

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza marketingové strategie vybrané firmy

Bc. Veronika Hrobařová

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika HROBAŘOVÁ**
Osobní číslo: **E09588**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza marketingové strategie vybrané firmy**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Osnova:

Stanovení cíle práce

- 1) Tvorba marketingové strategie
 - 2) Charakteristika vybraného podniku
 - 3) Analýza marketingové strategie vybrané firmy
 - 4) Zhodnocení, návrhy
- Formulace závěru

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

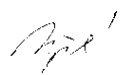
Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, Martina.** Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha : Grada, 2007. 278 s.
DRU, Jean-Marie; ŠKAPOVÁ, Hana. Změňte pravidla byznysu ve svůj prospěch. Praha : Grada, 2006. 292 s.
FORET, Miroslav , et al. Marketing. Brno : Computer Press, 2003. 199 s.
KENT, Ray. Marketing research. London : Thomson Learning, 2007. 592 s.
KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Praha : Grada, 2007. 788 s.
KUMAR, Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha : Grada, 2008. 236 s.

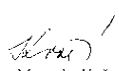
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. června 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2010

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 6. 5. 2011

Veronika Hrobařová

ANOTACE

Předmětem této diplomové práce je analýza marketingové strategie ve firmě Merida Hradec Králové s.r.o. První část práce se zabývá teoreticky tvorbou marketingové strategie. Jsou zde definovány pojmy marketing, marketingová strategie a uvedeny základní typy marketingových strategií. Druhá část práce je zaměřena na analýzu marketingového prostředí, hodnocení stávající marketingové strategie firmy návrhy pro budoucí vývoj v oblasti marketingové strategie.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, marketingová strategie, situační analýza, analýza marketingové strategie

TITLE

Analysis of Marketing Strategy in the selected company

ANNOTATION

The object of this thesis is analysis of marketing strategy in the company Merida Hradec Králové, Ltd. The first part of this thesis defines the term marketing, marketing strategy and basic marketing strategy. The second part of this thesis deals with situation analysis and analysis of marketing strategy in the company. At the end of thesis there are some proposals for future development in the field of marketing strategy.

KEY WORDS

marketing, marketing strategy, situation analysis, analysis of marketing strategy

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat firmě Merida Hradec Králové, s.r.o., jejímu jednateři a dalším zaměstnancům, kteří mi poskytli informace důležité pro napsání této práce. Mé poděkování zároveň patří doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k napsání této práce.

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard – Systém vyvážených ukazatelů
CF	Cash Flow – peněžní toky
CK	Cizí kapitál
CWS	Conrad Wolfgang Schnydr
CZK	Koruna česká
č.	Číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – zisk před odečtením úroků a daní
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GBP	Britská libra
HDP	Hrubý domácí produkt
Inc.	Incorporation – forma podnikání
INFA	Finanční indikátory (finanční analýza)
ISO	International Organization for Standardization – systém certifikace kvality
k.s.	Komanditní společnost
Kč	Koruna česká
MPO	Ministerstvo práce a obchodu
N	Náklady
PEST	Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory
PK	Pracovní kapitál
PLN	Polský zlotý
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Rentabilita nákladů

ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
SBU	Strategic Business Unit – strategická obchodní jednotka
SWOT	Strenghts(silné), Weaknesses(slabé), Opportunities(příležitosti), Threats(hrozby)
USA	United States of America – Spojené státy americké
V	Výnosy
VW	Volkswagen

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků:

<i>Obr. 1 Souvislost strategie a jejího okolí</i>	16
<i>Obr. 2 Typy marketingových strategií</i>	17
<i>Obr. 3 Matice výrobek – trh</i>	18
<i>Obr. 4 Porterova konkurenční strategie</i>	21
<i>Obr. 5 Koncept strategie podle Gilberta a Strebela</i>	22
<i>Obr. 6 - Beckerův systém strategie</i>	23
<i>Obr. 7 Proces strategického plánování</i>	25
<i>Obr. 8 - Efektivnost nástrojů analýzy</i>	27
<i>Obr. 9 - Míra inflace 3. čtvrtletí 2010</i>	43
<i>Obr. 10- Kurz EUR/CZK 2010</i>	43
<i>Obr. 11 - Kurz PLN/CZK 2010</i>	44
<i>Obr. 12 - Kurz GBP/CZK 2010</i>	44
<i>Obr. 13 - Model pěti sil</i>	47
<i>Obr. 14 - Obrat společnosti Compact servis</i>	52
<i>Obr. 15 - Základní kapitál konkurenčních společností</i>	54
<i>Obr. 16 - tržby a náklady konkurenčních společností</i>	55
<i>Obr. 17 - Hospodářský výsledek společností</i>	55
<i>Obr. 18 - Odhad tržního podílu</i>	56
<i>Obr. 19 - Ukazatelé rentability</i>	59
<i>Obr. 20- Ukazatelé likvidity</i>	60
<i>Obr. 21 - Pracovní kapitál</i>	61
<i>Obr. 22 - Ukazatelé toku hotovosti</i>	62
<i>Obr. 23 - Míra oddlužení</i>	63
<i>Obr. 24 - Míra finanční nezávislosti</i>	63
<i>Obr. 25 - Míra zadluženosti</i>	64
<i>Obr. 26 - Ukazatelé aktivity</i>	65
<i>Obr. 27 - Doba obratu pohledávek</i>	66
<i>Obr. 28 - Index důvěryhodnosti</i>	66
<i>Obr. 29 - Diagram analýzy SWOT</i>	68
<i>Obr. 30 - Šablona procesu benchmarkingu</i>	71
<i>Obr. 31 – Hodnocení srovnání společností</i>	74
<i>Obr. 32 - Benchmarking - finanční oblast</i>	75
<i>Obr. 33 - Segmentační kritéria</i>	77

Seznam tabulek:

<i>Tab. 1 - Ukazatelé rentability</i>	58
<i>Tab. 2- Ukazatelé likvidity</i>	60
<i>Tab. 3 - Bodové hodnocení společností v jednotlivých oblastech srovnání</i>	74

OBSAH:

Úvod	12
1 Tvorba marketingové strategie.....	13
1.1 Marketingová strategie	13
1.1.1 Poslání (mise), soulad s marketingovou strategií	14
1.1.2 Klasický přístup k tvorbě strategie	16
1.2 Typy marketingových strategií.....	17
1.2.1 Ansoff.....	18
1.2.2 Kottler.....	20
1.2.3 Porter	21
1.2.4 Gilbert a Strebel.....	22
1.2.5 Beckerův systém strategie	23
1.2.6 Beckhausova strategická koncepce	24
1.2.7 Strategie podle Haedricha a Tomczaka	24
1.3 Marketingové strategické plánování	25
1.3.1 Fáze tvorby marketingové strategie	26
1.3.2 Význam marketingového strategického plánování	30
1.4 Hodnocení strategie	31
2 Charakteristika vybraného podniku	33
2.1 Merida Hradec Králové, s. r. o.	33
2.2 Historie	33
2.3 Firemní vize a poslání.....	34
2.4 Organizace podniku.....	35
2.4.1 Vlastníci	35
2.4.2 Oprávnění k rozhodování.....	35
2.4.3 Zaměstnanci	35
2.4.4 Organizační struktura.....	36
2.5 Úspěchy podniku a reference významných klientů	36
2.5.1 Úspěchy podniku.....	36
2.5.2 Reference významných klientů.....	37
3 Analýza marketingové strategie vybrané firmy	38
3.1 Situační analýza.....	38
3.1.1 Marketingový mix.....	39

3.2	Analýza vnějšího okolí – PEST	41
3.2.1	Politické a legislativní faktory	41
3.2.2	Ekonomické faktory.....	42
3.2.3	Sociální a demografické faktory	45
3.2.4	Technologické faktory	45
3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	45
3.3.1	Vymezení a charakteristika odvětví.....	46
3.4	Konkurenční postavení	46
3.4.1	Porterův model pěti sil.....	47
3.4.2	Charakteristika konkurenčních firem	50
3.4.3	Tržní podíl.....	56
3.5	Analýza zdrojů a schopností	56
3.5.1	Identifikace a analýza zdrojů	57
3.5.2	Identifikace a analýza schopností	58
3.5.3	Finanční analýza.....	58
3.6	SWOT analýza	67
3.6.1	Diagram SWOT analýzy	68
3.7	Benchmarking.....	69
3.7.1	Druhy benchmarkingu.....	69
3.7.2	Proces benchmarkingu – model se čtyřmi kroky	71
3.7.3	Benchmarking zaměřený na konkurenci ve vybraných oblastech.....	72
3.7.4	Finanční benchmarking.....	75
4	Zhodnocení, návrhy.....	76
4.1	Návrh marketingových cílů	76
4.2	Segmenty trhu.....	76
4.3	Návrh marketingové strategie	78
4.3.1	Strategie výrobní oblasti	78
4.3.2	Strategie v cenové oblasti.....	78
4.3.3	Strategie v oblasti distribuce	79
4.3.4	Strategie v oblasti marketingové komunikace	79
4.4	Zhodnocení.....	81
5	Závěr.....	82
7	Seznam použité literatury	83
8	Přílohy.....	86

Úvod

V současném světě, každá společnost, která chce být úspěšná, využívá marketing, a to ať už spontánně nebo intuitivně. Společnosti se na trhu potýkají s obrovskou konkurencí, proto musí využít všech dostupných prostředků k dosažení co nejlepších výsledků. Výrobky již nejsou prodávány jen díky svým základním vlastnostem, ale právě dobrý marketing, může společnosti pomoci stát se nejlepší v oboru.

Tématem této diplomové práce je Analýza marketingové strategie vybrané firmy. Toto je velice aktuální právě pro společnost Merida Hradec Králové, s.r.o. Trh, na kterém společnost obchoduje, se nachází ve fázi zralosti, a proto by se marketingová strategie měla stát základním nástrojem pro boj s konkurencí.

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit marketingovou strategii ve společnosti Merida Hradec Králové s.r.o. Dílčím cílem je návrh změn, pomocí kterých by společnost mohla lépe obstát v boji s konkurencí.

Práce bude zpracována na základě rešerší odborné literatury a bude také využito konzultací s jednatelem společnosti. Budou zde použity metody SWOT analýzy a benchmarking.

První kapitola této práce bude zaměřena na tvorbu marketingové strategie. Bude zde definován marketing, marketingová strategie a s nimi související vize. Další část se bude věnovat jednotlivým typům marketingových strategií, které zde budou blíže charakterizovány. S tvorbou marketingové strategie úzce souvisí marketingové strategické plánování. V druhé kapitole bude představena společnost Merida Hradec Králové, s. r. o. Tato kapitola se bude také zabývat historií, vizí a posláním společnosti. Další část bude pojednávat o organizaci a dosažených výsledcích společnosti.

Marketingová strategie může být úspěšná pouze, tehdy pokud je založena na důkladné analýze všech dostupných informací. Proto je třetí kapitola věnována situační analýze, analýze vnějšího a vnitřního okolí, dále se zabývá také konkurenčním postavením společnosti. Následující část práce se věnuje SWOT analýze a benchmarkingu.

Poslední část práce bude na základě provedených analýz hodnotit stávající marketingovou strategii. Po zhodnocení budou společnosti navržena opatření v této oblasti, po kterém by společnost měla dosáhnout lepšího konkurenčního postavení.

1 Tvorba marketingové strategie

Tvorba marketingové strategie je dlouhodobý a velice náročný proces. V této kapitole budou nejprve uvedeny základní definice, základní typy jednotlivých strategií a bude popsáno marketingové strategické plánování, které se zabývá postupem tvorby marketingové strategie. V oblasti marketingu se strategie zaměřují na dosažení stanovených marketingových cílů v rámci konkrétního prostředí. Tato strategie by měla naznačovat směr činností v oblasti marketingu.

1.1 Marketingová strategie

Marketing je ujištění se, že podnik produkuje to, co zákazníci požadují. Marketing je základní podnikatelskou filosofií, je to stav mysli, který by se měl promítnout do všech částí podniku. Velkým konfliktem v oblasti marketingu je to, že vše trvá velmi dlouho, je k tomu potřeba mnoho úsilí a neméně potřebných peněz. Marketing by měl být především o zákazníkovi. Vlastní překlad podle [4,s5]

Podle Kumara [7,s9] by každý, kdo se zabývá marketingem, měl brát v úvahu, že 80% nových výrobků neuspěje, že 30 sekundový spot během vysílání Super Bowlu, který si nikdo nepamatuje, stojí 2 miliony dolarů, že průměrný direct mail získá 1-2% odezvu, prodejci počítají s tím, že 8 z 10 potenciálních zákazníků je odmítne.

Marketingová strategie definuje směr budoucích činností, kterými se bude organizační jednotka v daném časovém období zabývat, pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

Marketingová strategie se také snaží o co nejúčinnější alokaci zdrojů. Marketingová strategie napomáhá k plnění strategických cílů, proto se i marketingová strategie vztahuje k několikaletému období. Tato strategie by neměla být výrazně měněna v krátkém období, pokud k tomu nevedou podstatné změny v okolí. K vytvoření marketingové strategie je nejprve nutné provést analýzy marketingového prostředí (vlastní firmy, trhu, konkurence). [1,s35] Je nutné identifikovat několik variant strategií a zvolit nejvhodnější.

Vytvoření správné marketingové strategie si žádá zkušenosti a směs kázně a pružnosti. Firmy se musí nějaké strategie držet, ale zároveň musí hledat nové cesty k jejímu neustálému vylepšování. [9,s73]

Každá strategie má svou sílu, kterou lze rozdělit na tři stupně:

- za žádnou strategii můžeme považovat strategii, která je stejná jako ta konkurenční,
- slabou strategii můžeme vnímat jako sice odlišnou, ale snadno napodobitelnou,
- za silnou a trvalou, označujeme jedinečnou a těžko napodobitelnou strategii. [11,s130]

Dru ve své knize uvádí, že marketing je obor plný zastaralých představ. Ke strategii, že se přistupuje, jako k dlouhodobé a pokud byla jednou vytvořena, není snaha ji zásadně měnit. Pro marketingovou strategii je tedy vhodné pomalu začít bořit strnulé konvence a snažit se v této oblasti podporovat a vytvářet netradiční nápady. V této knize uvádí novou metodu Disruption, která se snaží bořit v oblasti marketingu právě tyto konvence a je to metoda zaměřená na podporu nových nápadů. Zabývá se zde nekonvenčním řízením, změnou stavu věcí. [2,s10]

Podniky se snaží získat jedinečnou strategii. Tohoto cíle je možné dosáhnout: pokud si podnik vymezí jasný cílový trh a potřeby, dále vytvoří pro tento trh specifickou a úspěšnou hodnotovou nabídku a vybuduje jedinečnou síť k dodání této hodnoty na cílový trh. *Při tvorbě strategie je nejvhodnější zjistit, co zákazníci chtějí a dělat toho více a naopak toho co nechtějí dělat méně.* [11,s131]

1.1.1 Poslání (mise), soulad s marketingovou strategií

Marketingová strategie jako funkční strategie musí být v souladu s daným posláním podniku. Poslání představuje smysl vzniku a další existence podniku. Definováním konkrétního poslání se daný podnik odlišuje od konkurentů v odvětví. [10,s34]V dnešní době je zcela běžné, že mise podniku bývá zachycena v písemné podobě. Takto definovaná mise plní několik funkcí. Mise vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu podniku. Strategie podniku navazuje na misi a konkretizuje ji ve specifických oblastech. Formulované poslání má značný význam pro vnímání podniku jako takového na vnější okolí. Mise je také důležitá pro vnitřní prostředí podniku, představuje totiž základní normu chování všech zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být s misí velmi důkladně seznámeni. [1,s22] Kotler uvádí, že dobré poslání:

- se vyznačuje omezeným počtem cílů,
- zdůrazňuje hlavní politiku a hodnoty, které podnik ctí,
- vymezuje pole působnosti.

Od poslání se odlišuje další pojem a tím je vize podniku. Vize stanovuje budoucí záměry, kde by se podnik měl nacházet v budoucnu (výsledek akce), oproti tomu mise (akce) zachycuje, co podnik dělá. Samotná vize pak popisuje jevy a faktory, které v současnosti nemusejí být zřejmé. Je to soubor ideálů a priorit firmy, říká se v ní čím je podnik zvláštní a jedinečný. Většina vizí se zaměřuje především na rozvinutí konkurenčních schopností. [9,s79]

Stávající strategie se musí měnit dle prostředí. Při provádění změn se nelze zaměřovat pouze na konkurenci, ale existují i další faktory, které je nutné respektovat. Marketingové prostředí se skládá z operačního a širšího prostředí. [9,s65]

- operační prostředí představují nejbližší subjekty podniku (dodavatelé, distributoři, dealeři, cílový zákazníci),
- širší prostředí zahrnuje šest složek (demografické, fyzické, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní prostředí) Tyto složky mohou ve značné míře ovlivňovat subjekty z operačního prostředí. [9,s65]

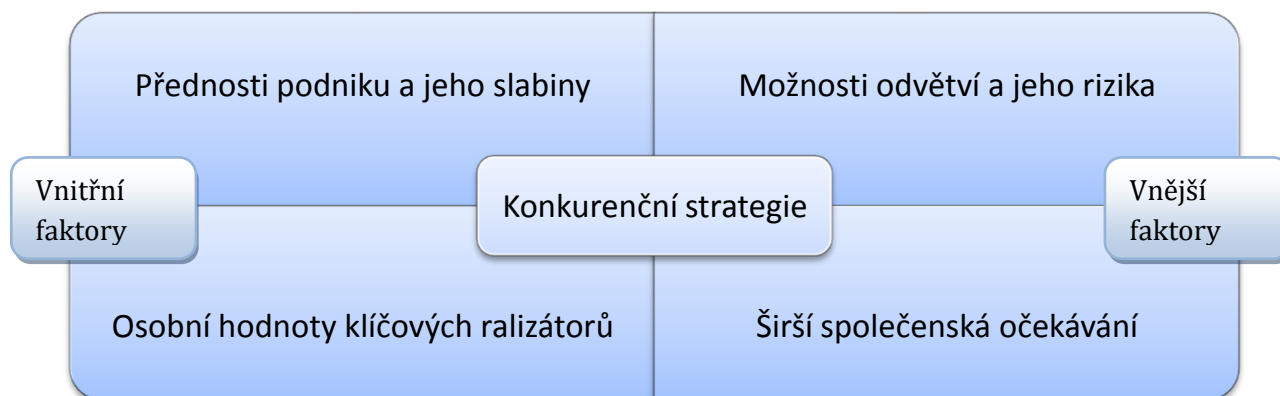
Proto je důležité věnovat pozornost trendům a vývoji v prostředích a včas jim přizpůsobovat marketingové strategie.

1.1.2 Klasický přístup k tvorbě strategie

Při tvorbě a výběru vhodné strategie je velmi často využíváno tzv. klasického přístupu. Tento přístup se odvíjí od myšlenky, že každá strategie je ve své podstatě kombinace cílů, které si podnik stanovil a prostředků k jejich splnění.

Každý podnik má v určitých oblastech výhody oproti konkurenčním podnikům, ale zároveň i jisté nevýhody. Jde především o oblasti finanční, technologické, hodnoty značky atd. Pro realizaci dané strategie je důležitá motivace a potřeby řídicích manažerů. Potom vnitřním limitem vytvořené strategie budou dané výhody a nevýhody podniku oproti konkurenci a zároveň motivace a potřeby manažerů. [8,s17]

Daná strategie má samozřejmě také vnější limity, které jsou charakterizovány možnostmi odvětví a celkovým společenským prostředím. Společenské prostředí se odvíjí od politické situace ve státě, sociálních zájmů, morálky společnosti. Po vytvoření strategie by měla být ověřena její vhodnost tzv. testem konzistence. [8,s17]



Obr. 1 Souvislost strategie a jejího okolí Zdroj: [8,s14]

1.2 Typy marketingových strategií

V dnešní době existuje mnoho marketingových strategií. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané strategie členěné dle různých kritérií.

Členění strategií	Typy strategií
Dle marketingového mixu	- Výrobní strategie - Cenové strategie - Distribuční strategie - Komunikační strategie
Růstové strategie	- Strategie podle Ansoffa - Strategie pro výběr segmentu - Strategie integrace
Zaměřené na konkurenci	- Strategie podle Portera - Bowmanovy strategické hodiny
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	- Strategie podle Kotlera - Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	- Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy - Růst – strategie pro rostoucí trhy - Zralost – strategie pro zralé a nasycené trhy - Pokles – strategie pro klesající trhy
Dle trendu trhu	- Růstové strategie - Udržovací strategie - Ústupové strategie
Dle chování na trhu	- Ofenzivní (proaktivní) strategie - Defenzivní (reaktivní) strategie - Obranné strategie - Expanzivní strategie - Úhybné strategie - Bojovné strategie
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	- Kooperační strategie - Konfrontační (konfliktní) strategie
Další typy strategií	- Strategie positioningu - Strategie pro celosvětové trhy - Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu - Strategie zaměřené na zájmové skupiny - Internetové strategie

Obr. 2 Typy marketingových strategií Zdroj: [1,s107]

Jak lze vidět z předchozí tabulky, typů strategií je opravdu mnoho, proto v následujícím textu budou charakterizovány pouze vybrané strategie. Tyto strategie jsou členěny podle přístupu, a to buď parciálního nebo integrovaného.

- a) Parciální strategie – Ansoffova, Kotrlerova, Porterova, Gilberta a Strebela.
- b) Integrované strategické přístupy – Beckerova, Backhausova, Haedrich a Tomczakova strategie. [12,s119]

1.2.1 Ansoff

Ansoff vytvořil parciální strategický přístup k rozhodování. Měl by sloužit podnikům, u kterých není možné použít k dosažení cílů, běžně používaných marketingových strategií. Jedná se zde o parciální přístup, protože v sobě zahrnuje pouze určitou část strategického rozhodování. [8,s18]

K výběru dané strategie používá Ansoff matici výrobek – trh.

Trh	Stávající	Nové
Výrobky		
Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Obr. 3 Matice výrobek – trh Zdroj: [8,s18]

Strategie tržní penetrace

Tento přístup se zaměřuje na využití stávajícího tržního potenciálu na daných trzích. Podnik využívající tuto strategii může:

- zvýšit užívání výrobků u stávajících zákazníků,
- získat zákazníky konkurence,
- získat ty, kteří výrobek dosud nepoužívali. [12,s120]

Strategie rozvoje trhu

Strategie rozvoje trhu se zabývá vyhledáváním zcela nových trhů, na kterých by mohla působit, anebo na získávání nových zákazníků. Při aplikaci této strategie podnik využije:

- získávání dalších odbytových trhů,
- získávání nových tržních segmentů. [12,s120]

Strategie rozvoje výrobku

Při využití této koncepce se podnik zaměřuje na inovace stávajících výrobků nebo vytvořit další verze daného výrobku. [12,s121]

Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace se nachází v kvadrantu nových trhů a zcela nových výrobků. Tato diverzifikace se může projevovat na úrovni:

- horizontální,
- vertikální,
- soustředná.

