové distribuční kanály, například internet, e-mail, digitální podpis, a tím i změnu typu přepravovaných zásilek. Dříve se veškeré písemné dokumenty přepravovaly fyzicky, v dnešní době lze tyto zásilky přepravit elektronickou cestou.

3) Sociální okolí

   Dnešní společnost klade velký důraz na zdravý životní styl a zlepšování životního prostředí. Je to velké téma pro mnoho firem, které se předhání mezi sebou a prezentují své ekologické cítění jako jednu z dominantních firemních hodnot.

4) Demografické okolí

   Složení populace se neustále mění. Např. baby-boom znamená příležitost pro firmy podnikající v oboru hraček, oblečení pro děti nebo vybavení mladých domácností.

5) Politické a legislativní okolí

   Faktory v oblasti politiky a legislativy s sebou přináší rovněž příležitosti a hrozby. Legislativní omezení mohou ovlivnit podniky a omezovat jejich strategické možnosti.

6) Světové okolí

   V dnešní době je největším trendem v této oblasti změna podílů domácího a zahraničního trhu. Důvodem jsou například asijské ekonomiky, které stále posilují.

Další teorií zhodnocení makroprostředí je využití tzv. PEST analýzy. Tento model je v odborné literatuře označován jako nejvyužívanější. Dle Jakubíkové (2008, s. 83) se jedná o politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory.

1) Politicko-právní faktory

   Mezi politicko-právní faktory patří politická stabilita státu, ve kterém se podnik nachází, stabilita vlády, členství v politicko-hospodářských skupinách, daňová a sociální politika, ochrana životního prostředí, zákony a jiné. Toto prostředí tvoří rámec pro podnikatelské a podnikové činnosti.

2) Ekonomické faktory

   K těmto faktorům patří zejména vývoj HDP, úroková sazba, fáze ekonomického cyklu, inflace, míra nezaměstnanosti, měnové kurzy, koupěschopnost. Z ekonomického prostředí mají firmy kapitál a výrobní faktory.

3) Sociokulturní faktory

   Sociokulturní faktory působí ve dvou rovinách. První jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů. Jde o jazyk, řeč těla, kulturní hodnoty, osobní image, spotřební zvyky, sociální rozdělení společnosti a její uspořádání. Druhé jsou faktory podmiňující chování organizací. Jedná se o kulturní a sociální vlivy.

4) Technologické faktory

   Jde o faktory spojené s technologickými změnami, trendy v oblasti výzkumu a vývoje, komunikační, skladovací, dopravní a výrobní technologie.

6.1.2 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí většina odborné literatury doporučuje Porterův model pěti sil. Jedná se o model umožňující manažerům analýzu mikroprostředí uskutečnit. Cílem analýzy mikroprostředí je nalézt nejdůležitější hybné síly, které působí v odvětví a ovlivňují činnosti podniku. Chování podniků je ovlivňováno jak konkurencí, tak chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím i novými konkurenty.

Model pěti sil zachycuje níže uvedené faktory:

1) Noví konkurenti vstupující do odvětví

Jde o bariéry a příležitosti pro nové firmy vstoupit na trh, jak vysoké jsou náklady, jak dostupné jsou distribuční články a jak mohou tyto nové firmy zvýšit konkurenční tlak. Vstup nových firem na trh může zvýšit výrobní kapacity, což způsobí převahu nabídky a následně snížení ceny.

2) Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

   Rivalitu ovlivňuje velikost a počet konkurentů, odlišnost výrobků a poskytovaných služeb. Je intenzivnější, existuje-li na trhu velké množství malých nebo stejně velkých konkurentů jejichž výrobky jsou srovnatelné. Nejsilnější je hrozba při poklesu trhu. Firmy jsou pak nucené snižovat své náklady a zlepšovat služby.

3) Substituční výrobky

   Substituční výrobky jsou alternativní výrobky nebo služby, které nahrazují současnou nabídku. Riziko spočívá v chování zákazníka, který upřednostní výrobek nebo službu konkurenční, kterou považuje za výhodnější. Této hrozbě můžeme čelit různými způsoby. Snížením ceny výrobku nebo služby, zvýšením užitné hodnoty, doplňkovými službami, znalostí přání a požadavků zákazníků nebo například vývojem nových výrobků nebo služeb, které se výrazně liší od konkurence.

4) Vyjednávací síla kupujících

   U zákazníků nás zajímají okolnosti, které podmiňují jejich vztah k produktům či službám, jak probíhá rozhodování, jejich struktura a koncentrace na trhu. Zjišťujeme faktory, kterými jsou například odhadované roční nákupy, růsty prodejů, socioekonomické a demografické faktory, kupní motivy nebo informace o nákupním rozhodování.

5) Vyjednávací síla dodavatelů

   Jde o velikost a potenciál dodavatelů na trhu diktovat podmínky a dodávky výrobků nebo služeb. Dodavatelé jsou mocní, pokud nabízí jedinečné výrobky nebo je jich na trhu malý počet.

Na základě Porterova modelu firma vyhodnocuje, jak velký je vliv uvedených faktorů na vlastní činnosti a jakým způsobem se účinně těmto silám bránit. (Blažková, 2007, s. 58)

6.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalit slabé a silné stránky firmy. K tomu je nutné analyzovat specifické přednosti firmy a hodnototvorný řetězec. Další možností je porovnat nabídku firmy s nabídkami konkurentů.

6.2.1 Specifické přednosti firmy

Specifické přednosti firmy umožňují odlišit se od konkurence a dosahovat vyššího zisku. Nevýhodou je, že se konkurenti velmi rychle snaží napodobit tyto přednosti a tím odstraní firemní konkurenční výhodu.

Zdroji specifických předností jsou majetek podniku, například finanční prostředky, technologický a investiční majetek nebo lidský potenciál, dále firemní schopnosti. To jsou hlavně dovednosti podniku, týkají se manažerského rozhodování a procesu řízení. Firemní schopnosti jsou na rozdíl od majetku podniku nehmotné. Úspěšná firma by měla vlastnit obojí, jen tak může být úspěšnější než konkurenční společnosti.

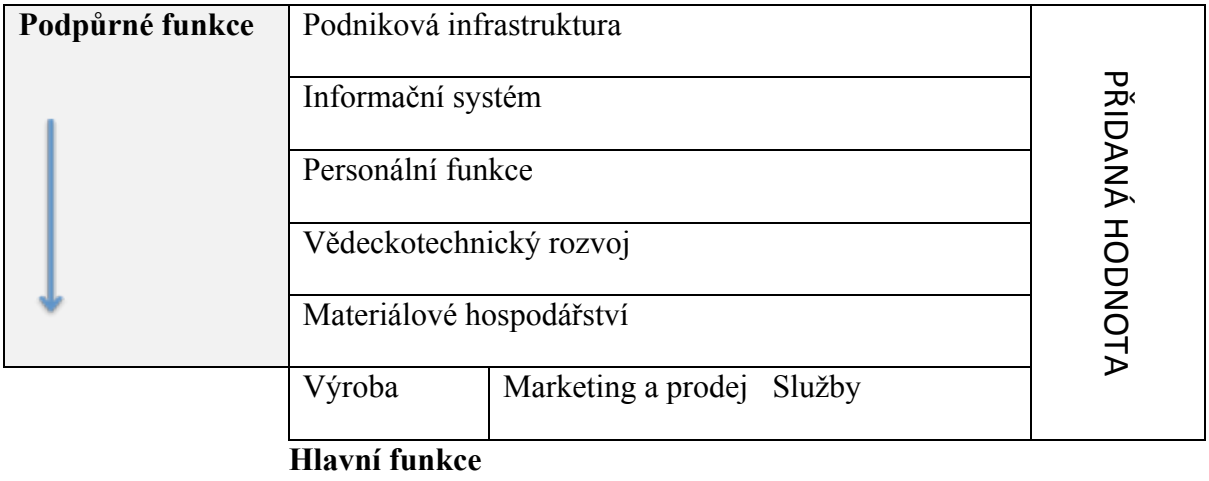
Specifické přednosti firmy umožňují podniku být úspěšnější než konkurence. Proto se konkurenti snaží tyto přednosti napodobit. Je nezbytné, aby firma byla vždy o krok napřed. Majetek podniku lze snadno získat. Napodobení schopností je však těžší, protože jsou pro lidi, kteří v podniku nepracují, špatně postřehnutelné. Jde o chování každého jednotlivce, důmyslný způsob provádění rozhodnutí a propracovaný řídící proces. (Dedouchová, 2001, s. 29)

6.2.2 Hodnototvorný řetězec

Firmy transformují vstupní faktory na výrobky nebo služby. K této transformaci používají hodnototvorných funkcí. Skutečná hodnota je pak měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za výrobky nebo služby. Vybíráme-li si nové auto, nestačí nám, že nás přesune z jednoho místa do druhého, ale chceme, aby mělo další vlastnosti, kterými může být spotřeba, výbava, design, značka atd.

Hodnototvorný řetězec byl popularizován Michaelem Porterem a je rozdělen na hlavní a podpůrné funkce. Každá z těchto funkcí přidává výrobku nebo službě část hodnoty. Hlavní funkce hodnototvorného řetězce vytvářejí skutečnou podobu výrobku nebo služby. Podpůrné funkce zajišťují vstupy.

Struktura hodnototvorného řetězce je znázorněna na následujícím obrázku.



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

7 SWOT ANALÝZA

Cílem SWOT analýzy je odhalit příležitosti a hrozby pro firmu a nalézt její silné a slabé stránky. Jde o logické vyústění předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických názvů strenghts (silné stránky, weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Dle Blažkové (2007, s. 155) se jednotlivé faktory uspořádají do tzv. SWOT matice, kdy nalevo popisujeme silné stránky a příležitosti, vpravo naopak slabé stránky a hrozby.

