

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Využití marketingového řízení ve vybrané firmě

Vedoucí diplomové práce
Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor
Bc. Romana Cibuzarová

2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra: Řízení

Akademický rok: 2010/2011

Jméno a příjmení: **Romana CIBUZAROVÁ**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Název tématu: **Využití marketingového řízení ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je charakterizovat poslání podniku, odhalit příležitosti na trhu pro vybranou firmu a na základě zjištěných informací navrhnout jednotlivé kroky marketingového řízení.

Postup řešení:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku.
2. Sběr informací (rozhovor s TOP managementem).
3. Analýza prostředí vybrané firmy.
4. Identifikace příležitostí podniku.
5. Návrh jednotlivých kroků marketingového řízení.

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika odvětví a firmy, 5. Řídící proces ve vybrané firmě, 6. Analýza prostředí firmy, 7. Návrh kroků marketingového řízení, 8. Závěr, 9. Summary, 10. Přehled použité literatury, 11. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 70

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ Jana a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1200.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SMITH, P. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2003 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 18. února 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011

L.S.

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Vedoucí katedry

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Děkan

V Českých Budějovicích dne: 18. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Využití marketingového řízení ve vybrané firmě vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 20. dubna 2011

Bc. Romana Cibuzarová

.....

Poděkování

Touto cestou děkuji všem, kteří se radou i jakoukoli pomocí podíleli na této práci. Především děkuji vedoucí práce Ing. Marii Švarcové, Ph. D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a trpělivosti při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD A CÍL.....	10
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
2.1 Základní pojmy.....	11
2.1.1 Marketing.....	11
2.1.2 Marketingové řízení.....	13
2.1.3 Plánování	13
2.1.4 Poslání.....	14
2.2 Marketingové řízení	14
2.2.1 Podstata a cíle marketingového řízení	14
2.2.2 Východiska marketingového řízení	16
2.3 Proces marketingového řízení	21
2.3.1 Plánování	21
2.3.2 Definování poslání podniku.....	23
2.3.3 Stanovení marketingových cílů	25
2.3.4 Formulování strategie	27
2.3.5 Identifikace příležitostí podniku	31
2.3.6 Realizace.....	33
2.3.7 Kontrola	34
2.4 Ekonomická analýza.....	36
2.5 OT analýza	38
3 METODIKA A HYPOTÉZY	39
3.1 Metodika.....	39
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY	41
4.1 Charakteristika odvětví.....	41

4.2 Historie firmy	42
4.3 Charakteristika firmy.....	43
5 ŘÍDÍCÍ MARKETINGOVÝ PROCES VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	45
5.1 Strategický řídicí proces	45
5.1.1 Definování poslání podniku.....	45
5.1.2 Stanovení podnikového cíle.....	46
5.1.3 Stanovení stávající podnikové strategie.....	47
5.1.4 Podnikových příležitostí a ohrožení	48
5.2 Strategický marketingový proces	48
5.2.1 Plánovací etapa	48
5.2.2 Doprava a plán dopravy	49
5.2.3 Finance a finanční plán	49
5.2.4 Marketing a marketingový plán.....	49
5.2.5 Realizační etapa	49
5.2.6 Kontrolní etapa	49
6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	50
6.1 Část analytická	50
6.1.1 Analýza faktorů makroprostředí	50
6.1.1.1 Politické a legislativní faktory	50
6.1.1.2 Ekonomické faktory	54
6.1.1.3 Sociální a kulturní faktory.....	58
6.1.1.4 Technické a technologické faktory	61
6.1.1.5 Vyhodnocení PEST analýzy	62
6.1.2 Analýza konkurence	64
6.1.2.1 Stávající konkurence	64
6.1.2.2 Noví konkurenti	66
6.1.2.3 Substituty	67

6.1.3 Analýza trhu.....	67
6.1.3.1 Rozměr trhu.....	67
6.1.3.2 Struktura a požadavky trhu	68
6.1.3.3 Vývojové trendy trhu	69
6.1.3.4 Dodavatelé nákladních automobilů.....	69
6.1.2.2 Zákazníci.....	71
6.1.4 Analýza prodejů vybrané firmy	73
6.1.4.1 Vybrané aspekty z ekonomické analýzy	76
6.2 Část prognostická	77
6.2.1 Prognózy tržního podílu	77
6.2.2 Prognózy prodejů.....	78
6.2.3 Prognózy zisku.....	78
6.3 Odkrytí podnikových příležitostí a ohrožení.....	81
6.3.1 Příležitosti podniku	81
6.3.1.1 Rozšíření nabízených služeb	81
6.3.1.2 Využití zpětných zakázek	82
6.3.1.3 Využití jiného typu nákladního automobilu.....	83
6.3.1.4 Posuzování příležitostí podniku	85
6.3.2 Ohrožení podniku	85
6.3.2.1 Konkurence	85
6.3.2.2 Hrozba dopravní nehody	86
6.3.2.3 Nepříznivé legislativní normy.....	87
6.4.2.4 Nepříznivé povětrnostní podmínky.....	87
6.3.2.5 Posuzování ohrožení podniku	88
7 NÁVRH KROKŮ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	89
8 ZÁVĚR	91
9 SUMMARY	93
10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	95

1 ÚVOD A CÍL

V současné době nás marketing doprovází na každém kroku. Pro podnik má zásadní význam, slouží například k dobrému vedení společnosti, reklamě, propagaci a tím ke zvyšování zisku a následnému rozšiřování podniku. Marketing se začal uplatňovat na začátku 19. Století ve 30 letech z důvodů krize. V době krize došlo k poklesu kupní síly, lidé přestali nakupovat, nakupovali pouze produkty potřebné k životu, a tudíž se nahromadilo velké množství zboží. Výrobci se museli zamyslet na tím, jak své výrobky prodají s co největším ziskem a při nejmenších nákladech. V Evropě se marketing začal vyvíjet až na počátku 60 let a v České republice, tehdy v Československu se začíná mluvit o marketingu až v roce 1968, z důvodu vývozu zboží na trhy mimo republiku. K největšímu rozvoji marketingu v Československu však dochází po roce 1989, kdy se transformuje celá ekonomika a také společnost. V současné době si úspěšnou existenci podniku bez marketingu neumím představit, proto jsem si zvolila z tohoto oboru zadání mé diplomové práce. Práce je zaměřena na činnost firmy Eurotransport Josef Cibuzar, která se zabývá mezinárodní nákladní dopravou provozovanou vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti. V bakalářské práci jsem již pro tuto firmu analyzovala marketingové prostředí firmy, proto dalším záměrem pro mě bylo zjistit více informací potřebných pro správné řízení tohoto podniku. Zvolila jsem tedy téma využití marketingového řízení pro vybranou firmu. Myslím si, že je vhodné se marketingovému řízení podrobně věnovat na základě odborné literatury, pod odborným dozorem a pečlivě si uvědomovat jeho připomínky, které by mi v budoucnu byly velkým přínosem při případném založení a vedení firmy. Cílem této diplomové práce je charakterizovat poslání podniku, odkrýt příležitosti na trhu pro vybranou firmu a na základě zjištěných informací navrhnout jednotlivé kroky marketingového řízení. Doufám, že má práce bude svědomitě a pečlivě vypracována a následné navržené kroky marketingového řízení budou pro firmu Eurotransport Josef Cibuzar znamenat kladný přínos informací.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Marketing

Pro marketing má vysvětlení celá řada autorů odborných knih, které se zabývají marketingem. Mezi nejznámější patří například Kotler Philip a Horáková Helena. Jejich názory se v principech shodují, ale lehce se rozcházejí v užším pojetí marketingu. Kotler (2004) definuje marketing jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby, nabídky a směny produktů to, co potřebují a žádají. Boučková a kol. (2003) se shoduje s Kotlerem a chápe marketing také jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Doplnuje, že obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace. Horáková Helena (2001) uvádí, že marketing je spojen s trhem a jeho rozvojem. Jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejícím s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. Uvádí, že současná praxe většinou neuvažuje o marketingu v čistě obecné poloze, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má nestejně postavení a význam. Cravens, Hills a Woodruff (1987) definují marketing jako ¹⁾the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create Exchange that satisfy individual and organizational objectives. Dle Horákové Ivety (1992) je marketing jednou z koncepcí podnikání, výrazně zaměřenou na uspokojování potřeb zákazníka při souběžné tvorbě zisku v dlouhodobém časovém měřítku. Současný marketing slučuje mnoho dříve samostatných a do značné míry odděleně vykonávaných funkcí.

¹⁾je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb, které vedou ke splnění organizačních cílů.

Charakteristiky marketingu

Tomek (1999) uvádí několik charakteristik, které zaokrouhlují obraz o podstatě marketingu a doplňují tak představu o tom, co marketing je:

- ❖ **Řešení problému na základě užitku** – Marketing se zajímá o užitek, který zakládá prodávané zboží nebo poskytovaná služba. Marketingový odborník musí vědět, že jeho nejdůležitějším úkolem je nabídnout řešení problémů svého zákazníka. Musí jej svým řešením zbavit.
- ❖ **Nepřetržitá dynamika, inovace, tvůrčí pochybování** – Ekonomika není světem neměnných hodnot. Tržní hospodářství není žádným poklidným hospodařením. Všechno, co bylo přijato v minulosti, musí být stále tvůrčím způsobem zpochybňováno, ať jde o podnikové cíle, strategii, přijatá opatření, informační systém, ale především jednotlivé nástroje marketingové politiky. Reakce na změny trhu a celého okolí podniku musí vlastní podnik neustále posunovat vpřed. Přitom je třeba mít na mysli požadavek, že přijímaná opatření nesmí mít agresivní povahu. Hrubý násilný marketing je třeba odmítnout. Vyvolává nutně protiklad konkurence i spotřebitele.
- ❖ **Přednost akce před reakcí** – Podnik nemůže pasivně čekat, až přijde zákazník a přednese svá přání, ale naopak musí aktivně přijít za zákazníkem a nabídnout mu výrobky a služby – řešení jeho problémů.
- ❖ **Stálost a kontinuita** – Marketing má být koncipován na dlouhodobosti a stálosti, na klidu a kontinuitě. Krátkodobé jednodenní výsledky a hektické výchyly v obratu jsou draze placeny neklidem, nervozitou jak u spolupracovníků, tak zákazníků.
- ❖ **časová adekvátnost marketingových aktivit** – Zvláště zajímavou charakteristiku marketingu představuje časová adekvátnost marketingových aktivit. Marketingová opatření nesmějí být nasazena příliš pozdě, nesmějí ale také přijít příliš brzy. Platí, že musí být nalezen optimální okamžik pro zavedení nového výrobku nebo nového opatření.

2.1.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení je velice důležité, bez kvalitního řízení nemůže podnik úspěšně existovat. Boučková a kol. (2003) chápe podnik jako živý ekonomický organismus, který neexistuje osamoceně. Tento organismus operuje uvnitř prostředí, které silně ovlivňuje jeho vnitřní a vnější reakce. Pro bezporuchovost fungování vzhledem k vnějším a vnitřním podmínkám. Musí být vymezena obecná pravidla, zásady a cíle, které je třeba pochopit a respektovat. Musí být stanovena podniková struktura, funkční dělba práce a systém komunikace, kterým je třeba porozumět a sdílet je, a to na všech podnikových organizačních stupních. Bez uvědomění si těchto principiálních otázek by se podnik zhroutil v chaosu a nepořádku. Čím je podnik větší, tím pozorněji a důkladněji je třeba tyto zásady respektovat. Podniky a jejich jednotlivé činnosti musí být řízeny. Tato skutečnost se plně vztahuje nejen k podniku jako celku, ale i na marketing jako jednu z podnikových činností.

2.1.3 Plánování

Cravens, Hills a Woodruff (1987) definují: ²⁾marketing planning is the process of making a coordinated set of decisions that constitute a marketing strategy for one or more target markets. Kotler spolu s Armstrongem (2004) upozorňují na to, že mnoho firem pracuje bez formálních plánů. V nových společnostech jsou manažeři často tak zaneprázdněni, že nemají na plánování čas. Manažeři malých firem si většinou myslí, že je nezbytné jen u velkých společnostech. Ve firmách, které již své místo na trhu úspěšně zaujaly, argumentují řídicí pracovníci tím, že úspěchu bylo dosaženo bez plánování, proto není nezbytné. Tito pracovníci nechtějí věnovat čas přípravě písemného plánu. Často také uvádějí, že situace na trhu se příliš rychle mění, a proto je plánování zbytečné.

²⁾marketingové plánování je proces, který vede k získání koordinovaného souboru rozhodnutí, na jejímž základě lze určit marketingové strategie pro jeden nebo více cílových trhů.

2.1.4 Poslání

Bez uvědomění si poslání podniku, nelze určit cíle, které chce podnik dosáhnout. Dle Cooper, Lane (1999) účel podnikání firmy bývá často označován jako její poslání. Poslání firmy představuje její hlavní filozofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků. Peter, Donnelly (1989) uvádějí, že ³⁾in developing a statement of mission, management must into account three key elements: the organization's history, the organization's distinctive competencies, the organization's environment.

³⁾v rozvojových prohlášení o poslání, musí vedení společností brát v úvahu tři klíčové prvky: historii organizace, rozlišovací schopnosti organizace, prostředí organizace.

2.2 Marketingové řízení

2.2.1 Podstata a cíle marketingového řízení

Abychom správně pochopili marketingové řízení, musíme nejdříve poznat podstatu a cíle. Podle Boučkové a kol. (2003) je marketingové řízení proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů. Cíle jsou podstatné, protože určují marketingové podnikové hodnoty, jejich dosažení znamená naplnění těchto hodnot. Teprve stanovené cíle umožňují provádět návazná rozhodnutí. Jsou důvodem pro jednání, východiskem a podnětem k aktivitě a výkonnosti. Řízení spočívá v odpovědnosti přenést marketingovou koncepci do aktivní podnikové praxe. Je to odpovědnost za to, že všechny podnikové aktivity uskutečňované v tržním prostoru jsou orientovány na podnikové cíle a spějí k souladu v otázce uspokojení potřeb zákazníků efektivním a ziskovým způsobem. Clemete (2004) se shoduje s autorkou a za bezpodmínečně nutné považuje stanovení cílů, které jsou založeny na interních zdrojích společnosti a na externích příležitostech trhu. Proces marketingového řízení je trvalý. To znamená, že zahrnuje periodické změny strategií jako odpověď neexterní změny trhu, které

znamenají nové problémy a nové příležitosti. Boučková a kol. (2003) konstatuje, že: “Marketingové řízení proniká do všech úseků činnosti a nelze jej vnímat pouze jako nějakou výrazně specifickou činnost týkající se jen jediného útvaru. Roli hrají i ostatní podnikové oblasti. Podstatnou chybou by bylo rovněž rozhodování bez pochopení marketingové koncepce, jenom z hlediska ostatních funkčních podnikových oblastí. Z marketingového myšlení není v podniku nikdo předem vyloučen. Podniková dělba práce způsobuje, že některé funkce a profese mají k marketingovému myšlení blíže, jiné jsou naopak vzdálenější.“

Podstata marketingového řízení spočívá:

- ❖ v uspořádaném souboru poznatků a informací,
- ❖ zpracovaném formou návodu pro marketingové jednání a rozhodování,
- ❖ vedoucí k dosažení podnikových a marketingových cílů,
- ❖ při efektivním využití zdrojů v podniku disponibilních pro marketingové aktivity.

Dále autorka upozorňuje na to, že marketingové řízení musí zachytit včas všechny podstatné změny na trhu, ať už se týkají potřeb spotřebitelů a uživatelů bezprostředně, nebo zprostředkovaně, například podmínek prodeje, fyzické přítomnosti výrobku na trzích, cenové politiky apod. Musí mít schopnost vytvářet dobrou pověst podniku a jeho výrobků i služeb, aktivně ovlivňovat kupní rozhodování zákazníků, umět zákazníky nejen získat, ale i udržet. Je nezbytné, aby postihlo krátkodobý i dlouhodobý časový úsek činností podniku, což je předpokladem dynamické podnikové stability. Musí zahrnovat oblast operativního, taktického i strategického řízení.

Základním cílem marketingového řízení je dosažení určitých výhod, a to:

- ❖ vytvoření účinného vztahu podniku k cílovému trhu nebo segmentu trhu, na kterém jsou realizovány výrobky či služby vyráběné nebo poskytované podnikem a který vede k dosažení optimálních finančních ukazatelů,

- ❖ volbou a formulováním marketingových strategií podporujících vytvoření životaschopného tržního prostoru pro zdravý výrobek, v souladu se zdroji a cíli podniku,
- ❖ správných výběrem, výchovou a motivováním schopných vedoucích pracovníků vykonávajících manažerské funkce v marketingovém prostředí v rámci celkové podnikové hierarchie.

2.2.2 Východiska marketingového řízení

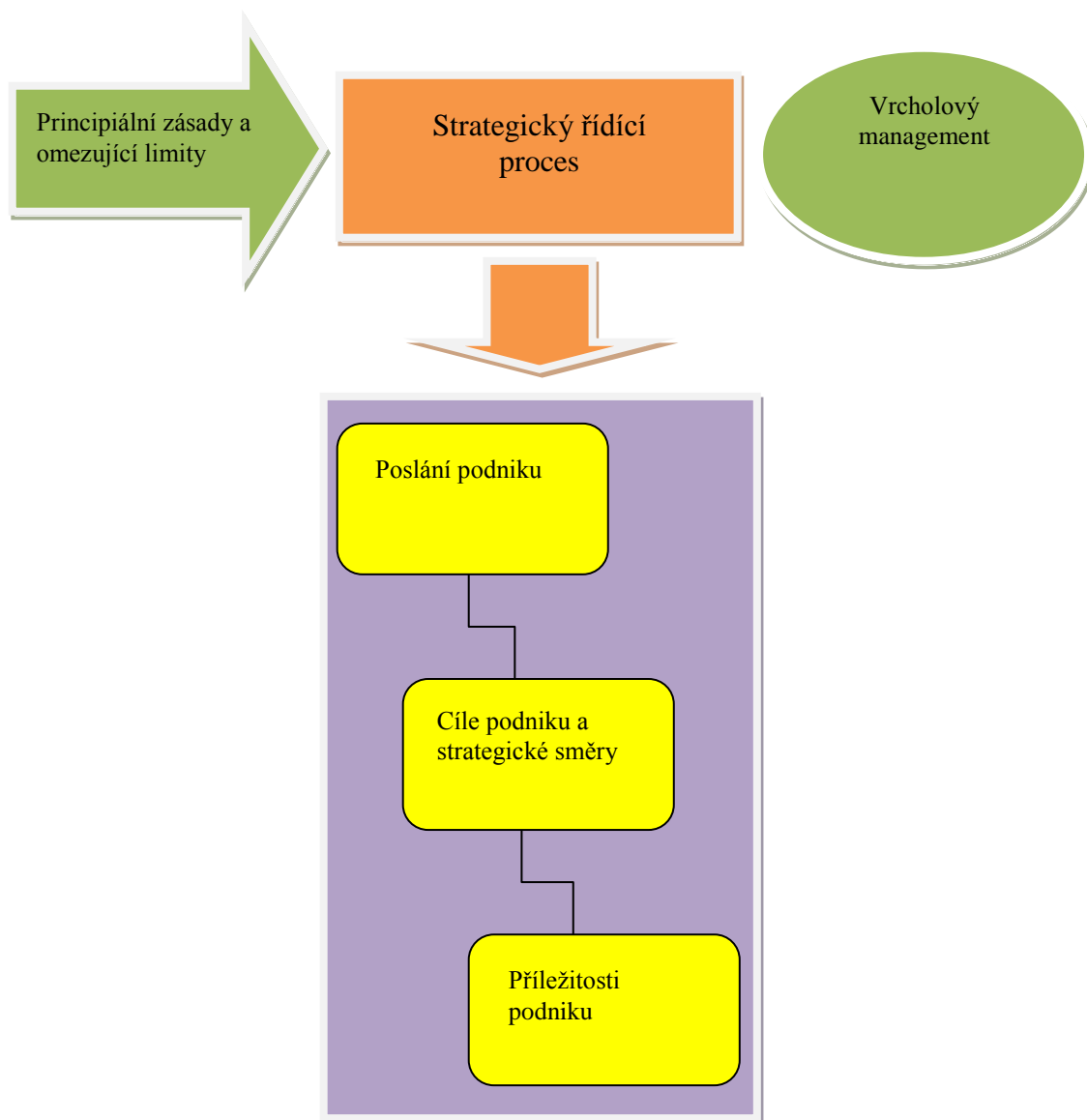
Dle Boučkové a kol. (2003) marketingové podnikové řízení vychází z principiálních zásad a klíčových omezení stanovených top managementem pro podnik jako celek v rámci procesu strategického řízení.

Pro marketingové řízení to znamená respektovat:

- ❖ definované poslání podniku, ve kterém je organizace představena, kde je vyjádřen smysl i účel jejího snažení a určeno pole jeho působnosti,
- ❖ stanovené podnikové cíle, kterých chce v rámci svých podnikatelských aktivit organizace dosáhnout,
- ❖ vytipovanou a formulovanou základní podnikovou strategii přihlížející k prioritním vývojovým trendům mikroprostředí i makroprostředí a prezentující přístup organizace k dosažení primárních cílů; strategický záměr je základem pro dlouhodobé směřování podniku k dosažení jeho cílů i motivování zaměstnanců,
- ❖ vyjádřené principiální podnikové příležitosti, které jsou nezbytným faktorem pro splnění poslání a dosažení prosperity podniku.

Východisko pro marketingové řízení Horáková Helena (2003) uvádí jako strategický řídicí proces. Uvádí, že každý podnik musí nalézt pro určitý časový horizont v rámci prostředí nejlepší způsob přizpůsobení se situaci. Proto nejdříve definuje **poslání**, které následně transformuje do konkrétních **cílů**. Jestliže chce podnik uspět na trhu čili dosáhnout stanovených cílů, je nezbytné vybrat vhodný **strategický směr** pro jejich naplnění a vytipovat **příležitosti**, které mají zásadní vliv na plnění cílů, a tím i na úspěšnost podniku, a to z dlouhodobější perspektivy.

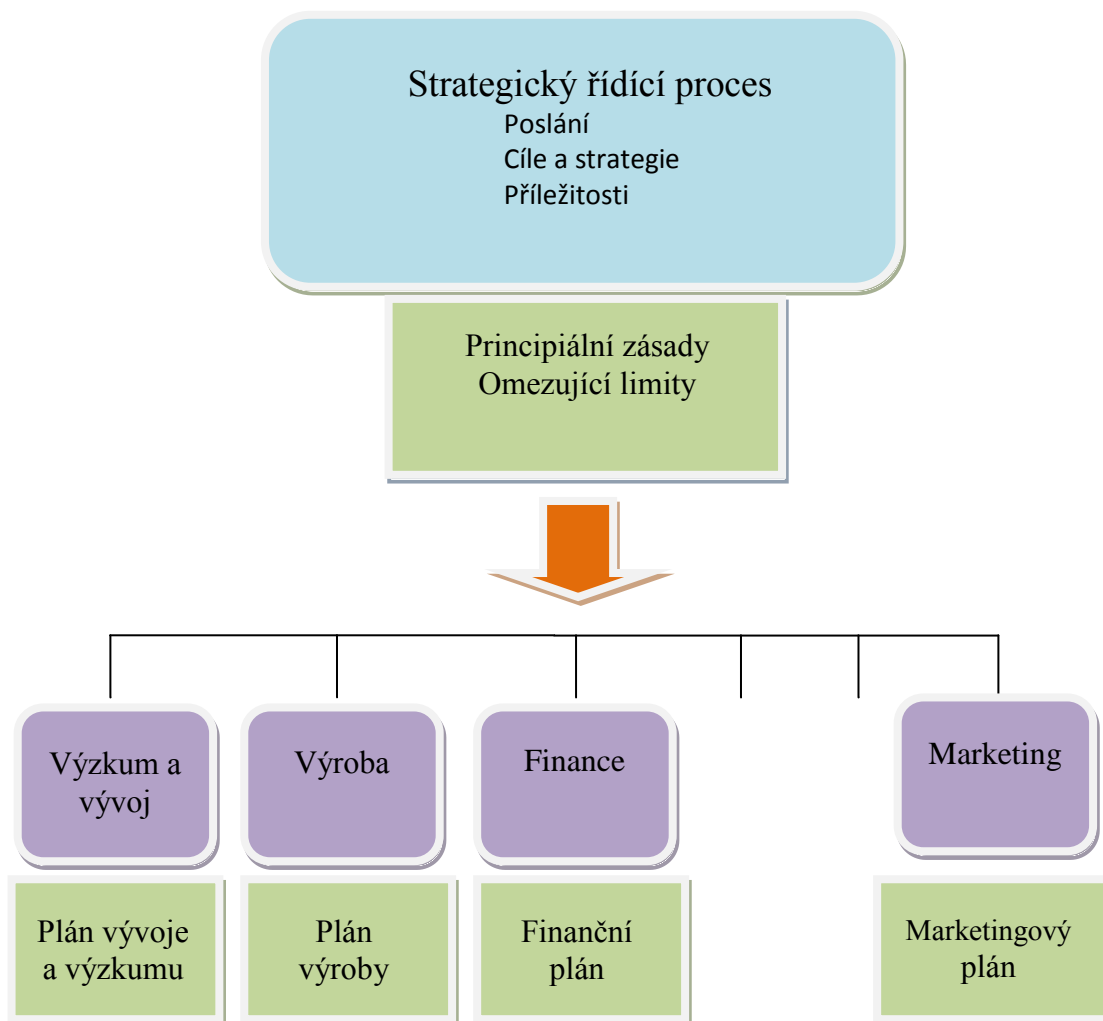
Obrázek 1: Strategický řídicí proces



Zdroj: Horáková Helena (2003)

Podle Horákové Heleny (2003) jsou klíčová marketingová rozhodnutí formulována v rámci souborů principů a limitů stanovených vrcholovým managementem pro podnik jako celek ve strategickém řídicím procesu, který se vyznačuje vyšším stupněm komplexnosti a nižším stupněm detailizace. A marketing, stejně tak jako všechny ostatní podnikové jednotky, odvíjí další činnost a sestavuje plány na základě těchto principů a limitů.