Jak již bylo řečeno, jde o přístup parciální, proto má několik zásadních nedostatků. Největším z nich je výhradně růstový charakter a přílišná všeobecnost. Ansoffův postup zcela opomíjí alternativní strategie sbírání a ústupu. [12,s121]

1.2.2 Kottler

Tato koncepce je také parciálně orientovaná. Rozděluje se na 4 strategie, které jsou často považovány za postoje, kterých se podnik snaží dosáhnout. Kotlerova koncepce parciálně orientovaných strategií je velmi často kritizována kvůli své obecnosti a překrýváním se jednotlivých strategií. [8,s20]

Strategie tržního vůdce

Podnik využívající tuto strategii se snaží dosáhnout vůdčího postavení důslednými inovacemi svých produktů. [12,s122]

Strategie tržního vyzyvatele

Pokud se podnik řídí touto strategií, tak se snaží zvýšit svůj tržní podíl bojem s tržním vůdcem anebo naopak s malými podniky v odvětví. Vyhrát boj s konkurencí lze podle Kotlera důslednými inovacemi a špičkovými výrobky nebo nižšími cenami a nižší jakostí. [12,s122]

Strategie tržního souběžce

Tato strategie se vyznačuje snahou o udržení rovnováhy v odvětví. Takovéto podniky se přizpůsobují tržnímu vůdci a zabývá se více rentabilitou než tržním podílem. [12,s122]

Strategie obsazování tržních výklenků

Podstatou této strategie je zaměření se na málo atraktivní trhy pro velké podniky. Tato strategie je vždy určitým typem specializace na trhy, zákazníky, technologie. Tímto přístupem se podniky snaží dosáhnout konkurenční výhody. [12,s122]

1.2.3 Porter

Porterův model je souhrn základních strategických koncepcí. Tyto koncepce odvodil z výzkumu základních faktorů konkurence.

Nákladová (cenová) strategie

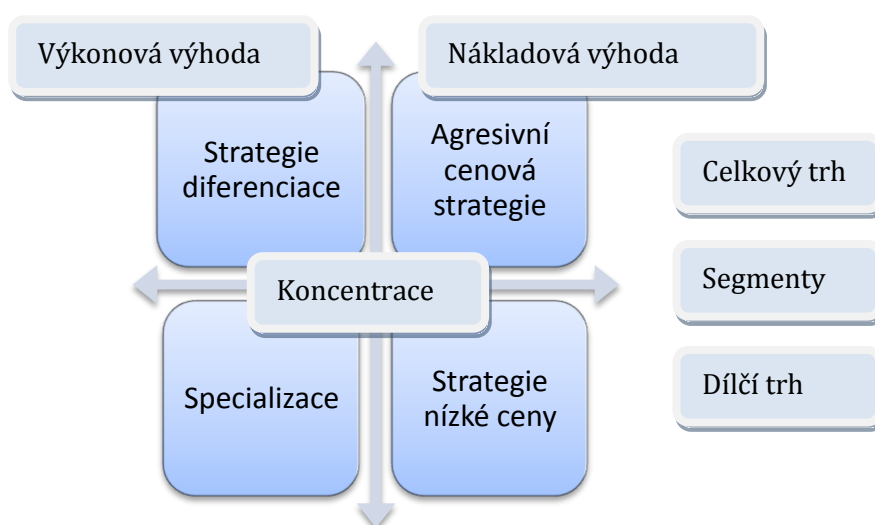
Tato strategie je založena na vedoucí pozici v nákladech nebo ceně. Jde o snížení nákladů nebo ceny pod úroveň konkurentům. Strategie může být prováděna např. zvýšením kvalifikace zaměstnanců, inovací, vyšší produktivitou a podobně. Využití této strategie je vhodná u podniků s vysokým tržním podílem, jelikož může využít výhodu z rozsahu produkce a tím získat konkurenční výhodu. [8,s19]

Strategie diferenciacce

Strategie diferenciacce se zaměřuje na přizpůsobení se požadavkům zákazníků prostřednictvím diferenciovaných výrobků. [8,s19]

Strategie koncentrace a tržního výklenku

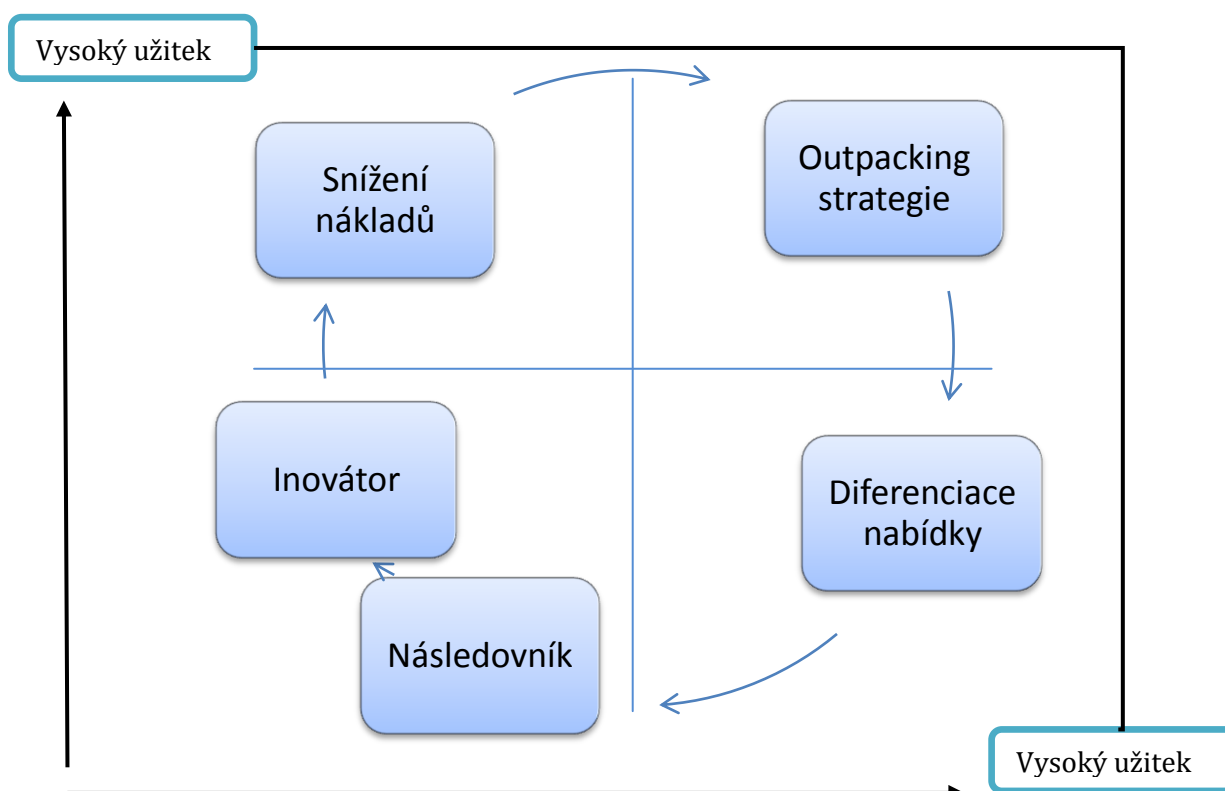
Strategie se zaměřuje na výhodu výkonovou nebo nákladovou při specializace na vybrané cílové skupiny. Každý podnik by se měl rozhodnout pro jednu z těchto konkurenčních strategií pro dosažení svých dlouhodobých cílů. Velkým nebezpečím je nevyhranění přesné koncepce a tím mohou podniku vzniknout velké ztráty. [8,s19]



Obr. 4 Porterova konkurenční strategie Zdroj: [8,s19]

1.2.4 Gilbert a Strebel

Gilbert a Strebel v roce 1985 vytvořili strategii „Outpacking“. Tento koncept vytvořili z důvodu již nevyhovujícího dlouhodobého jednorozměrného plánování. Obchod je v dnešní době velmi dynamický a proto je nutné této skutečnosti přizpůsobit strategické plánování. Podstatou tohoto konceptu je střídání se podniků ve vůdčí pozici (v jakosti, nákladech) pro získání stálé konkurenční výhody. Zjednodušeně lze říci, že jde o jakýsi koloběh. Podnik vstupující na nový trh se snaží vyrovnat svou kvalitou dané úrovni v odvětví. Aby tento podnik mohl udržet svou konkurenceschopnost s vůdčími podniky v jakosti, musí snižovat náklady, pro vytvoření akceptovatelné ceny pro zákazníky. Při neúspěchu vstupují na trh konkurenčně schopnější podniky s nízkými náklady. Po jisté době musí i oni zvyšovat jakost své produkce. [8,s20] Tento proces znázorňuje následující obrázek.

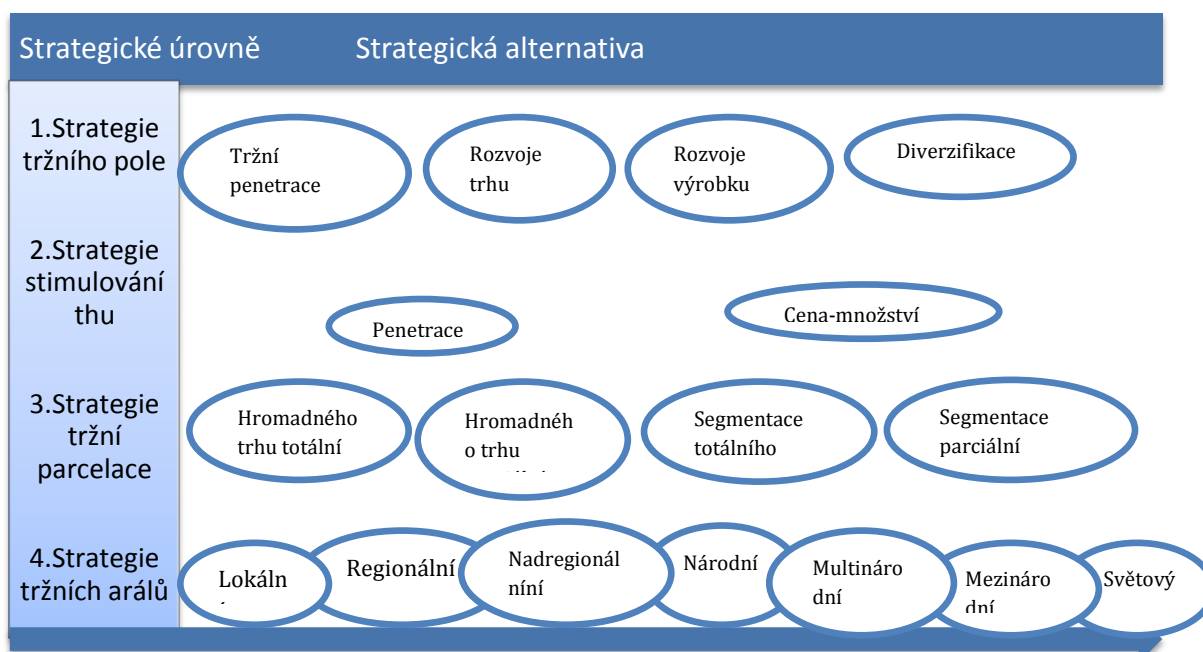


Obr. 5 Koncept strategie podle Gilberta a Strebela Zdroj: [8,s21]

1.2.5 Beckerův systém strategie

Becker vytvořil další koncepci marketingových strategií, ale tentokrát se jedná o přístup integrovaný. Tato koncepce se zabývá více rozměry a obvykle vychází z parciálních koncepcí. Becker vymezil ve své koncepci čtyři základní strategie:

- strategie tržního pole (výrobek-trh),
- strategie stimulování trhu (způsob, jak působit na trh),
- strategie tržní parcelace (druh a stupeň diferenciacce při stimulaci trhu),
- strategie tržního areálu (alternativy působnosti strategie). [8,s22]



Obr. 6 - Beckerův systém strategie Zdroj: [8,s22]

1.2.6 Beckhausova strategická koncepce

Beckhaus je tvůrcem integrované koncepce strategie, která v sobě zahrnuje 5 dimenzí:

- stanovení vlastního smyslu podnikání, v této dimenzi si podnik určuje svůj obor podnikání (trh nebo jeho segment),
- rozhodnutí o stimulování trhu, které podnik provádí stanovením příznivých cen, nebo vytvořením dodatečného užitku,
- strategie vstupu na trh a odchodu z trhu, tím si podnik stanovuje, zda bude vedoucím podnikem nebo následovatelem,
- stanovení tržního areálu, kterým podnik určuje geografické místo, kde bude provádět svoji činnost,
- určení marketingového partnera. [8,s22]

1.2.7 Strategie podle Haedricha a Tomczaka

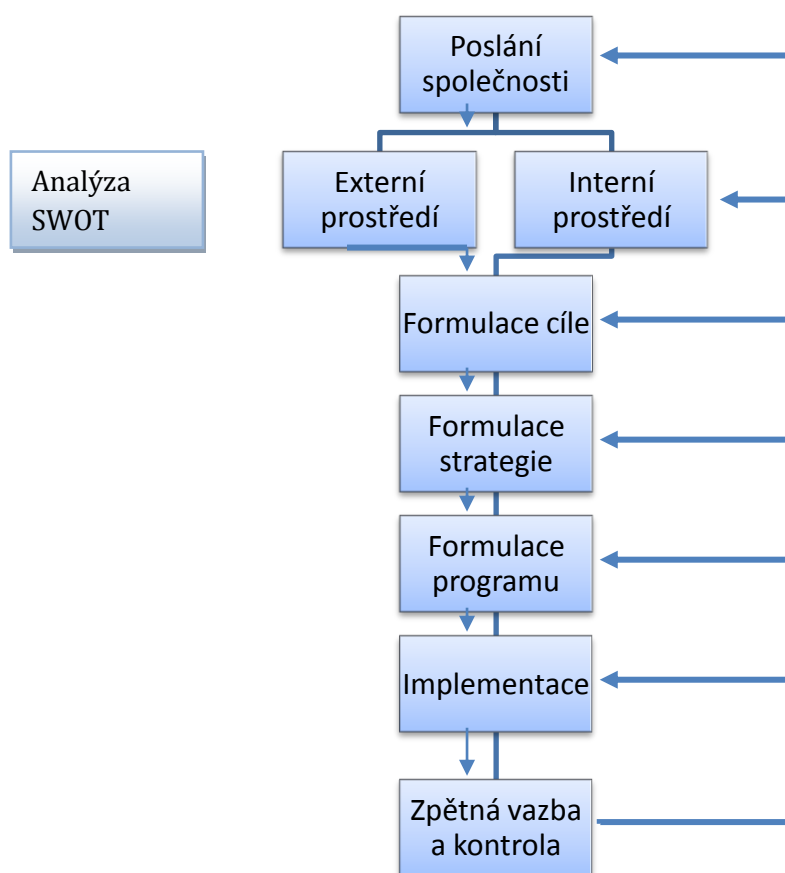
Tento přístup vytvořený Haedrichem a Tomczakem se vyznačuje rozčleněním do čtyř základních stupňů:

- určení strategie pozice, kterou podnik určuje, zda chce svou pozici zachovat, změnit anebo získat zcela novou pozici,
- strategie stylu vymezuje, zda bude podnik zastávat roli agresivní/defenzivní, aktivní/pasivní,
- strategie substance – v této strategii podnik říká, zda bude usilovat o konkurenční výhodu spojenou s nízkými náklady, nebo spojenou s diferenciací. [8,s22]

1.3 Marketingové strategické plánování

Strategické marketingové plánování je pojem chápáný, jako proces sloužící formulaci strategií. V procesu plánování se zabýváme odvozením cílů strategie. Marketingové strategické plánování obsahuje činnosti:

- stanovení cílů podle oborů podnikání,
- formulace strategie,
- konkretizace strategie z hlediska subjektů trhu a
- vytvoření rozpočtu nutného k realizaci strategie. [12,s40]



Obr. 7 Proces strategického plánování Zdroj: [9,s89]

Z výše uvedeného schématu vyplývá, že samotné plánování k úspěchu nevede. Je nutné ho doplnit o fáze implementace a kontroly. Nelze u tohoto procesu opomenout předřazené fáze analytickou a prognostickou.

1.3.1 Fáze tvorby marketingové strategie

Marketingové strategie jsou velice různorodé svým obsahem. Je zřejmé, že tyto strategie nelze vytvářet v jednom kroku, ale je to výsledek složitého procesu. Tento proces lze rozdělit na fáze:

- analýza a prognóza vnitřního podnikového a vnějšího okolí,
- stanovení cílů pro obory podnikání,
- vytvoření strategií pro obory podnikání,
- vypracování strategií subjektů trhu,
- zhodnocení a volba strategie,
- určení rozpočtu požadovaného pro realizaci strategie,
- implementace strategie,
- kontrola. [12,s48]

Fáze analýzy a prognózy

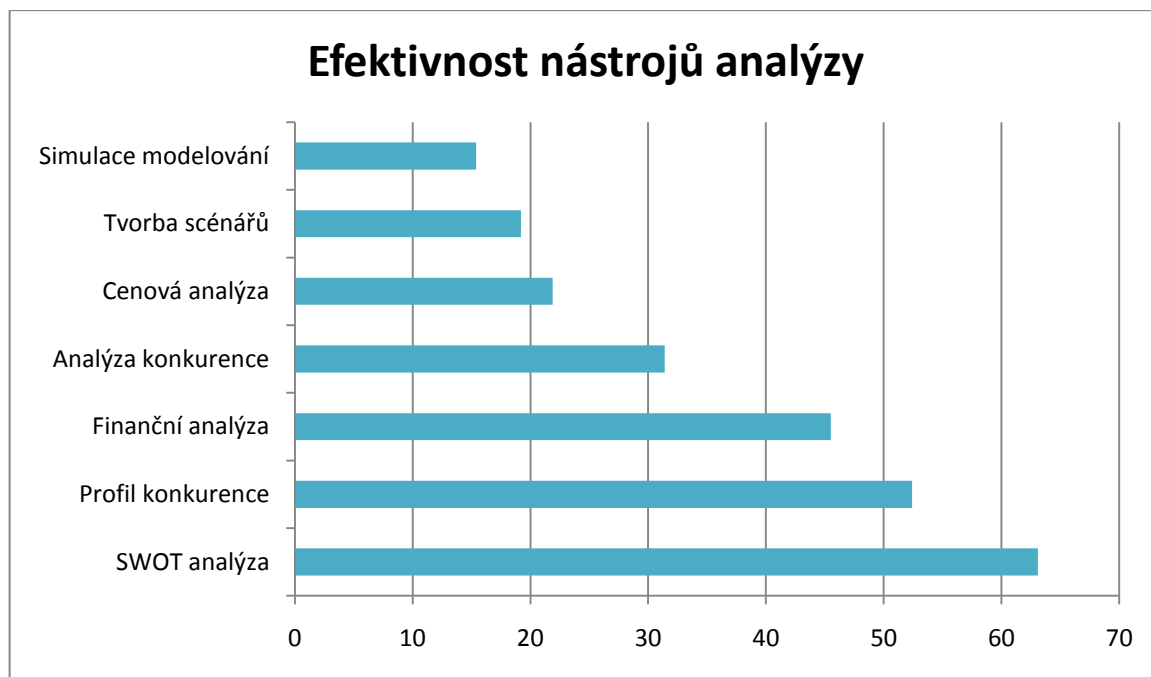
Prvním krokem strategického plánování musí být strategická analýza a prognóza. Tato počáteční fáze má za úkol poskytovat informace relevantní pro rozhodování. V této činnosti jde především o analýzu globálního prostředí (přírodní, politicko-právní, sociálně-kulturní, technologické a ekonomické) a prostředí specifické (tržní – spotřebitel, zprostředkovatel, dodavatel, konkurent; zájmové skupiny a partneři).

Existuje několik metodik, které lze použít pro analýzu jednotlivých oblastí. Nejpoužívanější je analýza SWOT. Analýza se zabývá silnými a slabými stránkami podniku a také jejich příležitostmi a ohroženími, která vyplývají z daného okolí.

Dále se pro tuto fázi používá analýza hodnotových řetězců, její pomocí se stanovují místa pro snižování nákladů a diferenciaci. Tímto způsobem se podnik profiluje oproti ostatním účastníkům trhu.

Doporučuje se také provést specifické analýzy zákazníků, konkurence a analýzu zaleženou na ukazatelích distribuce.

Matematické postupy a kvalitativní metody (technika scénáře) jsou používány pro prognózování. [12,s46]



Obr. 8 - Efektivnost nástrojů analýzy Zdroj: Vlastní překlada podle [3,s50]

Graf efektivnosti nástrojů analýzy zobrazuje účinnost, s jakou analýza přispívá k tvorbě marketingové strategie. Nejpoužívanější a podle zdroje nejefektivnějším nástrojem je SWOT analýza. Jde o analýzu značně subjektivní, ale zde je označena jako velice efektivní a to zřejmě z důvodu její jednoduchosti a přehlednosti. Jako druhý nejúčinnější nástroj analýzy je zde uveden profil konkurence, kde jde především o analýzu konkurenčního prostředí. Další podstatnou analýzou je již tradiční finanční analýza.

Cíle a strategie podnikatelských oborů

Před formulací strategie je důležité vymezit daný objekt strategie. Tyto objekty jsou představovány strategickými podnikatelskými jednotkami (SBU). SBU jsou v rámci podniku decentralizovaná, na zisku založená střediska, s možností samostatného plánování a samostatně řízená. [1,s141] Z hlediska strategické perspektivy je nevyhovující, aby SBU byly samy definovány na základě údajů o výrobcích nebo skupinách odběratelů. Většinou je vhodné při definování SBU brát v úvahu tři oblasti:

- potenciální skupiny odběratelů,
- odběratelské funkce,
- použitelné technologie.

Dalším krokem je formulace systému cílů specifických pro SBU a určení trendu. [12,s47]

Určení strategie subjektů trhu

Při určování strategie subjektů trhu je nutné vyjasnit, zda bude přistupovat k jednotlivým segmentům výrobek-trh s jednotou či diferencovanou strategií. Důležité je také určit vztah k rozvoji trhu, a zda bude podnik zastávat ofenzivní či defenzivní postoj.