Mezi silné stránky patří zejména interní faktory, díky kterým máme silnou pozici na trhu. Můžeme jich využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Musíme posoudit podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. Slabé stránky jsou přesným opakem stránek silných. To brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti jsou možnosti, díky kterým může dojít k růstu a splnění cílů. Posilují podnik oproti konkurenci. Důležité je příležitosti identifikovat. Hrozba znamená překážku pro činnost firmy. Mohou znamenat úpadek či neúspěch. Firma musí rychle reagovat a tyto hrozby odstranit nebo minimalizovat.

Blažková (2007, s. 156) uvádí následující příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici.

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	
Silné stránky - silná značka - dobré povědomí mezi zákazníky - cenová výhoda díky know-how - exkluzivní přístup k přírodním zdrojům - aktivní přístup k výzkumu a vývoji	**Slabé stránky** - nedostatek marketingových zkušeností - špatné umístění firmy - špatná reputace mezi zákazníky - nedostatečný přístup k distribučním cestám - vysoké náklady
Příležitosti - nové technologie - nenaplněné potřeby zákazníků - odstranění mezinárodních bariér - rozvoj nových trhů - akvizice, joint ventures	**Hrozby** - vstup nových konkurentů na trh - konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem - nová regulační opatření, daňová zatížení - změny v zákazníkových preferencích - zavedení obchodních bariér

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

Při sestavování SWOT analýzy v praxi může dojít k problémům při zařazení jednotlivých faktorů do správné kategorie. Příležitosti tak mohou být zařazeny pod silnými stránkami

nebo naopak. Proto je důležité mít na paměti, že silné a slabé stránky jsou interními faktory týkající se firmy a příležitosti a hrozby jsou faktory externí. Ty se týkají firemního okolí a firma je tak nemůže přímo ovlivnit, může je ale využít nebo se jim postavit.

Pustíme-li se do SWOT analýzy, měli bychom nejprve vytypovat faktory jednotlivých kategorií z matice, umístit je do jednotlivých polí a posoudit je s hlediska významnosti pro firmu. Poté můžeme navrhnout příslušná strategická opatření.

Jak uvádí Blažková (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“*.

Realizaci SWOT analýzy můžeme provést několika způsoby. Prvním z nich je třídění faktorů dle předem stanovených kritérií. Při posuzování jejich vlivu použijeme třístupňovou nebo vícestupňovou stupnici. Ta může být slovní nebo číselná - viz tabulky níže.

Faktor/Stav	Výborný	Průměrný	Špatný
Kvalita výrobku			
Použitá technologie			
Náklady			

Tab. 1 SWOT analýza (Horáková, 2003, s. 49)

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)

Další z možností je přiřazení váhy, která vyjadřuje důležitost a závažnost každého faktoru. Tyto dva činitele následně vynásobíme a získáme určitý skór. Každý faktor musíme posoudit z hlediska závažnosti pro podnik.

Příklad S-W analýzy pomocí vah a známének

Faktor	Váha	Body	Skór
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. 3 SWOT analýza pomocí vah a známének (Blažková, 2007, s. 160)

Posouzení faktorů dle závažnosti

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

	Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká závažnost	Výrobek	Vztahy se zákazníkem
Nízká závažnost	Cenová politika	Personalistika

Tab. 4 Posouzení faktorů dle závažnosti (Blažková, 2007, s. 161)

Z tabulky je patrné, že firma musí pokračovat v dobrých výsledcích u výrobku a zlepšit výsledky u faktoru „vztahy se zákazníkem“. Důvodem je vysoká závažnost tohoto faktoru. Další dva faktory musíme posoudit dle konkrétní situace. (Blažková, 2007, s. 161)

8 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

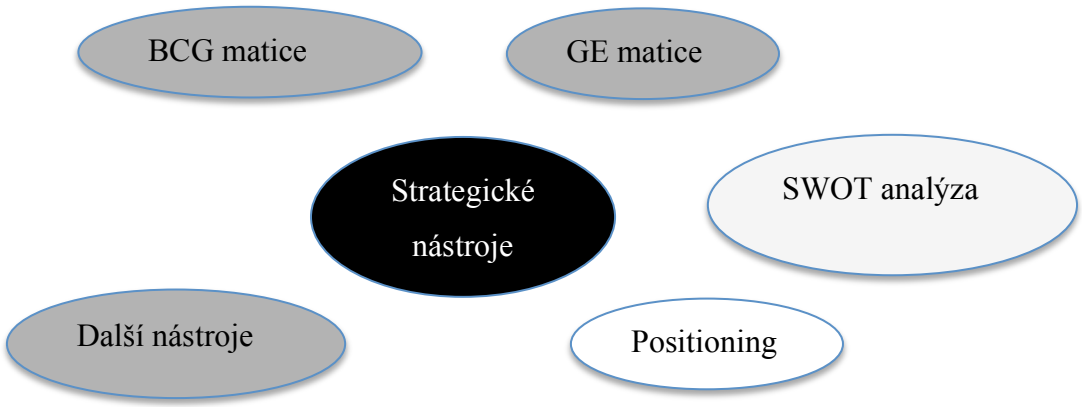
Existuje nepřeberné množství marketingových strategií. Členění strategií může být podle marketingového mixu, růstové strategie, strategie zaměřené na konkurenci, dle cyklu životnosti, trendu nebo chování trhu, dle chování vzhledem k prostředí a konkurenci a další.

Malé firmy si většinou s ohledem na svůj sortiment zvolí jeden typ. Střední a velké firmy se zaměřují na více typů, protože jejich portfolio výrobků nebo nabídka služeb je rozsáhlejší a komplexnější a současně působí na více trzích a v různých fázích životního cyklu. (Blažková, 2007, s. 107)

8.1 Nástroje pomáhající při výběru marketingové strategie

Marketingoví manažeři používají různé nástroje, které jim pomáhají zhodnotit aktuální situaci firmy a vybrat vhodnou marketingovou strategii nebo marketingové strategie.

Nástroje pomáhající při výběru marketingové strategie:



Obr. 4 Nástroje pomáhající při výběru marketingové strategie (Blažková, 2007, s. 141)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA KURÝRNÍCH SLUŽEB NA TRHU V ČR

Kurýrní služby jsou dnes neodmyslitelnou součástí přepravy zásilek mezi firmami navzájem i mezi firmou a konečným spotřebitelem. V posledních letech se mění hlavně struktura zásilek. Díky rozvoji nových technologií a nákupům z pohodlí domova je právě jedinou spojkou kurýr, který doručí zásilku až na požadované místo.

Expresní společnosti přepravují jakékoliv zásilky od obálek, balíků různé hmotnosti, až po zboží na paletách. Součástí jsou i celní služby s tím spojené. Zásilky jsou přepravovány v různých časových režimech.

Společnosti nabízí kromě přeprav v průběhu dne i 24 hodinový servis a mají dobře propracované internetové stránky včetně on-line kalkulací a objednávkového formuláře. Pro registrované klienty poskytují další možnosti v podobě vlastních zabezpečených účtů, které poskytují všechny privátní informace.

Samozřejmostí je sledování zásilek. Můžeme sledovat on-line, kde se aktuální zásilka nachází, případně kdy a komu byla předána.

9.1 Historie kurýrních služeb

Historie mezinárodních kurýrních služeb sahá na začátek 20. století. Základem byl většinou lokální požadavek na pravidelnou expresní přepravu na určité lince, postupem času docházelo k rozšíření přepravní sítě v rámci jednoho státu, s rozvojem letecké přepravy pak do celého světa.

Nejstarší společností, která poskytuje své služby na českém trhu, je společnost UPS. Byla založena v roce 1907. (UPS, 2012, [online]) DHL a FedEx byly založeny v druhé polovině 20. století. (DHL, 2012, [online]) (FedEx, 2012, [online]) Od svého založení rozšířily postupně logistické služby téměř do celého světa. V České republice začaly poskytovat své služby až po roce 1989 se vstupem zahraničních firem a investorů na český trh. V současné době jsou dostupné po celé republice.

Po převratu nastal rozvoj místních kurýrních služeb. Městské kurýrní služby v Praze začala poskytovat v roce 1991 společnost MESSENGER a.s. (2012, [online]), která si dodnes drží své prvenství. Je největší a nejstarší expresní kurýrní službou v Praze. V roce 1992 se přidala společnost EPS (2012, [online]) a postupem času mnoho dalších firem, jakými jsou Sprinter Prague a.s., Czech Courier, s.r.o., Mesík servis s.r.o., Kurýrní služba Najbert

a další. Na poli meziměstských kurýrních služeb je nejstarší společností Toptrans, která poskytuje služby od roku 1993. (Toptrans, 2012, [online])

9.2 Rozdělení kurýrních služeb dle působnosti

Kurýrní a doručovatelské společnosti se dají dle působnosti rozdělit na 3 typy:

1) Mezinárodní kurýrní služby

   Systém přepravy mezinárodních kurýrních služeb je postaven na centrálních a regionálních depech v jednotlivých státech. Zásilku vyzvedne kurýr u zákazníka, přepraví jí do regionálního depa, odtud putuje do depa centrálního a dále letadlem do země adresáta, kde je z centrálního depa opět přepravena do depa regionálního a odtud do rukou adresáta.

2) Meziměstské kurýrní služby

   Meziměstské kurýrní služby fungují podobně jako mezinárodní kurýrní služby s tím rozdílem, že je vyloučena letecká přeprava a působí na území jednoho státu.

3) Městské kurýrní služby

   Kurýrní služby tohoto typu můžeme v České republice nalézt pouze ve velkých městech, jakými jsou například Praha, Brno, Plzeň, Ostrava, Olomouc, České Budějovice nebo Hradec Králové. Zde poskytuje služby více společností a dochází ke konkurenčnímu boji v nabídce, kvalitě a ceně. V ostatních městech díky nízké poptávce funguje na lokální úrovni pouze jedna kurýrní společnost. Většinou se přepravují menší zásilky od obálek po balíky do 50 kg jedním kurýrem, od odesílatele k adresátovi.