Obrázek 2: Strategický marketingový proces



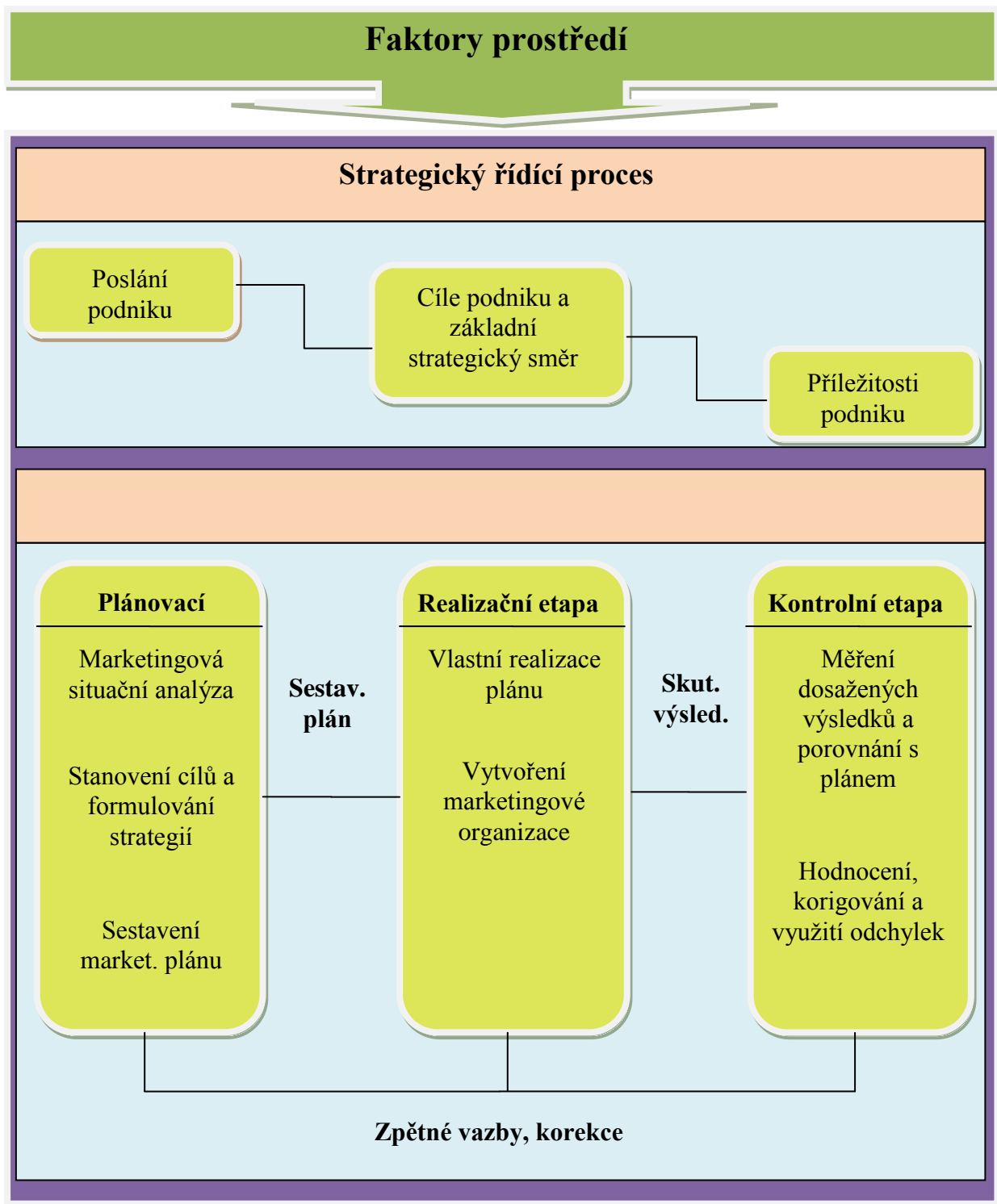
Zdroj: Horáková Helena (2003)

Strategické podnikové řízení je komplexní proces přesahující marketing. V jeho rámci určuje vrcholový management úlohu marketingu i jeho postavení v řízení organizace. Stanovuje základní podnikové cíle a určuje, pomocí kterých konkrétních úkolů má marketing přispět k dosažení cílů primárních. Ovšem skutečně úspěšný strategický řídicí proces staví cílové trhy do centra podnikového zájmu. Jestliže chce podnik účinně konkurovat svými výrobky a službami, potom požadavky cílových trhů a jejich uspokojení jsou středem jeho pozornosti a úsilí. Moderní podnikové řídicí systémy závisí na znalosti trhu a informace o trzích jsou základem pro formulování

úkolů strategického řízení. Marketingoví manažeři musí pochopit úlohu strategického managementu a v rámci marketingového procesu v tomto smyslu zvládnout náročnou a kritickou marketingovou manažerskou funkci. Autoři Berkowitz, Kerin, Hartley, Rudelius (1992) se shodují s Horákovou (2003). Shodují se také v grafickém vyjádření strategického marketingového procesu viz příloha č. 1 a obrázek 3 na straně 12. Uvádí, že ze ⁴⁾strategic management process results. strategic marketing process. Note that other units in the organization – assumed here to be a manufacturing firm – develop detailed plans based on directions from the strategic management.

⁴⁾ze strategického řídicího procesu vyplývá strategický marketingový proces. Všimněte si, že jednotky v organizaci – je zde předpoklad výrobní firmy – musí vypracovat podrobné plány na základě zjištění ze strategického řízení.

Obrázek 3: Strategický marketingový proces



Zdroj: Horáková Helena (2003)

2.3 Proces marketingového řízení

Proces marketingového řízení nejvíce charakterizuje Boučková a kol. (2003) a představuje marketingové řízení jako kontinuální proces, který probíhá ve třech po sobě následujících etapách:

- ❖ plánování
- ❖ realizace
- ❖ kontrola

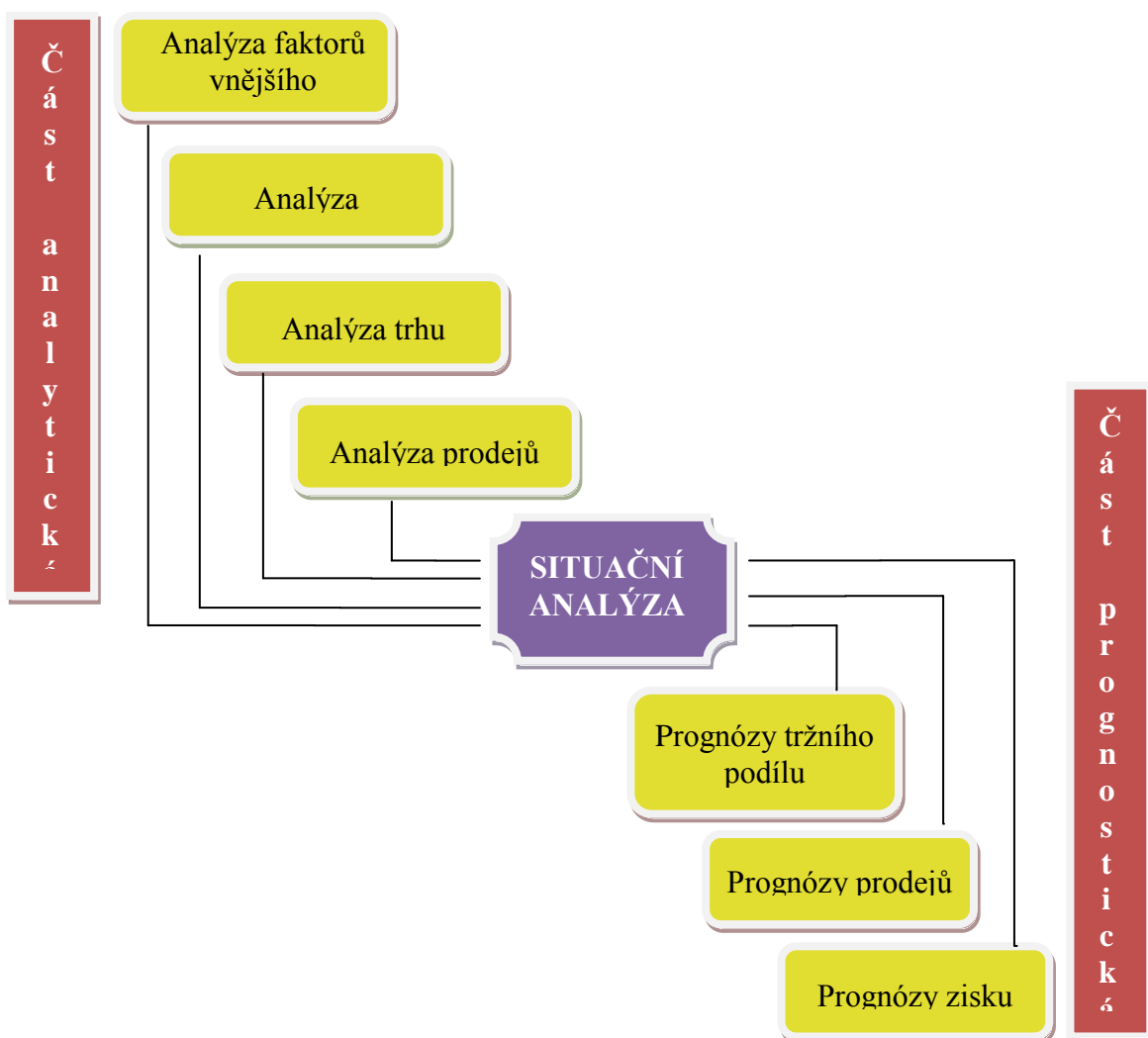
V etapě plánování jsou stanoveny základní úkoly, které v rámci realizační etapy budou převedeny do konkrétních výrobků a služeb. Kontrolní etapa prověří správnost zvoleného směru postupu, platnost strategických hypotéz, porovná plánované úkoly a skutečně dosaženými realizačními výsledky a upozorní na nezbytnost provedení nápravných opatření. Jednotlivé etapy se uskutečňují ve vzájemných návaznostech, sled etap nelze měnit. Proces je nepřetržitý a etapy jsou chápány relativně samostatně v rámci jednoho celku, který obsahuje jak kontrolní mechanismy, tak zpětné vazby.

2.3.1 Plánování

Každý úspěšný manažer, podnikatel i společnost se musí nejdříve věnovat podrobnému plánování. Boučková a kol. (2003) prezentuje marketingové plánování jako schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku, stanovenými na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů, a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje, to vše v rámci proměnlivého konkurenčního prostředí. Společnosti, které úspěšně užívají konceptu marketingového plánovacího systému, konstatují, že přispívá k synergii a přináší větší celkovou efektivnost než suma odděleně prováděných procedur a postupů. Dle Horákové Heleny (2003) plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy. Tato analýza **kriticky, nestranně, systematicky i důkladně zkoumá vnitřní situace podniku** a provádí **šetření postavení podniku v daném prostředí**. Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech, které jsou: **dosavadní vývoj, současný stav a odhad budoucího vývoje**. Marketingová situační

analýza je znázorněna na obrázku 4. Kotler a Armstrong (2004) uvádí, že na úrovni firmy se nejprve definuje celkový podnikatelský záměr, smysl existence firmy a její poslání, které je posléze rozpracováno do dílčích cílů. Následně vedení rozhodne, jakou podobu bude mít firemní portfolio, jaké produkty bude firma vyrábět a jakou podporu jim poskytne. Každé oddělení či provozní jednotka musí vypracovat detailní marketingové a jiné plány, které budou vycházet z firemního plánu. Marketingové plánování pak probíhá na úrovni oddělení, kde se připravují plány pro jednotlivé výrobky a trhy. Ty se opírají o firemní strategické plánování, jsou mnohem detailnější a sledují konkrétní marketingové příležitosti.

Obrázek 4: Marketingová situační analýza



Zdroj: Horáková Helena (2003)

2.3.2 Definování poslání podniku

Definování poslání podniku znamená prvotní myšlenku při založení podniku. Podle Horákové Heleny (2003) musí každý podnik nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání, účinně představit základní provozované aktivity. Měl by prezentovat i primární funkce ve vztahu k trhu a jeho uspokojení, ke jménu a pověsti, kterou chce na trhu mít, a vyslovit, jak chce být chápán veřejností. Kotler (2001) se také shoduje s autorkou, že specifický účel, respektive poslání podniku, bývá jasné v okamžiku, kdy zahajují svoji činnost. Ale upozorňuje na to, během času mohou někteří manažeři ztratit o poslání zájem, nebo naopak původní poslání může vlivem změn na trhu ztratit smysl. Může se stát nejasným v případě, že firma zahájí propagaci zcela nového produktu nebo některý produkt vyřadí ze svého portfolia. Jakmile management zjistí, že se firma odchyluje od svého poslání, musí analyzovat, proč tomu tak je a jaký je smysl jejího podnikání. Je vhodné, aby se na určování poslání podíleli společně manažeři, zaměstnanci firmy a v mnoha případech i zákazníci. Dobře stanovené poslání poskytuje všem zaměstnancům možnost sdílet společné hodnoty, cíle a příležitosti. Poslání umožňuje i regionálně rozptýleným pracovníkům společnosti podílet se na společných cílech a strategiích. Nejlepšího poslání lze dosáhnout, je-li vytvářeno na základě vizí, hraničících s „nereálnými sny“, které poskytují směr rozvoje společnosti na deset až dvacet let. A dále autorka uvádí, že pro řadu podniků nebývá vůbec jednoduché jasně a srozumitelně vyjádřit konkrétní poslání. Hovoří o tom praxe mnoha firem i zkušení manažeři. Některé podniky se mnohdy doslova ptají samy sebe, jaké je jejich skutečné poslání a jaký je v nejširším slova smyslu charakter jejich činnosti. Složitost je zejména v tom, že odpověď na otázku může zásadním způsobem zúžit nebo naopak rozšířit rozsah dosažitelných marketingových příležitostí, a tím i uplatnění na trhu. Jak příliš široké, tak i příliš úzké poslání může být nebezpečné. Formulované poslání by mělo výt ve shodě s vnitřními podmínkami organizace i podmínkami vnějšího prostředí. Podle Kotlera (2001) se dobrá poslání vyznačují třemi charakteristikami: **Za prvé**, jsou soustředěna na omezený počet cílů. Prohlášení „chceme vyrábět výrobky nejvyšší jakosti, nabízet nejširší služby, dosahovat široké distribuce a prodávat za nejnižší ceny“ tvrdí příliš mnoho. **Za druhé**, poslání by mělo

zdůrazňovat hlavní politiku a hodnoty, které by měla firma ctít. Politika by měla určovat, jak má firma zacházet se svými akcionáři, zaměstnanci, zákazníky, s distributory a dalšími důležitými skupinami. Politika určuje i charakter individuální volnosti k rozhodování. **Za třetí**, poslání vymezuje pole působnosti, v jehož rámci bude firma provozovat své níže uvedené podnikatelské aktivity:

- ❖ **Odvětvová oblast:** rozsah odvětví, ve kterých bude firma podnikat. Některé společnosti budou působit pouze v rámci jednoho odvětví, jiné v souboru vzájemně návazných odvětví, další pouze v odvětví průmyslového zboží, spotřebního zboží či v jakémkoli odvětví.
- ❖ **Rozsah produktů a aplikací:** vymezení rozsahu produktů a jejich užití, které bude firma poskytovat.
- ❖ **Kompetenční rozsah:** technologické a další významné schopnosti, které firma bude využívat ve svých podnikatelských aktivitách.
- ❖ **Rozsah tržního segmentu:** typ trhu nebo zákazníků, které bude firma obsluhovat.
- ❖ **Vertikální rozsah:** počet distribučních úrovní, na kterých se bude firma svou činností podílet. Jedním extrémem jsou firmy s velkým vertikálním rozsahem a jejich protipólem jsou firmy s malou nebo dokonce žádnou vertikální integrací. Mezi ně počítáme „falešné firmy“ nebo „čistě marketingové firmy“, sestávající z jediné osoby s telefonem a psacím stolem, která kontrahuje zvenčí každou službu včetně projektu, výroby, marketingu a fyzické distribuce.
- ❖ **Geografický rozsah:** oblasti, země nebo skupina zemí, kde bude firma operovat. Jedním extrémem jsou firmy, které působí pouze v určitém městě či regionu, druhým jsou nadnárodní společnosti.

Kotler (2001) upozorňuje, že vždy po několika letech je vhodné s ohledem na nové vývojové trendy v ekonomice revidovat poslání společnosti. K jeho definování je však třeba přikročit pokaždé, jakmile poslání přestane být důvěryhodné nebo se odchýlí od žádoucího kurzu strategického rozvoje firmy. Horáková Helena (2003) také upozorňuje na to, že své poslání by měly formulovat jak ziskové organizace, tak jejich

neziskové protějšky, protože i ty musí představit své aktivity a ukázat, že úsilí organizace je soustředěno na správné problémy a příležitosti

2.3.3 Stanovení marketingových cílů

Každý manažer by měl mít sestaven žebříček cílů, které chce jeho podnik splnit a podle těchto cílů podnikat kroky k jejich dosažení. Dle Kotlera (2001) existuje jen velmi málo firem, které mají pouze jeden cíl. U svých podnikatelských aktivit většina z nich sleduje určitou kombinaci cílů zahrnujících rentabilitu, zvýšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, image atd. Stanovení cílů obchodních jednotek umožňuje firmě uplatnit cílové řízení. Aby systém cílového řízení fungoval, musejí cíle splňovat čtyři požadavky. **Cíle musejí být hierarchicky uspořádané** od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Klíčovým cílem obchodní jednotky v daném plánovacím období může být zvýšení rentability investic. Pokud je to možné, cíle by měly být **kvantifikovány**. Cíle by měly být **reálné**. Měly by **vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí**, ne ze zbožných přání. Cíle by měly být **konzistentní**. Není například možné současně maximalizovat objem prodeje a zisky. Horáková Helena (2003) uvádí cíl podniku jako konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly podniku pro určitý časový horizont a předurčují jeho chování ve vnitřních i vnějších souvislostech. Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Teprve stanovené cíle umožňují provádět návazná rozhodnutí, jsou důvodem pro jednání, východiskem a podnětem k aktivitě a výkonnosti. Na jejich základě lze rozhodnout, jaké zdroje a které postupy jsou nezbytné pro jejich dosažení a jaké strategie a časové horizonty jsou nutné pro jejich uskutečnění. Uvádí, že organizace určují dlouhodobé a krátkodobé cíle. Oba typy cílů jsou v následném marketingovém procesu potřebné. Ty dlouhodobé především upozorňují na činnosti, které je nezbytné provést v současnosti pro dosažení budoucích záměrů, a zároveň vedou manažery ke zvyšování vlivu dnešních rozhodnutí na budoucí podnikovou výkonnost. Krátkodobé cíle představují výsledky, které mají být dosaženy v současnosti a nejbližší budoucnosti. Podnikové managementy umisťují své strategické cíle nejčastěji do následujících oblastí:

- ❖ rentabilita,

- ❖ produktivita,
- ❖ postavení na trhu zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy (sociální oblast),
- ❖ postavení organizace v technologii,
- ❖ další rozličné podnikové odpovědnosti (například ochrana životního prostředí apod.).

Podle autorky lze identifikovat celou řadu rozdílných konkrétních cílů sledovaných organizacemi. A každý z nich má svá specifika a limity. Neexistuje obecný vzor dokonalých cílů pro podnik. Je nezbytné stanovit cíle podle konkrétních podmínek podniku, především vzhledem k jeho současnému postavení a požadavkům budoucího rozvoje. Pozastavuje se nad otázkou, které cíle by měly být použity v ziskovém sektoru. Popisuje, že zisk je dominantní součástí cílů organizací. Považuje za samozřejmé, že ve většině případů podniky preferují dosažení zisku, že dosažení zisku je nezbytné a prvotní a ostatní cíle mají nižší prioritu. To ovšem neznamená, že pro řadu dalších podniků v určitém časovém období a v určitém prostředí nejsou významné a někdy i prvotní i jiné cíle. V praxi se uplatňují nejen různé kategorie zisku, ale i celá řada dalších ukazatelů nějakým způsobem souvisejících s efektivností ziskové sféry. K sledovaným cílům zejména patří:

- ❖ Zisk, respektive jeho jistá úroveň v určitém časovém období. (Protože hlavním zdrojem zisku je prodej výrobků, lze konstatovat, že zisk je i měřítkem uspokojení potřeb zákazníka. Ty podniky, které zisk nevyprodukovaly, neposkytly zákazníkovi požadované výrobky a nevyplnily předpokládaný tržní prostor. Nedosáhly vytyčených cílů.)
- ❖ Prodejní obrat, jeho udržení anebo zvýšení. (Celkové prodeje za určité časové období jako cíl uvažuje podnik například v momentech, kdy zisky jsou přijatelné a není nezbytné se za každou cenu snažit o jejich maximalizaci. Zvýšení prodejního obratu by například mohlo vést ke snížení nákladů.)
- ❖ Tržní podíl, jeho růst. (Poměr prodejního obratu individuálního podniku v určitém časovém období k sumě prodejních obrátů realizovaných všemi podniky v daném oboru nebo odvětví ve stejném časovém období, počítaje v to i obrat individuálního podniku.)

- ❖ Relativní tržní podíl, jeho vývoj. (Poměr objemů prodeje podniku k objemu prodeje největšího konkurenta v odvětví/oboru.)
- ❖ Množství prodaného zboží ve fyzických jednotkách. (V určitých ekonomických situacích, například při silné inflaci, může být takový ukazatel, jako je prodejní obrat, zavádějící, a proto je u některých výrobků sledován fyzický objem prodeje.)
- ❖ Zvýšení rozměrů zákaznické základny. (Řada firem uvažuje jako prioritu rozšíření zákaznické základny v dlouhodobém období na rozdíl od přímé formulace: docilovat zisk.)
- ❖ Tzv. ochranné akce pro přežití. (Nízkou nebo velmi nízkou míru zisku mohou volit podniky jako cíl v případě, kdy by vysoký zisk v současnosti ohrozil budoucnost podniku.)
- ❖ Sociální odpovědnost. (I tato uvedená veličina může charakterizovat cíl ziskové organizace, a to zejména v případech, kdy se v obecném zájmu podnik v určitém časovém období vysokých nebo vyšších zisků zříká.)

Kotler (2001) považuje za důležité určité protiklady, jako **krátkodobý zisk** versus **dlouhodobý růst**, **hluboké pronikání trhu** versus **rozvoj nových trhů**, **ziskové** versus **neziskové cíle** nebo **vysoký růst** versus **malé riziko**. Každá specifická volba jednoho ze dvou protikladných cílů vyžaduje odlišnou marketingovou strategii.

2.3.4 Formulování strategie

Lze říci, že každý podnik si musí určit své cíle a na jejich základě si uvědomit jakým způsobem těchto cílů dosáhne. Podle Kotlera (2001) „**cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie určuje, jak se tam dostat.**“ Každá obchodní jednotka vyžaduje pro své cíle strategie „ušité na míru“. Horáková Helena (2003) definuje strategii jako celopodnikový strategický směr, který se týká činnosti podniku jako celku. S touto strategií mají souhlasné zaměření i podnikové jednotky a jeho funkční oblasti. Pokud je podnik zaměřen na jednu dominantní činnost, potom vzájemné spojitosti a vztahy mezi celopodnikovou strategií, strategií jednotlivých podnikových jednotek a marketingovou strategií, jsou bez větších nejasností. Boučková a kol. (2003) uvádí, že

formulování strategií jako klíčovou manažerskou funkci. Marketingové strategie musí být konzistentní nejen se základním strategickým podnikovým směrem, ale musí respektovat i vnitřní souladnost jednotlivých podnikových strategických úrovní. Strategické marketingové prvky musí být konzistentní i s realitou vnějšího prostředí, které není statické; **změn, ke kterým zde dochází, jsou často významné a dramatické.** Marketingové strategie představují základní směr postupu vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů. Úspěch, či neúspěch strategie lze hodnotit na základě dosažení cílů. Dobrá strategie je spolehlivým důkazem schopného managementu a předpokladem výkonnosti podniku. Manažeři musí volit mezi možnými strategickými alternativami a vybrat tu, která je vhodná pro podmínky podniku a znamená předpokládanou cílovou marketingovou výkonnost. Strategie slouží k efektivnímu dosažení cílů v požadovaných časových úsecích na specifických segmentech celkového trhu – jsou formulovány pro určitý výrobek a určitý trh. Neobsahují podrobnosti průběhu dosažení dílčích cílů uskutečňovaných v denním prováděcím procesu. K tomu slouží marketingové taktiky. Kotler (2001) uvádí existenci mnoha druhů strategií. A popisuje, že nejlépe se je podařilo shrnout Michaelu Porterovi (1994), který je shrnul do tří základních typů. Tyto typy vytvářejí dobré východisko pro strategické myšlení.

- ❖ **Nákladová priorita:** firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, mohla tak nabídnout produkty za nižší cenu než její konkurenti a dosáhnout většího podílu na trhu. Firmy, které tuto strategii používají, musejí výborně ovládat inženýrské práce, zásobování a fyzickou distribuci. Nepotřebují však vysokou zručnost v marketingu. Problematičnost této strategie tkví v tom, že i řada dalších firem dosahuje nízkých nákladů, které mohou snadno poškodit firmu, jejíž základní dlouhodobou strategií je dosahování nejnižších nákladů.
- ❖ **Diferenciace:** firma se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v oblasti, která je důležitá pro velký počet zákazníků. Může například usilovat o to, aby získala vedoucí postavení v oblasti služeb, jakosti, stylu, technologie atd. Je pochopitelné, že jen těžko může být vedoucí firmou ve všech směrech. Pěstuje ty silné stránky, které jí poskytují konkurenční výhodu a užitek v některé

oblasti. Pokud usiluje o vedoucí postavení v oblasti jakosti, musí vyrábět nebo nakupovat komponenty špičkové jakosti, vysoce odborně je sestavovat dohromady, pečlivě kontrolovat atd.

- ❖ **Ohnisko soustředění:** firma se zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo v jiné odlišné oblasti zájmu užšího okruhu zákazníků.

