

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podnikové hospodářství



STRATEGIE ROZVOJE FIRMY

Company development strategy

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Alena KLAPALOVÁ, Ph.D.

Autor:
Hana KREJČOVÁ

Brno, 2011

**Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta**

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: KREJČOVÁ Hana

Obor: Podnikové hospodářství

Název tématu: STRATEGIE ROZVOJE FIRMY
Company development strategy

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

Rozvoj firmy, strategie, strategický plán, příležitosti a ohrožení, bariéry, trh, produkt, zákazníci, konkurence, prostředí.

Cíl práce:

Cílem práce je analýza možností dalšího rozvoje firmy a formulace návrhů pro strategii rozvoje.

Postup práce:

1. literární rešerše, 2. analýza vybraných oblastí týkajících se návrhu strategie rozvoje firmy, 3. formulace obsahu strategie, resp. doporučení pro management.

Použité metody:

Metody kvantitativního, resp. kvalitativního výzkumu, v případě potřeby také metody finanční analýzy.

Rozsah grafických prací: (Předpoklad cca 10 tabulek a grafů)

Rozsah práce bez příloh: 60 – 70 stran

Seznam odborné literatury:

- Porter, Michael E. *Competitive strategy (Orig.) : Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* : Free Press, 1980.
- *International marketing strategy.* Edited by Frank Bradley. 5th ed. Harlow : Prentice-Hall, 2005. xxvii, 408. ISBN 9780273686880.
- *International marketing strategy :analysis, development and implementation.* Edited by Isobel Doole - Robin Lowe. 4th ed. London : Thomson, 2004. xxi, 445 s. ISBN 9871844800254.
- Cravens, David W. *Strategic marketing.* 9th ed. Boston : McGraw-Hill, 2009. 784 s. ISBN 978-0-07-126335.
- Bowman, Cliff. *Strategický management.* Translated by Jiří Vejdělek. Vyd. 1. Praha : Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- Horáková, Helena. *Strategický marketing.* 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- *Strategický marketing.* Edited by Dagmar Jakubíková. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 267 s. ISBN 978-80-247-2690.
- Mozga, Jaroslav - Vitek, Miloš. *Strategický marketing.* Vyd. 1. Hradec Králové : Gaudeamus, 2001. 239 s. ISBN 80-7041-484-7.
- Hanzelková, Alena. *Strategický marketing :teorie pro praxi.* Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2009. xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120.
- Šoljaková, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví.* Vyd. 1. Praha : Management Press, 2009. 206 s. ISBN 978-80-7261-199.
- Dedouchová, Marcela. *Strategie podniku.* Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2001. xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Alena Klapalová, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce:

5. 3. 2010

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

.....
vedoucí katedry

V Brně dne 5. 3. 2010

.....
děkan

Jméno a příjmení autora: Hana Krejčová
Název diplomové práce: Strategie rozvoje firmy
Název práce v angličtině: Company development strategy
Katedra: Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Klapalová, Ph.D.
Rok obhajoby: 2011

Anotace

Předmětem diplomové práce „Strategie rozvoje firmy“ je návrh strategie rozvoje firmy konkrétního podniku. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V první části práce se věnuji zejména teoretickému vymezení problematiky s využitím dostupné odborné literatury. V praktické části diplomové práci se věnuji strategické analýze a výzkumu. Na základě výsledků analýz a výzkumu volím nejvhodnější strategii rozvoje firmy a navrhuji možná doporučení pro realizaci strategie.

Annotation

The subject of the dissertation “Company development strategy” is to propose a company development strategy of a concrete company. This dissertation is divided into a theoretical part and a practical part. In the first part I focus on defining problems using available literature. In the second part I pay attention to the strategic analysis and the research. Due to obtained data a company development strategy is chosen and recommendations are made.

Klíčová slova

Strategie, strategický management, strategická analýza, trh, produkt, zákazníci, konkurence, prostředí

Keywords

Strategy, strategic management, strategic analysis, market, product, customers, competition, environment

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Strategie rozvoje firmy* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Aleny Klapalové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 11.4.2011

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Aleně Klapalové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část.....	11
1 Strategie a strategické řízení	11
1.1 Hierarchie firemních strategií.....	12
1.2 Marketingový mix	15
1.2.1 Nástroje marketingového mixu	15
2 Strategická analýza.....	17
2.1 Externí analýza	17
2.1.1 PEST analýza	18
2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
2.2 Interní analýza	23
2.2.1 Specifické přednosti	23
2.2.2 Finanční analýza.....	23
2.2.3 Postup finanční analýzy	24
2.2.4 Portfolio analýza	26
2.3 SWOT analýza	27
3 Výběr základní konkurenční strategie.....	28
4 Hodnocení a volba varianty strategie	30
5 Empirické šetření.....	31
Praktická část.....	37
6 Představení společnosti Vincentka, a.s.	37
6.1 Léčivá minerální voda Vincentka	39
6.2 Lázně Luhačovice	41
6.3 Závěr.....	43
7 Strategická analýza.....	44
7.1 Externí analýza	44
7.1.1 PEST analýza	44
7.1.2 Trh s nealkoholickými nápoji a trh minerálních vod	47
7.1.3 Lékárenský trh a kosmetický trh	49
7.1.4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	49
7.1.5 Závěr.....	67
7.2 Interní analýza	68

7.2.1	Finanční analýza.....	69
7.2.2	Závěr.....	75
7.2.3	Analýza portfolia.....	75
7.2.4	Závěr.....	78
7.3	SWOT analýza	79
8	Návrh strategie rozvoje firmy a volba vhodné strategie	80
9	Doporučení pro společnost Vincentka, a.s.	83
	Závěr.....	86
	Seznam použitých zdrojů	88
	Seznam grafů.....	94
	Seznam obrázků	94
	Seznam tabulek	94
	Seznam příloh.....	96

Úvod

Úspěch podniku v tržním hospodářství je ovlivněn rozhodnutími vedoucích pracovníků uskutečněných v rámci strategického řízení. Ve svých rozhodnutích musí management společnosti zvážit nejen vnitřní prostředí podniku, ale také podnikatelské okolí, především požadavky zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj ekonomických podmínek. Významné jsou i vývojové trendy internacionalizace, globalizace, informatizace, ekologizace, které mohou představovat pro podnik tržní příležitost. Na straně druhé se mohou stát i hrozbou, pokud je management ve svých strategických rozhodnutích dostatečně nezohlední. Z výše uvedeného plyne, že rozhodnutí o využití tržních příležitostí zjištěných analýzou vnějšího prostředí podniku a rozhodnutí ohledně včasného řešení možných hrozeb je klíčovým faktorem ovlivňujícím úspěšnost podnikání.

Na základě výše uvedeného jsem se rozhodla zpracovat diplomovou práci na téma „Strategie rozvoje firmy“. Rozhodnutí na úrovni strategického řízení v podniku sehrávají důležitou roli. Určují budoucí směřování podniku, umožňují podniku přizpůsobovat se měnícím se podmínkám okolí, využít tržních příležitostí a řešit možné hrozby.

Předmětem diplomové práce je společnost Vincentka, a.s. Společnost se zabývá výrobou přírodní léčivé minerální vody Vincentka a doplňkových výrobků Vincentka. Nejperspektivnější trhy v současnosti představují český a slovenský trh. Vstup na zahraniční trhy je do značné míry komplikován specifičností produktu, který společnost nabízí.

Manažerský problém definuji s ohledem na výše uvedené skutečnosti a s ohledem na záměry společnosti pro rok 2010.¹ „V oblasti tuzemského trhu je třeba hledat optimálního řešení pro udržení pozice společnosti v intenzivně probíhajících změnách tržního prostředí, zejména v segmentu lékárenského trhu. V této souvislosti je třeba přehodnotit i dosavadně dostačující výši marketingového rozpočtu (z důvodu reálného snižování kupní síly).“

Vzhledem k manažerskému problému v diplomové práci věnuji pozornost především analýze odbytového trhu společnosti. Zaměřím se na vnímání produktů společnosti Vincentka, a.s.

¹ Zdroj: výroční zpráva společnosti Vincentka, a.s. (za rok 2009)

zákazníky, odborníky, ale i širokou veřejností na tuzemském trhu. Stanovila jsem následující výzkumné hypotézy, které ověřím v diplomové práci.

H1: Stávající zákazníci vnímají léčivou minerální vodu Vincentka jako tradiční a kvalitní produkt, jehož změnu by hodnotili negativně.

H2: Diverzifikace umožní společnosti meziroční nárůst tržeb a vede k odlišení se od konkurence.

H3: Zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nenakupovali.

Cílem diplomové práce je provést analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku, na základě analýzy zhodnotit stávající pozici podniku a vnímání společnosti a jejího produktového portfolia zákazníky a odborníky na českém trhu, navrhnout možné varianty strategie rozvoje firmy, vybrat nejvhodnější strategii rozvoje, navrhnout možná doporučení pro realizaci strategie.

Za účelem dosažení stanovených cílů diplomové práce a za účelem ověření výzkumných hypotéz využiji strategické analýzy, jejíž součástí je analýza PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, finanční analýza, analýza portfolia, SWOT analýza. Stěžejním východiskem pro ověření hypotéz je výzkum, v jehož rámci byly využity metody pozorování, mystery shopping, dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Metoda pozorování přispěla ke zjištění umístění v obchodech a lékárnách nejen produktů Vincentka, ale i konkurenčních produktů. Současně bylo možné pozorovat nákupní chování spotřebitelů. Mystery shopping na druhé straně napomohl zjistit doporučení lékárníků a jejich vnímání produktů společnosti Vincentka. Dotazníkové šetření pomohlo zjistit obecné povědomí o značce, informace o spokojenosti zákazníků se stávající podobou produktu léčivá minerální voda Vincentka a jejich vnímání produktu. Výsledky výše uvedených výzkumných metod byly detailně ověřeny a doplněny pomocí hloubkových rozhovorů.

Teoretická část

1 Strategie a strategické řízení

Jak již bylo v úvodu zmíněno, v současnosti se podniky nacházejí v dynamickém prostředí a čelí neustálým rychlým změnám. Management společnosti by měl změny okolí včas rozpoznat, zareagovat na ně správným způsobem a zohlednit je ve svých strategických rozhodnutích. Včasné rozpoznání tržních příležitostí a jejich využití může totiž vést k získání cenné konkurenční výhody oproti dalším podnikům v odvětví. Stejně tak podstatné je i včasné odhalení možné hrozby a její řešení. V rámci strategického řízení, které je realizováno managementem firmy, případně i jejími vlastníky, je důležité zkoordinovat vnitropodnikové prostředí a vnější prostředí podniku.

Výše uvedené shrnuje definice strategického řízení podle Keřkovského a Vykypěla (2006, str. 4), kdy „*strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíly a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.*“

Porter uvádí, že kritickým faktorem úspěchu firmy je získat a udržet konkurenční výhodu.² Ta má v poslední době stále větší význam a odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Základem pro tvorbu konkurenční výhody a dlouhodobý úspěch na trhu je kvalitní strategie jako nezbytná součást strategického řízení (Dedouchová, 2001, str. 1).

Různí autoři vymezili různé definice pojmu strategie. Poměrně obsáhlý přehled definic strategie různých autorů uvádí například Mozga (2001, str. 20-21). Možnou integraci přístupů lze spatřit v definici strategie podle Dedouchové (2001, str. 1): “*Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*” Naopak stručné shrnutí pojmu strategie nabízí Johnson a Scholes (2008, str. 9), kdy strategie je “*dlouhodobé směřování podniku.*”³

² Citováno z: Šmída, Filip. Strategie v podnikové praxi. 1. vydání. Praha: Professional publishing. 2003. 219 stran. ISBN: 80-86419-41-X

³ Překlad autorky

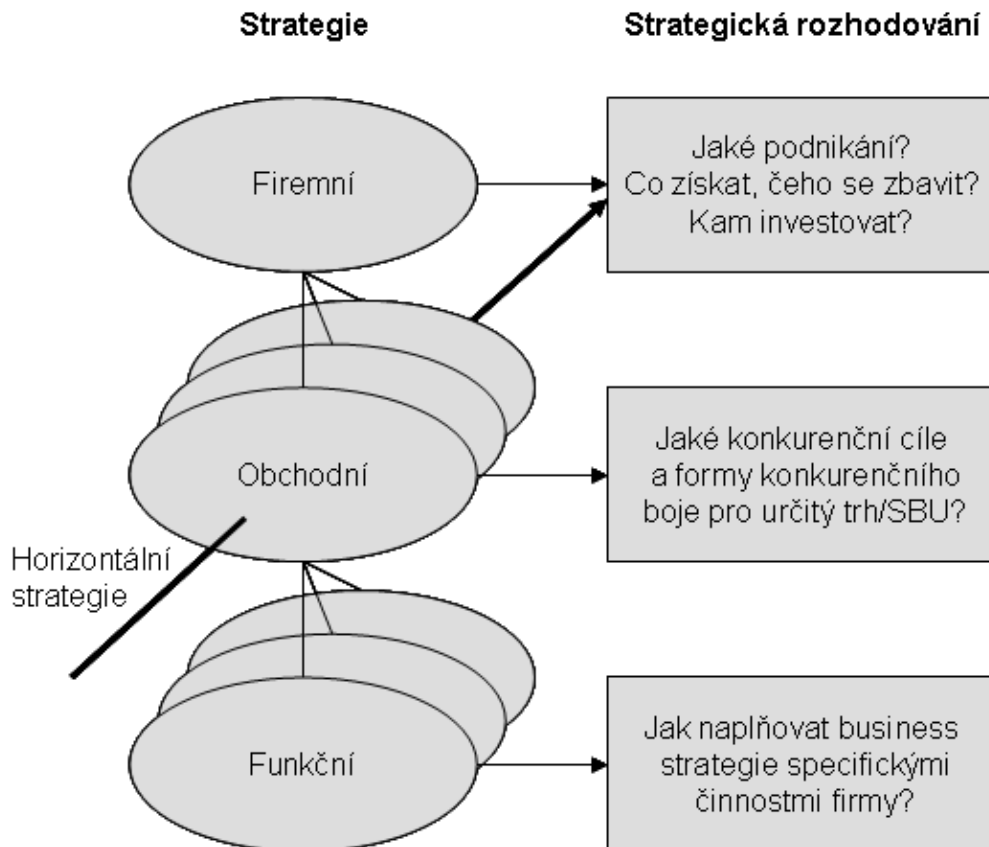
Definice strategie pracuje s pojmem strategické cíle, je tedy nutné vymezit jejich význam. Strategické cíle jsou žádoucí stavy, kterých chce společnost prostřednictvím své existence a činnosti dosáhnout. I když si různé podniky mohou stanovit různé cíle (ziskovost, růst tržního podílu a jiné), platí pro ně společně, že míra dosažení cílů je hlavním kritériem hodnocení činnosti podniku a jeho úspěšnosti (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 10).

V současnosti se mnoho podniků zabývá různými aktivitami. Jednotka podniku určená podnikatelskou aktivitou, jejíž vnější trh je odlišný od jiné jednotky podniku, je označována jako strategická obchodní jednotka. Strategická obchodní jednotka je definována jednak skupinou zákazníků a jejich potřebami, jež hodlá podnik uspokojovat, jednak konkurencí, které strategická obchodní jednotka čelí. Identifikace strategických obchodních jednotek je důležitým východiskem pro formulaci jejich strategií a pro alokaci zdrojů mezi strategickými obchodními jednotkami (Kotler, 2001, str. 81).

1.1 Hierarchie firemních strategií

V podniku lze předpokládat existenci hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií, kterou tvoří firemní, obchodní a funkční úroveň. *„Při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem „top-down“, přičemž postupným rozpracováním nadřazených strategických cílů na úrovních nižších se zároveň uplatňuje zpětná vazba, postup „bottom-up“* (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 25). Hierarchii firemních strategií podle Keřkovského, Vykypěla uvádí následující obrázek.

Obrázek 1 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Keřkovský, Vykypl, 2006, str. 26

Firemní strategie je formulována top managementem společnosti, případně jejími vlastníky, a vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí (Cravens, 2009, str. 10). Právě kvůli svému strategickému významu bývá firemní strategie podnikem mnohdy utajována. Na firemní strategii lze nahlížet jako na obecné východisko pro strategie obchodní. V rámci firemní strategie by měly být vymezeny strategické obchodní jednotky, jejich strategické cíle a vymezení cest, pomocí nichž bude cílů strategických jednotek dosaženo (Keřkovský, Vykypl, 2006, str. 30).

Na úrovni obchodní strategie by měly být detailněji rozpracovány strategické cíle, které byly jednotlivým strategickým jednotkám stanoveny v nadřazené úrovni. Obsahem obchodní strategie by měla být bližší specifikace strategických cílů pro prvky rozšířeného marketingového mixu „7P“ (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Planning). Obchodní strategie může mít však i jiný obsah, který lépe odpovídá podmínkám aplikace. V případě, kdy je podnik tvořen pouze jednou strategickou obchodní jednotkou, je místo

firemní a obchodních strategií zpracována pouze jedna strategie s obsahem strategie obchodní (Keřkovský, Vykpěl, 2006, str. 30-31).

V další úrovni hierarchie firemních strategií je třeba rozpracovat obchodní strategie jednotlivých podnikatelských jednotek do souboru funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení, jako jsou marketing, finance, výroba (Keřkovský, Vykpěl, 2006, str. 30-31).

Strategickým plánováním na jednotlivých úrovních hierarchie se blíže zabývá Heribert Meffert. Meffert (1996, str. 42-43) uvádí, že marketingové strategické plánování, v jehož rámci padnou rozhodnutí o tom, který výrobek bude prodáván na kterém trhu a s jakou strategií, je jádrem podnikového strategického plánování a hraje tak v rámci podnikového strategického plánování důležitou roli především při synchronizování aktivit na odbytových trzích s ostatními podnikovými funkcemi. Strategické marketingové plánování je faktorem, který ovlivní uplatnění podniku na odbytovém trhu, což významně ovlivňuje úspěšnost podniku.

Jak uvádí Mozga (2001, str. 23), v posledních letech, kdy se proces strategického řízení a marketingová koncepce řízení začaly vzájemně ovlivňovat, lze hovořit o „vzniku strategického marketingu“. Marketing ovlivnil strategické řízení zejména svou orientací na vnější prostředí (zákazníka) a tím, že pracuje více s odhady. Ty mohou pomoci vyhnout se možnému promeškání tržní příležitosti kvůli požadavku přehnané přesnosti, který je spojen se strategickým řízením z důvodu snahy vyhnout se možným rizikům. Na druhé straně ovlivnilo strategické řízení marketing. Zejména se jedná o požadavek, aby marketingová strategie našla určitou rovnováhu mezi orientací na zákazníka a orientací vůči konkurenci. Jak uvádí Horáková (2003, str. 16), strategický marketing se snaží připravit marketingové manažery na změny prostředí, snaží se učit je rozpoznat příležitosti a hrozby, reagovat na změny a zejména udělat to dříve, než to udělá konkurence.

V souvislosti se strategickým marketingovým plánováním, marketingovou strategií a cíly je nezbytné vymezit pojmy segmentace trhu, umístování a samozřejmě marketingový mix. Segmentaci trhu lze chápat jako způsob, kterým podnik usiluje o vymezení skupiny zákazníků, jejichž potřeby a požadavky budou do značné míry shodné. Úkolem manažerů je potom identifikovat takový segment, který představuje pro podnik největší příležitost (Kotler,

2001, str. 25). Umisťování má za cíl získat určité odlišné místo značky v očích a myslích spotřebitelů a odlišit produkt a nabídku podniku od konkurence (Cravens, 2009, str. 15).⁴

1.2 Marketingový mix

Marketingová strategie bývá vymezena marketingovým mixem. Marketingového mixu jako souboru marketingových nástrojů „4P“ (Product, Price, Place, Promotion) využívá podnik k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Prostřednictvím marketingových nástrojů podnik působí na zákazníky. Ti chápou marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užítku. Z tohoto důvodu je úspěšný ten podnik, který dokáže efektivně uspokojit potřeby zákazníků a který dokáže se zákazníkem efektivně komunikovat (Kotler, 2001, str. 32-33).

1.2.1 Nástroje marketingového mixu

Problematika nástrojů marketingového mixu je značně obsáhlá. V následujících odstavcích proto vymezují stručně především atributy, kterým bude v praktické části diplomové práce věnována největší pozornost.

Produkt (Product)

Jak uvádí Kotler (2001, str. 389), jako produkt můžeme chápat cokoliv, co může být na trhu nabízeno za účelem uspokojení potřeb a přání. V souvislosti s produktem hraje důležitou roli značka jako název, jehož smyslem je odlišení produktu jednoho výrobce od konkurenčních produktů. V podstatě se jedná i o jistý příslib prodejce, že bude zákazníkovi dodán produkt s určitým souborem vlastností, zaručených funkcí. Značky mohou mít na trhu rozdílný vliv a hodnotu, což se projevuje i rozdílným stupněm věrnosti kupujících značce (Kotler, 2001, str. 401-402). Účinným marketingovým nástrojem může být i balení produktu, které dokáže vzbudit v zákazníkovi důvěru v hodnotu produktu. Je však třeba zohlednit i další funkce, které balení plní. Především se jedná o funkci ochrannou a informační, zvláště jedná-li se o léčivý produkt (Metyš, Balog, 2006, str. 71).

⁴ Překlad autorky

Cena (Price)

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který generuje podniku příjmy. V některých situacích je cena stále klíčovým faktorem, který ovlivní rozhodování zákazníka o koupi. Přesto v posledních letech roste význam ostatních faktorů, které ovlivňují zákazníka při výběru produktu (Kotler, 2001, str. 447). Je třeba uvědomit si, že cena vyjadřuje objem peněz, které jsou zákazníci ochotni za produkty vynaložit, a z tohoto důvodu je třeba při tvorbě ceny zohlednit, které skupině zákazníků produkty nabízíme (Metyš, Balog, 2006, str. 99).

Distribuce (Place)

Distribuce zahrnuje aktivity, jejichž prostřednictvím se podnik snaží zpřístupnit produkty zákazníkovi. Distribuční kanály představují cestu výrobku od výrobce ke konečnému spotřebiteli (Metyš, Balog, 2006, str. 169).

Marketingová komunikace (Product promotion)

Základem dobré komunikace je pochopení myšlení a pocitů cílového zákazníka, ale i odborné veřejnosti. Jak uvádí Metyš, Balog (2006, str. 115) v souvislosti s lékárenským trhem a odbornou veřejností: „*I lékař je v první řadě člověk z masa a kostí, až potom odborník.*“ Hlavními nástroji marketingové komunikace jsou reklama, direct marketing, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, on-line komunikace (Metyš, Balog, 2006, str. 115-118).

Marketingová strategie by měla rozhodnout i o tom, jak bude nastavena strategie komunikačního mixu, tedy jaké nástroje komunikačního mixu zvolíme, abychom oslovili zákazníky. V souvislosti s marketingovou strategií je třeba zvážit i zajištění marketingu, například outsourcing marketingových služeb. Důležitým rysem marketingové strategie je propojenost všech jejích proměnných. Obsah marketingových oblastí musí být vzájemně provázán (Hanzelková, 2009, str. 90).

2 Strategická analýza

V souvislosti s procesem tvorby strategie hovoříme o dvou oblastech, a to o formulaci a implementaci strategie. Blíže se věnuji procesu formulace strategie. Jedná se o složitý proces, který Porter (1994, str. XIV) definuje jako posloupnost tří kroků. První dva kroky představují ve své podstatě strategickou analýzu, přičemž jejich úkolem je poskytnout odpovědi na otázky „Co se nyní děje v podniku?“ a „Co se odehrává v prostředí podniku?“. Zjištění o faktorech externího a interního prostředí podniku poskytnutá strategickou analýzou slouží jako východisko pro třetí krok formulace strategie. Ve třetím kroku by měla být nalezena odpověď na otázku: „Co by měl podnik dělat?“ Je tedy nutné testovat stávající předpoklady a strategie, hledat možné alternativní varianty směřování podniku a na základě zvolených kritérií provést strategickou volbu jedné z alternativních strategií.

V této kapitole se věnuji blíže strategické analýze. Východiskem pro formulaci strategie by měla být reálná fakta, která lze zjistit právě pomocí strategické analýzy. Strategická analýza umožní pochopit a posoudit vztahy mezi různými silami, které ovlivňují podnik a tvorbu strategie. Pomocí strategické analýzy je možné posoudit vhodnost stávající strategie, případně rozhodnout o volbě strategie nové (Sedláčková, 2000, str. 3). Cílem strategické analýzy je určit existující faktory, které strategii podniku ovlivňují, vymežit jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik a současně odhadnout budoucí trendy a jevy, které se mohou v průběhu strategického období vyskytnout a které budou mít vliv na podnik (Sedláčková, 2000, str. 3). Na cíl strategické analýzy navazuje vymezení dvou vzájemně propojených okruhů analýzy, a to analýza faktorů vnějšího okolí podniku (externí analýza) a analýzy vnitropodnikových faktorů (interní analýza).

2.1 Externí analýza

Cílem externí analýzy je identifikovat příležitosti a ohrožení v okolí podniku. Management podniku by pak měl formulovat takovou strategii podniku, která maximálně využije nabízené příležitosti a která zmírní dopady hrozeb na podnik, případně umožní podniku se hrozbám vyhnout úplně. Jak uvádí Dedouchová (2001, str. 17): „*Podnik dosáhne lepších výsledků, když se mu podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím tak, aby mohla být dosažena maximální výkonnost podniku.*“

Okolí podniku lze rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Faktory makrookolí vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky podnikají, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk (Dedouchová, 2001, str. 17). Podniky sice nemohou bezprostředně stav makrookolí ovlivnit, ale mohou na ně aktivně reagovat, připravit se na různé možnosti, a tím korigovat směry svého budoucího vývoje. Právě rozdílná schopnost podniků vnímat své okolí a vyrovnávat se s jeho změnami může být klíčová pro úspěšnost podniku (Sedláčková, 2000, str. 10). Pro analýzu makrookolí je možné využít řadu metod. V diplomové práci využiji analýzu PEST.

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Je tvořeno podniky, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Významnou součástí mikrookolí jsou kromě vzájemně si konkurujících podniků dodavatelé, zákazníci podniku (Dedouchová, 2001, str. 17). Pro analýzu mikrookolí podniku využiji v diplomové práci Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.1.1 PEST analýza

Při analýze makrookolí podniku lze využít různých analytických technik. V diplomové práci vycházím z PEST analýzy, respektive její rozšířené podoby PESTEL (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, str. 55). PESTEL představuje akronym pro Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické a Technické, Ekologické a Legislativní faktory makrookolí. Hlavním cílem analýzy je najít faktory, jejichž změna by mohla mít na podnik významný dopad, a odhadnout, jaké změny mohou v těchto klíčových oblastech vůbec nastat (Sedláčková, 2000, str. 13).

Politické a legislativní faktory

Stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU a v mezinárodních organizacích – to jsou faktory, které představují pro podniky možné příležitosti, ale současně i hrozby. Politická omezení ovlivňují každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitelů a celou řadou dalších činností. Během podnikání je třeba dodržovat příslušné zákony, právní normy a vyhlášky, které vymezují prostor, ve kterém je

třeba pohybovat se během podnikání, a které upravují samotné podnikání (Sedláčková, 2000, str. 10). V oblasti mezinárodního podnikání musí podniky čelit možným komplikacím v podobě tarifních a netarifních překážek. Ačkoli se v posledních letech tarifní bariéry snižují, netarifní překážky narůstají a jsou mnohdy nepolapitelné, nepostižitelné. Příkladem netarifních překážek mohou být odlišené klasifikace produktů, požadavky na produkty na různých trzích (Doole, Lowe, 2004, str. 43-44).⁵

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány současným a budoucím stavem ekonomiky. Přímý vliv na plnění cílů podniku a rozhodování o budoucím směřování podniku mají indikátory stavu makroekonomického okolí. Jedná se o míru ekonomického růstu, úrokovou sazbu, míru inflace, míru nezaměstnanosti, daňovou politiku, směnný kurz (Sedláčková, 2000, str. 10). V současné době globalizace je třeba sledovat ekonomickou situaci v mezinárodním rozměru.

Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují životní styl a životní úroveň obyvatelstva, hodnotové stupnice a postoje lidí, společensko-politický systém a vůbec klima ve společnosti. Důležitou roli hraje zdravotní stav obyvatelstva, struktura populace, kvalifikační struktura populace (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 45). Sociální faktory se formují v čase pod vlivem podmínek kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických (Sedláčková, 2000, str. 11). Význam sociálních faktorů lze spatřit v tom, že „*sociální faktory na straně jedné významně ovlivňují poptávku po zboží a službách, na straně druhé ovlivňují i stranu nabídky (podnikavost, motivace)*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 45). Důležitou roli v oblasti sociálních faktorů má fakt, že jednotlivci usilují o naplnění svých přání a tužeb (Sedláčková, 2000, str. 11).

Technické a technologické faktory

Technologický rozvoj je v současné době nezbytností, jeho prostřednictvím se může podnik podstatně odlišit od konkurence a získat tak cennou konkurenční výhodu. Jak uvádí Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 46), významné je strategické zaměření se na technický rozvoj výrobků především pro podniky (strategické obchodní jednotky), které sledují diferenciací obchodní strategii. Takovéto podniky (strategické obchodní jednotky) potom oproti

⁵ Překlad autorky

konkurentům mohou nabídnout výrobek s exkluzivním charakterem, za který inkasují vyšší cenu než konkurence. Pro podniky je důležité sledovat i technický rozvoj v oblasti technologií. Je tak možné dosáhnout vyšší produktivity. Uvedené platí především pro podniky, které sledují strategii nízkých nákladů (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 47).

Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou do značné míry provázány s politickými a legislativními faktory, kdy podnik musí dodržovat zákony, které upravují ekologickou problematiku. Příležitost i ohrožení může pro podnik v současnosti představovat trend růstu ekologického citění obyvatelstva.

2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další krok managementu podniku v rámci externí analýzy po té, co jsou odhaleny příležitosti a hrozby v makrookolí podniku, představuje analýza konkurenčních sil v mikrookolí podniku, které působí na podnik a které určují potenciál konečného zisku v odvětví. Podle Portera potenciál konečného zisku v odvětví určuje vzájemné působení pěti konkurenčních sil, kterými jsou:

- rizika vstupu nových konkurentů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- hrozby substitučních výrobků,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- vyjednávací vliv odběratelů.

Uvedené konkurenční síly determinují vývoj podniku, vývoj mikrookolí. Analýza pěti konkurenčních sil je tak důležitým východiskem pro formulaci strategie (Porter, 1994, str. 5).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na výši překážek vstupu na trh a na reakci stávajících konkurentů uvnitř mikrookolí na nově vstupující subjekty. Čím vyšší jsou bariéry vstupu a čím ostřejší je reakce stávajících konkurentů na nově vstupující, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit. V této souvislosti uvádí Porter (1994, str. 14) pojem „cena odrazující od vstupu“. Pokud užitek ze vstupu na trh nepřeváží náklady na vstup na trh vynaložené, nebudou nově vstupující firmy ochotny vstup na trh realizovat. Porter (1994,

str. 7) vymezuje hlavní zdroje překážek vstupu následovně: úspory z rozsahu, diferenciaci produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, vládní politika. Pokud podniky v mikrookolí staví na některé z uvedených překážek vstupu, hrozba vstupu nových konkurentů se snižuje a podniky v mikrookolí mohou využít uvedené situace jako příležitosti k zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. Měla by být managementem podniku tedy sledována taková strategie, která by umožnila získání takovéto výhody (Dedouchová, 2001, str. 19). V současné době internacionalizace a globalizace musí podniky brát do úvahy nejen vstup nových konkurentů tuzemských, ale i zahraničních (Bradley, 2005, str. 64).

