

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Obchodní strategie společnosti CEE Logistic a.s.

Samuel Bartek

Vedoucí práce: Ing. Helena Cetlová

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

v Mladé Boleslavi dne 07/30/2018

1. OBSAH

2.	Úvod.....	5
4.	Základy tvorby firemních strategií.....	6
4.1	Analýza a správné zvolení modelu.....	7
4.2	Firemní důvěra.....	8
4.3	Konkurující podniky v odvětví – Porteruv model pěti sil.....	10
4.4	SWOT analýza.....	11
4.5	PESTLE.....	13
4.6	Příležitosti růstu.....	14
4.7	Marketingový mix – 4P.....	16
4.8	CRM (Customer Relationship Management).....	18
5.	Analýza trhu logistických služeb a dosavadních aktivit CEE logistics a.s.	19
5.1	Společnost CEE Logistics a.s.	19
5.2	Externí analýza PESTLE a konkurence.....	21
5.2.1	Politicko právní faktory.....	21
5.2.2	Ekonomické faktory.....	21
5.2.2.1	Ekonomické ukazatele.....	21
5.2.2.2	Efekt ekonomických ukazatelů pro CEE.....	23
5.2.3	Socilání faktory.....	23
5.2.4	Technické faktory.....	24
5.2.5	Legislativní Faktory.....	25
5.2.6	Enviromentalní Faktory.....	26
5.3	Dopravní trh.....	26
5.4	Trendy.....	27
5.5	Konkurence - marketing mix (4P).....	27
6.	Vyhodnocení dosavadních aktivit CEE logistics a.s.	28
6.1	Marketing mix CEE (4P).....	28
6.2	Provozní oddělení a jeho rozdělení.....	29
6.3	Vztah mezi obchodním a provozním oddělením.....	31
6.4	SWOT.....	32
7.	Možné směry budoucího vývoje firmy CEE ke zvýšení konkurenceschopnosti.....	33
7.1	Řešení 1: Integrovaný růst.....	33
7.2	Řešení 2: Expanzivní strategie.....	34

7.3. Řešení 3: CRM doporučení.....	34
8. Závěr.....	36
9. Seznam literatury.....	37

2. Úvod

CEE Logistics a.s. je jedna z nejperspektivnějších firem, která správně načasovala svůj nástup na trh logistických služeb a rychle se stala jedním z vrcholových logistických providerů. Pro udržení dlouhodobého cíle stabilního růstu je nutné vybrat správnou dlouhodobou obchodní cestu a správně jí implikovat. Jelikož při příchodu na praxi do obchodního oddělení v CEE Logistics a.s. nebyla pevně tato strategie nastíněna, rozhodl jsem se, že se pokusím z části postavit této problematice. Mé síly a možnosti v bakalářské práci však nejsou dostačující pro tvorbu opravdové obchodní strategie podniku, proto bude můj výstup spíše doporučení, které může být použito jako součást při tvoření obchodní strategie podniku. Podnik v době mého zaměstnání zvažoval expanzi do balíčkové přepravy a skladování.

Cílem této práce je tedy zanalyzovat dosavadní aktivity společnosti CEE logistics a.s. a navrhnout možné směry budoucího vývoje firmy CEE ke zvýšení konkurenceschopnosti a dosažení stabilního růstu. Na konci práce bude navrženo několik variant řešení a vybrána jedna z nich.

Práce se skládá jak z praktické, tak teoretické části. Teoretická část nastiňuje různá strategická řešení a úhly jejich přístupů k pojetí obchodní strategie. Budou probrány hlavní úseky tvorby obchodní strategie a důležitých konceptů s nimi spojených. Celá část se pokusí pojmut nejdůležitější faktory v konkurenčním prostředí při tvorbě doporučení pro dlouhodobý růst, se zaměřením na obchod.

Praktická část zhodnotí externí faktory pomocí analýzy PESTLE, pak se ponoří do interní analýzy podniku CEE Logistics a.s. Všechny poznatky budou shrnuty pomocí SWOT analýzy, která vychází především z marketingového pohledu a pouze se opírá o některé finanční ukazatele. Jejím využitím bude vybráno potencionální doporučení řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti. Volba dlouhodobého směru je velmi složitá součástí aktivit vrcholového vedení, ale snad, poznatky a závěry této práce mohou být přinejmenším nápomocné při realné tvorbě obchodní strategie CEE Logistics a.s., nebo společností figurujících ve stejném odvětví.

4. Základy tvorby firemních strategií.

Strategický management spadá pod kompetence vrcholového managementu a udává směr organizace v dlouhodobém časovém horizontu. Způsoby analýz, stanovení cílů, zaměření a pohled na jeho celkové pojetí se liší, dá se však stále definovat jako "Koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamyšlených záměrů ". (Veber & Kol., 2011, p. 510) Strategie dává firmě směr, definuje organizaci, dává jí konzistenci a pomáhá jí se soustředit na nejpodstatnější. (MINTZBERG, 2005, stránky 15-16)

Hierarchické pojetí strategie je jedno z nejstarších pojetí strategie a klade důraz na vztahy mezi jednotlivými stupni plánování. Ty spojují velké koncepty jednotlivých stupňů, podrobnosti analýz a následného postupu naplňování těchto kroků.