Podle Portera (1994) firmy, které uplatňují stejnou strategii, zaměřenou na tentýž trh nebo tržní segment, vytvářejí strategickou skupinu. Firma, které se podaří strategii nejlépe realizovat, inkasuje největší zisk. Ta, která uplatní strategii nízkých nákladů, dosáhne největšího zisku v případě, že se jí podaří dosáhnout nejnižších nákladů. Pokud firmy nesledují jasnou strategii a drží se „zlaté střední cesty“, jednají nejhůře. Existují firmy, které se sice drží „zlaté střední cesty“, ale současně se snaží být dobré ve všech strategických dimenzích. Rozdílné strategické dimenze však obvykle mají různé a někdy dokonce rozporuplné požadavky na organizování podnikatelských aktivit, a proto tyto firmy často končí – nejsou vynikající v ničem. Boučková a kol. (2003) upozorňuje na to, že všechny kroky procesu marketingového řízení jsou spojeny s marketingovými strategiemi. Nejprve jsou v rámci plánovací etapy vytipovány a formulovány, tím je vytvořen základní předpoklad pro jejich uskutečnění, ke kterému dochází v rámci realizační etapy. Prováděcí programy určí konkrétní odpovědnost a časový úsek pro uskutečnění plánovaných úkolů. Realizace strategií předpokládá vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace, vytvoření marketingového útvaru a účelné použití marketingových nástrojů nezbytných k přeměně plánovaných cílů ve skutečnost. A protože strategie určují směr postupu podniku v zájmu dosažení plánovaných úkolů, je nezbytná i marketingová kontrola, soustředěná na hodnocení účinnosti strategií. Kontrola sleduje stupeň, kterým strategie přispívají k dosažení vytyčených cílů, a má podíl na zjištění problémů uvnitř etap plánování a realizace, účastní se zmapování změn, ke kterým došlo ve výchozích hypotézách, a v nutných případech se věnuje i přijetí vhodných korekčních opatření. Z hlediska procesu marketingového řízení lze vyznávat parciální nebo integrální strategickou koncepci.

Podnikové sféře bude v rámci práce s trhy bližší přístup parciální, který koneckonců představuje i podstatu integrovaných přístupů. V této souvislosti je možné upozornit na nejznámější parciální přístupy:

- ❖ růstové strategické směry založené na vztahu výrobek-trh
 - strategie penetrace trhu,
 - strategie vývoje trhu,
 - strategie vývoje výrobku,
 - strategie diverzifikace,
- ❖ strategické směry orientované na konkurenci
 - strategie výrobce s nejnižšími náklady,
 - strategie diferenciacce,
- ❖ strategické směry založené na postavení firmy na trhu
 - strategie tržního vůdce,
 - strategie tržního vyzyvatele,
 - strategie tržního následovatele,
 - obsazování tržních mezer,
- ❖ vícerozměrné strategické směry
 - strategie zaměřující se na vůdcovství v několika faktorech, např. náklady a jakost.

Považuji za důležité Boučkové a kol. (2003), že volba nevhodnější strategie a použití systemizačního hlediska se provádí po pečlivém zvážení všech podmínek a okolností, které připadají v úvahu pro ovlivňování budoucích podmínek působení podniku na trhu. Strategickým zájmem podniku je zvýšení vzájemné synergie ve vztahu výrobek-trh. Výrobky a výrobkové řady, trhy pro tyto výrobky a kompetence se musí vzájemně doplňovat a posilovat tak, aby byl celkový marketingový výkon firmy vyšší než při absenci těchto skutečností.

2.3.5 Identifikace příležitostí podniku

Podnik musí intenzivně analyzovat příležitosti podniku, aby je mohl nejlépe využít a být tudíž lepší než jeho konkurence. Boučková a kol. (2003) uvádí, že předpokladem úspěšného řízení marketingové činnosti se v moderních podmínkách stále častěji stává zabezpečení pracovníků účelnými a aktuálními informacemi. Každá firma, která chce obstát, musí nutně sledovat veškeré změny v ekonomickém prostředí, tj. změny v požadavcích spotřebitele, nové přístupy konkurenčních podniků, nové způsoby distribuce, nové tendence v propagaci apod. Kromě toho doslova sleduje každý krok konkurence, od vývoje nového výrobku přes pohyb cen až po intenzitu propagační činnosti nebo nové prvky v distribuci. Horáková Helena (2003) se zabývá otázkou, proč je nezbytné se zabývat příležitostmi podniku? A odpovídá, že příležitosti jsou pro podnik faktorem nezbytným k dosažení cílů i splnění poslání, a tím i faktorem nutným pro dosažení jeho prosperity. Kotler (2001) klade důraz na **identifikaci příležitostí** podniku, protože marketingové prostředí se mění čím dál tím rychleji. A popisuje tyto hlavní důvody, proč jsou reálné marketingové informace pro marketingové manažery stále důležitější:

- ❖ Od lokálního k celonárodnímu a k celosvětovému marketingu: s geografickým rozšiřováním a pokrytím trhů se stále více zvyšuje potřeba informací pro firemní manažery.
- ❖ Od zákaznických potřeb k zákaznickým přáním: s růstem příjmů zákazníků roste i jejich náročnost při výběru zboží. Jedině spolehlivý marketingový výzkum poskytuje manažerům objektivní předpovědi o očekávané reakci zákazníků na různé vlastnosti, styly a další atributy.
- ❖ Od cenové k necenové konkurenci: s rostoucím využíváním firemního označování produktů, s větší výrobkovou diferenciací a růstem propagace vyžadují prodejci informace o efektivnosti používání těchto marketingových nástrojů.

Dále uvádí, že i přesto stále značný počet firem postrádá marketingové informační systémy. **Mnoho z nich nemá oddělení marketingového výzkumu.**

Některé firmy provádějí pouze rutinní předpovědi a prodejní analýzy a zpracovávají příležitostné přehledy. Přitom manažeři neustále žehrají na to, že nemají dostatek informací pro spolehlivé rozhodování, že jsou zaplavováni velkým množstvím nadbytečných informací, že důležité informace dostávají příliš pozdě, a navíc bývají málo spolehlivé. V současné době však informace hrají důležitou roli a mohou poskytnout firmám důležité konkurenční výhody. Díky nim může firma spolehlivě identifikovat potřeby a přání zákazníků, vytvářet lepší nabídky a efektivně realizovat marketingové plány. Podle Horákové Heleny (2003) v praxi identifikovat příležitosti znamená, přimět podnik reagovat především na tři okruhy problémů, které je možno zformulovat do níže uvedených otázek. A odpovědi na ně znamenají určitou pomoc při výběru „správných příležitostí“:

- ❖ Co může podnik udělat pro to, aby byl schopen předvídat a identifikovat příležitosti v prostředí, ve kterém vyrábí a prodává?
- ❖ Co může podnik udělat pro to, aby byl schopen identifikované příležitosti využít v souladu se schopnostmi a zdroji, kterými disponuje, a v rámci existujících konkurenčních podmínek?
- ❖ Co musí podnik udělat pro to, aby na základě těchto skutečností byl schopen realizovat ty příležitosti, které jsou v souladu s celkovými cíli podniku a pravděpodobně přispějí k úspěšnosti na cílových trzích.

Boučková a kol. (2003) doporučují informace získávat ze špičkových ekonomických tiskovin nebo počítačových databází, ale také popisuje, že k informacím se lze dostat také mnohdy ne zcela čestným způsobem, jde-li například o informace týkající se konkurence. A upozorňuje, že význam informace je relativní, žádná informace nemá všeobecně platnou důležitost. Také Horáková Helena (2003) uvádí, že se podnik setkává s celou řadou tržních příležitostí, vhodných i méně vhodných, a musí pečlivě zvažovat konečnou volbu. Ne každá příležitost je pro podnik využitelná. Při hledání příležitostí je dobré znát jak své výrobky – současné i projektované, tak rozumět orientaci trhů, existující i předpokládané. Pro závěrečné rozhodování by měl mít manažer k dispozici vedle výsledků posouzení souladu příležitosti s celkovými cíli a zdroji podniku i další seriózní informace, týkající se zejména:

- ❖ Pravděpodobného rozměru vytipované příležitosti,
- ❖ Pravděpodobných možností jejího růstu a ziskového potenciálu,
- ❖ Pravděpodobné míry rizik, spojené s jejím využitím,
- ❖ Pravděpodobnosti získání udržitelné konkurenční výhody na základě vytipované příležitosti.

2.3.6 Realizace

Realizací se podrobně zabývá Boučková a kol. (2003). Podle autorky realizační etapa marketingového procesu znamená uvedení marketingového plánu efektivním způsobem do každodenní praxe. Zahrnuje soubor aktivit, jejichž prostřednictvím se číselné daje i verbálně vyjádřené úkoly plánu mění v reálné výrobky a služby. Realizační etapa obsahuje:

- ❖ Faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů.
- ❖ Vytvoření marketingové organizace, v jejímž rámci je možné plán nejdříve sestavit a potom převést do praxe.

Horákovou Helena (2003) uvádí, že efektivní provedení marketingových plánů vyžaduje věnovat detailní pozornost marketingovým strategiím a v jejich rámci i marketingovým taktikám. Strategie směřují ke správné a účinné alokaci zdrojů v rámci vztahu výrobek – trh ve shodě se stanovenými úkoly podniku. Jejich realizace znamená provádění strategických operací uskutečňujících marketingové cíle. Strategie musí být přemístěny do realizační akcí, a to znamená, že:

- ❖ Musí být posunuty do „denních marketingových aktivit,
- ❖ Musí se projevit ve způsobu, jakým podnik provádí a organizuje konkrétní činnosti a musí najít svůj odraz v podnikových hodnotách,
- ❖ Musí být vidět ve faktické práci marketingových manažerů a ve výsledcích podniku i propadeném přizpůsobení se vzniklým změnám.

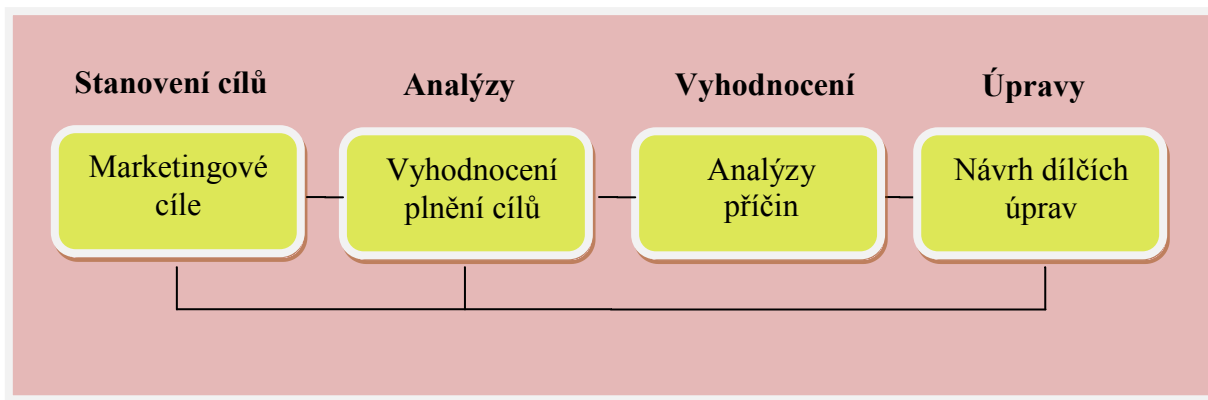
Kotler, Armstrong (2004) definují marketingovou realizaci jako proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe; s cílem marketingových aktivit

je realizace marketingových cílů. Dále uvádí, že realizace marketingových plánů a strategií vyžaduje řadu každodenních rutinních úkonů, operací, které provádíme každý měsíc tak, aby byl marketingový plán úspěšně realizován. Zatímco marketingové plánování určuje, co a proč se má vykonat, při realizaci jde o to, kdo kde, kdy a jak naplánované činnosti udělá. Mnoho řídicích pracovníků je toho názoru, že realizace je stejně důležitá nebo ještě důležitější než strategie. Ve skutečnosti je pro úspěch firmy velmi důležité obojí. Účinnou realizací však mohou firmy získat konkurenční výhodu. První může mít stejně dobrou strategii jako firma druhá, a přesto ta druhá na trhu uspěje, protože dokáže své strategie a plány uskutečňovat rychleji a lépe. Realizace je vždycky obtížná, je vždy mnohem lehčí o strategiích přemýšlet než je uskutečňovat. Ve světě, který je stále více a více propojen, musejí všechny subjekty marketingového systému, a to na všech úrovních, při realizaci marketingových plánů a strategií spolupracovat.

2.3.7 Kontrola

Horáková Helena (2003) upozorňuje, že v obecném podvědomí existuje představa, že marketingová kontrola znamená zhodnotit plnění plánu – zda byl, nebo nebyl splněn. Jsou to ale především marketingové strategie, které určují schéma a směr postupu podniku nezbytný pro dosažení plánovaných úkolů a připomínají prostředky a metody použité pro dosažení vytyčených cílů. A proto je třeba obecné povědomí „upřesnit“ a zdůraznit, že základem strategické marketingové kontroly je hodnocení marketingových strategií a jejich účinnosti. Kotler a Armstrong (2004) se pozastavuje nad tím, proč se podnik má zabývat soustavnou kontrolou marketingových činností. A odpovídá, že při implementaci marketingových strategií nebo marketingových plánů se často vyskytují značné problémy i mnohá překvapení. Dále uvádí, že kontrola umožňuje případné úpravy marketingové strategie, které zajistí skutečné dosažení plánovaných cílů. Obrázek 5 ukazuje, že marketingová kontrola zahrnuje čtyři fáze.

Obrázek 5: Kontrolní proces



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004)

Johnson, Scholes (2000) upozorňují na to, identifikace odpovídajících zdrojů a kvalifikací na podporu strategie je velmi důležité, úspěšné realizace však může být dosaženo pouze v tom případě, že organizace je schopna rozvrhnout a kontrolovat zdroje a kontrolovat výkon v souladu se strategií. Podle autora existují tři obecné typy kontroly: **administrativní kontrola**, prostřednictvím systému, pravidel a procedur, **sociální kontrola**, prostřednictvím dopadu kontroly na chování jednotlivců a skupin, a **sebekontrola**, kdy lidé hlídají své vlastní chování. Podle Meffert (1996) volba vhodných kontrolních ukazatelů představuje ústřední problém marketingové kontroly. Zásadně mohou být použity jako kontrolní ukazatele všechny marketingové cíle podniku. Vedle převládajících ekonomických ukazatelů (kvantitativní), jako je obrat, tržní podíl a příspěvek na úhradu, hrají důležitou úlohu u řady marketingových organizací psychografické (kvalitativní) kontrolní ukazatele, zejména vzhledem k aspektu včasného varování. Boučková a kol. (2003) uvádí podrobnější hodnocení strategické výkonnosti, ke které se používá řada analytických postupů. Mezi základní patří:

- ❖ **Analýza prodeje:** vypovídá o účinnosti používaných marketingových strategií vzhledem k objemům prodeje, které jsou při jejich implementaci dosaženy. Spočívá v měření hodnocení a porovnávání skutečně dosažených prodeje s plánovanými.

- ❖ **Analýza nákladů:** informuje o nákladové náročnosti strategií, které se používají k dosažení plánovaných cílů. Toto analytické šetření vyžaduje informační základnu poskytující informace o alokaci nákladů vzhledem k jednotlivým marketingovým funkcím, tedy účelové členění nákladů. Proto je tento analytický proces značně náročný.
- ❖ **Analýza ziskovosti:** poskytuje údaje o ziskové výkonnosti strategií vztahujících se k jednotlivým výrobkům, výrobním řadám, tržním segmentům, skupinám zákazníků, distribučním cestám apod. Zaměřuje se na sledování a měření skutečného zisku dosahovaného jednotlivými zkoumanými objekty.

Horáková Helena (2003) doplňuje, že kontrola prováděná v rámci strategického marketingového procesu má ve většině případů periodický charakter. Její kvalita závisí na intervalu periodicity. Kratší interval je výhodnější pro dobré výsledky hodnocení. Kontrola každodenních operací není běžně používaným typem kontroly ve strategickém marketingovém procesu. Je uplatňována spíše výjimečně, například v momentech výrazných proměn. Jejím hlavním nástrojem je panel složený ze základních marketingových proměnných, které umožní bez větších problémů charakterizovat běžnou situaci firmy.

2.4 Ekonomická analýza

Dle Sedláčkové (2000) je tato analýza zcela specifická součástí analýzy zdrojů. Ekonomická analýza umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, která se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, dále majetkové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky, rozhodnutí v oblasti emise akcií a současně zvážit kombinované efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek. Získané závěry jsou velmi závažné a mají významný vliv na celou řadu strategických rozhodnutí. Tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek podniku a především identifikaci základů konkurenční výhody. Veber a kol. (2003) věnuje více pozornosti finanční analýze, jejíž podstata je ve výpočtu ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě.

Mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času, v Kč/rok. Za nejrozšířenější typy ukazatelů, kterých užívá finanční analýza, lze považovat: ukazatele vývojových trendů, poměrové ukazatele a pyramidový rozklad. Ukazatelé vývojových trendů postihují časové změny absolutních ukazatelů. Metoda spočívá v porovnávání jednotlivých položek výkazů v čase. Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru.

U pyramidového rozkladu postihuje každá skupina poměrových ukazatelů pouze jediný rys složitého ekonomického procesu. Je však zřejmé, že mezi nimi existují určité závislosti. Poznatky o jednotlivých stránkách procesu je proto nutné třídit, vzájemně propojovat a komplexně vyhodnocovat. Pro usnadnění takové analýzy jsou vytvářeny pyramidové soustavy ukazatelů.

Klasifikace poměrových ukazatelů, většina klasifikací se shoduje s tříděním do pěti základních skupin:

- ❖ **Ukazatele rentability** – poměřují zisk s jinými veličinami. Smyslem rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků.
- ❖ **Ukazatele likvidity** – ukazatele platební schopnosti, solventnosti. Cílem je vyjádřit se k potenciální schopnosti organizace hradit své závazky splatné v blízké budoucnosti.
- ❖ **Ukazatele aktivity** – ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv, ukazatele rychlosti nebo doby obratu vybraných položek rozvahy. Měří se jimi efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů, schopnost manažerů využívat majetku organizace
- ❖ **Ukazatele zadluženosti** – posuzují finanční strukturu organizace z dlouhodobého hlediska. Ukazatele fungují jako indikátory výše rizika, které organizace podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti organizace znásobit zisky využitím cizího kapitálu
- ❖ **Ukazatele kapitálového trhu** – zabývají se hodnocením činnosti z hlediska zájmů současných a budoucích akcionářů. Většinou se s nimi pracuje u akciových společnostech, které jsou kotovány na burze cenných papírů.

2.5 OT analýza

OT analýza je využívána pro posouzení příležitostí a hrozeb podniku. Podle Horákové Heleny (2003) lze při praktickém posouzení příležitostí a hrozeb využít matici, a to matici příležitostí a ohrožení. U první z nich představuje horizontální osa dimenzi pravděpodobnosti úspěchu a na vertikální ose je míra přitažlivosti. Podnik musí identifikovat marketingové příležitosti, ohodnotit je na základě obou dimenzí a zařadit do matice. Nejlépe využitelná příležitost je v levém horním kvadrantu. Nejméně vhodné příležitosti se nacházejí v pravém dolním kvadrantu. Pravý horní kvadrant prezentuje atraktivní příležitosti obtížně realizovatelné. Levý dolní kvadrant nevykazuje vysokou atraktivnost znamenající jasný úspěch. Levý dolní i pravý horní kvadrant ovšem mohou přitažlivost i pravděpodobnost zvýšit, a proto je dobré nepustit je zcela ze zřetele. Hodnocení příležitostí je znázorněno na obrázku 6. Dále autorka uvádí, že v matici ohrožení je na horizontální ose znázorněna pravděpodobnost výskytu a na vertikální ose míra závažnosti ohrožení. Po vytipování faktorů a jejich ohodnocení podle obou hledisek následuje jejich zobrazení v matici. Nejvýraznější hrozby jsou v levém horním kvadrantu. Ohrožení v pravém dolním kvadrantu nejsou příliš podstatná. Hrozby v levém dolním a pravém horním kvadrantu sice bezprostředně podnik neparalyzují, ale nelze je podcenit vzhledem k budoucímu vývoji. Hodnocení hrozeb je znázorněno na obrázku 7 pod textem.

Obrázek 6: Hodnocení příležitostí



Zdroj: Horáková Helena (2003)

Obrázek 7: Hodnocení hrozeb



Zdroj: Horáková Helena (2003)

3 METODIKA A HYPOTÉZY

3.1 Metodika

Cílem mé diplomové práce je charakterizovat poslání podniku a následně odkrýt příležitosti na trhu pro vybranou firmu. Ve své práci jsem se zaměřila na činnost firmy EUROTRANSPORT Josef Cibuzar, která se zabývá mezinárodní nákladní dopravou provozovanou vozidly nad 3,5 t celkové hmotnosti.

K vypracování teoretické části jsem nastudovala potřebnou literaturu. Nejvíce jsem k získání informací o marketingovém řízení využila služeb knihovny Jihočeské univerzity, dále Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích a také na internetu. Všechna použitá literatura je zapsána v seznamu použité literatury.

Dalším krokem k vypracování diplomové práce byl rozhovor s TOP managementem tedy panem Cibuzarem. Od kterého jsem získala informace o historii firmy, charakteristice firmy a dalších potřebných informací týkajících se marketingového řízení. Na základě získaných informací nejdříve popisují charakteristiku odvětví, dále historii firmy a charakteristiku firmy.

V první části praktické části se budu věnovat strategickému řídicímu procesu ve vybrané firmě, který obsahuje: definováním poslání podniku, stanovením cílů, určitím stávající strategii. Další částí bude strategický marketingový proces, který obsahuje: plánovací etapu, realizační etapu a kontrolní etapu.

Ve druhé části praktické části se budu věnovat situační analýze, která má 2 části: část analytickou a část prognostickou. Část analytická začíná analýzou prostředí firmy, ke které použiji STEP analýzu. Dále budu analyzovat konkurenci, na konec analyzuji trh a prodeje. Další částí je část prognostická, která obsahuje prognózy tržního podílu, prodejů a zisku. Dále odkryji příležitosti firmy Eurotransport. K odkrytí příležitostí použiji OT analýzu, kde budu analyzovat a hodnotit příležitosti a ohrožení podniku.

V závěrečné části navrhnu na základě charakterizování poslání podniku, analyzování cílů podniku, zjištění stávající strategie, analyzování prostředí firmy a odkrytí příležitostí a hrozeb podniku jednotlivé kroky marketingového řízení.

Na začátku diplomové práce jsem si stanovila tyto pracovní hypotézy, které se v diplomové práci pokusím na základě analýz potvrdit či vyvrátit.

- Podnik zná své poslání, cíle a příležitosti.
- Podnik je marketingově řízen.
- Podnik neidentifikuje dokonale své prostředí

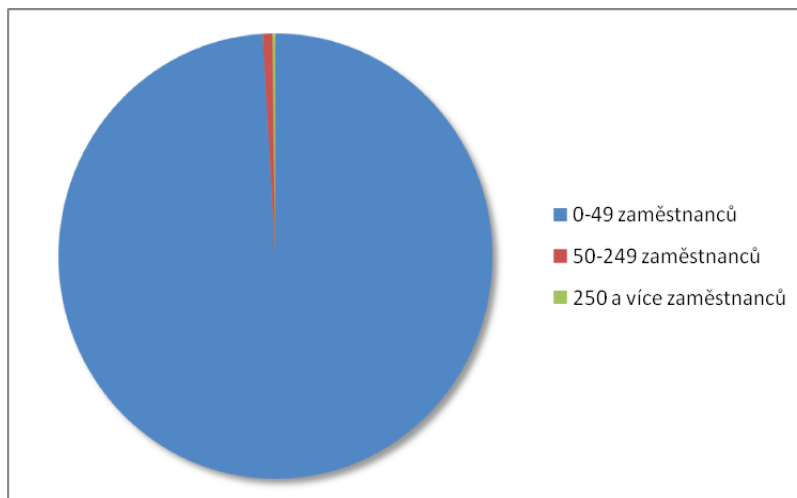
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

4.1 Charakteristika odvětví

Na začátku charakteristiky firmy, považují za velice důležité charakterizovat odvětví, ve kterém se daná firma podniká, protože trh **mezinárodní nákladní dopravy provozované vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti** ve své historii zaregistroval řadu změn, jedná se o důležité změny v technické a technologické oblasti, ve výstavbě silnic a dálnic, legislativě. K nejdůležitějším změnám došlo po sametové revoluci v roce 1989, otevírají se hranice a odstraňují se řady dovozních kvót. Muselo dojít k transformaci centrálně plánované ekonomiky na tržní a tomuto pomáhali političtí představitelé, docházelo k velkým podporám v oblasti soukromého podnikání. Po roce 1990 trh mezinárodní nákladní dopravy zaznamenal velké množství vstupů nových firem na trh. Dále došlo ke změnám při vstupu České republiky do Evropské unie, při které se upravila legislativa, jako je například snížení administrativy v daňové oblasti (snížení počtu vyplňovaných formulářů) a další předpisy upravující problematiku mezinárodní nákladní dopravy. Jako jsou například Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy. Je zajištěn volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu, tudíž na hranicích již nedochází k nekonečným frontám nákladních vozů a značně se urychlila přeprava zboží. Pro firmy to znamená možnost uspokojit více zákazníků a dosáhnout vyššího zisku.

Z údajů Českého statistického úřadu z let 2000 – 2005 podniká v dopravě (OKEČ 60-63) na konci roku 2005 právnických a fyzických osob celkem 44 891, v tom je zahrnuto 6 207 nefinančních podniků. Tyto osoby zaměstnávají 266 638 pracovníků a průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyzickou osobu činí 18 384,- Kč. Podle počtu zaměstnanců jsou podniky rozděleny do 3 skupin, nejmarkantnější podíl mají podniky s 0-49 zaměstnanci, těchto firem se na trhu vyskytuje 44 471. Druhou skupinou jsou podniky s 50 – 249 zaměstnanci, kterých na trhu podniká celkem 335. Poslední skupinu tvoří podniky s 250 a více zaměstnanci, těchto podniků je na trhu nejméně, pouhých 85. Toto rozdělení podniků je znázorněno v grafu 1.