Rivalita mezi stávajícími podniky

Jak uvádí Porter (1994, str. 17): „*soupeření mezi stávajícími konkurenty má formu obratného manévrování k získání výhodného postavení*“, přičemž platí, že akce a kroky realizované jedním podnikem mikrookolí mají vliv na ostatní podniky mikrookolí a mohou vyvolat různé reakce ze strany těchto podniků. Vzájemná závislost podniků je velmi důležitá, protože stejně tak, jako může mít vzájemná závislost kladný dopad na postavení průkopnického podniku a vůbec celého odvětví, může v opačném případě „válečné“ soupeření ohrozit ziskovost celého odvětví a negativně ovlivnit všechny podniky odvětví (Porter, 1994, str. 17-18). Intenzitu soupeření stávajících podniků mikrookolí ovlivňuje podle Portera (1994, str. 18-21) počet a vyrovnanost konkurentů, tempo růstu odvětví, velikost fixních, skladovacích nákladů, diferenciaci produktu, přechodové náklady, různorodost konkurentů, strategické záměry podniků a překážky výstupu. Dedouchové (2001, str. 19) shrnula výše uvedený obsáhlý výčet vzájemně propojených faktorů do tří stěžejních oblastí: struktura mikrookolí, poptávkové podmínky a výška výstupních bariér z daného mikrookolí. Vysoké překážky výstupu tlačí podnik k tomu, aby setrval v odvětví, a to i za situace, kdy výnos z investovaného kapitálu je nízký. Příkladem může být situace, kdy management není ochoten vystoupit z odvětví ze sentimentálních důvodů, případně investoval do specializovaných aktiv, která nemají variantní využití a která nemohou být prodána, nebo existují strategické vztahy mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami podniku (Dedouchová, 2001, str. 21).

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitutů spočívá v tom, že limitují cenu, za kterou prodávají podniky v odvětví. O substitutech hovoříme jako o produktech, které mohou plnit stejnou funkci jako produkt analyzovaného odvětví. Identifikace substitutů je tedy v některých případech velmi složitým

úkolem. Může se stát, že podniky jednoho odvětví budou soutěžit s odvětvím na první pohled velmi vzdáleným tomu původnímu (Porter, 1994, str. 23-24).

Vyjednávací vliv dodavatelů

Ze strany silných dodavatelů hrozí zejména zvýšení cen nakupovaných produktů, případně snížení kvality nakupovaných produktů. Obojí působí negativně a vede k poklesu zisku. I v případě dodavatelů lze vymezit charakteristické podmínky, za kterých je jejich vyjednávací vliv vyšší. Porter (1994, str. 28) uvádí následující podmínky: nabídka dodávaného produktu je ovládána pouze malým okruhem dodavatelů, dodavatelé mají diferencovanou produkci, případně vytvořili přechodové náklady, neexistují substituty k dodávaným produktům, odvětví není důležité pro dodavatele, dodávaný produkt je důležitým vstupem pro odběratele.

Vyjednávací vliv odběratelů

Pro podnik představují hrozbu silní odběratelé, kteří tlačí ceny dolů, požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. V důsledku toho pak podnik čelí zvyšujícím se výrobním nákladům. Porter (1994, str. 25-26) uvádí řadu podmínek, kdy mají odběratelé vyšší vyjednávací sílu. Obecně lze konstatovat, že *„spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci nebo takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně nezáleží-li jim příliš na její kvalitě. Vyjednávací síla velkoobchodníků a maloobchodníků se řídí stejnými pravidly, s jedním důležitým dodatkem. Maloobchodníci mohou vyvinout na výrobce silný tlak tehdy, jsou-li schopni ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí o koupi.“* (Porter, 1994, str. 25-26) Porter rovněž zdůrazňuje výběr odběratelů jako strategické rozhodnutí zásadní důležitosti.

Porter (1994, str. 29) zmiňuje vliv státu v odvětvové konkurenci. Role státu je důležitá, avšak značně specifická. Stát na jedné straně prostřednictvím různých limitů a mantinelů vymezuje prostor pro podnikání, na straně druhé v řadě odvětví sám vystupuje jako dodavatel, případně odběratel statků a služeb. Roli státu jako dodavatele-odběratele popisuje Sedláčková (2000, str. 11) takto: *„Státní rozhodnutí, týkající se tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů ve vlastnictví státu, ovlivňují životaschopnost některých podniků. Na druhé straně státní poptávka po určitých výrobcích a službách může tvořit, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí. Stát může na trhu vystupovat jako neporazitelný a neohrožený konkurent.“*

2.2 Interní analýza

Interní analýza slouží jako vyhodnocení výchozí situace podniku, na jejímž základě lze odhadnout jeho budoucí vývoj a směřování. Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku a následně specifické přednosti podniku, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a významně se odlišuje od konkurence (Dedouchová, 2001, str. 29). V praktické části diplomové práce využívám pro interní analýzu zejména finanční analýzu a analýzu portfolia.

2.2.1 Specifické přednosti

Specifické přednosti podniku umožňují podniku odlišit se od konkurentů a dosahovat vyššího zisku. *„Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku. Těžší však je, aby si podnik výhodu těchto specifických předností udržel“* (Dedouchová, 2001, str. 29).

Zdrojem specifických předností je majetek podniku a podnikové schopnosti. Pokud má podnik jedinečný majetek, který žádný jiný podnik nemá, může dojít k posílení specifických předností. Nemusí tak tomu být za každých okolností. Podnik může mít unikátní majetek, ale pokud nemá schopnosti tento majetek efektivně využít, není schopen vytvářet, případně udržet si specifické přednosti. Souhrnně lze konstatovat, že podnikové specifické přednosti jsou silnější, když podnik vlastní obojí - unikátní a kvantifikovatelný majetek a unikátní schopnost tento majetek využít (Dedouchová, 2001, str. 29-30).

2.2.2 Finanční analýza

Ekonomické prostředí se neustále mění, což se podepisuje i na podnicích, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšný podnik se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace neobejde. Důležité je zvláště vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí, které umožní právě finanční analýza. Finanční analýza je systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech (rozvaha, výsledovka) (Růčková, 2008, str. 9). Potřebné informace lze získat také ze statistických ročenek, aktuálních agenturních zpravodajství o situaci a vývoji

na relevantních finančních trzích, z odborných ekonomických periodik, z odborné literatury (Mareš, 2006, str. 13).

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je nutné uvědomit si, že finanční analýza nespadá pouze do finančního řízení, ale svůj význam má pro podnik jako celek. Finanční analýza umožní identifikovat slabiny ve finančním zdraví podniku, které by v budoucnu mohly způsobit problémy, a silné stránky související s možným budoucím zhodnocením majetku firmy (Růčková, 2008, str. 10).

Jelikož jsou uživatelé finanční analýzy různé subjekty, které často sledují odlišné cíle, je vhodné při volbě metody finanční analýzy přihlídnout kromě jiných aspektů také k cílové skupině, pro níž jsou výsledky finanční analýzy zpracovávány (Růčková, 2008, str. 11-12).

2.2.3 Postup finanční analýzy

V praktické části diplomové práce volím níže uvedený postup finanční analýzy. Hlavním cílem je zhodnotit finanční zdraví společnosti Vincentka, a.s., identifikovat silné a slabé stránky podniku. Pro dosažení výše uvedeného cíle sleduji vývoj finanční situace společnosti v posledních pěti letech.

Nejprve se zaměřím na *analýzu absolutních ukazatelů* (položek účetních výkazů). V rámci analýzy absolutních ukazatelů využiji *vertikální a horizontální analýzu* účetních výkazů. Využitím vertikální analýzy zjistím podíl položek účetních výkazů na stanoveném základu. Určím významné položky jednotlivých účetních výkazů a vývoj jejich podílu na stanoveném základu ve sledovaném období (Mrkvička, 2006, str. 58-59). Prostřednictvím horizontální analýzy zjistím procentní změny jednotlivých položek účetních výkazů vzhledem k předchozímu období. Budu sledovat, které položky se oproti předešlému období výrazně zvýšily nebo snížily. Pro posouzení vývoje položek uvedu zejména klouzavý princip (hodnoty vztažené k období předešlému), v případě potřeby i bazický princip (hodnoty vztažené k základnímu období) (Mrkvička, 2006, str. 54-55).

Dalším krokem je *výpočet poměrových ukazatelů* za sledovaný podnik. V diplomové práci se věnuji vývoji sledovaných poměrových ukazatelů v čase a možným příčinám vývoje. Nejprve analyzuji výnosnost vloženého kapitálu (*rentabilita*). Ukazatele rentability použiji pro posouzení celkové efektivnosti činnosti a výdělkové schopnosti podniku, zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. Porovnávám zisk ku vloženému kapitálu. Vývoj je hodnocen jako dobrý, pokud společnost dosahuje vysoké rentability. Současně by rentabilita měla v čase růst (Grünwald, Holečková, 2007, str. 80).

Věnuji se schopnosti využívat majetek podniku (*obrat prostředků*). Obrátky aktivních položek měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Porovnám tržby s aktivy společnosti. Doba obratu vyjadřuje, kolik dnů jsou jednotlivé položky vázány v té dané formě. Aktiva vydělím denními tržbami (Růčková, 2008, str. 60-61).

Určím finanční stabilitu společnosti (*zadluženost*). Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Analýzou zadluženosti podniku zjistím míru rizika pro věřitele, že jejich pohledávky nebudou uhrazeny (Růčková, 2008, str. 57-58).

Zaměřím se na schopnost podniku splácet krátkodobé závazky (*platební schopnost*). Ukazatele platební schopnosti umožňují analyzovat míru schopnosti podniku uhradit zpeněžením likvidního majetku krátkodobé dluhy včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost. Zjistím, zda ukazatele dosahují doporučených hodnot (Grünwald, Holečková, 2007, str. 113)

Vedle poměrových ukazatelů využiji i rozdílového ukazatele, a to *čistého pracovního kapitálu*. Určím, jaká část oběžných aktiv je kryta dlouhodobými zdroji (Mrkvička, 2006, str.60). Čistý pracovní kapitál má být kladný, jedná se o jednu z podmínek náležité likvidní pozice podniku (Mareš, 2006, str. 11).

V diplomové práci využívám i ukazatele *ekonomická přidaná hodnota (EVA)*. Ekonomická přidaná hodnota vychází ze skutečnosti, že jeden z hlavních cílů podniku je maximalizace ekonomického zisku, ne zisku účetního, který je vykazován v účetnictví. Rozdíl mezi pojmy je v položce nákladů, kde u ekonomického zisku je třeba zvážit i alternativní náklady. Klasické vyjádření zisku ignoruje především náklady vlastního kapitálu. Ekonomická přidaná hodnota rozvíjí náklady kapitálu směrem k oceňování ekonomické výkonnosti. Je-li čistý zisk

větší než náklady použitého kapitálu, podnik tvoří hodnotu (Růčková, 2008, str. 65-66). Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty nejprve určím náklady vlastního kapitálu pomocí modelu CAPM (Kislingerová, 2001, str. 176) (Mařík, 1998, str. 125-126). Na základě výpočtu nákladů vlastního kapitálu mohu zjistit průměrné vážené náklady (= vážené náklady na jednotlivé kapitály: cizí a vlastní kapitál) a alternativní náklady (Růčková, 2008, str.65-66). Takto připravené podklady využiji pro výpočet ekonomické přidané hodnoty. Podle subjektů, které využívají informace získané výpočtem ekonomické přidané hodnoty, odlišujeme dva přístupy k výpočtu ekonomické přidané hodnoty. Informace pro věřitele podniku bude lépe zachycovat ekonomická přidaná hodnota vypočítaná z rentability celkového kapitálu (Suchánek, 2007, str. 79). Informace pro vlastníky podniku poskytuje ekonomická přidaná hodnota vypočítaná z rentability vlastního kapitálu (Neumaierová, 1998, str. 22). Dle výsledných hodnot ekonomické přidané hodnoty určím, zda podnik tvoří hodnotu (ekonomická přidaná hodnota je kladná) nebo hodnotu ničí (ekonomická přidaná hodnota je záporná) (Růčková, 2008, str. 65). Pro zhodnocení stávající situace podniku a také možného vývoje společnosti do budoucna využiji model "IN" Index důvěryhodnosti, konstruovaný Inkou a Ivem Neumaierovými, který má za cíl vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí (Suchánek, 2007, str. 104). V závěru kapitoly věnované finanční analýze shrnu dosažené výsledky a zhodnotím podnik a jeho finanční situaci.

2.2.4 Portfolio analýza

Většina podniků se zabývá různými aktivitami, výrobou produktů, které mají své zákazníky a konkurenty. Management podniku pak musí umět rozhodnout, do kterých výrobků portfolia investovat zdroje tak, aby mohlo být dosaženo růstových a ziskových cílů podniku, aniž by podnik musel čelit příliš vysokému riziku. Lze konstatovat, že úspěšnost podniku je do značné míry determinována strukturou a vyvážeností výrobního portfolia. Jak uvádí Hooley (2004, str. 63): „*Long-run corporate health requires a balance of products that generate cash now and products that use cash now but promise to generate cash in the future.*“ Tedy dosažení dlouhodobého zdraví podniku vyžaduje vyváženost mezi produkty, které generují peníze dnes, a produkty, které dnes peníze spotřebovávají, ale lze si od nich slibovat, že budou peníze generovat v budoucnu.⁶ S ohledem na tvorbu strategií pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky je tedy třeba zvážit nejen současné příjmy strategických

⁶ Překlad autorky

podnikatelských jednotek, ale také očekávaný budoucí vývoj a možná rizika. Cílem analýzy portfolia je usměrnit zdroje do produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využívat relativní konkurenční výhody (Sedláčková, 2000, str. 73).

Za nejčastěji využívanou analýzu portfolia se považuje matice Growth-Share Matrix, která byla zpracována bostonskou konzultační skupinou Boston Consulting Group a která je označována také jako BCG matice (Hooley, 2004, str. 62). Analýza slouží jako nástroj při rozhodování o alokaci zdrojů a při formulaci strategií pro jednotlivé podnikatelské aktivity. Kladem metody, která využívá k analýze vyváženosti portfolia determinanty relativní tržní podíl a tempo růstu trhu, je především její přehlednost a srozumitelnost. Na straně druhé je s jejím použitím spojena i řada omezení, mezi něž patří v mnoha případech velmi nesnadné rozhodování o výši relativního tržního podílu nebo růstu trhu (Sedláčková, 2000, str. 75).

K analýze produktového portfolia lze ale využít mnoha metod. V diplomové práci vycházím z metody ABC, která umožní identifikovat produkty, které se v největší míře podílejí na tvorbě tržeb podniku. Zároveň sleduji vývoj tržeb za jednotlivé produkty v čase a pozoruji vývoj podílu jednotlivých produktů na celkových tržbách (Jakubíková, 2008, str. 121-122).

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz a konfrontuje hlavní silné a slabé stránky podniku s hlavními vlivy okolí podniku (příležitostmi a hrozbami) a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie (Sedláčková, 2000, str. 78). Je třeba podotknout, že identifikované silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu. To stejné platí i pro příležitosti a ohrožení. Rovněž neplatí, že existující silná stránka podniku je maximem dosažitelnosti. Naopak platí, že v řadě případů lze zlepšit i to, co podnik dělá dobře (Horáková, 2003, str. 43). Uvedené skutečnosti je třeba při tvorbě SWOT analýzy zohlednit.

3 Výběr základní konkurenční strategie

Výsledky strategické analýzy slouží jako východisko pro další krok formulace strategie, kterým je návrh variant strategie. V současnosti se nabízí řada teoretických přístupů ke zpracování podnikové strategie. Mezi obecně nejznámější a nejpoužívanější přístupy současnosti patří konkurenční strategie podle Portera. Strategie podle Portera jsou rozděleny na strategii prvenství v celkových nákladech, strategii diferenciaci, strategii soustředění pozornosti.

Dalším významným přístupem k tvorbě strategie, který využijí v praktické části diplomové práce, je Ansoffova matice výrobek-trh. Uvedený přístup k strukturalizaci tržních oblastí označuje Meffert (1996, str. 35-36) jako „*vlastní hodinu zrodu strategického marketingu*“. Ansoffova matice zahrnuje strategii proniknutí na trh, vývoje nového výrobku, rozvoje trhu a diverzifikační strategii. V souvislosti s Ansoffovou maticí je třeba uvést, že se jedná o růstové strategie.

Strategie proniknutí na trh („tržní penetrace“) je zaměřena především na zesílení marketingového úsilí. Východiskem této strategie je zvýšení užití výrobku u stávajících zákazníků, získání zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence nebo získání těch, kteří výrobek dosud nepoužívali (Meffert, 1996, str.119-120).

Strategie rozvoje trhu je založena na nalezení nových trhů pro stávající výrobky. Jedná se o získání dalších odbytových trhů pomocí regionálního, národního nebo mezinárodního rozšíření. Případně se může jednat o získání nových tržních segmentů (příkladem je speciální verze výrobku pro konkrétní cílovou skupinu) (Meffert, 1996, str. 120).

Strategie rozvoje výrobku předpokládá vývoj nového výrobku pro stávající trhy. Nabízejí se inovace ve smyslu tržní novinky nebo rozšíření programu pomocí vývoje dalších verzí výrobku (Meffert, 1996, str.120).

Strategii diverzifikace lze charakterizovat umístěním nových výrobků na nové trhy. Strategie diverzifikace může nabývat různých podob - horizontální diverzifikace, vertikální diverzifikace, laterální diverzifikace (Meffert, 1996, str.121).

Pokud má podnik k dispozici volné finanční zdroje, které nepotřebuje nezbytně pro podporu rozvoje základní podnikatelské aktivity, otevírá se mu prostor pro diverzifikaci. Diverzifikace je pro podnik možnou cestou k vytvoření vyšší hodnoty. Přesto je nutné zvážit, jak investovat uvedené volné finanční zdroje. Výhodnost diverzifikace je nezbytné posoudit s ohledem na hodnotu, která bude z dané diverzifikace realizována, a s ohledem na administrativní náklady, které budou vynaloženy na koordinaci podnikatelských aktivit. Podnik by měl také zvážit, jaké důvody ho k strategii diverzifikace vedou (Dedouchová, 2001, str. 90).

Přístup k tvorbě strategií, který využívá poznatků Portera a Ansoffa, je Mintzbergův přístup. Přístup poznatky obou autorů propojuje. Dle Mintzberga je pro prosazení se podniku v tržním konkurenčním prostředí důležité odlišit se od konkurence. Získat cennou konkurenční výhodu umožní podniku identifikace charakteristických znaků jádra podnikatelské aktivity a volba vhodné diferenciační strategie. Po té, co je zvolena vhodná diferenciační strategie, je třeba jádro podnikatelské aktivity dále rozvíjet a zdokonalovat. Při zdokonalování jádra podnikatelské aktivity jsou uplatněny strategie formulované Ansoffovou maticí výrobek-trh (Cole, 2006, str. 73-74).

4 Hodnocení a volba varianty strategie

Rozhodnutí o výběru varianty strategie je velmi důležité a závisí na něm budoucnost podniku. Je spojeno s rizikem, že podnik nedosáhne v budoucnu cílů, které si stanovil. Při hodnocení variant strategie jsou využívány různé objektivní metody a především zkušenosti řídicích pracovníků. Vhodná varianta strategie by měla splnit kritérium vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnost (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 153).

Při hodnocení vhodnosti strategie je třeba zjistit, zda strategie využívá plně silných stránek podniku, zda je strategie schopna zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku a zda strategie odpovídá celkové struktuře podnikových cílů a záměrů (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 153-154).

Strategie podniku by měla být přijatelná pro zájmové skupiny uvnitř a vně podniku, které mají vůči podniku určitý vztah. Záleží do značné míry na síle, kterou uvedené skupiny disponují a kterou by uvedené skupiny mohly navrhovanou strategií ovlivnit (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 154).

Proveditelnost strategie charakterizuje, zda může být strategie úspěšně implementována. Je třeba vždy zohlednit dosažitelnost zdrojů a schopností podniku. V této souvislosti je také důležité zvážit načasování realizace strategických operací a požadovaných změn (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 154-155).

Za formulaci strategie a její implementaci odpovídá v konečném důsledku ředitel podniku. Vzhledem ke značné odpovědnosti se při výběru strategie pravděpodobně soustředí nejen na výsledky hodnocení jednotlivých variant strategie, ale také na svůj úsudek a zkušenosti. Celý hodnotící proces by tak měl být „*dialogem mezi ředitelem a členy strategického týmu*“ (Dedouchová, 2001, str. 135).

5 Empirické šetření

Cílem diplomové práce je analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, zhodnocení stávající pozice podniku společnosti a jejího produktového portfolia zákazníky a odborníky na tuzemském trhu, návrh možných variant strategie rozvoje firmy a výběr vhodné varianty. Následně se pokusím navrhnout možná doporučení pro realizaci strategie.

Za účelem naplnění výše uvedených cílů diplomové práce a za účelem ověření výzkumných hypotéz vycházím z výsledků a závěrů marketingového výzkumu, v jehož rámci jsem využila techniky pozorování, mystery shopping, dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Před realizací primárního výzkumu jsem nejprve provedla analýzu sekundárních dat. Snažila jsem se tak držet doporučení Rogerse (2001, str. 7), podle kterého: „You should do the secondary research first, the primary research second.“ Sekundární výzkum by měl být proveden první, primární výzkum druhý.⁷ Jelikož je primární výzkum ve většině případů záležitostí nákladnou a časově náročnou, je třeba důsledně připravit potřebné podklady k jeho uskutečnění.

V rámci marketingového výzkumu jsem nejprve využila metody pozorování. Pozorování mělo naplnit dva hlavní cíle, a to zjistit nákupní chování spotřebitelů a dále v místě prodeje zjistit a porovnat marketingový mix „4P“ léčivých minerálních vod. Z léčivých minerálních vod jsem se primárně zaměřila na pozorování Vincentky a na pozorování nejbližšího konkurenta Bílinské kyselky v místě prodeje. Pozorování proběhlo ve dvou etapách. První fáze proběhla v říjnu 2010 a druhá etapa v únoru 2011. Záměrem bylo ověřit, zda zjištění na podzim roku 2010 budou odpovídat zjištěním s určitým časovým odstupem (únor 2011). Obě fáze byly realizovány v pěti vybraných obchodech v Brně a v osmi vybraných lékárnách v Brně. Zjištěné výsledky byly zaznamenávány do připravených záznamových archů.

Empirické šetření zahrnuje také fázi mystery shoppingu. Hlavním cílem bylo ověřit, jaké produkty lékárníci doporučují při onemocnění dýchacích cest, zda doporučují léčivou minerální vodu Vincentku, zda doporučují Bílinskou kyselku. Mystery shopping byl opět realizován ve dvou fázích, a to v říjnu 2010 a únoru 2011. Záměrem bylo ověřit, zda zjištění na podzim roku 2010 budou odpovídat zjištěním s určitým časovým odstupem (únor 2011).

⁷ Překlad autorky

Mystery shopping jsem uskutečnila v osmi vybraných lékárnách v Brně. Informace zjištěné na základě rozhovoru s lékárníkem jsem zanesla do připraveného záznamového archu.

V rámci empirického šetření jsem v diplomové práci pro kvantitativní výzkum využila dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření mělo dosáhnout čtyř hlavních cílů. Prvním cílem bylo ověřit obecné povědomí o produktu Vincentka léčivá minerální voda. Druhým cílem bylo zjistit vnímání a spokojenost stávajících zákazníků a jejich nákupní chování. Třetím cílem bylo zjistit podněty, které by vedly subjekty, které doposud léčivou minerální vodu a doplňkové výrobky řady Vincentka nenakupovaly, k nákupu. Posledním cílem bylo ověřit povědomí respondentů o šíři produktového portfolia společnosti Vincentka, a.s. a jejich hodnocení strategie diverzifikace.

Po té, co jsem operacionalizací výzkumného tématu zkonstruovala dotazník (Příloha A) a zjišťovací otázky, provedla jsem pilotáž dotazníku, abych ověřila, zda jsou otázky jednoznačné a srozumitelné, zda jsou u polouzavřených otázek vhodně zvoleny nabízené možnosti, zda respondent vnímá dotazník jako úsporný a zda se v něm snadno orientuje (Foret, 2008, str. 49). Pilotáž, která proběhla na vzorku 10 respondentů, neprokázala nedostatky a tak byly výsledky díky ní dosažené zařazeny do celkových odpovědí. Samotné dotazníkové šetření jsem zahájila 15. února 2011 a ukončila 20. března 2011. Během této doby vyplnilo dotazník 210 respondentů. 66% respondentů byly ženy, 33% respondentů představovali muži. Věková struktura respondentů je následující:

- 15-30 let: 120 respondentů
- 31-45 let: 30 respondentů
- 46-65 let: 30 respondentů
- 66 a více let: 30 respondentů

Jako strategie sběru dat byl využit záměrný výběr. Záměrem bylo oslovit respondenty různých věkových skupin tak, aby bylo možné identifikovat možné odlišnosti nákupního chování, preferencí a hodnocení respondentů podle věkových kategorií. Jelikož hloubkové rozhovory s lékárníky (viz. níže) prokázaly, že produkty společnosti Vincentka, a.s. nakupují zejména ženy ve středním věku, ženy s dětmi a starší populace, zajímalo mne, zda i mladší populace zná Vincentku, zda ji nakupuje, jak ji hodnotí a jaké je jejich nákupní chování a preference.

Z tohoto důvodu jsem nejprve oslovila potenciální respondenty ve svém okolí. V konečném důsledku jsem využila tzv. snowball strategii sběru dat, kdy první soubor respondentů byl vybírán dle záměrného výběru a další respondenti byli získáni díky prvním respondentům⁸ (Rogers, 2001, str. 10). Následně jsem realizovala dotazování i před obchodem v dopoledních hodinách. Opět jsem využila záměrný výběr respondentů, záměrem bylo oslovit zejména starší respondenty (66 a více let).

Jako výzkumný nástroj jsem zvolila dotazník v tištěné podobě, který měli respondenti vyplňovat samostatně bez zásahu tazatele. Během pilotáže dotazníku, která proběhla na vzorku 10 respondentů, však část respondentů vyjádřila zájem spíše o dotazník v on-line podobě. Z tohoto důvodu jsem dodatečně vytvořila i tuto verzi dotazníku, kterou uvítali zejména mladší respondenti, což dokládá i vysoká návratnost dotazníků zaslaných respondentům uvedené věkové skupiny. Díky on-line dotazníku bylo také možné poměrně snadno uskutečnit výše zmiňovaný snowball, který zafungoval právě u respondentů věkové kategorie 15-30 let. V důsledku tak 60% z celkového počtu respondentů spadá do věkové kategorie 15-30 let. Vedle písemného dotazování jsem využila pro oslovení respondentů z věkové skupiny 66 a více let osobní dotazování, kdy jako podklad opět sloužil tištěný dotazník.

Jelikož jsem dotazníkovým šetřením chtěla oslovit jak stávající zákazníky, tak subjekty, které doposud produkty společnosti Vincentka, a.s. nekupovali, je dotazník konstruován tak, že v úvodu vyplňují všichni respondenti (ať už zákazníci nebo potenciální zákazníci) stejné zjišťovací otázky, které jsou tvořeny především demografickými otázkami (pohlaví, věk, bydliště, příjmová skupina, zdravotní stav - alergie), ale také otázkami, které jsou orientovány na názory a postoje respondentů ohledně zdravého životního stylu, vnímání kvality minerální vody s ohledem na obal, v kterém je uchovávána.

Po té, co respondenti zodpoví tyto zjišťovací otázky úvodní části dotazníku, jsou na základě filtrační otázky rozděleni do tří skupin. První skupinou jsou respondenti, kteří léčivou minerální vodu Vincentka znají a mají s ní zkušenosti jako spotřebitelé. Druhou skupinou jsou respondenti, kteří léčivou minerální vodu Vincentka znají, ale nemají s ní zkušenost jako spotřebitelé. Třetí skupinou jsou respondenti, kteří léčivou minerální vodu Vincentka neznají.

⁸ Překlad autorky

Pro každou ze tří výše uvedených skupin byla vytvořena odlišná struktura dotazníku a zjišťovacích otázek podle toho, jaké informace měly být od té které skupiny respondentů v souladu s výzkumnými hypotézami diplomové práce zjištěny.

Dotazník pro respondenty, kteří mají s léčivou minerální vodou zkušenosti jako spotřebitelé, je rozdělen do několika částí. První část je zaměřena na spotřební zvyklosti a nákupní chování respondentů. Je využito výběrových otázek a jedné výčtové otázky. Další část dotazníku ověřuje spokojenost respondentů s produktem a s jednotlivými atributy produktu. Zde pracují s nástrojem škálování, kdy využívám pětistupňovou stupnici tak, že kódy variant odpovědí jsou seřazeny od nejkladnější hodnoty k nejzápornější a indiferentní varianta je uprostřed (kód 3). Otázky následující části dotazníku zjišťují kromě povědomí respondentů o šíři produktového portfolia společnosti Vincentka, a.s. i možnou perspektivu nákupu uvedených produktů respondenty. Navazující baterie výroků se orientuje na vnímání produktu respondenty, na jejich reakce na možné změny produktu a jeho obalu a také ověřuje, zda by respondenti uvítali širší nabídku farmaceutických nebo kosmetických produktů řady Vincentka. Otázky další části dotazníku se zabývají informovaností respondentů o léčivé minerální vodě Vincentka a jejích léčivých účincích. Jedná se o dvě otázky dichotomické a jednu otázku otevřenou asociační. Poslední část otázek určených pro respondenty, kteří mají zkušenost s léčivou minerální vodou Vincentka, mají zjistit povědomí respondentů o Bílinské kyselce (nejbližším konkurentovi), zkušenosti s produktem a hodnocení produktu. Poslední část je současně zaměřena na ověření povědomí respondentů o léčivých minerálních vodách na trhu.

Co se týká respondentů, kteří léčivou minerální vodu Vincentka znají, ale nemají s ní zkušenosti jako spotřebitelé, zajímá mne v dotazníku nejprve, zda vůbec respondenti ví, jaké léčivé účinky Vincentka má. Zjistím tak, kteří respondenti Vincentku znají „pouze“ podle názvu a kteří mají aspoň rámcové povědomí o indikaci a užívání Vincentky. Následující výčtové otázky mají zjistit, proč respondenti Vincentku nenakupují, i když ji znají, a jaké podněty by stimulovaly respondenty k nákupu Vincentky. Otázky následující části dotazníku zjišťují kromě povědomí respondentů o šíři produktového portfolia společnosti Vincentka, a.s. i možnou perspektivu nákupu uvedených produktů respondenty. Poslední část otázek má zjistit povědomí respondentů o Bílinské kyselce (nejbližším konkurentovi), zkušenosti s produktem a hodnocení produktu. Poslední část je současně zaměřena na ověření povědomí respondentů o léčivých minerálních vodách na trhu.

Respondenti, kteří neznají léčivou minerální vodu Vincentka, jsou v dotazníku nejprve s léčivou minerální vodou a jejími léčivými účinky stručně seznámeni. První zjišťovací otázka se týká možných podnětů k nákupu produktu. Další část dotazníku se zabývá povědomím o Bílinské kyselce a vůbec léčivých minerálních vodách na trhu a jejich případných nákupů respondenty.

Dotazníkové šetření ukázalo, že z počtu 210 respondentů 144 respondentů Vincentku zná a má s ní zkušenosti jako spotřebitel. 64 respondentů Vincentku zná, ale nemá s ní zkušenosti jako spotřebitel. Pouze dva respondenti z celkového počtu 210 respondentů léčivou minerální vodu Vincentka nezná. Tento fakt svědčí o výborném povědomí veřejnosti o značce.

Poslední výzkumnou technikou, která byla v marketingovém výzkumu použita, jsou hloubkové rozhovory. Hloubkové rozhovory jsem se rozhodla provést se zákazníky a potenciálními zákazníky. Cílem těchto rozhovorů bylo především detailně ověřit a případně doplnit výsledky a závěry dotazníkového šetření a současně tak identifikovat příčiny názorů a postojů respondentů. Oslovila jsem 12 respondentů, jejichž výběr byl opět proveden na základě záměrného výběru tak, aby byly osloveny subjekty všech věkových kategorií. Hloubkové rozhovory se zákazníky a potenciálními zákazníky byly uskutečněny na přelomu března a dubna 2011 po ukončení a zpracování výsledků dotazníkového šetření. Podkladem pro hloubkové rozhovory byly otázky použité již v dotazníkovém šetření, otázky jsem však pokládala jako otevřené. Cílem bylo podnítit respondenta k vlastním výpovědím a objasnění respondentových názorů a postojů. Výpovědi respondentů byly během rozhovorů zaznamenávány do předem připravených záznamových archů.

Hloubkové rozhovory jsem vedla i s lékárníky jako s odborníky, kteří jsou v nejbližším kontaktu se zákazníky a potenciálními zákazníky a kteří svými doporučeními do značné míry ovlivňují nákupní rozhodování uvedených subjektů. Cílem hloubkových rozhovorů bylo detailně ověřit a případně doplnit výsledky a závěry pozorování v lékárnách a závěry mystery shoppingu. Hloubkové rozhovory proběhly v únoru 2011 po ukončení pozorování a mystery shoppingu a zpracování výsledků obou aplikovaných technik. Oslovila jsem 5 lékárníků. Podkladem pro hloubkové rozhovory s lékárníky byla předem připravená osnova rozhovorů (Příloha B), jejíž část byla využita i při mystery shoppingu. Opět jsem se snažila o podnícení

respondentů k vlastním výpovědím a vyjevení jejich názorů, postojů a jejich příčin. Výpovědi byly zaneseny do připravených záznamových archů.