Středem všech strategií souvisejících s jednotlivými subjekty trhu jsou konkurenční strategie zaměřené na odběratele. V podstatě jde o strategie cena-množství (nízké ceny) a strategie preference. Strategie preference je zaměřená na uspokojení dodatečných potřeb zákazníka, čímž podnik získává trvalou výhodu na ceně nezávislou. Předpokladem využití této strategie je vytváření inovací, kvality a hodnoty značky. V tomto okamžiku je potřebné stanovit chování podniku vůči dalším subjektům. K tomu jsou využívány převážně tyto čtyři typy strategií:

- strategie přizpůsobení, která se vyznačuje spíše pasivním postojem,
- kooperační strategie, jejíž pomocí podnik prosazuje své cíle za aktivní spolupráce s účastníky trhu,
- konfliktní strategie, využívají podniky se silnou tržní pozicí, kdy vyzývají ostatní účastníky trhu,
- strategie úhybná, která se vyznačuje snahou zamezit konfliktním situacím. [12,s48]

Zhodnocení a volba strategie

Po vytvoření jednotlivých návrhů strategií je nutné provést výběr té nejlepší varianty strategie. Před výběrem a realizací budoucí strategie se v odborné literatuře doporučuje posoudit návrhy zejména ze tří hledisek a to:

- vhodnosti,
- přijatelnosti,

uskutečnitelnosti. [12,s48]

Při posuzování vhodnosti strategie se především zjišťuje, zda daný návrh je konzistentní s misí společnosti a s nadřazenými strategiemi. Důležitým faktorem při hodnocení návrhu je také to, zda bude maximálně využito daných silných stránek podniku a jejich příležitostí a eliminovány slabé stránky a hrozby. Dále se ověřuje, zda byly při tvorbě návrhu opravdu vzaty v úvahu veškeré relevantní faktory a skutečnosti, které v současnosti nemusí být zřetelné, ale v budoucnu by mohli významně ovlivnit pozici podniku. Kontroluje se využití klíčových schopností podniku a také zda návrh respektuje ekonomické, politické a etické zákonitosti. Přijatelnost strategie se zabývá především přijatelností dopadů dané strategie pro všechny rozhodující stakeholders (zákazníky, vlastníky, management a ostatní pracovníky). Daný návrh musí být přijatelný také pro stát, orgány místní správy, banky, obchodní partnery. V této fázi je návrh hodnocen zejména z pohledu reálnosti uvažované tržní ceny výrobků, možnosti uspokojení tržní poptávky, vytvoření distribučních kanálů, podílu firmy na trhu, návratnosti vynaložených prostředků, vývoje kapitálové struktury a tržní hodnoty firmy, ziskovosti, vývoje nákladů, mezd, zaměstnanosti a dopadů na životní prostředí. [1,s153]

A v neposlední řadě je nutné se zaměřit na uskutečnitelnost strategie. Uskutečnitelná strategie má zajištěny výrobní faktory potřebné pro realizaci strategie. Takový podnik má dostatek kapitálu, technologií, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, energií, surovin a materiálů, know-how, licencí a informací pro uskutečnění navrhované strategie.

Výběr nejlepší varianty je tedy složitým rozhodovacím procesem. Volí se z daných alternativ a variant ta, která zaručuje, že bude dosaženo zvolených strategických cílů. [1,s153]

Rozpočtování

Po formulaci strategie zaručující úspěch je nutno stanovit strategický rozpočet. V této fázi jsou kvantifikovány zadání úkoly v peněžních jednotkách. Jsou určovány ukazatele vyjadřující úkoly plánování, koordinace a kontroly podnikových prostředků. Nelze opomenout rozpočet výkonů, který zahrnuje obrát, podíl na trhu nebo zisk. Pomocí marketingového rozpočtu dochází k vyjádření těžiště marketingové strategie. [12,s49]

Implementování strategie

Implementace strategie je velice důležitou částí tohoto procesu. V praxi velmi často dobře zpracované strategie ztroskotají kvůli chybné implementaci. Tyto strategie bývají chybně podávány a jsou nedostatečně prosazovány ze strany pracovníků.

Této fázi se týkají úkoly ze dvou oblastí. První oblastí je realizace strategických plánů, která v sobě zahrnuje specifikaci globálních strategických úkolů nutných pro realizaci strategie. Druhou oblastí je právě zmíněné prosazení strategie. Zde je nutné podpořit nasazenou strategii pomocí úsilí o akceptování strategie příslušnými pracovníky.

Kontrola strategie

Kontrola a zpětná vazba by neměla chybět u realizace žádné strategie. Dnešní obchodní prostředí je velice různorodé. U některých oblastí je velice snadné odhadnout, jak se budou nadále vyvíjet a naopak u jiných oblastí je situace velice proměnlivá. Dynamika v těchto oblastech je obrovská a podnik se může spolehnout pouze na fakt, že trh se změní. Pokud dojde k této změně musí společnost přehodnotit implementaci, programy, strategie a dokonce i své cíle. Pokud podnik nebude akceptovat tyto změny může sice zůstat výkonná, ale přitom ztrácet efektivitu. Nejúspěšnější podniky jsou schopné vynikat v obou směrech. Podnik, který neakceptuje tyto změny, může ztratit své postavení a znovuzískání svého postavení bývá velice obtížné. Každý podnik, který chce být úspěšný, by měl upravovat své cíle a způsoby chování podle měnícího se prostředí. [9,s97]

1.3.2 Význam marketingového strategického plánování

V dnešním dynamickém světě se diskutuje, zda je stále výhodné vytvářet strategické plány. Plánování je dobré vnímat jako tvůrčí myšlení pro budoucnost, ovšem nelze vyloučit chyby, které vznikají v důsledku nepředvídatelného vývoje.

Podnik, který se zaměřuje na plánování, může lépe identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie. Takovýto podnik je schopen zajistit finanční prostředky nutné k budování firmy, realizovat a také kontrolovat svou strategii. [1,s17]

Marketingový plán říká, čeho a kdy bude dosaženo. Při pravidelné práci s plánem jsou rychleji odhalovány problémy. Podnik je na ně schopen reagovat a začít je řešit v zárodku. Správně vytvořený plán pomáhá zvyšovat zisk a obrát. Podnik si ujasní, na které segmenty se zaměřit, a díky tomu formuluje i příslušné marketingové strategie. Všichni zaměstnanci jsou

si vědomi, čeho chce firma dosáhnout a jakým způsobem mohou napomoci k plnění poslání. Takovíto zaměstnanci jsou více motivováni a svými nápady mohou přispět k celkové prosperitě. [1,s17]

Díky plánování se vytváří v marketingu systém. Pravidelné plánování je rychlejší a levnější.

V dnešní době právě zákazník určuje směr a snahy podnikání, právě on musí být středem snah podniku. Pokud ve firmě není uplatňováno marketingové plánování a řízení je možné, že nikdo nebude mít zájem o naše výrobky. [1,s18]

1.4 Hodnocení strategie

V dnešní době existuje mnoho metod a přístupů k hodnocení strategie. Úspěšnost strategie se hodnotí podle těchto ukazatelů:

- růst/pokles relativního tržního podílu,
- zisková marže ve srovnání s jinými podniky,
- trendy v čistém zisku a návratnost investic dosahovaných podnikem,
- růst/pokles podnikového prodeje ve srovnání s růstem/poklesem trhu,
- zlepšení/zhoršení konkurenční pozice podniku. [8,s59]

Jednou z metod, kterou podnik může hodnotit svou marketingovou strategii je benchmarking. Tato metoda se zabývá srovnáváním se stejným nebo lepším podnikem v daném oboru. Sleduje se např. stupeň shody výrobkové řady se strategickým záměrem podniku, účinnost reklamy, celkový a relativní podíl na trhu, hospodárnost a účinnost průzkumu trhu, účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, fáze životního cyklu výrobků. [8,s59]

Další metodou, která je vhodná na hodnocení strategie je Balanced Scorecard (BSC). Nejde jen o metodu hodnocení, ale lze ji použít jako ucelený nástroj zvyšování výkonnosti podniku. Jde o řízení podle výkonových cílů (BSC). Při měření a hodnocení klade tato metoda důraz na nefinanční výkonnostní ukazatele. V podniku jsou vrcholové cíle postupně rozpracovány do taktických a operativních ukazatelů na nižších úrovních a zde jsou měřeny. Tímto způsobem lze rychle a cíleně prosazovat změny strategické orientace do všech úrovní organizace. Základem jsou čtyři hlavní perspektivy, které metoda sleduje:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- interní procesy,
- učení se a rozvoj. [8,s53]

Aplikace této metody má nesporné výhody v získávání aktuálních informací, které vypovídají o současném stavu i o pravděpodobném vývoji do budoucna. Důležitou součástí je také provázanost sledovaných ukazatelů s danou strategií. [8,s53]

2 Charakteristika vybraného podniku

2.1 Merida Hradec Králové, s. r. o.

Merida Hradec Králové, s. r. o. byla založena společenskou smlouvou 18. 10. 1993 podle zákona č. 513/91 Sb. se základním kapitálem 200.000 Kč. Je registrována v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové oddíl C, vložka 5177. Předmětem podnikání je velkoobchod a specializovaný maloobchod. Hlavní centrála společnosti pro Českou republiku se nachází v Hradci Králové. [22]

Merida Hradec Králové, s. r. o. je součástí evropské výrobní a obchodní sítě. Zabývá se prodejem sanitárních zařízení a hygienických prostředků. Prodej celého sortimentu zajišťuje 57 vlastních poboček v České republice, Polsku, Slovensku, Maďarsku, Rusku, Ukrajině, Litvě a Lotyšsku. V celé Evropě bylo tímto zařízením vybaveno více než 80.000 firem a institucí, které využívají širokou obchodní síť k zásobování spotřebním materiálem. [15]

2.2 Historie

Společnost Merida vznikla v roce 1992 v Polské Wroclawi, jako odpověď na stále se zvyšující nároky na úroveň hygieny v naší společnosti. Počáteční kapitál této firmy byl nevelký, a přesto na sebe úspěchy nenechaly dlouho čekat. Po prvním roce fungování ve Wroclawi už firma distribuovala zboží do celého kraje. Neustále zvyšovala počet svých stálých klientů, především díky kvalitě nabízeného zboží. [15]

Rychlá expanze na polském trhu dovolila založit již v roce 1993 svojí první zahraniční pobočku v České republice v Hradci Králové. Na počátku se prodej omezeného sortimentu uskutečňoval prostřednictvím zasílání letákových nabídek a distribuce zboží pomocí zásilkové služby. [15]

Díky zvyšující se poptávce založili v následujícím roce první pobočku v Praze, v roce 1996 v Ostravě, 1997 v Brně. V roce 2007 založili 100% dceřinou společnost na Slovensku u Bratislavy v Ivance pri Dunaji. V roce 2009 posílili o pobočku v Českých Budějovicích a v dubnu 2010 přestěhovali plzeňskou pobočku přímo do Plzně. [15]

Od roku 2005 do roku 2008 probíhala na centrále v Hradci Králové intenzivní rekonstrukce a přestavba obchodních a skladovacích prostor. Nyní mají na centrále k dispozici skladovací prostory o rozloze 1300m². Celkově firma disponuje s více než 4.000 m² skladovacích a obchodních ploch. [15]

Převážná většina prodávaných výrobků z oblasti sanitární techniky a hygienických potřeb pochází z vlastní produkce, anebo je pro ně vyráběna pod jejich značkou u renomovaných evropských výrobců. Více než 15-ti letá historie na evropském a českém trhu a s tím spojené výsledky je řadí k předním firmám v oboru. [15]

2.3 Firemní vize a poslání

Základem úspěchu tohoto podniku je přesně definovaná firemní vize:

Prostřednictvím vstřícného a profesionálního přístupu k našim klientům i k sobě navzájem se chceme stát pojmem v obchodě se sanitárním zařízením a hygienickými prostředky. [15]

V této vizi jsou uvedeny základní myšlenky a úkoly každého zaměstnance. Je nedílnou součástí každodenního života ve firmě. Stanovenou vizi také doplňuje precizně stanovené poslání:

Trvale usilujeme o vyšší stupeň hygieny a čistoty ve Vašich firmách a organizacích tím, že přemýšlíme o Vašich potřebách ještě dříve, než je začnete vnímat.

Dva základní dokumenty ještě podnik doplňuje o stanovená pravidla závazná pro všechny své zaměstnance. Pravidla jsou stanovena v oblastech:

- Přístup ke klientovi – každý zaměstnanec si musí uvědomovat, že pouze spokojený zákazník je tou správnou cestou k úspěchu a podřizovat se jejich potřebám.
- Kvalita a spolehlivost – zaměstnanci musí odvádět kvalitní práci a být spolehliví. Pouze nejvyšší kvalita práce každého zaměstnance je zárukou spokojenosti klienta.
- Pozitivní a aktivní přístup - i v náročných a těžkých situacích si zaměstnanec musí udržet pozitivní přístup a aktivně hledat řešení.
- Komunikace týmová spolupráce – základními pilíři týmové práce jsou: vzájemná pomoc, respekt, kvalitní komunikace mezi všemi zaměstnanci.

- Hodnota, znalosti a změny – zaměstnanci jsou ochotni vzdělávat se ve svém odborném a osobním růstu, což zajišťuje trvalý růst. Hluboké odborné znalosti sortimentu jsou požadovány po každém zaměstnanci.
- Společenská odpovědnost podniku – každý v podniku si náležitě uvědomuje důležitost ochrany přírody, a proto zodpovědně přistupují k recyklaci surovin a třídění odpadů. Dodávají ekologicky šetrné výrobky a maximálně využívají ekologické materiály a zařízení. [15]

2.4 Organizace podniku

2.4.1 Vlastníci

Firmu vlastní dva společníci. První společník založil firmu Merida v Polsku a vlastní 90% podíl. Druhý společník má podíl 10% a zároveň vykonává funkci statutárního orgánu. [22]

2.4.2 Oprávnění k rozhodování

Jak již bylo zmíněno, společnost byla založena společenskou smlouvou. Z této smlouvy vyplývá, že o zásadních otázkách společnosti rozhoduje valná hromada společnosti. Na valné hromadě je rozhodováno dle obchodního podílu, který je určen podle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu společnosti. Společníci mohou samozřejmě přijímat rozhodnutí i mimo schůzi valné hromady.

V běžných obchodních otázkách rozhoduje pověřený jednatel, který zároveň spravuje jmění společnosti, a je povinen činit vše potřebné ke zdárnému chodu společnosti. [22]

2.4.3 Zaměstnanci

V současnosti po celé České republice poskytuje 100% servis 45 zaměstnanců společnosti (od obchodních zástupců po pracovníky expedice). Odpovědnost, pravomoc a vnitřní komunikace zaměstnanců je jednoznačně stanovena podle základních povinností pracovníků, které se odvíjí od organizační struktury a kartami jednotlivých pracovníků.

2.4.4 Organizační struktura

Merida Hradec Králové, s.r.o. má 5 provozoven (neboli poboček) s centrálou v Hradci Králové. Organizační struktura je uvedena v Příloze A – Organizační struktura. [15]

2.5 Úspěchy podniku a reference významných klientů

2.5.1 Úspěchy podniku

Za více než 15-ti leté existence podniku bylo nutno provést mnoho podstatných změn. Je důležité podotknout, že většina změn s sebou přinesla náležité zlepšení.

Mezi největší úspěch patří zvýšení obrátu firmy, kterým se v rámci skupiny Merida vyrovnali Maďarsku, které patří po Polsku k pobočkám s nejvyšším obratem. Ze všech zemí, kde Merida působí, mají v České republice nejvyšší produktivitu práce ať bráno k obrátu, hrubému zisku nebo čistému zisku. Dle účetní závěrky za rok 2008 dosáhli v České republice 140.000.000,- Kč obrátu s 38% hrubého zisku a 9,5% čistého zisku po zdanění.

Dalším velkým úspěchem podniku bylo dokončení rekonstrukce obchodních a skladovacích ploch, která firmě přinesla odpovídající zázemí pro zaměstnance a klienty.

Firma se zaměřuje na kvalitu, a proto zde zavedli politiku jakosti. Získali certifikát ISO 9001:2001 potvrzující zavedení a používání systému managementu jakosti, který odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001. Firma je také držitelem certifikátu „ekologicky šetrný výrobek“, který je opravňuje k využívání ekoznačky. Tento certifikát vydává Ministerstvo životního prostředí České republiky. [15]

Ve firmě také ustavili, popsali a zavedli firemní kulturu, čímž zlepšili komunikaci, kvalitu práce a přístup k sobě navzájem a k zákazníkům.

Zavedli vlastní systém odměn pro ředitele poboček a obchodní zástupce podporující růst hrubého a čistého zisku, který zároveň řeší výši nákladů na jednotlivých pobočkách včetně centrály a zároveň řeší platební kázeň klientů.

Pro usnadnění práce všech zaměstnanců pořídili server SQL, kde jsou uložena všechna potřebná data. Tudiž všichni zaměstnanci pracují online v jednom programu.

Firma nechala do všech služebních automobilů namontovat I-monitory, které umožňují kontrolu pohybu obchodních zástupců a řidičů rozvážejících zboží.

2.5.2 Reference významných klientů

Merida Hradec Králové, s. r. o. zajišťuje dodávky sanitárního zařízení a pravidelný hygienický servis více než 3500 klientům, mezi které patří zejména úklidové firmy, státní instituce, obchodní a výrobní společnosti, školy, zdravotnická zařízení, restaurace, hotely atd.

Mezi nejvýznamnější klienty, kteří odebírají zboží po celé České republice, jsou:

- ISS Facility Services, s. r. o.
- LUKOIL Czech republic, s. r. o.
- CINESTAR, s. r. o.
- KAF - Facility, s. r. o.
- Sanaplasma, s. r. o.
- SaJ, a. s.
- BAUHAUS, k. s.
- ALTER, s. r. o. [15]

3 Analýza marketingové strategie vybrané firmy

Pro společnost je v dnešní době důležité mít jasně stanovenou strategii. Nejedná se pouze o strategii společnosti jako celku, ale podstatné jsou i zpracované funkční strategie, jako je např. právě marketingová strategie. Z těchto strategií vycházejí cíle, které určují směr rozvoje podniku. Mělo by jít především o stanovení odlišné a jedinečné strategie, která otevře cestu k růstu a také přispěje k získání konkurenční výhody. Společnost by měla aktivně hledat nové příležitosti a nová uplatnění, směřovat své činnosti k výraznějšímu vnímání potenciálních příležitostí. Pro tvorbu strategie je důležitá právě situační analýza, na jejímž základě je stanovena marketingová strategie. Situační analýza bude tedy tvořit základ pro analýzu stávající marketingové strategie a bude také sloužit jako podklad pro hodnocení strategie a stanovení návrhů pro zlepšení strategie.

3.1 Situační analýza

Situační analýza, jak již bylo uvedeno výše, tvoří základ pro stanovení vhodné marketingové strategie a následně i souvisejících cílů. V této kapitole půjde především o zkoumání vnitřní situace podniku, které bude zaměřeno na marketingové činnosti. Další část bude zaměřena na postavení podniku v daném prostředí, především půjde o analýzu trhu. Tvorba marketingové strategie musí být založena na dobrých a spolehlivých informacích o dosavadním vývoji a současném stavu, ale i o budoucím možném vývoji. [6,s34]

Situační analýza a výsledky z ní pomohou společnosti lépe s odstupem pochopit vnitřní situaci, vztah k prostředí, které ho obklopuje a jaké je postavení v tomto prostředí. V této práci budou identifikovány vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a ohrožení. Důležité bude posouzení vnitřních předností a slabin společnosti ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a stanovit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech. Z této analýzy by tedy mělo vyplynout základní zmapování možných marketingových strategických směrů. [6,s34]

3.1.1 Marketingový mix

Marketingový mix je plně kontrolovatelný marketingový nástroj, který dnes patří k základním pojmům v marketingu. Představuje souhrn základních marketingových prvků, jimiž se firma snaží dosáhnout svých cílů. Marketingový mix představuje soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může poměrně snadno pracovat a měnit je. Zahrnuje tedy v sobě vše, čím může společnost poptávku po svých produktech ovlivňovat. Jde o soubor čtyř faktorů: produkt, cena, místo, propagace. [5,s53]

Firma Merida Hradec Králové dle názoru autora nemá jasně formulovanou marketingovou strategii. Marketingovým řízením se v této firmě zabývá jednatel. Na základě rozhovoru s jednatelem bylo zjištěno, že přeci jen jistá „marketingová koncepce zde existuje“. Není nikde zapsána ani stanovena. Tento koncept, který je ve firmě využíván by bylo možné nazvat marketingovým mixem. Jde sice o techniku marketingového řízení, ale dle názoru autora, zde zastupuje marketingovou strategii.

Jelikož marketingový mix představuje pro firmu Meridu optimální skladbu jednotlivých marketingových prvků, které firma používá k dosažení svých cílů, bude dále charakterizován konkrétní marketingový mix firmy.

Produkt (Product)

Většina produktů od firmy Merida z oblasti sanitární techniky a hygienických potřeb je z vlastní produkce, anebo je pro ně vyráběna pod jejich značkou u renomovaných evropských výrobců. Firma si velice zakládá u svých výrobků na kvalitě, proto jsou dodávky vyráběných produktů sjednávány pouze s domovskými dodavateli, se kterými firma dlouhodobě spolupracuje. Většina stálých zákazníků s touto firmou spolupracuje právě díky kvalitním výrobkům, které jim přinášejí vyšší hodnotu než levné produkty konkurence.

Do této oblasti spadá i obal výrobku. Veškeré obaly jejich produktů jsou vyráběny z recyklovatelných materiálů. Produkty jsou baleny co nejúčelněji a nejlevněji.

Design jejich výrobků se odvíjí od jejich typu a účelu použití. Celkově se u určitých typů výrobků firma snaží každý rok vytvářet jednu designově inovovanou řadu výrobků.

Firma existuje již 18 let a za tuto dobu firma dokázala vytvořit dobrou image svých produktů.

Cena (Price)

Firma zastává strategii vyšší ceny. Firma se nesnaží získávat zákazníky na základě nízkých cen, ale na základě kvality svých výrobků. Cena jejich produktů je různá dle zařazení odběratelů do 3 skupin. Všeobecně jsou ceny stanovovány „nákladově“. Produkty jsou v průměru prodávány s 30% marží.