Graf 1: Rozdělení podniků podnikajících v dopravě podle počtu zaměstnanců



Zdroj: Český statistický úřad

4.2 Historie firmy

Firma EUROTRANSPORT Josef Cibuzar byla založena roku 1992 a jejím prvotním záměrem bylo podnikat v oblasti, kde se vyskytovala slabá konkurence, či žádná nebyla. Obrovskou výhodou mezi konkurencí a zajímavé pro zákazníky bylo mít ve vlastnictví velkokapacitní nákladní automobil. Z tohoto důvodu se pan Cibuzar rozhodl pro nákup nízkožební nákladní soupravy značky LIAZ, která měla značný objem o velikosti 100 kubických metrů. Nákladní automobil byl financován pomocí úvěru, byl sjednán u Investiční banky, (která byla po čase sloučena s Českou obchodní bankou). Muselo dojít k zastavení osobního majetku a pan Cibuzar se vystavoval velikému riziku. Před nákupem nákladního vozu, byla uzavřena smlouva s německou firmou, kterou nechtěl majitel podniku Eurotransport jmenovat, smlouva byla uzavřena na 2 roky na denní vytížení nákladních automobilů. Ale bohužel po 1. splněné zakázce došlo pro nedodržení podmínek ze strany zákazníka, ke zrušení smlouvy a firma se vyskytla ve značných potížích. Naštěstí si velkokapacitního nákladního vozu náhodně všiml zaměstnanec firmy WICH, GmbH. Zaujala ho možnost odvozu více zboží, jelikož takovýto nákladní automobil konkurence nevladnila. S touto společností má pan Cibuzar uzavřenu smlouvu i dnes, protože s jeho službami byli velice spokojeni. Firma měla také i jiné odběratele, při docházení malého počtu zakázek, hledala vytížení sama, zajišťovala si zakázky u různých českých spedičních firem. Podnik se rozvíjel

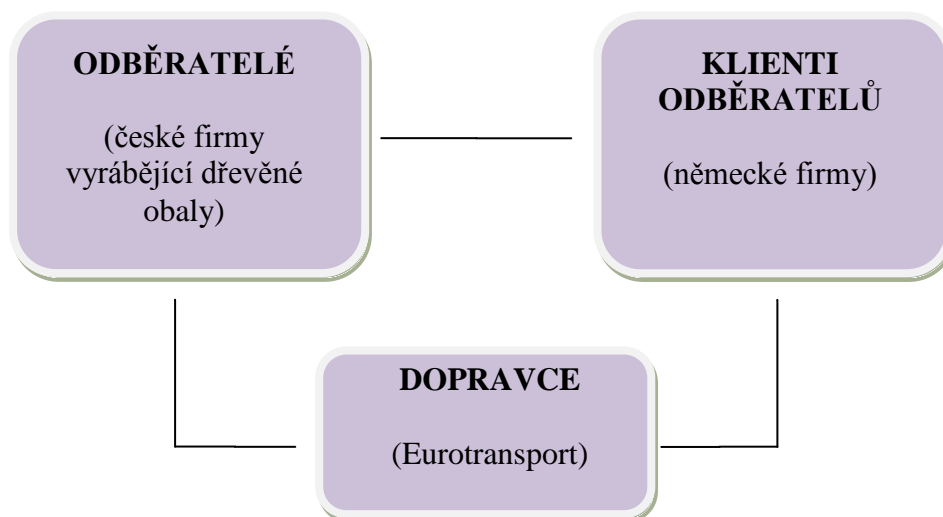
a zakázky narůstaly a proto se pan Cibuzar rozhodl pro nákup dalšího nákladního vozu, tentokrát se jednalo o automobil značky IVECO typu Jumbo. IVECO bylo zkonstruováno pro zákazníky, kteří vyžadovali velkou tonáž. Jednalo se o podnik JWS Zdíky, kterému pan Cibuzar zajišťoval vývoz těžkých ocelových odlitků do Německa. Zde smlouva trvala celé 2 roky, posléze byla zrušena, jen z důvodů nakoupení vlastních nákladních vozů a tudíž již nepotřebovali využívat služeb dopravní firmy. Docházelo k dalšímu rozvoji podniku a ke zvýšení zakázek, proto pan Cibuzar nakoupil na leasing další nákladní vůz značky SCANIA. Krátce po koupi došlo k dopravní nehodě, při které nebyl nikdo zraněn. Řidič nákladního automobilu značky LIAZ nedodržel správně výměnu s kolegou a došlo k mikrospánku, který zavinil nezvládnutí řízení a následné převrácení vozu. Nehoda se stala v noci v Německu na dálnici, došlo k odtahu se značným příplatkem za práci v noci. Podnik se tímto dostal do potíží a musel také kvůli nedostatku nákladních vozů odmítnout některé zakázky. Snažil se o zpětné vytížení, tzn. automobily zpátky do České republiky přivážely zboží z Německa, jednalo se hlavně o koberce z výstav. Tímto způsobem se firma z dočasné krize dostala. Drobné potíže v historii firmy byly zaznamenány také v oblasti zaměstnanců. Bylo velice těžké najít spolehlivého a pracovitého řidiče, který by svou jízdou zbytečně neopotřebovával nákladní automobil. Dalším aktuálním údajům o zvolené firmě se věnuji v charakteristice firmy.

4.3 Charakteristika firmy

Firma EUROTRANSPORT Josef Cibuzar (dále už jen Eurotransport) podniká v oblasti mezinárodní nákladní dopravy provozované vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti. Jedná se o malou firmu se sídlem v Netolicích. Věnuje se především dovážení europalet do Německa, které vyrábí dřevařské firmy v České republice. Vztah mezi zákazníky podniku a jejich klienty je znázorněn na obrázku 8 viz. strana 44. Nicméně i jiné zakázky jí nejsou cizí, ale u těchto firem má relativně denní vytížení svých automobilů, a tudíž zakázky jiného druhu není možné stihnout. Eurotransport vlastní 4 vysokoobjemové nákladní automobily. Tento podnik preferuje nákladní vozy značky SCANIA a VOLVO. Pod značkou SCANIA provozuje 2 vozy typu Lowdeck.

Lowdeck má objem motoru 100 kubických metrů a na délku uveze 33 europalet, pro představení je znázorněn v příloze č. 2. Za kilometr odvezeného zboží v roce 2009 byla taxa Eurotransport v průměru 20,- Kč, musí zde být zohledněno o jaký náklad se jedná, také délka najetých kilometrů, podmínky nakládky atd. Letošní rok se sazba zvýšila o 5 %, to znamená, že za kilometr odvezeného zboží vozem SCANIA – Lowdeck si Eurotransport fakturuje 21,- Kč. Hlavní příčinou zvýšení ceny je zvyšování cen pohonných hmot. Druhou část vozového parku tvoří 2 nákladní vozy značky VOLVO – Tandemová souprava, jejíž objem motoru je 120 kubických metrů a na délku uveze 38 europalet, také je znázorněna v příloze č. 3. Za ujetý kilometr této soupravy majitel firmy fakturoval v roce 2009 22,- Kč. Cena kilometru tandemové soupravy je dražší, protože uveze větší množství nákladu, ale spotřeba pohonné hmoty vyšší, tudíž se to musí zohlednit v kalkulaci ceny za kilometr. Zákazníci sice platí více za ujetý kilometr, ale při rozpočtu na jeden převezený kus je cena podstatně nižší. V roce 2011 se také cena zvýšila o 5 %, tudíž cena je nyní v průměru 23,10 Kč.

Obrázek 8: Vztah odběratelů Eurotransport a jejich klientů



Zdroj: Vlastní zpracování

5 ŘÍDÍCÍ MARKETINGOVÝ PROCES VE VYBRANÉ FIRMĚ

5.1 Strategický řídicí proces

5.1.1 Definování poslání podniku

Firma EUROTRANSPORT se zabývá, jak již bylo zmíněno v charakteristice firmy, mezinárodní nákladní dopravou provozovanou vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti. Podnik se nezabývá výrobou určitých výrobků, ale provozuje služby. Specializuje se především na převoz dřevěných palet různých druhů z jedné firmy domácí země do druhé firmy země zahraniční. Zákazníci této firmy jsou hlavně české podniky vyrábějící palety nebo jiné dřevěné výroby, kteří je vyvázejí do zahraniční země. Tuto potřebu uspokojují prostřednictvím využití služeb Eurotransport. Vykonavatel těchto služeb v první řadě potřebuje velkokapacitní nákladní automobil a v druhé řadě prostory pro svoji kancelář. Eurotransport disponuje 4 nákladními vozy a využívá malou kancelář, která se nachází v rodinném domě majitele firmy. Stávající zákazníci využívají služeb Eurotransport na tolik, že ve dnech, kdy mohou nákladní automobily vyjet na pozemní komunikaci, stojí na místě pouze na dobu nezbytně nutnou jako je například: doba naložení a vyložení zboží, povinné přestávky řidičů a opravy. Zákazníci tohoto podniku nejvíce vyvázejí své výrobky do Německa, a tudíž také Eurotransport specializuje své služby převážně pro Německo. Pokud by stávající či noví odběratelé požadovali odvoz svých výrobků do jiné země než je Německo, neviděl by v tom majitel firmy vůbec žádný problém. Protože již v tomto odvětví podniká přes devatenáct let a umí se v něm velice rychle orientovat a flexibilně se přizpůsobovat požadavkům zákazníků. Dále si majitel firmy velice zakládá na slušném a vstřícném jednání se svými zaměstnanci. Spokojený zaměstnanec je dalším krokem ke splnění všech požadavků zákazníků podniku Eurotransport. Pokud je na zaměstnance vyvíjen velký tlak, nemůže bezpečně odvádět svoji práci a nastala by zde velká hrozba dopravní nehody, která by zapříčinila značné potíže ve splňování zakázek. Také nevhodné či

nervózní chování u zákazníků či jejich klientů v Německu by neudělalo dobré jméno podniku. Tudíž mezi poslání firmy je zahrnována také spokojnost svých zaměstnanců.

5.1.2 Stanovení podnikového cíle

Cíle mají být hierarchicky uspořádané a také by měly být kvantifikovány. Dále rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé. Na základě získaných informací od majitele firmy lze říci, že tento podnik má za první a **dlouhodobý cíl zvýšení zisku před zdaněním celoročně o 10 %**. Znamená to tedy, že pokud byl v roce 2010 zisk před zdaněním 970 000,- Kč, tak v roce 2015 by měl dosahovat hodnoty 1 562 195,- Kč. Zvýšení zisku by mělo být dosaženo snížením nákladů a zvýšením výnosů. Zvýšení hodnoty výnosů by mělo být dosaženo zvýšením ceny za ujetý kilometr. Majitel podniku by chtěl zvýšit taxu za ujetý kilometr opět o 5 %. Tudíž cena Lowdecku za ujetý kilometr by se měla pohybovat okolo 22,05 Kč a cena Tandemové soupravy by měla dosáhnout hodnoty 24,26 Kč. Tohoto zvýšení by majitel firmy chtěl dosáhnout do konce roku 2012. Jelikož již ke zvýšení během posledních dvou let došlo, nemůže Eurotransport zvýšit cenu během jednoho roku, protože by cena byla vysoká a zákazníci by se mohli obrátit na jinou společnost. **Zvýšení cen na jeden ujetý kilometr o 5 %** lze zařadit mezi **krátkodobé cíle**. Celkově by hodnota výnosů měla stoupat ročně o 10 %, tudíž v roce 2015 by **výše výnosů** měla činit **3 403 008,- Kč**. Takto je na zvýšení výnosů pohlíženo z **dlouhodobého hlediska**. Snížení nákladů by mělo být dosaženo snížením výdajů za pohonné hmoty a také snížením výdajů na opravy nákladních automobilů. Majitel firmy velice zohledňuje, jak zaměstnanci zacházejí s jeho vozem. Pokud vede jejich styl jízdy ke snižování spotřeby na 100 kilometrů, majitel podniku tuto skutečnost zohlední také v jejich mzdovém ohodnocení. Vliv na výši jejich mzdy má také to, jak s nákladním automobilem zacházejí. Pokud je nízké opotřebení nákladních automobilů a také malá poruchovost, která je ovlivněna stylem jízdy, je tento zaměstnanec ohodnocen vyšší mzdou. **Náklady** by tedy měly v roce 2015 vykazovat částku **1 840 813,- Kč**. Bylo sice zmíněno, že by mělo dojít ke snižování nákladů, ale částka je vyšší. Je to proto, že v této částce musí být zohledněn plánovaný nákup nových nákladních automobilů, tudíž zde musí být započítány odpisy (pokud tedy nákup nákladních vozů nebude financován leasingem, majitel podniku v tuto chvíli

ještě nemá přesně určeno, jak bude pořízení automobilů financovat) a také větší spotřeba pohonných hmot. **Snížení nákladů** lze hodnotit jako **dlouhodobý cíl**. Hodnoty zisku před zdaněním, výnosů a nákladů jsou zkreslené, protože majitel podniku si nepřál zveřejnění pravdivých částek. Dalším cílem firmy Eurotransport je **udržení či zvýšení týdenních zakázek na jeden nákladní automobil**. V současné době jeden vůz splní v průměru 7 zakázek týdně. Tato hodnota by se minimálně udržet, v lepším případě i zvýšit. Ale majitel firmy zde upozorňuje na skutečnost, že splnění zakázek je závislé na tom, jak daleko je místo vyložení nákladu. Například u zakázky, kde je místo určení blízko za českými hranicemi, je krátká doba jejího splnění, ale při větším počtu najetých kilometrů musí podnikatel počítat i s delším časovým úsekem. Tento cíl je proto dosti nejednoznačný a lze ho zařadit mezi **dlouhodobé i krátkodobé cíle**. Mezi další cíl je zahrnováno **rozšíření svého vozového parku**, majitel podniku plánuje nákup dalších dvou nákladních automobilů do 3 let. Jedná se o **cíl dlouhodobý** z důvodů potřeby vysokého finančního kapitálu na jeho pořízení. Posledním cílem je **spokojený zaměstnanec**, jak již bylo zmíněno v poslání podniku, spokojenost zaměstnanců hraje důležitou roli v udržení podniku na trhu a případně i v jeho následném rozvoji.

5.1.3 Stanovení stávající podnikové strategie

Firma Eurotransport se specializuje hlavně na velkoobjemovou přepravu dřevěných obalů do zahraničí. V Jihočeském kraji podniká v oblasti výroby dřevěných obalů pouze 11 společností. Znamená to tedy, že se jedná o **úzký segment trhu**. Majitel firmy v tomto odvětví podniká již 19 let, proto se v tomto odvětví dokonale orientuje a **dokonale zná požadavky svých zákazníků**. Je to také proto, že je profesionální řidič nákladních automobilů a některé dny své zaměstnance střídá, aby zjistil spotřebu pohonných hmot, opotřebení nákladních vozů a také z důvodu zjištění změny požadavků svých zákazníků. Při naložení či vyložení nákladu si vždy najde čas na rozhovor s majitelem podniku, který se zabývá výrobou dřevěných obalů. Na základě informací získaných od majitelů společností může Eurotransport kalkulovat ceny za ujetý kilometr a tudíž fakturovat **nejnižší možnou cenu** pro své zákazníky a také

precizně splňovat všechny jejich požadavky. Na základě uvědomění si těchto faktorů, lze říci, že se jedná o strategii ohniska soustředění dle rozdělení Portera.

5.1.4 Podnikových příležitostí a ohrožení

Při rozhovoru s majitelem podniku bylo zjištěno, že si uvědomuje pouze jednu příležitost a to je **nákup jiného typu nákladního automobilu**. Tento vůz by měl mít objem motoru 120 kubických centimetrů, ale nižší spotřebu pohonných hmot tj. 25 litrů na sto kilometrů. Další příležitost pro Eurotransport si majitel neuvědomuje. Do ohrožení je zahrnována **konkurence a nepříznivé povětrnostní podmínky**. Rivalita mezi konkurencí je v mezinárodní nákladní dopravě extrémně vysoká a kdykoliv může firma své zákazníky ztratit. Mezi nepříznivé povětrnostní podmínky zahrnuje majitel podniku hlavně zimní období, protože již při poklesu teploty pod 0 stupňů Celsia je spotřeba nákladních automobilů vyšší. Další nepříznivou povětrnostní podmínkou jsou povodně, protože při povodních dochází k poničení některých mostů a řidiči nákladních automobilů musí tyto mosty zdlouhavě objíždět a přicházejí tak o drahocenný čas a také o pohonné hmoty. Další ohrožení si majitel firmy neuvědomuje.

5.2 Strategický marketingový proces

5.2.1 Plánovací etapa

Plánovací etapa začíná marketingovou situační analýzou, po rozhovoru s majitelem podniku jsem zjistila, že situační analýza není v Eurotransport sestavována, proto se v další části diplomové práce této analýze věnuji. Cíle byly stanoveny a majitel firmy si je plně uvědomuje a má připravené kroky, jak těchto cílů dosáhnout. Bohužel tyto kroky nejsou sepsány, tudíž není formulovaná strategie ani sepsaný marketingový plán.

5.2.2 Doprava a plán dopravy

Eurotransport nemá přesně popsany plán dopravy. V budoucnu má dojít k nákupu dvou nových nákladních automobilů, které by měly nahradit staré vozy a snížily by tak poruchovost. Majitel firmy neví, jaký přesný typ nákladní automobilu nakoupí. Rozhoduje se mezi Tandemovou soupravou a soupravou, která má celkovou hmotnost nižší.

5.2.3 Finance a finanční plán

Financím a finančnímu plánu klade majitel firmy nejnižší důraz. Je to také proto, že je velice časově vytížen a již není v jeho silách studovat odbornou literaturu, na jejímž základě by sestavil finanční plán. Proto se také v další části odkrytí podnikových příležitostí věnuje možnostem financování nákupu nákladního automobilu.

5.2.4 Marketing a marketingový plán

Marketing není ve firmě Eurotransport zastoupen ani jedním zaměstnancem. Tudíž není sestaven ani marketingový plán. Důvod nesestavení plánu je stejný jako u finančního plánu, majitel firmy je velice časově vytížen.

5.2.5 Realizační etapa

Eurotransport zná dobře své cíle a také ví, jak těchto cílů případně dosáhnout. Ale nemá sepsány přesné kroky k dosažení těchto cílů a také eliminaci určitých rizik, které přináší okolí podniku. Tudíž majitel firmy nevlastní podklady pro realizační etapu.

5.2.6 Kontrolní etapa

Jestliže Eurotransport nemá sestavené přesné plány, jak dosáhnout cílů. Nemůže tento podnik měřit dosažené výsledky a porovnávat je s plánem. Případně korigovat a utvářet závěr na základě odchylek. Kontrolní etapa není také v této firmě využívána.

6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

6.1 Část analytická

6.1.1 Analýza faktorů makroprostředí

Nejpoužívanější metodou pro analýzu makroprostředí je tzv. PEST analýza. Zahrnuje tyto druhy faktorů: **politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické**. Cílem analýzy je, zjistit faktory, které mají pro firmu zásadní význam.

6.1.1.1 Politické a legislativní faktory

Za nejvýznamnější politické a legislativní faktory lze považovat: **členství země v EU, daňovou politiku státu a ostatní legislativu**, kterou musí firma provozující mezinárodní kamionovou dopravu na 3,5 tuny celkové hmotnosti dodržovat.

Daňová politika

Daňová politika hraje velkou roli v ovlivnění vedení firmy. Tato firma byla založena na základě koncesní listiny, proto spadá pod daň z příjmů fyzických osob. Tato daň se v průběhu let měnila. Vývoj daně z příjmů fyzických osob za roky 2005 - 2007 je znázorněna v tabulkách 1 a 2 na další straně. V roce 2005,2006,2007 se sazba daně závisela na velikosti základu daně. V letech 2008 – 2011 se daňová sazba ustálila na 15 % vždy. Pro podnik to tedy znamená, že daň bude ve výši 15 %. Mezi další nejdůležitější daně patří **daň silniční**. Od 1.1.2009 jsou vozidla nad 3,5 tuny určena k přepravě nákladů předmětem daně vždy, již nezáleží na registraci v České republice. Výše daně závisí na počtu náprav a hmotnosti v tunách. Tato firma zaplatí na silniční dani čtvrtletně za 4 nákladní automobily kolem 46 000,- Kč. Další důležitou daní pro činnost této firmy je **daň z přidané hodnoty**, jelikož se jedná o měsíčního plátce. Historický vývoj sazby DPH je znázorněn v tabulce 3, které se nachází na stránce číslo

13. U mezinárodní přepravy zboží se uplatňuje základní sazba daně ve výši 20 %. Pokud by podnik nebyl plátcem, znamenalo by to pro něj snížení nákladů za účetní externí firmu, protože by již nemusel každý měsíc podávat přiznání k dani z přidané hodnoty. Neměl by již povinnost daně z vystavených faktur. Ale také by si nemohl nárokovat odpočet daně z přidané hodnoty z pořízených věcí potřebných k podnikání (jako je např. automobil, výpočetní technika, ale také i pohonné hmoty). Pro podnik by to bylo značně nevýhodné. Do daňové politiky se zahrnují také odpisy, motorová vozidla se nacházejí v 2. odpisové skupině, odepisují se tedy po dobu 5 let. Budovy tato firma nevlastní, protože se jedná o malý podnik a ke své podnikatelské činnosti budovy nepotřebuje. Jak již bylo zmíněno majitel firmy vlastní malé kancelářské prostory v rodinném domě.

Tabulka 1: Daň z příjmu fyzických osob v roce 2005

2005			
Základ daně		Daň přesahujícího	Ze základu
od Kč	do Kč		
0	109 200	15 %	
109 200	218 400	16 380 Kč + 20 %	109 200 Kč
218 400	331 200	38 220 Kč + 25 %	218 400 Kč
331 200	a více	66 420 Kč + 32 %	331 200 Kč

Zdroj: www.ucetnikavarna.cz

Tabulka 2: Daň z příjmu fyzických osob v letech 2006, 2007

2006, 2007			
Základ daně		Daň přesahujícího	Ze základu
od Kč	do Kč		
0	121 200	12 %	
121 200	218 400	14 544 Kč + 19 %	121 200 Kč
218 400	331 200	33 012 Kč + 25 %	218 400 Kč
331 200	a více	61 212 Kč + 32 %	331 200 Kč

Zdroj: www.ucetnikavarna.cz

Tabulka 3: Historický vývoj sazby DPH

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1.1.1993 – 31.12.1994	23%	5%
1.1.1995 – 30.4.2004	22%	5%
1.5.2004 – 31.12.2007	19%	5%
1.1.2008 – 31.12.2009	19%	9%
od 1.1.2010	20%	10%

Zdroj: www.berne.cz

Členství země v EU

Členství země v Evropské unii značně ovlivňuje podnikatelskou činnost firmy, protože dováží zboží z České republiky do Německa, oba tyto státy jsou členy EU. Jedná se politickou a ekonomickou unii, jejímž cílem je vytvoření společného trhu a hospodářské a měnové unie, podpora rozvoje a růstu hospodářství, zvyšování zaměstnanosti a konkurenceschopnosti, zlepšování úrovně a kvality životního prostředí. Aby byly tyto cíle zabezpečeny slouží k tomu čtyři základní svobody vnitřního trhu: volný pohyb zboží, osob, služeb, kapitálu a také společné politiky Evropské unie v oblastech hospodářské soutěže, měnové unie a společné obchodní politiky.

Ostatní legislativa

Firma, která se zabývá mezinárodní nákladní dopravou nad 3,5 tuny celkové hmotnosti se musí zejména řídit podle dalších předpisů. V první řadě se jedná o **zákon č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích** a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění zákona č. 307/1999 Sb.. Tento zákon upravuje podmínky provozu vozidel na pozemních komunikacích a upravuje výkon státní správy a státního dozoru v oblasti podmínek provozu vozidel na pozemních komunikacích. Lze zde například najít certifikaci automobilů tzv. „homologaci“. Nákladní automobily lze uvést na trh v České republice

pouze pokud jsou schváleny Ministerstvem dopravy. Ke schválení je nutné předložit osvědčení o homologaci vydané pověřenými laboratoři v České republice nebo v zahraničí. Ve druhé řadě, je to **zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích** a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu). V tomto zákoně lze například najít maximální povolenou rychlost nákladních automobilů nad 3,5 tuny celkové hmotnosti (80 km/hod, v obci a při použití sněhových řetězů 50km/hod). Za třetí je to **zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě**, tento zákon upravuje podmínky provozování silniční dopravy silničními motorovými vozidly prováděné pro vlastní a cizí potřeby za účelem podnikání a obsahuje ustanovení o státním odborném dozoru a o pokutách se vztahující se na veškeré provozování mezinárodní silniční dopravy. Dalšími předpisy jsou: **Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů** v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, toto nařízení se věnuje zlepšení pracovních podmínek a bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích, také se věnuje problematice AETR. **Nařízení Rady č. 3821/85 o záznamovém zařízení** v silniční dopravě, nařízení se věnuje problematice záznamového zařízení, jako je montáž, technické požadavky, povinnosti řidiče i majitele vozidla. **Vyhláška MZV č. 108/1976 Sb. o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR)**, tato vyhláška popisuje, po jak dlouhé době musejí řidiči ukončit řízení a dodržet povinnou dobu odpočinku, co se počítá do doby odpočinku a kolik hodin týdně mohou řídit nákladní automobil. **Rozhodnutí Komise č. 2007/230/ES o formuláři o předpisech v sociální oblasti týkajících se činností v silniční dopravě**. Rozhodnutí uvádí, jak vypracovat formulář, který se používá při volnu řidiče z důvodu nemoci, čerpání řádné dovolené, a nebo pokud řidič řídil jiné vozidlo, které nepatří do oblasti působnosti **nařízení Evropského Parlamentu a Rady č. 561/2006**. **Vyhláška č. 522/2006 Sb., o státním odborném dozoru a kontrolách v silniční dopravě**, tato vyhláška popisuje příslušné předpisy Evropských společenství, stanovuje a upravuje jednotné postupy, co je předmětem kontrol a státního odborného dozoru v silniční dopravě a dále stanovuje vzor paměťové kontrolní karty. **Nařízení Rady č. 881/1992, o přístupu na trh silniční přepravy zboží** uvnitř Společenství na území nebo z území členského státu nebo procházející územím jednoho

nebo více členských států. Toto nařízení upravuje v mezinárodní silniční přepravě zboží pro cizí potřebu jízdy, které jsou provedené na území Společenství.