V důsledku poměrně velkého množství získaných odpovědí a informací bylo důležitým krokem pro kvalitní zpracování získaných dat třídění. Následně jsem aplikovala kategorizaci. Pro zpracování kvalitativních dat jsem se snažila využít opět kategorizace. Zjistila jsem však, že by mohly být některé cenné informace v důsledku přílišného zobecnění ztraceny. Proto v konečném důsledku využívám kombinace kategorizace a doslovného záznamu odpovědí (Hague, 2004, str. 175). Data získaná jednotlivými technikami marketingového výzkumu jsem zpracovala primárně pomocí MS Excel.

Jak uvádí Rogers (2001, str. 14), „výzkumník musí mít na paměti, že pokud provádí primární výzkum jakéhokoliv typu, výsledné odpovědi budou pouze přibližné“.⁹ Rogers (2001, str. 14) také upozorňuje, že výzkum nám slouží pouze jako jistý rádce, který nám může napomoci k tomu, abychom učinili správná rozhodnutí. Sám výzkum za nás ale nerozhodne.¹⁰

Je třeba podotknout, že i mnou realizovaný výzkum má své slabé stránky. Možným nedostatkem výzkumu je malé množství obchodů a lékáren, kde byly realizovány pozorování a mystery shopping, a také lokalita, kdy pozorování a mystery shopping byly uskutečněny pouze v Brně. Je však třeba podotknout, že cílem uvedených fází výzkumu nebylo provést zcela vyčerpávající šetření. Cílem bylo zejména zjistit podobu marketingového mixu léčivých minerálních vod v místě prodeje a vytvořit si rámcovou představu o nákupním chování spotřebitelů a rámcovou představu o doporučeních odborníků. Na reprezentativnosti výsledků výzkumu se do jisté míry může podepsat subjektivita výzkumníka - tazatele, která sehrála svou roli zejména při výběru respondentů pro dotazníkové šetření a následné hloubkové rozhovory. Opět však uvádím, že primárním cílem bylo zjistit rámcové informace o názorech a postojích spotřebitelů, ne zcela vyčerpávající výsledky.

⁹ Překlad autorky

¹⁰ Překlad autorky

Praktická část

6 Představení společnosti Vincentka, a.s.

Akciová společnost LÉČIVÉ VODY a.s. se sídlem v Luhačovicích byla založena v roce 1997. Účelem založení byla koupě a obnovení provozu plnárny Vincentky v Luhačovicích. Provoz plnárny byl totiž v roce 1996 ukončen z důvodu neúspěšné první vlny privatizace. Po dvouletém přerušení provozu bylo v lednu 1998 obnoveno plnění léčivé minerální vody Vincentka a podařilo se navázat na dlouholetou tradici. [58] Společnost má v průměru 20 zaměstnanců, z nichž tři jsou řídicí pracovníci.¹¹ Podstatná změna pro společnost se odehrála v roce 2008, kdy byla společnost LÉČIVÉ VODY, a.s. přejmenována na Vincentka, a.s. [58] Tuto skutečnost hodnotím kladně z hlediska posílení povědomí o značce díky jednotné identitě značky a firmy.

Předmětem činnosti společnosti Vincentka, a.s. je výroba léčivé minerální vody Vincentka a výroba doplňkových výrobků řady Vincentka (nosní sprej, pastilky, sirup, koncentrát, zubní pasta, hydratační krém, hydratační sprej). Společnost distribuuje uvedené produkty prostřednictvím svých obchodních partnerů do obchodních sítí lékáren a potravinářských prodejen.¹²

Hlavní strategie hospodářské činnosti společnosti, jak uvádí výroční zpráva společnosti za rok 2009, je provoz plnárny v Luhačovicích za účelem výroby a prodeje přírodní léčivé minerální vody Vincentka, unikátní a bezkonkurenční léčivé minerální vody svého druhu s dlouholetou tradicí a dalších výrobků, jejichž surovinovou podstatu tvoří Vincentka. Cílem je uspokojit především tuzemskou poptávku a tím přispět ke zlepšení prevence a zdraví. Využít potenciálu této unikátní léčivé minerální vody chce společnost Vincentka, a.s. k vývoji nových výrobků a uspět s nimi i na zahraničních trzích. Společnost Vincentka, a.s. vlastní ochrannou známku slovní „VINCENTKA“ v České a Slovenské republice.

Manažerský problém definuji s ohledem na výše uvedené skutečnosti a s ohledem na záměry společnosti pro rok 2010.¹³ „V oblasti tuzemského trhu je třeba hledat optimálního řešení

¹¹ Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vincentka, a.s. za rok 2009. Str. 12

¹² Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vincentka, a.s. za rok 2009. Str. 19

¹³ Zdroj: výroční zpráva společnosti Vincentka, a.s. (za rok 2009). Str. 25

pro udržení pozice společnosti v intenzivně probíhajících změnách tržního prostředí, zejména v segmentu lékárenského trhu. V této souvislosti je třeba přehodnotit i dosavadně dostačující výši marketingového rozpočtu (z důvodu reálného snižování kupní síly).“

V letech 2008-2009 společnost využila podpory prodeje, zaměřené především do oblastí odborných lékařských okruhů v oborech ORL, pediatrie a nově v oboru kožní. Na podzim roku 2008 společnost nově zavedla podporu formou Cross-promotion na doplňkové výrobky prostřednictvím „visaček“ zavěšených na produktu Vincentka v láhvi. Ve stejném období byla zahájena spolupráce se společností SmartAD, externí podpora na lékárenském trhu prostřednictvím reprezentantů. Roční náklady na podporu prodeje nepřekročily úroveň 1% z celkových tržeb.¹⁴

Specifikem společnosti je, že největší odbyt má v obdobích zvýšeného výskytu onemocnění dýchacích cest, což bývají tradičně zimní měsíce. Tuto skutečnost potvrdily i hloubkové rozhovory s lékárníky, kdy všech pět oslovených lékárníků souhlasilo s výrokem, že v období chřipek a nachlazení lze zaznamenat zvýšenou poptávku po léčivé minerální vodě Vincentka.

Vzhledem k manažerskému problému v diplomové práci věnuji pozornost především analýze odbytového trhu společnosti. Zaměřím se na vnímání produktů společnosti Vincentka, a.s. zákazníky, odborníky, ale i širokou veřejností na tuzemském trhu. Stanovila jsem následující výzkumné hypotézy, které ověřím v diplomové práci.

H1: Stávající zákazníci vnímají léčivou minerální vodu Vincentka jako tradiční a kvalitní produkt, jehož změnu by hodnotili negativně.

H2: Diverzifikace umožní společnosti meziroční nárůst tržeb a vede k odlišení se od konkurence.

H3: Zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nenakupovali.

Za účelem ověření výzkumných hypotéz využiji strategické analýzy a výzkumu, který je stěžejním východiskem pro ověření výzkumných hypotéz. Nejprve však představím léčivou minerální vodu Vincentka a lokalitu Luhačovic, s kterou existence Vincentky úzce souvisí.

¹⁴ Výroční zprávy společnosti Vincentka, a.s. za roky 2008, 2009

6.1 Léčivá minerální voda Vincentka

Produkce společnosti Vincentka, a.s. se odvíjí od léčivé minerální vody Vincentka. Tu společnost nabízí spotřebitelům nejen v 0,7 litrovém balení, ale využívá jí také k výrobě doplňkových výrobků řady Vincentka. Jak ukáže analýza portfolia, Vincentka v 0,7 litrovém balení je produktem, který se na celkových tržbách společnosti podílí více než padesáti procenty. Hloubkové rozhovory s lékárníky rovněž potvrdily, že léčivá minerální voda Vincentka je nejvíce poptávanou léčivou minerální vodou v lékárně. Z tohoto důvodu je diplomová práce primárně zaměřena právě na uvedený produkt. V následujících odstavcích představím léčivou minerální vodu Vincentka, její indikaci a způsob použití, ale také zmíním dlouholetou tradici jejího stáčení.

Vincentka je ojedinělá přírodní léčivá minerální voda, jejíž přírodní zdroj vyvěrá ve zřídelní struktuře lázní Luhačovice, na severozápadním podhůří Bílých Karpat. [59] Vincentka je velmi silně mineralizovaná, jodová, uhličitá minerální voda hydrogenuhličitano-chlorido-sodného typu, se zvýšeným obsahem fluoridů a kyseliny borité. [62] Vincentka je ve své podstatě zbytková mořská voda. V luhačovickém pískovcovém souvrství se zachovala díky zvrásnění sedimentární flyšové formace do výrazného antiklinálního pásma. Odtud jsou k zemskému povrchu původní mořské vody pozvolna vytlačovány působením hydraulických vlivů. Při své cestě na zemský povrch se léčivá minerální voda Vincentka formuje vzájemným mísením původních reliktních mořských vod, prostých podzemních vod a juvenilního oxidu uhličitého. [59]

S léčivou minerální vodou Vincentka je spjata dlouholetá tradice. Za první písemnou zmínku o existenci luhačovických léčivých vod se považuje písemná zpráva lékaře a fyzika Jana Ferdinanda Hertoda z Todtenfeldu z roku 1669, která pojednává o chemickém složení luhačovické vody, pitné léčbě a úspěšných výsledcích léčení. Zprávy o léčivých účincích luhačovických vod se rozšířily v okolí a do Luhačovic záhy začali přijíždět první hosté. [60] V druhé polovině 18. století vozili luhačovští občané léčivou vodu Vincentku dokonce až do Vídně. Zde byla velmi oblíbená v restauracích, vinárnách a lékárnách. V roce 1883 minerální voda Vincentka navíc získala stříbrnou medaili na mezinárodní lékárnické výstavě ve Vídni. [61]

Za rozvoj a vznik lázní v Luhačovicích se zasloužil šlechtický rod Serényiů. První léčebná a ubytovací zařízení nechal koncem 18. století postavit hrabě Vincenc. Zajímavostí je, že Vincentka nese právě jeho jméno. Může za to další příslušník rodu – Jan Serényi, který pojmenoval všechny tehdy známé minerální vody křestními jmény příslušníků rodu. [60] Jan Serényi zvelebil lázně v první polovině 19. století a právě za jeho panování byla u pramene Vincentky postavena první plnárna a skladiště láhví. [61]

Léčivá minerální voda Vincentka má mnoho blahodárných účinků na lidský organizmus. Zejména pomáhá rozpouštět hleny v dýchacích cestách, žaludku a střevech. Proto je indikována především při onemocnění dýchacích cest, hlasivek, při chorobách látkové výměny, dále například při chronické pankreatitis, diabetes melitus, vředových chorobách žaludku, dvanácterníku a při vlekých zduření jater. Vincentka ale také pomáhá upravit vnitřní prostředí člověka po velkých ztrátách potu, ke kterým může dojít v důsledku těžké fyzické práce, sportu, pobytu v horkém prostředí nebo horečnatých onemocněních. Dále může být Vincentka použita jako prevence zubního kazu u dětí. Lze ji také použít k uhrazení denní dávky jódu nebo jako prospěšný přírodní doplněk stravy pro sportovce, děti, těhotné ženy a rekonvalescenty. Své uplatnění má také při úpravě metabolismu po alkoholových excesech. [63] Jak plyne z výše uvedeného výčtu, Vincentka má poměrně široké možné využití. Přesto, jak prokázal provedený výzkum, Vincentka je v obecném povědomí spotřebitelů zařazena právě jako léčivá minerální voda prospěšná při onemocnění dýchacích cest a hlasivek.

Vincentka je nejčastěji používána k pitné kúře, inhalaci, kloktání a k výplachům nosohltanu. Spotřebitel ale může vyzkoušet Vincentku i k ředění ovocných šťáv, jako zálivku salátů nebo k zapíjení při konzumaci alkoholu nebo kávy. [63] Podle informací na obalu Vincentky lze doporučit i vinný střík Vincentky s kvalitním suchým vínem v poměru 1:1. Snižuje kyselost vína a výborně chutná. Přesto je třeba zohlednit, že Vincentka není voda k uhašení žízně. Vincentka se pije jako podpůrný prostředek při léčení určitých chorob, při doplnění minerálů a stopových prvků a z preventivních důvodů.

Díky svému osmotickému tlaku, který se blíží vnitřnímu prostředí člověka, je Vincentka při konzumaci velmi dobře snášena, a to i ve větším množství. [62] Přesto by měli její užívání konzultovat s odborníkem lidé, kteří trpí onemocněním ledvin, otoky dolních končetin. [63]

6.2 Lázně Luhačovice

Léčivé minerální vody jsou spojovány s lokalitami, ve kterých vyvěrají. Stejně tak je tomu i u Vincentky, která je spojována s malebnou lokalitou lázní Luhačovice. Aktuální situace a možný budoucí vývoj lokality představuje pro společnost Vincentka, a.s. příležitosti i hrozby. Vývoj lokality může ovlivnit vůbec budoucnost léčivé minerální vody Vincentka.

Luhačovice jsou lázeňské město na jihovýchodě Moravy. Nachází se v malebném údolí říčky Horní Olšavy asi 25 km od krajského města Zlín. Luhačovice jsou čtvrté největší lázně v České republice a největší lázně na Moravě. V Luhačovicích vyvěrá šest přírodních pramenů a desítky pramenů navrtaných. Léčí se zde především lidé s nemocemi dýchacího ústrojí, problémy s trávením a obezitou. [45]

Dotazníkové šetření, které jsem realizovala, prokázalo, že 8% oslovených stávajících zákazníků, kteří nakupují Vincentku, se dozvědělo o Vincentce díky návštěvě lázní Luhačovice. Návštěvníci Luhačovic tak představují pro společnost Vincentka, a.s. potenciální nové zákazníky. Zvýšením atraktivity lokality Luhačovice pro návštěvníky tak lze přilákat pozornost i k léčivé minerální vodě Vincentka a získat nové zákazníky.

Jak ukázal marketingový výzkum “Profil návštěvníka – lokalita Luhačovice”, který zpracovala společnost ARC Mikulov v rámci projektu rozvoje cestovního ruchu ve městech Zlín, Luhačovice a regionu Zlínsko v zimě roku 2006, nejpočetnější věkovou skupinou mezi návštěvníky byli respondenti ve věku 50-59 let. Významnou skupinou byli dále respondenti ve věku 35-49 let a následně respondenti ve věku 60 a více let. Vyšší věk návštěvníků Luhačovic souvisí s motivem jejich návštěvy lázní, kterou je především péče o zdraví (lázně, rehabilitace, léčení). Druhým nejčastějším důvodem návštěvy Luhačovic je relaxace. 86% oslovených návštěvníků Luhačovic byli Češi. Domácí návštěvníci přijeli do Luhačovic převážně z Moravy. Více než čtyři pětiny českých respondentů navštívilo Luhačovice více než jedenkrát, 19% českých dotázaných návštěvníků navštívilo Luhačovice poprvé. [46]

Dotázaným návštěvníkům se v souvislosti s Luhačovicemi nejčastěji vybaví lázeňské město, lázně. Druhou nejčastější asociací je Vincentka. Jako zajímavá se jeví preference produktů, které by si dotázaní návštěvníci chtěli dovést domů jako suvenýr. Mezi suvenýry jednoznačně vedou lázeňské oplatky, které jsou s Luhačovicemi neodmyslitelně spjaty. Dalšími

oblíbenými produkty jsou Luhačovická bylinná (bylinný likér), luhačovická keramika, léčivá minerální voda Vincentka, lázeňský pohárek na minerální vodu a krojované panenky. [46]

Příležitost pro zvýšení návštěvnosti lázní Luhačovice je nalezení nového minerálního pramene. Na konci roku 2010 se jednalo o velkou událost. Pramen byl nalezen po šestnácti letech a nese jméno Viola. Nalezení pramene však nebylo náhodou. Projekt financoval Lázeňský léčebný dům Praha, který se o nalezení pramene snažil už od roku 1998. Viola má podobné složení jako ostatní luhačovické prameny. Proto se předpokládá, že bude prospěšná k léčbě onemocnění, která se v Luhačovicích léčí. [47] Lze předpokládat, že nalezení nového pramene povede v blízké době k zvýšenému zájmu turistů o návštěvu Luhačovic. K nově objevenému prameni v současnosti láká například server Kudy z nudy. [48]

Příležitostí je také možný příliv nových návštěvníků, kteří si vybírají Luhačovice zejména kvůli klidné a příjemné atmosféře. Někteří návštěvníci dokonce přešli do Luhačovic od západočeské lázeňské trojky (Karlovy Vary, Mariánské lázně a Františkovy lázně), kde postrádají výše uvedenou klidnou a pohodovou atmosféru. [45] Zajímavé je také porovnání návštěvnosti lázeňských ubytovacích zařízení Karlovarského kraje a Zlínského kraje vzhledem ke struktuře návštěvníků. V Karlovarském kraji je podíl rezidentů na celkovém počtu hostů lázeňských ubytovacích zařízení značně nižší oproti kraji Zlínskému. Západočeská lázeňská trojka tak uvítá procentuálně více nerezidentů než rezidentů (25% hostů jsou rezidenti). Naopak Luhačovice vítají zejména české hosty (92% hostů jsou rezidenti). [49]

Luhačovice jsou zajímavé i díky jejich unikátní architektuře, která Luhačovice diametrálně odlišuje od většiny západoevropských a středoevropských lázní. Velký podíl na tom má především osobnost architekta Dušana Jurkoviče, který do lázeňské architektury vnášel inspirace lidovou tvorbou. Luhačovice jsou zajímavé i koncepcí, protože architektonická forma je tu závislá na programu. Programem Luhačovic bylo vytvořit slovanské Karlovy Vary, slovanské světové lázně. Proto také inspirace lidovou slovanskou architekturou. [50]

Domy architekta Dušana Jurkoviče jsou proslulé nejen v naší republice. Důkazem toho je i skutečnost, že v roce 2008 se rozhodovalo o zařazení souboru luhačovických staveb architekta Dušana Jurkoviče na seznam světového dědictví UNESCO. [51] Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu (UNESCO) zatím Luhačovice s jejich souborem staveb

architekta Dušana Jurkoviče na prestižní seznam světových kulturních a přírodních památek nezařadila, lázeňské město ale nebylo ani vyřazeno, takže má šanci dostat se na seznam v budoucnu. [52] Možnou komplikací, která ohrožuje vstup lázní Luhačovice do UNESCO, je problém s dopravou. Město nemá dostatek parkovacích míst a je tranzitem pro kamiony směřující na Slovensko. Radnice proto jedná se Zlínským krajem o zlepšení této situace. [53]

Geologové varují, že pokud se z Luhačovic kamionová doprava neodkloní, hrozí sesuvy půdy, které mohou znečistit zdejší léčebné prameny. Město leží na nestabilním podloží a intenzivní doprava jej tak ohrožuje. I když není zatím jasné, jak konkrétně by mohly být prameny v důsledku sesuvů půdy narušeny, riziko je třeba brát v úvahu. V ohrožení je tak i pramen Vincentka. [54] Kamiony v Luhačovicích vadí také provozovatelům lázeňských služeb, protože narušují pohodu a klid. Intenzivní doprava může navíc vést ke znečištění ovzduší, které je přitom součástí léčebného programu. Problém by definitivně mohla vyřešit rychlostní silnice R49. *"To je ale v horizontu desítek let,"* řekl Bronislav Malý, šéf Ředitelství silnic Zlínského kraje. [54]

6.3 Závěr

Lze shrnout, že Vincentka je ojedinělá přírodní léčivá minerální voda. Svým složením pomáhá zejména při onemocnění dýchacích cest, možná indikace je však poměrně široká. V mysli spotřebitelů je Vincentka umístěna právě jako léčivá minerální voda s blahodárným účinkem na dýchací cesty a je vnímána jako tradiční produkt. Léčivá minerální voda Vincentka je spjata s lokalitou Luhačovic, kde vyvěrá. Jak prokázalo dotazníkové šetření, 8% stávajících zákazníků se o Vincentce dozvědělo právě díky návštěvě Luhačovic. Lze tedy předpokládat, že zvýšením atraktivity a návštěvnosti Luhačovic může společnost Vincentka, a.s. získat i nové zákazníky. Příležitostí je skutečnost, že návštěvníky Luhačovic jsou zejména čeští hosté, kteří v současnosti představují klíčové zákazníky společnosti. Příležitostí pro přilákání nových návštěvníků Luhačovic je příjemná, klidná atmosféra Luhačovic, objevení nového léčebného pramene Viola v roce 2010, případně i možný zápis Luhačovic na seznam UNESCO. Lokalita Luhačovic s sebou nese i hrozby. Nejvíce problematické jsou problémy s dopravou a hrozící sesuvy půdy, které mohou v krajním případě ohrozit samotnou existenci Vincentky.

7 Strategická analýza

V praktické části diplomové práce v rámci strategické analýzy je třeba identifikovat klíčové příležitosti a možné hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Za tímto účelem využívám externí a interní analýzy. Závěry analýz shrnu pomocí SWOT analýzy. Podklady pro strategickou analýzu jsem získala i díky výzkumu, který jsem realizovala.

7.1 Externí analýza

V rámci externí analýzy vycházím zejména z PEST analýzy, analýzy trhu minerálních vod, lékárenského trhu, kosmetického trhu a Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro externí analýzu mi sloužily jako podklady i některá zjištění výzkumu, který jsem realizovala. Uvedená zjištění mi zejména napomohla analyzovat odbytový trh společnosti, konkrétně jsem mohla zhodnotit postoje a vnímání stávajících zákazníků společnosti, ale také potenciálních nových zákazníků společnosti.

7.1.1 PEST analýza

Politické, legislativní, ekonomické, sociální, technické, ekologické faktory mohou pro podnik představovat možné příležitosti, ale i hrozby. V následujících odstavcích se věnuji pro podnik nejaktuálnějším problémům.

Politické a legislativní faktory

Společnost Vincentka, a.s. se musí pohybovat v prostoru, který je vymezen příslušnou legislativou. Specifická problematika léčivé minerální vody je upravena zákonem č. 164/2001 Sb. (tzv. lázeňský zákon). Právě legislativní úprava produktu léčivá minerální voda může být pro společnost možnou komplikací při vstupu na zahraniční trhy, jelikož léčivé minerální vody nejsou ani potravinou, ani lékem. Výše uvedený zákon upravuje i problematiku užívání a čerpání minerálních vod, z tohoto důvodu je pro společnost velmi důležitým. Obdobou zákona č. 164/2001 Sb. je pro Slovenskou republiku zákon č. 538/2005 Z.z., který upravuje problematiku léčivé minerální vody.

V blízké době budou mít pro společnost v oblasti politické a legislativní význam dopady úsporné politiky vlády. Problematiku blíže nastíním v ekonomických faktorech.

Ekonomické faktory

Vývoj ekonomických faktorů v nejbližší době lze pokládat za nejistý. Zpomalení letošního ekonomického růstu, které odhaduje ministerstvo financí, zapříčiní podle prognózy úsporná politika vlády a konec solárního boomu. Ministerstvo financí odhaduje růst české ekonomiky pro rok 2011 na 2,2%. V roce 2012 by měla ekonomika stoupnout o 2,7%. V roce 2013, kdy by měl podle plánů klesnout deficit veřejných financí na 2,9 procenta HDP, by ekonomika měla růst o 3,2% a následně v roce 2014 stoupnout o 3,8%. [33]

Průměrná míra inflace by pro letošek měla být 2,3%. V roce 2012 by měla inflace stoupnout na 2,4%. Podle ministerstva financí by vedle cen elektřiny a nájemného mělo k růstu cen v roce 2011 přispět zvýšení cen vodného a stočného, plynu a tepla. Nejistota panuje u cen v oddíle zdraví, kde je stále diskutovaným tématem zvýšení poplatku za pobyt v nemocnici a změny doplatků za léky. [33]

Ministerstvo financí očekává letos nezaměstnanost 7,2% a v roce 2012 by měla klesnout na 6,8%. Co se týká spotřeby domácností, v minulé prognóze očekávalo ministerstvo pro letošek zvýšení spotřeby o 1,5%, nyní počítá s růstem o jedno procento. [33] Dopady vládních škrtů jsou relativně jednoduše vyvoditelné. Vyšší daně, snížení platů zhruba půl milionu státních zaměstnanců a osekání některých sociálních dávek sebere části Čechů chuť utrácet. [34]

Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují poměrně širokou skupinu faktorů. Z hlediska zdravotního stavu obyvatelstva hraje zajisté důležitou roli pro společnost Vincentka, a.s. vysoký počet alergiků v České republice. Narůstající počet alergiků v České republice může pro společnost znamenat rozšiřování skupiny potenciálních zákazníků. Jak uvádí Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky, v roce 2009 oproti předešlému období přibylo v České republice alergiků. Počet léčených přesahuje 889.000 lidí. Více než polovinu pacientů představují děti a dospívající. Jako nejčastěji léčené onemocnění byla zaznamenána senná rýma, astma a alergická rýma. [35]

Příležitostí pro společnost Vincentka, a.s. je současný trend péče o zdraví a zájem lidí o zdravý životní styl. Tento trend dokládají i výsledky dotazníkového šetření, který jsem realizovala. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že o zdravý životní styl se zajímá 78% z celkového počtu 210 oslovených respondentů. Do svého zdraví je ochotno investovat 87% z celkového počtu 210 oslovených respondentů.

Pro společnost Vincentka, a.s. představují příležitost i poplatky ve zdravotnictví a jejich možné zvyšování. Pacient se totiž staví ke svému zdraví mnohem zodpovědněji, když si je vědom ceny, kterou by musel platit za léčbu závažnějšího problému. Větší důraz tak klade pacient na prevenci a narůstá tak trend tzv. samoléčby. Samoléčba může být definována jako užití volně prodejného přípravku pro prevenci zdraví nebo pro dosažení úlevy od příznaků nezávažných zdravotních stavů (Metyš, Balog, 2006, str. 87).

Další příležitostí pro společnost Vincentka, a.s. je stávající a očekávaný demografický vývoj v České republice a ve světě vůbec. V populaci narůstá počet starších osob, což povede k větší poptávce po léčivech, léčivých přípravcích a doplncích stravy (Šmída, 2003, str. 32).

Dále lze počítat se stále aktuálním trendem, kdy děti jsou ve středu pozornosti svých rodičů. Ti jsou v mnoha situacích ochotni vynaložit značné finanční prostředky na výrobky pro děti a samozřejmě i na výrobky pro jejich zdraví (Šmída, 2003, str. 33).

Příležitostí pro společnost Vincentka, a.s. v oblasti sociálních faktorů může dále představovat zvyšující se povědomí veřejnosti o důležitosti vody jako nepostradatelného základu života a zvyšující se povědomí o bohatství České republiky na podzemní a povrchové vody, prameny s léčivými účinky a nutnost ochrany vodních zdrojů a omezení plýtvání s vodou. Je možné uvést jako příklad vzdělávací cyklus dvouminutových reportáží Tajemství vody. Reportáže jsou o vodě a jejím významu pro život člověka. Vysílatelem reportáží je Česká televize a projekt je realizován společností FRMOL, s.r.o. [36]

Technické faktory

Možnou komplikací v oblasti technických faktorů je chybící přímé napojení města Luhačovice na dálniční systém a rychlostní silnice. Na druhou stranu lokalita Luhačovic je v blízkosti česko-slovenských hranic a společnost Vincentka, a.s. se tak nachází na pomezí svých nejperspektivnějších trhů.

Ekologické faktory a příslušná legislativa

Problematika ekologie je velmi aktuálním tématem, které ovlivňuje činnost mnoha podniků. Vztaženo k trhu minerálních vod je velmi aktuální problematika plastových láhví. Martin Bursík (SZ) začal během svého působení ve funkci ministra životního prostředí připravovat plán na zálohování umělohmotných láhví. Zavedení systému vratných plastových lahví by představovalo pro výrobce investice v řádu miliard korun a další náklady by byly spojeny s vybíráním a přepravou prázdných vrácených obalů. To by vedlo ke zdražení produktů, které jsou plněny do plastových láhví. Náklady by tak v konečném důsledku zaplatili zákazníci. [30] I když v konečném důsledku bylo upuštěno od plánů na vratné plastové lahve, je třeba brát v potaz stále aktuální trend ochrany životního prostředí, legislativu s tím spojenou a možné změny legislativy, které by měly dopad na výrobce, jejichž produkce odvisí od plastových láhví.

Kromě legislativního rámce je třeba zohlednit i stále více aktuální trend ekologického cítění lidí. Ekologické cítění lidí se projevilo i ve výsledcích dotazníkového šetření v oblasti obalové politiky společnosti Vincentka, a.s. Dotazníkově šetření, které jsem realizovala, prokázalo, že lidé chápou jako více kvalitní minerální vodu ve skleněné láhvi než minerální vodu v láhvi plastové. Tento výsledek jsem ověřila v hloubkových rozhovorech, které prokázaly, že lidé si jsou vědomi pozitiv, která skleněný obal nabízí. Zejména kladně byla hodnocena schopnost skleněného obalu uchovat kvalitu léčivé minerální vody nezměněnou a schopnost uchovat cenné minerální látky. Dva respondenti dokonce zmínili, že se obávají, že plastové lahve mohou při špatném skladování minerální vodu, kterou uchovávají, „kontaminovat“ ftaláty. Čtyři respondenti současně uvedli, že skleněný obal je dle jejich mínění více ekologičtější než obal plastový.

7.1.2 Trh s nealkoholickými nápoji a trh minerálních vod

„Zmapovat současný život výrobců nealkoholických nápojů, zejména pak jejich hospodářské výsledky, je prakticky nemožné. Firmy tyto údaje tají, pořadí nejúspěšnějších výrobců se dá jen odhadovat.“ [30] Výše uvedená informace je čerpána ze zdroje z roku 2007, přesto se situace na českém trhu s nealkoholickými nápoji příliš nezměnila. Informace o aktuální situaci na českém trhu s nealkoholickými nápoji jsou těžko dostupné. Hlavním důvodem neochoty producentů nealkoholických nápojů zveřejňovat své výsledky je silná konkurence na trhu.

Zabývám se zejména bližší analýzou českého trhu minerálních vod, jehož součástí jsou i léčivé minerální vody. Svaz minerálních vod pro rok 2007 zveřejnil statistiku, která dokládá, že český spotřebitel dlouhodobě dává přednost ochuceným minerálním vodám. V České republice se jedná o tradiční segment, ve světě je naopak ojedinělý. Co se týká české produkce minerálních vod v roce 2007, minerálky s příchutí tvořily 59% české produkce minerálních vod, přírodní minerální vody zaujímaly 40% produkce a pouhé 1% produkce minerálních vod tvořily léčivé minerální vody. Statistika rovněž potvrdila, že spotřebitelé mají zájem především o minerálky v 1,5 litrových plastových láhvích, přičemž 88% vyrobené produkce bylo plněno právě do uvedeného obalu. Svaz minerálních vod sdružuje téměř všechny tuzemské výrobce, ale s ohledem na konkurenční boj jejich konkrétní údaje o produkci nezveřejňuje. [37] Vincentka, a.s. členem Svazu minerálních vod není.

Mezi největší výrobce minerálních vod patří Karlovarské minerální vody (Mattoni, Magnesia), HBSW (Dobrá voda), Poděbradka, Hanácká kyselka a Marila Balírny (Ondrášovka). [30] Téměř všichni největší výrobci minerálních vod jsou pod větším či menším vlivem Karlovarských minerálních vod, a.s. Společnost má na českém trhu minerálních vod dominantní postavení a představuje opravdu silného konkurenta na českém trhu a vůbec ve střední Evropě. Podobu koncernu, jehož je společnost Karlovarské minerální vody, a.s. součástí, uvádím v Příloze I diplomové práce.