10 CHARAKTERISTIKA KURÝRNÍ SLUŽBY MESSENGER A.S.

Kurýrní služba MESSENGER je nejstarší městskou kurýrní službou v Praze. Byla založena v roce 1991, kdy po pádu komunismu na český trh přicházely zahraniční firmy, které požadovaly expresní přepravu zásilek. Během své existence rozšířila působnost do několika měst a přepravuje zásilky do druhého dne po celé České republice.

Zázemí poskytuje profesionální tým operátorů. Vlastní přepravu zajišťuje 150 kurýrů, kteří přepravují zásilky v různých časových režimech. Denně přepraví přes 2000 zásilek. (MESSENGER, 2012, [online])

10.1 Vize, mise, hodnoty

David Voverka, jeden z vlastníků společnosti MESSENGER a.s., uvádí při osobním rozhovoru následující hodnoty: značka, tradice, kvalita poskytovaných služeb, rodinná firma, atmosféra, komunikace, živá firma, trvale udržitelný rozvoj.

Z těchto základních hodnot vychází i vize firmy. Vizí společnosti je *„plnit očekávání a přání svých zákazníků“*.

Misí společnosti je *„poskytovat kurýrní služby na profesionální úrovni v prvotřídní kvalitě za přijatelné ceny“*.

10.2 Cíle společnosti MESSENGER a.s.

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

Cíle v rámci této práce nebudeme s ohledem na interní charakter informací konkrétně specifikovat, ale budeme 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, 2012)

11 MARKETINGOVÝ MIX KURÝRNÍ SLUŽBY MESSENGER A.S.

Abychom měli k dispozici kompletní data pro analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, zaměříme se v této části práce na marketingový mix společnosti MESSENGER a.s.

Z teoretické části víme, že marketingový mix kromě samotné služby obsahuje cenu, distribuci, komunikaci, materiální prostředí, lidi a procesy.

11.1 Služba

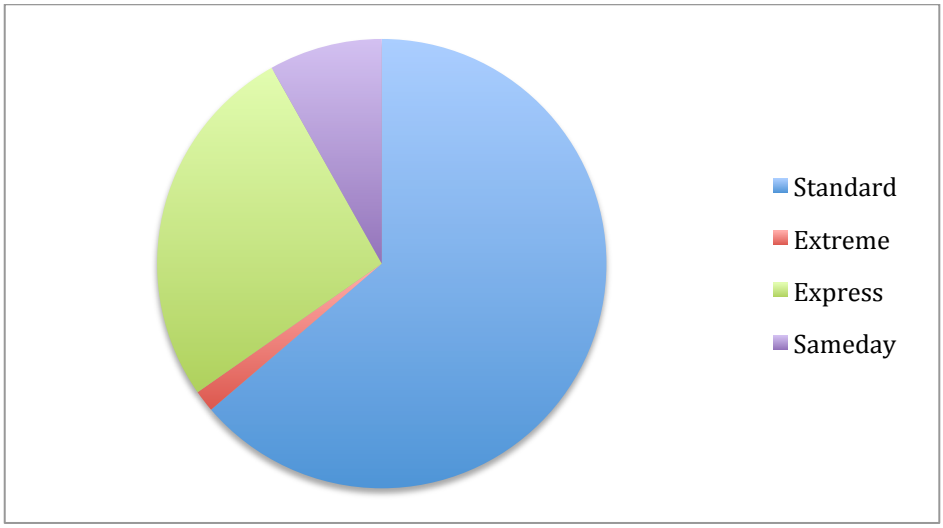
Společnost MESSENGER a.s. je městskou kurýrní službou v Praze.

Nejvyužívanější přepravou ze strany zákazníků je přeprava zásilky v režimu Standard. Jedná se o přepravu, kdy je zásilka vyzvednuta i doručena do 120 minut od objednání.

Kromě režimu standard nabízí společnost další tři přepravní režimy:

- Extreme (vyzvednutí a doručení do 30 minut od objednání)
- Express (vyzvednutí a doručení do 60 minut od objednání)
- Same day (vyzvednutí a doručení nejpozději do 17:00 hodin v den objednání)

Následující graf znázorňuje podíl přepravních režimů (leden-prosinec 2011)



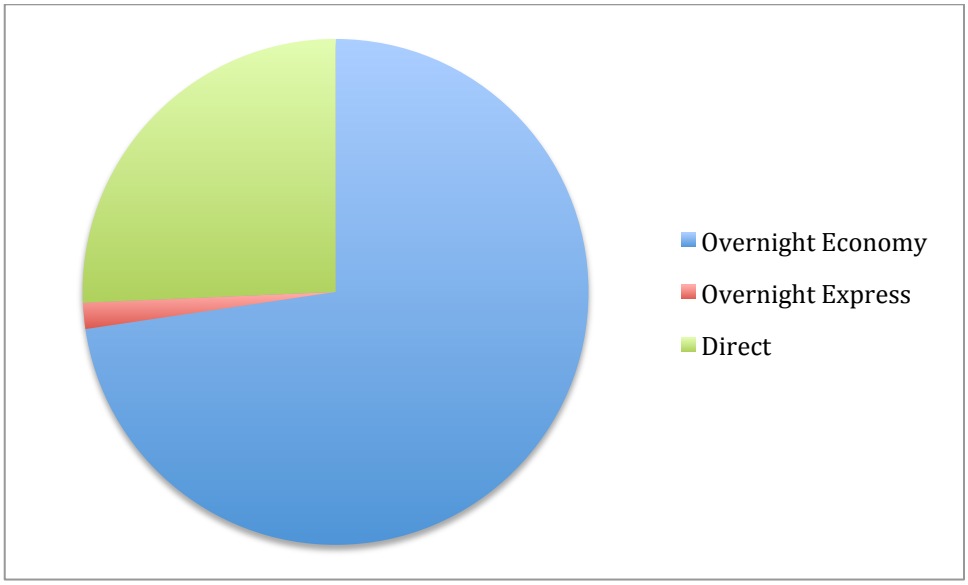
Obr. 5 Podíl přepravních režimů v Praze (Interní zdroje spol. MESSENGER, 2012)

Kromě přepravy zásilek po Praze nabízí společnost přepravu zásilek po České republice ve 3 přepravních režimech:

- Direct (vyzvednutí zásilky do 60 minut, přímá přeprava adresátovi)
- Overnight Express (přeprava zásilek do druhého dne do 12:00 hodin)

- Overnight Economy (přeprava zásilek do druhého dne do 17:00 hodin)

Následující graf znázorňuje podíl přepravních režimů po ČR (leden-prosinec 2011)



Obr. 6 Podíl přepravních režimů v ČR (Interní zdroje spol. MESSENGER, 2012)

11.2 Cena

Cena zásilek je závislá na zvoleném režimu přepravy, velikosti zásilky a u většiny přeprav i na vzdálenosti odesílatele a adresáta. Vzdálenost je závislá na kilometrech nejkratší trasy mezi adresou vyzvednutí a doručení. K ceně za kilometry se připočítává základní částka. Společnost MESSENGER a.s. využívá pro výpočet vzdálenosti interní software.

Ceník přepravy zásilek v režimu Standard:

Velikost zásilky	Cena
malá zásilka	59 Kč + 18 Kč / km
velká zásilka	99 Kč + 18 Kč / km
pick-up	149 Kč + 20 Kč / km
dodávka	299 Kč + 40 Kč / km

Tab. 5 Ceník přepravy Standard (Ceník služeb společnosti MESSENGER, 2012)

Cena přepravy v režimu Express je o 50% vyšší a cena přepravy v režimu Extreme je o 100% vyšší než cena standardní zásilky. Cena přepravy v režimu Same Day je naopak o 50% nižší.

U meziměstských zásilek je cena přepravy v režimu Direct stanovena dle počtu kilometrů (99 Kč + 10 Kč za km tam a zpět pro malou a velkou zásilku), cena přepravy v režimu Overnight je paušální. Overnight Express stojí 400 Kč a Overnight Ecomony 150 Kč. Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH. (Ceník služeb společnosti MESSENGER, 2012)

11.3 Distribuce

Společnost MESSENGER a.s. poskytuje své služby na území celé republiky. K dispozici je nonstop dispečink, kde lze přepravu kdykoliv objednat jak telefonicky, tak online.

Operátor zásilku přidělí konkrétnímu kurýrovi, který ji ve stanovený čas vyzvedne a doručí přímo adresátovi nebo do regionálního depa, s ohledem na zvolený přepravní režim. Odsud je zpravidla přes noc přepravena do centrálního depa a následně do regionálního depa nejblíže k adresátovi, odkud zásilku kurýr vyzvedne a doručí následující den.

11.4 Komunikace

Společnost MESSENGER a.s. využívá nízkorozpočtový marketing.

Největší marketingové investice směřují do výstroje kurýrů, kteří jsou významnými nosiči firemní identity. Výstroj jednoho kurýra, dle dopravního prostředku který využívá k přepravě zásilek, se pohybuje v rozmezí 12-15 tis. Kč.

Dalším významným nosičem jsou dopravní prostředky kurýrů. Polep jednoho automobilu stojí v průměru 15 000 Kč (dle velikosti polepené plochy).

Vlastní dopravní prostředky společnost využívá i pro jednotlivé kampaně. V poslední době se jednalo především o on-line objednávání, nábor nových kurýrů a kampaň v rámci dvacetileté existence na trhu.

Z ostatních médií investuje společnost hlavně do PPC reklamy na internetu. Marketingový rozpočet na reklamu na internetu se pohybuje ve výši 15-20 tis. Kč/měsíc.

11.5 Lidé

Zákazníci objednávají přepravy telefonicky nebo on-line. V případě telefonické objednávky dochází k prvnímu kontaktu zákazníka s operátorem, který zapisuje zásilku do databáze.

K přímému kontaktu se zákazníkem dochází při vyzvedávání zásilky, zpravidla v provozovně zákazníka, a při doručování zásilky na straně adresáta. Zásilky většinou vyzvedávají u recepčních, firemních zaměstnanců nebo soukromých osob.