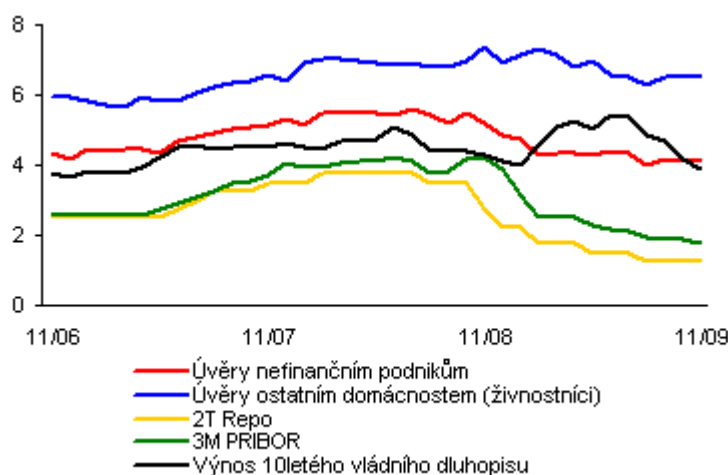
6.1.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují každého podnikatele. Eurotransport nejvíce ovlivňuje **směnný kurz**, protože obchoduje se zahraničím a dále vývoj **cen pohonných hmot**, která zásadně zasahuje do kalkulace nákladů. Mezi další ekonomické faktory patří **úroková míra, průměrná mzda a poplatky za užívání silnic a dálnic**.

Úroková míra

Úroková míra je jeden z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují podnikatele, hlavně při založení, vývoji či krizi podniku. Úroková míra určuje cenu kapitálu a jako většina ostatních cen je dána trhem bank, které poskytují úvěry a přijímají vklady a subjektů, kteří působí na kapitálovém trhu. Úrokovou míru také ovlivňuje centrální banka. Česká národní banka zveřejnila rozdíly ve vývoji klientských úrokových sazeb v České republice a v eurozóně. Tyto sazby jsou znázorněny na grafu 2. Snižování sazeb v průběhu roku 2009 v České republice nejvýrazněji ovlivnil pokles sazeb z úvěrů nefinančních podniků.

Graf 2: Měnově politické, tržní a klientské úrokové sazby z úvěrů nefinančním podnikům a živnostníkům v ČR (nové obchody, v %)



Zdroj: www.cnb.cz

Směnný kurz

Směnný kurz je další důležitý faktor, který velmi ovlivňuje Eurotransport, jelikož tato firma dopravuje zboží hlavně do Německa, a tudíž je vyplácena v eurech. Při výměně na české koruny, zde silně záleží na výši kurzu. U větších sum kurzový rozdíl může vytvořit značnou částku zisku či ztráty. Když česká koruna posiluje, tak pro tuto firmu to znamená menší příjem a je proto důležité se správně rozhodnout, kdy ke směně dojde. Jak je vidět z dalšího grafu 3, tak při zavedení eura v roce 1999 bylo euro v průměru ve výši 36,82 Kč, po roce 2000 již došlo k velkému poklesu skoro na 29,- Kč. Za necelých 10 let se česká koruna posílila a roce 2008 je již euro jen 24,94 Kč. Což se projevilo i v ziscích u této firmy. Propad eura se musel také zohlednit v cenách za provedené služby. Dále v roce 2009 došlo k silnému oslabení koruny z důvodu světové krize a výše směnného kurzu eura se posunula až na hodnotu 28,- Kč. Od této chvíle česká koruna opět posilovala až na hodnotu 24,- Kč za euro na začátku roku 2011.

Graf 3: Vývoj směnného kurzu rok 200-2010 CZK/EUR



Zdroj: www.kurzy.cz

Vývoj cen pohonných hmot

Ceny pohonných hmot jsou nejdůležitějším aspektem při kalkulaci cen pro Eurotransport. I desetihalérová částka může značně snížit či zvýšit náklady dané firmy na přepravu. Nákladní vozy této firmy používají jako pohonnou hmotu motorovou naftu, která je znázorněna na grafu 4. Zde je vidět, že za posledních 5 let cena stoupla, i když v roce 2008 došlo k mírnému poklesu. Nejmenší hodnota 23,75 Kč/litr pohonné hmoty v letech 2005 – 2010 byla zaznamenána v roce 2005 a nevyšší hodnota 35,04 Kč/litr motorové nafty byla zjištěna v půlce roku 2008. Po dosažení nevyšší hodnoty prudce klesla z důvodu světové krize a následně se její hodnota opět zvyšovala. Na konci roku 2010 již cena dosahuje výše 32,53 Kč/litr. Což je o 36,97 % více než na začátku roku 2005. Vývoj ceny pohonných hmot silně ovlivňují zahraniční nepokoje v zemích bohatých na ropu, jako například v roce 2011 v Libyi.

Graf 4: Vývoj cen pohonných hmot



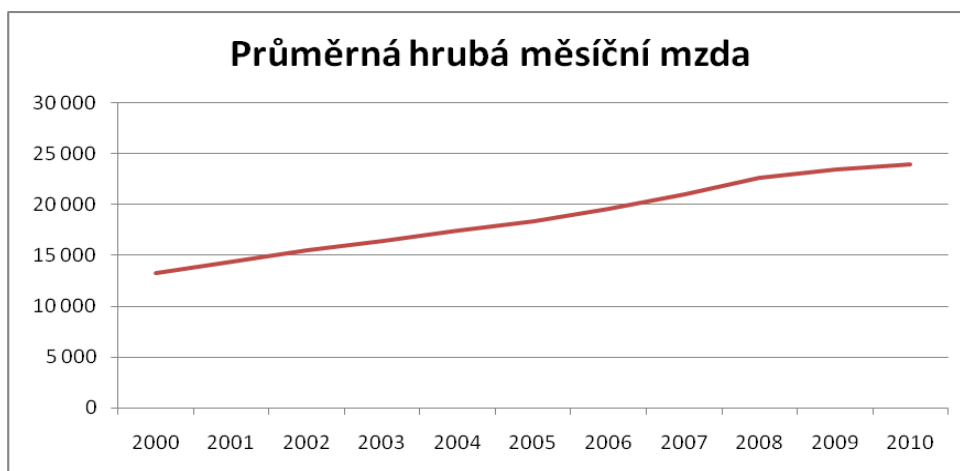
Zdroj: www.finance.cz

Průměrná mzda

Tento faktor ovlivňuje podnikatele z hlediska odměňování svých pracovníků, zaměstnavatel může touto cestou pracovníka motivovat k větším a bezchybnějším výkonům. Průměrná mzda v roce 2000 činila 13 219,- Kč za měsíc. V roce 2005 již

zaznamenala zvýšení o 5 125,- Kč a byla již na hodnotě 17 466,- Kč za měsíc. V roce 2010 je hodnota průměrné mzdy na hodnotě 23 951,- Kč za měsíc. Za 10 let se tedy průměrná mzda zvýšila o 10 732,- Kč za měsíc. S porovnáním s minimální mzdou, která činí 8 000,- Kč za měsíc pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou při týdenní pracovní době 40 hodin, je to o 15 951,- Kč za měsíc více. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy znázorňuje graf 5.

Graf 5: Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2000-2010



Zdroj: Český statistický úřad

Poplatky za užívání silnic a dálnic

Poplatky za užívání dálnic v České republice zaznamenaly v historii značný vývoj, od 1.1.2010 se pro motorová vozidla s povolenou hmotností nad 3,5 tuny nepožadují dálniční známky, ale platí mýtné za ujetý kilometr. Každé vozidlo nad 3,5 tuny celkové hmotnosti musí být pro placení mýtného vybaveno palubní jednotkou. Tato jednotka není přenosná na jiný automobil. Palubní jednotku lze pořídit na některém z 250 distribučních míst (více méně se jedná o čerpací stanice), zájemce musí složit zálohu 1550,- Kč, dále musí předložit doklady potřebné k řízení vozidla. Jednotka se musí předem nabít minimálně v hodnotě 500,- Kč a musí se na ní udržovat předplacený kredit. Některé čerpací stanice nabízejí jednotky placené na fakturu, ale je zde potřeba vlastnit jejich tankovací kartu. **Výše tarifu závisí: na třídě silnice, délce úseku, počtu náprav a emisní třídě vozidla.** Určitý poplatek za užití dálnice nebo

silnice se odečte po projetí mýtné brány. V **Německu** od 1.1.2005 zaručuje společnost Toll Collect úspěšný provoz mýtného systému pro nákladní automobily. Je zde potřeba instalace minipočítače v kabině kamionu. Výše tarifu je závislá také na třídě silnice, délce úseku, počtu náprav a emisní třídě vozidla. Plátce poplatku může zvolit levnější variantu, pokud tedy nevyužívá dálnice často, a tou je zaplacení poplatku předem tzn. před vjezdem na dálnici či silnici. Plátce předem určí délku úseku, počet náprav a emisní třídu na jejímž základě mu je vypočítán poplatek. Sazby mýtného v Německu jsou znázorněny v tabulce 5. Za užití vysokorychlostních silnic se v Německu neplatí.

Tabulka 5: Sazby mýtného v Německu

Kategorie	Emisní třída	Počet náprav	Cena/ km od 1.1.2009	Cena/ km od 1.1.2011
Kategorie A	S5, EEV třída 1	do 3 náprav	0,141 €	0,140 €
		od 4 náprav	0,155 €	0,154 €
Kategorie B	S4, S3 s PMK 2, 3 nebo 4	do 3 náprav	0,169 €	0,168 €
		od 4 náprav	0,183 €	0,182 €
Kategorie C	S3 bez PMK, S2 s PMK 1, 2, 3 nebo 4	do 3 náprav	0,190 €	0,210 €
		od 4 náprav	0,204 €	0,224 €
Kategorie D	S2 bez PMK, S1 a vozidla nespádající do kategorie emisní třídy	do 3 náprav	0,274 €	0,273 €
		od 4 náprav	0,288 €	0,287 €

Zdroj: www.toll-collect.de

6.1.1.3 Sociální a kulturní faktory

Nejvýznamnější faktor sociální a kulturní pro firmu EUROTRANSPORT je ochrana **životního prostředí**. Další faktory, které významně ovlivňují tento podnik jsou **pracovní síla** v Jihočeském kraji a **průměrný věk zaměstnanců**.

Ochrana životního prostředí

Tento faktor je důležitý pro zákazníky firmy, kteří dávají důraz na ochranu životního prostředí. Mohou se zajímat o to, čím je poháněn motor, v tomto případě je výhodou mít upravený motor na bionaftu. Výhoda bionafty je, že při spalování lépe shoří a tím snižuje kouřivost naftového motoru a emise polévatého prachu. Snižuje opotřebení motoru a prodlužuje životnost vstřikovacích jednotek, protože má vysokou

mazací schopnost. Další výhodou je, že je podstatně levnější než klasická motorová nafta a to je pro majitele nákladních vozů finančně velice zajímavé. Tato firma bohužel žádný z těchto nákladních vozů nevlastní.

Pracovní síla

Pracovní síla v Jihočeském kraji je také důležitým faktorem ovlivňujícím tuto firmu. V nákladní automobilové dopravě jsou zaměstnání převážně muži, ale i ženy nejsou výjimkou. Více bych se ale soustředila na pracovní sílu mužů. Pracovní sílu mužů v Jihočeském kraji v porovnání s Prahou a ostatními kraji je možno vidět v tabulce 6.

Tabulka 6: Pracovní síla

Pracovní síla	2007
<i>Česká republika celkem</i>	5 198 326,27
Praha	648 219,41
Jihočeský kraj	322 375,89
Ostatní kraje celkem	4 227 730,97
<i>Muži</i>	2 929 669,38
Praha	351 570,65
Jihočeský kraj	181 956,21
Ostatní kraje celkem	2 396 142,52
<i>Ženy</i>	2 268 656,88
Praha	296 648,76
Jihočeský kraj	140 419,68
Ostatní kraje celkem	1 831 588,44

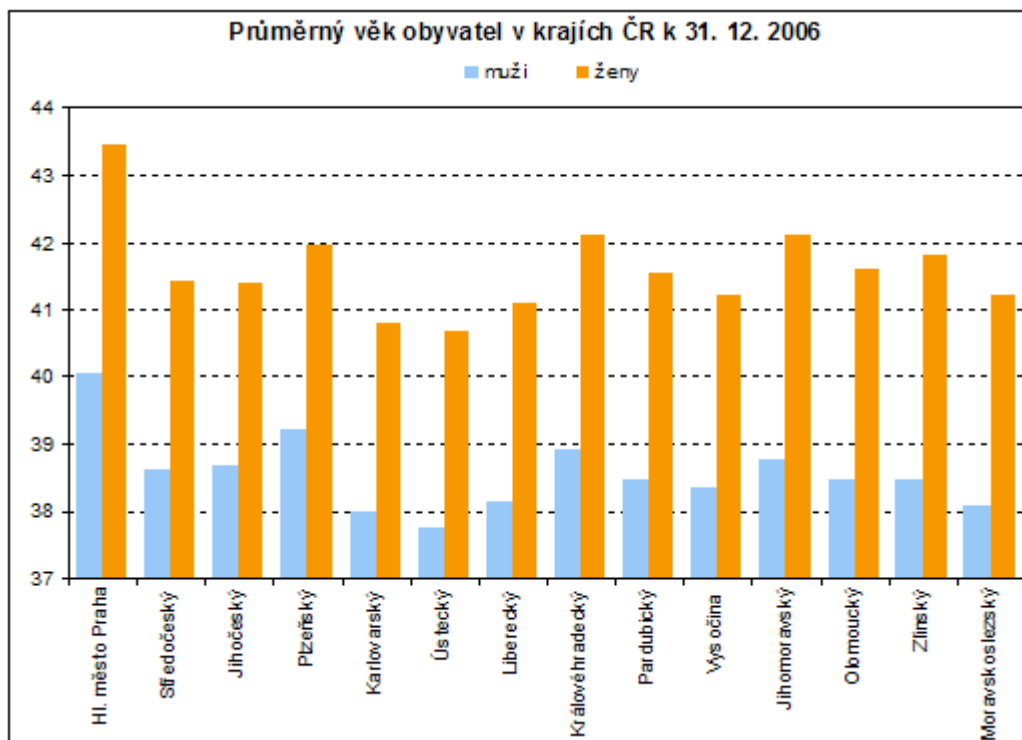
Zdroj: Český statistický úřad

Průměrný věk zaměstnanců

Průměrný věk je dalším faktorem, který ovlivňuje firmu. Z grafu 6 je vidět, že v Jihočeském kraji je průměrný věk mužů okolo 39 let, je zde znázorněno porovnání i s jinými kraji. A nastává otázka, zda je lepší zaměstnat staršího řidiče, který má zkušenosti, a nebo zaměstnat někoho v mladším věku, který je ochotný více pracovat a více se učit. Majitel firmy preferuje obojí. Zaměstnává jak mladé řidiče, tak i starší zkušené. Dalo by se říci, že lidé v mladším věku více hazardují se životem, což je pravda. Ale majitel podniku zaměstnává mladé řidiče a má k nim kladný vztah, jelikož

je naučí zacházet s nákladním vozem podle jeho představ, aby automobil natolik neopotřebovávali. Také díky dobrému ohodnocení může ovlivňovat jejich přístup k práci.

Graf 6: Průměrný věk obyvatel v krajích



Zdroj: Český statistický úřad (2009)

Požadavky pro profesi řidiče

K tomuto povolání není potřeba vysokého vzdělání, majitel firmy dává přednost spolehlivosti, pracovitosti a preciznosti ze strany zaměstnanců. Zájemci musejí vlastnit profesní průkaz, který obsahuje:

- **řidičský průkaz C+E** – k získání tohoto řidičského oprávnění je nejdříve potřeba vlastnit řidičský průkaz C, který je jen pro nákladní automobil a proto vlastník tohoto oprávnění nemůže řídit tahač s návěsem, z důvodu délky jízdní soupravy. Proto si musí přidělat řidičské oprávnění pro skupinu E. Práci řidiče v nákladní dopravě může vykonávat osoba, která dovršila 21 let a musela odjet určitý počet hodin (140 hodin) s instruktorem.

- **psychologické vyšetření**
- **kompletní lékařské vyšetření**
- **splněny závěrečné zkoušky k profesnímu průkazu**

6.1.1.4 Technické a technologické faktory

Tyto faktory mají pro zvolenou firmu **nejdůležitější význam**, jelikož vývoj nových nákladních automobilů, jak z hlediska **nosnosti, velikosti a inovací** jejich funkcí, se rozvíjí nezastavitelně rychle. Zákazník dává přednost podnikům, které mohou velké množství zboží, v co nejkratším čase přepravit na sjednané místo. Obrovskou výhodou mají ty podniky, které mohou svůj vozový park v krátkém čase obnovovat. Firma vlastní nákladní automobily značky **SCANIA** a **VOLVO**. Proto považují za důležité se zmínit o vývoji technologií u těchto značek. Pro podnikatele v silniční přepravě je **nejdůležitější konstrukce nákladních automobilů**, u značky SCANIA je zaměřena na **nejnižší provoz a na co nejvyšší časové vytížení**. SCANIA má nyní nabídku vozidel rozsáhlejší než kdykoli předtím, uvedla na trh tři nové řady nákladních automobilů. Jejich **nejdůležitějším úkolem** bylo posílit **výdělečné schopnosti vozidla a vytvořit lepší pracovní prostředí pro řidiče**. Vznikly tedy konkurenceschopné tahače a podvozky s označením P-, R- a T-. Tyto řady tvoří celkem na 450 základních modelů s rozsáhlou škálou možností specifikací podle konkrétního způsobu použití vozidla. Nabídka se týká 3 druhů přepravy, jedná se o dálkovou, stavební a rozvázkovou. Celková hmotnost soupravy se pohybuje od 16t až po 150t. Řada P- a R- se týká všech druhů přeprav a řada T- je určena pro dálkový a stavební provoz. U všech těchto automobilů je možnost využít je v **nejrůznějších speciálních přepravních odvětvích**. Naopak společnost VOLVO v lednu 2009 uvedla na trh **nejvýkonnější nákladní vůz na světě** Volvo FH16 a nyní se věnuje **kompletnímu obnovení nabídky motorů**. Nová řada motorů obsahuje všechny verze 7 litrových a 13 litrových motorů Volvo Trucks, které nyní vyhovují požadavkům emisní normy Euro 5, tyto motory mají **značně sníženou hlučnost**. Díky celé řadě technických vylepšení zaměřených na **zjištění optimálního spalování a novému katalyzátoru SCR** bylo dosaženo **zvýšení výkonu a současného snížení emisí a spotřeby pohonných hmot**. Dále se společnost Volvo Trucks snaží o **snížení spotřeby pohonných hmot a tím snížit náklady pro podnikatele**, povedlo se jim

snížit spotřebu pohonných hmot až o 3 procenta u vozů vybavených 13 litrovým motorem Volvo. Což je pro podnikatele velice zajímavé. Znamená to značné snížení nákladů, tím si mohou dovolit snížit cenu za provedené služby, být tak více konkurenceschopní a získat další zákazníky. Mezi další významné značky nákladních automobilů patří **MAN a DAF**. MAN nabízí nákladní automobily řady MAN TGX, které byly oceněny titulem „Truck of the Year 2008“. U této řady je možnost úspory paliva v dálkové dopravě až 3 litry motorové nafty na 100 kilometrů bez technicky náročných opatření. Nákladní automobily představují vynikající aerodynamiku, jedná se o 4 % lepší součinitel odporu vzduchu a odlehčená konstrukce vozidla vedou ke snížení spotřeby paliva a snížení hlučnosti až o 30 % ve srovnání s předchozím modelem TGA. Společnost DAF uvedla na trh řadu DAF XF 105, kde nabízí 12,9 litrový motor Paccar MX, který podává vynikající výkon od 410 – 510 koní a vysoký točivý moment od 2000 – 2500 Nm s maximálním točivým momentem v pásmu od 1000-1400 ot/min. Po telefonickém rozhovoru s technikem ze společnosti Baumrukr, s.r.o. lze mezi další vývoj zařadit pokusy automobilek o nový alternativní pohon nákladních automobilů, jedná se zejména o vodík. Tento vývoj je zatím ve fázi testování a žádný nákladní automobil na tento pohon nebyl sériově vyroben. Dalším alternativním pohonem je plyn, lze říci, že tento pohon je značně nevýhodný. Velkou nevýhodou je potřeba obrovské nádrže na plyn, která i přes svou velikost nezajistí dlouhý dojezd nákladního automobilu. Firma Hanzalík již takovéto speciálně upravené nákladní automobily vlastní, ale používá je pouze pro tuzemské zakázky. Proto pohon v podobě plynu je v mezinárodní nákladní dopravě bezpředmětný. Mezi další technický a technologický faktor lze zařadit možnost prodloužení délky jízdní soupravy, v České republice a Německu je délka upravena zákonem, tudíž dlouhé soupravy zde nejsou povoleny. Povoleny jsou například ve Skandinávských zemích a Austrálii.

6.1.1.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Na základě zjištěných údajů z analýzy makroprostředí tzn. PEST analýzy lze říci, že mezi nejdůležitější faktor, který ovlivňuje firmu Eurotransport, patří **technické a technologické faktory**, protože bez kvalitních nákladních vozů nemůže majitel firmy uspokojovat přání a potřeby zákazníků. Majitel firmy by u pořízení nových nákladních

automobilů měl dbát na možnost úspory pohonné hmoty, jak již bylo zmíněno, zatím není potřeba vyhledávat nákladní automobily s jiným alternativním pohonem, protože je to značně nevýhodné. Mezi další kritérium pro pořízení nákladní vozu patří emisní norma Euro 5, která zaručuje snížení emisí a dále aerodynamika nákladního vozu, která umožňuje snížení spotřeby pohonné hmoty. Dalším důležitým faktorem jsou **ekonomické faktory**, jedná se především o **vývoj ceny pohonných hmot, směnný kurz, úroková míra a poplatky za užívání silnic a dálnic**. Všechny tyto veličiny silně zasahují do velikosti zisků této firmy. Cena pohonné hmoty se na začátku roku 2011 pohybuje kolem 34,- Kč/litr motorové nafty. Úroková míra zaznamenala značný pokles, proto je výhodné financovat další rozvoj podniku cizím kapitálem. Směnný kurz na začátku roku 2011 je ve výši 24,- Kč/Euro. **Politické a legislativní faktory** také silně ovlivňují Eurotransport. Především se jedná o **členství země v Evropské unii**, kde je důležité, že nákladní automobily nemusí dlouhé hodiny čekat na hraničních přechodech. **Daňová politika** je také velice důležitá, protože majitel firmy je povinen platit **daň z přidané hodnoty, daň silniční a daň z příjmu fyzických osob**. Také ostatní **legislativa**, podle které se musí firma podnikající v mezinárodní nákladní dopravě provozované vozidly nad 3,5 tuny řídit, jedná se například o **zákon č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě** a ostatní zákony, vyhlášky a nařízení viz. Politické a legislativní faktory – Ostatní legislativa. Legislativu nesmí majitel podniku v žádném případě podcenit. V případě nedodržení zákonů, vyhlášek a nařízení může dojít k vysokým sankcím, které by snížily případný zisk. Posledním faktorem ovlivňujícím Eurotransport jsou **sociální a kulturní faktory**. Mezi nejdůležitější patří **ochrana životního prostředí**, protože na ní společnost stále více klade důraz, proto by se firma měla orientovat na ekologičtější provoz svých nákladních automobilů například pořízení motorů splňujících Normu 5, mohlo by to znamenat značnou výhodu nad konkurencí. Dále jsou to **požadavky pro profesi řidiče**, protože bez kvalitních zaměstnanců nelze úspěšně existovat na trhu. Ostatní zmíněné faktory také ovlivňují tento podnik, ale již ne tak silně. Ovlivnění zisku těmito faktory se pohybuje v menších finančních částkách.

6.1.2 Analýza konkurence

6.1.2.1 Stávající konkurence

V oblasti mezinárodní nákladní dopravy, provozované vozidly nad 3,5 tuny podniká značná část firem i spedic. Musí se jednat o podniky, které vlastní velkokapacitní nákladní vozidla. Ve své práci zmiňují pouze konkurenci, která má klíčový význam, protože jinak bych sestavila nekonečný seznam podniků.

Klíčová konkurence:

KAREKA, spol. s.r.o. se sídlem v Ústí nad Labem byla založena jako joint venture⁵⁾ v roce 1996. V tomto shledávám velkou výhodu, protože společnost mohla ve svých začátcích disponovat daleko vyšším vstupním kapitálem. Kareka je spediční společnost, která má zakázky po celé Evropě a specializuje se na velkoobjemovou přepravu. Svě know-how vidí ve výměnných nástavbách a také v perfektním dispečinku. Výměnné nástavby jsou kompatibilní se železnicí, je zde možné použití vysokozdvíhových vozíků i nakládka ve dvou patrech je částečně možná. Délka soupravy může být 7,80 m a výška 3 m. Ložná kapacita je 19 europalet a zákazník může zatížit tyto vozy do 12 tun. Společnost disponuje 120 vozidly, mezi které patří Jumbo pevné nástavby, tahače pro výměnné nástavby, návěsy a také menší vozidla pro expresní služby. Společnost dosud přepravovala zboží pro automobilový průmysl, kosmetický a hygienický průmysl, pro telekomunikace a pro výrobce domácích spotřebičů. Mezi její nejvýznamnější klienty patří: Austroflex Rohr-Isoliersysteme GmbH, Esselte Leitz GmbH & Co. KG, International Metal Plast spol. s.r.o.. Již z názvů je poznat, že se jedná hlavně o německé firmy.