Léčivé minerální vody na rozdíl od balených vod nepatří mezi potraviny. Vzhledem ke svému chemickému složení a fyzikálním vlastnostem mají léčebné využití. Spadají pod Český inspektorát lázní a zříděl. [38] Na českém trhu léčivých minerálních vod se lze setkat s šesti balenými léčivými minerálními vodami, které zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 1 Přehled výrobců balených přírodních léčivých minerálních vod

Výrobce balené přírodní léčivé minerální vody	Název výrobku
Bohemia Healing Mineral Waters CZ a.s.	Bílinská kyselka Zaječická hořká voda
Karlovarské minerální vody a.s.	Magnesia (Pramen Louka)
Marienbad Waters a.s.	Rudolfův pramen
Léčivé vody a.s.	Vincentka
ONDRÁŠOVKA a.s.	Šaratica

Zdroj: Státní zdravotní ústav, 2005

Je třeba brát v úvahu, že výše uvedené léčivé minerální vody mají rozdílné léčivé účinky a tak i jejich spotřebitelé se liší. Jako nejbližšího konkurenta společnosti Vincentka, a.s. lze identifikovat společnost Bohemia Healing Mineral Waters CZ, a.s., která vyrábí Bílinskou kyselku. Bílinská kyselka je doporučována k léčbě onemocnění dýchacích orgánů, choroby žaludku a vleké slinivky břišní, nemoci močových cest, onemocnění jater, žlučníku, dny. [64]

7.1.3 Lékárenský trh a kosmetický trh

Společnost Vincentka, a.s. využívá léčivých účinků Vincentky k produkci doplňkových produktů řady Vincentka, které jsou určeny zejména pro lékárenský trh, ale i pro trh kosmetický. Lékárenský trh patří dlouhodobě k velmi perspektivním. Tento výrok podporuje i očekávaný demografický vývoj v České republice, kdy nárůst starších osob v populaci povede k větší poptávce po léčivech. [39] Vývoj českého lékárenského trhu v posledních letech poznamenaly změny v českém zdravotnictví. V roce 2007 trh rostl o více než 11%. Lidé se totiž před koncem roku 2007 předzásobili léky tak, aby se vyhnuli regulačním poplatkům, které byly zavedeny v lednu 2008. To zvýšilo prodeje léků v roce 2007 a naopak snížilo prodeje na počátku roku 2008. [40] Zavedení poplatků se promítlo i do zvýšení poptávky po produktech společnosti Vincentka, a.s. na začátku roku 2008.

Vývoj na tuzemském kosmetickém trhu je i přes současnou hospodářskou recesi relativně stabilní. O něco více se daří privátním značkám, které nabízejí obchodní řetězce pod vlastním názvem, ale zároveň také sílí trend luxusu a mnoho spotřebitelů chce nakupovat kvalitní kosmetiku. Vedle kosmetiky prodávané v obchodních řetězcích a drogeriích existuje ještě trh speciální přírodní kosmetiky. Krize dopadá na speciální kosmetiku méně než na masový trh, jelikož zákazníci kladou menší důraz na cenu. Jde o příznivce přírody a o lidi, kteří trpí kožními problémy a nemohou používat běžnou kosmetiku obsahující barviva a konzervanty. [41] Hnací silou současného kosmetického trhu jsou inovace. Výrobci musejí neustále zdokonalovat své výrobky, aby se udrželi na vysoce konkurenčním trhu, kde spotřebitel očekává výběr a vysokou účinnost. [42]

7.1.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

S využitím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil analyzuji mikrookolí společnosti Vincentka, a.s. Pokusím se identifikovat možné příležitosti a hrozby.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V posledních letech se na trh minerálních vod snaží dostat noví menší výrobci, kteří chtějí využít příležitosti a čerpat prameny minerálních vod, které nejsou čerpány nebo které byly čerpány a stáčeny do láhví v minulosti, avšak z různých důvodů bylo jejich stáčení ukončeno. Noví výrobci však musí čelit bariérám vstupu, kterými jsou především potřebné souhlasy a povolení úřadů, možné protesty lidí, případně hledání potřebných investorů. Od vstupu na trh je také může odradit silná konkurence. Podle odborníků tak má možnost uplatnit se na trhu pouze ten výrobce, který nabídne výraznou regionální značku nebo velmi odlišný produkt od toho, co na trhu je. Jak uvádí Roman Konečný z poradenské společnosti Etis, největší šanci mají společnosti, které využívají léčivých pramenů “jako je Vincentka z Luhačovic.” [44]

Možnou hrozbou vstupu nových konkurentů představuje možný vstup zahraničních společností na český trh. Zejména je třeba brát v potaz možné konkurenty ze Slovenské republiky. [55] Slovenská republika patří mezi významné státy z hlediska výskytu a chemického složení léčivých minerálních vod a problematika léčivých minerálních vod je zde legislativně upravena. Léčivé minerální prameny, jejichž indikace je podobná indikaci léčivé minerální vody Vincentka, lze nalézt například v Bardějově.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na českém trhu se může spotřebitel setkat s šesti léčivými minerálními vodami. Ty se však od sebe značně liší svými léčebnými účinky. Jako nejbližšího konkurenta společnosti Vincentka, a.s. lze identifikovat společnost Bohemia Healing Mineral Waters CZ, a.s., která vyrábí Bílinskou kyselku. Bílinská kyselka je doporučována k léčbě onemocnění dýchacích orgánů, choroby žaludku a vleké slinivky břišní, nemoci močových cest, jater a žlučníku, dny. [64]

V rámci analýzy konkurence vycházím z informací, které společnost Bohemia Healing Mineral Waters CZ, a.s. zveřejnila na svých internetových stránkách, a z výsledků pozorování, mystery shoppingu, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů s lékárníky. Společnost Bohemia Healing Mineral Waters CZ, a.s. k 2.4.2011 nezveřejnila účetní závěrky

za poslední roky. Z tohoto důvodu jsem nemohla provést finanční analýzu a následnou komparaci finančního zdraví společnosti Vincentka, a.s. a společnosti Bohemia Healing Mineral Waters CZ, a.s.

Společnost Bohemia Healing Mineral Waters CZ, a.s. byla založena roku 1999. Sídlo společnosti je v Praze, výrobní závod se nachází v Bílině. Hlavním výrobkem společnosti je Bílinská kyselka, kterou společnost vyrábí i v ochucených variantách (citron, pomeranč, jablko). Společnost dále vyrábí Zaječickou hořkou vodu, s kterou společnost slaví v současnosti velký úspěch v Číně. [71]

S Bílinskou kyselkou a jejím stáčením je spjata dlouholetá tradice. Co se týče obchodních aktivit Bílinské kyselky, ty jsou prokazatelně doloženy v archiáliích rodu Lobkowiczů již od roku 1664. [65] Počátky lázeňství v Bílině se datují do 18. století, kdy na místě dnešního parku na Kyselce stály první lázeňské budovy. [66] Bílinská kyselka byla už tehdy doporučována lékaři při onemocnění dýchacích cest, při záduše, v počátečním stadiu onemocnění tuberkulózou plic, při onemocnění močových cest, při revmatizmu a při poruchách nervového systému. Věhlas kyselky přispěl k jejímu rozšíření do řady evropských zemí. Největšího rozmachu dosáhla na přelomu 19. a 20. století, kdy byla vyvážena do celého světa, například až do Ria de Janeira. [65]

Bílinská kyselka je v současnosti k dostání v lékárnách a vybraných obchodech. [68] Při pozorování v pěti vybraných brněnských obchodech jsem zjistila, že Bílinská kyselka je vždy umístěna vedle Vincentky. Co se týká ceny produktů, je jednolitrové balení Bílinské kyselky v porovnání s 0,7 litrovým balením Vincentky levnější. I když jsou Vincentka a Bílinská kyselka v obchodech umístěny spíše krajem od minerálních vod a nejsou nijak výrazně odlišeny od minerálních vod či jinak zvýrazněny, spotřebitelé si je dokáží v obchodech najít. Svědčí o tom skutečnost, že léčivá minerální voda Vincentka byla v říjnu 2010 a v únoru 2011 v jedné z vybraných prodejen vyprodána. Bílinská kyselka byla vyprodána v únoru 2011 v jedné z vybraných prodejen. Tuto skutečnost je možné odůvodnit zvýšeným výskytem chřipek a nachlazení v období, kdy bylo pozorování realizováno. Vincentka a Bílinská kyselka tak byly s velkou pravděpodobností vyprodány právě z důvodu zvýšené poptávky nemocných po produktech. Pro doplnění uvádím, že druhý den po vyprodání byly Vincentka i Bílinská kyselka v dotyčných prodejnách opět k dostání.

Při pozorování v osmi brněnských lékárnách jsem zjistila, že zatímco Bílinská kyselka byla vystavena ve třech z osmi lékáren, Vincentka v žádné z osmi vybraných lékáren vystavena nebyla. Z dalších léčivých minerálních vod byla vystavena pouze v jedné lékárně Zaječická hořká a ve třech lékárnách Šaratica. Kromě výše uvedených náznaků nebylo v místě prodeje patrné žádné zviditelnění či prezentace léčivých minerálních vod vůbec. Závěrem lze konstatovat, že výsledky pozorování v místě prodeje prokázaly, že propagace je slabou stránkou společností, které produkují léčivé minerální vody.

Další fází analýzy konkurence byl mystery shopping. Mystery shopping prokázal, že lékárníci v osmi vybraných brněnských lékárnách při onemocnění dýchacích cest primárně doporučují léky (nejčastěji byly doporučovány Paralen, Coldrex). V případě, kdy spotřebitel nechce užívat léky, byly nejčastěji doporučeny: čaje (průduškový, proti nachlazení), Vincentka a vitamínové doplňky. Místo Bílinské kyselky mi byla vždy doporučena při onemocnění dýchacích cest Vincentka. Zatímco ve všech osmi vybraných brněnských lékárnách byla Vincentka k zakoupení, v polovině vybraných lékáren Bílinskou kyselku neprodávali.

Dotazníkové šetření ukázalo zajímavé výsledky ohledně povědomí spotřebitelů o produktech Vincentka a Bílinská kyselka. Zatímco z 210 oslovených respondentů pouze 2 neznali Vincentku, Bílinskou kyselku z 210 oslovených respondentů neznalo 119 respondentů. V povědomí respondentů je lépe umístěna Vincentka než Bílinská kyselka.

Z 210 oslovených respondentů má zkušenost jako spotřebitel s Vincentkou i Bílinskou kyselkou 22 respondentů. Jedná se zejména o ženy ve věku 46-65 let. Z těchto 22 respondentů preferuje 19 subjektů při onemocnění dýchacích cest Vincentku, pouze 3 preferují Bílinskou kyselku. Zajímavá je také skutečnost, že téměř polovina respondentů, kteří mají zkušenosti s Vincentkou i s Bílinskou kyselkou, uvedla, že Bílinskou kyselku vnímají spíše jako “normální” minerálku, kterou si koupí kvůli chuti, a že o léčivých účincích Bílinské kyselky neví. Na druhé straně Vincentku respondenti vnímají jako “lék” při nemoci. Čtyři respondenti z těch, kteří mají zkušenosti s Vincentkou i s Bílinskou kyselkou, v dotazníku uvedli, že Bílinskou kyselku znají, ale spíše z dřívějších dob. V současnosti ji nekupují a neví, zda je vůbec k dostání v obchodech, lékárnách a zda se nezměnila její podoba, chuť, případně léčivé účinky. Dokládá to i hodnocení Bílinské kyselky respondenty, kteří mají zkušenost s Vincentkou i Bílinskou kyselkou. 82% těchto respondentů je s Bílinskou kyselkou jako s produktem spokojeno. Žádný respondent není s Bílinskou kyselkou nespokojen.

V hodnocení jednotlivých parametrů produktu převládala spokojenost respondentů, přesto atributem, s kterým je nespokojeno 14% respondentů, je dostupnost produktu.

I výsledky hloubkových rozhovorů s lékárníky poskytly zajímavé informace. Rozhovory proběhly s pěti lékárníky. Mimo jiné mne zajímalo, jaký je rozdíl mezi léčivými účinky Vincentky a Bílinské kyselky a v jakých případech produkty doporučují. Dva lékárníci odpověděli, že v lékárně, kde pracují Bílinskou kyselku neprodávají, z toho důvodu neví přesnou indikaci Bílinské kyselky. Další dva lékárníci uvedli, že Bílinskou kyselku doporučují při jiných obtížích než při onemocnění dýchacích cest. Pouze jeden lékárník odpověděl, že Vincentku i Bílinskou kyselku lze indikovat při onemocnění dýchacích cest a při žaludečních problémech. Je nutno podotknout, že všech pět lékárníků doporučuje při onemocnění dýchacích cest Vincentku.

I když je Bílinská kyselka svými léčivými účinky a indikací nejbližším konkurenčním produktem Vincentky a k oběma dvěma produktům se váže dlouholetá tradice, lze závěrem konstatovat, že na základě výše uvedené analýzy sekundárních dat a výsledků empirického šetření se společnosti a produkty od sebe značně diferencují. V povědomí spotřebitelů je lépe umístěna Vincentka. Tu spotřebitelé vnímají jako léčivou minerální vodu, která pomáhá při onemocnění dýchacích cest a hlasivek. Bílinská kyselka nemá v povědomí respondentů dobré umístění. Téměř polovina respondentů, kteří Bílinskou kyselku koupili, neví o jejich léčivých účincích. Čtyři respondenti dokonce neví, zda je vůbec v současnosti k zakoupení v prodejnách a lékárnách. Nejen v povědomí spotřebitelů je Vincentka lépe umístěna, ale i v povědomí odborníků (lékárníků). Zatímco všech pět lékárníků doporučuje při onemocnění dýchacích cest Vincentku, pouze jeden z pěti lékárníků věděl o skutečnosti, že Bílinská kyselka má blahodárny účinek na dýchací cesty. Ze závěrů hloubkových rozhovorů s lékárníky tak plyne, že je Bílinská kyselka profilována spíše jako léčivá minerální voda s blahodárnými účinky na žaludeční obtíže, případně močové cesty.

Rozdíl mezi společnostmi je patrný také v obalové politice. Zatímco Bílinská kyselka je prodávána v moderních jednolitrových plastových láhvích, Vincentka si zachovává svou tradiční podobu, kdy je prodávána v 0,7 litrovém skleněném obalu. Rozdíl mezi společnostmi je i v cenové politice, kdy podle výsledků pozorování v prodejnách je Vincetnka (i když v menším balení) dražší než Bílinská kyselka.

Zatímco společnost Vincentka, a.s. využila léčivých účinků Vincentky k vývoji doplňkových výrobků řady Vincentka, společnost Bohemia Healing Mineral Wares CZ, a.s. využila léčivých účinků Bílinské kyselky za účelem vyvinutí nového produktu Bílinská jaterní a Bílinská žaludeční [69] [70]. Na rozdíl od společnosti Vincentka, a.s. nabízí společnost Bohemia Healing Mineral Waters CZ, a.s. Bílinskou kyselku i v ochucených variantách. [67]

Hrozba substitutů

Vincentka je ojedinelá léčivá minerální voda. Její blahodárné účinky proto nelze tak jednoduše zaměnit s léčivými účinky jiných produktů. Přesto výsledky dotazníkového šetření ukazují, že druhý nejčastější důvod, proč Vincentku nenakupují lidé, kteří Vincentku znají, ale nemají s ní zkušenost jako spotřebitelé, je ten, že nakupují jiné léky a doplňky stravy. Rovněž hloubkové rozhovory s lékárníky potvrdily, že na onemocnění dýchacích cest primárně doporučují léky, až potom doporučují Vincentku, čaje (průduškový, na nachlazení), případně vitamínové doplňky. Na základě výše uvedených zjištění lze jako možné substituty tedy identifikovat právě čaje a vitamínové doplňky, jejichž léčivé účinky se blíží léčivým účinkům léčivé minerální vody Vincentka.

Možnou hrozbou v oblasti substitutů může být skutečnost, že někteří lidé nerozlišují léčivé minerální vody od „normálních“ minerálních vod, přestože je to z hlediska jejich užití velmi důležité. [43] Uvedenou skutečnost potvrdilo i dotazníkové šetření, kdy na otázku, zda respondent kupuje jiné léčivé minerální vody, odpovídali respondenti v mnoha případech souhlasně s tím, že jmenovali místo léčivých minerálních vod právě „normální“ minerální vody. Dle mého názoru je právě tato skutečnost jistým signálem, že by povědomí veřejnosti o rozdílu mezi léčivými minerálními vodami a „jen“ minerálními vodami mělo být zvyšováno.

Na výše uváděnou skutečnost navazuje i další problematika, kdy dotazníkové šetření prokázalo, že lidé, kteří Vincentku znají, ale nekupují ji, ji nekupují také z důvodu, že jim: „stačí voda z vodovodního kohoutku“. Takto odpovědělo 6 respondentů z 64 respondentů, kteří Vincentku znají, ale nemají s ní zkušenost jako spotřebitelé. Spotřebitelské chování lze odůvodnit především z ekonomického hlediska, které umocňují důsledky hospodářské krize, ale svou roli hraje také reklamní kampaň vodohospodářských firem, které propagují pití vody z kohoutku. [32]

Vyjednávací vliv dodavatelů

Partnerem společnosti Vincentka, a.s. v oblasti výroby doplňkových výrobků řady Vincentka je společnost FAVEA spol. s r.o. Jedná se o českou farmaceutickou společnost se sídlem v Kopřivnici, která byla založena roku 1994 a která nabízí svým partnerům kompletní služby související s vývojem, výrobou, registrací doplňků stravy, kosmetiky a potravinářských substancí.[57] Vincentka patří mezi významné odběratele společnosti FAVEA, spol. s r.o. [72]

Vyjednávací vliv odběratelů

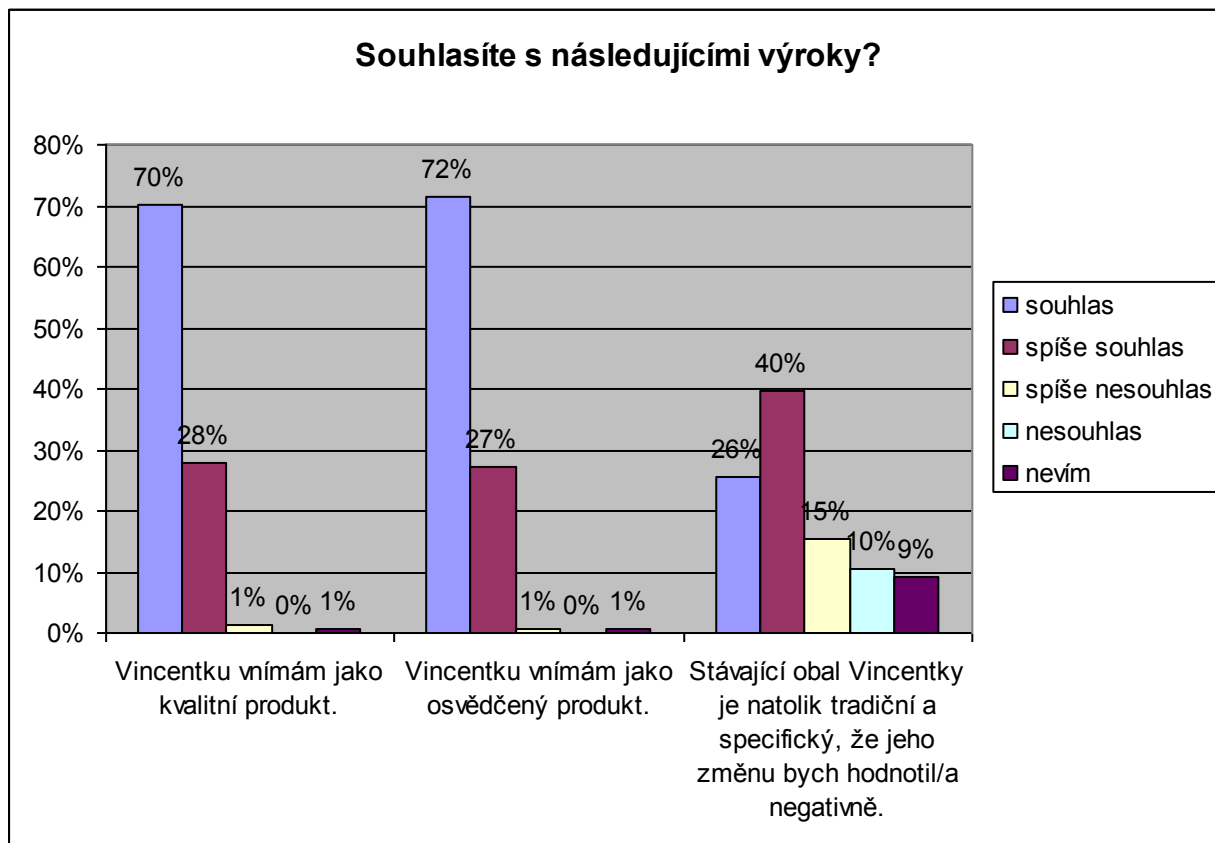
Společnost Vincentka, a.s. distribuuje přírodní léčivou minerální vodu Vincentka v lahvích a doplňkové výrobky řady Vincentka do obchodních sítí lékáren a potravinářských prodejen prostřednictvím svých obchodních partnerů. Koncovým zákazníkem jsou zejména zákazníci, kteří pečují o své zdraví. Jedná se tak zejména o ženy ve středním věku, ženy s dětmi a starší populaci. Specifickou skupinu zákazníků tvoří ženy s dětmi, které pečují nejen o své zdraví, ale i o zdraví svých dětí. Děti, které pak mají pozitivní zkušenost s Vincentkou z dětství, se pak pravděpodobně stanou novými zákazníky společnosti Vincentka, a.s. Výše uvedenou skutečnost potvrdily i hloubkové rozhovory s lékárníky.

V oblasti analýzy odběratelů se blíže zaměřím na analýzu stávajících zákazníků a také analýzu potenciálních nových zákazníků. Jak již bylo uvedeno, v diplomové práci se věnuji hlavně léčivé minerální vodě Vincentka v láhvi, jelikož se jedná o klíčový produkt společnosti. Proto mne bude zajímat zejména vnímání Vincentky v láhvi respondenty.

Analýza stávajících zákazníků společnosti Vincentka, a.s.

V rámci analýzy stávajících zákazníků vycházím zejména z výsledků dotazníkového šetření. Nejprve ověřím, zda platí první výzkumná hypotéza, která zní: „Stávající zákazníci vnímají léčivou minerální vodu Vincentka jako tradiční a kvalitní produkt, jehož změnu by hodnotili negativně“. Vnímání produktu zákazníkem zobrazuje následující graf.

Graf 1 Vnímání produktu zákazníkem

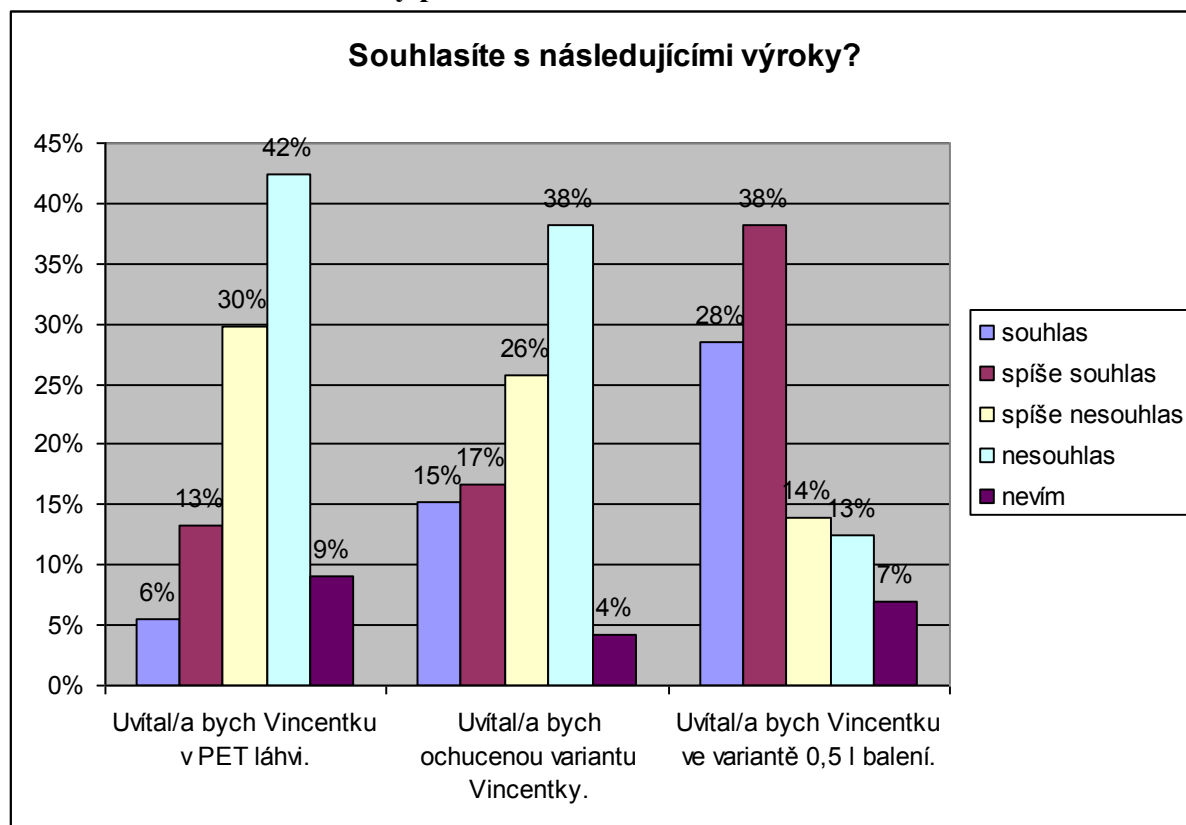


Výsledky jsou jednoznačné. Dokládají, že 98% respondentů vnímá Vincentku jako kvalitní produkt a 99% respondentů vnímá Vincentku jako osvědčený produkt.¹⁵ Stávající obal léčivé minerální vody Vincentka vnímá 66% respondentů jako natolik tradiční a specifický, že by jeho změnu hodnotili negativně. Na základě výše uvedeného můžeme jednoznačně potvrdit první výzkumnou hypotézu.

Pro doplnění jsem v dotazníkovém šetření chtěla ověřit detailněji, jak by spotřebitelé vnímali možné konkrétní změny produktu. Závěry jsou následující.

¹⁵ odpovědi *spíše nesouhlasím* a *nevím* představují u prvních výroků dva respondenti, kteří koupili Vincentku pouze jedenkrát a kteří nejsou spokojeni s chutí Vincentky

Graf 2 Vnímání možné změny produktu zákazníkem



72% respondentů nesouhlasí s prodejem Vincentky v PET láhvích. 64% respondentů nesouhlasí s návrhem ochucené varianty Vincentky. Tyto výsledky opět prokazují, že by spotřebitelé hodnotili změnu produktu negativně. Rozhodla jsem se pro bližší analýzu podle věkových skupin, abych ověřila, zda se postoje respondentů podle věkových skupin neliší. Ukázalo se, že napříč všemi věkovými skupinami respondenti nesouhlasí s Vincentkou v PET láhvi. Naproti tomu s ochucenou variantou Vincentky by souhlasili respondenti věkové skupiny 15-30 let, kdy 51% respondentů uvedené věkové skupiny, kteří mají s Vincentkou zkušenost jako spotřebitelé, by uvítalo ochucenou variantu Vincentky, 41% z nich by ochucenou variantu Vincentky neuvítalo, 7% zaujímá neutrální postoj. Naopak respondenti starší 31 let s ochucenou variantou Vincentky nesouhlasí.

S posledním výrokiem, který navrhuje prodej Vincentky i ve variantě půllitrového balení, souhlasí 66% respondentů. Opět mne zajímalo, zda nejsou možné rozdílné postoje respondentů různých věkových skupin. Při bližší analýze se prokázalo, že zatímco respondenti do 65 let by uvítali Vincentku ve variantě půllitrového balení, respondenti starší 66 let s variantou půllitrového balení Vincentky nesouhlasí.

Hloubkové rozhovory se zákazníky ukázaly, že starší respondenti vnímají nápoj v půllitrovém balení jako příliš malý a drahý. Na druhou stranu respondenti do 65 let vnímají menší balení kladně z důvodu snazšího transportu (do práce, na cesty). Současně uvedli, že by si dokázali představit půllitrové balení jako pouhou „zmenšeninu“ Vincentky 0,7 litrů. Tedy bylo opět potvrzeno, že stávající obal a podoba Vincentky je chápána jako tradiční a specifická, a to natolik, že i menší balení by nemělo vypadat jinak než to původní.

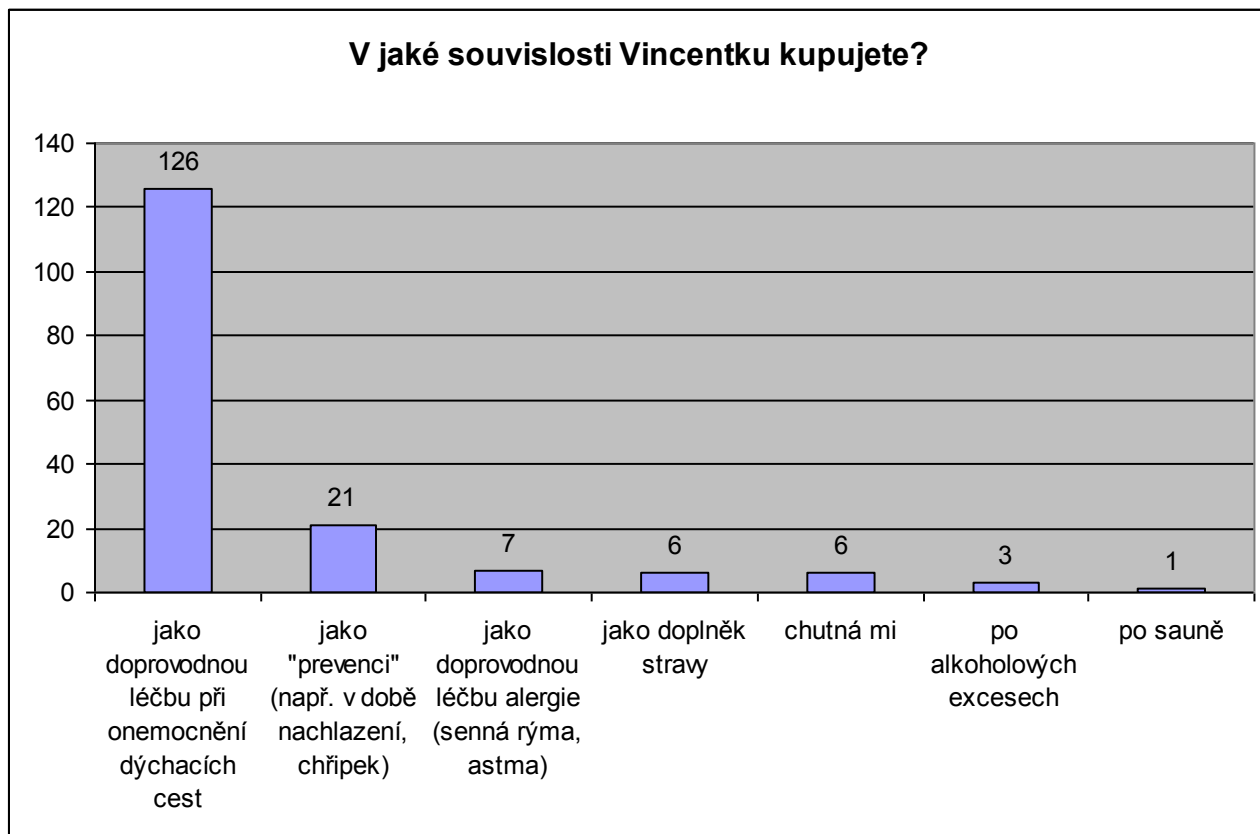
Dotazníkové šetření mezi stávajícími zákazníky kromě ověření první výzkumné hypotézy poskytlo i další zajímavé informace. Uvádím je v následujících odstavcích.

Dotazníkové šetření prokázalo, že 75% respondentů-alergiků zná Vincentku a má s ní zkušenosti jako spotřebitel. 25% respondentů-alergiků Vincentku zná, ale nemá s ní zkušenosti jako spotřebitel. Dotazníkové šetření prokázalo i určitou souvislost mezi návštěvou respondentů lázní Luhačovice a povědomím případně i spotřebou léčivé minerální vody Vincentka. 75% respondentů, kteří navštívili Luhačovice, Vincentku zná a má s ní zkušenosti jako spotřebitel. 25% respondentů, kteří navštívili Luhačovice, Vincentku zná, ale nemají s ní zkušenosti jako spotřebitel. Z celkového počtu 210 respondentů pouze 2 respondenti léčivou minerální vodu Vincentka neznají. Tento fakt svědčí výborném povědomí veřejnosti o značce.