Distribuce (Place)

Ve firmě Merida je používána prodejní strategie založená na přímém prodeji a osobním kontaktu. Prodej může být uskutečňován na prodejnách v pobočkách po celé České republice, prostřednictvím obchodních zástupců a také na e-shopu. Na prodejnách se uskutečňuje především prodej maloobchodní. Obchodní zástupci získávají nové zákazníky a také mají na starosti stálé klienty, kterým se snaží náležitě věnovat. Je tedy zřejmé, že firma dává při jednání se zákazníky přednost osobnímu kontaktu a od toho se také odvíjí distribuční strategie.

Podpora prodeje (Promotion)

a) Reklama

Ve firmě Merida Hradec Králové byl na reklamu v roce 2010 vynaložen 1.156.000 Kč. Společnost využívá především tištěné reklamy v odborných časopisech a přílohách novin (např. v Mladá fronta Dnes). Odezva této reklamy v dnešní době není skoro žádná, jde především o to upozornit na nové výrobky a zviditelnit firmu jako takovou.

Firma vydává 1x ročně katalog, pokud jsou uvedeny v daném roce produktové novinky, tak jsou vydávány speciální katalogy. Katalogy jsou k dostání na každé prodejně nebo je lze získat zdarma po poptávce na internetu.

Internetová inzerce se firmě neosvědčila, ani poptávky rozesílané e-mailem nepřinesly žádné výrazné zvýšení prodeje. Proto firma zatím upustila od této formy reklamy a neoslovuje zákazníky prostřednictvím internetu.

V každé prodejně je také zřízena výstavka prodáváných výrobků.

b) Podpora prodeje

Firma se účastnila několika výstav For Arch v Brně. Do této výstavy investovali nemalé finanční prostředky, avšak ani tato forma podpory prodeje nebyla výrazně úspěšná.

V loňském roce společnost uskutečnila akci, kdy k stanovenému odebranému množství papírových ručníků obdržel zákazník zásobník na tyto ručníky zdarma. Tato akce se velice osvědčila, a proto trvá dodnes.

c) Osobní prodej

V osobním prodeji firma využívá především propagačních materiálů (propisky s logem apod.). Firma v roce 2010 vynaložila na vzorky svých výrobků 130.000Kč.

d) Přímý marketing

Jak již bylo zmíněno výše, společnost využívá v přímém marketingu katalogy a internetový obchod. Zásadně nevyužívá telemarketingu ani zasílání nevyžádaných informací e-mailem.

3.2 Analýza vnějšího okolí – PEST

Pro analýzu vnějšího okolí podniku Merida Hradec Králové byla zvolena analýza PEST. Tato analýza se bude zabývat celkovými politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými vlivy. Vnější okolí podniku nelze ovlivňovat, proto je důležité sledovat tendence vývoje jednotlivých faktorů. [13,s16]

3.2.1 Politické a legislativní faktory

Politické faktory jsou důležité pro všechny podnikající subjekty. Politická stabilita pomáhá k růstu podniků. Různé změny zákonů, které jsou schváleny a v dalším roce opět měněny nepřispívají ke stabilitě podnikání. Je velice těžké sledovat veškeré neustále měnící se zákony. Velkou změnou byl pro firmu vstup České republiky do EU v roce 2004, kdy se velice usnadnilo obchodování podniku s evropskými partnery. [13,s16]

Firma Merida Hradec Králové musí dodržovat řadu zákonů platných v České republice. Nejde pouze o zákony daňové, ale také o zákony ekologické, které se firma snaží důsledně dodržovat.

Mezi nejdůležitější zákony patří:

- Občanský zákoník - Zákon č. 40/1964 Sb.
- Obchodní zákoník - Zákon č. 513/1991 Sb.
- Zákoník práce - Zákon č. 262/2006 Sb.
- Zákon o ochraně přírody a krajiny – Zákon č. 114/1992 Sb.
- Zákon o účetnictví - Zákon č. 563/1991 Sb.
- Zákon o odpadech – Zákon č. 2001/185 Sb.
- Zákon o ochraně ovzduší – Zákon č. 86/2002 Sb.
- Antimonopolní zákony
- Zákon o DPH - Zákon č. 235/2004 Sb.
- Zákon o daních z příjmů - Zákon č. 586/1992 Sb.

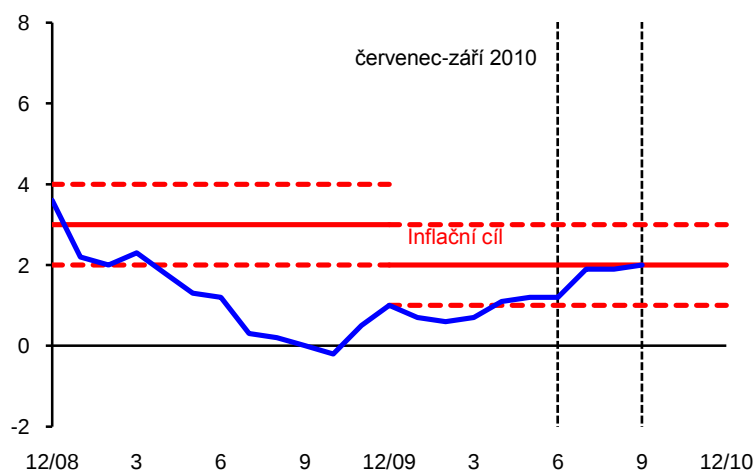
Česká republika patří k politicky stabilním státům, proto politická situace nijak neomezuje podnikání v daném odvětví. S ohledem na legislativní faktory, společnost by uvítala lepší zákony na ochranu před korupčním jednáním mnoha subjektů.

3.2.2 Ekonomické faktory

Pro chod společnosti jsou podstatné základní makroekonomické ukazatele. Mají vliv na plnění cílů společnosti. [13,s17] Jde především o:

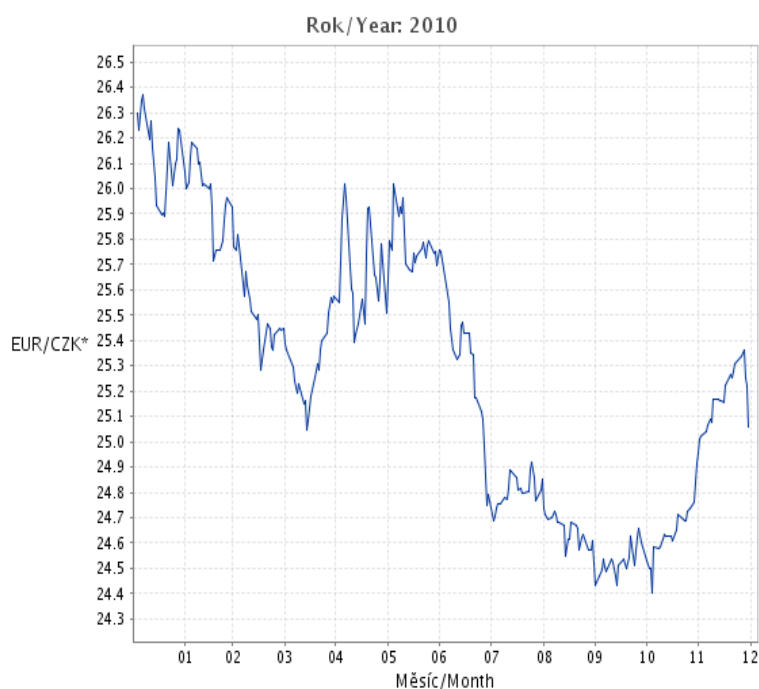
- Ekonomický růst – z výsledků hospodaření společnosti je znatelná provázanost s ekonomickou situací, v důsledku hospodářské krize společnost v roce 2009 musela přijmout opatření (především snižování nákladů), neustále se s krizí vyrovnává. Ovšem pomalé růstové tendence míry HDP začínají mít pozitivní dopad. V roce 2010 byl HDP v meziročním srovnání vyšší o 2,2 % (hrubá přidaná hodnota vzrostla o 3,1 %, daně z produktů poklesly o 4,8 %).[22]
- Úroková míra – úroková míra je pro podnik podstatná vzhledem k úvěru, který čerpala na přestavbu firemních ploch.

- Míra inflace – inflace tedy průměrné zvýšení cenové hladiny bylo v roce 2010 1,5% a růst inflace se předpokládá i pro rok 2011. Na níže uvedené tabulce je uvedena inflace za 3. čtvrtletí roku 2010.

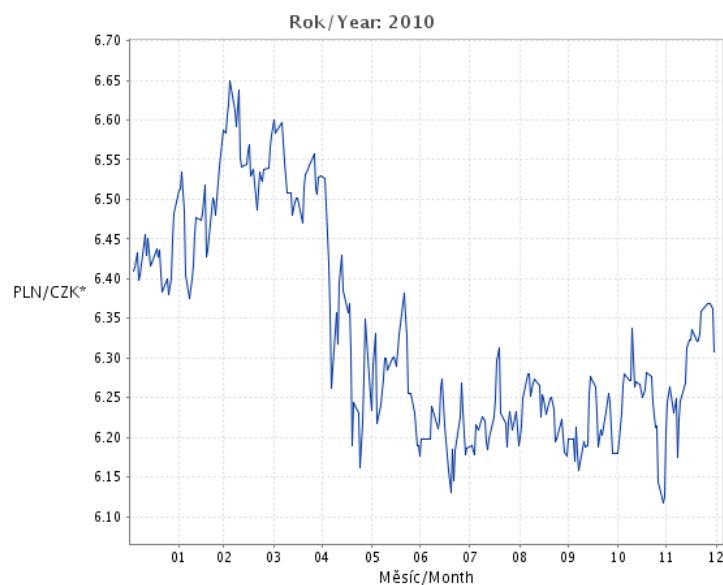


Obr. 9 - Míra inflace 3. čtvrtletí 2010 Zdroj: [25]

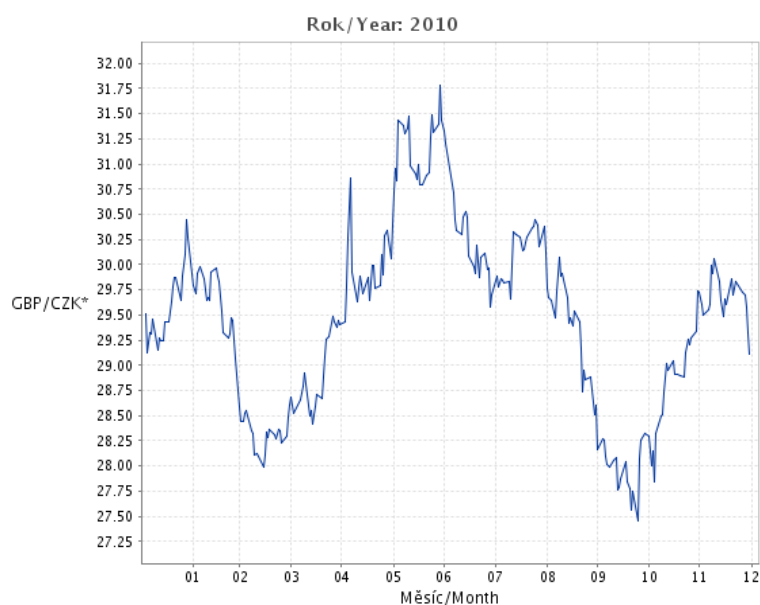
- Směnný kurz – firma obchoduje se zahraničními dodavateli, proto je pro ně směnný kurz velice důležitým faktorem. Obchoduje se především v jednotkách EUR, librách a zlotých. Na následujícím grafu jsou uvedeny změny kurzů za rok 2010. V tomto období firma obchodovala s kurzovou ztrátou 430.000Kč.



Obr. 10- Kurz EUR/CZK 2010 Zdroj: [27]



Obr. 11 - Kurz PLN/CZK 2010 Zdroj: [28]



Obr. 12 - Kurz GBP/CZK 2010 Zdroj: [26]

Jak lze vidět na jednotlivých grafech vývoj měn vzhledem ke koruně za rok 2010 byl podobný. V období od června do listopadu kurz výrazně poklesl a až na konci roku byl zaznamenán růst. Dovozy tudíž byly pro firmu levnější v tomto období a bylo výhodné více nakupovat. Kurz na konci roku 2010 se pohyboval: 1GBP/29Kč, 1EUR/25Kč a 1PLN/6Kč. Za rok 2010, jak již bylo uvedeno výše, dosáhla kurzových ztrát. Do budoucna by měl kurz i nadále posilovat.

3.2.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory vyjadřují vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Společnost Merida ovlivňuje v jistém ohledu životní styl obyvatel, jejich zaměření na ekologii. Proto se firma snaží vyhovět všem ekologickým požadavkům svého okolí. Dbá na ochranu životního prostředí (především recyklovatelné materiály). Demografický vývoj nelze opomenout, ale zásadně neovlivňuje činnost firmy. [13,s18]

3.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro tuto firmu zásadní. Aby se vyhnula zaostalosti, neustále se snaží sledovat vývojové trendy v této oblasti. Nejdůležitější je pro firmu sledovat vývoj nových materiálů, využitelných pro jejich výrobky (např. nové druhy plastů).

Z analýzy tedy vyplývá, že pro firmu jsou nejdůležitějšími faktory legislativní, ekonomické (především směnný kurz) a technologické faktory. Pro podnik střední velikosti není tato analýza nejpodstatnější, ale je jí především analýza vnitřního prostředí a analýza zdrojů a schopností, které budou uvedeny v dalších kapitolách.

Je evidentní, že jednotlivé faktory jsou pro společnost různě důležité. Zásadním faktorem pro chod podniku jsou ekonomické faktory, jako je vývoj HDP, inflace a především měnové kurzy. Mezi méně závažné faktory patří sociální a demografické, protože se mění pouze v delších časových vlnách. Předchozí kapitola slouží především jako přehled potenciálních vlivů působících na podnik. [13,s18]

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je pro tvorbu strategie zcela zásadní. Pro firmu je tato analýza zásadní, protože charakterizuje dané odvětví. Je důležitá pro zjištění toho, jak se firma podílí na stavu a vývoji prostředí v odvětví prodeje sanitárních zařízení a hygienických prostředků. Dle Zamazalové [14,s53] je marketingové mikroprostředí tvořeno: podnikem, konkurencí, dodavateli, distribuční články, zákazníci. Tato podkapitola bude zaměřena především na poznání vývojových trendů, zákonitostí a vazeb v odvětví a další výše uvedené složky mikroprostředí budou charakterizovány v následujících kapitolách.

3.3.1 Vymezení a charakteristika odvětví

Odvětví je většinou vymezováno jako okolí, v jehož rámci firma soutěží. Vymezení tohoto odvětví je základem pro stanovení správné strategie. Relevantním odvětvím pro firmu Merida je především okruh firem nabízející stejný sortiment výrobků. Je mnoho firem, které nabízejí jen část sortimentu nebo jeden druh výrobku, ale i přesto jsou pro ně konkurencí v odvětví. Situace v odvětví prodeje sanitárních zařízení a hygienických prostředků je proměnlivá, avšak nijak výrazně. Toto odvětví není zařazováno mezi nejatraktivnější.

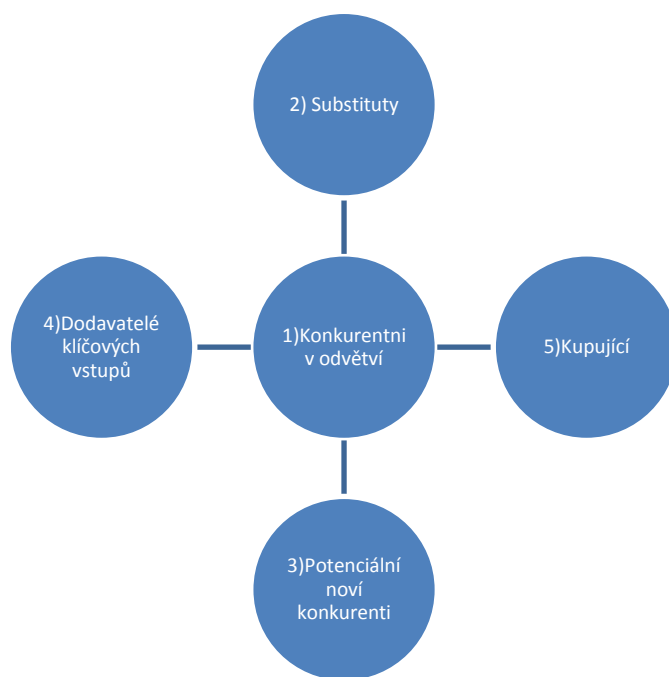
Dle názoru autora jde v tomto případě o trh střední velikosti. Velké podniky nevstupují do odvětví, ale vstupují spíše menší podniky. Konkurence se odvíjí spíše mezi většími a zavedenými podniky, které jsou v odvětví déle než 5 let. S ohledem na geografický rozsah konkurence jde o konkurenci v rámci státu. Projevují se zde jisté globalizační vlivy, ale do odvětví nevstupují nadnárodní korporace. Trh v tomto odvětví není již příliš dynamický. Životní cyklus odvětví nejlépe odpovídá fázi nasycení. Odbytové možnosti dnes nejsou tak velké jako před 8 lety. Největšími konkurenty je cca 5 velkých firem v odvětví a dále se v tomto odvětví nachází mnoho menších. Jelikož nejdůležitějšími zákazníky v tomto odvětví jsou úklidové společnosti (není jich mnoho) mají velkou vyjednávací sílu. Vstupní bariéry do tohoto odvětví existují. Jde o bariéry spojené se získáním dodavatelů daných výrobků. Firma Merida má několik výhradních dodavatelů, tato skutečnost ji poskytuje jistou konkurenční výhodu. Změny technologií v tomto odvětví jsou důležité, ale nemají vysokou frekvenci.

3.4 Konkurenční postavení

Pro rozšíření analýzy mikrookolí, se bude tato kapitola zabývat charakteristikou konkurenčních sil, které v odvětví působí. Konkurence významně ovlivňuje konkurenční pozici a úspěšnost firmy Merida. Zkoumání konkurenčních sil se bude zaměřovat na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. První část této analýzy se bude zabývat charakteristikou konkurentů, kteří působí v daném odvětví. Další krok se zaměří na jednotlivé konkurenty. Cílem této kapitoly je získání obrazu konkurenčního prostředí, který vytvoří užitečnou výchozí základnu pro výběr marketingové strategie.

3.4.1 Porterův model pěti sil

Analýza konkurenčního prostředí bude provedena na základě modelu pěti sil. Tento nástroj pro analýzu konkurence vytvořil M. Porter. Cílem modelu je pochopit síly, které v tomto prostředí působí, identifikovat, které mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro firmu Merida bude proto nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokusit se jejich působení využít ve svůj prospěch. [8,s34]



Obr. 13 - Model pěti sil Zdroj: [13,s48]

Model pěti sil (pro firmu Merida HK)

Konkurenti v odvětví: Ze schématu uvedeného výše je zřejmé, že nejpodstatnější jsou pro každý podnik konkurenční síly vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky. Každý podnik v tomto odvětví si chrání své strategické koncepce na získání konkurenční výhody. Odvětví se nachází v období zralosti, tudíž by se dalo považovat konkurenční prostředí za to stabilnější. Mezi firmy, které by mohli podnik ohrozit a vytvářejí hybné síly, lze zařadit stejně velké firmy s obratem kolem 200 mil. Kč. V odvětví prodeje hygienických prostředků a sanitárních zařízení spadá cca 6 firem. Jsou to firmy:

- CWS
- Alfaservis (alfaclasic)
- Sanitech (Venc)
- Compact servis
- Lorika
- Hygotrend

Dalšími konkurenty v odvětví jsou 3 firmy, avšak nejsou to typičtí konkurenti, kteří by přímo firmu Merida Hradec Králové ohrožovali. Jde o společnosti, které využívají k prodeji svých výrobků různé distribuční cesty a tím pádem je různá cena. Z tohoto důvodu tato konkurence nemá zdaleka tak silnou vyjednávací pozici, jako zmíněných 6 firem. Jelikož se jedná o povědomé společnosti, budou zde pro doplnění uvedena i jejich jména:

- Kimberly Clark
- Tork
- Metsatissue

Substituty: Firmu Merida mohou také ovlivnit síly vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniku v jiných odvětvích. V tomto směru se nalézá nebezpečí levných substitutů. Je ovšem důležité podotknout, že s nižší cenou, u těchto výrobků, výrazně klesá i kvalita. V odvětví se jedná o nediferencovaný produkt. Náklady na změnu dodavatele zde jsou minimální (zásobníky a jiný druh náplní), proto přechodu k jinému dodavateli většinou nic nebrání. Záleží tedy na zákazníkovi, zda požaduje kvalitu nebo velmi nízkou cenu. S tímto problémem se firma musí poslední dva roky vyrovnávat z důvodu krize, kdy mnoho zákazníků požaduje nižší cenu. Hrozba substitutů je proto velkou hrozbou pro firmu Merida.

Potenciální noví konkurenti: Vstup do odvětví nekomplikuje mnoho bariér, proto vstup potenciálních nových konkurentů není obtížný. Jen málo jich však dosáhne dlouhodobé pozice v odvětví, je totiž důležité v tomto odvětví mít stálé obchodní partnery a klientelu. Jak bylo již uvedeno v analýze mikrookolí toto odvětví se nachází ve fázi zralosti, i proto mnoho nových konkurentů již nevstupuje. Je tedy zřejmé, že vstup nových konkurentů stále hrozí, ale ne s takovou razancí, jako např. před 10 lety. Ve prospěch firmy také přispívá určitý zkušenostní efekt v odvětví. Firma v odvětví působí již 18 let a z toho plyne i výhoda znalosti značky a jistá loajalita zákazníků. Je tedy zřejmé, že potenciální noví konkurenti by neměli firmu nijak významně ohrozit.

Dodavatelé klíčových vstupů: Vyjednávací síla dodavatelů klíčových vstupů je v tomto odvětví poměrně vysoká. Firma Merida se snaží udržovat dlouhodobé vztahy se svými dodavateli. V tomto odvětví jsou dodavatelé klíčovou záležitostí. Pokud si firma zakládá na kvalitních výrobcích je nucena prodávat své výrobky za vyšší ceny. Získat jiné dodavatele se stejně kvalitními výrobky by bylo pro společnost velice obtížné. Největším rizikem v dnešní době je stále se zvyšující se ceny dodávek. Velkou hrozbou je také nedostatek surovin na výrobu papírového sortimentu (ručníky, toaletní papír, atd.), tato hrozba také ovlivňuje ceny dodávek a může způsobit i nedostatek produktů. Dodavatelé vstupů pocházejí z několika zemí:

Dávkovače a zásobníky odebírají především z Anglie, USA a České republiky.

- Papírové ručníky a toaletní papír dováží z Itálie, Slovenska a Polska.
- Úklidovou chemii odebírají z Polska a České republiky.