CM TRANSPORT TACHOV s.r.o. jedná se o dopravní a spediční společnost, která byla založena v roce 1995 jako nástupnická organizace firmy Milan Čmiko, CM Transport, která vznikla již v roce 1991. Činnost firmy je zaměřena na poskytování

⁵⁾Vytvoření nové společnosti (většinou akciové společnosti) domácí firmou s další firmou zahraniční.

komplexních služeb v oblasti vnitrostátní a mezinárodní dopravy, celních deklarací, vytěžování vozidel a také zajišťuje skladování zboží. V současnosti společnost provozuje 131 vozidel značky, SCANIA, DAF, MERCEDES a RENAULT převážně s přípojnými vozidly značek PANA V a SCHWARZMULLER. Převážně se orientuje na efektivní dopravu zboží velkokapacitními vozidly s objemovou kapacitou 90 – 120 m³(krychlové) a plošnou kapacitou 30 – 38 europalet s celkovou tonáží do 40 tun. 65% vozidel z jejich vozového parku splňuje ekologickou normu EURO 5 a zbývajících 35% normu EURO 3. Společnost spolupracuje s dopravci, kterých je nyní 32 a jsou pečlivě vybírání a prověřování z hlediska kvality poskytovaných služeb.

ŠMIDBERSKÝ TRANSPORT, a.s., v historii silně ovlivnila Eurotransport. jelikož mu již dříve přebrala značnou část jeho zakázek, kvůli nedostatku času majitele firmy. Tato společnost se v roce 2007 stala součástí C.S.CARGO a.s., jedná se o společnost, která se věnuje logistickým službám, která vznikla v roce 1995.

CN CARGO s.r.o. se sídlem ve Vodňanech zajišťuje nákladní dopravu a také služby týkající se logistiky. Společnost vznikla v roce 1996, původně fungovala bez vlastního vozového parku, poskytovala pouze spediční služby. Postupem času došlo k nákupu vlastních vozidel a nyní se mezi vozidly nachází také vysokoobjemové návěsy Low Deck a také soupravy, které vlastní až 38 paletových míst.

Také firmu KLAUS, pila Kladrubce považuje Eurotransport za silného konkurenta, tento podnik se věnuje převážně výrobě palet, beden a deklů, nákup řeziva a palet, pilařské výrobě. Dříve majitel firmy pro tento podnik zajišťoval zakázky, ale v současné době také vlastní své velkokapacitní nákladní vozy, tudíž firma EUROTRANSPORT přišla o svého zákazníka.

Hodnocení výše zmíněné konkurence je znázorněno v tabulce 7 na následující straně.

Tabulka 7: Hodnocení konkurence

		Klíčové faktory pro hodnocení					Suma
		Kvalita služeb	Image podniku	Užitá technologie	Reklama	Finanční situace podniku	
Eurotransport		9	7	8	3	6	33
Konkurenti	Kareka, spol. s.r.o.	9	9	9	6	7	40
	CM Transport Tachov s.r.o.	8	8	7	5	6	34
	Šmidbreský Transport, a.s.	8	7	6	3	6	30
	CN Cargo s.r.o.	7	7	5	4	6	29
	Klaus, pila Kladrubce	8	6	6	3	5	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr: Z hlediska množství podniků v této oblasti činnosti, považují rivalitu mezi konkurencí za extrémně vysokou.

6.1.2.2 Noví konkurenti

V dnešní době zakládat nový podnik je značně náročné, k provozování mezinárodní dopravy nákladními vozidly je potřeba vysokého vstupního kapitálu, protože k této činnosti je potřeba kvalitní technologie a technika, která není lehce finančně dostupná. Také je potřeba k této činnosti vlastnit odbornou a finanční způsobilost. Vstup na trh je také složitý, protože většinou firmy věnující se dřevovýrobě se snaží vlastnit vlastní vozový park a být celkově samostatní. Nyní v roce 2009 se objevil na trhu jediný nový konkurent a to firma Pilous, s.r.o.. Tato firma se věnuje dřevovýrobě a již má svého dopravce pro své zakázky. Nejedná se o přímého nového konkurenta, nicméně Eurotransport tato firma silně ovlivní, protože podnik Pilous s.r.o. vyhrál konkurz u německé společnosti BMW a od 1.4.2009 dodává palety do BMW. Tyto zakázky vlastnila firma Plíva a majitel firmy je jejím dopravcem, proto když se jeho zákazníkům sníží poptávka, sníží se i výnosy u majitele firmy.

Závěr: Hrozba vstupu nových konkurentů je nízká z důvodu potřeby vysokého vstupního kapitálu.

6.1.2.3 Substituty

V mezinárodní silniční dopravě provozované vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti, lze najít jen velmi málo substitutů. K této činnosti a k uspokojení svých zákazníků, potřebuje podnikatel nákladní automobil, a tudíž silniční dopravu. Další možnosti dopravy, jako je železniční či vodní přeprava, zákazníci Eurotransport neupřednostňují. Protože nemají přístup k železniční stanici nebo říčnímu doku. Při železniční přepravě by zákazníci museli také objednat nákladní automobil, aby zboží na železniční stanici naložil a dovezl do sjednaného místa, říční přeprava mezi Českou republikou a Německem je značně komplikovaná. Dalším substitutem je kombinovaná doprava tj. spojení silniční dopravy s železniční či vodní, například celý nákladní automobil najede na vlak a část úseku je zkrácena pomocí železniční dopravy. Tato doprava by pro zákazníky byla značně nevýhodná, protože se jedná o relativně krátké vzdálenosti a přeprava jejich výrobků by se prodražila. Za nejjednodušší a nejlevnější tedy považují silniční přepravu zboží.

Závěr: Hodnota substitutů je velmi malá.

6.1.3 Analýza trhu

Před analýzou trhu, považují za důležité určit, kdo je hlavním zákazníkem firmy Eurotransport. Klientem tohoto podniku nejsou koneční spotřebitelé, ale většinou české firmy, které vyrábí a distribují dřevěné obaly do Německa. Může se jednat o europalety, speciální palety, palety pro automobilový průmysl, palety pro strojní průmysl, dřevěné bedny na různé druhy zboží a celou řadu dalších produktů např. nábytek a potraviny. Německé firmy distribují koupené palety do dalších výrobních společností. Tudíž se zaměřím i na německý trh, bez kterého by české podniky zabývající se výrobou palet i firma Eurotransport měly značné finanční problémy, a nebo by dokonce zanikly.

6.1.3.1 Rozměr trhu

Podle seznamu podniků se v Německu zabývá prodejem palet 1 118 společností. V České Republice se výrobě dřevěných obalů věnuje nejméně 136 firem, z toho do

jižních Čech patří pouze 11 evidovaných podniků. Majitel firmy se zaměřuje na jižní Čechy, protože např. místo naložení v severních Čechách by mělo za následek zvýšení nákladů a to za pohonné hmoty, opotřebení vozidla a mzda zaměstnance, kdy by vozidlo jelo prázdné na smluvené místo. Toto zvýšení by mělo za následek značné zvýšení ceny za ujetý kilometr a podnik by se stal méně konkurenceschopným.

6.1.3.2 Struktura a požadavky trhu

Jak bylo již zmíněno v charakteristice odvětví dle Českého statistického úřadu z let 2000 – 2005 podniká v dopravě (OKEČ 60-63) na konci roku 2005 právnických a fyzických osob celkem 44 981. Velikost podniků je odlišná od velkých společností, které vlastní přes 100 nákladních vozů k malým podnikům, jako je např. firma Eurotransport, která vlastní pouze 4 vozy. Začínající podnikatel v tomto odvětví musí nejprve úspěšně složit zkoušky, které vedou k získání odborné způsobilosti pro vnitrostátní nákladní dopravou provozovanou vozidly nad 3,5 t celkové hmotnosti a následně způsobilosti pro mezinárodní nákladní dopravou provozovanou vozidly nad 3,5 t celkové hmotnosti. Tato zkouška se skládá ze dvou částí: testové otázky a případová studie. Po získání odborné způsobilosti musí podnikatel zažádat u živnostenského úřadu o koncesní listinu, protože se v mezinárodní nákladní dopravě provozované vozidly nad 3,5 t celkové hmotnosti jedná o koncesovanou živnost. Dále by měl začínající podnikatel disponovat velkým vstupním kapitálem, protože např. cena nové Scania – Lowdeck se pohybuje okolo: 75 000,- Euro za tahač a 88 000,- Euro za návěs tzn. při 24,37 Kč/Eur je cena soupravy 3 972 310,- Kč. Cena Volva – Tandemová souprava se pohybuje kolem 57 500,- Eur. Informace o ceně není bohužel z prodejny Volva, ale z prodejny ojetých vozů. Jedná se tedy o ojetou tandemovou soupravu. Při kurzu 24,37 Kč/Eur je cena soupravy 1 401 275,- Kč. Zákazníci těchto podniků upřednostňují přesnost, spolehlivost a rychlost dodání za co nejnižší cenu. Také je pro ně důležitá nosnost vozidla a počet palet, které mohou naložit. Podnik musí za maximálně splnit požadavky zákazníka, jinak by neobstál v tak vysoké konkurenci.

6.1.3.3 Vývojové trendy trhu

Podle ročenky dopravy z roku 2005 v období od roku 2000 jsou zcela výjimečné ukazatele růstu kamionové dopravy – na silnicích je přírůstek okolo 80 %, na dálnicích 160 %, celkem na silniční a dálniční síti 105 %. Obdobná čísla dosud nikdy nebyla zjištěna. Na tak výrazný růst kamionové dopravy měl mimořádný vliv vstup České republiky do Evropské unie, konkrétně zrušení celní kontroly na hranicích. To přineslo značné zrychlení cesty, zejména po dálnicích. Největší nárůst je v úseku Plzeň – Rozvadov. V této souvislosti je zajímavé, že zatímco na hraničním přechodu Rozvadov kamionová doprava výrazně vzrostla, na ostatních hlavních silničních přechodech na západ stagnovala nebo případně dokonce poklesla. Hraniční přechod Rozvadov také často využívá firma Eurotransport. Na celé dálniční síti je mimořádně vysoký podíl těžkých vozidel (41 %), na silničních je to jen asi 22 %. Podíl kamionové dopravy na dálnicích je skoro 13 %, v úseku Plzeň – Rozvadov 20 %. Protože se podnik z 99 % specializuje na přepravu různých druhů palet, považují za důležité získat informaci o následném vývoji trhu s paletami. Ze získaných informací od majitele podniku Dřevovýroba Zbyněk Koptík jsem zjistila, že trh s paletami se bude nadále rozrůstat. Nehrozí zde, že by se jeho odběratelé rozhodli odkupovat již použité palety, protože dbají na vysokou kvalitu. Jedná se tedy o významné německé společnosti viz. BMW, pro které by nepřicházelo v úvahu prodávat své výrobky na již použitých paletách.

6.1.3.4 Dodavatelé nákladních automobilů

Eurotransport se věnuje mezinárodní nákladní dopravě provozované vozidly nad 3,5 tuny. K této činnosti potřebuje nákladní automobily s co největší nosností a s tažnou schopností, důležitá je také nízká spotřeba, která silně ovlivní cenu za provedené služby. Mezi další kritéria pro nákup nákladního automobilu patří: stáří automobilu, cena a ochrana životního prostředí. Jak již bylo několikrát zmíněno, **nejdůležitější v této oblasti je odvézt co nejvíce zboží, v krátkém čase a za co nejnižší cenu**. Na trhu je široká nabídka nákladních automobilů s různou nosností i obsahem, proto není těžké nákladní automobil pořídit. Jelikož se jedná o značně vysokou investici, pořizuje majitel podniku nákladní vozy v delším časovém horizontu.

Klíčovní dodavatelé:

Scania Czech Republic s.r.o., dceřiná společnost švédské firmy Scania CV AB, působí v České republice od roku 1994. Za dobu působení na českém trhu si vybudovala pevnou pozici. Jedná se o nejvýznamnějšího dodavatele těžké nákladní techniky. Kromě prodeje nových nákladních automobilů poskytuje také servis i prodej náhradních dílů. V loňském roce bylo v České republice zaregistrováno 1381 nových nákladních automobilů této společnosti. Jedná se o kvalitní vozy, které jsou značně spolehlivé. Proto majitel firmy tuto značku preferuje.

Společnost Volvo Trucks je dnes třetím největším výrobcem těžkých nákladních vozů na světě a vytváří spolehlivá přepravní řešení pro klienty po celém světě. Považuje za důležité pro zákazníky, aby prodávané nákladní vozy byly co nejméně poruchové, a proto se jedná o kvalitní automobily. Společnost si také uvědomuje, že je značně významné mít co nejnižší spotřebu a pro veřejnost co nejmenší zatížení pro životní prostředí, proto se snaží o snížení emisí oxidu uhličitého, již se jim to povedlo o 20%. Toho bylo možné dosáhnout především díky zvýšení účinnosti motorů, vylepšením převodovek a snížením aerodynamického a valivého odporu. Dále se společnost zabývá také intenzivním výzkumem pohonných hmot, jako jsou paliva typu DME nebo bioplyn a pracuje na dalším zdokonalování účinnosti stávajících motorů.

MAN užitková vozidla Česká republika spol. s.r.o. je výhradní dovozce produktů společnosti MAN Truck & Bus AG pro Českou republiku. Zajišťuje prodej nákladních automobilů, autobusů, komunálních a použitých vozidel. Zároveň poskytuje servis a prodej náhradních dílů. Výrobní program nákladních vozů představuje ucelenou škálu užitkových vozidel v hmotnostních kategoriích od 6 tun až po speciální vozidla s hmotností 50 tun. Řada těžkých tahačů zahrnuje i vozidla určená pro soupravy s celkovou hmotností do 250 tun.

Společnost DAF Trucks N.V. je dceřiná společnost ve stoprocentním vlastnictví severoamerické obchodní společnosti Paccar Inc. DAF pracuje na principu „Výroby na zakázku“. Znamená to, že všechna vozidla jsou vyrobena dle individuálních přání

zákazníků. Výroba začíná pouze po obdržení objednávky od zákazníka. Společnost má výrobní zařízení v Einhovenu v Nizozemsku a ve Westrio v Belgii. Díky vysoké úrovni efektivity a špičkovým výrobním postupům a produktům si společnost získala silnou pozici na vysoce konkurenčním evropském trhu.

6.1.2.2 Zákazníci

Firma Eurotransport se věnuje hlavně přepravě palet, palety mohou být různých rozměrů, ale nejvíce zakázek se pohybuje okolo europalet. Majitel firmy se nebrání zakázkám jiného druhu, ale od těchto níže zmíněných zákazníků má relativně denní vytížení svých nákladních vozů a zakázky jiného druhu by časově nesplnil. Proto se zaměřím na nejdůležitější zákazníky. Mezi ostatní zákazníky, kteří nehrají tak důležitou roli patří například firmy: Jungwirth Nová Ves a Supter Dačice.

Hlavní zákazníci:

WICH Vertriebs GmbH, tato německá firma se věnuje výrobě palet a dřevovýrobě. Vyrábí standardní palety i specializované, pro představení jsou ukázané na obrázku 9 a 10. Na trhu působí již přes 40 let. Zakládá si na vysoké kvalitě a přesném čase dodání. Od roku 1993 má výrobu v České republice. Tato firma je nejhlavnějším zákazníkem Eurotransport, spolupracuje s ní již od počátku svého podnikání a má dobré vztahy s majitelem společnosti panem Wichem.

Obrázek 9: Paleta standardní



Zdroj: www.wich-paletten.de

Obrázek 10: Paleta specializovaná

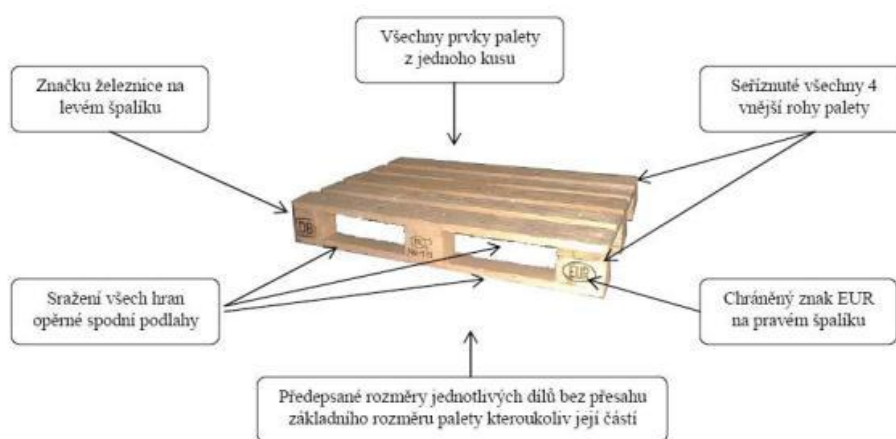


Zdroj: www.wich-paletten.de

Dalším důležitým zákazníkem je Dřevovýroba Zbyněk Koptík, jedná se o soukromou firmu na výrobu palet. Nejvíce se věnuje výrobě europalet, která je znázorněná

a popsána na obrázku 11. Tento podnik má sídlo v České republice v Písku a také exportuje palety do Německa. Pro majitele firmy znamená sídlo v Písku značnou výhodu, jelikož zaměstnává 2 zaměstnance, kteří mají bydliště v Písku, tím pádem při čekání na naložení si mohou odpočinout doma a pokud mají rodinu, věnovat se i částečně rodině.

Obrázek 11: Popis palety



Zdroj: www.europal.cz

Také firma Jiří Plíva – Brloh u Písku se zabývá výrobou europalet, která je znázorněna také na obrázku 11 a hraje důležitou roli v zákaznících Eurotransport.

Závěr: Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, diktují si podmínky. Mezi rozhodující podmínky patří přesný termín splnění zakázky, vysoká nosnost a velikost prostor pro náklad nákladního automobilu a také cena za ujetý kilometr. Na trhu je velká část firem poskytující služby v oblasti mezinárodní kamionové dopravy provozované vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti, a tudíž si zákazníci mohou vybírat mezi firmami, které by splňovaly přesně jejich požadavky a přání.

6.1.4 Analýza prodejů vybrané firmy

Podnik pana Cibuzara bohužel nevede žádnou knihu objednávek, na jejímž základě by dělal týdenní či měsíční analýzu prodejů. Majitel firmy vystavuje faktury na základě zapsaných údajů od řidičů. Každý řidič musí zapisovat čas odjezdu, čas příjezdu, stav tachometru a také číslo dodacího listu nebo číslo nákladního listu – CMR do tzv. stazky. Proto se zaměřím na roční náklady, výnosy a zisk před zdaněním. Firma Eurotransport si nepřála mít zveřejněné přesné údaje o výnosech, nákladech a zisku. Proto jsou údaje nacházející se v tabulce 5 pod textem zkrácené. Nicméně se snažím udávat údaje, které dobře charakterizují vývoj mezi lety 2007 až 2010.

Tabulka 5: Náklady, výnosy, zisk před zdaněním

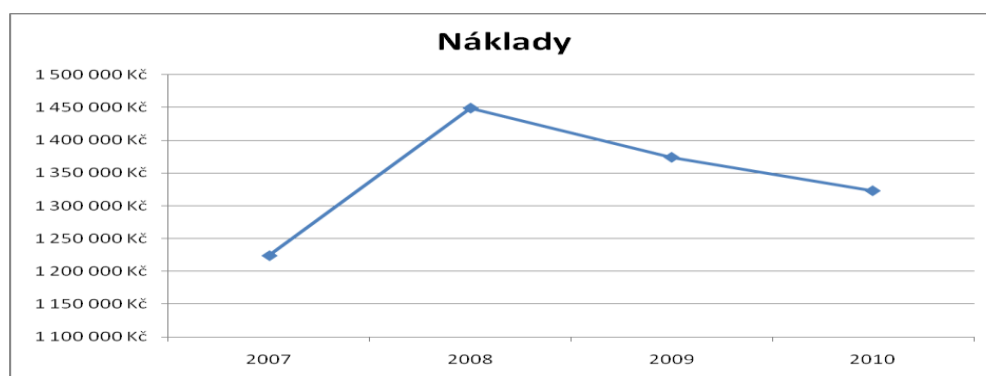
	Náklady	Výnosy	Zisk před zdaněním
2007	1 224 000 Kč	2 000 000 Kč	776 000 Kč
2008	1 449 000 Kč	1 850 000 Kč	401 000 Kč
2009	1 374 000 Kč	1 893 000 Kč	519 000 Kč
2010	1 323 000 Kč	2 113 000 Kč	790 000 Kč

Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

V grafu 7 je patrné z křivky nákladovosti, že podnik zaregistroval mezi roky 2007 a 2008 prudký nárůst nákladů, z důvodu větších výdajů na generální opravy techniky. Náklady firmy v dalších letech postupně klesaly. Podniku se snížila poruchovost vozů, ale zvyšování ceny pohonných hmot mělo za následek, že náklady nemohly klesnout na původní hodnotu z roku 2007. Mezi cíle Eurotransport patří snížení nákladů, které má být dosaženo snižováním výdajů za pohonné hmoty. K tomuto snížení by mělo dojít v důsledku nakupování levnější motorové nafty například pomocí uzavření výhodných smluv s čerpacími stanicemi, protože spotřeba Scanie Lowdecku na sto kilometrů je 29 litrů a u Volva Tandemové soupravy je to 31 litrů. Znamená to tedy, že pokud počítáme cenu 33,- Kč za litr nafty. Je spotřeba na sto kilometrů u Lowdecku 957,- Kč a u Tandemové soupravy 1023,- Kč. Například délka vzdálenosti mezi místem naložení v Českých Budějovicích a místem vyložení v Neutraublingu (Německo) je 243 kilometrů. Znamená to tedy, že náklady na pohonné hmoty u Lowdecku činí 4 651,- Kč

a u Tandemové soupravy 4 972,- Kč. Ceny jsou počítány i se zpáteční cestou, jelikož firma Eurotransport zatím nevyužívá možnosti zpátečních zakázek. Pokud by ale majitel firmy nakoupil diesel o tři koruny levněji, došlo by k radikálnímu snížení nákladů na pohonné hmoty. Náklady u Lowdeku by klesly na 4 228,- Kč (což je o 423,- Kč méně) a u Tandemové soupravy na hodnotu 4 519,- Kč (což je o 453,- Kč méně). Zde je vidět, jak silně ovlivňuje zisk cena pohonné hmoty. Majitel podniku velice zohledňuje, jak zaměstnanci zacházejí s jeho vozem. Pokud vede jejich styl jízdy ke snižování spotřeby na 100 kilometrů, majitel podniku tuto skutečnost zohlední také v jejich mzdovém ohodnocení. Vliv na výši jejich mzdy má také to, jak s nákladním automobilem zacházejí. Pokud je nízké opotřebení nákladních automobilů a také malá poruchovost, která je ovlivněna stylem jízdy, je tento zaměstnanec ohodnocen vyšší mzdou.

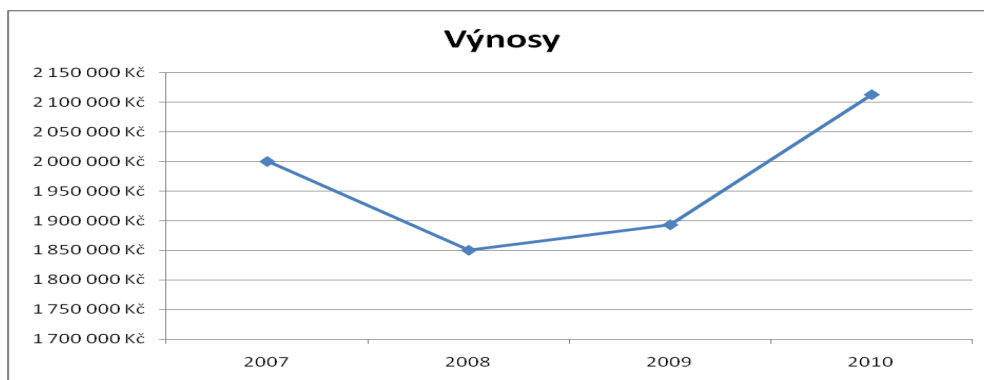
Graf 7: Vývoj nákladů podniku v letech 2007 - 2010



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Čekání na opravu nákladních automobilů zapříčinilo, že majitel firmy nemohl vyhovět svým zákazníkům, proto dosáhl v roce 2008 menšího zisku než v předchozích letech. V následujících letech došlo k růstu výnosů. Nejdříve pozvolnému, jelikož podnik v roce 2008 nemohl dostát všem požadavkům zákazníků a ztratil některé zakázky. V roce 2010 již firma zaznamenává vyšší výnosy, které jsou vyšší než v roce 2007. Vše je znázorněno v grafu 8 na následující straně.

Graf 8: Vývoj výnosů podniku v letech 2007 - 2010



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Zisk před zdaněním byl v těchto čtyřech letech nejmenší v roce 2008 a jak již bylo zmíněno z důvodů větších nákladů na generální opravu nákladních automobilů a nižších výnosů. Od tohoto roku zisk před zdaněním relativně pravidelně roste a v roce 2010 je o malou hodnotu vyšší než v roce 2007. I když se zvýšily výnosy, nedošlo k takovému snížení nákladů a to proto, že cena pohonných hmot stále roste. Majitel firmy se proto snaží nakupovat motorovou naftu u prodejců, kde má možnost určité slevy při větším odběru. Vývoj zisku je znázorněn v grafu 9 po textem.

Graf 9: Vývoj zisku před zdaněním podniku v letech 2007 - 2010



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

6.1.4.1 Vybrané aspekty z ekonomické analýzy

Ukazatele rentability:

Za důležitou považuji rentabilitu aktiv, protože ta udává, kolik korun zisku přinese koruna aktiv. Vzoreček pro rentabilitu aktiv je $ROA = \text{čistý zisk} / \text{aktiva}$. Do aktiv počítám všechny 4 nákladní vozy, pro jednoduchost počítám v průměru 1 300 000 za každý automobil. V roce 2010 byl zisk před zdaněním 790 000,- po zdanění 15 % je čistý zisk 671 500,-. Tudíž $ROA = 671\,500 / 5\,200\,000 = 0,129$ (po zaokrouhlení). Hodnota je sice nižší, ale podnikatel musí brát v úvahu delší životnost nákladních automobilů.