Dále mne zajímalo nákupní chování a zvyklosti respondentů, kteří mají s Vincentkou zkušenost jako spotřebitelé. Dotazníkové šetření prokázalo, že 14% uvedených respondentů koupilo Vincentku pouze jedenkrát, 13% respondentů kupuje Vincentku méně často než jedenkrát do roka, 56% respondentů kupuje Vincentku 1-5krát do roka, 6-10krát do roka kupuje Vincentku 13% respondentů a častěji než 11krát do roka kupují Vincentku 4% respondentů.

Nejčastěji spotřebitelé nakupují Vincentku jako doprovodnou léčbu onemocnění dýchacích cest. Spotřebitelé jsou tak nejčastěji motivováni k nákupu Vincentky z důvodu zdravotních.

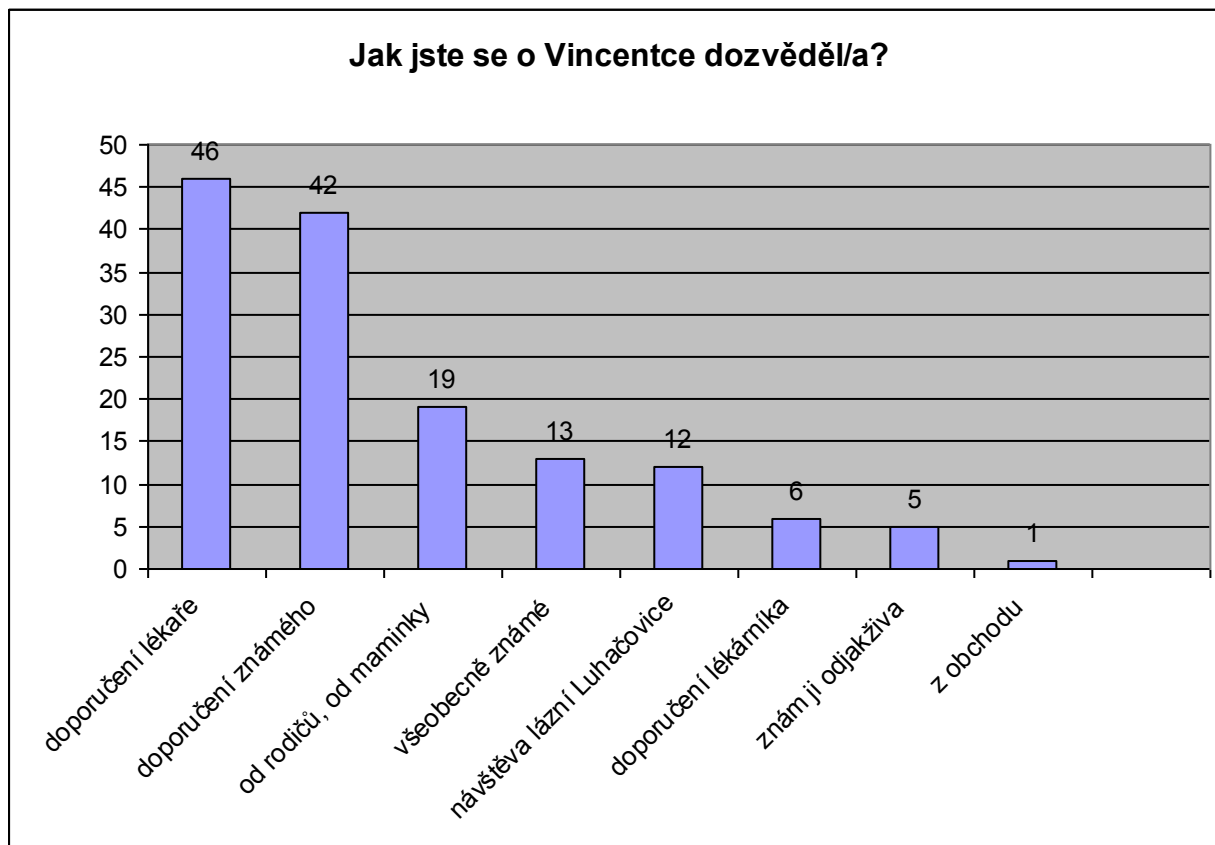
Graf 3 V jaké souvislosti Vincentku kupujete?



Spotřebitelé Vincentku nejčastěji nakupují v lékárně (56% respondentů), 25% respondentů nakupuje Vincentku jak v lékárně, tak v obchodě, 19% respondentů nakupuje Vincentku v obchodě.

Jak znázorňuje následující graf, respondenti se o Vincentce nejčastěji dozvěděli od lékaře nebo známého. Třetí nejčastější odpovědí bylo, že se respondenti dozvěděli o Vincentce díky jejich rodičům, v některých případech respondenti přímo odpovídali, že se o Vincentce dozvěděli "od maminky". Častou odpovědí také bylo, že Vincentka je „všeobecně známa“. Odpovědi tak potvrdily, že v nákupním chování spotřebitelů hraje důležitou roli i tradice, která je právě s léčivou minerální vodou Vincentka spjata. Respondenti se dozvěděli o Vincentce i díky návštěvě lázní Luhačovice.

Graf 4 Jak jste se o Vincentce dozvěděl/a?



Cílem další části dotazníkového šetření bylo ověřit spokojenost spotřebitelů s produktem a jeho jednotlivými atributy. Graf 5 zobrazuje výsledky. 87% respondentů, kteří mají s Vincentkou zkušenost jako spotřebitelé, je spokojeno s produktem. 10% respondentů zaujímá neutrální postoj a 3% respondentů jsou nespokojena s produktem. Při bližším pohledu lze identifikovat uvedená 3% respondentů, která tvoří 5 respondentů, kteří Vincentku koupili pouze jedenkrát a kteří nejsou spokojeni s Vincentkou kvůli její chuti.

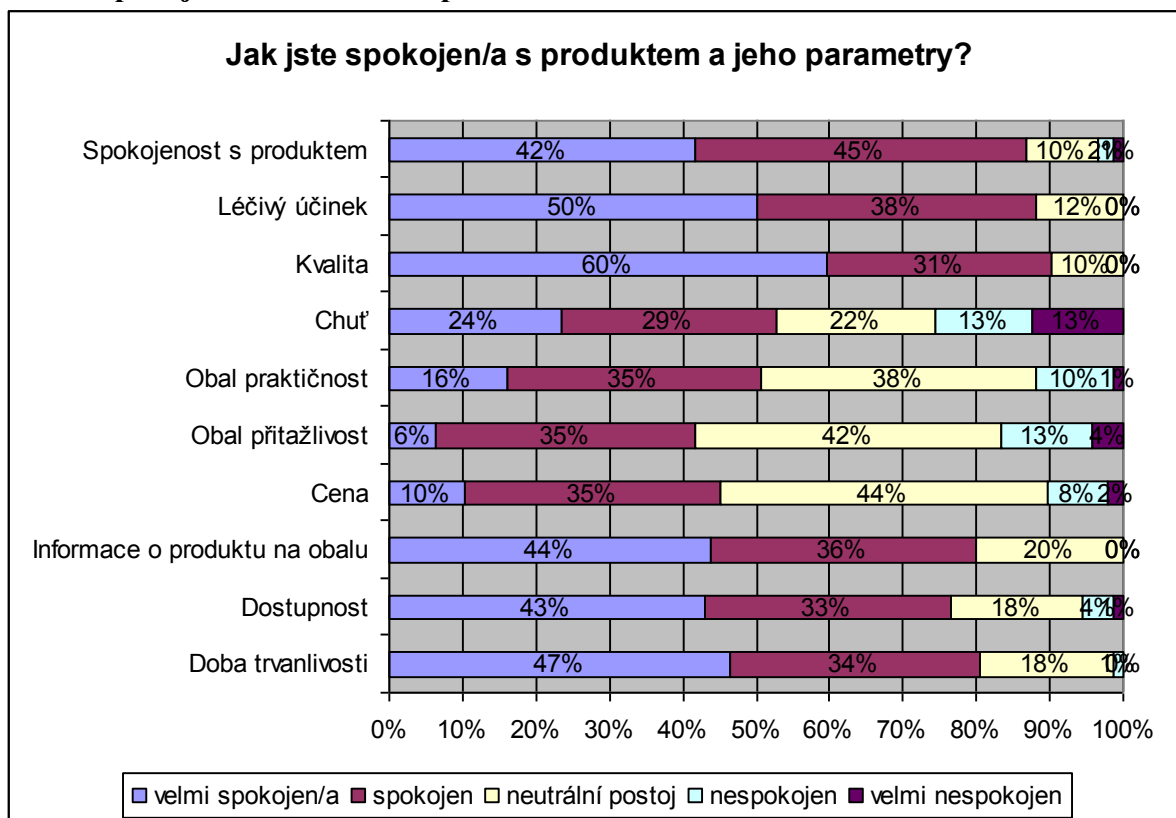
S léčivým účinkem Vincentky je spokojeno 88% respondentů. S její kvalitou je spokojeno 91% respondentů. Žádný respondent není s uvedenými atributy nespokojen.

Ačkoli je s chutí Vincentky spokojeno více než 50% respondentů, jedná se současně o atribut, ke kterému se nejvíce respondentů vyjádřilo negativně. 26% respondentů je s chutí Vincentky nespokojeno. Při bližším pohledu lze nalézt hlavní skupinu, která není s chutí Vincentky spokojena. Jedná se zejména o spotřebitele ve věkové skupině 15-30 let. S praktičností obalu Vincentky je spokojeno 51% respondentů. 11% respondentů je nespokojeno. Nespokojenými respondenty jsou opět zejména respondenti ve věkové skupině 15-30 let.

Atributy produktu, s kterými jsou oslovení respondenti nejméně spokojeni, jsou přitažlivost obalu a cena produktu. S přitažlivostí obalu je spokojeno 41% respondentů, 42% zaujímá neutrální postoj, 17% respondentů je nespokojeno s přitažlivostí obalu. Opět se jedná zejména o nespokojené respondenty ve věkové skupině 15-30 let. S cenou je spokojeno 45% respondentů, 44% respondentů zaujímá neutrální postoj, 10% respondentů je nespokojeno s cenou produktu. V tomto případě se jedná zejména o nespokojené respondenty ve věku 66 let a více. Hlubkový rozhovor se zákazníky prokázal, že vzhledem k tomu, že léčivou minerální vodu Vincentka zákazníci opravdu vnímají spíše jako lék, který si kupují zhruba pětkrát do roka, je cena adekvátní a jsou ochotni ji zaplatit.

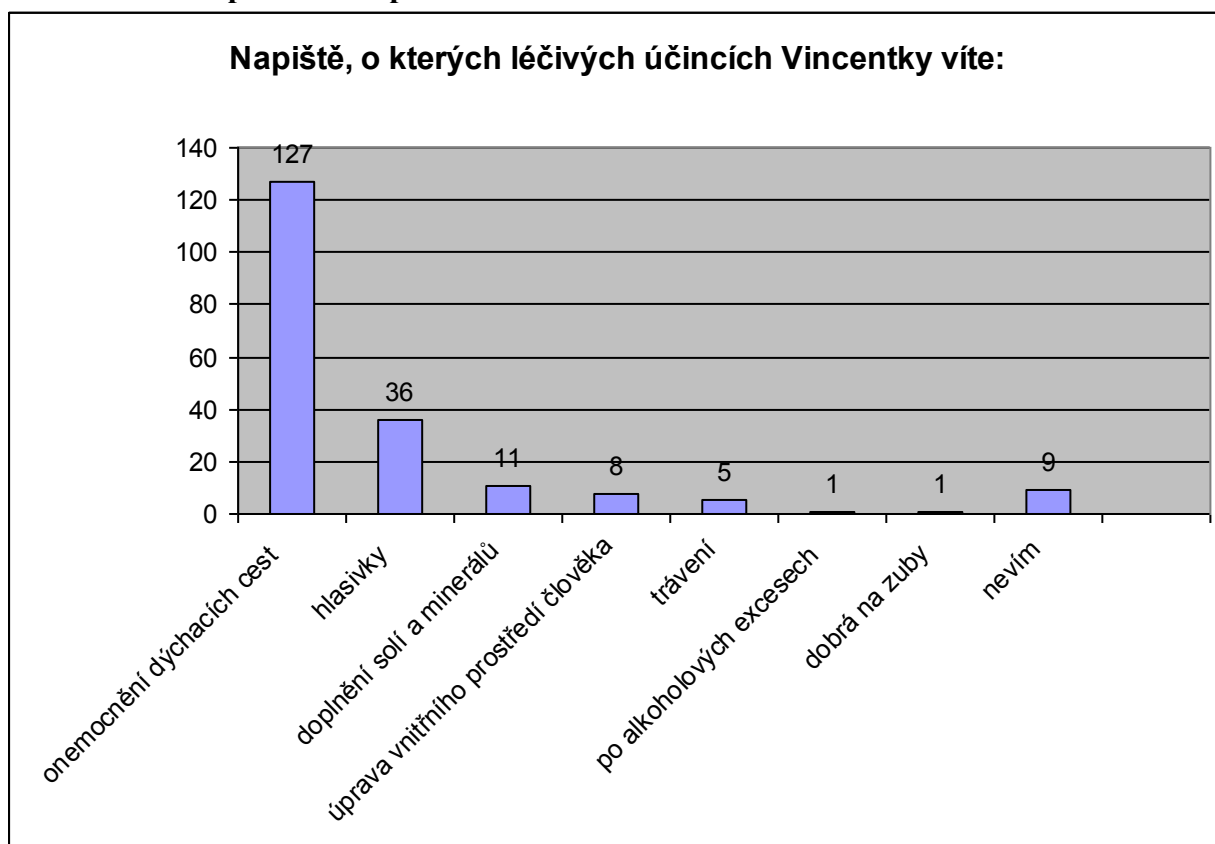
S dalšími atributy produkty, kterými jsou informace o produktu na obalu, dostupnost produktu a doba trvanlivosti, jsou respondenti spokojeni. Dokládá to téměř 80% spokojených respondentů u jednotlivých atributů. Dalších 20% respondentů zaujímá neutrální postoj. Pouze u dostupnosti produktu není 6% respondentů spokojeno. Uvedený výsledek je možné odůvodnit výše zmiňovanými obdobími, kdy byla léčivá minerální voda Vincentka vyprodána (10/2010, 02/2011). Tedy nebyla dostupná pro spotřebitele.

Graf 5 Spokojenost zákazníků s produktem



Další část dotazníkového šetření měla za cíl zjistit umístění produktu v povědomí spotřebitelů a také měla za cíl ověřit, zda spotřebitelé využívají k získání informací o léčivé minerální vodě Vincentka internet nebo informace o produktu na obalu. Dotazníkové šetření prokázalo, že pouze 5% respondentů někdy navštívilo internetové stránky společnosti Vincentka, a.s. Konkrétně se jedná o 7 žen, z nichž 3 nakupují Vincentku 11-20krát do roka. Naopak většina respondentů se zajímá o informace na obalu produktu, které si přečetlo 83% respondentů. Respondenti měli dále napsat, o kterých léčivých účincích léčivé minerální vody Vincentka ví. Cílem bylo zjistit umístění produktu v mysli spotřebitelů a spontánní vzpomnutí léčivých účinků produktu. Pouze 9 ze 144 respondentů si nevybavilo, jaké léčivé účinky léčivá minerální voda Vincentka má, což svědčí o výborném povědomí zákazníků o léčivých účincích produktu. Respondenti jmenovali primárně blahodárny účinek Vincentky při onemocnění dýchacích cest a při obtížích s hlasivkami. I když má léčivá minerální voda Vincentka mnoho blahodárných účinků, z uvedeného je jednoznačně patrné, že léčivá minerální voda Vincentka je v povědomí spotřebitelů velmi dobře ukotvena, a to jako produkt, který pomáhá při onemocnění dýchacích cest a při potížích s hlasivkami (Graf 6).

Graf 6 Umístění produktu v povědomí zákazníků



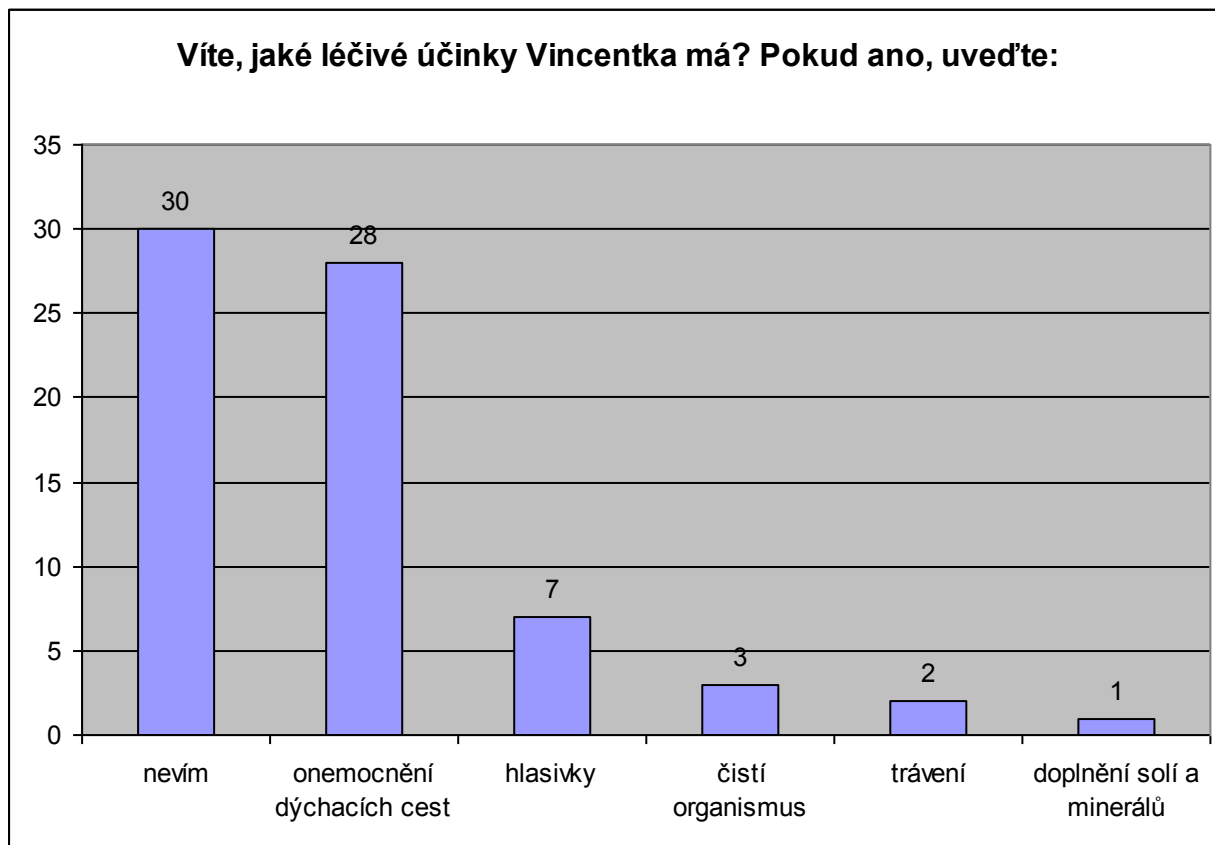
V dotazníkovém šetření jsem se také zajímala, zda stávající zákazníci ví o širší produktového portfolia společnosti a zda některé produkty nakupují. Dále mne zajímalo, jak respondenti vnímají a hodnotí možné rozšiřování produktového portfolia společnosti (v oblasti farmaceutických a kosmetických produktů). Závěry však uvádím v části diplomové práce věnované analýze portfolia.

Analýza potenciální nových zákazníků

V následujících odstavcích se zaměřím na analýzu potenciálních nových zákazníků, kteří léčivou minerální vodu Vincentka nenakupují. V rámci analýzy potenciálních nových zákazníků se pokusím ověřit výzkumnou hypotézu: „Zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nenakupovali.“

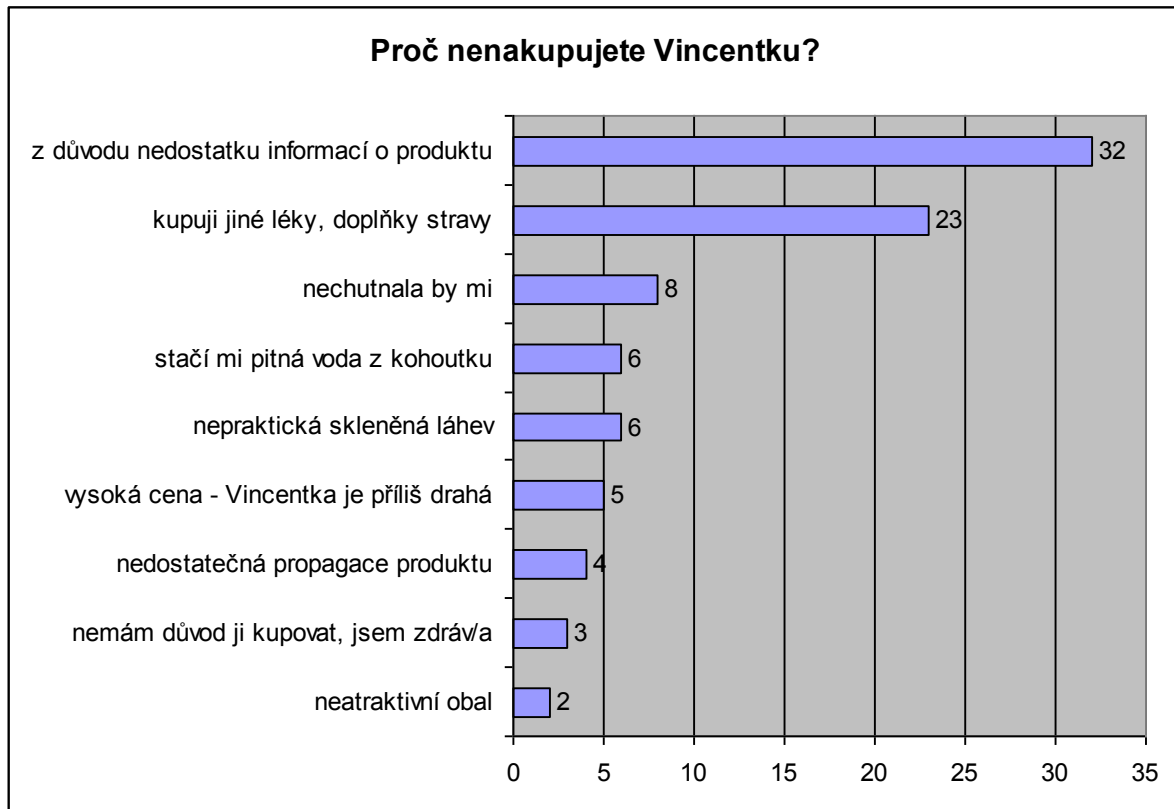
Z celkového počtu 210 respondentů 64 respondentů léčivou minerální vodu zná, ale nemá s ní zkušenost jako spotřebitel. Uvedení respondenti nenakupují ani doplňkové výrobky řady Vincentka. Výjimkou jsou 4 respondenti, z nichž tři nakupují nosní sprej a jeden sirup. Zajímalo mne, zda respondenti znají Vincentku nejen podle názvu, ale i podle jejich léčivých účinků. Ukázalo se, že 30 z uvedených 64 respondentů neví, jaké léčivé účinky Vincentka má. Z uvedených 30 respondentů se jedná z 90% o respondenty ve věku 15-30 let a zbylých 10% představují muži starší 30 let. Nejčastější odpovědi zbylých 34 respondentů je, že léčivá minerální voda má blahodárný účinek při onemocnění dýchacích cest a při potížích s hlasivkami, jak dokládá graf níže.

Graf 7 Povědomí o produktu a jeho léčivých účincích



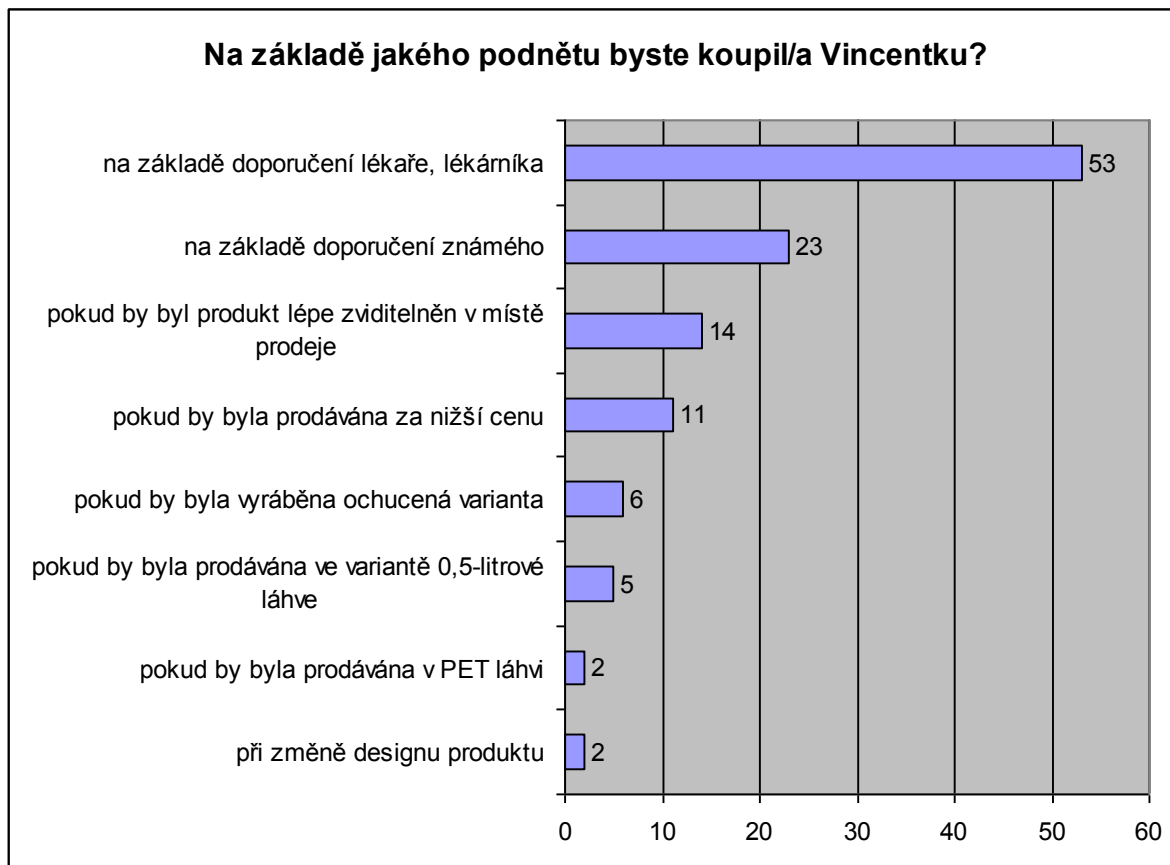
67% z 30 respondentů, kteří neví, jaké léčivé účinky Vincentka má, uvedlo, že Vincentku nekupuje z důvodu nedostatku informací o produktu. Jak se ukázalo, tato příčina byla vůbec nejčastější odpovědí na otázku dotazníku: „Proč Vincentku nenakupujete?“ Druhým nejčastějším důvodem bylo, že respondenti nakupují jiné léky a doplňky stravy. Výsledky zobrazuje následující graf.

Graf 8 Proč nenakupujete Vincentku?



V dotazníkovém šetření jsem dále chtěla ověřit, jaké podněty by přiměly respondenty, kteří Vincentku znají, ale nemají s ní zkušenost jako spotřebitelé, k tomu, aby léčivou minerální vodu Vincentka koupili. Pokusím se tak ověřit výzkumnou hypotézu: „Zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nenakupovali.“ Výsledky zaznamenává následující graf.

Graf 9 Na základě jakého podnětu byste koupil/a Vincentku?



Z výše uvedeného grafu je jednoznačně patrné, že zvýšením marketingového úsilí by bylo možné oslovit zákazníky, kteří léčivou minerální vodu Vincentka dosud nekupovali. Na prvním místě se umístila odpověď, že by spotřebitel Vincentku koupil na základě doporučení lékaře, lékárníka. Je tedy zejména třeba věnovat pozornost marketingovému úsilí orientovanému na lékaře a lékárníky. Na třetím místě se umístila odpověď, že by spotřebitel koupil Vincentku, pokud by byl produkt lépe zviditelněn v místě prodeje. I toto je záležitost, kterou lze řešit zvýšením marketingového úsilí. Odpovědi respondentů na uvedenou otázku dotazníku tak jednoznačně prokázaly, že zvýšením marketingového úsilí lze oslovit a získat nové zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentky nenakupovali. Potvrzují tak třetí výzkumnou hypotézu diplomové práce. Výzkumnou hypotézu potvrzuje i výsledek hloubkových rozhovorů s lékárníky, který prokázal, že lidé nakupují více produkty, které jsou lépe zviditelněny v lékárně nebo které znají z reklamy.

7.1.5 Závěr

V makrookolí společnosti lze identifikovat pro společnost Vincentka, a.s. jako hlavní příležitosti trendy v oblasti sociálních a ekologických faktorů. Zejména se jedná o zvyšující se zájem veřejnosti o zdravý životní styl a péči o zdraví. Příznivým vývojem pro společnost Vincentka, a.s. je i zvyšující se počet alergiků ve společnosti a stárnoucí populace. Obě skupiny představují pro společnost možné potenciální nové zákazníky. Perspektivní cílovou skupinou jsou rodiny s dětmi, kdy v současné době jsou děti ve středu zájmu rodičů a ti jsou ochotni do svých dětí a jejich zdraví investovat nemalé finanční prostředky. Výzvou je i aktuální trend samoléčby, kdy se lidé začínají více zajímat o prevenci v důsledku zavedení poplatků v českém zdravotnictví a hrozícímu navyšování těchto poplatků. V oblasti ekologických faktorů představuje pro společnost výhodu oproti jiným producentům minerálních vod právě skutečnost, že plní léčivou minerální vodu Vincentka do skleněných láhví. Pod silným tlakem ekologického cítění hrozí změny legislativy v oblasti plastových obalů, které by představovaly pro producenty minerálních vod nutné investice. Příležitostí pro společnost Vincentka, a.s. je také zvyšující se ekologické cítění lidí, kteří vnímají pozitiva, která nabízí skleněný obal, a kteří skleněný obal chápou i jako více ekologický. Největší hrozby pro společnost Vincentka, a.s. představuje ne zcela jasný vývoj ekonomických faktorů v blízkém období a dopady politiky vládních škrtů. Vyšší daně ovlivní nejen činnost podniku, ale i nákupní chování zákazníků, kteří budou méně ochotni utrácet. Jistou bariérou a hrozbou pro společnost představuje i legislativa upravující léčivé minerální vody. Vzhledem ke specifickému vymezení pojmu léčivá minerální voda může být společnosti značně komplikován vstup na zahraniční trhy.

Porterův model pěti konkurenčních sil identifikoval jako možné hrozby mikrookolí existenci poměrně široké skupiny substitutů (čaje, vitamínové doplňky). Hrozbou může být skutečnost, že někteří lidé příliš nerozlišují mezi léčivými minerálními vodami a „normálními“ minerálními vodami. V tomto případě je výborné, že spotřebitelé vnímají léčivou minerální vodu Vincentka jako blahodárnou při onemocnění dýchacích. Tímto umístěním se v mysli spotřebitelů se Vincentka odlišuje nejen od léčivých minerálních vod na českém trhu, ale obecně od minerálních vod.

Významným závěrem plynoucím z analýzy stávajících zákazníků je, že léčivá minerální voda Vincentka je vnímána jako kvalitní tradiční produkt, jehož podoba je natolik specifická, že by

její změnu spotřebitelé hodnotili negativně. S produktem jako celkem je většina respondentů spokojena, ohledně jednotlivých atributů produktu jsou respondenti nejméně spokojeni s chutí, praktičností a přitažlivostí obalu a s cenou. Hlubkový rozhovor se zákazníky však prokázal, že i když některým respondentům Vincentka příliš nechutná, je chuť jeden z atributů produktu, který je opět natolik tradiční a specifický, že by změnu hodnotili negativně. Specifická chuť je tak s Vincentkou neodmyslitelně spjata. Hlubkový rozhovor dále prokázal, že vzhledem k tomu, že léčivou minerální vodu Vincentka zákazníci vnímají opravdu spíše jako lék, který si kupují zhruba pětkrát do roka, je cena produktu adekvátní a jsou ochotni ji zaplatit. Hlubkový rozhovor dále prokázal, že spotřebitelé nehodnotí negativně skleněný obal Vincentky jako takový, dokonce většina lidí chápe minerální vodu ve skleněné láhvi jako více kvalitní než minerální vodu v láhvi plastové (jak dokázalo dotazníkové šetření). Spíše je negativně hodnocen transport vody ve skleněném obalu, který je komplikovanější. Lidé si jsou vědomi pozitiv, která skleněný obal nabízí, zejména kladně hodnotí schopnost skleněného obalu uchovat kvalitu léčivé minerální vody nezměněnou a schopnost uchovat cenné minerální látky. Někteří respondenti hodnotí kladně i ekologický aspekt skleněné láhve. Závěrem lze shrnout, že produkt, cena, distribuce jako součásti marketingového mixu pro léčivou minerální vodu Vincentka jsou společností vhodně nastaveny. Jako slabou stránku lze označit marketingovou komunikaci (viz. další text).