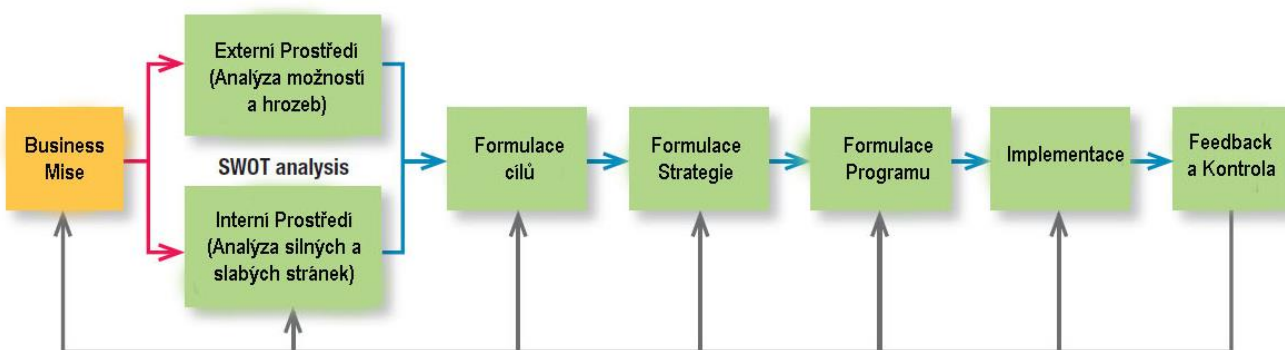
Poslání → Cíle → Strategie → Taktiky

Jejím největším nedostatkem je však malá flexibilita a důraz na konkurenční prostředí, které neustále mění stávající podmínky. Těmto změnám se organizace musí stále přizpůsobovat. Především v dnešním rychle se vyvíjejícím světě poskytl tento nedostatek místo pro růst modernějších strategických přístupů, které na tomto jádru často staví. Jejich zamýšleným záměrem je ve většině případů komparativní výhoda vůči konkurenci. (Veber & Kol., 2011, str. 558)

Největším oponentem zaměření na komparativní výhody je strategie modrého oceánu. Obecně odkazuje na vytvoření nového, nesporného tržního prostoru společnosti, což činí konkurenci nepodstatnou a vytváří novou hodnotu pro spotřebitele. Vzhledem k vybranému odvětví a složitosti odhalování těchto modrých oceánů jsem se však zaměřil na jiné druhy formulace obchodní strategie, které se právě o komparativní výhodu silně opírají. (MAUBORGNE & KIM, 2005)

4.1 Analýza a správné zvolení modelu

Pro správné pojetí strategie a jejího zaměření, je nutno vycházet z interní a externí analýzy organizace, která se opírá o misi společnosti, jakožto základního kamene celé organizace.



Obr. 1 Strategické plánovací procesy

Kotler & Keller, Marketing Management, str. 70

Všechny organizace, které chtějí dosáhnout dobrých výsledků a dlouhodobě je chtějí udržet, však musejí v první řadě konfrontovat krutou realitu, než se rozhodnou, kterou strategickou cestou se vydají. Musejí své rozhodnutí zakládat na faktech, která nejsou vždy přívětivá a vytvářet prostředí, kde se může otevřeně mluvit o nedostatcích společnosti. Pokud jsou například z interní analýzy některá data nebo názory opomíjeny, tak je strategie neúplná, nebo staví na nepravdivých domněnkách. V takovém případě je velká pravděpodobnost, že strategie neuspěje.

Management se proto musí snažit vytvářet klima, kde se může o věcech otevřeně hovořit. Toho může docílit pomocí těchto bodů:

- Navázáním dialogu a debatou, ne donucováním. Začínat otázkami, ne odpověďmi.
- Provádět rozbor bez udělování viny.
- Sestavením mechanismu, který nedovolí ignorovat žádné z informací.

Všechny společnosti musejí překonávat velké množství překážek při dosahování svých cílů. Společnosti, které se však staví k problémům přímo, po překonání překážek vycházejí ještě silnější. Pokud je vyvíjeno úsilí najít pravdu, správné odpovědi se často na konci jeví jako samozřejmost. (COLLINS, 2008, str. 14)

4.2 Firemní důvěra

Strategické plánování probíhá v kontextu organizace. Organizace se skládá z její struktury, politiky a firemní kultury. Všechny tyto faktory se mohou stát dysfunkčními v rychle se vyvíjejícím obchodním prostředí, nebo při rychlém růstu společnosti. Struktura a politika společnosti, přesto že s obtížemi, mohou být měněny. Změna firemní kultury je značně komplikovanější a zabírá delší časové období. Nemůže i přes tyto komplikace být ignorována, jelikož je často klíčovým faktorem při úspěšném provedení nové strategie.

Firemní kultura jsou podle jedné definice "Sdílené zkušenosti, příběhy, přesvědčení, a normy, které charakterizují organizaci." (Veber & Kol., 2011, str. 621) Je tedy nejenom stěžejní ve fungování firmy a formování nových procesů, ale také reflektuje, jak organizaci vnímají její stake holdři, v první řadě její zákazníci.