Ukazatele zadluženosti:

Také ukazatele zadluženosti jsou důležité, v současné době Eurotransport nevyužívá žádný cizí kapitál. Ale v budoucnosti má dojít k nákupu dalšího nákladního automobilu. Majitel firmy sice ještě nemá přesně určeno, jak bude nákup financovat. Ale pokud by se rozhodl pro úvěr či leasing bylo by pro něj důležité znát výši zadluženosti. Koeficient se vypočítá: $\text{dlouhodobé (dluhy} / \text{aktiva)} * 100$. Pokud by se rozhodl pro nákup dvou nákladních automobilů najednou například v kombinaci nová Scania - Lowdeck za 3 972 310,- Kč a Volvo – Tandemová souprava 1 401 275,- Kč (ceny byly charakterizovány ve struktuře a požadavkách trhu). Koeficient zadluženosti by se rovnal $5\,373\,585 / 5\,200\,000 = 1,033 * 100 = 103,3 \%$. Pokud by majitel firmy koupil dvě Tandemové soupravy, koeficient zadluženosti by byl na hodnotě $(2\,802\,550 / 5\,200\,000 = 0,53895 * 100) 53,895 \%$, znamenalo by to tedy, že by zadluženost výrazně klesla a došlo to tedy ke snížení rizika nezaplacení úvěru.

Ukazatele likvidity:

Na zjištění likvidity podniku Eurotransport jsem si zvolila běžnou likviditu, která udává, kolikrát je podnikatel schopen uspokojit pohledávky v případě, že všechna svá oběžná aktiva přemění na peněžní prostředky. Vypočítá se tedy $\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$. Mezi oběžná aktiva zahrnuji běžný účet a pokladnu, ostatní oběžná aktiva podnik nevlastní. Majitel firmy si nepřál udávat přesné údaje o bankovním účtu, stavu

hotovosti v pokladně a krátkodobých závazku, proto jsou čísla zkreslená. Zůstatek na běžném účtu je tedy 700 000,- Kč, stav hotovosti 60 000,- Kč a výše krátkodobých závazků, které zahrnují opravy automobilů a také závazky, za pohonné hmoty, které nemusí majitel firmy platit hotově. Jsou tedy ve výši 400 000,- Kč. Běžná likvidita se tedy rovná $760\,000 / 400\,000 = 1,9$. Podnik je tedy dostatečně likvidní.

6.2 Část prognostická

6.2.1 Prognózy tržního podílu

V analýze trhu, již bylo zmíněno, v České republice vyrábí dřevěné obaly 136 firem. V jižních Čechách se této činnosti věnuje pouze 11 firem. Stávající tržní podíl v jižních Čechách jsou 3 podniky z 11, což je 27,27 % firem z jižních Čech a 2,21 % firem z celé České republiky. Tyto hodnoty jsou znázorněny v součtu celého grafu 10 pod textem. Tento tržní podíl by si chtěl majitel podniku zachovat či dokonce zvýšit. Ale připouští, že získat dalšího zákazníka je velice těžké a pokud by se to povedlo, bylo by velice náročné splnit všechny různorodé požadavky různých zákazníků.

Graf 10: Podniky, které vyrábějí dřevěné obaly



Zdroj: www.firmy.cz

6.2.2 Prognózy prodejů

Firma Eurotransport splní v průměru 14 zakázek týdně, na každý nákladní automobil je to tedy 7 zakázek týdně. Prodeje by v následujících 2 letech měly být na stejné úrovni. Jak již bylo zmíněno tento ukazatel je velice spekulativní, z důvodu počtu najetých kilometrů ke splnění zakázky. Od roku 2013 by se měl počet prodejů zvýšit minimálně o 40 %. Logicky by měla být procenta ve výši 50, ale pokud pan Cibuzar nakoupí dva nové nákladní automobily, které nahradí ty staré. Staré vozy budou využity na méně náročné zakázky, proto se nemůže hodnota prodejů zvýšit o celých 50 %. Majitel podniku nemá ještě přesně určeno, jaké typy nákladních automobilů nakoupí, bude se ale jednat o velkokapacitní nákladní automobily, tudíž kapacita nových nákladních automobilů bude minimálně 33 europalet na délku.

6.2.3 Prognózy zisku

Zisk by měl v budoucích letech podle majitele podniku růst. Zvyšování prodejů a efektivní využití nákladních automobilů by mělo mít za následek kladné působení na výši zisku. Dále po investování finančního kapitálu do dalších dvou nákladních vozů by mělo přinést další zvýšení výnosů a také zisku před zdaněním. Následný vývoj nákladů, výnosů a zisku před zdaněním v následujících pěti letech charakterizuje tabulka 9.

Tabulka 9: Náklady, výnosy, zisk před zdaněním

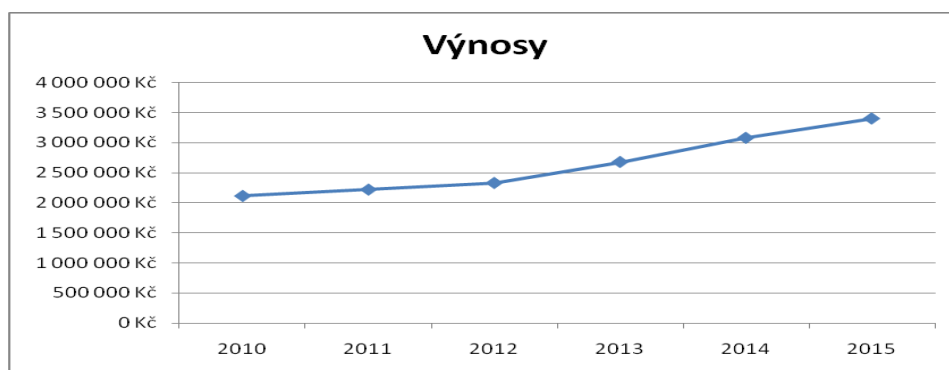
	Náklady	Výnosy	Zisk před zdaněním
2010	1 323 000 Kč	2 113 000 Kč	790 000 Kč
2011	1 256 850 Kč	2 218 650 Kč	961 800 Kč
2012	1 382 535 Kč	2 329 583 Kč	947 048 Kč
2013	2 293 420 Kč	2 679 020 Kč	385 600 Kč
2014	1 774 897 Kč	3 080 873 Kč	1 305 976 Kč
2015	1 840 813 Kč	3 403 008 Kč	1 562 195 Kč

Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Výnosy v letech 2010 – 2015 by měly pozvolna růst. Od roku 2012 by mělo dojít k markantnějšímu zvýšení výnosů a to z důvodu rozšíření vozového parku firmy Eurotransport. Logicky by měly výnosy stoupnout minimálně o 50 %, ale s tímto zvýšením zatím majitel firmy nepočítá, protože nákladní automobily Lowdeck jsou již

více opotřebované a již by nezvládly takové vytížení jako dosud. Proto je majitel firmy nahradí novějšími nákladními automobily a staré vozy bude využívat na zakázky, které představují méně najetých kilometrů. Vývoj výnosů je znázorněn v grafu 11.

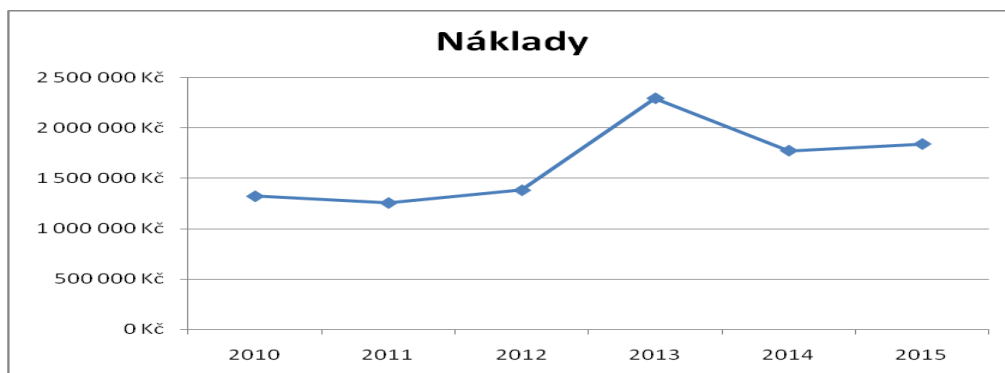
Graf 11: Vývoj výnosů podniku v letech 2010 - 2015



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Náklady v letech 2010 – 2015 by měly zaznamenat mírný pokles v roce 2011 a následně by měly stoupat. Nejvyšší nákladové výdaje by měly být v roce 2013, kdy by se měl uskutečnit nákup nových nákladních automobilů. Zatím ještě majitel firmy nemá zcela jasno, zda bude kupovat nákladní vozy úplně nové, a nebo zda je nakoupí z obchodu s ojetými automobily. Tudiž také nemá přesně naplánované, jak bude nákup nových vozů financovat, zda leasingem, úvěrem či hotově. V dalších letech by **náklady měly růst**. Cílem tohoto podniku je snižování nákladů, ale při rozšíření vozového parku není možné snížit náklady na hodnoty, které byly zaznamenány v minulých letech. Důvody zvyšování nákladů jsou: **zvyšování ceny a spotřeby motorové nafty, vyšší mzdové náklady na zaměstnance, náklady na opravy a také odpisy** (pokud nebudou nové vozy financovány leasingem). Vývoj nákladů je znázorněn na grafu číslo 12.

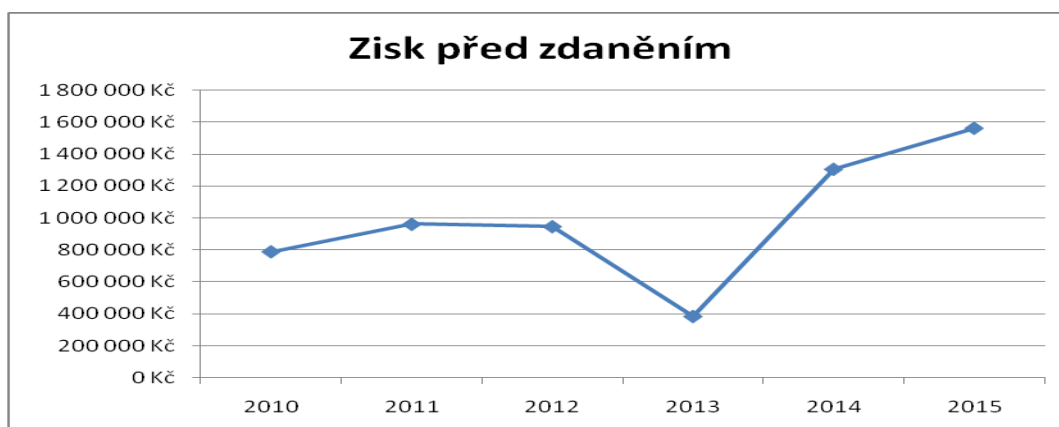
Graf 12: Vývoj nákladů podniku v letech 2010 – 2015



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Zisk před zdaněním by v roce 2011 měl hodnotu mírně zvýšit a v roce 2012 by měl být relativně na stejné hodnotě. V roce 2013 prudce klesne, z důvodů již zmíněného rozšíření vozového parku. V roce 2014 by měl svojí hodnotu markantně zvýšit a následně by měl pozvolna růst. Majitel Eurotransport do budoucího plánu nezahrnuje ztrátu zákazníků a ztrátu nákladních automobilů z důvodů havárie. Snaží se tyto rizika eliminovat – zákazníkům vždy splní precizně jejich přání a požadavky, při přijímání zaměstnanců upřednostňuje již zkušené řidiče nákladních automobilů. Vývoj zisku před zdaněním v letech 2010 – 2015 je znázorněn v grafu číslo 13.

Graf 13: Vývoj zisku před zdaněním podniku v letech 2010 - 2015



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

6.3 Odkrytí podnikových příležitostí a ohrožení

Nejpoužívanější metodou pro uvědomění si podnikových příležitostí a ohrožení je OT analýza. Provádí se na základě PEST analýzy. Z OT analýzy by mělo vyplynout, která příležitost je pro podnik nejvýznamnější s největší pravděpodobností úspěchu a které ohrožení je nejzávažnější s největší pravděpodobností výskytu.

6.3.1 Příležitosti podniku

Nalézt velké množství nových příležitostí podniku je v tomto odvětví obtížné, jelikož v České republice existuje velmi mnoho společností, které se zabývají mezinárodní nákladní dopravou. A tudíž nabídka těchto firem silně převyšuje poptávku, proto by nyní nemohl majitel firmy získat dalšího zákazníka, ale stávající zákazníci firmy Eurotransport, jak je bylo již zmíněno, využívají jejích služeb natolik, že dochází k dennímu vytížení nákladních automobilů. Bohužel byly nalezeny pouze dvě příležitosti podniku. Je to rozšíření **nabízených služeb a využití zpětných zakázek**.

6.3.1.1 Rozšíření nabízených služeb

Nyní se firma Eurotransport převážně specializuje na přepravu dřevěných obalů do Německa. Protože je trh velký, mohl by majitel firmy rozšířit své nabízené služby. Rozšíření služeb by znamenalo nákup skříňových, chladírenských návěsů nebo i celých nákladních souprav. Tyto návěsy jsou specializovány na převoz suchých potravin i potravin, které potřebují pro převoz určitou teplotu. Mohl by tak rozšířit rozsah svých potencionálních zákazníků. Protože v České republice se nachází nejméně 129 hypermarketů a supermarketů a v Jižních čechách se jich vyskytuje nejméně 38. Majitel firmy nemá bohužel s tímto odvětvím žádné zkušenosti, protože se specializuje na výrobky, které ke své přepravě potřebují pouze plachtové návěsy. Zajistit informace o tomto odvětví, které by vedly ke kalkulaci ceny a následnému zjištění, zda by toto rozšíření služeb přineslo velké zvýšení zisku, by bylo značně časově náročné. A majitel firmy je již velice časově vytížen. Ze získaných informací od jiných společností vyplývá, že v tomto odvětví je také vysoká konkurence. Zákazníci si mohou dovolit tlačit cenu za kilometr na co nejnižší hodnotu a často se přeprava potravin stává

ztrátová. Převážná společnost ji musí dotovat, aby si udržely zákazníky. Lze tedy říci, že přeprava potravin není dosti výnosná.

6.3.1.2 Využití zpětných zakázek

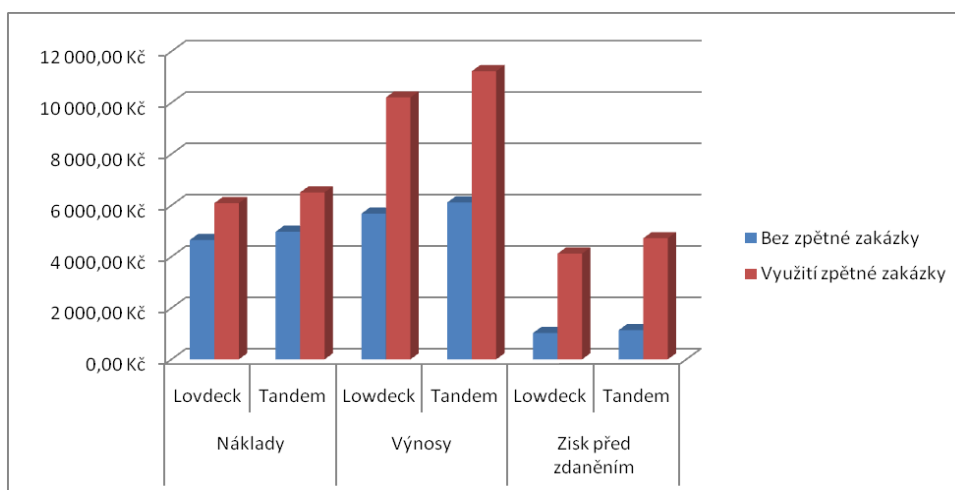
Využití zpětných zakázek by přineslo největší zvýšení výnosu. Jak již bylo zmíněno počet kilometrů z Českých Budějovic do Neutraublingu (Německo) činí 243 kilometrů. Pokud by majitel firmy Eurotransport získal zpětnou zakázku do České republiky vzdálenou např. od Neutraublingu do 50 kilometrů a místo vykládky by bylo vzdálené do 50 kilometrů od Českých Budějovic. Zisk z těchto zakázek u Scania – Lowdeck a u Volva – Tandemová souprava je znázorněn v tabulce 10 na následující straně. Porovnání zisku před zdaněním bez zpětné zakázky a se zpětnou zakázkou znázorňuje graf 14 pod tabulkou. Zde je vidět, že využitím zpětné zakázky by zisk před zdaněním stoupl minimálně o 50 procent. Na grafu je sice znázorněn daleko vyšší zisk, ale je to také tím, že místo naložení v Německu a místo vyložení v České republice je od sebe vzdálené 343 km, což je o 41 procent více než z České republiky do Neutraublingu. Ve výpočtu je zohledněn přejezd z Neutraublingu v délce 50 kilometrů a dále v České republice přejezd z místa vyložení zpět do Českých Budějovic. Majitel firmy u této příležitosti upozorňuje na to, že naplánovat časově vyložení zboží v Neutraublingu a následně návaznost na naložení zboží na jiném místě v Německu je velice náročné ba dokonce i nemožné. Pokaždé se zde bude jednat o určitou časovou prodlevu, kterou si stávající zákazníci Eurotransport nepřejí. U této příležitosti by mohlo dojít k nesplnění požadavků zákazníka, což by vedlo k jeho ztrátě. A podnik Eurotransport by se dostal do značných finančních potíží. Majitel firmy upřednostňuje nejen zisk, ale také spokojeného zákazníka. Spokojený zákazník představuje dobré jméno podniku, které dělá reklamu firmě Eurotransport.

Tabulka 10: Zisk před zdaněním se zpětnou zakázkou

	Data	Lowdeck	Tandemová souprava
Náklady	Km Neutraubling	243	243
	Km zpětná zakázka	393	393
	Km Celkem	636	636
	Cena pohonné hmoty	33,00 Kč	33,00 Kč
	spotřeba na 100 km	29 l	31 l
	Celkem náklady	6 086,52 Kč	6 506,28 Kč
Výnosy	Km Celkem	586	586
	Km bez přejezdů	486	486
	Cena za km	21,00 Kč	23,10 Kč
	Celkem výnosy	10 206,00 Kč	11 226,60 Kč
Zisk před zdaněním		4 119,48 Kč	4 720,32 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Porovnání bez a s využitím zpětné zakázky



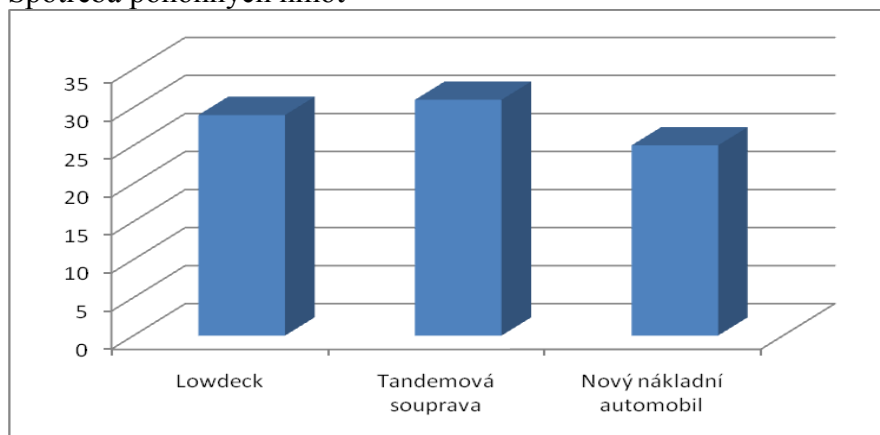
Zdroj: Vlastní zpracování

6.3.1.3 Využití jiného typu nákladního automobilu

Poslední příležitostí firmy Eurotransport by byl nákup jiného typu nákladního automobilu. Jednalo by se o vůz s menší celkovou hmotností než Scania – Lowdeck a Volvo – Tandemová souprava. Automobil by měl stejný objem motoru tj. 120 kubických centimetrů, ale slabší výkon motoru. Tudíž by jeho spotřeba na sto kilometrů by byla kolem 25 litrů. Znamenalo by to tedy značné snížení spotřeby pohonných hmot,

kteře znázorňuje graf číslo 15 pod textem. Tento nákladní automobil ojetý se cenou pohybuje okolo 1 000 000,- Kč. Možné způsoby financování jsou sepsány v tabulce 11.

Graf 15: Spotřeba pohonných hmot



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Tabulka 11: Způsoby financování

<u>Způsob financování</u>	<u>Výhody</u>	<u>Nevýhody</u>
Koupě v hotovosti	Podnikatel se svátá ihned vlastníkem majetku. Majetek se může odepisovat	Nárazová potřeba vysokého finančního kapitálu.
Koupě na splátky	Rozložení potřeby finančního kapitálu do delšího období	Prodávající může požadovat tzv. výhradu vlastnictví, tudíž by podnik tento majetek nemohl odepisovat.
Úvěř	Podnikatel se stává ihned vlastníkem majetku. Rozložení potřeby finančního kapitálu do delšího období	Zvýšení pořizovacích nákladů o úroky a související poplatky. Riziko zadlužení podniku.
Operativní nájem	Výdaje na nájem jsou již kryté z výnosu pořizované věci.	Po skončení operativního nájmu věc nepřechází na nájemce, ale zůstává pronajímateli. Nemožnost odpisování.
Finační nájem	Po skončení nájmu se věc převádí na nájemce.	Rozložení potřeby finančního kapitálu do delšího období Nemožnost odpisování.

Zdroj: Ing. Děřgel Martin (2010)

6.3.1.4 Posuzování příležitostí podniku

Příležitosti podniku Eurotransport jsem odhalila pouze dvě nové, protože v odvětví nákladní dopravy je extrémně vysoká konkurence a najít více nových příležitostí obtížné. Nicméně bylo odhaleno **rozšíření nabízených služeb** a **využití zpětných zakázek**. Rozšíření nabízených služeb je hodnoceno přitažlivostí nízkou a pravděpodobnost úspěchu je na hodnotě 2. Naopak u využití zpětných zakázek je přitažlivost vysoká a pravděpodobnost úspěchu 4. Poslední příležitostí, kterou je **využití jiného typu automobilu**. Přitažlivost lze hodnotit jako průměrnou a pravděpodobnost úspěchu číslem 3. Vše je znázorněno v tabulce číslo 8. Využití zpětných zakázek lze tedy považovat za klíčovou příležitost.

Tabulka 12: Posuzování příležitostí podniku

			Pravděpodobnost úspěchu				
			1	2	3	4	5
Rozšíření nabízených služeb	Přitažlivost	Vysoká					
		Průměrná					
		Nízká		x			
Využití zpětných zakázek		Vysoká				X	
		Průměrná					
		Nízká					
Využití jiného typu automobilu		Vysoká					
		Průměrná			X		
		Nízká					

Zdroj: Horáková Helena (2003)

6.3.2 Ohrožení podniku

6.3.2.1 Konkurence

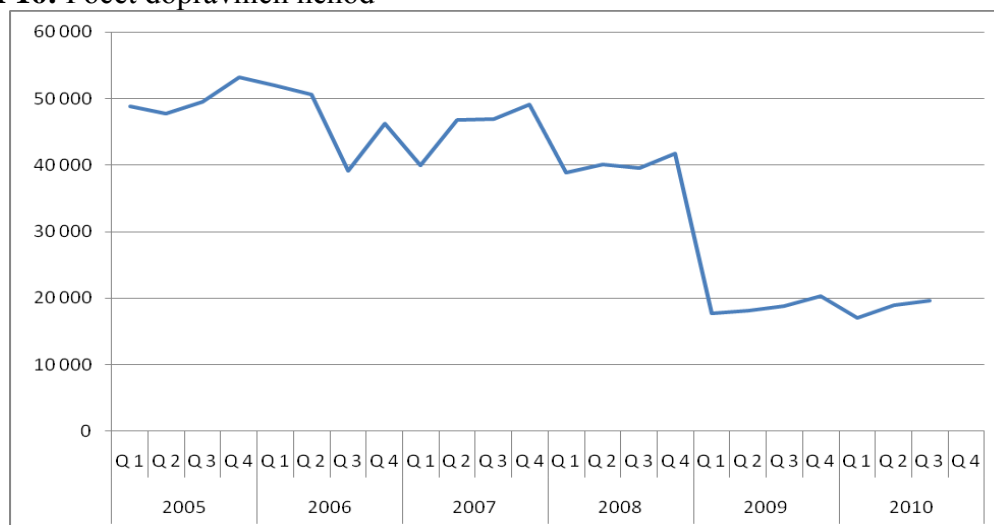
Jak již bylo analyzováno v analýze konkurence, konkurence mezi podniky zaměřené na mezinárodní nákladní dopravu provozovanou vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti je extrémně vysoká. Každý podnik musí o svého zákazníka velice bojovat. Není zde velká hrozba vstupu nových společností do odvětví, protože při vstupu do tohoto odvětví je potřeba vysokého vstupního kapitálu. Největší ohrožení je ze strany již existujících firem, které by své služby přepravy zboží rozšířily o velkoobjemovou

přepravu. K dalšímu velkému ohrožení ze strany konkurence patří nákup nákladních automobilů ze strany zákazníků firmy Eurotransport. A tito zákazníci by již nepotřebovali využívat služeb tohoto podniku. Již v historii k tomuto pořízení nákladních vozů zákazníkem došlo u společnosti JWS Zdíky a majitel firmy přišel o velmi významného zákazníka.

6.3.2.2 Hrozba dopravní nehody

Závažná dopravní nehoda by znamenala největší ohrožení pro firmu Eurotransport. Pokud by došlo k dopravní nehodě, která by zapříčinila dlouhodobou nepojízdnost jakéhokoli nákladního vozu, dostal by se podnik do značných potíží. Protože zákazníci Eurotransport požadují včasné dodání svých výrobků a kontaktovali by konkurenci. Tudiž by majitel firmy lehce přišel o zákazníka. Již v minulosti toto ohrožení bylo zaznamenáno. Hrozba dopravní nehody by se mohla eliminovat tím, že by byli zaměstnáváni řidiči, kteří mají určitou praxi v oboru mezinárodní nákladní dopravy provozované vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti. Graf 16 na následující straně ukazuje vývoj počtu dopravních nehod v České republice za roky 2005 – 2010. K největšímu počtu dopravních nehod došlo ve 4 kvartálu roku 2005, hodnota dosahovala přes 50 000 nehod. Následující roky počet nehod kolísal mezi 40 000 a 50 000. Na konci roku 2008 došlo k prudkému poklesu a začátkem roku 2009 je počet nehod překvapivě na polovičních hodnotách tzn. 20 000. Kolem této hodnoty se počet dopravních nehod pohybuje až do 3. kvartálu roku 2010. I když je počet nehod poloviční než v roce 2005 je hrozba dopravní nehody největší ohrožení pro firmu Eurotransport.