11.6 Materiální prostředí

Společnost MESSENGER a.s. dodržuje corporate identity své firmy. Kurýři jsou vybaveni firemními uniformami, mají jasně předepsanou výstroj, kterou musí dodržovat. Zásilky jsou přepravovány na kolech, v automobilech, pickupech a dodávkách, které jsou označeny firemním logem. Všechny merkantilní tiskoviny jsou rovněž významnými nosiči firemní identity.

Podstatnou roli hraje technické vybavení dispečinku a kurýrů. Kurýři jsou vybaveni mobilním telefonem a ve městech i vysílačkou. Do interního softwaru, který společnost vyvíjí od roku 1996, jsou zaznamenány požadavky na přepravu vyškolenými telefonistkami. Další možností příjmu objednávky je import zásilek přímo z on-line objednávkového formuláře nebo přes xml rozhraní, které společnost nabízí svým největším klientům.

11.7 Procesy

Expresní přeprava zásilek s dodržením přepravních limitů je velice důležitým procesem v jednotlivých fázích. Jakmile je zásilka zanesena do interního softwaru, operátor jí přidělí pomocí vysílačky kurýrovi. Kurýr má rovněž možnost zásilku přijmout přímo přes svůj mobilní telefon. Každá zásilka obsahuje přesné časy vyzvednutí a doručení včetně adres a kontaktních osob na straně odesílatele i příjemce.

Kurýr má předem dané časové limity, které musí striktně dodržovat, aby splnil parametry přepravy. Velkou roli tak hraje dobrá znalost města nebo regionu a firem, které kurýr obsluhuje.

Společnost MESSENGER a.s. vyvinula software umožňující kurýrům zaznamenávat přesný čas vyzvednutí i doručení zásilky přes svůj mobilní telefon. Zákazník má následně možnost sledovat online, kde se jeho zásilka právě nachází nebo kdo a v kolik hodin ji převzal. (Interní zdroje společnosti MESSENGER, 2012)

12 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ KURÝRNÍ SLUŽBY MESSENGER A.S.

Při analýze vnějšího prostředí společnosti MESSENGER a.s. se zaměříme jen na ty faktory, které společnost bezprostředně ovlivňují. Cílem analýzy vnějšího prostředí je nalézt příležitosti a hrozby. Vnější prostředí působí na všechny subjekty působící na trhu kurýrních služeb. Jedná se o makroprostředí a o mikroprostředí neboli podnikatelské prostředí.

12.1 Analýza makroprostředí

Analýzu makroprostředí provedeme pomocí PEST analýzy, která zahrnuje analýzu politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů.

12.1.1 Politicko-právní faktory

Politickou situaci v České republice můžeme považovat za stabilní, což je jeden z předpokladů dlouhodobějšího fungování firmy. (iPodnikatel, 2012, [online]) Z právního prostředí hraje pro kurýrní služby významnou roli zavedení elektronického podpisu, který se stal rovnoprávným ekvivalentem podpisu vlastnoručního a je stále častěji využíván. (Czech Trade, 2012, [online])

Z politicko-právních faktorů proto zvolíme jako nejdůležitější zavedení elektronického podpisu. Hodnotícím kritériem pro vliv tohoto faktoru je počet přepravených originálů smluvních dokumentů.

Přestože zákon o elektronickém podpisu vstoupil v platnost v roce 2000, dle interních zdrojů společnosti MESSENGER a.s. se snížená potřeba zákazníků přepravovat originály smluvních dokumentů projevuje teprve v posledních letech. (Zákon č. 227/2000 Sb., [online])

Zavedení elektronického podpisu představuje z dlouhodobého hlediska hrozbu pro kurýrní služby.

12.1.2 Ekonomické faktory

Dle infomačního marketingového softwaru společnosti MESSENGER a.s. má v poslední době velký dopad na vlastní podnikání ekonomická krize a cena pohonných hmot. Z ekonomických faktorů proto zvolíme jako nejdůležitější ekonomickou krizi a pohonné hmoty. Hodnotícím kritériem bude hospodářský růst a vývoj ceny pohonných hmot.

Ekonomické prostředí je od roku 2008 velkým tématem pro většinu subjektů nejen v České republice, ale i ve světě. Díky ekonomické krizi dochází u firem k nutnosti hledat finanční úspory, díky rostoucí nezaměstnanosti stagnují nebo dokonce klesají platy zaměstnanců v jednotlivých oborech. Firmy vypisují výběrová řízení na své dodavatele a snaží se maximálně uspořit náklady. Kromě redukce počtu zaměstnanců a mezd nebo energií je přeprava zásilek jednou z možností, jak ušetřit. Velký vliv má samozřejmě i hospodářský růst. Dle ČNB se oproti původně předpokládanému růstu v roce 2012 ve výši 2,2% plánuje růst ekonomiky pouze o 1,2%. Se stejným vývojem počítá i ministerstvo financí. Cituji guvernéra ČNB, Miroslava Singra (iDNES.cz, 2012, [online]) *"Základní scénář očekává zpomalení růstu v souvislosti s tím, co se již v eurozóně víceméně děje."* Bohužel ani v dalších letech prognózy nepředpokládají výraznějšího růstu.

Významným nákladem kurýrních služeb jsou pohonné hmoty. Přestože malé zásilky přepravují kurýři na kolech, objemnější zásilky a zásilky do okrajů měst přepravují osobní automobily, pick-upy a dodávky. Cena PHM dle Českého statistického úřadu neustále roste.

Následující tabulka uvádí vývoj cen PHM v jednotlivých měsících roku 2011 a 2012, ceny jsou uvedeny v Kč za 1 litr.

	01/11	02/11	03/11	04/11	05/11	06/11	07/11	08/11	09/11	10/11	11/11	12/11	prům. Avg. 2011	01/12
Special 91	32,97	32,95	33,31	33,62	33,78	33,69	33,96	33,91	33,84	34,07	34,43	34,51	33,75	34,93
Natural 95	33,47	33,38	34,22	34,86	35,21	34,88	34,75	34,78	34,65	34,81	34,99	34,95	34,58	35,72
Super plus 98	35,35	35,27	35,94	36,33	36,94	36,74	36,64	36,70	36,67	36,77	36,85	36,77	36,41	37,48
Motorová nafta	32,72	32,84	33,80	34,42	34,44	34,24	34,25	34,34	34,38	34,69	35,31	35,58	34,25	36,32
LPG	17,16	17,56	17,40	17,41	17,34	17,21	17,03	16,93	16,84	16,76	16,79	17,19	17,14	17,38

Tab. 6 Indexy spotřebitelských cen pohonných hmot (Český statistický úřad, 2012)

Ekonomická krize a vzrůstající cena pohonných hmot představují hrozbu pro kurýrní služby.

12.1.3 Sociokulturní faktory

Ze sociokulturních faktorů se uplatňují zejména nákupy přes internet, z pohledu kurýrní služby jde o přepravu zboží z internetového obchodu konečnému spotřebiteli. Narůstající

poptávku po tomto charakteru přepravy dokládají jak interní statistiky společnosti MESSENGER a.s., které mapují charakter přepravovaných zásilek, tak i veřejně známé výzkumy. Hodnotícím kritériem bude počet nákupů.
Vzhledem k charakteru podnikání kurýrní služby je většina přeprav realizována na B2B trzích. Dle interních informací společnosti MESSENGER a.s. je cílová skupina velmi široká, zákazníkem je firma jakéhokoli oboru nebo velikosti.
Díky vzrůstající oblibě nakupování přes internet množství přepravovaných zásilek z internetového obchodu ke konečnému spotřebiteli roste. Zatímco po České republice se zboží přepravuje zpravidla do druhého dne od objednání, ve městech už je možné nakoupené zboží obdržet v průběhu několika hodin. Dle realizovaného výzkumu ČT se v České republice za posledních 5 let zvýšil počet lidí nakupujících přes internet o 1,5 milionu na 2,5 milionu zákazníků. Nejčastějšími komoditami jsou vstupenky, oblečení, obuv, kosmetika, zdravotnické pomůcky a sportovní vybavení. (Česká televize, 2012, [online])

Doručování zboží pro internetové obchody proto musíme považovat za příležitost.

12.1.4 Technologické faktory

Technologické prostředí nabízí velké množství nových možností. S ohledem na obor podnikání je z hlediska zákazníka důležitá jednoduchá dostupnost a časová nenáročnost objednání služby a následné získání informací o průběhu. Z technologických faktorů proto zvolíme jako kritérium šíři spektra nástrojů pro objednávání zásilek.

Zatímco na začátku 90. let minulého století byl jediným způsobem objednání kurýrní služby telefon, dnes už firmy nabízejí i on-line objednávání s možností sledování zásilky v každém okamžiku přepravy včetně informací, kdy a komu byla předána.
Novými možnostmi objednávání jsou aplikace pro chytré telefony, skype, ICQ či Facebook.
Nové možnosti objednání zásilky budeme považovat za příležitost pro kurýrní služby.

12.2 Analýza mikroprostředí

Analýzu mikroprostředí provedeme pomocí Porterova modelu pěti sil, který zahrnuje nové konkurenty vstupující do odvětví, rivalitu mezi současnými konkurenty, substituční výrobky, vyjednávací sílu kupujících a vyjednávací sílu dodavatelů.

12.2.1 Noví konkurenti vstupující do odvětví

Kritériem možností vstupu nových konkurentů do odvětví jsou počáteční náklady a bariéry vstupu.

Dle interních zdrojů společnosti MESSENGER a.s. vzniklo po dobu existence společnosti na trhu mnoho obdobných firem. Nejčastěji však jde o jednotlivce, někdy i bývalé kurýry společnosti MESSENGER a.s., kteří začnou privátně poskytovat kurýrní služby jednomu nebo několika klientům jako OSVČ. Nemají žádnou kancelář ani provozovnu, všechny objednávky realizují přes mobilní telefon. Cena přepravy je pak pro klienta díky nízkým vstupním nákladům nižší. Žádné bariéry tedy neexistují a náklady na vstup jsou nízké. Samostatnému kurýrovi stačí kolo nebo automobil a mobilní telefon.