Získávání firemní důvěry, důvěryhodnosti a dosažení dobré pověsti společnosti je rozsah, v němž zákazníci věří, že firma může navrhovat a dodávat produkty a služby, které uspokojují jejich potřeby. Odráží reputaci organizace v obchodním prostředí a je to základní kámen silného vztahu s odběrateli. Důvěryhodnost firem z velké části závisí na třech faktorech:

- **Firemní odborné znalosti:** do jaké míry je společnost považována za schopnou vyrábět a prodávat produkty nebo provádět služby.
- **Firemní důvěryhodnost:** do jaké míry je společnost viděna jako upřímná, spolehlivá a citlivá vůči zákaznickovým potřebám.
- **Firemní atraktivita:** rozsah, v jakém je společnost považována za sympatickou prestižní a dynamickou.

Jinými slovy, věrohodná firma je dobrá v tom, co dělá. Udržuje zájmy svých zákazníků vysoko ve svých prioritách a je s ní příjemné pracovat. Důvěra je ochota firmy spoléhat se na obchodního partnera. To závisí na množství interpersonálních a interorganizačních faktorů, jako je vnímání pravomocí, integrity, čestnosti, a dobročinnost. Osobní interakce se zaměstnanci firmy, názory na společnost jako celek a vnímání ochoty vyvíjet se v čase. Firma je pravděpodobněji považována za důvěryhodnou když:

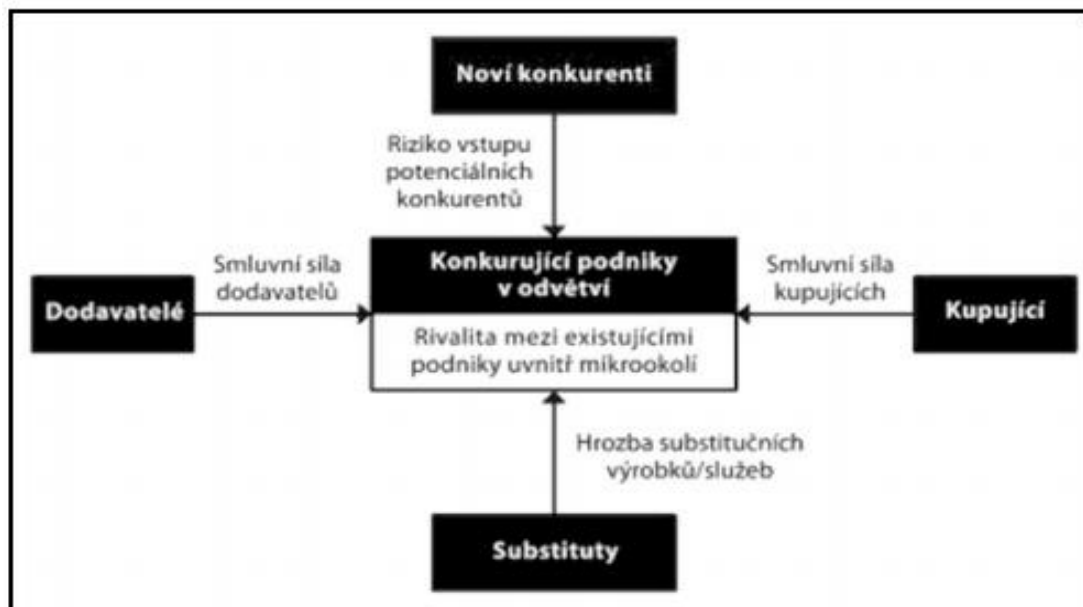
- Poskytuje úplné, upřímné informace
- Poskytuje pobídky zaměstnanců přizpůsobené potřebám zákazníků
- Poskytuje partnerství zákazníkům, pomáhá jim růst a učit se
- Nabízí validní srovnání s konkurenčními produkty

(KOTLER & KELLER, 2016, stránky 143 - 146)

Budování důvěry může být obzvláště obtížné v on-line světě a firmy často kladou přísnější požadavky na své on-line business partnery, než na ostatní partnery. Odběratelé se obávají, že výrobky nedosáhnou správné kvality a nebudou dodány na správné místo ve správný čas, nebo vůbec. To to platí z velké míry v kamionové přepravě (ne jenom ve sféře zaměřené na on-line). Především při zaměření na vysoce automatizované odběratele s pásovou výrobou, kteří často operují na konceptu Just-in-time.

4.3 Konkurojící podniky v odvětví – Porteruv model pěti sil

Porterův model pěti sil patří k základním a jedním z významnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí podniku a jeho strategického řízení. Porterova analýza pěti sil je reakce Michael Eugene Porter na SWOT analýzu, kterou považoval za příliš obecnou a nedostačující.



Zdroj: Blažková, M., 2007

Obr.2

Porteruv model pěti konkurenčních sil

Segmenty trhu můžeme dále rozdělit na:

- Objemové: kde dané odvětví umožňuje získat značné výhody založené na objemu produkce služeb či produktu. Požadují ale velmi vysoké vstupní investice a kapitál. To se ve výsledku promítá na strukturu odvětví, které je dominováno menším množstvím subjektů, jako je třeba rafinerní průmysl.
- Fragmentované: je trh velmi konkurenční, kde existuje mnoho prostoru pro diverzifikaci. Tyto příležitosti ale nemají zdaleka tak vysoký potenciál.
- Specializované: je trh s řadou nestandardních příležitostí, které mohou být vysoko výnosné. Například trh s mobilními telefony.