Analýza potenciálních nových zákazníků potvrdila, že zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nekupovali. Cestou k získání nového zákazníky se ukázalo zviditelnění produktů v místě prodeje (zejména v lékárně). Je tedy potřeba zapracovat zejména na podpoře prodeje. Hlavním podnětem, na jehož základě by zákazníci koupili některý z produktů společnosti, je doporučení lékaře, lékárníka. Z tohoto důvodu je třeba věnovat pozornost zvýšení marketingového úsilí orientovaného na odborníky (lékaře, lékárníky). Důležitou oblastí cílenou nejen na odborníky by měla být Public Relations, které umožní vytvoření pozitivního vztahu s veřejností, vybudování dobrého jména společnosti.

7.2 Interní analýza

V diplomové práci vycházím při interní analýze zejména ze závěru finanční analýzy a analýzy portfolia společnosti. Analýza portfolia společnosti spolu s výsledky dotazníkové šetření

rovněž pomohou ověřit druhou výzkumnou hypotézu: „Diverzifikace umožní společnosti meziroční nárůst tržeb a vede k odlišení se od konkurence.“

7.2.1 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je identifikovat slabé stránky společnosti, které by mohly způsobit společnosti Vincentka, a.s. v budoucnu problémy, a silné stránky společnosti, o které by společnost mohla do budoucna opírat svou činnost. Pro dosažení výše uvedeného cíle sleduji vývoj finanční situace společnosti v letech 2005-2009.

Analýza rozvahy

Absolutní hodnoty položek rozvahy v jednotlivých letech lze pozorovat v Příloze C, kde uvádím podobu rozvahy v letech 2005 až 2009 (v tisících Kč).

Vertikální analýzu rozvahy dokládám v Příloze E. Na straně aktiv můžeme pozorovat, že na celkových aktivech je významně zastoupena položka dlouhodobý majetek i položka oběžná aktiva. V procentuálním vyjádření je na celkových aktivech více zastoupena položka oběžná aktiva (výjimkou je rok 2006). Od roku 2006 lze rovněž v jednotlivých letech pozorovat klesající trend zastoupení dlouhodobého majetku na celkových aktivech. Pod dlouhodobým majetkem je významný dlouhodobý hmotný majetek (stavby, samostatně movité věci a pozemky). V oběžných aktivech je ve sledovaném období nejvýznamnější položkou krátkodobý finanční majetek. Ve sledovaném období lze pozorovat rostoucí trend podílu krátkodobých pohledávek na celkových aktivech. Uvedený růstový trend má za důsledek, že se v roce 2009 z krátkodobých pohledávek, které jsou v letech 2005-2008 třetí nejvýznamnější položkou v oběžných aktivech, stává druhá nejvýznamnější položka oběžných aktiv.

Jako hlavní zdroj financování majetku využívá společnost Vincentka, a.s. vlastního kapitálu, jehož zastoupení na celkových pasivech se v jednotlivých letech pohybuje kolem 80%. Významnými položkami vlastního kapitálu jsou především výsledek hospodaření běžného účetního období a základní kapitál. Cizí zdroje jsou tvořeny hlavně položkou krátkodobé závazky, kdy se jedná především o závazky z obchodních vztahů. V roce 2006 lze pozorovat nárůst zastoupení položky bankovní úvěry a výpomoci na celkových pasivech, přičemž v dalších letech již zastoupení bankovních úvěrů a výpomocí na celkových pasivech klesá.

Příčinou nárůstu položky bankovní úvěry a výpomoci je, že v roce 2006 společnost pořídila novou plnicí linku v závodě Vincentka, která byla financována částečně dotací v rámci programu PHARE a částečně prostřednictvím bankovního úvěru. V roce 2006 společnost také sjednala smlouvu o úvěru na nákup osobního automobilu.

V rámci horizontální analýzy rozvahy uplatňují zejména klouzavý princip (Příloha F), kdy hodnoty jsou vztaženy k předešlému období. Pouze pro možné doplnění využiji princip bazický (hodnoty vztaženy k základnímu období: rok 2005).

Bilanční suma dlouhodobě meziročně roste. Na straně aktiv položka dlouhodobý majetek meziročně roste. V roce 2009 však dochází k poklesu položky vzhledem k předešlému období o 7,52%. Příčinou meziročního poklesu dlouhodobého majetku je pokles položek stavby a samostatně movité věci v roce 2009 oproti předešlému období. Oběžná aktiva poklesla oproti předešlému období pouze v roce 2006. Meziroční pokles oběžných aktiv v roce 2006 je zapříčiněn meziročním poklesem krátkodobého finančního majetku - nejvýznamnější položky oběžných aktiv (viz. vertikální analýza rozvahy). V rámci oběžných aktiv je potřeba věnovat pozornost položce krátkodobé pohledávky. Uvedená položka ve sledovaném období meziročně roste a v konečném důsledku se stává druhou nejvýznamnější položkou oběžných aktiv (viz. vertikální analýza rozvahy).

Na straně pasiv se do vývoje položky vlastní kapitál promítl především vývoj položky výsledek hospodaření běžného účetního období. Jedná se o významnou položku vlastního kapitálu (viz. vertikální analýza rozvahy). Výsledek hospodaření běžného účetního období meziročně poklesl pouze v roce 2006. V tomto roce došlo i k poklesu vlastního kapitálu oproti předešlému období. V dalších letech lze pozorovat meziroční růst vlastního kapitálu. V roce 2006 oproti předešlému období vzrostly cizí zdroje o 35,5%. Tento meziroční růst položky cizí zdroje je zapříčiněn meziročním nárůstem bankovních úvěrů a výpomocí. V letech 2007 a 2008 krátkodobé závazky meziročně rostly, ale meziročně klesající bankovní úvěry a výpomoci v konečném důsledku zapříčinily meziroční pokles cizích zdrojů v roce 2007 a v roce 2008. Cizí zdroje vzrostly oproti předešlému období v roce 2009 díky meziročnímu růstu krátkodobých závazků.

Analýza výkazu zisku a ztrát

Absolutní hodnoty položek výkazu zisku a ztrát v jednotlivých letech lze pozorovat v Příloze D, kde uvádím podobu výkazu zisku a ztrát v letech 2005 až 2009 (v tisících Kč).

Vertikální analýzu výkazu zisku a ztrát dokládám v Příloze G. Nejvýznamnější výnosovou položkou výkazu zisku a ztrát jsou výkony, tvořeny především tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Od roku 2006 tvoří výkony zhruba 99% celkových výnosů. Od roku 2007 společnost vykazuje i tržby za prodej zboží, které však mají na celkových výnosech malý podíl. Mezi nejvýznamnější nákladové položky patří výkonová spotřeba a osobní náklady. Jejich podíl na celkových nákladech je v posledních letech konstantní (v roce 2009 je podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech 67%, podíl osobních nákladů na celkových nákladech je 16%). Na základě vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát lze konstatovat, že téměř všechny výnosy a náklady jsou realizovány v provozu podniku.

V rámci horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát uplatňuji zejména klouzavý princip (Příloha H), kdy hodnoty vztáhnou k předešlému období. Pouze pro možné doplnění využiji princip bazický (hodnoty vztaheny k základnímu období: rok 2005).

Na základě horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát je patrný meziroční růst výnosové položky výkony. Meziročně rostou i významné nákladové položky výkonová spotřeba a osobní náklady (s výjimkou osobních nákladů v roce 2006). Důležitý je meziroční růst přidané hodnoty. Meziročně roste i provozní výsledek hospodaření. Pouze v roce 2006 oproti předešlému období provozní výsledek hospodaření klesl o 5,91%. Pokles je dán poklesem tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu oproti předešlému roku a nárůstem odpisů dlouhodobého majetku oproti předešlému období. Obdobný vývoj hodnot pozoruji také u výsledku hospodaření za běžnou činnost, výsledku hospodaření za účetní období a výsledku hospodaření před zdaněním. Uvedené položky v roce 2006 oproti předešlému období klesly, v následujících letech již však meziročně rostly.

Poměrové ukazatele

Rentabilita vlastního kapitálu je dlouhodobě na vysoké úrovni (Tabulka 2). Ukazatel v jednotlivých letech roste. Pouze v roce 2008 došlo k mírnému poklesu, který je dán rychlejším meziročním tempem růstu vlastního kapitálu oproti meziročnímu tempu růstu čistého zisku. Z dlouhodobého hlediska se ukazatel vyvíjí velmi dobře, dosahuje vysokých hodnot a je v čase rostoucí. Obdobný vývoj lze pozorovat u dalších ukazatelů rentability, a to

rentability celkového kapitálu a rentability tržeb. Oba ukazatele dosahují ve sledovaném období vysokých hodnot. V roce 2006 se projevil meziroční pokles čistého zisku a EBIT. Z dlouhodobého hlediska se ukazatele vyvíjejí velmi dobře, dosahují vysokých hodnot a v čase rostou. Ukazatel rentability tržeb konkrétně vypovídá o tom, že 1 Kč tržeb vytvořila 0,27 Kč - 0,28 Kč čistého zisku.

Tabulka 2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2005	2006	2007	2008	2009
ROE: rentabilita vlastního kapitálu (čistý zisk) výpočet: čistý zisk/VK	0,45	0,45	0,48	0,46	0,51
ROA: rentabilita celkového kapitálu = produkční síla podniku (EBIT) výpočet: EBIT/ aktiva celkem	0,51	0,47	0,51	0,49	0,53
ROS: rentabilita tržeb = zisková marže výpočet: č.zisk/tržby	0,28	0,25	0,27	0,27	0,28

Zdroj: výpočty autorky

Ukazatel obrátka aktiv se vyvíjí dobře, v jednotlivých letech roste (Tabulka 3). V roce 2009 je na 1 Kč vložených aktiv vytvořeno 1,47 Kč tržeb. S výjimkou roků 2006 a 2008, kdy došlo k poklesu ukazatele obrátka zásob, je trend vývoje ukazatele nastaven dobře: ukazatel roste a dosahuje vysokých hodnot. V roce 2009 na 1 Kč zásob připadá dokonce 13,54 Kč tržeb. Trend vývoje obrátky pohledávek není nastaven dobře. V jednotlivých letech klesá. Tento klesající trend je zapříčiněn meziročním nárůstem pohledávek ve sledovaném období, který byl zmiňován již při vertikální a horizontální analýze rozvahy. Vývoji obrátky pohledávek je třeba věnovat pozornost. Trend vývoje ukazatele obrátka krátkodobých závazků by měl být klesající, lze tedy konstatovat, že od roku 2007 se ukazatel vyvíjí dobře.

Doba obratu aktiv v jednotlivých letech klesá a vyvíjí velmi dobře. Doba obratu zásob v jednotlivých letech kolísá. Přesto je doba obratu zásob ve sledovaném období nejvýše 41 dní, což lze hodnotit pozitivně. V roce 2009 ukazatel dokonce klesl na 27 dnů. Trend vývoje doby obratu pohledávek je ve sledovaném období rostoucí. Trend vývoje není nastaven dobře, měl by být klesající. Ukazatel totiž vyjadřuje počet dní, po něž zůstávají odběratelé podniku dlužní. Přesto nelze ukazatel hodnotit nijak zvlášť negativně, jelikož hodnota ukazatele dosahuje nejvyšší hodnoty 41 dní (v roce 2009). Tato hodnota není nijak kritická. Přesto by budoucímu vývoji ukazatele měla být věnována pozornost a je třeba ukazatel porovnávat s dobou obratu krátkodobých závazků. Ukazatel doba obratu krátkodobých závazků vypovídá o tom, jak rychle se daří podniku splácet své závazky. Pokud je doba obratu pohledávek nižší než tento ukazatel, je firma ve výhodě. V tom případě je totiž doba, po kterou podnik

poskytuje obchodní úvěr, kratší než doba, po kterou podnik sám čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů. Společnost Vincentka, a.s. ve sledovaném období čerpá uvedenou výhodu. Ale v roce 2009 se hodnoty ukazatelů téměř rovnají (doba obratu pohledávek je 41 dní, doba obratu krátkodobých závazků je 42 dní). Je tedy potřeba věnovat pozornost vývoji uvedených ukazatelů v následujících obdobích.

Tabulka 3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity (obratu)	2005	2006	2007	2008	2009
Obrátka aktiv Výpočet: Tržby/aktiva	1,32	1,37	1,43	1,43	1,47
Obrátka zásob Výpočet: Tržby/zásoby	9,12	8,91	11,26	8,85	13,54
Obrátka pohledávek Výpočet: Tržby/pohledávky	20,58	12,68	12,24	10,07	8,81
Obrátka krátko.závazků Výpočet: Tržby/krátkodobé závazky	7,71	10,28	10,31	9,15	8,73
Doba obratu aktiv Výpočet: Aktiva/denní tržby	277	267	256	257	248
Doba obratu zásob Výpočet: Zásoby/denní tržby	40	41	32	41	27
Průměrné inkasní období Výpočet: Pohledávky/denní tržby	18	29	30	36	41
Doba obratu krátkodobých závazků Výpočet: Krátkodobé závazky/denní tržby	47	36	35	40	42

Zdroj: výpočty autorky

Z věřitelského hlediska je ukazatel celkové zadluženosti na velmi dobré nízké úrovni (Tabulka 4). Míra zadluženosti vlastního kapitálu nám ukazuje, že cizí zdroje tvoří v jednotlivých letech přibližně 20% vlastního kapitálu. Doporučená hodnota úrokového krytí je 3. V roce 2005 společnost Vincentka, a.s. nevykazuje žádné nákladové úroky. V dalších letech ukazatel úrokové krytí vysoce překračuje doporučenou hodnotu. Podnik je schopen svým hospodářským výsledkem pokrývat nákladové úroky. Stav společnosti Vincentka, a.s. v oblasti zadluženosti je velmi dobrý.

Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2005	2006	2007	2008	2009
Míra celkové zadluženosti Výpočet: Cizí zdroje/celková aktiva	0,17	0,23	0,19	0,16	0,17
Míra zadluženosti vlastního kapitálu Výpočet: Cizí zdroje/vlastní kapitál	0,21	0,30	0,24	0,20	0,21
Úrokové krytí Výpočet: EBIT/nákladové úroky	-	104,94	159,23	235,57	857,16

Zdroj: výpočty autorky

Ukazatele likvidity v jednotlivých letech překračují doporučené hodnoty (Tabulka 5). Stav společnosti Vincentka, a.s. v oblasti likvidity je velmi dobrý. Podnik je schopen hradit své krátkodobé závazky. Náležitou likvidní pozici podniku potvrzuje i rozdílový ukazatel čistý pracovní kapitál, který v jednotlivých letech dosahuje vysokých kladných hodnot.

Tabulka 5 Ukazatele likvidity ¹⁶

Ukazatele likvidity	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita (doporučená hodnota: 0,2) Výpočet: Krátkodobý finanční majetek /krátkodobé závazky	2,17	1,76	2,23	1,55	2,06
Krátkodobá likvidita (doporučená hodnota: 1 - 1,5) Výpočet: (Oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky	2,54	2,57	3,07	2,46	3,05
Dlouhodobá likvidita (doporučená hodnota: 2 - 2,5) Výpočet: Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	3,39	3,72	3,99	3,50	3,70
Čistý pracovní kapitál (v tis.) Výpočet: Oběžná aktiva – krátko. závazky	15 065	13 522	17 588	17 522	22 757

Zdroj: výpočty autorky

Ekonomické přidaná hodnota, bankrotní model IN01

Ekonomické přidaná hodnota vyjádřená jak pomocí ROA tak pomocí ROE dosahuje v jednotlivých letech vysokých kladných hodnot (Tabulka 6). S výjimkou roku 2006 ukazatel ve sledovaném období roste. Tento vývoj je velmi pozitivní, podnik tvoří hodnotu.

Tabulka 6 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (z ROA, z ROE)

	2005	2006	2007	2008	2009
EVA z ROA (v tis. Kč)	16 195	14 765	18 401	18 636	23 411
EVA z ROE (v tis. Kč)	11 264	10 264	13 438	13 945	18 113

Zdroj: výpočty autorky

Výborné finanční zdraví podniku prokázal i bankrotní model IN01 (Tabulka 7). Pokud je hodnota IN01 vyšší než 1,77, podnik tvoří hodnotu. IN01 pro společnost Vincentka, a.s. v sledovaném období roste a v jednotlivých letech vysoce převyšuje uvedenou hodnotu, společnost je tedy bonitní.

Tabulka 7 Bankrotní model IN01

	2005	2006	2007	2008	2009
Bankrotní model IN01	3,40	7,25	9,71	12,76	37,76

Zdroj: výpočet autorky

¹⁶ Doporučené hodnoty ukazatelů likvidity jsou čerpány ze zdroje: Suchánek, P. Finanční management. 1.vydání. Brno. Masarykova univerzita. 2007. 128 stran. DSO 1.scripta. ISBN: 978-80-210-4277-3. Str. 50-51

7.2.2 Závěr

Finanční analýza prokázala, že finanční situace společnosti Vincentka, a.s. je velmi dobrá. Poměrové ukazatele dosahují dobrých hodnot a jejich vývoj v čase hodnotím pozitivně. Možnou slabou stránkou do budoucna by však mohly být krátkodobé pohledávky, jejichž meziroční růstový trend byl prokázán horizontální analýzou rozvahy. Situace není nijak kritická, přesto bych doporučila sledovat budoucí vývoj ukazatelů obrátka pohledávek, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a vývoj ukazatelů likvidity.

Výkonnost společnosti Vincentka, a.s. lze hodnotit na základě výpočtů ekonomické přidané hodnoty. Ta v jednotlivých letech dosahuje vysokých kladných hodnot a s výjimkou roku 2006 v čase růstu. Uvedená skutečnost vypovídá o vynikající výkonnosti společnosti Vincentka, a.s. Výbornou finanční situaci společnosti Vincentka, a.s. potvrdil i bankrotní model IN01. Na pozitivním vývoji finanční situace se kromě jiného projeví i následující skutečnosti. Roky 2007 a 2008 lze označit za „chřipkové roky“, což se projevilo na zvýšeném zájmu spotřebitelů o produkty společnosti. Na začátku roku 2008 mělo kladný dopad na společnost také zavedení poplatků ve zdravotnictví, které vedly ke zvýšenému zájmu spotřebitelů o produkty společnosti. Pozitivní byla i změna firmy na Vincentka, a.s. v roce 2008, která vede k posílení povědomí o značce díky jednotné identitě značky a firmy. Na vývoji v posledních letech se také projevila investice společnosti do nové plnicí linky v závodě Vincentka v roce 2006. Pozitivně lze chápat vývoj společnosti i přes „globální krizi“.

7.2.3 Analýza portfolia

Jak již bylo výše v textu nastíněno, informace o tržním růstu a tržních podílech konkurentů jsou pro trh léčivých minerálních těžko dostupné. To stejné platí i pro trh lékárenský a kosmetický. Situace je do jisté míry komplikována i specifícností produktů, které společnost Vincentka, a.s. nabízí., kdy i samotná identifikace konkurentů není u některých produktů zcela jednoznačná. Z tohoto důvodu při analýze portfolia společnosti Vincentka, a.s. vycházím zejména z podnikových informací a materiálů a využiji metody ABC. Cílem metody ABC je identifikovat produkty, které se v největší míře podílejí na celkových tržbách. V rámci analýzy portfolia mne dále zajímá vývoj tržeb, které plynou z jednotlivých produktů, v čase.

Diplomová práce je zaměřena na tuzemský trh, proto jsou klíčovými podklady informace o produkci na českém trhu z let 2006 – 2009 (viz. následující tabulka).

Tabulka 8 Produkty s nejvýznamnějším podílem na celkových tržbách (ČR)

	2006		2007		2008		2009	
	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%
0,7 litrové láhve	27 085	57,68%	31 502	56,65%	31 900	54,71%	36 767	54,98%
nosní sprej	11 024	23,48%	12 072	21,71%	12 456	21,36%	14 909	22,29%
pastilky	5 346	11,38%	7 617	13,70%	9 308	15,96%	10 376	15,52%
sirup	3 004	6,40%	3 388	6,09%	3 252	5,58%	3 338	4,99%
zubní pasta	173	0,37%	188	0,34%	195	0,33%	198	0,30%
koncentrát	78	0,17%	95	0,17%	68	0,12%	52	0,08%
hydratační krém	73	0,16%	295	0,53%	342	0,59%	346	0,52%
hydratační sprej	43	0,09%	58	0,10%	73	0,13%	36	0,05%
ostatní	131	0,28%	398	0,72%	715	1,23%	855	1,28%
tržby celkem	46 957	100,00%	55 613	100,00%	58 309	100,00%	66 877	100,00%

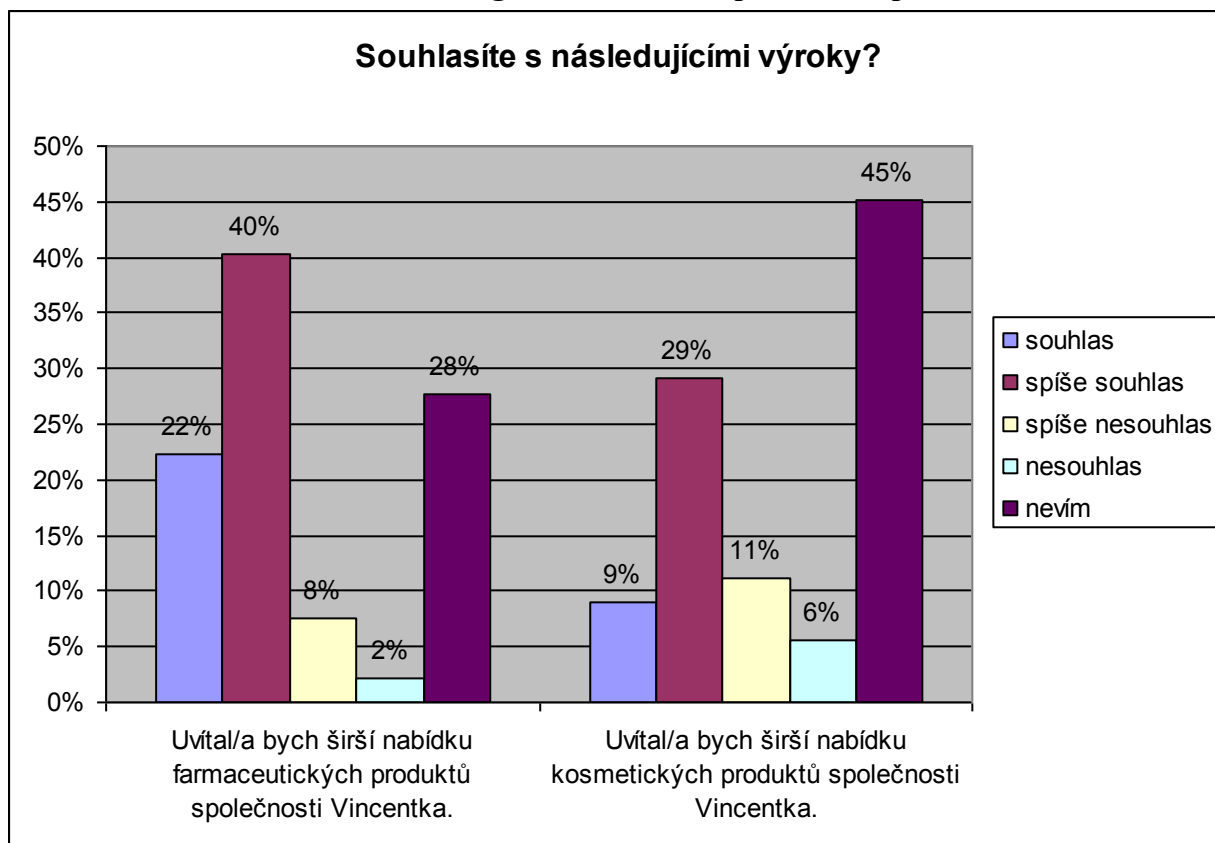
Zdroj: Výroční zprávy společnosti Vincentka, a.s. z let 2007-2009

Výše uvedené výsledky jednoznačně prokazují, že mezi produkty s nejvyšším podílem na celkových tržbách jsou Vincentka v láhvi, Vincentka nosní sprej, Vincentka pastilky a Vincentka sirup. Uvedené čtyři produkty se v jednotlivých letech na celkových tržbách podílejí zhruba 98 procenty. ABC metoda doporučuje řídit se Paretovým pravidlem 80/20. Dle Paretova pravidla by tak 80% tržeb plynulo z produkce Vincentky v láhvi a Vincentka nosního spreje. Dle mého názoru je však třeba zohlednit konkrétní situaci, kdy kromě Vincentky v láhvi a Vincentka nosního spreje jsou pro společnost důležitými zdroji tržeb i pastilky a sirup. Dokladem toho je i meziroční nárůst podílu na celkových tržbách produktu Vincentka pastilky (výjimkou je rok 2009). Z tohoto důvodu je třeba věnovat pozornost právě těmto čtyřem produktům. Z tabulky je dále patrné, že tržby za uvedené produkty (s výjimkou sirupu) meziročně rostou. Tržby za Vincentka sirup meziročně kolísají.

Co se týká dalších produktů, jejichž tržby však mají na celkových tržbách podíl menší než 1%, lze pozorovat meziroční nárůst tržeb u Vincentka zubní pasty, Vincentka hydratačního krému a do roku 2008 i u Vincentka hydratačního spreje. Je tedy možné konstatovat, že z osmi produktů společnosti Vincentka, a.s. u pěti produktů tržby meziročně rostou. U zbylých tří produktů tržby meziročně kolísají. Z výše uvedeného plyne, že lze potvrdit druhou výzkumnou hypotézu: „Diverzifikace umožní společnosti meziroční nárůst tržeb a vede k odlišení se od konkurence.“ I výsledky hloubkových rozhovorů s lékárníky potvrzují, že lidé se začínají zajímat kromě léčivé minerální vody Vincentka i o doplňkové výrobky řady Vincentka. Tato skutečnost značí úspěšnou strategii diverzifikace.

Potvrzení hypotézy lze podložit i výsledky dotazníkového šetření, ve kterém jsem ověřila hodnocení a vnímání spotřebitelů možného rozšiřování produktového portfolia společnosti, a to jak v oblasti farmaceutických, tak v oblasti kosmetických produktů. Výsledky jsou patrné v následujícím grafu.

Graf 10 Hodnocení a vnímání strategie diverzifikace společnosti spotřebiteli



62% respondentů by uvítalo širší nabídku farmaceutických produktů společnosti Vincentka, a.s. Při detailní analýze primárních dat jsou výsledky napříč různými věkovými skupinami, u mužů i žen stejné. Tento výsledek tak dokládá, že spotřebitelé zastávají k strategii diverzifikace v oblasti farmaceutických produktů kladný postoj. Naopak širší nabídku kosmetických produktů by uvítalo pouze 38% respondentů, 45% respondentů zastává neutrální postoj. Tento výsledek je nejednoznačný, proto jsem opět provedla bližší analýzu primárních dat. Při bližší analýze dat jsou patrné odlišnosti u různých věkových skupin, u mužů a žen. Širší nabídku kosmetických produktů by uvítaly ženy ve věku 46 a více let. Naopak většina mužů ve věku 15-30 let by širší nabídku kosmetických produktů neuvítala. Zatímco strategie diverzifikace v oblasti farmaceutických výrobků je spotřebiteli obecně

vnímána kladně, výsledky v oblasti kosmetických produktů tak jednoznačné nejsou. Většina respondentů zastává neutrální postoj, pouze skupina žen starších 46 let vnímá strategii diverzifikace v oblasti kosmetických produktů kladně.

Tato skutečnost souvisí opět s vývojem podílu jednotlivých produktů na celkových tržbách. Jak jsem uvedla výše, kolem 98% celkových tržeb společnosti představují tržby z Vincentky v láhvi, Vincentka nosní sprej, Vincentka pastilky a Vincentka sirup. Jedná se tedy o produkty, které jsou orientované na lékárenský trh a jejichž okruh zákazníků je poměrně široký. Na druhé straně produkty, které se podílejí na celkových tržbách méně než jedním procentem, jsou Vincentka zubní pasta, Vincentka koncentrát, Vincentka hydratační krém a Vincentka hydratační sprej, které jsou orientovány na kosmetický trh a jejichž okruh zákazníků je užší (zejména ženy středního věku). Uvedené kosmetické výrobky se také potýkají s výrazně tvrdším konkurenčním prostředím.¹⁷

7.2.4 Závěr

Závěrem shrnu problematiku diverzifikace. Strategie diverzifikace je pro společnost Vincentka, a.s. na českém trhu správnou cestou. Umožňuje meziroční zvyšování tržeb společnosti a odlišení se od konkurence. Producenti léčivých minerálních vod se orientují primárně na trh léčivých minerálních vod (případně minerálních vod), produkty pro lékárenský trh nevyvíjí. V strategii diverzifikace by tak společnost Vincentka, a.s. měla pokračovat i do budoucna, nové produkty by však měla směřovat zejména na lékárenský trh. Dále je nezbytné, aby byla široká nabídka produktů společnosti lépe komunikována se spotřebiteli. Dotazníkové šetření totiž prokázalo, že z celkového počtu 144 respondentů, kteří mají s léčivou minerální vodou Vincentka zkušenost jako spotřebitelé, 56% respondentů neví o šíři produktového portfolia společnosti Vincentka, a.s. Přitom, kdyby o nabídce vědělo, 31% z nich by některý z produktů řady Vincentka koupilo a 47% z nich by některý produkt možná koupilo. Některý z produktů řady Vincentka nakupuje 32% respondentů, kteří mají zkušenost s léčivou minerální vodou Vincentka, přičemž nejvíce nakupují nosní sprej (47%), pastilky (43%) a také sirup (10%). Většina respondentů kupuje doplňkové výrobky řady Vincentka 1-5krát do roka (takto odpovědělo 89% uvedených respondentů).

¹⁷ Výroční zpráva společnosti Vincentka, a.s. za rok 2007

7.3 SWOT analýza

Závěry plynoucí z provedené strategické analýzy a výzkumu je možné shrnout do následující matice silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 9 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní unikátní produkty • Tradice značky • Diverzifikované portfolio • Diferencovaná nabídka • Dobrý positioning • Vysoké povědomí o značce mezi širokou veřejností • Vysoké povědomí o značce mezi odborníky • Výborné finanční zdraví podniku • Snadná dostupnost produktu pro spotřebitele (logistika) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingová komunikace • Meziročně rostoucí krátkodobé pohledávky • Dopravní spojení (absence rychlostní silnice)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se zájem o zdravý životní styl a péče o zdraví, prevence • Zvyšující se počet alergiků v populaci • Stárnoucí populace • Děti v centru pozornosti rodičů, ochota rodičů investovat do zdraví dětí • Růst ekologického cítění lidí • Zvýšení atraktivity lázní Luhačovice pro nové návštěvníky • Navázání spolupráce společnosti Vincentka, a.s. s lázněmi, například při společné propagaci na výstavách 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezónnost prodeje (zejména v zimě) • Menší chuť spotřebitelů utrácet • Komplikovaný vstup na zahraniční trhy • Hrozba substitutů • Pramen Vincentky v ohrožení (kamionová doprava v Luhačovicích)

Zdroj: Provedené analýzy a výzkum

8 Návrh strategie rozvoje firmy a volba vhodné strategie

Cílem diplomové práce je navrhnout možné strategie rozvoje firmy. Pro naplnění cíle jsem zvolila návrh strategií podle Ansoffa (matice výrobek-trh). Jak bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, je možné zvolit ze čtyř strategií. Vzhledem k řešenému manažerskému problému, kterým je hledat optimální řešení pro tuzemský trh, lze navrhnout strategii penetrace trhu, rozvoje produktu, strategii diverzifikace.