Kupující: Pro společnost Merida jsou nejdůležitějšími zákazníky úklidové společnosti a státní instituce, obchodní a výrobní společnosti, školy, zdravotnická zařízení, restaurace, hotely. Vyjednávací síly kupujících jsou veliké, jelikož se na trhu objevují velice nekvalitní a levné výrobky, proto je často těžké přesvědčit zákazníky o kvalitě a vyšší ceně. Firma se proto snaží spolupracovat s kupujícími dlouhodobě a ne jednorázově, kdy není schopna konkurovat levným výrobkům. Ovšem není výjimkou, že zákazníci, kteří odejdou za levnější produkcí, se během půl roku vrátí. Značným problémem jsou také výběrová řízení u velkých zakázek státních institucí. Výběrová řízení bývají netransparentní, z čehož také plyne velká vyjednávací síla kupujících.

Na základě této analýzy lze shrnout, že v odvětví převládá tendence vyšší nabídky nad poptávkou. Za povšimnutí stojí i vyjednávací síly dodavatelů a hrozba substitutů. Tyto síly vedou k ovlivňování cen. Merida však zastává strategii vyšší nebo srovnatelné ceny, tudíž svou cenu nesnižuje na úkor kvality. Většina kroků, které firma provedla, většinou vedla pouze k dočasným konkurenčním výhodám. Většina strategií byla snadno napodobitelná. Pokud by společnost dokázala změnit strukturu odvětví, mohla by podstatně změnit přitažlivost daného odvětví a tím by se i změnila pravidla konkurenčního boje. Pro společnost bude v následujících letech nalézat nové metody soupeření a tvořivě přistupovat k aspektům struktury odvětví, které budou pro dlouhodobou výnosnost významné.

3.4.2 Charakteristika konkurenčních firem

Pro určení marketingové strategie je důležité mít dostatek informací, proto v této kapitole budou stručně charakterizovány konkurenční společnosti. Bude zde uveden základní kapitál, tržby z prodeje zboží, náklady na prodané zboží a hospodářský výsledek za rok 2009, protože údaje za rok 2010 nejsou dosud dostupné. Na konci této kapitoly budou zjištěné výsledky shrnuty do grafů.

CWS Čechy, s.r.o.

Společnost CWS Čechy, s.r.o. byla založena v roce 1995. Zabývá se poskytováním produktů sanitární techniky - zásobníky mýdel, zásobníky ručníků, osvěžovače vzduchu a vstupní čistící rohože. Kromě prodeje těchto produktů nabízí i služby komplexní péče o výrobky CWS u zákazníka bez toho, aby tyto zákazník kupoval.

V současnosti CWS Čechy, s.r.o. obsluhuje přes 5000 zákazníků po celé České republice a to dle jednotného systému platného pro celou CWS.

CWS je v tomto odvětví považována za průkopníka výroby zásobníků mýdel a ručníků. Neustálou inovací a modernizací svých produktů a zejména služeb, kterými si získává stále nové zákazníky, inspiruje CWS rovněž konkurenci a pomáhá tím posouvat hranice nabídky špičkových produktů a prvotřídních služeb pro zákazníky stále dál. [16]

- Základní kapitál: 69.750.000 Kč
- Tržby za prodej zboží: 25.029.000 Kč
- Náklady na prodané zboží: 10.663.000 Kč
- Výsledek hospodaření: 468.000 Kč[16]

ALFA SERVIS - KaR, spol. s r.o.

Společnost ALFA SERVIS - KaR, spol. s r.o. byla založena v roce 1997. Zabývá se prodejem moderních hygienických potřeb a spotřebním materiálem.

- Základní kapitál: 200.000 Kč
- Další údaje o hospodaření společnosti nebyly dostupné. [17]

VENCL, s.r.o. (Sanitech)

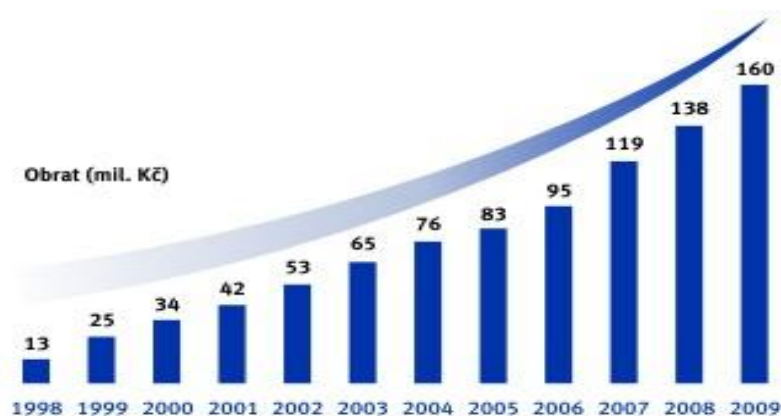
Společnost VENCL, s.r.o. byla založena 1994 v Praze, ale začátky podnikání sahají až do roku 1991. Historie společnosti VENCL, s.r.o. se datuje několika významnými událostmi, které určily směr jejího vývoje.

V roce 1994 navázala společnost spolupráci se švýcarskou firmou International Company S. Za dva roky navázala spolupráci se španělskou společností Medclinics, S.A. V dalším roce uzavřela exkluzivní smlouvu o dovozu, distribuci a servisu s celosvětově působícím americkým producentem sanitárního vybavení Bobrick Washroom Equipment, Inc. V roce 1998 společnost založila dceřinou společnost založení dceřinné společnosti pro slovenský trh VENCL SK, s.r.o. [18]

- Základní kapitál: 1.000.000 Kč
- Tržby za prodané zboží: 78.634.000 Kč
- Náklady na prodané zboží: 49.439.000 Kč
- Hospodářský výsledek: 8.378.000 Kč[18]

COMPACT servis s.r.o.

COMPACT servis s.r.o. je česká obchodní společnost. Byla založena v roce 1998. V roce 2000 vstoupila do CAC (Česká asociace úklidu a čištění). Cílem společnosti je nabízet na trhu v České a Slovenské republice komplexní služby při dodávkách hygienických systémů, úklidové techniky, průmyslových utěrek, čisticích prostředků a polyetylenových sáčků a pytlů pro separaci a sběr odpadů. Nabízejí především produkty vyráběné v zemích Evropské unie, které mají standardní kvalitu ověřenou tímto náročným trhem. Ta je doplňována i českými výrobky. Jejich zákazníci jsou především úklidové společnosti, výrobní závody v automobilovém a potravinářském průmyslu, zdravotnická a školská zařízení, hotely a restaurace. [19]



Obr. 14 - Obrat společnosti Compact servis Zdroj: [19]

Na obr. 13 – Obrat společnosti Compact servis lze vidět stále rostoucí obrat od roku 1998 do roku 2009. Ovšem v porovnání s konkurencí tohoto vzestupu dosahovala většina společností a růst obratu není směrodatný.

- Základní kapitál: 200.000 Kč
- Tržby za prodané zboží: 107.127.000 Kč
- Náklady na prodané zboží: 84.415.000 Kč
- Hospodářský výsledek: - 337.000 Kč (Provozní HV – 505.000Kč , v loňském roce dosahovala společnost zisku) [19]

LORIKA CZ s.r.o.

LORIKA CZ s.r.o. je ryze česká společnost zajišťující služby hygienického servisu od r. 1993 Křesťanská firma, která realizuje své aktivity na biblických principech podnikání. Společnost sídlí v Olomouci a pobočky se nacházejí v Teplicích v Čechách a v Náchodě. Také disponuje sítí regionálních obchodních zástupců, kteří pokrývají celou ČR. Společnost je distributorem především produktů značky KimberlyClark.

- Základní kapitál: 240.000 Kč
- Tržby za prodané zboží: 90.168.000 Kč
- Náklady na prodané zboží: 60.335.000 Kč
- Hospodářský výsledek: 2.286.000 Kč[20]

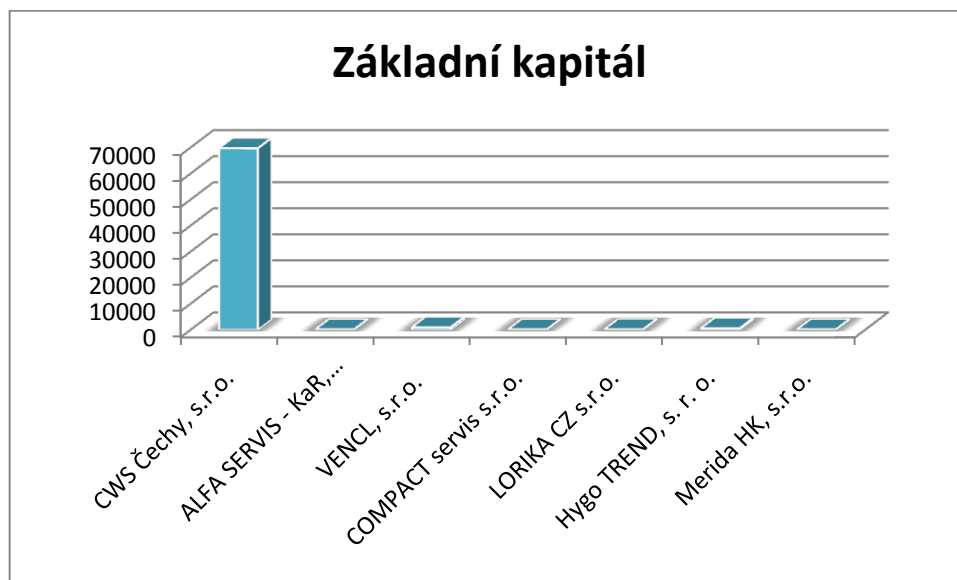
Hygo TREND, s. r. o.

V roce 1993 vznikla firma Hygotrend jako fyzická osoba, která se výhradně zabývala dodávkami produktů osobní hygieny v regionu Mladá Boleslav. Od roku 2002 společnost Hygotrend rozšiřuje svůj sortiment o speciální produkty a techniku pro sanitaci v potravinářství.

Společnost nabízí široký sortiment výrobků a služeb - od osoušečů rukou, toaletního papíru, mýdel, odpadních košů, popelníků, odpadních pytlů a sáčků, přes nádoby na odpad, stojany, dávkovače, úklidovou chemii (tech. spreje, disperze, polymery, čističe koberců, oken, skla, leštěnky, čističe kovů, průmyslové, sanitární, alkoholové, univerzální, dezinfekční a antibakteriální prostředky), wc prostředky, kuchyňské a abrazivní přípravky. Až po čističe odpadů, prací prostředky, osvěžovače vzduchu, krémy, gely a pasty na ruce. Společnost je autorizovaným a největším distributorem výrobků TORK označující se vysokou kvalitou. S touto značkou je spojena celá historie společnosti. Mezi sortiment patří výrobky obchodních značek nejen TORK , ale též Metsä Tissue S.A. [21]

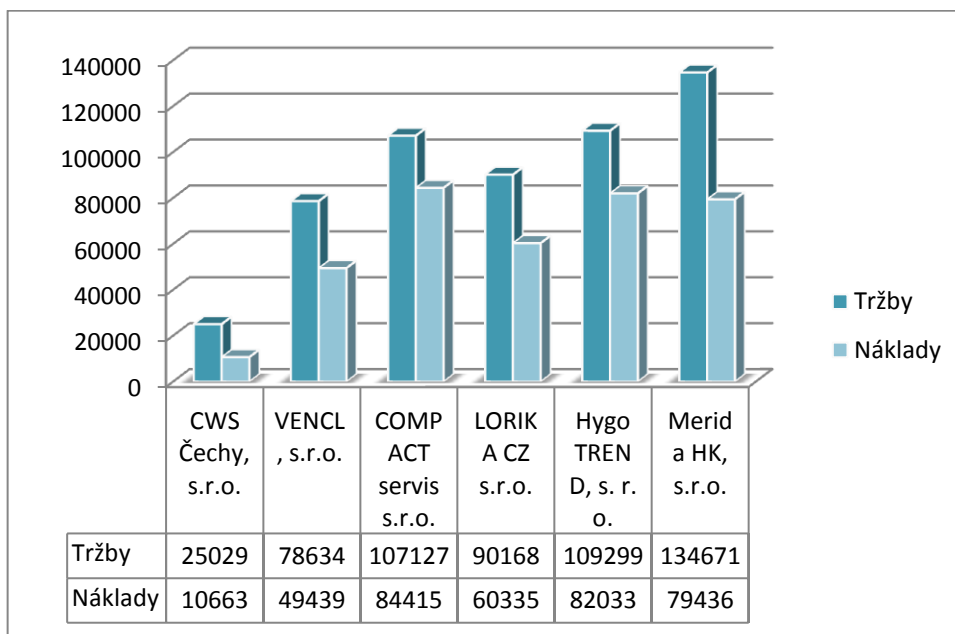
- Základní kapitál: 600.000 Kč
- Tržby za prodané zboží: 109.299.000 Kč
- Náklady na prodané zboží: 82.033.000 Kč
- Hospodářský výsledek: 4.189.000 Kč[21]

Na následujícím grafu je znázorněn základní kapitál jednotlivých společností. Jak lze vidět na grafu nejvyšším základním kapitálem disponuje společnost CWS. Ostatní společnosti mají základní kapitál pro společnosti s ručením omezeným, tedy 200.000Kč, kromě Hygotrendu, který má základní kapitál 600.000Kč.



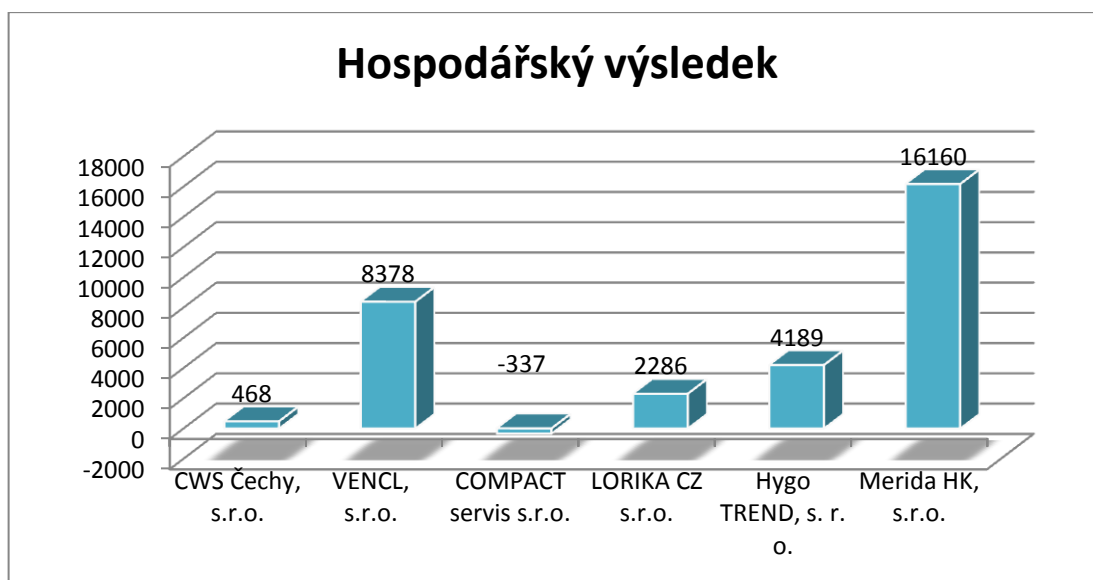
Obr. 15 - Základní kapitál konkurenčních společností Zdroj: Vlastní zpracování

Na obr. č. 16 jsou znázorněny tržby a náklady na prodané zboží jednotlivých společností. Jak vyplývá z grafu, největších tržeb dosahovala Merida, Hygo trend a Compact servis. Tržby ovšem samy o sobě nemají vypovídací hodnotu, proto jsou tržby porovnávány s náklady vynaloženými na tržby.



Obr. 16 - tržby a náklady konkurenčních společností Zdroj: Vlastní zpracování

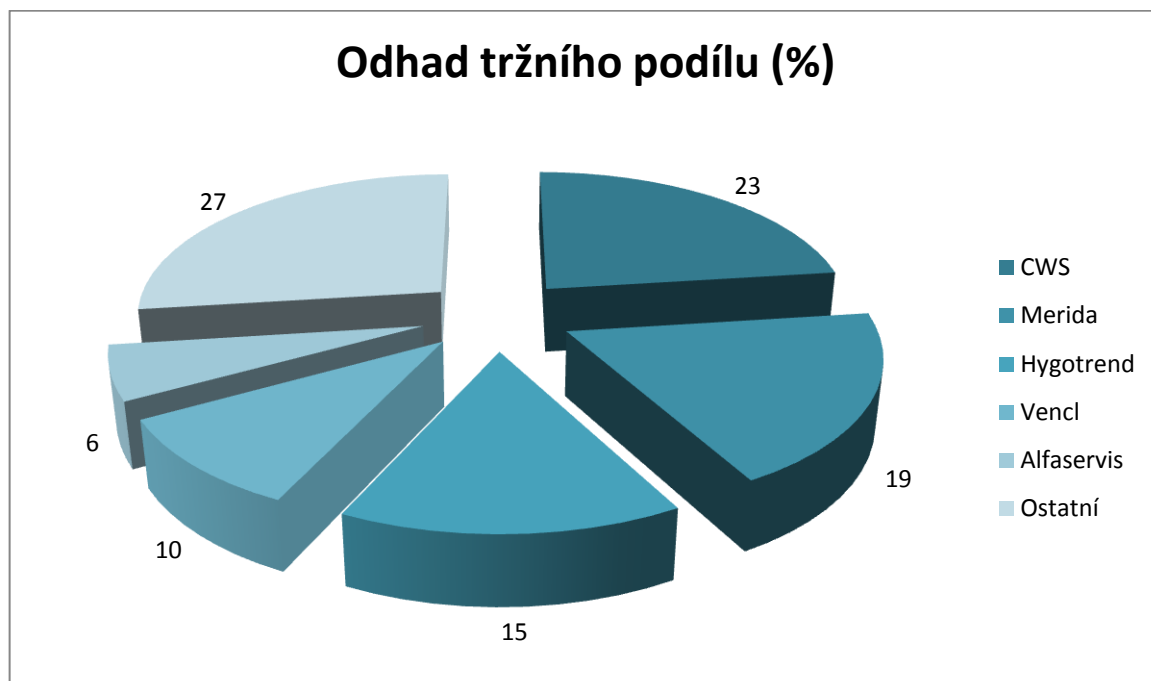
Na obr. 17 lze vidět grafické znázornění hospodářského výsledku. Hodnoty hospodářského výsledku jsou vypočítány jako rozdíl výnosů a nákladů celkem. Tyto hodnoty byly získány z výkazů zisků a ztrát jednotlivých společností.



Obr. 17 - Hospodářský výsledek společností Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.3 Tržní podíl

V předchozí kapitole byli charakterizováni největší konkurenti společnosti. Na základě rozhovoru s jednatelem společnosti byl sestaven graf tržního podílu, jde pouze o orientační tržní podíl, jelikož přesné údaje nejsou známy.



Obr. 18 - Odhad tržního podílu Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z předchozího grafu rozdíly mezi největšími konkurenty nejsou nijak velké. Pod skupinou ostatní jsou zařazeni malí konkurenti s levnými výrobky. Lze tedy odvodit, že by bylo velice vhodná spolupráce velkých podniků pro potlačení takovéto konkurence.

3.5 Analýza zdrojů a schopností

Marketingová strategie, která je konkrétně a správně formulována, směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím. Vnější okolí a reakce společnosti na jeho změny jsou pro určení strategie důležité, ale společnost musí především vycházet ze svých cílů, zdrojů a schopností. [13,s73]Proto bude v následujících subkapitolách provedena analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti Merida Hradec Králové, s.r.o.

3.5.1 Identifikace a analýza zdrojů

Při identifikaci zdrojů podniku je důležité zaměřit se na identifikaci konkurenční výhod ze zdrojů vyplývajících. Proto byly dané zdroje nejprve rozděleny do 4 základních kategorií:

1) Hmotné zdroje

Společnost Merida disponuje skladovacími a obchodními plochami o rozloze více než 4.000 m². Většinu ploch vlastní a byly na nich provedeny rekonstrukce, tudíž stáří a spolehlivost tohoto hmotného zdroje na velice dobré úrovni. Pro lepší dostupnost poskytovaných služeb zákazníkům má společnost 5 provozoven. Dalším hmotným zdrojem jsou ve společnosti dopravní prostředky. Dopravní prostředky jsou zásadním zdrojem. Firma vlastní 11 dodávkových vozů Opel Movano a VW Crafter. Stáří jednotlivých dopravních prostředků je různé. Ve společnosti jsou jednotlivé vozy ve správnou chvíli, obměňovány, aby nedocházelo k plýtvání peněžních zdrojů na nákladné opravy. Jelikož firma vlastní dostatek dopravních prostředků, tak je schopna poskytovat flexibilní služby svým zákazníkům.

2) Lidské zdroje

Ve společnosti pracuje 45 zaměstnanců. Všichni zaměstnanci mají ukončené střední vzdělání, 10 zaměstnanců má ukončené vysokoškolské vzdělání. Z hlediska lidských zdrojů je pro společnost důležitá zkušenost s danou činností, kterou zaměstnanec vykonává. Zaměstnanci jsou loajální a motivovaní. Všichni zaměstnanci pravidelně absolvují školení o produktech, které společnost prodává, aby byli schopni o nich poskytovat kvalitní a relevantní informace. Obchodní zástupci jsou také navíc 2x do roka školeni v obchodních dovednostech.

3) Finanční zdroje

Společnost nedisponuje žádnými nadměrnými finančními zdroji. Je financována vlastními a také cizími zdroji. Společnost nikdy neměla problémy se solventností, a proto jsou pro ni cizí zdroje dobře dostupné. Tento fakt představuje potenciální konkurenční výhodu. Další údaje týkající se zdrojů budou uvedeny v kapitole Finanční analýza.

4) Nehmotné zdroje

Podnik si za svou dobu existence vybudoval dobré jméno. V daném odvětví patří mezi nejvýznamnější podniky. Spotřební produkty (toaletní papír, papírové ručníky) získaly certifikát ekologicky šetrný výrobek.