- Typu slepá ulička: je prostředí s nízkým potenciálem kde se objem udržuje na relativně stabilní úrovni, nebo i klesá. Trh je nasycený a subjekty v něm praktikují spíše defenzivní strategii. (Veber & Kol., 2011, stránky 514-515)

Dále budu následovat SWOT analýzou která se nesoustředí pouze na vnější, ale také na vnitřní prostředí podniku.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza staví na známém modelu S-C-P (Structure Conduct – Performance - Model), který zhodnocuje vztah s okolím firmy a její výkoností. Popisuje strukturu odvětví, tedy velikostí odvětví, barierní vstupy, životní cyklus, počet konkurenčních subjektů atd. Conduct (chování, řízení firmy) se vztahuje k zavedeným praktikám uvnitř odvětví, jako například k oceňování produktů a služeb, výše investic do vývoje a technologií, komunikační kanály v odvětví, provozní strategie, přístup k zákazníkům atd. Performance (výkonost, úspěšnost) popisuje jak atraktivitu daného odvětví a jeho tempo růstu, tak výkonost samotné firmy, kde se často porovnává s konkurencí (Benchmarking). Segmenty trhu tedy můžeme rozdělit na:

- Objemové: kde dané odvětví umožňuje získat značné výhody založené na objemu produkce služeb či produktu. Požadují ale velmi vysoké vstupní investice a kapitál. To se ve výsledku promítá na strukturu odvětví, které je dominováno menším množstvím subjektů, jako je třeba rafinerní průmysl.
- Fragmentované: je trh velmi konkurenční, kde existuje mnoho prostoru pro diverzifikaci. Tyto příležitosti ale nemají zdaleka tak vysoký potenciál.
- Specializované: je trh s řadou nestandardních příležitostí, které mohou být vysoko výnosné. Například trh s mobilními telefony.
- Typu slepá ulička: je prostředí s nízkým potenciálem kde se objem udržuje na relativně stabilní úrovni, nebo i klesá. Trh je nasycený a subjekty v něm praktikují spíše defenzivní strategii. (Veber & Kol., 2011, stránky 514-515)

Ten to model poukazuje na to, že o co silnější je konkurence, o to nižší jsou dosahované výsledky. Proto se má firma soustředit na odvětví s nízkou konkurencí. Porter model pěti konkurenčních sil poukazuje na pět základních hrozeb v jednotlivých odvětvích.

SWOT analýza se ale nesoustředí pouze na vnější faktory a hrozby, také se snaží najít nové možnosti. Její nedílnou součástí jsou ale i vnitřní faktory. Pointou je docílení vytvoření strategie, která buď zachová, nebo vylepší stávající konkurenční postavení firmy.

SWOT je založená na kombinaci:

Vnitřní

- silných stránek firmy (Strengths)
- slabých stránek firmy (Weaknesses)

Vnější

- příležitostí v okolí firmy (Opportunities)
- hrozeb okolí (Threats)

Kombinací těchto čtyř faktorů vznikají různé varianty budoucího strategického chování. Je také nutno podotknout, že firma tyto faktory nemůže hodnotit staticky, ale musí je hodnotit dynamicky. Strategické řízení se zaměřuje na dlouhodobé pochody firmy a musí hrozby a příležitosti předvídat s předstihem a přitom si být i vědoma svého postavení na trhu a jejich silných a slabých stránek.

Kombinace vnitřních a vnějších faktorů:

- Přístup S – O : využití silných stránek a nejperspektivnějších příležitostí
- Přístup W – O : snaha o eliminaci nebo snížení úrovně slabých stránek pomocí příležitostí ve firemním okolí
- Přístup S – T : Eliminuje hrozby pomocí silných stránek
- Přístup W – T : snaha o vyřešení slabých stránek a perspektivních komplikací i za cenu likvidace části firmy. V této variantě je důležité jednat co nejdříve, jelikož se často může jednat o přežití samé organizace.

(Veber & Kol., 2011, stránky 534-535)

4.5 PESTLE

Analýza PEST, podobně jako analýza SWOT, je obvykle prezentována jako síť zahrnující čtyři sekce, které reprezentují čtyři hlavní okruhy (politické, ekonomické, sociální a technologické). Tato analýza byla dále rozšířena o LE (Legislativní a enviromentální) faktory.

Analýza PESTLE "PEST" je užitečná analýza, která se běžně používá k prozkoumání a identifikaci makro-environmentálních faktorů, které mohou ovlivnit prostředí firmy. Tyto faktory mohou mít dopad na pozici, potenciál a směr jak dnes, tak v dlouhodobém časovém období. V obou případech je nutné mít jasnou představu o vnějších silách, které mohou ovlivnit růst trhu nebo jeho pokles. U formulování obchodní strategie může být velmi užitečná při mapování vnějších faktorů. Do typických faktorů můžeme zařadit:

Politicko právní faktory:

- Politická orientace vlády (demokratická, konzervativní, sociální)
- Politická stabilita
- Antimonopolní opatření a zákony upravující konkurenční prostředí
- Danění
- Zahraniční vztahy (ochrana investic, sankce, zamezení dvojího zdanění atd.)