Již při formulaci výzkumných hypotéz diplomové práce jsem vycházela z výše jmenovaných možných strategií rozvoje firmy. První výzkumná hypotéza byla formulována následovně: „Stávající zákazníci vnímají léčivou minerální vodu Vincentka jako tradiční a kvalitní produkt, jehož změnu by hodnotili negativně.“ Záměrem bylo ověřit, jaké by byly reakce a přijetí stávajících zákazníků strategie rozvoje produktu. Výsledky, které poskytlo dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory se zákazníky, dokazují, že zákazníci vnímají léčivou minerální vodu Vincentka jako tradiční a kvalitní produkt, jehož změnu by hodnotili negativně. Při bližší analýze bylo potvrzeno, že návrh prodeje Vincentky v plastové láhvi by přijali zákazníci negativně. Stejně tak by respondenti přijali negativně ochucenou variantu Vincentky. Jedinou věkovou skupinou, která by ochucenou variantu s pravděpodobností přivítala, jsou respondenti ve věku 15-30 let. Přesto hloubkové rozhovory prokázaly, že i když je chuť Vincentky značně specifická a příliš nechutná, jedná se o jeden z tradičních atributů produktu Vincentka, bez kterého si Vincentku stávající zákazníci nedokáží představit. Možnou cestou v oblasti strategie rozvoje produktu je prodej Vincentky v menším balení (půllitrové balení). Tuto variantu by přivítalo 66% stávajících zákazníků. Při bližším pohledu na postoje různých věkových skupin však bylo prokázáno, že tuto variantu by hodnotili negativně zákazníci ve věku 66 a více, pro které je takovéto balení příliš malé a z toho důvodu nepraktické. Jelikož se jedná, jak bylo uvedeno v analýze odběratelů, o významnou skupinu zákazníků, je třeba zvážit přijatelnost strategie rozvoje produktu.

Druhá výzkumná hypotéza byla formulována takto: „Diverzifikace umožní společnosti meziroční nárůst tržeb a vede k odlišení se od konkurence.“ Záměrem bylo potvrdit, že strategie diverzifikace umožní zvyšovat meziročně tržby společnosti na tuzemském trhu a že je strategie diverzifikace kladně vnímána a hodnocena českými zákazníky. Výzkumná hypotéza se potvrdila na základě výsledků dotazníkového šetření a na základě analýzy

portfolia. Bylo prokázáno, že tržby plynoucí z prodeje jednotlivých produktů společnosti jsou u většiny z těchto produktů meziročně rostoucí, pouze u tří z osmi produktů tržby meziročně kolísají. Současně bylo potvrzeno, že významnými produkty společnosti, které se na tvorbě tržeb podílejí nejvíce, jsou produkty zejména pro segment lékárenského trhu. Ukázalo se tak, že i do budoucna by se měla společnost orientovat zejména na uvedený segment. Tuto skutečnost dále potvrdily výsledky dotazníkového šetření, kdy 62% stávajících zákazníků by hodnotilo širší nabídku farmaceutických produktů společnosti kladně. Naopak širší nabídku kosmetických produktů společnosti Vincentka, a.s. by uvítalo pouze 38% zákazníků.

Jak se následně ukázalo, problematika diverzifikace úzce souvisí s poslední výzkumnou hypotézou, která zní: „Zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nenakupovali.“ Dotazníkové šetření totiž poukázalo na skutečnost, že 56% respondentů, kteří nakupují léčivou minerální vodu Vincentka, neví o širší produktového portfolia společnosti Vincentka, a.s. Přitom, kdyby o nabídce vědělo, 31% z nich by některý z produktů řady Vincentka koupilo a 47% z nich by některý produkt možná koupilo. Z toho plyne, že i když se v posledních pěti letech strategie diverzifikace prokázala jako úspěšná vzhledem k meziročně se zvyšujícím tržbám společnosti, chybí správná komunikace se zákazníky, z nichž většina o širší nabídce společnosti neví. Lze tak předpokládat, že strategie diverzifikace podpořená zvýšením marketingového úsilí a komunikace se zákazníky by tak přispěla jednak k zvýšení povědomí o produkci společnosti a jednak k vyššímu růstu tržeb. Dotazníkové šetření rovněž prokázalo, že spotřebitelé, kteří doposud Vincentku nekupovali, ji nekupovali zejména z důvodu nedostatku informací o produktu a v případě, že by jim byla léčivá minerální voda Vincentka doporučena odborníkem (lékařem, lékárníkem), případně by byla lépe zviditelněna v místě prodeje, by ji koupili. Třetí výzkumná hypotéza je tak potvrzena a můžu konstatovat, že zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nekupovali.

Na základě potvrzení výzkumných hypotéz a s ohledem na výše uvedené skutečnosti, zvolím s přihlédnutím ke kritériím vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti strategii rozvoje firmy.

Strategie rozvoje produktu jako možná cesta dalšího rozvoje společnosti Vincentka, a.s. zcela nespĺňuje výše uvedená kritéria. Zejména přijatelnost strategie zákazníky a zájmovými

skupinami nebyla jednoznačně prokázána. Bude-li se však společnost chtít v budoucnu více zaměřit na mladší zákazníky, je možné přijatelnost a vhodnost strategie přehodnotit.

Naopak strategie diverzifikace se prokázala jako vhodná, odpovídá celkové struktuře podnikových cílů a záměrů. Strategie se prokázala již v posledních letech jako úspěšná. Současně je přijatelná pro zákazníky společnosti (zejména produkty pro segment lékárenského trhu). Vzhledem k výbornému finančnímu zdraví společnosti a dostupnosti zdrojů je proveditelná.

Strategie tržní penetrace je v současnosti klíčovou. Umožní zlepšit slabou stránku společnosti – marketing a současně využít silných stránek společnosti (tradiční ojedinělý produkt, diverzifikované portfolio, povědomí veřejnosti o produktu). Strategie splňuje kritérium přijatelnosti. Stávající i potenciální noví zákazníci potvrdili, pokud by byli lépe informováni o produktech, tak by je nakupovali. Vzhledem k výbornému finančnímu zdraví společnosti a dostupnosti zdrojů je strategie proveditelná.

Společnosti Vincentka, a.s. tak doporučuji strategii diverzifikace a strategii tržní penetrace. Konkrétní návrhy a doporučení pro realizaci strategií uvádím v následující kapitole.

9 Doporučení pro společnost Vincentka, a.s.

Společnost Vincentka, a.s. přicházela v posledních letech na lékárenský a kosmetický trh téměř každý druhý rok s novým produktem řady Vincentka. Poslední novinkou společnosti je Vincentka nosní sprej JUNIOR, který byl uveden na trh roku 2009. Tato strategie se prokazuje jako úspěšná, jelikož nové produkty společnosti meziročně zvyšují tržby. Výše uvedené plyne ze situace na lékárenském a kosmetickém trhu, kdy hnací sílu představují zejména inovace (zákazníci očekávají výběr a účinnost). Z tohoto důvodu bych společnosti i nadále doporučila věnovat se strategii diverzifikace, která se ukazuje jako úspěšná. Konkrétně by společnost měla vývoj nových výrobků orientovat zejména na segment lékárenského trhu, kdy i v současnosti společnosti plynou tržby zejména z produktů portfolia, které jsou určeny pro lékárenský trh. Výše uvedené potvrzují i výsledky dotazníkového šetření.

Jako konkrétní návrh pro vývoj nového produktu uvádím šumivé tablety. V současnosti se jedná o poměrně oblíbený produkt mezi spotřebiteli. Výhodou, kterou produkt nabízí, je skladnost. Spotřebitelé, pro které je složité transportovat Vincentku ve skleněném obalu, mohou mít šumivé tablety stále při sobě a pouze v případě potřeby je rozpustit v neperlivé vodě. Produkt by samozřejmě opět využíval unikátního chemického složení Vincentky a minerálů v ní obsažených. Produkt by mohl být vyvinut v několika variantách – ochucená, neochucená. Případně by mohl být doplněn o další vitamínové složky nebo bylinné extrakty. Uvedený návrh jsem ověřila i v hloubkových rozhovorech se zákazníky a potenciálními zákazníky. Všech 12 oslovených respondentů (bez ohledu na věk a pohlaví) alespoň dvakrát ročně koupí nějaké šumivé tablety (vitamínové, s minerály). Pokud by společnost Vincentka, a.s. šumivé tablety nabízela a pokud by jim byly doporučeny, koupili by je. Při vývoji produktu by byla opět využita spolupráce s ověřeným partnerem FAVEA, spol. s r.o.

V souvislosti se strategií diverzifikace je však potřeba, aby společnost sledovala administrativní náklady spojené se strategií diverzifikace a zvážila bod, kdy další diverzifikace již pro podnik hodnotu nepřinese. Případně by společnost měla v dlouhodobém horizontu zvážit stažení některých produktů pro segment kosmetického trhu, u kterých bude vývoj tržeb stagnující, případně klesající.

V rámci strategie diverzifikace je možné nastínit i možné řešení hrozby v podobě sesuvů půdy v Luhačovicích v důsledku problému s dopravou. Pokud nebudou jednání o řešení dopravní situace úspěšná, je možným řešením investovat do nového vrtu. Společnost Vincentka, a.s. by tak mohla snížit bariéry výstupu z odvětví, jelikož v současnosti se její podnikatelská činnost plně odvíjí od pramene Vincentka. Uvedené řešení je však třeba velmi důkladně zvážit, jelikož výsledek se může ukázat až po několika letech (Lázeňský léčebný dům Praha se snažil o nalezení nového pramene Viola od roku 1998 a uspěl v roce 2010). Nový vrt také nesmí omezit či jinak negativně ovlivnit již existující prameny. Jedná se o velmi nákladné řešení.

Strategie tržní penetrace by měla zejména napomoci získat zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nekupovali. Je třeba zaměřit se nejen na komunikaci se stávajícími zákazníky (aby se dozvěděli o širší produktového portfolia), ale i potenciální nové zákazníky. Jak ukázalo dotazníkové šetření, potenciální noví zákazníci by koupili léčivou minerální vodu Vincentka, zejména pokud by jim byla doporučena lékařem nebo lékárníkem. Z tohoto důvodu je další skupinou, na kterou je třeba směřovat pozornost v rámci marketingového úsilí, odborná veřejnost (lékaři a lékárníci).

Společnost by se měla snažit získat na svou stranu odborníky, kteří by napomohli oslovit další lékaře a odborníky a kteří by sloužili jako zdroj informací pro odborná i laická média. Doporučila bych společnosti zaměřit se na kongresy, konference, semináře, na kterých mohou odborníky a lékaře oslovit. Důležitou oblastí cílenou nejen na odborníky by měla být PR (Public Relations), které umožní vytvoření pozitivního vztahu s veřejností, vybudování dobrého jména společnosti. Při budování značky představují významný příspěvek akce, jako jsou výstavy, sponzorování společenských a sportovních událostí. V této oblasti se jeví jako možná příležitost pro společnost navázání spolupráce s lázněmi Luhačovice a společnostmi zde působícími pro společnou účast při uvedených akcích. Zviditelní se nejen společnost Vincentka, a.s., ale i lokalita Luhačovic, kdy s přílivem novým návštěvníků Luhačovic přichází i potenciální noví zákazníci společnosti Vincentka, a.s.

Dále je třeba pokračovat v osobním prodeji. Jedná se o jeden ze základních pilířů marketingové komunikace, vzhledem k nutnosti kvalifikovaně obeznámit odbornou veřejnost s přípravky. Osobní prodej je většinou nejpřesvědčivější nástroj pro realizaci prodeje. Umožní vytvořit podmínky pro prodej a vybudovat potřebné dlouhodobé vztahy se zákazníkem.

Pro potenciální nové zákazníky je dalším významným podnětem ke koupi Vincentky lepší zviditelnění v místě prodeje. Proto bych doporučila reklamní prostředky (letáky, plakáty) na místě prodeje (zejména v lékárnách) a v čekárnách ordinací klíčových specializací (ORL, pediatrie, alergologie, v poslední době i kožní). Prostřednictvím reklamních prostředků by bylo možné zviditelnit produkty společnosti pro stávající zákazníky i potenciální nové zákazníky. Vzhledem k sezónnosti prodeje by mělo být reklamních prostředků využito zejména v zimních měsících. Je třeba zvážit vystavení Vincentky v láhvi, případně jiného produktu v lékárně. Například Vincentka pastilky by mohly být vystaveny přímo na pultu tak, aby byly zviditelněny pro všechny návštěvníky lékárny. Za účelem zviditelnění produktu v místě prodeje se jako vhodné jeví i promoční aktivity v lékárnách.

V oblasti podpory prodeje bych společností Vincentka, a.s. doporučila využít za účelem seznámení stávajících spotřebitelů léčivé minerální vody Vincentka s širší produktového portfolia opět Cross-promotion. Místo „visaček“ na láhvi bych však doporučila využít nabídky dárku při nákupu produktu, mohlo by se jednat například o dárek v podobě vzorku Vincentka pastilek, zubní pasty nebo hydratačního krému. Vzorků produktů by mohlo být využito i v rámci podpory prodeje orientované na odborníky.

Společnost Vincentka má v současnosti své věrné zákazníky, jak prokázalo dotazníkové šetření. Proto by získání nových zákazníků nemělo proběhnout na úkor ztráty zákazníků stávajících. Společnost by měla navázat na obraz značky v mysli spotřebitelů již vytvořený a klíčové sdělení formulovat s ohledem na stávající povědomí spotřebitelů a odborné veřejnosti o značce. Většina spotřebitelů a odborníků odlišuje Vincentku od konkurence a vnímá Vincentku jako léčivou minerální vodu, jejíž blahodárný účinek působí zejména na dýchací cesty a hlasivky. Dotazníkové šetření prokázalo, že povědomí široké veřejnosti o značce je poměrně vysoké, na čemž společnost Vincentka, a.s. může stavět.

Vzhledem k organizační struktuře a personální situaci společnosti bych pro zajištění marketingových návrhů doporučila společnosti Vincentka, a.s. využít outsourcing marketingových služeb. Marketingový rozpočet je třeba navýšit ze stávajících 1% celkových tržeb na 2-4% celkových tržeb.

Závěr

Podniky se v současnosti nacházejí v dynamickém prostředí, které se neustále mění. Úspěch podniků je pak ovlivněn rozhodnutími managementu podniku v rámci strategického řízení. Management podniku by měl dokázat změny prostředí včas rozpoznat a zohlednit je ve svých strategických rozhodnutích. Včasné rozpoznání a využití tržní příležitosti, případně odhalení a řešení možných hrozeb je důležitým faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniku. Současně je důležité zkoordinovat vnitropodnikové prostředí a vnější prostředí podniku.

Z tohoto důvodu bylo cílem diplomové práce, jejímž tématem je “Strategie rozvoje firmy”, analyzovat vnitřní a vnější okolí podniku, na základě analýzy zhodnotit stávající pozici podniku a vnímání společnosti a jejího produktového portfolia zákazníky a odborníky na českém trhu, navrhnout možné varianty budoucího směřování podniku a vybrat nejvhodnější strategii rozvoje, případně navrhnout možná doporučení pro realizaci strategie.

Předmětem diplomové práce je společnost Vincentka, a.s. Nejperspektivnější trhy v současnosti představují pro společnost český a slovenský trh. Vstup na zahraniční trhy je do značné míry komplikován specifickostí produktu, který společnost nabízí. Manažerský problém byl definován s ohledem na výše uvedenou skutečnost a s ohledem na záměry společnosti pro rok 2010. „V oblasti tuzemského trhu je třeba hledat optimálního řešení pro udržení pozice společnosti v intenzivně probíhajících změnách tržního prostředí, zejména v segmentu lékárenského trhu. V této souvislosti je třeba přehodnotit i dosavadně dostačující výši marketingového rozpočtu (z důvodu reálného snižování kupní síly).“ Vzhledem k definovanému manažerskému problému jsem se v diplomové práci věnovala zejména analýze odbytového trhu společnosti. V diplomové práci jsem ověřila výzkumné hypotézy, které byly formulovány vzhledem k manažerskému problému následovně:

H1: Stávající zákazníci vnímají léčivou minerální vodu Vincentka jako tradiční a kvalitní produkt, jehož změnu by hodnotili negativně.

H2: Diverzifikace umožní společnosti meziroční nárůst tržeb a vede k odlišení se od konkurence.

H3: Zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nenakupovali.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část byla věnována zejména teoretickému vymezení problematiky s využitím dostupné odborné literatury. Praktická část diplomové práce představuje aplikaci teoretických poznatků při řešení manažerského problému konkrétního podniku.

Východiskem diplomové práce byla strategická analýza a výzkum. V rámci strategické analýzy jsem pro identifikaci příležitostí a hrozeb externího prostředí využila analýzu PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Při analýze interního prostředí podniku jsem vycházela zejména z výsledků finanční analýzy a analýzy portfolia. Výsledky externí a interní analýzy jsem shrnula pomocí analýzy SWOT. Stěžejním východiskem pro ověření hypotéz byl výzkum, v jehož rámci jsem využila metody pozorování, mystery shopping, dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Výsledky jednotlivých výzkumných metod byly využity i jako podklady pro strategickou analýzu.

Provedené analýzy a výzkum potvrdily všechny tři výzkumné hypotézy. Lze tedy konstatovat, že stávající zákazníci vnímají léčivou minerální vodu Vincentka jako kvalitní a tradiční produkt, jehož změnu by hodnotili negativně. Současně platí, že diverzifikace umožní společnosti meziroční nárůst tržeb a vede k odlišení se od konkurence. Potvrdila jsem i hypotézu, že zvýšením marketingového úsilí lze oslovit zákazníky, kteří doposud léčivou minerální vodu Vincentka a doplňkové výrobky řady Vincentka nenakupovali.

S ohledem na potvrzené výzkumné hypotézy a se zvážením ostatních výsledků provedených analýz a realizovaného výzkumu, jsem navrhla strategie rozvoje firmy podle Ansoffa. Z nich byla zvolena s využitím kritérií vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti nejvhodnější varianta budoucího směřování podniku, tedy strategie diverzifikace a tržní penetrace. Současně jsem navrhla možná doporučení pro realizaci strategie.

V závěru lze zhodnotit, že cíle diplomové práce bylo dosaženo. Doufám, že závěry a doporučení uvedené v diplomové práci pomohou společnosti Vincentka, a.s. řešit výše definovaný manažerský problém.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- [1] Porter, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 stran. ISBN: 80-85605-11-2
- [2] Dedouchová, M. Strategie podniku. 1.vydání. Praha: C.H.Beck. 2001. 256 stran. ISBN: 80-7179-603-4
- [3] Sedláčková, H. Strategická analýza. 1.vydání. Praha: C.H.Beck. 2000. 101 stran. ISBN: 80-7179-422-8
- [4] Keřkovský, M. - Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C.H.Beck. 2006. 206 stran. ISBN: 80-7179-453-8
- [5] Jakubíková, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2008. 272 stran. ISBN: 978-80-247-2690-8
- [6] Kotler, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2001. 719 stran. ISBN: 80-247-0016-6
- [7] Meffert, H. Marketing - Management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1996. 552 stran. ISBN: 80-7169-329-4
- [8] Metyš, K. - Balog, P. Marketing ve farmacii. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2006. 208 stran. ISBN: 80-247-0830-2
- [9] Šmída, F. Strategie v podnikové praxi. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. 2003. 219 stran. ISBN: 80-86419-41-X
- [10] Horáková, H. Strategický marketing. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 2003. 204 stran. ISBN: 80-247-0447-1
- [11] Mozga, J. – Vitek, M. Strategický marketing. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus. 2001. 239 stran. ISBN: 80-7041-484-7
- [12] Hanzelková, A. Strategický marketing: teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2009. 170 stran. ISBN: 978-80-7400-120
- [13] Foret, M. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2008. 121 stran. ISBN: 978-80-251-2183-2
- [14] Rogers, S. C. Marketing strategies, tactics, and techniques: A handbook for practitioners. Westport: Quorum Books. 2001. 393 stran. ISBN: 1-56720-411-2

- [15] Hague, P. – Hague, N. – Morgan C.A. Market research in practice: A guide to the basics. London: Kogan Page. 2004. 244 stran. ISBN: 0-7494-4180-1
- [16] Hooley, G. - Saunders, J. - Piercy, N. Marketing strategy and competitive positioning. 3rd edition. New York: Prentice Hall. 2004. 622 stran. ISBN: 0273 65516 7
- [17] Johnson, G. - Scholes, K. - Whittington, R. Exploring corporate strategy: Text & Cases. 8th edition. Financial Times/Prentice Hall, 2008. 878 stran. ISBN: 978-0-273-71192-6
- [18] Cole, G. A. Strategic management. 2nd edition. London: Thomson Learning. 2006. 249 stran. ISBN: 978-1-84480-087-3
- [19] Doole, I. – Lowe, R. International marketing strategy: Analysis, development and implementation. 4th edition. London: Thomson. 2004. 445 stran. ISBN: 978-1-84480-025-4
- [20] Cravens, D. W. – Piercy, N. F. Strategic marketing. 9th edition. Boston: McGraw-Hill. 2009. 784 stran. ISBN: 978-007-126335-1
- [21] Bradley, F. International marketing strategy. 5th edition. Harlow: Prentice-Hall. 2005. 408 stran. ISBN: 978-0-273-68688-0
- [22] Mareš, S. Firemní finanční politiky a finanční plánování. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2006. 82 stran. ISBN: 80-86754-58-8
- [23] Růčková, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 2. vydání. Praha: GRADA Publishing. 2008. 120 stran. ISBN: 978-80-247-2481-2
- [24] Mrkvička, J. - Kolář, P. Finanční analýza. 2.vydání. Praha. ASPI. 2006. 228 stran. ISBN: 80-7357-219-2
- [25] Grünwald, R. - Holečková, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vydání. Praha. Ekopress. 2007. 318 stran. ISBN 978-80-86929-26-2
- [26] Mařík, M. Určování hodnoty firem. 1. vydání. Praha: Ekopress. 1998. 206 stran. ISBN: 80-86119-09-2
- [27] Suchánek, P. Finanční management. 1.vydání. Brno. Masarykova univerzita. 2007. 128 stran. DSO 1.skripta. ISBN: 978-80-210-4277-3
- [28] Neumaierová, I. Řízení hodnoty. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1998. 137 stran. ISBN: 80-7079-921-8
- [29] Kislingerová, E. Oceňování podniku. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. 2001. 367 stran. ISBN: 80-7179-529-1

Internetové zdroje

[30] Johánek, T. Trh možná čekají radikální změny. Profit [online]. 19.8.2007 [cit. 29.1.2011]. Dostupné z www:

<http://www.profit.cz/clanek/trh-mozna-cekaji-radikalni-zmeny.aspx>

[32] ČTK. Češi omezují pití balené vody. Týden [online]. 27.6.2009 [cit. 29.1.2010]. Dostupné z www:

http://www.tyden.cz/rubriky/apetit/cesi-omezuji-piti-balene-vody_126574.html

[33] ČTK. Ekonomika poroste rychleji než se předpokládalo. ČT24 [online]. 31.1.2011 [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www:

<http://www.ct24.cz/ekonomika/114080-ekonomika-poroste-rychleji-nez-se-predpokladalo/>

[34] Stuchlík, J. – Dostál, D. Ekonomika v roce 2011: Česko si bere oddechový čas. Profit [online]. 14.12.2011 [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www:

<http://www.profit.cz/clanek/ekonomika-v-roce-2011-cesko-si-bere-oddechovy-cas.aspx>

[35] Wiesnerová, J. Činnost oboru alergologie v roce 2009 (Aktuální informace č. 20/2010). Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [online]. 2.6.2010 [cit. 2.2.2011]. Dostupné z www:

<http://www.uzis.cz/rychle-informace/cinnost-oboru-alergologie-roce-2009>.

[36] Naše projekty. FRMOL [online]. [cit. 9.2.2011]. Dostupné z www:

<http://www.frmol.com/cs/nase-projekty/>

[37] Zájem o minerálky: stálý vzestup. Nezávislý odborový svaz pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy [online]. 28.1.2007 [cit. 29.1.2011]. Dostupný z www: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/138>

[38] Mezerová, M. Pravidla pro balené vody. Státní zemědělská a potravinářská inspekce [online]. 30. 6. 2009 [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www:

<http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1016365&docType=ART&nid=11327>

[39] Vývoj v odvětvích: Farmaceutický průmysl. Budoucnost profesí [online]. Poslední aktualizace: 25.3.2011 [cit. 30.3.2011]. Dostupné z www:

<http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/leciva.html>

[40] IMS Health. Citováno dle: ČTK. IMS Health: Český farmaceutický trh loni rostl o 3,7 procenta. Asociace inovativního farmaceutického průmyslu [online]. 4.2.2009 [cit. 30.1.2011]. Dostupné z www: <http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=266>

- [41] Tuzemský kosmetický trh je i přes recesi stabilní. Regal [online]. 12.8.2009 [cit. 8.2.2011]. Dostupné z www: http://eregal.ihned.cz/195-10059750-38037910-10A000_d-f0 ISSN: 1213-7693.
- [42] Cosmetics European Commission Consumer Affairs [online]. [cit. 8.2.2011]. Dostupné z www: http://ec.europa.eu/consumers/sectors/cosmetics/index_en.htm
- [43] Kožíšek, F. Rady spotřebitelům balených vod. Státní zdravotní ústav [online]. 22.12.2005 [cit. 30.3.2011]. Dostupné z www: <http://www.szu.cz/tema/zivotni-prostredi/rady-spotrebitelem-balenych-vod>
- [44] Aktuálně.cz. Citováno dle: Na trh s minerálkami se chtějí dostat noví výrobci. FOODNET Informační systém Potravinářské komory České republiky – Aktuality – Osvěta spotřebitele [online]. 7.11.2006 [cit. 29.1.2011]. Dostupné z www: <http://www.foodnet.cz/polozka/?jmeno=Aktu%C3%A1ln%C4%9B.cz%3A+Na+trh+s+miner%C3%A1lkami+se+cht%C4%9Bj%C3%AD+dostat+nov%C3%AD+v%C3%BDrobci&id=10943>
- [45] Podívání o Luhačovicích. Infoserver Luhačovice a okolí [online]. 27. 1. 2002 [cit. 29.3.2011]. Dostupné z www: <http://www.luhacovice.com/o-luhacovicich/povidani-o-luhacovicich.html>
- [46] ARC Mikulov, s.r.o. (zpracovatel průzkumu). Marketingová strategie cestovního ruchu ve městech Zlín, Luhačovice a v turistické oblasti Zlínsko - Marketingový průzkum: Profil návštěvníka – lokalita Luhačovice. Město Luhačovice: oficiální stránky radnice [online]. 2006 [cit. 29.3.2011]. Dostupné z www: http://www.luhacovice.cz/upload.cs/3/31cc6654_3_strategie_pruzkumy_luhacovice.pdf
- [47] Chmelová, I. V Luhačovicích objevili po šestnácti letech nový minerální pramen. iDNES.cz /Zlínský kraj [online]. 5.1.2011 [cit. 12.2.2011]. Dostupné z www: http://zlin.idnes.cz/v-luhacovicich-objevili-po-sestnacti-letech-novy-mineralni-pramen-10m-/zlin-zpravy.asp?c=A110104_175840_zlin-zpravy_bor
- [48] Viola - nový minerální pramen v Luhačovicích. Kudy z nudy [online]. 13.1.2011 [cit. 12.2.2011]. Dostupné z www: <http://www.kudyznudy.cz/Aktivity-a-akce/Aktivity/Viola---novy-mineralni-pramen-v-Luhacovicich.aspx>
- [49] Cestovní ruch - časové řady: Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v ČR a krajích (NUTS III): Tab. 2.5.1. ČSÚ [online]. 10.2.2011 [cit. 22.2.2011]. Dostupné z www: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_5_1_cru/\\$File/crucr021011_251.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_5_1_cru/$File/crucr021011_251.xls)
- [50] Štráfěldová, M. Lázně Luhačovice aspirují na zápis na Seznam UNESCO. Český rozhlas [online]. 5.5.2008 [cit. 9.2.2011]. Dostupný z www:

- <http://www.radio.cz/cz/rubrika/udalosti/lazne-luhacovice-aspiruji-na-zapis-na-seznam-unesco>
- [51] ČTK, mil. Seznam UNESCO se možná rozšíří o Luhačovice. iHNed [online]. 2.7.2008 [cit. 20.2.2011]. Dostupné z www: <http://kultura.ihned.cz/c1-25807360-seznam-unesco-se-mozna-rozsiri-o-luhacovice> . ISSN: 1213-7693
- [52] ČTK. Luhačovice se na seznam UNESCO nedostaly, nebyly ale ani vyřazeny. Archiweb [online]. 10.7.2008 [cit. 9.2.2011]. Dostupné z www: <http://www.archiweb.cz/news.php?action=show&id=5597&type=1>
- [53] Maňák, Vratislav. Secesní lázně Luhačovice usilují o ochranu UNESCO. ČT24 [online]. 3.7.2008 [cit. 9.2.2011]. Dostupné z www: <http://www.ct24.cz/kultura/20728-secesni-lazne-luhacovice-usiluji-o-ochranu-unesco/>
- [54] Chmelová, Iva. Lázně Luhačovice dusí kamiony, v ohrožení je i pramen Vincentka. iDNES [online]. 28.7.2010 [cit. 9.2.2011]. Dostupné z www: http://zpravy.idnes.cz/lazne-luhacovice-dusi-kamiony-v-ohrozeni-je-i-pramen-vincentka-p7d-/domaci.asp?c=A100728_1423656_zlin-zpravy_dmk
- [55] Šuchová, Katarína. Zdravie ukryté v minerálnych vodách. Minerálne vody – zoznam. Najväčšia databáza vitamínov a minerálov [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupný z www: <http://www.vitaminy-mineraly.estranky.sk/stranka/mineralne-vody---zoznam>
- [56] Přehled balených vod vyráběných v ČR. Státní zdravotní ústav [online]. 22.12.2005 [cit. 3.2.2011]. Dostupné z www: <http://www.szu.cz/tema/zivotni-prostredi/prehled-balenych-vod-vyrabenyh-v-cr-2>
- [57] Krátce o naší činnosti. Favea [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www: <http://www.favea.cz/>
- [58] O společnosti. Vincentka [online]. [cit. 14.3.2011]. Dostupné z www: <http://www.vincentka.cz/>
- [59] Vincentka – Původ Vincentky. Vincentka [online]. [cit. 14.3.2011]. Dostupné z www: <http://www.vincentka.cz/>
- [60] Vincentka – Odkud Vincentka pochází. Vincentka [online]. [cit. 14.3.2011]. Dostupné z www: <http://www.vincentka.cz/>
- [61] Vincentka – Historie plnění Vincentky. Vincentka [online]. [cit. 14.3.2011]. Dostupné z www: <http://www.vincentka.cz/>
- [62] Vincentka – Co je Vincentka. Vincentka [online]. [cit. 14.3.2011]. Dostupné z www: <http://www.vincentka.cz/>
- [63] Produkty – Vincentka 0,7 l. Vincentka [online]. [cit. 14.3.2011]. Dostupné z www: <http://www.vincentka.cz/>

- [64] Informace o produktu Bílinská kyselka. Bílinská kyselka [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www: http://bilinskakyselka.cz/bilinska_kyselka/informace_o_produkту.html
- [65] Bílinská kyselka - historie produktu. Bílinská kyselka [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www: http://bilinskakyselka.cz/bilinska_kyselka/historie_produkту.html
- [66] O nás&historie: historie. Bílinská kyselka [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www: http://bilinskakyselka.cz/onas_historie/historie.html
- [67] O nás&historie: o nás. Bílinská kyselka [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www: http://bilinskakyselka.cz/onas_historie/o_nas.html
- [68] Bílinská kyselka - kde mohu vodu sehnat. Bílinská kyselka [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www: http://bilinskakyselka.cz/bilinska_kyselka/kde_mohu_vodu_sehnat.html
- [69] Informace o produktu Bílinská jaterní. Bílinská kyselka [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www: http://bilinskakyselka.cz/bilinska_jaterni/informace_o_produkту.html
- [70] Informace o produktu Bílinská žaludeční. Bílinská kyselka [online]. [cit. 2.4.2011]. Dostupné z www: http://bilinskakyselka.cz/bilinska_zaludecni/informace_o_produkту.html

Články

- [71] Brož, Jan. "Luxusní" česká minerálka stojí v Číně 500 Kč. MF Dnes. Vydání 11.3.2011 [cit. 12.3.2011]. Strana A8. ISSN: 1210-1168

Ostatní zdroje

- [72] Výroční zpráva společnosti FAVEA, spol. s r.o. za rok 2009, strana 3
- [73] Výroční zprávy společnosti Vincentka, a.s. za roky 2005-2009
- [74] Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon), v platném znění

Seznam grafů

Graf 1 Vnímání produktu zákazníkem	56
Graf 2 Vnímání možné změny produktu zákazníkem	57
Graf 3 V jaké souvislosti Vincentku kupujete?	59
Graf 4 Jak jste se o Vincentce dozvěděl/a?	60
Graf 5 Spokojenost zákazníků s produktem	61
Graf 6 Umístění produktu v povědomí zákazníků	62
Graf 7 Povědomí o produktu a jeho léčivých účincích	64
Graf 8 Proč nenakupujete Vincentku?	65
Graf 9 Na základě jakého podnětu byste koupil/a Vincentku?	66
Graf 10 Hodnocení a vnímání strategie diverzifikace společnosti spotřebiteli	77

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie firemních strategií	13
--	----

Příloha - Obrázek 1 Postavení Karlovarských minerálních vod, a.s. na českém trhu minerálních vod	110
---	-----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled výrobců balených přírodních léčivých minerálních vod	48
Tabulka 2 Ukazatele rentability	72
Tabulka 3 Ukazatele aktivity	73
Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti	73
Tabulka 5 Ukazatele likvidity	74
Tabulka 6 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (z ROA, z ROE)	74
Tabulka 7 Bankrotní model IN01	74
Tabulka 8 Produkty s nejvýznamnějším podílem na celkových tržbách (ČR)	76
Tabulka 10 SWOT analýza	79

Příloha - Tabulka 1 Rozvaha společnosti Vincentka, a.s. (2005-2009)	104
Příloha - Tabulka 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti Vincentka, a.s. (2005-2009)	105
Příloha - Tabulka 3 Vertikální analýza rozvahy (2005-2009).....	106
Příloha - Tabulka 4 Horizontální analýza rozvahy - klouzavý princip	107
Příloha - Tabulka 5 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (2005-2009).....	108
Příloha - Tabulka 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát - klouzavý princip	109

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník

Příloha B – Podklady pro hloubkový rozhovor s lékárníky

Příloha C – Rozvaha společnosti Vincentka, a.s. za roky 2005-2009

Příloha D – Výkaz zisku a ztrát společnosti Vincentka, a.s. za roky 2005-2009

Příloha E – Vertikální analýza rozvahy

Příloha F – Horizontální analýza rozvahy – klouzavý princip

Příloha G – Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Příloha H – Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – klouzavý princip

Příloha I – Postavení společnosti Karlovarské minerální vody, a.s. na českém trhu minerálních vod

Příloha A

DOTAZNÍK – LÉČIVÉ MINERÁLNÍ VODY

Pohlaví: Muž Žena

Věk: 15-30 31-45 46-65 66 a více

Bydliště: Hlavní město Město Vesnice

Jste alergik? Ano Ne

Příjmová skupina: nižší střední vyšší

1. Odpovězte na následující otázky:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Zajímáte se o zdravý životní styl?					
Jste ochotni investovat do svého zdraví?					
Vnímáte minerální vodu ve skleněné láhvi jako více kvalitní než minerální vodu v láhvi plastové?					