Kromě těchto individuálních kurýrů vznikají paralelně i další společnosti, které již vlastní kanceláře, vybudují dispečink a disponují více kurýry. Některé z nich se na trhu udrží, jiné po nějaké době zanikají nebo se slučují. Je tedy patrné, že podnikat na trhu kurýrních služeb není moc obtížné, záleží však na schopnosti firem zajistit dostatečnou klientelu.

V budoucnosti nepředpokládáme žádnou změnu, vstup nových konkurentů bude stejně jednoduchý, jako je tomu dosud.

Vzhledem k tomu, že počáteční náklady vstupu na trh jsou nízké a neexistují žádné bariéry, musíme vstup nových konkurentů považovat za hrozbu.

12.2.2 Rivalita mezi současnými konkurenty

Ke konkurenci se vrátíme v rámci analýzy vnitřního prostředí kurýrní služby MESSENGER a.s., kdy budeme porovnávat nabídku služeb největších konkurenčních firem s nabídkou kurýrní služby MESSENGER a.s., abychom odhalili silné a slabé stránky společnosti.

V této části práce proto nebudeme konkurenci hodnotit.

12.2.3 Substituční služby

Existence blízkých substitutů může vytvářet konkurenční hrozbu. Za substituční službu můžeme považovat elektronický transfer dokumentů, kterým jsme se zabývali v analýze makroprostředí.

12.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Jako hodnotící kritérium z hlediska vyjednávací síly zákazníků zvolíme náklady na výměnu současného poskytovatele kurýrních služeb a kritéria výběru nového poskytovatele.

Vzhledem k charakteru služby jsou náklady na výměnu současného poskytovatele kurýrních služeb téměř nulové. Zákazníkům stačí registrace u konkurenční kurýrní služby a může bez problému přejít k dodávkám služeb od jiného poskytovatele.

Okolnosti, které ovlivňují vztah zákazníka ke službě, jsou rozdílné. Záleží zpravidla na množství poptávaných služeb a dalších požadavcích zákazníka. Nejdůležitějším kritériem pro výběr optimálního dodavatele je kromě ceny hlavně kvalita a šíře poskytovaných služeb. Rozhodování o výběru dodavatele probíhá dle interních zdrojů společnosti MESSENGER a.s. na úrovni vrcholového managementu firem, u nižších objemů může kompetentní osobou být i recepční, která kurýrní službu objednává.

V posledních letech existuje řada inzertních portálů, kde firmy zadávají jednotlivé poptávky nebo přímo výběrová řízení. Moderní metodou firem při výběru dodavatele jsou rovněž e-aukce. Jedná se o vypsaná výběrová řízení, kdy poptávající subjekty dodají nabídky a v posledním kole jsou vybraní kandidáti, kteří prošli prvním kolem, vyzváni k on-line aukci, kde vidí nejnižší nabízenou cenu za konkrétní službu. Mají možnost svojí původní nabídku optimalizovat a cenu ještě snižovat. Nově nabízená cena však musí být nižší, než je výše poslední nabídky.

Do budoucnosti se dá předpokládat s ohledem na vývoj ekonomické situace na trhu a na nové technologické možnosti zjednodušení organizace výběrového řízení a následné změny dodavatele. Náklady na výměnu poskytovatele kurýrních služeb budou i nadále nízké.

Vyjednávací sílu zákazníku budeme s ohledem na nízké náklady změny poskytovatele kurýrních služeb a zjednodušení výběru nového poskytovatele považovat za hrozbu pro kurýrní služby.

12.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není pro kurýrní službu nijak zásadní. Důležitými dodavateli jsou poskytovatelé telekomunikačních a internetových služeb, dále jimi mohou být prodejci automobilů, motocyklů, mopedů nebo kol. Nejedná se tedy o jedinečné výrobky či služby a náklady na změnu dodavatele nejsou výrazné.

Vyjednávací sílu dodavatelů proto nebudeme v rámci této práce hodnotit.

12.3 Příležitosti a hrozby plynoucí z analýzy vnějšího prostředí

Analýzou vnějšího prostředí jsme identifikovali následující příležitosti:

- doručování zboží pro internetové obchody
- nové možnosti objednání zásilky

Analýzou vnějšího prostředí jsme identifikovali následující hrozby:

- zavedení elektronického podpisu
- ekonomická krize
- vzrůstající cena pohonných hmot
- vstup nových konkurentů
- vyjednávací síla zákazníků

13 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ KURÝRNÍ SLUŽBY MESSENGER A.S.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je nalézt silné a slabé stránky firmy. V rámci analýzy vnitřního prostředí analyzujeme specifické přednosti kurýrní služby MESSENGER a.s., které umožňují odlišit firmu od konkurence a hodnototvorný řetězec. Následně porovnáme vybrané služby společnosti MESSENGER a.s. s největšími konkurenty.

13.1 Specifické přednosti firmy

Kritériem hodnocení předností firmy je hodnota hmotného i nehmotného majetku.

Společnost MESSENGER a.s. vlastní kanceláře v Praze 5, kde je zázemí pro dispečink společnosti a ostatní oddělení. Zároveň má v Praze a dalších 9 krajských městech svá depa.

Mezi nehmotný majetek společnosti patří zejména značka, technologické a marketingové know-how. Podíváme-li se na společnost z pohledu zákazníka, interní marketingové výzkumy zaměřené na znalost značky MESSENGER v Praze ukázaly, že je tato značka první na mysli u 68% dotázaných. Slovo messenger se v Praze užívá jako synonymum slova kurýr. Značka je spojovaná hlavně s kvalitou.

Technologické, marketingové know-how a podnikové schopnosti, které jsou produktem organizační struktury podniku a celého řídícího systému, v rámci této práce hodnotit nebudeme. Můžeme ale dedukovat, že bez kvalitního technologického a marketingového know-how a podnikových schopností by firma nebyla největší kurýrní službou v Praze.

Za silné stránky firmy lze proto považovat zejména značku a kvalitu.

13.2 Hodnototvorný řetězec

Hodnototvorný řetězec rozdělíme na hlavní a podpůrné funkce.

13.2.1 Hlavní funkce hodnototvorného řetězce

Hlavními funkcemi hodnototvorného řetězce jsou výroba, marketing, prodej a služby. Hodnota pro zákazníka je měřena množstvím peněz, které je zákazník ochoten za služby zaplatit. Hodnotícím kritériem bude především výroba, protože je dle informací z marketingového informačního systému společnosti MESSENGER a.s. u kurýrní služby největším nákladem.

Výroba u kurýrní společnosti zahrnuje příjem objednávky přepravy od zákazníka, její evidenci, zadání kurýrovi a samotnou realizaci přepravy po doručení. Příjem objednávek zajišťuje ve společnosti MESSENGER a.s. tým telefonistek, které přijímají objednávky od zákazníků a zapisují je do interního softwaru. Další možností jsou on-line objednávky od zákazníků, které jsou automaticky importovány do interního softwaru a eliminují tak vstup telefonistek. Příjem objednávek on-line je pro firmu efektivnější z hlediska úspory nákladů na telefonistku. Výhodou pro zákazníka je rychlost objednání a možnost sledování průběhu doručování zásilky.

Operátoři následně zadávají přepravu konkrétnímu kurýrovi, který jí realizuje. V případě přepravy do druhého dne kurýr zásilku doručí do centrálního nebo regionálního depa, odkud je přes noc přepravena do nejbližšího depa v okolí místa příjemce. Zde jí ráno vyzvedne další kurýr, který jí doručí dle požadavků. S ohledem na velikost firmy a počet realizovaných přeprav je reálné s narůstajícím objemem poskytovaných služeb snížit náklady na jednotku.

Nejvyšším nákladem je však samotná přeprava, tedy čas kurýra, náklady na jeho výstroj a vybavení, náklady na pohonné hmoty a amortizace. Tento náklad se pohybuje dle interních zdrojů společnosti MESSENGER a.s. ve výši cca 70% ceny zásilky.

Velikost společnosti s sebou nese i nutné náklady na servisní oddělení, jako je ekonomické, IT, obchodní a marketingové oddělení a oddělení podpory provozu, které jsou u menších kurýrních společností nižší nebo odpadají.

Vysoké náklady na výrobu musíme považovat za slabou stránku společnosti.

13.2.2 Podpůrné funkce hodnototvorného řetězce

Mezi podpůrné funkce hodnototvorného řetězce patří podniková infrastruktura, informační systém, personální funkce, vědeckotechnický rozvoj a materiálové hospodářství. Podpůrné funkce společnosti MESSENGER a.s. nebudeme v rámci této práce hodnotit.

13.3 Porovnání služeb společnosti MESSENGER a.s. s konkurenty

Kromě nabídky standardních služeb se zaměříme především na další služby, které jsou z pohledu zákazníka důležité. Jedná se o provoz dispečinku a cenu poskytovaných služeb mimo standardní pracovní dobu kanceláří, možnost přepravy zásilek po České republice včetně ceny za přepravu malé zásilky (např. obálka) a inkasní služby. Tato kritéria jsme

stanovili na základě výzkumu potřeb zákazníků, které realizovala společnost MESSENGER a.s. (Interní zdroje, 2011)

V analýze vnějšího prostředí jsme se dozvěděli, že v současné době existuje na pražském trhu několik desítek společností. Vzhledem k individuálnímu způsobu spolupráce mezi firmou a privátním kurýrem nelze jejich reálný počet odhadnout.

Hodnotit budeme proto pouze pět nejvýznamnějších konkurentů z hlediska počtu kurýrů, kterými jsou Zavolejsikuryra.cz, s.r.o., Czech Courier, s.r.o., Sprinter Prague a.s., Mesík servis s.r.o., a Kurýrní služba Najbert.

Následující tabulka uvádí počet kurýrů u největších konkurentů v porovnání se společností MESSENGER a.s.