Ekonomické faktory

- Růst HDP
- V jaké části hospodářského cyklu se nachází
- Míra inflace
- Míra nezaměstnanosti
- Dostupnost a ceny energií
- Úrokové sazby a dostupnost půjček atd.

Sociální faktory

- Vzdělání obyvatelstva

- Demografický vývoj
- Sociální legislativa

Technické faktory

- Míra inovací
- Vládní podpora vědy a vzdělání
- Patentové ochrany a jejich dodržování

Legislativní

- Legislativa podnikatelského sektoru
- Legislativa ochrany životního prostředí
- Zaměstnanecká práva (minimalní mzda, maximální délka práce, důvody pro ukončení pracovního vztahu atd.)

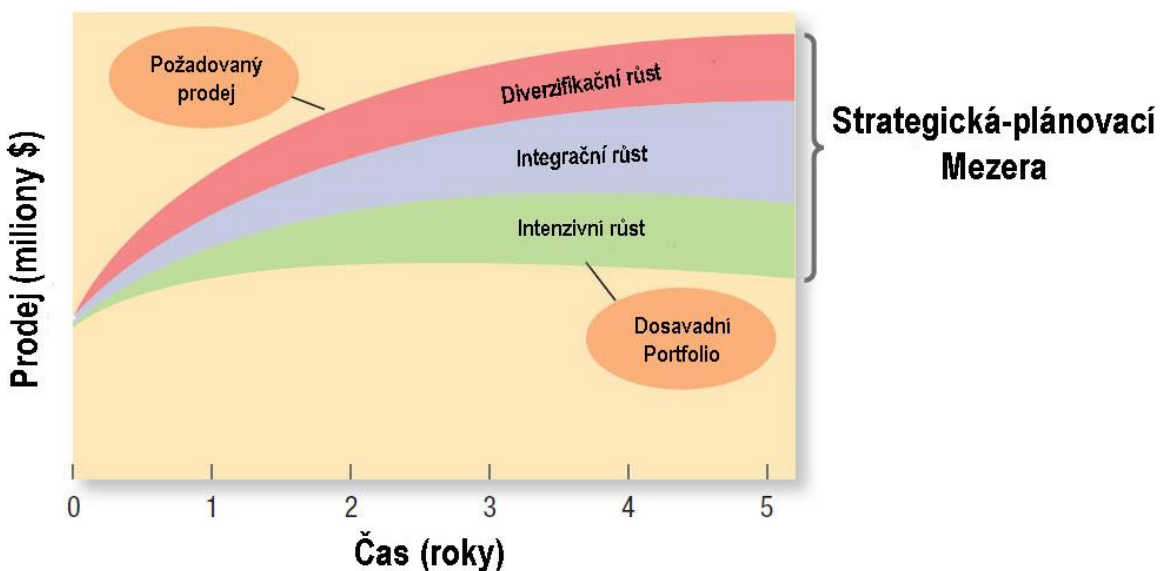
Enviromentalní

- Počasí
- Geographické vlastností prostředí
- Změna klimatu

(Veber & Kol., 2011, stránky 536-538)

4.6 Příležitosti růstu

Posouzení příležitostí růstu zahrnuje plánování nových podniků a zmenšování či úplnou terminaci méně či úplně nevýdělečných produktů. Pokud existuje mezera mezi budoucími požadovanými prodeji a předpokládaným prodejem, podnikové řízení bude muset najít nové možnosti k jejich vyplnění.



Obr. 3 Strategická plánovací mezera

(KOTLER & KELLER, 2016, str. 64)

Firma se buď snaží rozvinout v obchodním prostředí, kde už figuruje; snaží se expandovat do obchodního prostředí, které je navázáno na obchodní prostředí kde figuruje; nebo se snaží expandovat do úplně odlišného odvětví.

Firma se také musí rozhodnout, jestli se bude soustředit pouze na jeden / pár produktů, či se pokusí expandovat svoje portfolio. Výhoda diverzifikace je snížení rizika kolapsu společnosti a velikosti výkyvů, pokud by vsadila na špatný produkt. Pro tento druh expanze je však nejenom potřeba většího množství kapitálu, ale je často těžší pro exekuci plánu, jelikož společnost nemá často patřičné know-how a zkušenosti.

Podle Phila Collinse je o mnohem úspěšnější The Headhog (ježkova) strategie. Kde se firma zaměřuje pouze na jednu věc, ale dělá vše, aby v té to věci byla jedničkou na trhu. O stejnou strategii se dlouhá léta opíral i Steve Jobs, který vždy věřil, že se má podnik soustředit pouze na pár produktů, ale dělat je líp než všichni ostatní. Stejně důležité, jako vědět, na co říct ano, je také vědět, na co říct ne. „Zaměření (focus) je o tom, říkat ne.“ - Steve Jobs. (Isaacson, 2011)

Na to to navazuje i ziskovost zákazníků. Pro firmu není jenom důležité identifikovat nejlukrativnější produkty (pokud se snaží dosáhnout zisku), ale také nejlukrativnější zákazníky a zaměřením se právě na ně. Měla by také identifikovat zákazníky, kteří jí zisky nepřinášejí a pokusit se tyto zákazníky převést na svoji konkurenci. Vypočítávání ziskovosti zákazníků může být velmi složitý proces, ale porozumění hodnotě zákazníků je při výběru strategie stěžejní. To především při výběru Marketingové a komunikační strategie, která musí dobře znát svoji cílovou skupinu.