Graf 16: Počet dopravních nehod



Zdroj: Český statistický úřad

6.3.2.3 Nepříznivé legislativní normy

Mezi nepříznivé legislativní normy patří zákaz jízdy kamionů po pozemních komunikacích v sobotu a neděli, který měl být rozšířen o pátek celoročně. Zatím je zákaz jízdy kamionů v pátek pouze o školních prázdninách. Pokud by ale došlo, že by vláda uzákonila tento zákaz každý pátek v roce, došlo by ke snížení prodejů a tudíž k následnému snížení zisku. Také zákazníci by mohli oslovit konkurenci, která je ochotna pro udržení zakázky tento zákon porušit. V České republice se nachází málo parkovacích míst pro nákladní automobil, a tudíž je odstavení vozidla v době zákazu velice obtížné. Všechny nákladní automobily ze zahraničí se v době zákazu zastaví před hranicemi České republiky a tvoří se kolony a po uplynutí zákazu není již provoz plynulý a opět dochází k časovým prodlevám. Další nepříznivou legislativní normou je spotřební daň, výše spotřební daně ovlivní výši ceny pohonné hmoty, která je nejvýznamnějším faktorem v hodnotě nákladů.

6.4.2.4 Nepříznivé povětrnostní podmínky

Mezi další ohrožení patří také povětrnostní podmínky, které velice ovlivní spotřebu pohonné hmoty. Pokud se teplota pohybuje pod mínus deseti stupni Celsia, nákladní automobil potřebuje ke svému provozu více pohonné hmoty, tudíž dochází ke

zvýšení nákladů a snížení zisku. Mezi další nepříznivé povětrnostní podmínky patří povodně. V roce 2002, kdy byla Česká republika velice zasažena podvodní, velké množství mostů bylo poškozeno, nákladní automobily musely poničené mosty objíždět, tudíž najely velké množství kilometrů navíc. To se také značně projevilo v poklesu zisků firmy.

6.3.2.5 Posuzování ohrožení podniku

Firma Eurotransport je nejvíce ohrožena z hlediska **konkurence, hrozby dopravní nehody a vzniku nepříznivých legislativních norem**. Ohrožení z hlediska konkurence je vysoce závažné a pravděpodobnost výskytu je na hodnotě číslo 4. Extrémně závažné ohrožení je v dopravní nehodě a pravděpodobnost výskytu je na hodnotě 3. Dalším ohrožením jsou nepříznivé legislativní normy, jejichž závažnost je průměrná a pravděpodobnost výskytu hodnotím číslem 3. Posledním ohrožením zjištěným u tohoto podniku jsou nepříznivé povětrnostní podmínky. Jejich závažnost je nízká, protože podnik ovlivňuje jen určité dny v roce a pravděpodobnost výskytu hodnotím 2. Hodnocení ohrožení podniku je znázorněno v tabulce 13.

Tabulka 13: Posuzování ohrožení podniku

		Pravděpodobnost výskytu				
		1	2	3	4	5
Konkurence	Vysoká				X	
	Průměrná					
	Nízká					
Hrozba dopravní nehody	Vysoká			X		
	Průměrná					
	Nízká					
Nepříznivé legislativní normy	Vysoká					
	Průměrná			X		
	Nízká					
Nepříznivé povětrnostní podmínky	Vysoká					
	Průměrná					
	Nízká		X			

Zdroj: Horáková Helena (2003)

7 NÁVRH KROKŮ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Na základě zjištěných informací o marketingovém řízení, makroprostředí, konkurenci, trhu, prodeji a odkrytí podnikových příležitostí EUROTRANSPORT Josef Cibuzar jsem zjistila, že podnik **zná poslání podniku**, ale nemá ho v písemné podobě. Bez této znalosti by nemohl již devatenáct let na trhu mezinárodní nákladní dopravy provozované vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti úspěšně existovat. Cíle a příležitosti tohoto podniku nemá majitel firmy také **konkrétně sepsány**, nicméně po rozhovoru jsem zjistila, že si nejdůležitější **cíle plně uvědomuje**. Dále si také uvědomuje pro něj nejdůležitější **příležitosti**, které odhaduje ze svých zkušeností, ale nevytváří jednotlivé analýzy. Uvědomuje si také **ohrožení**, ale v písemné podobě s nimi nepracuje. Proto první hypotézu mohu potvrdit. Podnik zná své poslání, cíle a příležitosti. Druhou hypotézu podnik je marketingově řízen musím potvrdit, ale za předpokladu, že považuji za marketingové řízení pouze zjištění potřeb a požadavků u stávajících zákazníků nikoli na trhu. Pokud budeme chápat marketingové řízení jako zjišťování potřeb a požadavků zákazníků na tržním segmentu, potom by majitel firmy **měl zjišťovat potřeby a požadavky** u ostatních a ne jen u stávajících zákazníků. Poslední hypotézu podnik neidentifikuje dokonale své prostředí musím potvrdit, protože podnik žádným způsobem neanalyzuje své prostředí. Majitel firmy si uvědomuje extrémní rivalitu mezi konkurenty, požadavky zákazníků apod., ale bohužel nemá tyto důležité aspekty konkrétně sepsány. Podniku navrhuji **pravidelně sestavovat situační analýzu**, na jejímž základě by došlo k **sestavení plánu dopravy, finančního a marketingového plánu**, který by byl realizován. Po určitém čase by došlo ke skutečným **výsledkům**, které by byly **porovnány se stanoveným plánem** a případné odchylky by mohly být **eliminovány**. V dnešní době neklade velké množství malých firem jako je Eurotransport důraz na marketing. Myslím si, že marketing je pro každý podnik velice důležitý, protože bez marketingu nemůže žádný podnik úspěšně existovat. Za další návrh považuji **způsob pořízení nových vozů**. Při pořízení nových nákladních automobilů bych navrhovala **nakoupit již ojeté vozy**, u kterých je hodnota značně nižší. Vedlo by to tak k případnému **menšímu zadlužení podniku**. Způsob financování

tohoto nákupu bych navrhovala hotovost, protože se zde neplatí nákladové úroky, firma není zadlužená a je možno odepisovat pořízený vůz. Pokud by ale majitel nedisponoval požadovaným finančním kapitálem, navrhovala bych možnost úvěru, protože je také možno automobil odepisovat, a tudíž vytvářet rezervy pro nákup dalšího nákladního vozu. V další části mé diplomové práce jsem odkryla nové příležitosti podniku, které firma nevyužívá. Velice bych doporučovala na základě OT analýzy **využívat zpětné zakázky** i přes překážky, které tato příležitost přináší, protože by měla největší přínos pro firmu z pohledu zisku. Jelikož majitel podniku je již velice časově vytížen, doporučovala bych **zaměstnat nového zaměstnance na místo dispečera**, který by vyhledával takové zpětné zakázky, které by časově navazovaly na čas vyložení prvního nákladu, a tudíž by nedocházelo k časovým prodlevám. Dále by měl také využít **nákupu jiného typu nákladního automobilu**, který by snížil náklady na přepravu nákladu, a tudíž by došlo ke zvýšení zisku. Největší ohrožení podniku je z hlediska závažné dopravní nehody, která by v nejhorším případě zapříčinila dokonce i zánik firmy. Proto bych velice doporučovala s tímto ohrožením počítat, **vytvářet rezervy pro případ ztráty nákladních automobilů** a následný nákup nových či ojetých nákladních vozů. Podnik si také musí udržet stávající postavení na trhu a neztratit jediného zákazníka, proto musí všechny **požadavky zákazníku precizně plnit**. Posledními ohroženími jsou nepříznivé legislativní normy a nepříznivé povětrnostní podmínky, tyto ohrožení mohou ovlivnit výši zisku, ale již nejsou tak závažné. Na závěr bych navrhovala **založit knihu objednávek**, aby měl majitel podniku přesný přehled o počtu splněných zakázek za týden a mohl z toho vyvodit další kroky k pozitivnímu rozvoji své firmy.

8 ZÁVĚR

Má diplomová práce byla vypracována na téma využití marketingového řízení ve vybrané firmě. Zvolila jsem si firmu EUROTRANSPORT Josef Cibuzar, která se zabývá mezinárodní nákladní dopravou provozovanou vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti. Cílem bylo charakterizovat poslání podniku, odkrýt příležitosti na trhu pro vybranou firmu a na základě zjištěných informací navrhnout jednotlivé kroky marketingového řízení. Zvolila jsem si 3 pracovní hypotézy: podnik zná své poslání, cíle a příležitosti, podnik je marketingově řízen a podnik neidentifikuje dokonale své prostředí. K realizování daného cíle jsem nejdříve charakterizovala marketingové řízení ve vybrané firmě, kde jsem definovala poslání a cíle podniku, stávající podnikovou strategii, podnikové příležitosti a ohrožení, plánovací, realizační a kontrolní etapu. Na základě zjištěných informací jsem mohla potvrdit hypotézu, podnik zná své poslání, cíle a příležitosti, bohužel je však nemá sepsány v písemné podobě. Druhou hypotézu podnik je marketingově řízen jsem také potvrdila. V další části jsem analyzovala prostředí firmy pomocí situační analýzy, která se skládá ze dvou částí: část analytická a část prognostická. Část analytická se skládá z analýzy faktorů makroprostředí, ke které jsem použila PEST analýzu (analyzuje faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické), z analýzy konkurence (stávající konkurence, noví konkurenti, substituty), z analýzy trhu (rozměr trhu, struktura a požadavky trhu, vývojové trendy trhu, dodavatelé nákladních automobilů, zákazníci) a z analýzy prodejů vybrané firmy, která obsahovala i vybrané aspekty z ekonomické analýzy. Část prognostická se skládá z prognóz tržního podílu, prodejů a zisku. Poslední hypotézu, podnik neidentifikuje dokonale své prostředí, jsem také potvrdila, protože podnik sestavuje žádnou z výše zmíněných analýz. Dále jsem odhalila podnikové příležitosti a ohrožení pomocí OT analýzy. Na závěr mé práce jsem navrhla kroky marketingového řízení. Podkladem pro vypracování zmíněných analýz mi byla odborná literatura a také cenné rady vedoucí práce. Doufám, že mé návrhy vyplývající z provedených analýz tato firma využije a dosáhne tak lepšího postavení na trhu. Vypracování diplomové práce mi pomohlo do hloubky poznat problematiku mezinárodní nákladní dopravy provozované vozidly nad 3,5 tuny, dále

mi bylo přínosem v dosažení zkušeností týkajících se marketingového řízení podniku, situační analýzy a OT analýzy. Všechny zmíněné analýzy jsou velice důležité pro každý podnik. V současné době není v malých firmách kladen důraz na marketing, myslím si, že je to špatně a tato práce můj názor potvrdila. Důležitý je také při založení podniku. Zatím o založení vlastní firmy neuvažuji, ale ani tuto možnost nezamítám, proto věřím, že do budoucna při případném založení podniku své zkušenosti a získané poznatky z diplomové práce kladně využiji.

9 SUMMARY

Currently we are accompanied by marketing everywhere. It is essential for business, for example it is used for good company management, advertising, promotion, and thereby increasing profits and expansion of the company. I can not imagine the existence of successful business without marketing, that's why I chose this field for my thesis. It is focused on the activities of Eurotransport Josef Cibuzar company, which deals with international freight transport vehicles over 3.5 tonnes total weight. The business environment of the company has already been analyzed in my bachelor thesis, that's why my further intention was to find out more information needed for the proper management of the company. The main objective of this study was to characterize the mission of the company, to reveal the market business opportunities for the company, and to suggest several types of marketing management based on the gathered informations. I chose three hypotheses: a company knows its mission, goals and opportunities, the company is a marketing driven company and the company does not identify its environment perfectly. For the realization of that intention, I had to characterized the marketing management of the selected company first, I defined the mission and the goals of the company, as well as existing corporate strategy, business opportunities, menaces and then planning, implementating and monitoring phase. Based on the gathered informations I was able to confirm the hypothesis - the company knows its mission, goals and opportunities. The second hypothesis, a marketing driven company, I also confirmed. In the next section, I analyzed the business environment through situational analysis, which consists of two parts: the analytical part and prognostic part. The analytical part consists of the analysis of the factors of macroenvironment, for that purpose I used PEST analysis (the comparison of the political, legislative, economic, social, cultural, technical and technological environment), the analysis of the competitors (existing competitors, new competitors, substitutes), the analysis of the market (dimension of the market, its structure and requirements, market trends, truck suppliers, customers) and the sales analysis of selected company, which includes some aspects of economic analysis. Prognostic part consists of the prognosis of the market share, sales and profits. The last hypothesis – the

company does not identify fully its business environment, I also confirmed. Furthermore, I revealed business opportunities and menaces by OT analysis. In conclusion I suggested several procedures of marketing management. The basis for the development of these analysis was the literature and valuable advices from my tutor. I hope that my suggestions, based on the analysis will be used by the company and thus the company will achieve a better market position. Writing of this thesis also contributed to the achievement of experience relative to marketing management, situational analysis and OT analysis. All these analysis are very important for every business. Currently, the small companies are not focused on the marketing strategy, that I think it's wrong approach, and this thesis has confirmed my opinion. Marketing is also very important by establishing the business. Meanwhile I am not considering to establish my own company, but do not reject this possibility, because I believe that in the future I can use this experience learned from the thesis I wrote.

10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. HORÁKOVÁ Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1200
2. KOTLER Philip. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
3. BOUČKOVÁ Jana a kol. *Marketing*. Praha: C.H.Beck 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
4. KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855s. ISBN 80-247-0513-3
5. TOMEK Jan. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 307 s. ISBN 80-7079-929-3
6. JOHNSON, G., SCHOLLES, K.. *Cesty k úspěšnému podniku*. Brno: Computer Press. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
7. COOPER, J., LANE, P.. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2
8. PETER, J. P., DONNELLY James H., Jr.. *Marketing Management*. Homewood. 1989. 928 s. ISBN 0-256-06668-X
9. MEFFERT Heribert. *Marketing & Management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 552s. ISBN 80-7169-329-4
10. CROVENS., D. W., HILLS, G.E., WOODRUFF, R.B. *Marketing Management*. Homewood. 1987. 714 s. ISBN 0-256-05547-5
11. PORTER Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
12. HORÁKOVÁ Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. 1992. 365s. ISBN 80-85424-83-5
13. BERKOWITZ E.N., KERIN, HARTLEX, RUDELIUS. *Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin. 1992. 791 s. ISBN 0-256-09182-X
14. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd.* Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

15. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8

16. CIBUZAROVÁ, R. *Analýza marketingového prostředí*. České Budějovice 2009. 72 s.

17. DĚRGEL M. *Finanční leasing v daních z příjmů*. Poradce č. 10/2010 2010. 45 s.

18. INTERNETOVÉ ZDROJE:

Nové smluvní podmínky a tarify mytného [online]. [cit. 2011-25-03]. Dostupné z: <<http://kamionaci.cz/legislativa-v-doprave/mytne-v-cr-2010>>

Smluvní podmínky a tarify mytného v Německu [online]. [cit. 2011-25-03]. Dostupné z: <<http://www.toll-collect.de/frontend/HomepageVP.do;jsessionid=6E0D22B83B72888A4C99C43407F804E4.app01>>

Vývoj sazby daně z příjmů fyzických osob [online]. [cit. 2011-01-04]. Dostupné z: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>>

Historický vývoj sazby DPH [online]. [cit. 2011-05-04]. Dostupné z: <<http://www.berne.cz/danova-teorie/vyvoj-sazeb-dph-v-cr/>>

Rozdíly ve vývoji klientských úrokových sazeb v ČR a v eurozóně [online]. [cit. 2011-10-04]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_I/boxy_a_prilohy/zoi_I_2010_box_IV.html>

Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-30-03]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>

MAN užitková vozidla Česká republika spol. s.r.o. [online]. [cit. 2011-09-04]. Dostupné z: <<http://www.man-mn.cz/cz/Spolecnost/Spolecnost.jsp>>

DAF Trucks CZ [online]. [cit. 2011-15-04]. Dostupné z: <<http://www.daf.eu/CZ/Trucks/Model-range/Pages/Model-range.aspx>>

SCANIA Česká republika [online]. [cit. 2011-02-01]. Dostupné z: <<http://www.scania.cz/>>

Volvo Auto Czech [online]. [cit. 2011-25-02]. Dostupné z: <<http://www.volvocars.com/cz/Pages/default.aspx>>

Standardní a speciální palety [online]. [cit. 2011-02-03]. Dostupné z: <<http://www.wich-paletten.de/standardpaletten.html>>

EUR palety technická dokumentace [online]. [cit. 2011-02-03]. Dostupné z: <<http://www.europal.cz/admin/userfiles/File/EUR%20%C4%8CSN%2026%209110.pdf>>

Kurzy EUR/Kč [online]. [cit. 2011-15-04]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>

Vývoj cen pohonných hmot [online]. [cit. 2011-15-04]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/>>

Firmy vyrábějící dřevěné obaly, hypermarkety, supermarkety [online]. [cit. 2011-15-04]. Dostupné z: <<http://www.firmy.cz/>>

Lowdeck, Tandemová souprava [online]. [cit. 2011-05-02]. Dostupné z: <http://www.ihro.cz/vozidla_cz.htm>

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1: Strategický řídicí proces
- Obrázek 2: Strategický marketingový proces
- Obrázek 3: Strategický marketingový proces
- Obrázek 4: Marketingová situační analýza
- Obrázek 5: Kontrolní etapa
- Obrázek 6: Hodnocení příležitostí
- Obrázek 7: Hodnocení hrozeb
- Obrázek 8: Vztah odběratelů Eurotransport a jejich klientů
- Obrázek 9: Paleta standardní
- Obrázek 10: Paleta specializovaná
- Obrázek 11: Popis palety

SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1: Rozdělení podniků podnikající v dopravě podle počtu zaměstnanců
- Graf 2: Měnově politické, tržní a klientské úrokové sazby z úvěrů nefinančním podnikům a živnostníkům v ČR (nové obchody, v %)
- Graf 3: Vývoj směnného kurzu rok 2000-2010 CZK/EUR
- Graf 4: Vývoj cen pohonných hmot
- Graf 5: Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2000-2010
- Graf 6: Průměrný věk obyvatel v krajích
- Graf 7: Vývoj nákladů podniku v letech 2007 – 2010
- Graf 8: Vývoj výnosů podniku v letech 2007 – 2010
- Graf 9: Vývoj zisku před zdaněním podniku v letech 2007 – 2010
- Graf 10: Podniky, které vyrábějí dřevěné obaly
- Graf 11: Vývoj výnosů podniku v letech 2010 – 2015
- Graf 12: Vývoj nákladů podniku v letech 2010 – 2015
- Graf 13: Vývoj zisku před zdaněním v letech 2010 – 2015
- Graf 14: Porovnání bez a s využitím zpětné zakázky
- Graf 15: Spotřeba pohonných hmot
- Graf 16: Počet dopravních nehod

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Daň z příjmu fyzických osob v roce 2005

Tabulka 2: Daň z příjmu fyzických osob v roce 2006, 2007

Tabulka 3: Historický vývoj sazby DPH

Tabulka 4: Pracovní síla

Tabulka 5: Sazby mýtného v Německu

Tabulka 6: Pracovní síla

Tabulka 7: Hodnocení konkurence

Tabulka 8: Náklady, výnosy, zisk před zdaněním

Tabulka 9: Náklady, výnosy, zisk před zdaněním

Tabulka 10: Zisk před zdaněním se zpětnou zakázkou

Tabulka 11: Způsoby financování

Tabulka 12: Posuzování příležitostí podniku

Tabulka 13: Posuzování ohrožení podniku

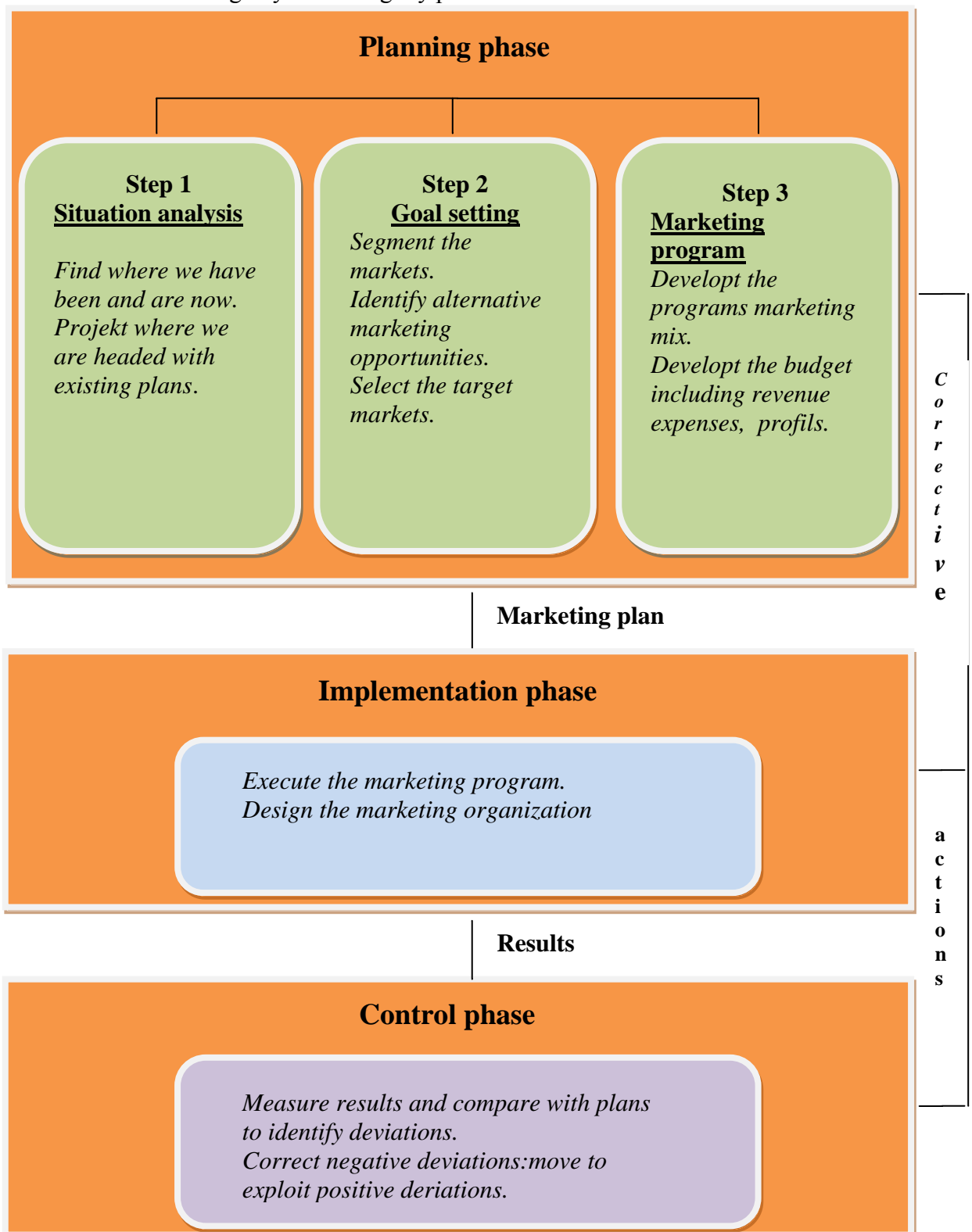
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Strategický marketingový proces

Příloha č. 2: Lowdeck

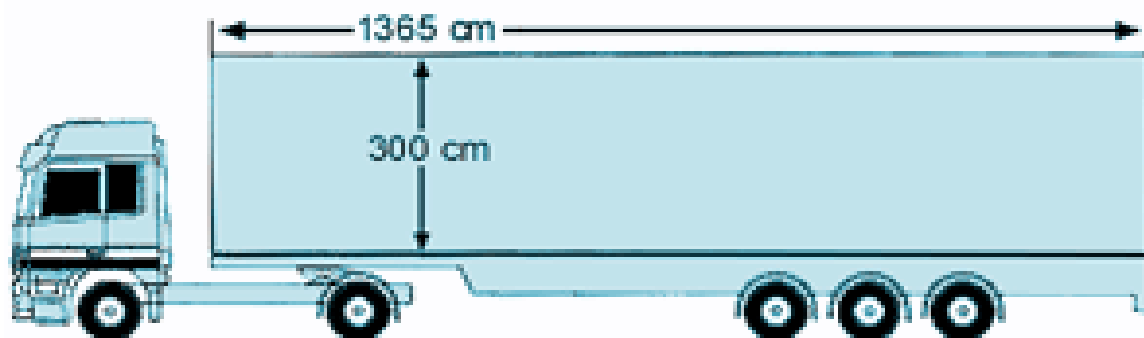
Příloha č. 3: Tandemová souprava

Příloha č. 1: Strategický marketingový proces



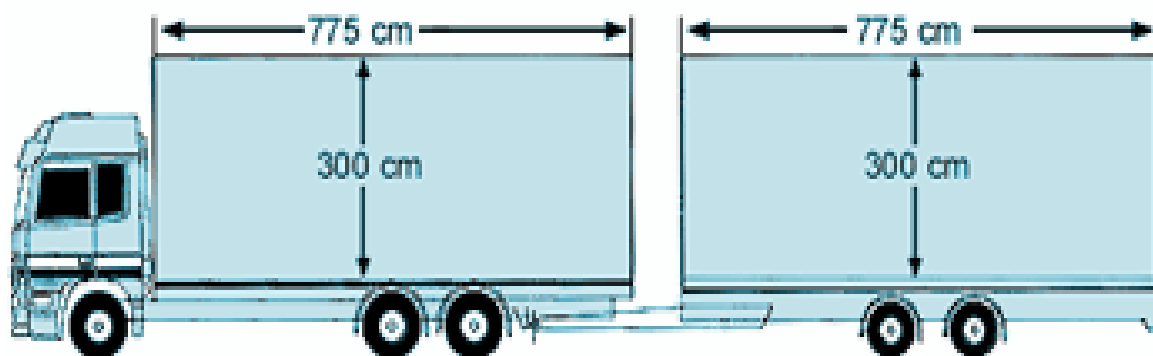
Zdroj: Berkowitz, Kerin, Hartley, Rudelius (1992)

Příloha č. 2: Lowdeck



Zdroj: www.ihro.cz

Příloha č. 3: Tandemová souprava



Zdroj: www.ihro.cz