Společnost	Počet kurýrů
MESSENGER a.s.	150
Zavolejsikuryra.cz, s.r.o.	50
Czech Courier, s.r.o.	45
Sprinter Prague a.s.	45
Mesík servis s.r.o.	25
Kurýrní služba Najbert	10

Tab. 7 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)

13.3.1 Nabídka standardních služeb na území hlavního města

Hodnotícím kritériem standardních služeb bude cenová kalkulace přepravy malé, velké a pick-up zásilky z ulice Nuselská na vybrané adresy v Praze do 120 minut od objednání. Z marketingového mixu společnosti MESSENGER a.s. vyplývá, že je v tomto režimu přepravováno největší množství zásilek.

Společnost Zavolejsikuryra.cz s.r.o. byla založena v roce 2005. Přibližně 50 kurýrů společnosti přepravuje zásilky od 60 do 240 min. Zásilky je možné objednávat nonstop na pražském dispečinku nebo on-line. Ve spolupráci s externími přepravci přepravuje zásilky i po České republice, na Slovensko a po celém světě. (Zavolejsikuryra.cz, 2012, [online])

Kalkulace přepravy zásilky z ulice Nuselská, Praha 4, na vybrané adresy bez DPH:

Odkud	Kam	MALÁ ZÁSILKA	VELKÁ ZÁSILKA	PICK-UP
Nuselská	Mariánské náměstí 4	125	145	170
Nuselská	Jankovcova 1	164	187	218
Nuselská	Karolinská 1	125	145	170
Nuselská	Mezi Vodami 31	164	187	218
Nuselská	Nádražní 32	125	145	170
Nuselská	Ocelářská 39	164	187	218
Celkem		867	996	1164

Tab. 8 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)

Společnost CZECH COURIER, s.r.o (ekuryr.cz) funguje na trhu kurýrních služeb od roku 1999. Přepravu zajišťuje tým 45 kurýrů v několika režimech od 60 minut od objednání, nejdéle však v den přepravy do 18:00 hodin. Dispečink společnosti funguje od 8:00 do 18:00 hodin, mimo tuto dobu je nutné volat na mobilní telefon a zásilku objednat přímo u kurýra. Kromě Prahy přepravuje zásilky po ČR i po celém světě ve spolupráci s partnerskými přepravními společnostmi. (CZECH COURIER, 2012, [online])

Kalkulace přepravy zásilky z ulice Nuselská, Praha 4, na vybrané adresy bez DPH:

Odkud	Kam	MALÁ ZÁSILKA	VELKÁ ZÁSILKA	PICK-UP
Nuselská	Mariánské náměstí 4	113	122	172
Nuselská	Jankovcova 1	127	136	210
Nuselská	Karolinská 1	113	122	172
Nuselská	Mezi Vodami 31	135	145	201
Nuselská	Nádražní 32	106	115	164
Nuselská	Ocelářská 39	135	145	201
Celkem		729	785	1120

Tab. 9 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)

Společnost Sprinter Prague a.s. a působí na trhu kurýrních služeb od roku 1997. Zásilky přepravuje 45 kurýrů s doručením od 30 do 240 minut od objednání. Dispečink společnosti funguje nonstop, zákazníci mohou objednávat zásilky i přes internet. (Sprinter Prague, 2012, [online])

Kalkulace přepravy zásilky z ulice Nuselská, Praha 4, na vybrané adresy bez DPH:

Odkud	Kam	MALÁ ZÁSILKA	VELKÁ ZÁSILKA	PICK-UP
Nuselská	Mariánské náměstí 4	121	121	258
Nuselská	Jankovcova 1	154	154	294
Nuselská	Karolinská 1	121	121	258
Nuselská	Mezi Vodami 31	154	154	294
Nuselská	Nádražní 32	104	104	239
Nuselská	Ocelářská 39	154	154	294
Celkem		778	778	1589

Tab. 10 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)

Mesík servis s.r.o. působí na trhu od roku 2003. Přepravu zásilek po Praze realizuje tým 25 kurýrů od 30 do 360 minut od objednání. Dispečink společnosti funguje nonstop, zásilky lze objednávat i on-line. (Mesík servis, 2012, [online])

Kalkulace přepravy zásilky z ulice Nuselská, Praha 4, na vybrané adresy bez DPH:

Odkud	Kam	MALÁ ZÁSILKA	VELKÁ ZÁSILKA	PICK-UP
Nuselská	Mariánské náměstí 4	100	126	144
Nuselská	Jankovcova 1	110	140	160
Nuselská	Karolinská 1	100	126	144
Nuselská	Mezi Vodami 31	120	154	176
Nuselská	Nádražní 32	100	126	144
Nuselská	Ocelářská 39	120	154	176
Celkem		650	826	944

Tab. 11 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)

Kurýrní služba Najbert má k dispozici 10 kurýrů a doručuje zásilky do 60 nebo 120 minut od objednání. Zásilky lze objednávat i on-line. Na rozdíl od konkurenčních společností nabízí zákazníkům pouze paušální ceny, které dle lokality odesílatele začínají na 99 Kč. (Kurýrní služba Najbert, 2012, [online])

Kalkulace přepravy zásilky z ulice Nuselská, Praha 4, na vybrané adresy bez DPH:

Odkud	Kam	MALÁ ZÁSILKA	VELKÁ ZÁSILKA	PICK-UP
Nuselská	Mariánské náměstí 4	99	99	200
Nuselská	Jankovcova 1	99	99	200
Nuselská	Karolinská 1	99	99	200
Nuselská	Mezi Vodami 31	99	99	200
Nuselská	Nádražní 32	99	99	200
Nuselská	Ocelářská 39	99	99	200
Celkem		594	594	1200

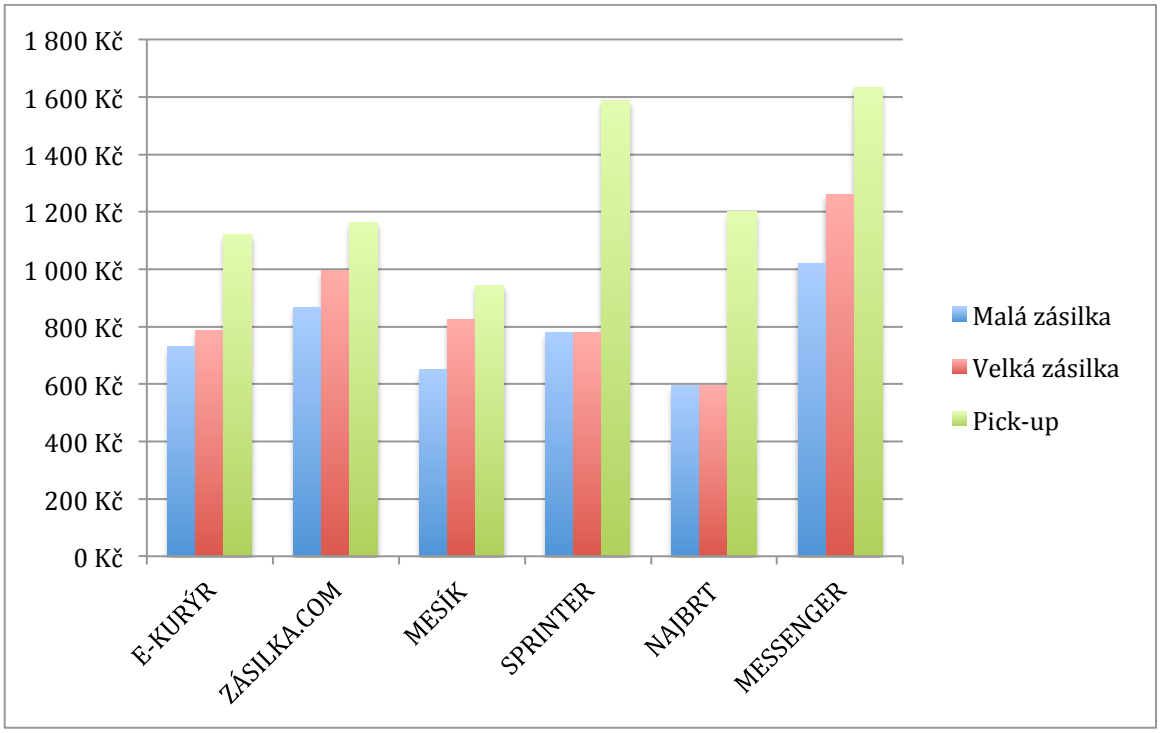
Tab. 12 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)

Abychom získali kompletní přehled, doplňme kalkulaci přepravy společnosti MESSENGER a.s. se stejnými parametry jako u konkurenčních společností. Pro výpočet ceny využijeme ceník, který je specifikován v marketingovém mixu kurýrní sužby MESSENGER a.s. a on-line mapu, kde změříme vzdálenost mezi jednotlivými adresami.

Odkud	Kam	MALÁ ZÁSILKA	VELKÁ ZÁSILKA	PICK-UP
Nuselská	Mariánské náměstí 4	149	189	249
Nuselská	Jankovcova 1	185	225	289
Nuselská	Karolinská 1	149	189	249
Nuselská	Mezi Vodami 31	203	243	309
Nuselská	Nádražní 32	131	171	229
Nuselská	Ocelářská 39	203	243	309
Celkem		1020	1260	1634

Tab. 13 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)

Porovnáme-li cenové nabídky pěti nejvýznamnějších konkurentů zjistíme, že cena společnosti MESSENGER a.s. je jednoznačně nejvyšší. Následující graf znázorňuje cenové porovnání jednotlivých firem dle velikosti zásilky.



Obr. 7 Cenové porovnání konkurentů a společnosti MESSENGER a.s. (vlastní zpracování)

Z analýzy vyplynulo, že nejvyužívanější službu, kterou je přeprava zásilky do 120 minut od objednání, poskytují všechny konkurenční společnosti. Cenová nabídky společnosti MESSENGER a.s. u této přepravy byla nejvyšší.