(KOTLER & KELLER, 2016, str. 150&224)

4.7 Marketingový mix – 4P

Je nesmírně důležité pochopit vnější faktory obklopující firmu, firma ale ve většině případů tyto faktory nemůže nějak ovlivnit. Může na ně pouze reagovat. Hloubka pochopení trhu a jeho předpovídání je stěžejní pro její obchodní strategické plánování. Reaguje na ně však úpravou produktů, ceny, lokací a svojí prezentací. Toto je teorie 4P marketingového mixu, kterou klasifikoval před mnoha lety McCarthy (Product, Price, Place and Promotion). Tento přístup je však v moderním světě už lehce zastaralý, a i přesto, že stále najde svoje využití a nemůže být ignorován, moderní holistický marketing a prodej identifikuje jiné hlavní faktory.

Marketing mix 4 P	Moderní marketingový management 4P
<ul style="list-style-type: none">• Product (Produkt)• Price (Cena)• Place (Místo)• Promotion (Prezentace)	<ul style="list-style-type: none">• People (Lidé)• Processes (Procesy)• Programs (Programy)• Performance (Výkon)

(KOTLER & KELLER, 2016, str. 48)

Holistický marketing se snaží co nejlépe přizpůsobit rychle se měnícímu prostředí na trhu a soustředí se na vývoj, návrh a implementaci marketingových programů, procesů a

aktivit, které jsou na sobě vzájemně závislé. Čtyři klíčové rozměry holistického marketingu jsou:

1. **Vnitřní marketing** - zajištění, že každý v organizaci obdrží příslušné marketingové zásady, zejména vrcholový management.
2. **Integrovaný marketing** - zajištění více prostředků pro vytváření, poskytování a komunikaci hodnot, které jsou využívány a kombinovány co nejefektivnějším způsobem.
3. **Vztahy** - mít bohaté, mnohostranné vztahy se zákazníky, členy kanálů, a dalšími obchodními partnery.
4. **Výkonnostní marketingové** - porozumění návratnosti podnikům z marketingových aktivit a programů. Také chápání jejich právních, etických, sociálních a environmentálních dopadů.

Tyto nové přístupy nahrazují starší strategické přístupy, jako je například strategie nízkých nákladů, kde se firma snaží usilovně docílit co nejnižších nákladů. To především výrobních a provozních, což se pak promítá na nižších cenách pro zákazníka a přidává na atraktivitě produktu. Jsou zde úspory z množství, extenzivních nákladů, které staví na větších objemech a relativně nižších fixních nákladech při vyšším objemu výroby/prodeje služeb. Umožňuje nakupování lepší technologie, které vede k dalšímu snižování provozních nákladů. Intenzivní faktory směřují postupy k větší efektivitě provozních procesů, distribuce atd. Zaměření na tuto strategii však může vést ke stále snižujícím se maržím a při více subjektech zaměřujících se na stejnou strategii, ztrácí organizace svojí konkurenční výhodu. (KOTLER & KELLER, 2016)

Rumelt poznamenává, že konkurenční výhoda je zajímavá, když člověk má náhled na způsoby, jak zvýšit její hodnotu. Zvyšující se hodnota přináší prohloubení výhody, rozšíření rozsahu výhody, vytvoření vyšší poptávky nebo posílení mechanismů izolace. Pokud se však firma soustředí pouze na nízké ceny, prohloubení této výhody narazí na dno, které už nadále nebude schopna prohlubovat. (RUMELT, 2011, str. 135)

To samozřejmě neznamená, že nízké náklady nejsou pro firmu žádoucí a že to není jeden z hlavních faktorů, který firmě pomáhá dosáhnout úspěchu. Je však důležité se pozastavit

nad tím, co firma obětuje pro dosažení těchto nízkých nákladů, a jestli je to pro ni dlouhodobě udržitelná strategie.

4.8 CRM (Customer Relationship Management)

CRM, neboli řízení vztahů se zákazníky, je přístup, který se namísto produkční orientace (více a levněji) soustředí na produkt a především zákazníka. Společnost se pokouší identifikovat hodnoty, které jednotlivé produkty přináší zákazníkům, identifikuje přínosy jednotlivých zákazníků, čehož jsem se už dotknul na konci kapitoly „Příležitosti růstu“. Je to další stupeň, který navazuje na identifikaci potřeb zákazníka, stejně jako marketing a v neposlední řadě TQM (Total Quality Management). (KOSTOJOHN, 2011, str. 26)

Satisfakce zákazníků závisí ve velké míře právě na kvalitě výrobků a služeb. Co přesně je kvalita? Různí odborníci ji definovali jako "způsobilost k použití", "vyhovění požadavkům" a "svobodu od variace". Toto je jednoznačně definice zaměřená na zákazníka. Můžeme říci, že prodávající dodává kvalitu vždy, když jeho produkt nebo služba splňuje nebo překračuje očekávání zákazníků. Negativní vliv však na spokojenost zákazníků při nedosažení očekávání je neúměrně silnější, než pozitivní efekt při překračování jeho očekávání. (KOTLER & KELLER, 2016, stránky 153-154)