2. Navštívil/a jste někdy lázně Luhačovice?

- a) Ano
- b) Ne

3. Znáte léčivou minerální vodu Vincentka?

- a) ano, znám a mám s ní zkušenosti jako spotřebitel → pokračujte na straně 2-3
- b) ano, znám, ale nemám s ní zkušenosti jako spotřebitel → pokračujte na straně 4-5
- c) ne, neznám → pokračujte na straně 6

VINCENTKU ZNÁM A MÁM S NÍ ZKUŠENOSTI JAKO SPOTŘEBITEL:

1. Jak často Vincentku kupujete?

- a) koupil/a jsem ji pouze jedenkrát
- b) méně často než 1krát do roka
- c) 1 - 5krát do roka
- d) 6 – 10krát do roka
- e) 11-20krát do roka
- f) Častěji než 20krát do roka

2. V jaké souvislosti Vincentku nakupujete? (můžete vybrat více možností)

- a) jako doprovodnou léčbu při onemocnění dýchacích cest
- b) jako „prevenci“ (např. v době nachlazení, chřipky)
- c) jako doprovodnou léčbu alergie (senná rýma, astma)
- d) jako doplněk stravy
- e) jiné:

3. Kde Vincentku nakupujete?

- a) lékárna
- b) obchod
- c) obojí

4. Jak jste se o Vincentce dozvěděli?

- a) doporučení lékaře
- b) doporučení lékárníka
- c) doporučení známého
- d) návštěva lázní Luhačovice
- e) jiné:

5. Jak jste spokojeni s produktem?

(1 znamená velmi spokojen, 5 znamená nespokojen)

1 2 3 4 5

6. Jak byste hodnotili následující parametry produktu?

(1 znamená velmi spokojen, 5 znamená nespokojen)

Léčivý účinek	1	2	3	4	5
Kvalita	1	2	3	4	5
Chuť	1	2	3	4	5
Obal (praktičnost)	1	2	3	4	5
Obal (přitažlivost)	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Informace o produktu na obalu	1	2	3	4	5
Dostupnost	1	2	3	4	5
Doba trvanlivosti	1	2	3	4	5

7. Víte o šíři produktového portfolia společnosti Vincentka, a.s.? ¹⁸

- a) ano, vím a některý z uvedených produktů nakupuji *Uveďte který, jak často:*
.....
.....
- b) ano, vím, ale uvedené produkty nenakupuji *Proč?*
.....
- c) ne, nevím *Kdybyste o šíři nabídky věděl, koupil/a byste?*
.....

¹⁸ Kromě léčivé minerální vody Vincentka společnost nabízí nosní sprej, pastilky, koncentrát, zubní pastu, sirup, hydratační krém, hydratační sprej, které jsou vyrobeny na bázi Vincentky (léčivé minerální vody).

8. Souhlasíte s následujícími výroky?

	Souhlas	Spíše souhlas	Spíše nesouhlas	Nesouhlas	nevím
Vincentku vnímám jako kvalitní produkt.					
Vincentku vnímám jako osvědčený produkt.					
Stávající obal Vincentky je natolik tradiční a specifický, že jeho změnu bych hodnotil/a negativně.					
Uvítal/a bych Vincentku v PET láhvích.					
Uvítal/a bych ochucenou variantu Vincentky.					
Uvítal/a bych Vincentku ve variantě 0,5 l balení.					
Uvítal/a bych širší nabídku farmaceutických produktů společnosti Vincentka.					
Uvítal/a bych širší nabídku kosmetických produktů společnosti Vincentka.					

9. Navštívil/a jste někdy internetové stránky společnosti Vincentka, a.s.? Ano – Ne

10. Přečetl/a jste si informace o produktu Vincentka, které jsou uvedeny na obalu? Ano – Ne

11. Napište, o kterých léčivých účincích Vincentky víte:

.....

12. Znáte Bílinskou kyselku?

- a) ano, znám a mám s ní zkušenosti jako spotřebitel
- b) ano, znám, ale nemám s ní zkušenosti jako spotřebitel
- c) ne, neznám

Na otázky 13.-16. odpovídejte, pokud máte s Bílinskou kyselkou zkušenosti jako spotřebitel.

13. Jak jste spokojeni s produktem Bílinská kyselka?

(1 znamená velmi spokojen, 5 znamená nespokojen)

1 2 3 4 5

14. Jak byste hodnotili následující parametry produktu Bílinská kyselka?

(1 znamená velmi spokojen, 5 znamená nespokojen)

Léčivý účinek	1	2	3	4	5
Kvalita	1	2	3	4	5
Chuť	1	2	3	4	5
Obal (praktičnost)	1	2	3	4	5
Obal (design)	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Informace o produktu na obalu	1	2	3	4	5
Dostupnost	1	2	3	4	5
Doba trvanlivosti	1	2	3	4	5

15. Preferujete při nákupu léčivé minerální vody Vincentku nebo Bílinskou kyselku?

.....

16. Za jakých okolností kupujete Vincentku a za jakých okolností Bílinskou kyselku?

.....

17. Nakupujete jiné léčivé minerální vody (kromě Vincentky a Bílinské kyselky)? Pokud ano, které?

.....

18. Je něco, co Vám na trhu léčivých minerálních vod chybí?

.....

Prostor na připomínky, komentáře:

.....

Děkuji za Váš čas!

VINCENTKU ZNÁM, ALE NEMÁM S NÍ ZKUŠENOSTI JAKO SPOTŘEBITEL:

1. Víte, jaké léčivé účinky Vincentka má? Pokud ano, uveďte:

.....

2. Proč nenakupujete Vincentku? (můžete vybrat více možností)

- a) z důvodu nedostatku informací o produktu
- b) nakupuji Bílinskou kyselku
- c) kupuji jiné léky, jiné doplňky stravy
- d) vysoká cena - Vincentka je příliš drahá
- e) neatraktivní obal
- f) nepraktická skleněná láhev
- g) jiné:

3. Na základě jakého podnětu byste koupil/a Vincentku? (můžete vybrat více možností)

- a) na základě doporučení lékaře, lékárníka
- b) na základě doporučení známého
- c) při změně designu produktu
- d) pokud by byla Vincentka prodávána v PET láhvi
- e) pokud by byla vyráběna ve variantě 0,5-litrové láhve
- f) pokud by byla vyráběna ochucená varianta
- g) pokud by byla prodávána za nižší cenu
- h) pokud by byl produkt lépe zviditelněn v místě prodeje
- i) jiné:

4. Víte o šíři produktového portfolia společnosti Vincentka, a.s.? ¹⁹

- a) ano, vím a některý z uvedených produktů nakupuji *Uveďte který, jak často:*
.....
.....
- b) ano, vím, ale uvedené produkty nenakupuji *Proč?*.....
.....
- c) ne, nevím *Kdybyste o šíři nabídky věděl, koupil/a byste?*
.....

5. Znáte Bílinskou kyselku?

- a) ano, znám a mám s ní zkušenosti jako spotřebitel
- b) ano, znám, ale nemám s ní zkušenosti jako spotřebitel
- c) ne, neznám

Na otázky 6.-8. odpovídejte, pokud máte s Bílinskou kyselkou zkušenosti jako spotřebitel.

6. Jak jste spokojeni s produktem Bílinská kyselka?

(1 znamená velmi spokojen, 5 znamená nespokojen)

1 2 3 4 5

7. Jak byste hodnotili následující parametry produktu Bílinská kyselka?

(1 znamená velmi spokojen, 5 znamená nespokojen)

Léčivý účinek	1	2	3	4	5
Kvalita	1	2	3	4	5
Chuť	1	2	3	4	5
Obal (praktičnost)	1	2	3	4	5
Obal (design)	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Informace o produktu na obalu	1	2	3	4	5
Dostupnost	1	2	3	4	5
Doba trvanlivosti	1	2	3	4	5

¹⁹ Kromě léčivé minerální vody Vincentka společnost nabízí nosní sprej, pastilky, koncentrát, zubní pastu, sirup, hydratační krém, hydratační sprej, které jsou vyrobeny na bázi Vincentky (léčivé minerální vody).

8. Pokud byste vyzkoušeli Vincentku a byli s ní spokojeni, byli byste ochotni nakupovat ji místo Bílinské kyselky?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
-----	-----------	----------	----	-------

9. Nakupujete jiné léčivé minerální vody (kromě Vincentky a Bílinské kyselky)? Pokud ano, které?

.....

10. Je něco, co Vám na trhu léčivých minerálních vod chybí?

.....

Prostor na připomínky, komentáře:

.....

.....

Děkuji za Váš čas!

VINCENTKU NEZNÁM:

Představení Vincentky:

Vincentka je přírodní léčivá minerální voda, která svým obsahem a vyvážeností minerálních solí a prvků umožňuje rozpouštění hlenů v dýchacích cestách, žaludku a střevech. Vincentka® je doporučována k pitným a inhalačním kúram při onemocnění cest dýchacích, hlasivek, při chorobách látkové výměny, vředové choroby žaludku, dvanácterníku a jejich pooperačních stavech, vlekých zduření jater, diabetes melitus, chronická pancreatitis. Vincentka vyvěrá ve zřídelní struktuře lázni Luhačovic. Je k zakoupení v lékárnách a vybraných obchodech.²⁰

1. Na základě jakého podnětu byste koupil/a Vincentku?
 - a) na základě doporučení lékaře, lékárníka
 - b) na základě doporučení známého
 - c) pokud by byl produkt lépe zviditelněn v místě prodeje
 - d) jiné:

2. Znáte Bílinskou kyselku?
 - a) ano, znám a mám s ní zkušenosti jako spotřebitel
 - b) ano, znám, ale nemám s ní zkušenosti jako spotřebitel
 - c) ne, neznám

Na otázky 3.-5. odpovídejte, pokud máte s Bílinskou kyselkou zkušenosti jako spotřebitel.

3. Jak jste spokojeni s produktem Bílinská kyselka?

(1 znamená velmi spokojen, 5 znamená nespokojen)

1 2 3 4 5

4. Jak byste hodnotili následující parametry produktu Bílinská kyselka?

(1 znamená velmi spokojen, 5 znamená nespokojen)

Léčivý účinek	1	2	3	4	5
Kvalita	1	2	3	4	5
Chuť	1	2	3	4	5
Obal (praktičnost)	1	2	3	4	5
Obal (design)	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Informace o produktu na obalu	1	2	3	4	5
Dostupnost	1	2	3	4	5
Doba trvanlivosti	1	2	3	4	5

5. Pokud byste vyzkoušeli Vincentku a byli s ní spokojeni, byli byste ochotni nakupovat ji místo Bílinské kyselky?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
-----	-----------	----------	----	-------

6. Nakupujete jiné léčivé minerální vody (kromě Vincentky a Bílinské kyselky)? Pokud ano, které?

.....

7. Je něco, co Vám na trhu léčivých minerálních vod chybí?

.....

Prostor na připomínky, komentáře:

.....

Děkuji za Váš čas!

²⁰ Produkty – Vincentka 0,7 l. Vincentka [online]. [cit. 12.2.2011]. Dostupné z www: <http://www.vincentka.cz/>

Příloha B

1. Jaký produkt doporučíte pacientovi s chřipkou, nachlazením?

.....

2. Pokud nemá pacient zájem o léky, jaký jiný produkt doporučíte?

.....

3. Doporučujete při onemocnění dýchacích cest Vincentku?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Pokud nelze jednoznačně posoudit:
Kdy doporučujete Vincentku?

.....

4. Jaký je rozdíl mezi léčivými účinky Vincentky a Bílinské kyselky?

5. Souhlasíte s následujícími výroky?

	ano	Spíše ano	Spíše ne	ne	nevím
Lidé jsou ochotni investovat do svého zdraví.					
V období chřipek a nachlazení lze zaznamenat zvýšenou poptávku po Vincentce.					
V lékárně, kde pracuji, je Vincentka nejvíce poptávaná léčivá minerální voda.					
Lidé se začínají zajímat kromě léčivé minerální vody Vincentka i o pastilky, nosní sprej a další produkty značky Vincentka.					
Lidé nakupují více produkty, které jsou lépe zviditelněny v lékárně, případně které znají z reklamy.					

6. Stalo se Vám, že zákazník hodnotil Vincentku negativně ? Ano - Ne

Pokud ano, čeho se stížnost týkala?

- a) Vysoká cena
- b) Nepraktický obal (materiál, velikost, tvar)
- c) Chuť
- d) Jiné:.....

7. Dokázal/a byste charakterizovat typického zákazníka Vincentky (věk, rodinný stav, příjmová skupina)? Nebo je Vincentka poptávána napříč populací bez možnosti bližší identifikace typického zákazníka?

8. Co přiměje lékárníka doporučit produkt? Co přiměje lékárníka doporučit Vincentku?

9. Vystavujete v lékárně, kde pracujete, Vincentku? Jaké faktory ovlivní, zda je produkt vystaven?

10. Jaký je Váš názor na Vincentku?

Příloha C

Příloha - Tabulka 1 Rozvaha společnosti Vincentka, a.s. (2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
aktiva celkem	36960	37372	42568	45019	50146
dlouhodobý majetek	15509	18839	18997	20405	18871
dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
dlouhodobý hmotný majetek	15509	18839	18997	20405	18871
pozemky	2526	2526	2526	2526	2526
stavby	9849	10222	9836	12506	12312
samostatně movité věci	3134	6091	6578	5373	4033
nedokončený dlouhod.hmotný majetek	0	0	57	0	0
oběžná aktiva	21377	18489	23479	24538	31196
zásoby	5340	5733	5391	7260	5441
materiál	3292	2823	3673	5326	3945
výrobky	2048	2910	1718	1934	1496
krátkodobé pohledávky	2365	4027	4963	6379	8367
pohledávky z obch.vztahů	1672	3253	4280	5586	8174
stát daňové pohledávky	565	670	548	565	0
krátkodobé poskytnuté zálohy	98	105	135	228	193
dohadné účty aktivní	31	0	0	0	0
jiné pohledávky	-1	-1	0	0	0
krátkodobý finanční majetek	13672	8729	13125	10899	17388
peníze	9	5	5	1	46
účty v bankách	2952	2800	656	3021	13693
krátkodobé cenné papíry a podíly	10711	5924	12464	7877	3649
časové rozlišení	74	44	92	76	79
náklady příštích období	74	35	81	71	78
příjmy příštích období	0	9	11	5	1
pasiva celkem	36960	37372	42568	45019	50146
vlastní kapitál	30563	28555	34074	37313	41146
základní kapitál	12000	12000	12000	12000	12000
základní kapitál	12000	12000	12000	12000	12000
rezervní fondy a ost.fondy ze zisku	1890	2400	2400	2400	2400
zákonný rezervní fond	1890	2400	2400	2400	2400
VH minulých let	2823	1198	3157	5755	5753
nerozdělený zisk minulých let	2823	1198	3157	5755	5753
VH běžného účetního období	13850	12957	16517	17158	20993
cizí zdroje	6355	8611	8209	7394	8631
dlouhodobé závazky	43	249	89	184	192
odložený daňový závazek	43	249	89	184	192
krátkodobé závazky	6312	4967	5891	6630	8408
závazky z obchod.vztahů	4002	3458	4132	6094	6306
závazky k zaměstnancům	567	401	581	309	1020
závazky ze sociál. a zdravot.pojištění	375	248	395	175	242
stát - daňové závazky a dotace	1196	853	773	45	828
dohadné účty pasivní	172	0	0	0	0
jiné závazky	0	7	10	7	12
bankovní úvěry a výpomoci	0	3395	2229	580	31
bankovní úvěry dlouhodobé	0	3395	2229	194	0
běžné bankovní úvěry	0	0	0	386	31
časové rozlišení	42	206	285	312	369
výdaje příštích období	42	206	285	312	369

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Vincentka, a.s. za roky 2006-2009

Příloha D

Příloha - Tabulka 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti Vincentka, a.s. (2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
tržby za prodej zboží	0	0	5	41	460
náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0	2	0
obchodní marže	0	0	5	39	460
výkony	48235	51383	59412	64588	72791
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	46798	50480	60592	64179	73011
změna stavu zásob vlastní činnosti	1437	862	-1180	204	-443
aktivace	0	41	0	205	223
výkonová spotřeba	23444	26113	28572	31980	35396
spotřeba materiálu, energie	18918	21826	25039	27021	30592
služby	4526	4287	3533	4959	4804
přidaná hodnota	24791	25270	30845	32647	37855
osobní náklady	6634	6611	7204	8247	8372
mzdové náklady	4349	4271	4778	5695	5777
odměny členům orgánů společnosti a družstva	732	732	732	822	847
náklady na soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	1497	1491	1671	1693	1713
sociální náklady	56	117	23	37	35
daně a poplatky	36	29	35	31	39
odpisy dlouhod.nehmot. a hmot.majetku	961	1362	1941	2160	2472
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1884	584	128	0	202
tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1722	584	100	0	199
tržby z prodeje materiálu	162	0	28	0	3
ZC prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	47	1	38	273
ZC prodaného dlouhodobého majetku	0	47	1	38	273
ostatní provozní výnosy	66	80	20	68	90
ostatní provozní náklady	257	147	199	319	389
provozní výsledek hospodaření	18853	17738	21613	21920	26602
výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	7943	129	227	315	48
náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	8005	0	0	0	0
výnosové úroky	108	2	1	1	63
nákladové úroky	0	169	137	94	31
ostatní finanční výnosy	-10	34	16	86	160
ostatní finanční náklady	-72	190	31	178	301
finanční výsledek hospodaření	108	-194	76	130	-61
daň z příjmů za běžnou činnost	5111	4609	5161	4892	5548
splatná	5100	4403	5321	4797	5540
odložená	11	206	-160	95	8
výsledek hospodaření za běžnou činnost	13850	12935	16528	17158	20993
mimořádné výnosy	0	61	0	0	0
mimořádné náklady	0	39	11	0	0
mimořádný výsledek hospodaření	0	22	-11	0	0
výsledek hospodaření za účetní období	13850	12957	16517	17158	20993
výsledek hospodaření před zdaněním	18961	17566	21678	22050	26541

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Vincentka, a.s. za roky 2006-2009

Příloha E

Příloha - Tabulka 3 Vertikální analýza rozvahy (2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
dlouhodobý majetek	41,96%	50,41%	44,63%	45,33%	37,63%
dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
dlouhodobý hmotný majetek	41,96%	50,41%	44,63%	45,33%	37,63%
pozemky	6,83%	6,76%	5,93%	5,61%	5,04%
stavby	26,65%	27,35%	23,11%	27,78%	24,55%
samostatně movité věci	8,48%	16,30%	15,45%	11,93%	8,04%
oběžná aktiva	57,84%	49,47%	55,16%	54,51%	62,21%
zásoby	14,45%	15,34%	12,66%	16,13%	10,85%
krátkodobé pohledávky	6,40%	10,78%	11,66%	14,17%	16,69%
pohledávky z obch.vztahů	4,52%	8,70%	10,05%	12,41%	16,30%
krátkodobý finanční majetek	36,99%	23,36%	30,83%	24,21%	34,67%
účty v bankách	7,99%	7,49%	1,54%	6,71%	27,31%
krátkodobé cenné papíry a podíly	28,98%	15,85%	29,28%	17,50%	7,28%
časové rozlišení	0,20%	0,12%	0,22%	0,17%	0,16%
	2005	2006	2007	2008	2009
pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
vlastní kapitál	82,69%	76,41%	80,05%	82,88%	82,05%
základní kapitál	32,47%	32,11%	28,19%	26,66%	23,93%
rezervní fondy a ost.fondy ze zisku	5,11%	6,42%	5,64%	5,33%	4,79%
VH minulých let	7,64%	3,21%	7,42%	12,78%	11,47%
VH běžného účetního období	37,47%	34,67%	38,80%	38,11%	41,86%
cizí zdroje	17,19%	23,04%	19,28%	16,42%	17,21%
dlouhodobé závazky	0,12%	0,67%	0,21%	0,41%	0,38%
krátkodobé závazky	17,08%	13,29%	13,84%	14,73%	16,77%
závazky z obchod.vztahů	10,83%	9,25%	9,71%	13,54%	12,58%
bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	9,08%	5,24%	1,29%	0,06%
bankovní úvěry dlouhodobé	0,00%	9,08%	5,24%	0,43%	0,00%
běžné bankovní úvěry	0,00%	0,00%	0,00%	0,86%	0,06%
časové rozlišení	0,11%	0,55%	0,67%	0,69%	0,74%

Zdroj: výpočty autorky

Příloha F

Příloha - Tabulka 4 Horizontální analýza rozvahy - klouzavý princip

	2006/5	2007/6	2008/7	2009/8
aktiva celkem	1,11%	13,90%	5,76%	11,39%
dlouhodobý majetek	21,47%	0,84%	7,41%	-7,52%
dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-
dlouhodobý hmotný majetek	21,47%	0,84%	7,41%	-7,52%
pozemky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
stavby	3,79%	-3,78%	27,15%	-1,55%
samostatně movité věci	94,35%	8,00%	-18,32%	-24,94%
oběžná aktiva	-13,51%	26,99%	4,51%	27,13%
zásoby	7,36%	-5,97%	34,67%	-25,06%
krátkodobé pohledávky	70,27%	23,24%	28,53%	31,16%
pohledávky z obch.vztahů	94,56%	31,57%	30,51%	46,33%
krátkodobý finanční majetek	-36,15%	50,36%	-16,96%	59,54%
účty v bankách	-5,15%	-76,57%	360,52%	353,26%
krátkodobé cenné papíry a podíly	-44,69%	110,40%	-36,80%	-53,68%
časové rozlišení	-40,54%	109,09%	-17,39%	3,95%
	2006/5	2007/6	2008/7	2009/8
pasiva celkem	1,11%	13,90%	5,76%	11,39%
vlastní kapitál	-6,57%	19,33%	9,51%	10,27%
základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
rezervní fondy a ost.fondy ze zisku	26,98%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých let	-57,56%	163,52%	82,29%	-0,03%
VH běžného účetního období	-6,45%	27,48%	3,88%	22,35%
cizí zdroje	35,50%	-4,67%	-9,93%	16,73%
dlouhodobé závazky	479,07%	-64,26%	106,74%	4,35%
krátkodobé závazky	-21,31%	18,60%	12,54%	26,82%
závazky z obchod.vztahů	-13,59%	19,49%	47,48%	3,48%
bankovní úvěry a výpomoci	-	-34,34%	-73,98%	-94,66%
bankovní úvěry dlouhodobé	-	-34,34%	-91,30%	-100,00%
běžné bankovní úvěry	-	-	-	-91,97%
časové rozlišení	390,48%	38,35%	9,47%	18,27%

Zdroj: výpočty autorky

Příloha G

Příloha - Tabulka 5 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
tržby za prodej zboží	0,00%	0,00%	0,01%	0,06%	0,62%
obchodní marže	0,00%	0,00%	0,01%	0,06%	0,62%
výkony	82,84%	98,30%	99,34%	99,22%	98,61%
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	80,37%	96,57%	101,31%	98,59%	98,91%
výkonová spotřeba	52,83%	66,42%	66,00%	66,71%	67,01%
spotřeba materiálu, energie	42,63%	55,51%	57,84%	56,36%	57,92%
služby	10,20%	10,90%	8,16%	10,34%	9,09%
přidaná hodnota	30,01%	31,88%	33,35%	32,57%	32,23%
osobní náklady	14,95%	16,82%	16,64%	17,20%	15,85%
provozní výsledek hospodaření	15,58%	12,30%	11,93%	10,15%	10,76%
finanční výsledek hospodaření	-4,07%	-0,60%	0,02%	0,05%	-0,26%
daň z příjmů za běžnou činnost	11,52%	11,72%	11,92%	10,20%	10,50%
výsledek hospodaření za běžnou činnost	0,00%	-0,02%	0,03%	0,00%	0,00%
mimořádný výsledek hospodaření	0,00%	0,02%	-0,03%	0,00%	0,00%
výsledek hospodaření za účetní období	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
výsledek hospodaření před zdaněním	11,52%	11,72%	11,92%	10,20%	10,50%
výnosy celkem (v tis.Kč)	58 226	52 273	59 809	65 099	73 814
náklady celkem (v tis.Kč)	44 376	39 316	43 292	47 941	52 821

Zdroj: výpočty autorky²¹

²¹ Výnosové položky jsou vztaženy k celkovým výnosům, nákladové položky jsou vztaženy v celkovým nákladům.

Příloha H

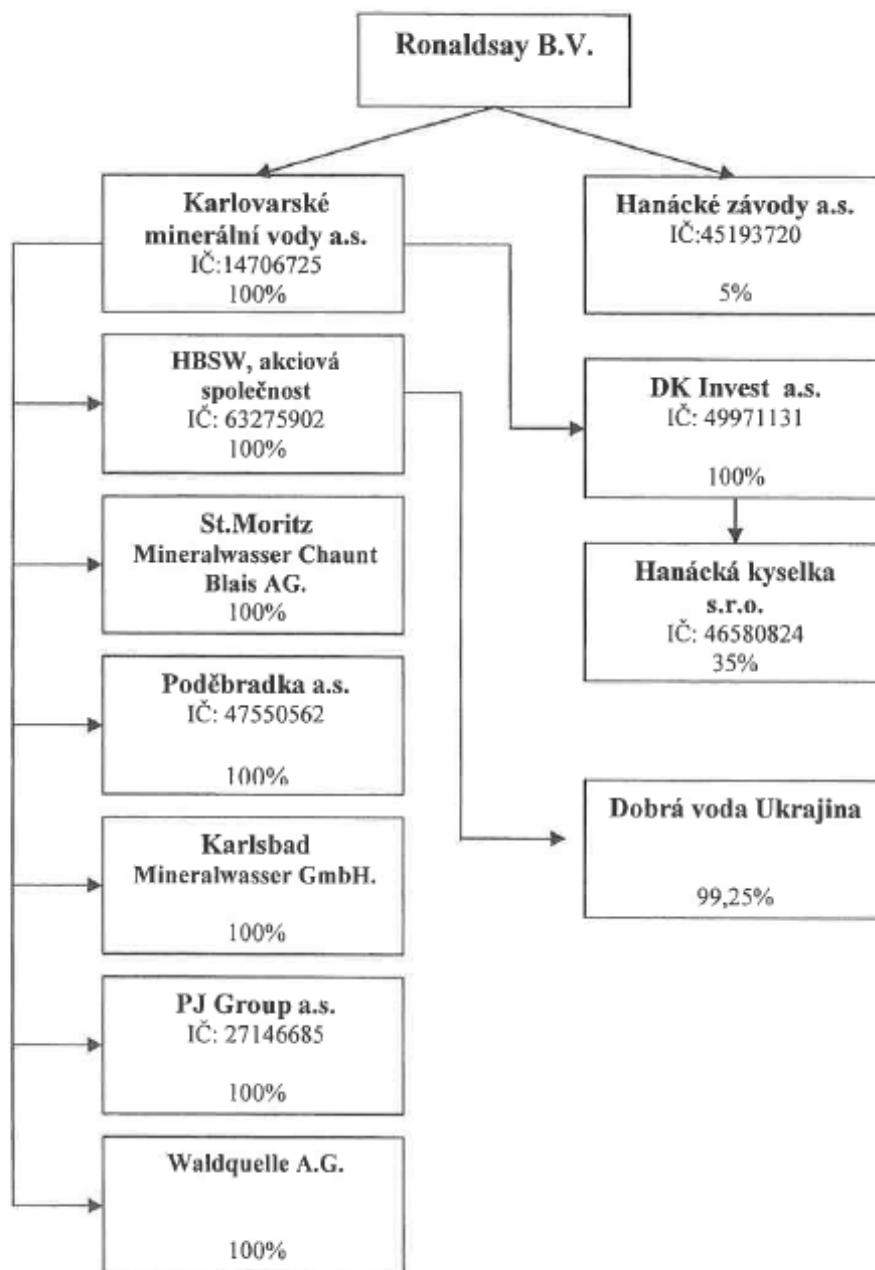
Příloha - Tabulka 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát - klouzavý princip

	2006/5	2007/6	2008/7	2009/8
tržby za prodej zboží	-	-	720,00%	1021,95%
obchodní marže	-	-	680,00%	1079,49%
výkony	6,53%	15,63%	8,71%	12,70%
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7,87%	20,03%	5,92%	13,76%
výkonová spotřeba	11,38%	9,42%	11,93%	10,68%
spotřeba materiálu, energie	15,37%	14,72%	7,92%	13,22%
služby	-5,28%	-17,59%	40,36%	-3,13%
přidaná hodnota	1,93%	22,06%	5,84%	15,95%
osobní náklady	-0,35%	8,97%	14,48%	1,52%
odpisy dlouhod.nehmot. a hmot.majetku	41,73%	42,51%	11,28%	14,44%
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-69,00%	-78,08%	-100,00%	-
provozní výsledek hospodaření	-5,91%	21,85%	1,42%	21,36%
finanční výsledek hospodaření	-279,63%	-139,18%	71,05%	-146,92%
daň z příjmů za běžnou činnost	-9,82%	11,98%	-5,21%	13,41%
výsledek hospodaření za běžnou činnost	-6,61%	27,78%	3,81%	22,35%
mimořádný výsledek hospodaření	-	-150,00%	-100,00%	-
výsledek hospodaření za účetní období	-6,45%	27,48%	3,88%	22,35%
výsledek hospodaření před zdaněním	-7,36%	23,41%	1,72%	20,37%

Zdroj: výpočty autorky

Příloha I

Příloha - Obrázek 1 Postavení Karlovarských minerálních vod, a.s. na českém trhu minerálních vod



Zdroj: Obchodní rejstřík: Účetní závěrka společnosti Karlovarské minerální vody, a.s. za rok 2008