Cenu nejvyužívanější přepravy musíme proto hodnotit jako slabou stránku.

13.3.2 Provoz dispečinku a cena služeb mimo pracovní dobu kanceláří

Hodnotícím kritériem objednání přepravy bude doba provozu dispečinku a cena přepravy zásilky mimo standardní pracovní dobu (v pracovní dny od 18.00 do 8:00 hodin, o víkendech a svátcích) uvedená procentuálním příplatkem ke standardním ceníkovým cenám služeb.

Následující tabulka znázorňuje provoz dispečinku analyzovaných kurýrních společností mimo standardní pracovní dobu kanceláří a cenu přepravy:

Kurýrní služba	Provoz dispečinku mimo pracovní dobu kanceláří	Cena přepravy mimo pracovní dobu
Zavolejsikurýra.cz, s.r.o.	Ano, 24 hodin denně	Bez příplatku
Czech Courier, s.r.o.	Ano, 24 hodin denně	Příplatek 100%

Sprinter Prague a.s.	Ano, 24 hodin denně	Příplatek 50%
Mesík servis s.r.o.	Ano, 24 hodin denně	Příplatek 50%
Kurýrní služba Najbert	Ano, 24 hodin denně	Příplatek cca 70%
MESSENGER a.s.	Ano, 24 hodin denně	Bez příplatku

Tab. 14 Provozní doba dispečinku a příplatek k ceníkovým cenám mimo pracovní dobu (vlastní zpracování)

Z analýzy vyplývá, že všechny vybrané společnosti přijímají objednávky 24 hodin denně. Rozdíl je však ve finální ceně přepravy. Zatímco společnosti Zavolejsikuryra.cz a MESSENGER a.s. přepravují noční a víkendové zásilky bez příplatku, ostatní společnosti účtují k ceníkové ceně procentuální příplatek ve výši 50% až 100%.

Cenu přepravy zásilky v noci, o víkendech a svátcích budeme považovat za silnou stránku.

13.3.3 Přeprava zásilek po České republice

Hodnotícím kritériem bude přeprava malé zásilky do 1 kg po České republice s doručením v den objednání a s doručením následující pracovní den po dni objednání.

Protože analyzujeme kurýrní služby, které přepravují zásilky hlavně na území Prahy, zákazník považuje za přidanou hodnotu možnost zasílání zásilek i po České republice. Nyní analyzujeme nabídky největších konkurentů a cenu této přepravy.

Kurýrní služba	Přeprava po ČR v den objednání	Cena přepravy malé zásilky do 1 kg	Přeprava po ČR do druhého dne	Cena přepravy malé zásilky do 1 kg
Zavolejsikuryra.cz, s.r.o.	Ano	8 Kč/km	Ano	250 Kč
Czech Courier, s.r.o.	Ano	85 Kč + 7,5 Kč/km	Ano	350 Kč
Sprinter Prague a.s.	Ano	10 Kč/km	Ano	450 Kč
Mesík servis s.r.o.	Ano	8 Kč/km	Ne	-
Kurýrní služba Najbert	Ano	individuální	Ne	-
MESSENGER a.s.	Ano	99 Kč + 10 Kč/km	Ano	150 Kč

Tab. 15 Přeprava zásilek po ČR (vlastní zpracování)

Z analýzy vyplývá, že všechny vybrané společnosti poskytují přepravu zásilek po České republice s doručením v den objednání. Ceny se velmi liší. Nejvyšší ceny nabízí kurýrní služba MESSENGER a.s.

Pouze 4 ze 6ti vybraných společností přepravují zásilky do druhého dne po České republice. Cenové rozpětí je od 150 Kč do 450 Kč. Nejlevněji vychází jednoznačně nabídka společnosti MESSENGER a.s.

Přepravu zásilek po České republice v den objednání budeme hodnotit jako slabou stránku, přepravu zásilek po České republice do druhého dne budeme hodnotit jako stránku silnou.

13.3.4 Inkasní služby

Hodnotícím kritériem bude možnost přepravy zásilka na dobírku a cena této služby. Opět provedeme analýzu na vzorku konkurenčních společností.

Kurýrní služba	Poskytování inkasních služeb	Cena služby
Zavolejsikurýra.cz, s.r.o.	Ano	individuální
Czech Courier, s.r.o.	Ano	20-50 Kč
Sprinter Prague a.s.	Ano	80 Kč
Mesík servis s.r.o.	Ano	40 Kč
Kurýrní služba Najbert	Ano	individuální
MESSENGER a.s.	Ano	20-50 Kč

Tab. 16 Přeprava zásilky na dobírku (vlastní zpracování)

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že inkasní služby poskytují všechny vybrané společnosti. Cena inkasních služeb je obdobná, v některých případech individuální.

Poskytování inkasních služeb nemůžeme považovat za silnou ani za slabou stránku.

13.4 Silné a slabé stránky plynoucí z analýzy vnitřního prostředí

Analýzou vnitřního prostředí jsme definovali následující silné stránky:

- značka
- kvalita
- cena přepravy mimo běžnou pracovní dobu

Analýzou vnitřního prostředí jsme definovali následující slabé stránky:

- vysoké náklady na výrobu
- cena přepravy po Praze
- cena přepravy po ČR v den objednání

14 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza vychází z předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti MESSENGER a.s. Nejprve shrneme silné a slabé stránky vycházející z analýzy vnitřního prostředí a zároveň příležitosti a hrozby vycházející z analýzy vnějšího prostředí do SWOT matice.

SWOT matice	
Silné stránky Značka Kvalita Cena přepravy mimo běžnou pracovní dobu Cena přepravy po ČR do druhého dne	**Slabé stránky** Vysoké náklady na výrobu Cena přepravy po Praze Cena přepravy po ČR v den objednání
Příležitosti Doručení zboží pro internetové obchody Nové možnosti objednání zásilky	**Hrozby** Zavedení elektronického podpisu Ekonomická krize Cena PHM Vstup nových konkurentů Vyjednávací síla zákazníků

Tab. 17 SWOT matice (vlastní zpracování)

Abychom měli objektivní pohled na důležitost jednotlivých faktorů, které vyplynuly z analýz, předložili jsme SWOT matici vedoucím pracovníkům společnosti MESSENGER a.s. V rámci provozní porady se vedoucí pracovníci shodli na rozdělení vah a přidělili hodnoty mezi jednotlivé faktory dle důležitosti. Výsledky jsou uvedeny v následující SWOT analýze pomocí vah a hodnot.

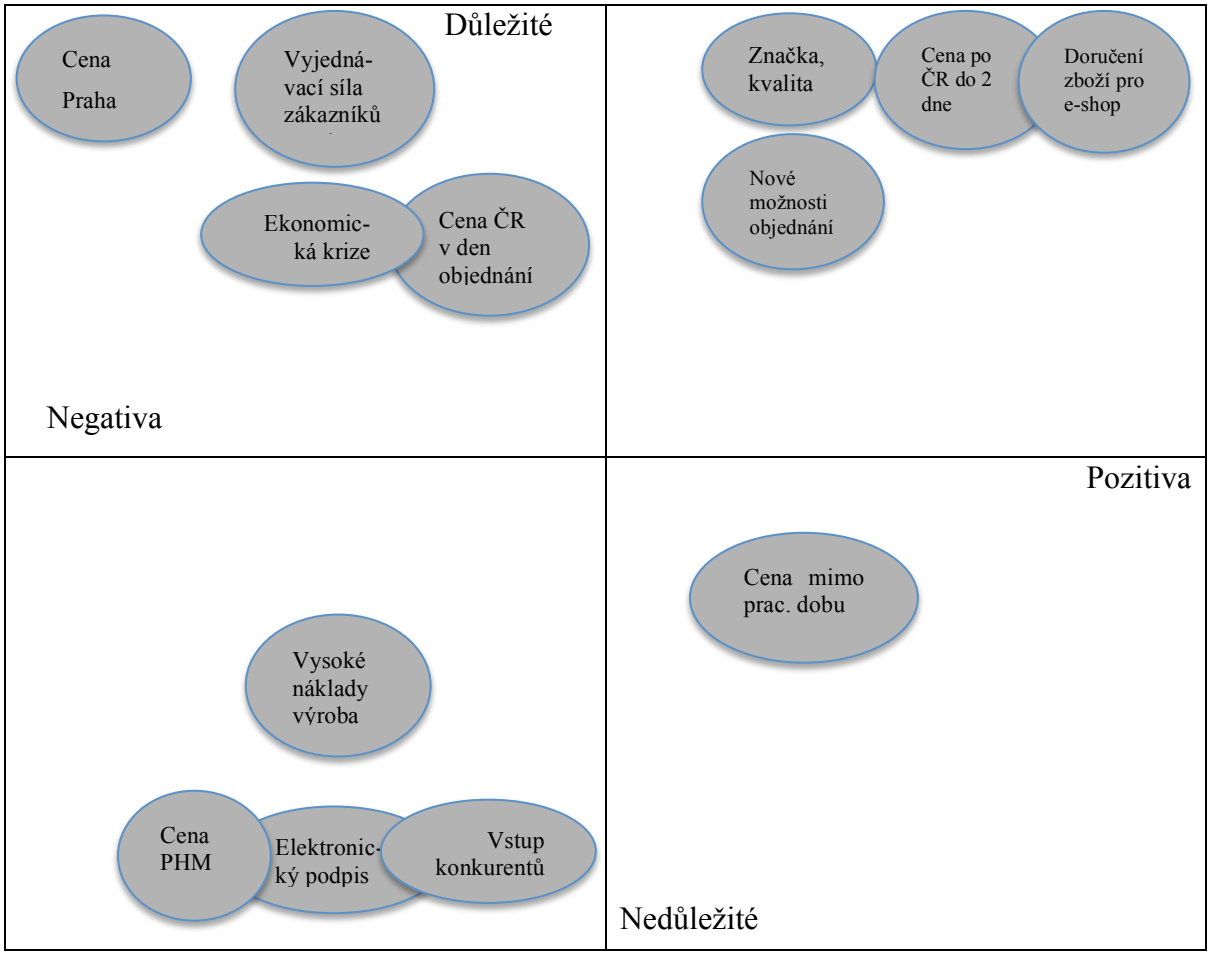
Faktor	Váha	Hodnoty	Skór
Silné stránky Značka	0,30	5	1,5
Kvalita	0,30	5	1,5
Cena přípravy mimo běžnou pracovní dobu	0,10	2	0,2
Cena přepravy po ČR do druhého dne	0,30	5	1,5
Slabé stránky Vysoké náklady na výrobu	0,2	-2	-0,4

Cena přepravy po Praze	0,6	-5	-3
Cena přepravy po ČR v den objednání	0,2	-3	-0,6
Příležitosti			
Doručení zboží pro internetové obchody	0,7	5	3,5
Nové možnosti objednání zásilky	0,3	3	0,9
Hrozby			
Zavedení elektronického podpisu	0,1	-1	-0,1
Ekonomická krize	0,3	-3	-0,9
Cena PHM	0,2	-1	-0,2
Vstup nových konkurentů	0,1	-1	-0,1
Vyjednávací síla zákazníků	0,3	-5	-1,5
Celkem			**2,3**

Tab. 18 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Celkové hodnocení můžeme považovat za průměrné, firma získala 2,3 bodů z pěti.