Kvalitu a vztah pak klient hodnotí především u těchto tří kategorií:

- **Hodnota produktu:** užitek, který jednotlivé produkty přinášejí zákazníkovi podle jeho vlastností, jeho individuálního přizpůsobení, doprovodných služeb atd.
- **Uživatelská hodnota:** kvalita komunikace s dodavatelem, pohodlí při jeho zřizování, provozu, jednoduchost, bezpečnost atd.
- **Hodnota procesů:** náročnost pořízení a transakční náklady s ním spojené, otevřená komunikace a správnost informací (např. Fakturace), spolehlivost v dodávkách (dodržování termínů) a schopnost dodavatele reagovat na změny, stížnosti a jejich následovné řešení. (Veber & Kol., 2011, str. 492)

Na místo staršího marketingového přístupu 4P pak CRM dále staví na vztahu se zákazníkem pomocí modelu 4C

- Custom Value – Hodnota pro zákazníka
- Customer Total cost – Celkové náklady
- Convenience - Komfort
- Communication – Komunikace

Pomocí udržení dobrého vztahu je firma schopna udržet si stávající zákazníky, což je nutnost při stabilním udržitelném růstu. Také snižuje náklady spojené s akvizicí nových zákazníků. Porozumění potřebám zákazníka jí dále pomáhá expandovat a získávat nové zákazníky. Strategie firmě pomáhá vyhodnocovat transakční náklady, distribuční kanály a zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka, která se pak může pozitivně odrážet na jejich maržích. Blízký vztah a zaměření na potřeby zákazníka jí dále pomáhá pružněji reagovat na jeho pobídky a v nějakých případech identifikovat služby a produkty, které zákazník využije, dříve než samotný zákazník.

Pokud firma zvažuje zavedení CRM strategie, tak musí v první řadě provést stratifikaci zákazníků. Jakým způsobem tak bude činit, se liší podle odvětví, ve kterém firma operuje, ale může tak činit například podle objemu prodeje, ziskovosti, vývoji v čase, rizikovosti vztahu atd. Dále určuje vhodný typ strategického přístupu k zákazníkům a na konec tuto CRM strategii musí realizovat. (Veber & Kol., 2011, stránky 490-496)

CRM je ve značné míře spojováno s implementací podpůrných softwarů, které se právě na tuto strategii zaměřují a celý proces značně ulehčují. Řadí se jako jeden z hlavních prostředků při implementaci CRM strategie.

5. Analýza trhu logistických služeb a dosavadních aktivit CEE logistics a.s.

5.1 Společnost CEE Logistics a.s.

Na poli mezinárodní dopravy působí CEE Logistics a.s. od roku 2011. Začínala s jednou pobočkou v Pardubicích a s dlouhodobou vizí docílení 4 PL a rozšíření portfolia o stávající služby, kdy společnost chtěla docílit nejenom vlastního vozového parku, ale skladování, sběrného servisu LTL a distribuce. Průběh její historie byl shrnut následovně:

- V roce 2012 už expandovala dalšími pobočkami, a to v Brně a Plzni. CEE Logistics a.s. dále rychle rostla a v roce 2013 měla už 150 vlastních vozů a rostoucí flotilu subdodavatelů, pod hlavičkou Road Team (dceřiná společnost).
- Na začátku roku 2014 otevřela CEE Logistics první pobočka na Slovensku v Prešově a na konci roku 2014 měla společnost CEE Logistics už 270 vlastních kamionových vozů a tím se dostala mezi top 10 českých dopravních společností.
- V roce 2015 proběhla akvizice společnosti Login, která se zaměřuje na přepravu vysoce hodnotného zboží. V tentýž rok proběhlo otevření pobočky Semily, Senec ale také pobočky v Německu, Koln am Rein (dceřiná společnost CEE Deutschland).
- V roce 2016 dosáhla počtu 441 vlastních vozů a získala certifikát AAA Czech stability Award. Získala v rámci top 100 skoringové ocenění AAA Czech stability Award a zařadila se mezi nejstabilnější společnosti v ČR.
- V roce 2017 se už byla zařazena mezi tři top dopravce v ČR a v roce 2018 měla pod svojí kontrolou 440 vlastních vozů, které ročně najedou přes 59 milionu kilometrů a rostoucí portfolio subdodavatelů. CEE Logistics a.s. má vlastní moderní vozový park a vozy a je schopna dodávat komplexní logistické služby.

Než jsem se posunul k iterní / externí analýze a následovné formulaci strategie, narazil jsem na první zádrhel. To, že CEE Logistics a.s. (dále CEE) nemá pevně stanovenou misi společnosti a její vizi (tato praktika není nějak nestandardní). Vize a mise společnosti mi měly pomoci při stanovení cílů společnosti, od kterých se pak přímo odráží výběr komplementární strategie, která se těchto cílů má snažit dosáhnout. To, že firma CEE nemá pevně stanovené tyto body, však neznamená, že management nemá představu o tom, kam CEE má směřovat a co je její hlavní náplní existence. Cíle společnosti se odráží v názorech vrcholového managementu na toto téma, a v krocích, které společnost provedla / provádí.