Z identifikovaných zdrojů vyplývá pro firmu několik zřejmých konkurenčních výhod. Mezi největší patří dobré jméno společnosti, její hmotné zdroje ve velice dobrém stavu a lidské zdroje. Veškeré identifikované zdroje jsou pro společnost zásadní, ale nejdůležitější jsou vztahy mezi nimi a soubor těchto vztahů působí jako silná konkurenční výhoda. [13,s74]

3.5.2 Identifikace a analýza schopností

Schopnost společnosti využít své zdroje a efektivně je proměnit na výstup je důležitým faktorem při získávání konkurenční výhody. Míra využití zdrojů bude vyjádřena výnosností, využitím aktiv a pracovním kapitálem v kapitole Finanční analýza. [13,s75]

3.5.3 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí celkové analýzy zdrojů. V této analýze se projevuje vliv minulých rozhodnutí týkajících se např. marketingové strategie. Analýza by měla napovědět kterým směrem se dále ubírat. Úkolem finanční analýzy, která bude následovat je zhodnotit finanční pozici podniku ve srovnání s nejbližší konkurencí. Tato analýza bude podstatná také pro určení silných a slabých stránek podniku. [13,s80]

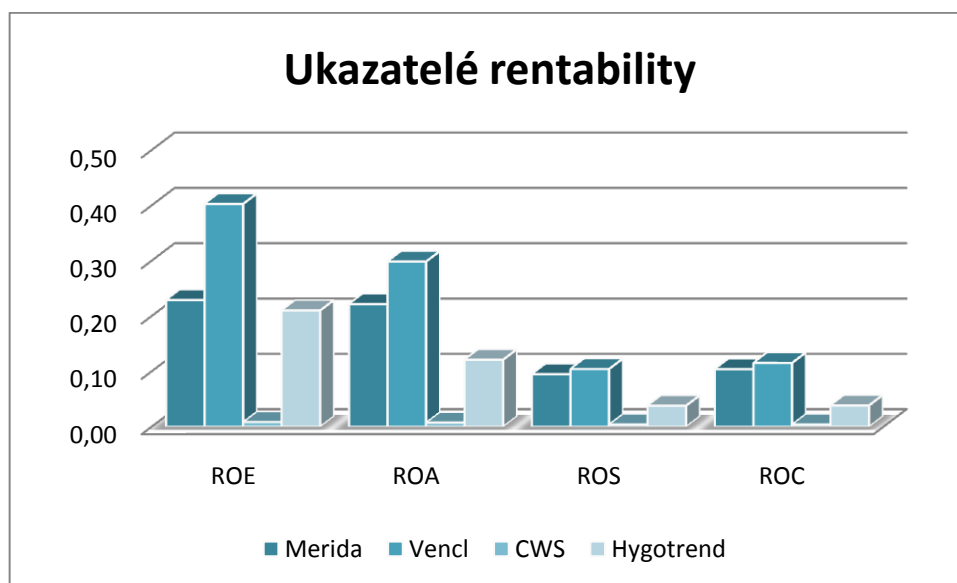
Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability patří do skupiny poměrových ukazatelů. Vyjadřují výsledek podnikových aktivit, tím, že poměrují zisk podniku např. s tržbami, aktivy a vlastním kapitálem. V následující tabulce jsou uvedeny základní ukazatele rentability vypočtené pro jednotlivé společnosti.

Tab. 1 - Ukazatelé rentability

	Merida	Vencl	CWS	Hygotrend
ROE	0,23	0,40	0,0084	0,21
ROA	0,22	0,30	0,0073	0,12
ROS	0,09	0,10	0,0041	0,04
ROC	0,10	0,12	0,0041	0,04

Obecně pro ukazatele rentability platí, že čím jsou hodnoty daných ukazatelů vyšší tím lépe. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je nejvyšší u společnosti Vencel, což znamená, že firmě 1 vložená Kč vlastního kapitálu přináší 0,4Kč zisku. Zisková marže u Meridy je 23% a u Hygotrendu 21%. Společnost CWS má velice nízkou ziskovou marži z důvodu minimálního hospodářského výsledku, kterého dosáhla. U ukazatelů rentability aktiv (ROA), rentability tržeb (ROS) a rentability nákladů (ROC) jsou výsledky u jednotlivých podniků na stejné úrovni jako u ROE. Výsledky jsou znázorněny na grafu uvedeném níže.



Obr. 19 - Ukazatelé rentability Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z grafu ukazatelé rentability seřadili společnosti takto: nejlepších výsledků dosahovala společnost Vencel, dále Merida, Hygotrend a s velmi nízkou rentabilitou skončila společnost CWS.

Ukazatelé likvidity

Likviditou se označuje schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se na peněžní prostředky. Likvidita je předpokladem finanční stability společnosti. Rozlišují se tři druhy likvidity. Jednotlivé hodnoty likvidity jsou uvedeny v následující tabulce.

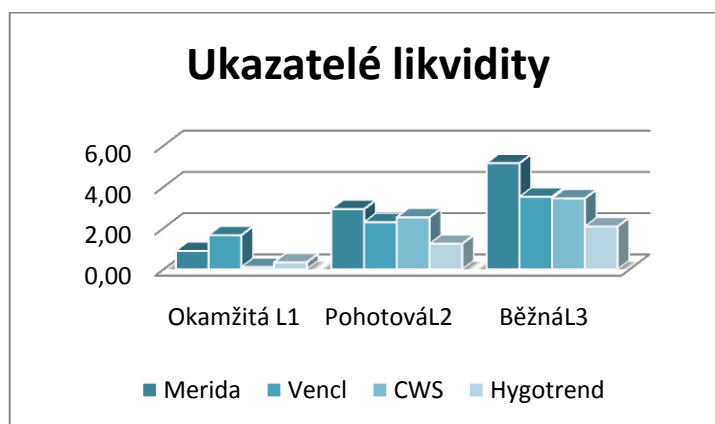
Tab. 2- Ukazatelé likvidity Zdroj: Vlastní zpracování

	Merida	Vencl	CWS	Hygotrend
Okamžitá L1	0,89	1,65	0,1113	0,34
PohotováváL2	2,92	2,29	2,5215	1,23
BěžnáL3	5,15	3,52	3,4398	2,08

První likvidita je označována jako okamžitá, její doporučená hodnota je 0,5. Jak lze vidět z tabulky nejbližší doporučené hodnoty se pohybuje společnost Merida a Hygotrend. U Meridy je tato hodnota vyšší z důvodu vysokého objemu držených zásob. U Hygotrendu hodnoty nižší kvůli vyšším krátkodobým závazkům.

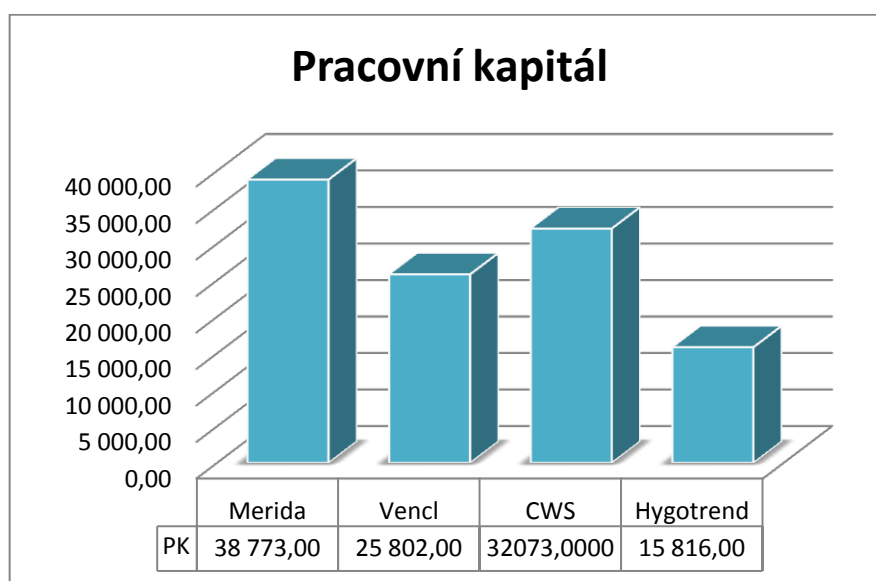
Druhá likvidita je nazývána pohotovou. Doporučené hodnoty pro tuto likviditu jsou v rozmezí od 1 do 1,5. Z tabulky je patrné, že většina společností má pohotovou likviditu vyšší než je doporučovaná. Můžeme tedy hovořit o částečné efektivitě využití finančních zdrojů. Pouze společnost Hygotrend splňuje doporučené hodnoty.

Třetí likviditou je likvidita běžná. Vypočtený ukazatel by se měl pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Všechny společnosti mají ukazatele vyšší, než jsou doporučené hodnoty.



Obr. 20- Ukazatelé likvidity Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní kapitál je ukazatel, který je také zařazován mezi ukazatele aktivity. Tento ukazatel vyjadřuje rozdíl mezi oběžným majetkem a celkovými krátkodobými dluhy (závazky). Z pohledu manažerů společnosti by měl pracovní kapitál být co nejvyšší, ovšem vlastníci by naopak minimalizovali tyto hodnoty. Hodnoty Pracovního kapitálu pro jednotlivé společnosti jsou graficky znázorněny na grafu, který naleznete níže.

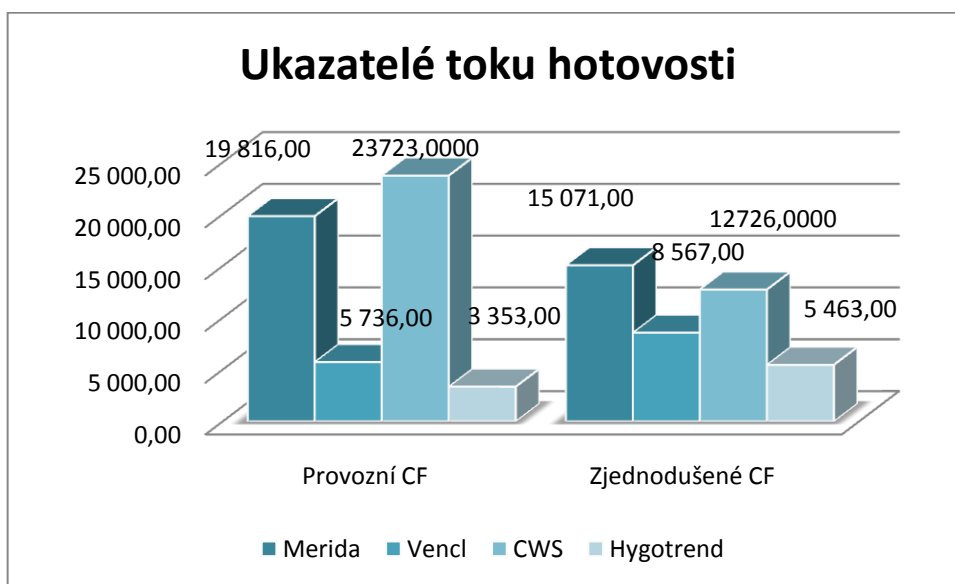


Obr. 21 - Pracovní kapitál Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z grafu nejvyšší hodnoty pracovního kapitálu dosahuje společnost Merida a o něco méně dosahují společnosti CWS, Vencel a Hygotrend.

Ukazatelé toku hotovosti

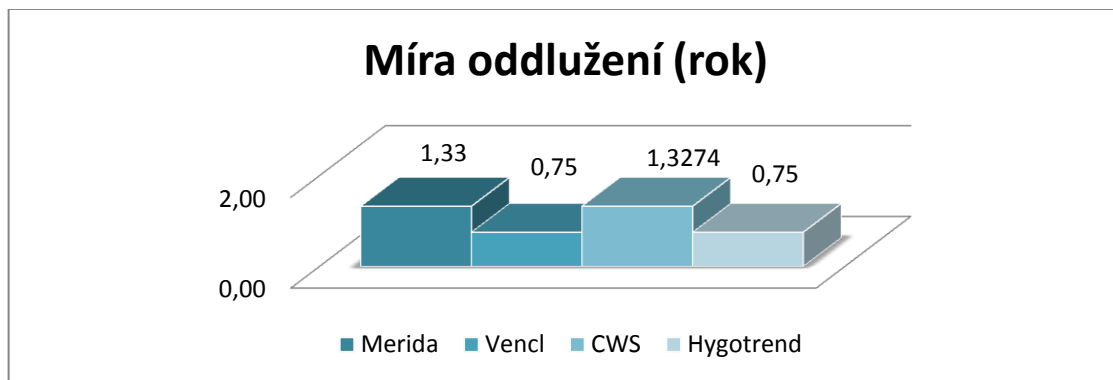
Ukazatele Cash Flow (CF) poskytují informace o tom, jak společnosti reálně hospodaří. Provozní CF se zabývá pouze provozní. V tomto ukazateli nejsou zahrnuty mimořádné položky hospodaření. V ukazateli zjednodušené CF se při výpočtu zaměřuje na změnu rezerv oproti provoznímu, který zaznamenává uměnu položek pracovního kapitálu. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou vidět na grafu Ukazatele toku hotovosti.



Obr. 22 - Ukazatelé toku hotovosti Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ukazatele peněžních toků obecně platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je hospodaření společnosti lepší.

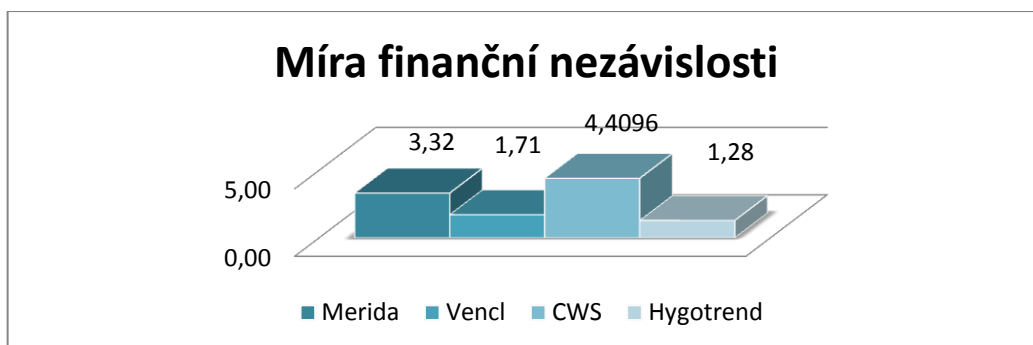
Ukazatelem, který vychází ze zkráceného CF je míra oddlužení. Tento ukazatel vypovídá o tom, za jak dlouho by jednotlivé společnosti splatili veškeré své dluhy. U tohoto ukazatele tedy platí, že čím je hodnota nižší tím lépe pro společnost. Míru oddlužení znázorňuje následující graf.



Obr. 23 - Míra oddlužení Zdroj: Vlastní zpracování

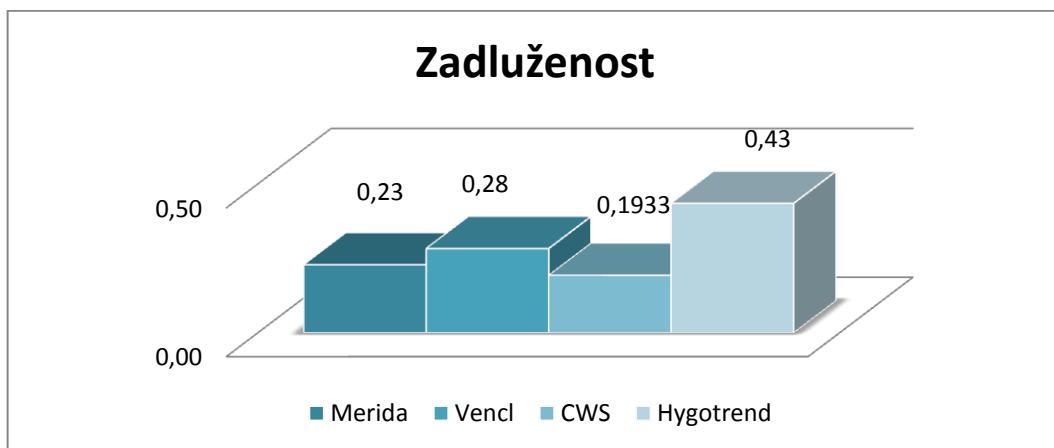
Ukazatele financování

Ukazatele financování se opět zabývají finanční stabilitou a zdravím podniku. Odvíjí se od podílu celkových zdrojů na cizí zdroje podniku. Prvním ukazatelem je míra finanční nezávislosti, vypovídá o tom, kolik korun vlastního kapitálu připadá na jednu korunu použitých cizích zdrojů. Ve zjednodušeném doporučení je uvedena hodnota kolem 1 této hodnotě se blíží pouze společnost Vencel a Hygotrend. Merida a CWS převyšují tento ukazatel. Toto může být způsobeno, že firmy udržují vysoký objem vlastního kapitálu a méně využívají cizích zdrojů.



Obr. 24 - Míra finanční nezávislosti Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti je jedním z ukazatelů financování. Vyjadřuje, v jakém rozsahu využívá podnik k financování dluh. V této oblasti dochází ke konfliktu vlastníků a věřitelů. Vlastníci mají zájem na vyšším zadlužení, protože nízké hodnoty snižují výnosnost kapitálu. Věřitelé naopak mají zájem na nižší míře zadlužení, protože vysoký podíl cizího kapitálu signalizuje zvyšující se riziko.

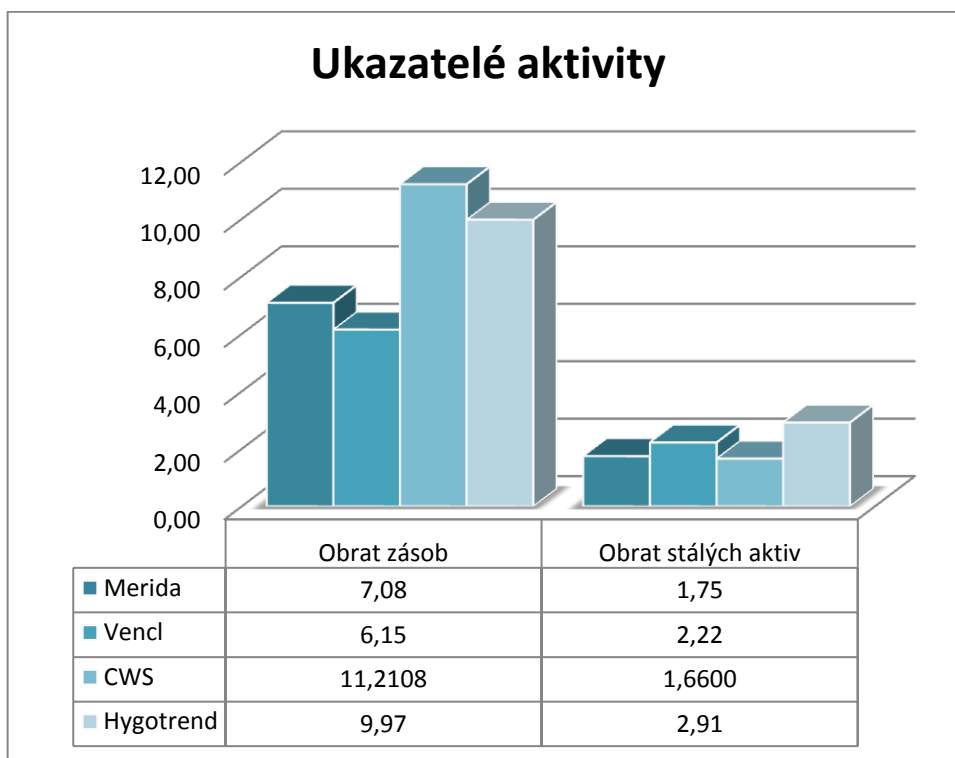


Obr. 25 - Míra zadluženosti Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučené hodnoty pro tento ukazatel se pohybují kolem 0,4 až 0,6. Jek je možné vidět z předchozího grafu pouze Hygotrend dosahuje na doporučenou hodnotu. Ostatní společnosti se nacházejí pod hranicí doporučených hodnot, což způsobuje menší objem využívaných cizích zdrojů.

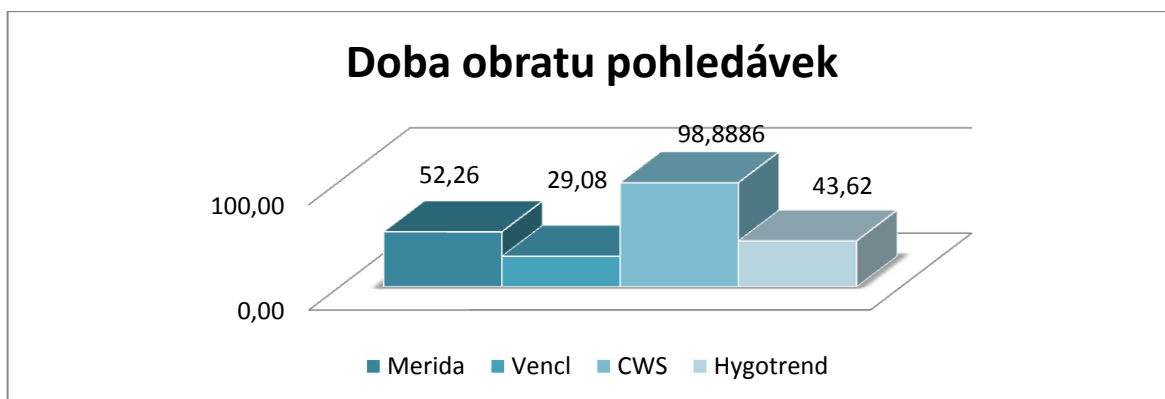
Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity se zabývají tím, jak efektivně společnosti hospodaří se svými aktivy. Prvním ukazatelem je obrat zásob, z grafu je zřejmé, že Merida a Vencel, hospodaří se svými aktivy podobně. Oproti tomu druhá dvojice CWS a Hygotrend mají vyšší hodnoty obratu zásob, čímž mohou mít vyšší náklady spojené s vázaností finančních prostředků. Druhým ukazatelem je obrat stálých aktiv, který vyjadřuje, efektivitu využívání stálých aktiv. Z výpočtů vyplývá, že dané společnosti hospodaří se stálými aktivy přibližně stejné úrovni.



Obr. 26 - Ukazatelé aktivity Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím grafu je znázorněn další ukazatel aktivity a to doba obratu pohledávek. Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho musí společnost čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Obecně platí, že čím je doba obratu pohledávek kratší tím lépe pro podnikové hospodaření.