Poziční mapa ukazuje jednotlivé faktory vyplývající ze SWOT analýzy dle závažnosti.



Obr. 8 Poziční mapa (vlastní zpracování)

14.1.1 Doporučení vyplývající ze SWOT analýzy

Společnost MESSENGER a.s. by se ve své strategii měla zaměřit primárně na faktory plynoucí z poziční mapy, které jsou umístěny v levém a pravém horním kvadrantu. Tyto faktory jsou pro společnost velmi důležité.

Silné stránky a příležitosti, které jsou pro společnost velmi důležité:

- doručení zboží pro internetové obchody
- cena přepravy po ČR do druhého dne
- značka
- kvalita
- nové možnosti objednání

Slabé stránky a hrozby, které jsou pro společnost velmi důležité:

- cena přepravy zásilek po Praze
- vyjednávací síla zákazníků
- ekonomická krize
- cena přepravy po ČR v den objednání

Faktory, které se vyskytují v levém a pravém dolním kvadrantu nejsou pro společnost tak závažné, přesto je potřeba při plánování strategie s nimi počítat, hrozby eliminovat.

Silné stránky a příležitosti, které nemají velkou důležitost:

- cena přepravy mimo pracovní dobu

Slabé stránky a hrozby, které nemají velkou důležitost:

- vysoké náklady na výrobu
- cena PHM
- zavedení elektronického podpisu
- vstup konkurentů

ZÁVĚR

V závěru práce se podíváme na celkové výsledky s ohledem na stanovené cíle práce.

Cílem **teoretické části práce** bylo prostudovat a formulovat teoretická východiska strategického plánování ve firmě, marketingového mixu, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy.

Na základě studia odborné literatury jsme jako teoretická východiska strategického plánování ve firmě formulovali vize, poslání a podnikatelské cíle.

Východiskem pro marketingový mix služeb je soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Nástroji marketingového mixu jsou služba, cena, distribuce, komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy.

Cílem analýzy vnějšího prostředí je nalézt příležitosti a hrozby pro konkrétní firmu. Pro analýzu makroprostředí je nejužívanějším nástrojem PEST analýza, pro analýzu mikroprostředí se využívá Porterův model pěti sil.

Úkolem analýzy vnitřního prostředí je nalézt silné a slabé stránky firmy. Pro analýzu vnitřního prostředí se využívá analýza specifických předností a hodnototvorného řetězce.

Cílem **praktické části práce** bylo analyzovat současné postavení společnosti MESSENGER a.s. na pražském trhu pomocí znalostí získaných v teoretické části.

V první části práce jsme nejdříve charakterizovali kurýrní služby na českém trhu a postavení společnosti MESSENGER, a.s. V této části jsme se zaměřili na vize, poslání a cíle společnosti. Abychom měli k dispozici kompletní data pro analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, analyzovali jsme marketingový mix společnosti MESSENGER a.s.

V další části jsme pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a nástrojů definovaných v teoretické části identifikovali příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky.

V závěru práce jsme vypracovali SWOT analýzu a z ní plynoucí návrh faktorů, na které by se společnost MESSENGER a.s. měla zaměřit při plánování marketingové strategie.

Jako silné stránky a příležitosti jsme odhalili následující faktory: doručení zboží pro internetové obchody, cena přepravy po ČR do druhého dne, značka, kvalita, nové možnosti objednání, cena přepravy mimo pracovní dobu.

Jako slabé stránky a hrozby jsme odhalili následující faktory: cena přepravy zásilek po Praze, vyjednávací síla zákazníků, ekonomická krize, cena přepravy po ČR v den objedná-

ní, vysoké náklady na výrobu, cena PHM, zavedení elektronického podpisu, vstup konkurentů.

Výstupem práce je poziční mapa, kde jsou jednotlivé faktory seřazeny dle důležitosti. Z poziční mapy jsme navrhli doporučení pro firmu MESSENGER a.s. pro plánování marketingové strategie.

Cíle pro teoretickou i praktickou část můžeme z výše uvedených důvodů považovat za splněné. 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 výběr hodnotících kritérií a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti MESSENGER a.s. a SWOT analýzu, ze které se dá vycházet při plánování marketingové strategie.

Protože pracuji ve společnosti MESSENGER a.s., práce mě osobně obohatila zejména v pochopení jednotlivých aktivit, které jsou nezbytné v prvních fázích před plánováním marketingové strategie. Poznatky získané v teoretické části jsem si mohla vyzkoušet v praktické části u zvolené společnosti, což pro mě bylo také přínosné.

Do budoucna by bylo možné pokračovat v řešení dané problematiky a rozšířit jednotlivá hodnotící kritéria, aby výsledná SWOT analýza byla podrobnější s ohledem na její využití při plánování marketingové strategie.

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

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

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

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

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

Internetové zdroje:

BusinessInfo.cz [online]. C1997-2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/elektronicky-podpis-a-jeho-vyuziti/1001234/2984/>

CZECH COURIER [online]. c2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.ekuryr.cz/Default.aspx?page=Cenik>

Česká televize [online]. C2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/164109-stale-vice-lidi-v-cesku-propada-internetovym-obchodum/>

Český statistický úřad [online]. C2011 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z:

<http:// www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/7101-12>

DHL [online]. c2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.dhl.cz/cs/.html>

FedEx [online]. C1995-2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.fedex.com/cz/>

iDnes.cz [online]. C1999-2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http:// ekonomika.idnes.cz/pristi-rok-bude-hur-predpovida-cnb-vyvoj-ekonomiky-fxf-/ekonomika.aspx?c=A111103_150808_ekonomika_vem>

iPodnikatel [online]. C2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje>

Kurýrní služba Najbert [online]. c2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.kuryr-najbert.cz/>

Sprinter Prague [online]. c2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.sprinterservis.cz/zasilky_po_praze.php>

TNT [online]. c2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home/about_us/mission_and_vision.html>

TNT [online]. c2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html>

UPS [online]. C1994-2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.ups.com/index.html>

Zákon č. 227 / 2000 Sb. [online]. C2011 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: www.mvcr.cz/clanek/zakon-c-227-2000-sb-o-elektronickem-podpisu.aspx

Zavolejsikurýra [online]. c2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.zavolejsikuryra.cz/cz/sluzby/ >

Další zdroje:

Interní zdroje společnosti MESSENGER a.s. (2012)

Marketingový informační systém společnosti MESSENGER a.s. (2012)

Osobní rozhovor s Davidem Voverkou, Praha, 3. 3. 2012

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

PHM Pohonné hmoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Okolí podniku (Dedouchová, 2001, s. 17)..... 22
Obr. 2 Struktura hodnototvorného řetězce (Dedouchová, 2001, s. 31) 27
Obr. 3 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici (Blažková, 2007, s. 156)..... 28
Obr. 4 Nástroje pomáhající při výběru marketingové strategie (Blažková, 2007, s. 141)..... 31
Obr. 5 Podíl přepravních režimů v Praze (Interní zdroje spol. MESSENGER, 2012)..... 36
Obr. 6 Podíl přepravních režimů v ČR (Interní zdroje spol. MESSENGER, 2012) 37
Obr. 7 Cenové porovnání konkurentů a společnosti MESSENGER a.s. (vlastní zpracování) 52
Obr. 8 Poziční mapa (vlastní zpracování)..... 56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 SWOT analýza (Horáková, 2003, s. 49)..... 29
Tab. 2 SWOT analýza (Horáková, 2003, s. 49)..... 29
Tab. 3 SWOT analýza pomocí vah a znamének (Blažková, 2007, s. 160)..... 30
Tab. 4 Posouzení faktorů dle závažnosti (Blažková, 2007, s. 161) 30
Tab. 5 Ceník přepravy Standard (Ceník služeb společnosti MESSENGER, 2012) 37
Tab. 6 Indexy spotřebitelských cen pohonných hmot (Český statistický úřad, 2012) 41
Tab. 7 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)..... 48
Tab. 8 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)..... 49
Tab. 9 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)..... 49
Tab. 10 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)..... 50
Tab. 11 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)..... 50
Tab. 12 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)..... 51
Tab. 13 Interní materiály – analýza konkurence (MESSENGER a.s., 2011)..... 51
Tab. 14 Provozní doba dispečinku a příplatek k ceníkovým cenám mimo pracovní dobu (vlastní zpracování) 53
Tab. 15 Přeprava zásilek po ČR (vlastní zpracování)..... 53
Tab. 16 Přeprava zásilky na dobírku (vlastní zpracování)..... 54
Tab. 17 SWOT matice (vlastní zpracování) 55
Tab. 18 SWOT analýza (vlastní zpracování)..... 56