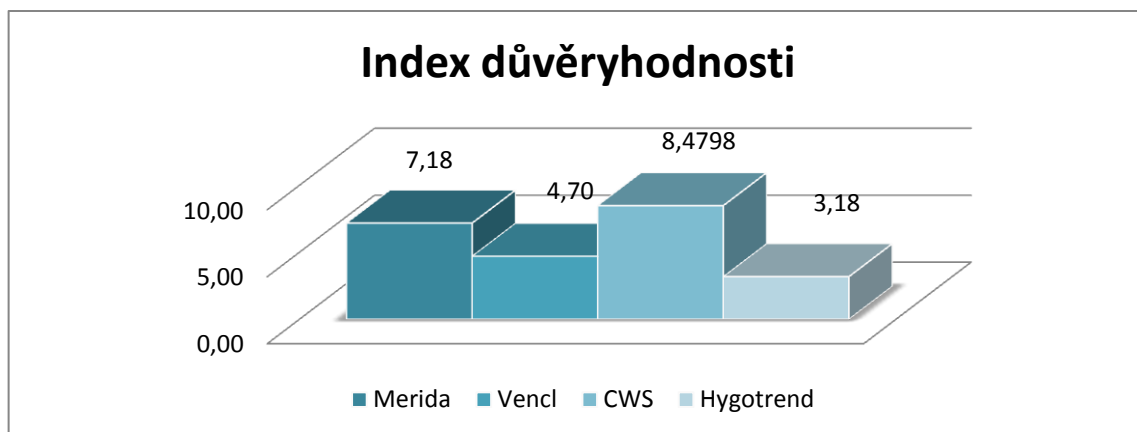


Obr. 27 - Doba obratu pohledávek zdroj: Vlastní zpracování

Graf doby obratu pohledávek znázorňuje konkrétní hodnoty. Nejlépe podle výsledků si stojí společnosti Vencel a Hygotrend. O něco hůře je na tom Merida s dobou obratu pohledávek 52 dní, což není pro společnost optimální.

Index důvěryhodnosti

Index důvěryhodnosti je založen na standardních poměrových ukazatelích z oblasti aktivity, výnosnosti a zadluženosti. Jak je zřejmé z následujícího grafu všechny společnosti mají index důvěryhodnosti nad hodnotou 2. Můžeme tedy u těchto společností předvídat uspokojivou finanční situaci. Společnosti by tedy i v budoucnu měly být finančně úspěšné.



Obr. 28 - Index důvěryhodnosti Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza patří všeobecně k nejpoužívanějším technikám pro stanovení síly, konkurenčních výhod a slabých stránek podniku. K přednostem této metody je její jednoduchost a srozumitelnost. V následující analýze půjde především o stanovení vnitřní situace podniku a charakterizování vnějšího okolí na základě příležitostí a hrozeb. Analýza se opírá o výsledky z provedených analýz v předchozích subkapitolách. Výsledky této analýzy budou sloužit jako východisko pro formulaci strategie. [13,s91]

Silné stránky

- Známa značka – produkty této značky bylo v Evropě zařízení více než 80.000 firem a institucí.
- Tradice – firma v oboru působí již 18 let.
- Kvalita produktů a služeb – je držiteli certifikátů: ISO 9001:2001 potvrzující zavedení a používání systému managementu jakosti, „ekologicky šetrný výrobek“.
- Šíře sortimentu
- Firemní kultura

Slabé stránky

- Nedostatky v oblasti marketingu
- Obtížná diferenciacie – kvalitních a nekvalitních produktů z tohoto odvětví.
- Vyšší nebo srovnatelné ceny s konkurencí

Příležitosti

- Vlastní výroba suroviny na výrobu papíru
- Technologický rozvoj - nové technologie, materiály na výrobu produktů

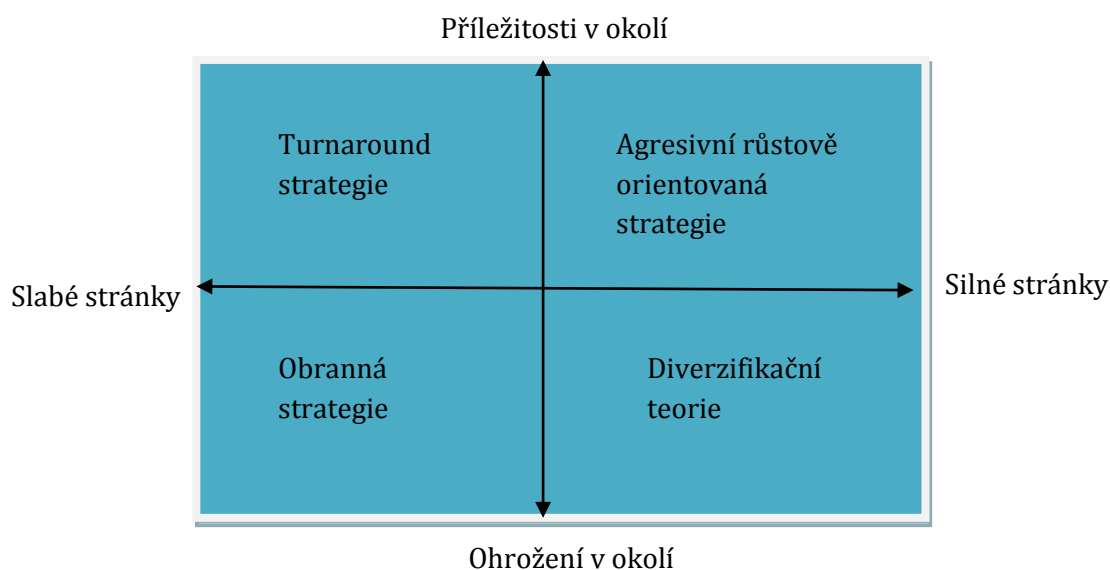
Hrozby

- Vstup levné a přesto kvalitní konkurence
- Odchod zkušených pracovníků
- Zvyšující se ceny vstupů
- Zvýšení objemu nedobytných pohledávek
- Oslabení prodejů z končící krize, které se nemusí vrátit do původního na původní úroveň.

Cílem této analýzy bylo odhalit faktory relevantní pro formulaci marketingové strategie. SWOT analýza také zvyšuje vnímavost podniku vůči vnějšímu okolí. SWOT analýza uvedená výše se opírá o provedené analýzy v předchozích subkapitolách. Výsledky této analýzy budou sloužit jako přehledný nástroj a bude sloužit k orientaci pro vnímání strategické pozice.

3.6.1 Diagram SWOT analýzy

Diagram SWOT analýzy slouží k snazšímu porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Diagram napomáhá k systematické strategické volbě. Kombinací faktorů, uvedených ve SWOT analýze, je možné zhodnotit možné budoucí varianty vývoje a přiřazuje k nim rozdílné strategické volby. Je možné na základě tohoto diagramu iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie. Souhrn jednotlivých klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty. [13,s92]



Obr. 29 - Diagram analýzy SWOT Zdroj: [13,s92]

Na základě dříve provedené SWOT analýzy vyplývá, že podnik se nachází ve druhém kvadrantu v uvedeném diagramu analýzy SWOT. Podnik má dostatek silných stránek, které budou podrobeny nepřízní okolí. Silné stránky se tedy budou střetávat s hrozbami. V tomto okamžiku je důležité, aby podnik včas rozpoznal hrozby a dokázal je přeměnit v příležitosti. Na základě diagramu lze tedy vyvodit, že by mohla být v podniku zvolena strategie diverzifikace. Od čehož by byly odvozeny marketingové cíle a strategie.

3.7 Benchmarking

Pojem benchmarking v sobě skrývá mnoho významů. V této části bude benchmarking použit jako nástroj rozšiřující strategickou analýzu provedenou v předchozích kapitolách. Benchmarking je *"...hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům"*. Takto Robert C. Camp, jedna z vůdčích osobností v oblasti benchmarkingu, stručně charakterizoval benchmarking. Můžeme ho tedy chápat jako systematické srovnávání a měření výkonů, postupů vlastního podniku s těmi, kdo byli vybráni jako vhodní za účelem zlepšování a dosažení vynikajícího výsledku. [24]

Právě Benchmarking se stal zásadní součástí úspěchu amerických firem, které ho používají jak nástroj managementu. Benchmarking tedy může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigmat, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti (excelenci). Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. [23]

3.7.1 Druhy benchmarkingu

Benchmarking se prvotně dělí na:

- interní,
- externí.

Toto dělení se provádí podle partnera, se kterým je podnik srovnáván. V interním benchmarkingu porovnání probíhá v rámci jedné organizace mezi jejími organizačními jednotkami, tato forma se neprovádí v malých a středních podnicích. U externího benchmarkingu je společnost porovnávána s odvětvím nebo konkurenční organizací. Protože je cílem provést srovnání s konkurencí, bude v této práci použita forma externího benchmarkingu. [8,s49]

Benchmarking lze podle předmětu zkoumání dělit na:

a) benchmarking orientovaný na konkurenci

- porovnává vybrané parametry s přímou konkurencí na trhu nebo s podniky, které nabízejí podobné výrobky na jiných trzích;
- zaměřuje se na bezchybnou výrobu, dostupnost montážních prvků, výrobků, disponibilitu pracovníků, bezchybné prodejní zakázky, bezproblémová expedice;

b) zákaznický

- porovnává to, co podnik nabízí s tím, co zákazník očekává;
- hledá odpověď na otázku, jak ob stojí podnik v očích zákazníka při srovnání s konkurencí;
- vyznačuje se kvalitou výrobků, spolehlivostí dodávek, dobou uvedení na trh, dobou zpracování objednávky, dobou realizace zakázky, rychlostí a přesností informací podávaných zákazníkům;

c) finanční

- zjišťuje hlavní výkonnosti ukazatelů a jejich zařazení ve srovnání s konkurencí;
- vyznačuje, které nástroje a prostředky obchodní činnosti přinášejí největší rentabilitu kapitálu; např.: výši obrátu zásob a stavů hotových výrobků;

d) best-practise-benchmarking

- určuje jaký proces je nejvhodnější, aby byly splněny požadavky vedení, aby byly zacyleny mezery ve výkonech a bylo dosaženo stanovených cílů;
- vyznačuje se bezchybnou výrobou, minimálním procesem a náklady na odběr;
- nevýhodou jsou vadné výrobky a náchylnost na chyby;

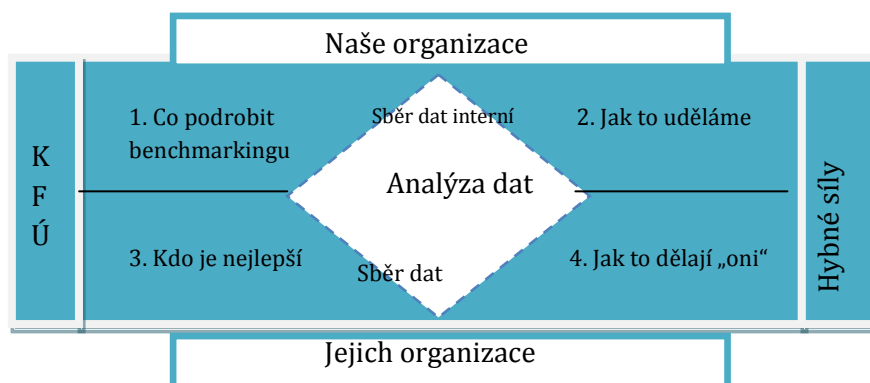
e) benchmarking dalších funkcí

- porovnává určité podnikové funkce se stejnou funkcí v jiném podniku. [8,s49]

3.7.2 Proces benchmarkingu – model se čtyřmi kroky

Existuje mnoho přístupů k benchmarkingovému projektu, každý přístup nastiňuje určitý počet kroků, které je potřeba provést v rámci projektu. Pro ilustraci je níže uveden model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje postup benchmarkingu. [24]

Šablona procesu benchmarkingu (model se čtyřmi kvadranty)



Obr. 30 - Šablona procesu benchmarkingu Zdroj:[24]

Model se čtyřmi kvadranty je "šablona", která ustavuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu.

Šablona má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu je možné zjistit nastolením otázek pro každý z těchto kvadrantů.

V této subkapitole bude následovat srovnání podniku na základě benchmarkingu, zaměřený na konkurenci a finanční ukazatele ve srovnání s odvětvovým průměrem. Většina dat důležitých pro benchmarking je uvedena v kapitole Analýza vnitřního prostředí a konkurenční postavení. O další informace bude tato kapitola také doplněna. [24]

3.7.3 Benchmarking zaměřený na konkurenci ve vybraných oblastech

V benchmarkingu zaměřeném na konkurenci bude firma Merida Hradec Králové, s. r. o. porovnávána s přímou konkurencí na trhu a to s vybranými firmami:

- Hygotrend, Vencl a CWS.

Porovnání bude zaměřeno na sortiment, kvalitu produktů (záruky kvality) a nabízené služby.

Sortiment produktů

- Merida – spotřební materiál, dávkovače, zásobníky a zařízení z plastu, dávkovače, zásobníky a zařízení z nerezové oceli, elektrické sušiče na ruce a vlasy, osvěžovače vzduchu a výměnné náplně, koše a popelníky, zrcadla, kompenzační pomůcky a speciální doplňky, zařízení a spotřební materiál pro průmysl, vybavení hotelových koupelen - MERIDA HOTEL, profesionální úklidová technika, profesionální úklidová chemie. (Merida)
- Hygotrend - skládané papírové ručníky, toaletní papíry, odpadní pytle a sáčky, netkané textilie, papírové průmyslové role, papírové ručníky v roli, zásobníky, mýdla, sortiment pro potravinářství. (TORK)
- Vencl - Hygienické systémy (sanitární systémy, dávkovače dezinfekčního gelu a mýdlové pěny, osvěžovače vzduchu nástěnné, přebalovací a odkládací dětské pulty, kompenzační pomůcky a zrcadla, nástěnná zrcadla), Spotřební materiál (papírové produkty, dezinfekční gely na ruce purell, hygiena, hotely / restaurace / catering, úklid, vozíky pro úklid a manipulaci, průmysl, elektrické osoušeče, koupelnové doplňky. (Vencl, Bobrick, Wagner Ewar, Neutrall, Koala, Bear Comfort, PURELL)
- CWS - Hygiena umýváren (řady CWS produktů, CWS osvěžovače vzduchu, hygiena pro dámy, hygiena rukou, hygiena na toaletách, CWS doplňky, doplňky na toaletách), Čistota interiéru (rohože Standard, Logo, Scraper, v hliníkovém profilu, Anti-Fatigue, průmyslové), Pracovní oděvy (pracovní oděvy, business fashion), Flat Linen (ubrusy, prostírání, ložní prádlo, ručníky)

Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že sortiment většiny společností se ve větší části překrývá. Za zmínku stojí, že společnost Vencl dále nabízí sortiment zaměřený na potravinářství, CWS pracovní oděvy, ubrusy a rohože.

Nabízené služby

- Merida - rozvoz zboží, klienti mají přiděleného osobního obchodního zástupce, vytváření hygienických plánů,
- Hygotrend – rozvoz zboží, základní programy podle, kterých si zákazník vybírá, akční nabídky,
- Vencl – rozvoz zboží.
- CWS – rozvoz zboží, regionální zastoupení, pronájem produktů CWS a kompletní péče o pronajaté produkty.
- Společnosti nabízejí totožné služby, Merida mimo uvedené ještě nabízí zapracování hygienických plánů a CWS pronájem svých produktů.

Kvalita a získané certifikáty

- Merida – certifikát ISO 9001:2001 potvrzující zavedení a používání systému managementu jakosti, člen ISSA(The Worldwide Cleaning Association) je držitelem certifikátu „ekologicky šetrný výrobek“, který je opravňuje k využívání ekoznačky, popsána a zavedena firemní kultura.
- Hygotrend – kvalita zaručená značkou výrobce TORK, žádné získané certifikáty.
- Vencl – žádné získané certifikáty.
- CWS – kvalita spojená se značkou CWS, nejdelší tradice.

Kvalita je u firmy Merida zajištěna značkou a i certifikátem ISO. Hygotrend a CWS se také zaměřují na prodej jedné značky produktů, což zaručuje dobrou orientaci v kvalitě pro zákazníka. Společnost Vencl nabízí produkty od různých výrobců, tudíž kvalita produktů není pro zákazníka zřejmá a může se i hůře orientovat v nabídce.

Webové stránky

- Merida – e-shop, vzhledově jednoduché a přehledné, uvedeny obchodní podmínky i reklamační řád,
- Hygotrend – e-shop, stránky vzhledově podobné jako u Meridy, více informací, chybí obchodní podmínky i reklamační řád.
- Vencl – e-shop, horší design webových stránek, nepřehledné.
- CWS – e-shop, jednoduché a přehledné stránky, obchodní podmínky.

Do srovnání byl zahrnut i přehled o webových stránkách uvedených společností. Jde o srovnání z pohledu designu a obsahu. Všechny stránky mají velice zdařilý design až na společnost VencI. Na stránkách Hygotrendu chybí zásadní obchodní informace.

Na základě srovnání byly společnosti obodovány, nejlepší získala 4 body a nejhorší 1 bod, v každé výše uvedené oblasti. Pro názornost je dále uveden souhrnný graf srovnání společností.

Tab. 3 - Bodové hodnocení společností v jednotlivých oblastech srovnání Zdroj: Vlastní zpracování

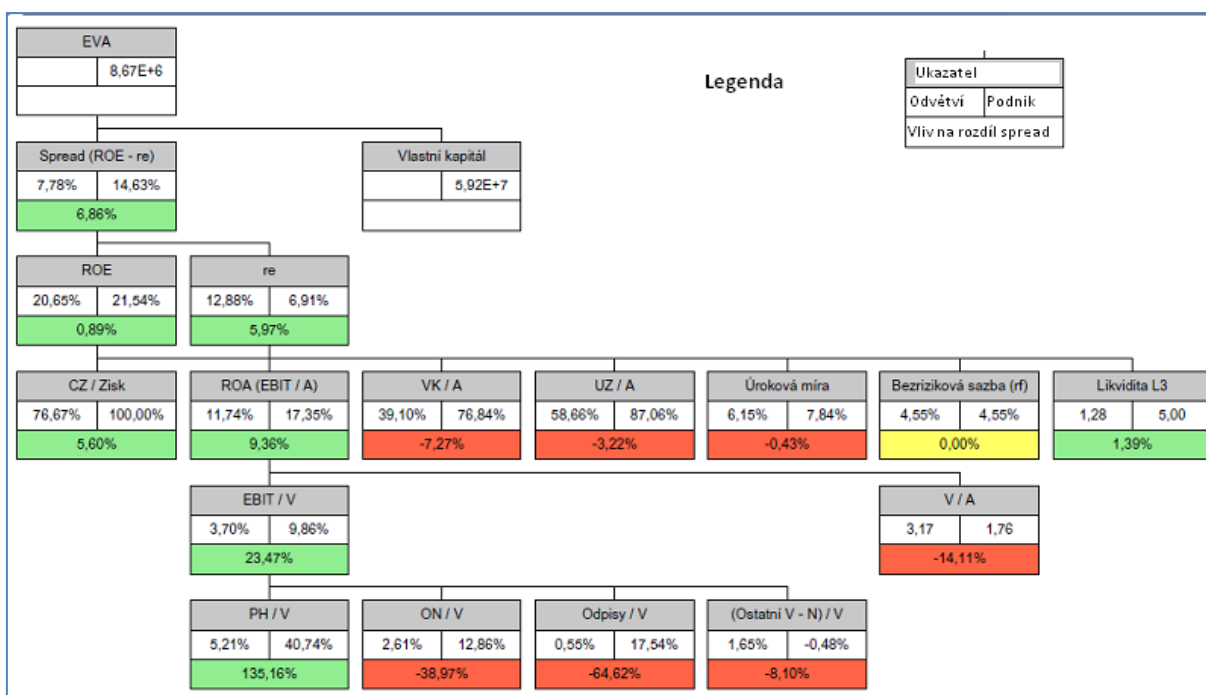
	Šíře sortimentu	Kvalita a certifikáty	Webové stránky	Body celkem
Merida	3	4	2	9
Hygotrend	2	2	3	7
VencI	1	1	1	3
CWS	4	3	4	11



Obr. 31 – Hodnocení srovnání společností Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.4 Finanční benchmarking

V této kapitole bude zjištěna hlavní výkonnost ukazatelů ve srovnání s odvětvím velkoobchodu. K tomuto srovnání bude použit Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA dostupný na internetu. Tento systém slouží k ověření finančního zdraví a porovnání výsledků s nejlepšími firmami v odvětví, nebo průměrem za odvětví. Slouží k identifikaci hlavních předností firmy a nejpalčivějších problémů, které pomůže odhalit. Je východiskem pro formování a určení strategie. Datovou základnou pro benchmarking jsou statistická data ČSÚ, ze kterých vycházejí "Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO", které jsou dále kombinovány s daty z resortního šetření MPO pro navazující "Finanční analýzy podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví".[23]



Obr. 32 - Benchmarking - finanční oblast Zdroj: [23]

Z uvedeného schématu vyplývá, že hodnota vypočtených ukazatelů podniku je dobrá, neboť se nachází mezi hodnotou u nejlepších podniků v odvětví a charakteristickou hodnotou za odvětví. Ve srovnání s odvětvovým benchmarkem si společnost stojí velmi dobře, neboť má lepších hodnot než benchmark. Podnik je silný v tvorbě EBITu, stability a jiných vlivů. Naopak má společnost problémy v oblasti dělení EBITu. [23]

4 Zhodnocení, návrhy

Poslední část této práce se bude zabývat zhodnocením a návrhem marketingové strategie. Návrh strategie bude formulován na základě provedených analýz vnějšího, vnitřního a konkurenčního prostředí. Tento koncept bude určovat základní směry postupu pro plnění marketingových záměrů. Marketingová strategie by měla podniku poskytnout představu o tom, jak konkurovat s výrobky v daném prostředí. Z analýzy konkurence taktéž vyplývá, že firma by se měla více věnovat marketingovým aktivitám a hledat možnosti zlepšení.

4.1 Návrh marketingových cílů

Pro stanovení marketingové strategie je důležité definovat marketingové cíle. Základním cílem podniku je dosahovat zisku, proto marketingové cíle musí být v souladu s posláním společnosti a celkovou podnikovou strategií. V této podkapitole budou uvedeny marketingové cíle podniku, které budou vyjadřovat konkrétní úkoly. Pro firmu Merida Hradec Králové, s.r.o. byly navrženy tyto cíle:

- udržení image firmy,
- zvyšování kvality služeb a výrobků,
- zvýšení tržního podílu 22% do konce roku 2012,
- zlepšení komunikace se zákazníky.

Dosažení daných cílů firma stabilizuje svou konkurenční pozici na trhu, zvýší spokojenost zákazníků. Dále by mělo být zvýšeno povědomí o firmě jako takové, což povede k získávání nových a udržení stávajících zákazníků.

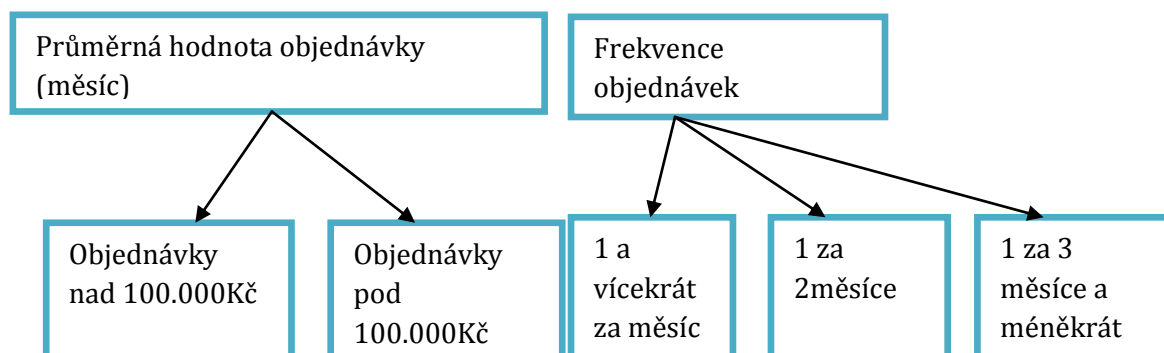
4.2 Segmenty trhu

Kupující na průmyslových trzích mohou být rozděleni podle geografických kritérií, demografických kritérií nebo podle požadavků na výhody, uživatelského statutu, frekvence užití a statutu věrnosti, právní a ekonomické charakteristiky firmy, jejího obchodního přístupu. [10,s346]

Společnost segmentuje trh na hlavní a vedlejší segment. Prvotním kritériem pro segmentaci je velkoobchodní a maloobchodní prodej. Hlavní segment se dále dělí podle dvou kritérií, jak je možné vidět na následujícím schématu.

Hlavní segment

Společnost je schopná dostát vysokým nárokům na služby a množství zboží, proto je v tomto ohledu druhou nejlepší firmou v oboru. Dosahuje ve velkoobchodu nejlepších výsledků, a proto se zaměřuje především na velkoobchod. Hlavní segment velkoobchod je rozdělován podle frekvence objednávek a průměrné hodnoty objednávaného zboží na segmenty.



Obr. 33 - Segmentační kritéria Zdroj: Vlastní zpracování

Segmentační kritéria napomáhají k individuálnímu přístupu jednotlivých klientů. Společnost se může díky těmto kritériím zaměřit na opravdu důležité klienty a těm věnovat více času. Do tohoto segmentu jsou řazeni klienty nakupující nejméně 1 za měsíc a s průměrnou hodnotou objednávky nad 100.000Kč za měsíc. Návštěvy těchto klientů jsou častější a jsou motivováni ke koupi speciálními nabídkami. Podniky zařazení do méně důležitých segmentů jsou obchodními zástupci navštěvovány s menší frekvencí a ani další výhodám pro ně není věnována tak velká pozornost.

Vedlejší segment trhu

Společnost také prodává své zboží i v malém objemu. Ovšem tento druh obchodu pro ně není tolik lukrativní jako velkoobchod, ale i tito klienti jsou pro firmu zákazníci a přinášejí zisk. Těmto klientům je nabízeno nejméně služeb a nejmenší výhody, což s sebou nese i větší zisk. Proto se společnost na tomto trhu pohybuje.

4.3 Návrh marketingové strategie

V současné době existuje nespočet marketingových strategií. V první kapitole byly blíže charakterizovány některé vybrané strategie. Na jejich základě a v kontextu s konkrétními podmínkami firmy Merida Hradec Králové s.r.o. budou vymezeny jednotlivé strategie, které budou specifikovat směr podnikových činností v oblasti marketingu.

Společnost na trhu získala výraznou tržní pozici, která může být ohrožena jen velmi silnou a kvalitní konkurencí. Na základě provedených analýz a odhadu připadají v úvahu strategie zaměřené na marketingový mix a dále je nutné přihlídnout u daných strategií k fázi životního cyklu trhu. V další části této kapitoly budou analyzovány marketingové strategie:

- v oblasti výrobní, výrobní,
- cenové,
- distribuční strategie,
- marketingové komunikace. [6,s58]

4.3.1 Strategie výrobní oblasti

Jak již bylo uvedeno výše, trh přechází do etapy zralosti. Marketingové činnosti by proto měly být zaměřeny především na udržení stávajících zákazníků. Společnost by tedy měla směřovat své aktivity k ochraně tržního podílu a prodloužení životního cyklu, kterého lze dosáhnout modifikací výrobku a trhu. Pro firmu Merida Hradec Králové, s. r. o. je tedy východiskem pro prodloužení životního cyklu výrobku nepřetržité zavádění nových nebo zdokonalených výrobků. Stimulace prodeje pomocí snížení ceny nepřichází v tomto případě v úvahu. Společnost by se tedy měla zaměřit na podporu prodeje, motivovat zákazníky k dalšímu nákupu. Nové nebo zdokonalené výrobky je velmi vhodné podpořit reklamou.

4.3.2 Strategie v cenové oblasti

Ceny jsou ve společnosti stanovovány s ohledem na kvalitu výrobků a plnění finančních cílů. Při stanovení ceny musí společnost také respektovat požadavky zákazníků. Důležitou roli ve stanovení ceny v tomto odvětví hrají stanovené konkurenční ceny. Zákazník nebude respektovat vyšší ceny za srovnatelnou kvalitu.

Společnost nabízí produkty vysoké kvality, která s sebou nese i vyšší cenu. Společnost se snaží ceny stanovovat na stejné úrovni jako konkurence, ale u některých produktů není tato cena možná, přesto jsou i tyto výrobky konkurenceschopné.

Společnost by se měla zaměřit na strategii diferenciací cen. Ceny diferencovat podle jednotlivých zákazníků a objemu prodeje. Zákazníci budou rozdělováni do tří skupin, na jejichž základě, je cena stanovena. V průměru by mělo být na každém výrobku vytvářen zisk 60 – 70%.

Zachování a posílení současné strategie v cenové oblasti lze tedy doporučit za podmínky, že společnost zachová kvalitu svých výrobků, čímž opodstatní vyšší ceny výrobků. Touto cenovou strategií se může podnik odlišit od ostatních a stát se preferovaným dodavatelem.

4.3.3 Strategie v oblasti distribuce

Distribuce, jak již bylo zmíněno, probíhá prostřednictvím vlastních prodejen a obchodních zástupců. Prodej na pobočkách byl zvolen, protože zde prodává jeden ze zaměstnanců podniku a ten je školen a schopen kvalifikovaně jednat se zákazníkem. V daném odvětví je velice důležité, aby byl prodáváč schopen zodpovědět veškeré dotazy, týkající se daného zboží. Nejdůležitějším v distribuci je osobní prodej, který bude blíže popsán v komunikační strategii. Distribuce prostřednictvím osobního prodeje je v této oblasti nejvhodnější formou distribuce, proto by společnost měla dbát na vzdělání obchodních zástupců, čímž by se mohla odlišit od konkurence a získat tak lepší konkurenční postavení.

4.3.4 Strategie v oblasti marketingové komunikace

Strategie v oblasti marketingové komunikace přispívá k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji. Podnik používá kombinaci obecných strategií, pro velkoobchod používá strategii push, kde je předpokladem vyšší komunikační úsilí. Důležité je zákazníka informovat a stimulovat ho k prodeji. K tomu společnost využívá strategii osobního prodeje. Proto by společnost měla i nadále zkvalitňovat formu osobního prodeje, školit a vzdělávat své obchodní zástupce v co nejvyšší možné míře. Pro maloobchod využívá strategii pull, především pomocí reklamy. Společnost s ohledem na strategické cíle zdůrazňuje strategii push.

- Reklama – reklamní aktivity podniku byly popsány již ve třetí kapitole, ze které vyplývá, že podnik se reklamě jako takové věnuje pouze částečně, proto by měla být tato forma komunikace posílena, např. reklamou v denním tisku, časopisech specializovaných na stavbu výbavu interiérů.
- Podpora prodeje – tyto aktivity podniku se zaměřují především na opakovaný nákup, což je velice vhodná forma k vývojové fázi trhu. Vhodné by bylo také poskytnout částečnou slevu prvním zákazníkům, což by mohlo přimět dosud váhající zákazníky přimět k nákupu.
- Osobní prodej – tato forma komunikace patří mezi nejdražší. Pro společnost je velice důležité pěstovat obchodní vztah se svými zákazníky a vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy. Společnost může lépe pochopit a specifikovat přání zákazníků a snaží se maximalizaci účinnosti prodeje. V tomto případě by bylo vhodné doplnit strategii osobního rozvoje o strategii prodejního teritoria, jednotlivé zákazníky a pro jednotlivá setkání se zákazníky.

4.4 Zhodnocení

Hlavním cílem této kapitoly bylo sepsat a navrhnout marketingovou strategii společnosti Merida Hradec Králové, s. r. o. Tato strategie se tedy zaměřuje na dosažení marketingových cílů stanovených podnikem za podmínek v konkrétním prostředí.

Společnost se pohybuje v odvětví prodeje sanitárních zařízení a hygienických prostředků. Dle názoru autora jde v tomto případě o trh střední velikosti. Velké podniky nevstupují do odvětví, ale vstupují spíše menší podniky. Konkurence se odvíjí spíše mezi většími a zavedenými podniky, které jsou v odvětví déle než 5 let. Trh v tomto odvětví není již příliš dynamický. Životní cyklus odvětví nejlépe odpovídá fázi nasycení. Odbytové možnosti dnes nejsou tak velké jako před 8 lety.

Z důvodu fáze zralosti trhu je důležité, aby se podnik zaměřil právě na marketingové aktivity.

Proto je společnosti navrženo, aby se zaměřila na:

- podporu prodeje,
- motivaci zákazníků k dalšímu nákupu,
- vzdělávání obchodních zástupců v marketingové oblasti a obchodních dovednostech,
- vytvoření věrnostního programu,
- rozšíření reklamy přijatelnou formou pros společnost.

Společnost sice nemá jasně a přesně specifikovanou marketingovou strategii, ale marketingové aktivity provádí. Tato kapitola byla zaměřena na analyzování stavu dané marketingové strategie v podniku a částečně se snažila formulovat jednotlivé návrhy týkající se dané strategie. Tyto návrhy by měly přispět společnosti k dosažení marketingových cílů. Společnost má velký potenciál a ubírá se správným směrem, a pokud bude definovat a dále rozpracovávat marketingovou strategii měla by dosáhnout lepšího konkurenčního postavení a zvýšit svůj tržní podíl.

5 Závěr

Marketingová strategie definuje směr činností, kterými se bude zabývat. Tato strategie přispívá k plnění marketingových cílů. Ve společnosti jakou je Merida Hradec Králové, s.r.o. by měla být marketingové strategii věnována náležitá pozornost. Z tohoto důvodu se tato práce věnuje právě analýze marketingové strategie.

Cílem této práce bylo provést analýzu a zhodnotit marketingovou strategii ve společnosti. Dílčím cílem bylo navrhnout opatření týkající se marketingové strategie, pomocí kterých by společnost mohla lépe obstát na trhu.

V první části práce byly shromážděny teoretické poznatky o tvorbě marketingové strategie a byly zde blíže popsány jednotlivé typy marketingových strategií. Následovala kapitola o společnosti Merida Hradec Králové, s.r.o. V této kapitole byla společnost představena a byla uvedena její vize, poslání.

Další část práce se zabývala především analýzami potřebnými pro zhodnocení stávající marketingové strategie. Bylo zjištěno, že společnost Merida Hradec Králové, s.r.o. nemá jasně vymezenou marketingovou strategii a marketingové řízení ve společnosti probíhá intuitivně. Proto bylo nejprve nutné provést analýzu vnějšího a vnitřního okolí. Dále bylo popsáno konkurenční postavení společnosti a její zdroje a schopnosti. Dalším krokem bylo provedení SWOT analýzy, z které vyplynulo, že společnost se bude muset zaměřit na eliminaci ohrožení pomocí svých silných stránek. Poslední kapitola práce se zabývala benchmarkingem zaměřeným na konkurenci a finanční benchmarking.

Východiskem všech provedených analýz jsou návrhy a doporučení týkající se marketingové strategie společnosti. Byly navrženy marketingové cíle, určeny jednotlivé segmenty trhu a následně nastíněna strategie dle marketingového mixu v oblasti výrobků, ceny, distribuce a marketingové komunikace.

Závěrem lze konstatovat, že tvorba marketingové strategie je problematikou poměrně rozsáhlou a komplikovanou. Je možné, že i právě proto společnost nemá vymezenou konkrétní marketingovou strategii. Společnost má velký potenciál k tomu, aby dosáhla výrazného zlepšení v této oblasti. Z provedených analýz je patrné, že pokud se společnost bude dále rozvíjet a propracuje marketingovou strategii, existuje velká pravděpodobnost, že vzroste i její konkurenceschopnost.

6 Seznam použité literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80247-1535-3.
- [2] DRU, Jean-Marie; ŠKAPOVÁ, Hana. *Změňte pravidla byznysu ve svůj prospěch*. Praha : Grada, 2006. 292 s. ISBN 80-247-1396-9
- [3] FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. *Marketing strategy*. USA, Ohaio : Thomson, 2008. 674 s. ISBN 978-0-324-36272-5.
- [4] FIFIELD, Paul. *Marketing strategy: the difference between marketing and markets*. Oxford : Elsevier Ltd., 2007. 305 s. ISBN 978-0-7506-5675-5.
- [5] FORET, Miroslav , et al. *Marketing*. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena . *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [7] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha : Grada, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3
- [8] KOŽENÁ, Marcela. *Enviromentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. první. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [9] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 855 s. Expert. ISBN 8024705133.
- [11] KOTLER, Philip . *Marketing od A do Z*. Praha : Management Press, 2003. 207 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [12] MEFFERT, Heribert. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1996. 556 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

[15] *Merida* [online]. 2009 [cit. 2011-04-25]. Merida. Dostupné z WWW: <<http://www.merida.cz/>>.

[16] *CWS* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. O firmě cws - Sanitární doplňky. Dostupné z WWW: <<http://www.sanitarnidoplanky.cz/14,0,0-firme-cws.html>>.

[17] *Alfaservis hygienické a spotřební prostředky* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Alfaservis. Dostupné z WWW: <<http://www.alfaservis.cz/>>.

[18] *Vencl* [online]. 2006-2011 [cit. 2011-04-25]. O společnosti Vencl. Dostupné z WWW: <<http://www.vencl.cz/cz/1-o-spolecnosti.html>>.

[19] *Compact servis* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Compact servis hygienické systémy, úklidové pomůcky. Dostupné z WWW: <<http://www.compact-servis.cz/>>.

[20] *Lorika.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. O firmě. Dostupné z WWW: <<http://www.lorika.cz/o-firme>>.

[21] *Hygienické systémy - hygotrend.cz* [online]. 2000-2011 [cit. 2011-04-25]. Představení společnosti - Hygotrend.eu. Dostupné z WWW: <<http://www.hygotrend.cz/o-spolecnosti/predstaveni-spolecnosti/>>.

[22] *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. MSp ČR - detail vybraného subjektu. Dostupné z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=137660&sysinf.vypis.rozsa_h=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=9c32dce950f258c93dbbf893d6eb2e97&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=5177&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Hradci%20Kr%E1lov%E9&sysinf.platnost=22.04.2011>.

[23] *Ministerstvo zahrničí a průmyslu* [online]. 2005 [cit. 2011-04-25]. MPO Benchmarkingový diagnostický systém. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.

[24] *Benchmarking.cz* [online]. 2002 [cit. 2011-04-25]. Benchmarking CSQ. Dostupné z WWW: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>.

[25] *CNB.cz* [online]. 2003-2011 [cit. 2011-04-26]. Zpráva o inflaci 2010. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_IV/download/zoi_IV_2010.pdf>.

[26] *CNB.cz* [online]. 2003-2011 [cit. 2011-04-26]. Vybrané devizové kurzy. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/graf.jsp?rok=2010&mena=GBP>.

[27] *CNB.cz* [online]. 2003-2011 [cit. 2011-04-26]. Vybrané devizové kurzy. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/graf.jsp?rok=2010&mena=EUR>.

[28] *CNB.cz* [online]. 2003-2011 [cit. 2011-04-26]. Vybrané devizové kurzy. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/graf.jsp?rok=2010&mena=PLN>.

7 Přílohy

Seznam příloh

Příloha A – Organizační schéma

Příloha B - Certifikát ISO 9001:2001

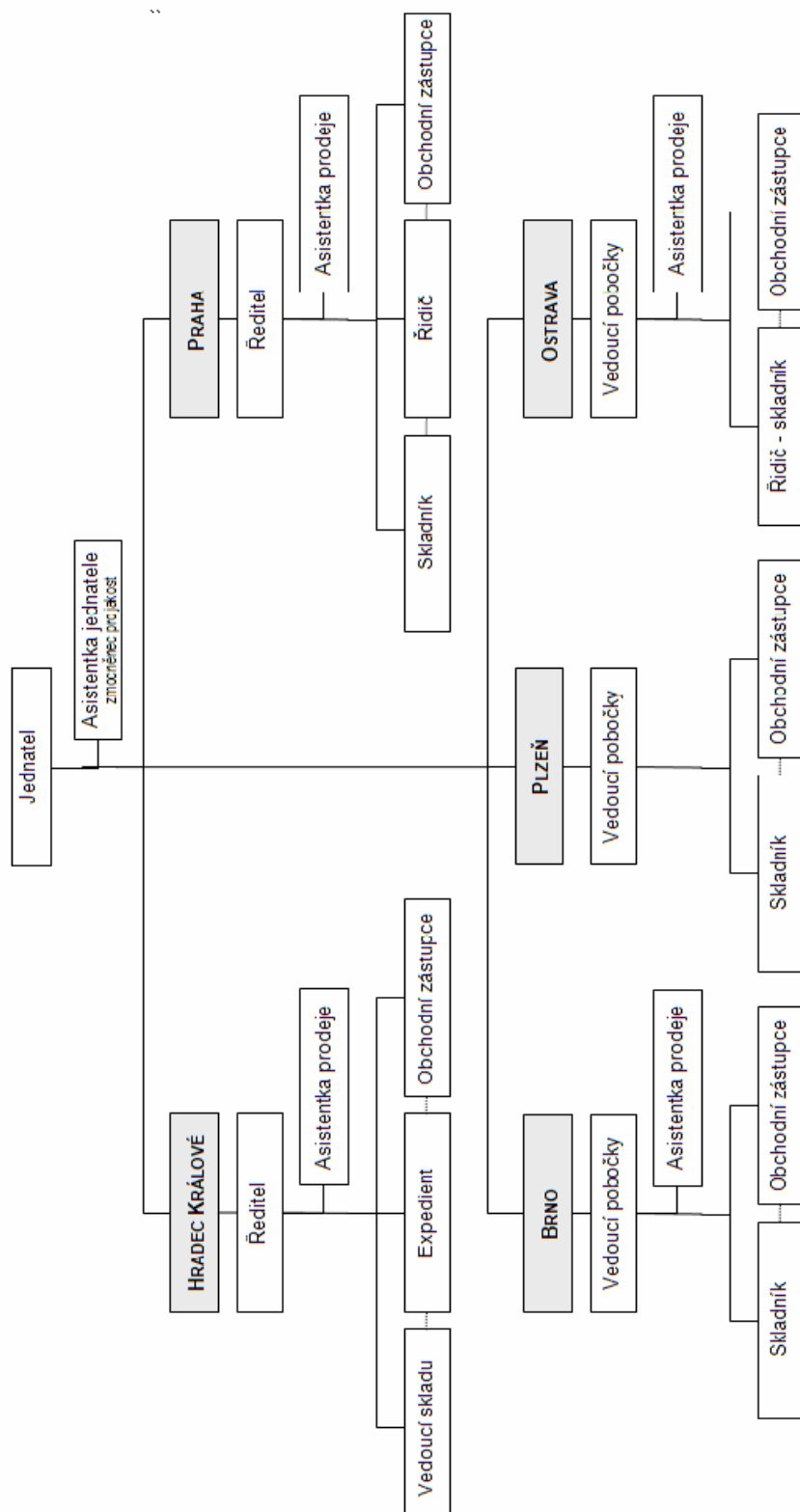
Příloha C – Certifikát na ochrannou známku

Příloha D – Katalog - Merida Mercury

Příloha E – Katalog - Merida Linie zapuštěná do stěny

Příloha F - Katalog – Merida Stella

Příloha A – Organizační struktura



CERTIFIKAT ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT ◆ 認証証書 ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICAT

CERTIFIKÁT



TÜV SÜD Czech - CERTIFIKAČNÍ ORGÁN

certifikující systémy managementu jakosti

akreditovaný ČIA

certifikační orgán č. 3053

osvědčuje, že organizace

Merida Hradec Králové, s.r.o.

Zemědělská 898

CZ – 500 03 Hradec Králové

IČ:498 15 288



pro následující obory činností:

**nákup a prodej sanitární techniky
a hygienických potřeb**

velkoobchod

specializovaný maloobchod

vyjma požadavků kap. 7.3 a 7.5.2

zavedla a používá systém managementu jakosti,
který odpovídá

ČSN EN ISO 9001:2001

Číslo auditní zprávy **0132/60/07/QM/AZ/C**

Platnost certifikátu **25.10.2010**

Číslo certifikátu **1159 - 2**

V Praze, 25.10.2007



TÜV SÜD Czech - certifikační orgán
Český člen skupiny
TÜV SÜD



*Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků
normy ČSN EN ISO 9001:2001 je možné získat u uvedené organizace.*

MINISTR ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY

NÁRODNÍ PROGRAM OZNAČOVÁNÍ VÝROBKŮ OCHRANNOU ZNÁMKOU



Na základě souhlasné zprávy o výběrovém řízení pro uzavření smlouvy
o poskytnutí práva k užívání ochranné známky "Ekologicky šetrný výrobek"
k přihlášce ze dne 11. 2. 2004 registrované pod č. 09 - 06 přihlašovatele

MERIDA HRADEC KRÁLOVÉ, s.r.o.

SOUHLASÍM

s propůjčením ochranné známky pro výrobek

**PAPÍROVÉ RUČNÍKY
v rolích a skládané**

a s tím, aby Český ekologický ústav - Agentura pro ekologicky šetrné výrobky
s přihlašovatelem projednala a uzavřela smlouvu o poskytnutí práva k užívání ochranné
známky "Ekologicky šetrný výrobek" (licenční smlouvu).

V Praze, dne 7. 4. 2004

Čj. M/100 335/04

Příloha D – Katalog - Merida Mercury



Příloha E – Katalog - Merida Linie zapuštěná do stěny