CEE se snaží dosáhnout dlouhodobého stabilního růstu dosažením vrcholové pozice nejenom logistického providera v Čechách, ale v celé Evropě, tím že bude nabízet komplexní 4PL logistické služby.

5.2 Externí analýza PESTLE a konkurence

5.2.1 Politicko právní faktory

Podle MARSH politického indexu stability pro rok 2018 má Česká Rep. hodnocení 74.8/100, což nás umísťuje před celý východní blok Evropy kromě Estonska a před země EU jako jsou UK (74.4), Španělsko (68.8) a Itálii (67,7). Také se umísťujeme před celou Afriku, Jižní Ameriku a většinu Ásie¹. Větší hrozba by byla pro CEE vystoupení z EU, které usnadňuje převoz služeb a zboží (nejsou kolony na hranicích, sjednocení spotřebitelských norem, žádná cla atd.) a tím zvyšuje export/import České Republiky, na kterém je kamionová doprava závislá. V tu to chvíli jsou, podle jejich programů, pro změnu zákona o referendu SPD, Komunisté, Stan a Piráti. Ti dohromady dávají 65 poslanců², což není dostatek.

O rozpadu EU, sestavování vlády ČR, celní válce s USA, prohlubování Ruských sankcí, přechodu na Euro atd. nebudu spekulovat. Proto hodnotím politický stav, ve kterém CEE operuje, jako velmi pozitivní a nevidím žádné velké hrozby.

5.2.2. Ekonomické faktory

5.2.2.1. Ekonomické ukazatele

Růst HDP 4,6% za rok 2017 je velmi pozitivní a částečně se odvíjí od celkového ekonomického zotavení od krize z roku 2008. V roce 2018 dynamika českého HDP byla proti druhému čtvrtletí ve srovnání s eurozónou dvojnásobná (+0,4 % proti +0,2 % za EU 18)³. Jak Export, tak Import v roce 2017 až do konce Dubna 2018 proti předchozím obdobím stoupá a to v průměru o 5.08% (export) a 6.04% (import)⁴, což jsou pro podnik, zabývající se mezistátní kamionovou dopravou, velmi dobré zprávy.

¹ MARSH, Political risk map, 2018 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>

² Český statistický úřad, 2016 [online], [cit. 2018-29-04]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/senat/se52?xjazyk=CZ&xdatum=0>

³ Český Statistický Úřad, 2018 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/komentar-hdp-stvrzene-ozivovani-ceske-ekonomiky-2014-v9wn0kcimz>

⁴ Český Statistický Úřad, 2018 [online], [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: ViZ Excel 1 v příloze, zdroj, Český Statistický Úřad, https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu_cr

Pozitivní vývoj ekonomiky měl vliv na velmi nízkou míru nezaměstnanosti, která je k březnu 2018 rekordních 3.5%⁵. Oba ty to faktory mají pak pozitivní dopad na růst reálné mzdy zaměstnanců, který za rok 2017 dosáhl 4.4%⁶.

Dalším důležitým faktorem je zvyšování úrokových sazeb ČNB v roce 2017 a 2018 (jak 2T repo sazeb, mezi ročně o 25 bazických bodů, tak lombardních sazeb, 50 bazických bodů) a můžeme očekávat další navyšování.⁷

Růst automobilové produkce v Euro zóně sice nadále stoupá (o 3.3%), ale tempo růstu se zpomaluje a je nejnižší za poslední 4 roky. Očekává se, že v roce 2018 konečně dosáhne hladiny z roku 2007, před ekonomickým kolapsem, kdy šest let po sobě klesal.⁸

Dále dlouhodobě klesající trend CZK/EUR se po změně postoje ČNB a její intervenci zastavil, drží se však pořád pod 25.47 CZEK/EUR, což je hluboko pod 27 CZK/EUR kde se držel před intervencí ČNB⁹. Proto mají nadále v této sekci konkurenční výhodu Čeští exportéři, ale i české logistické společnosti.

V neposlední řadě stoupá i cena benzínu a nafty, kdy se od propadu, který nastal v březnu roku 2017, vracejí ceny na původní hodnotu a mají vzestupnou tendenci¹⁰. Pokud však upravíme ceny nafty a benzínu o míru inflace, ceny jsou pořád příznivější než na začátku roku 2017.

Rostoucí tendenci má také e-commerce, který viděl za rok 2017 nárůst o 15% a je zde velký potenionál růstu pro dopravce zaměřené na balíčkovou přepravu. Tempo růstu má i nadále pokračovat.¹¹

⁵ Český Statistický Úřad, 2018 [online], [cit. 2018-01-05]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

⁶Kurzycz, 2018 [online], [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://eng.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

⁷Kurzycz, 2018 [online], [cit. 2018-02-05]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2018/20180201_menove_rozhodnuti.html

⁸ Cars Sales Statistics, 2018 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2017-full-year-europe-car-sales-per-eu-efta-country/>

⁹ Kurzycz, 2018 [online], [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

¹⁰Kurzycz, 2018 [online], [cit. 2018-02-05]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=6&od=01.1.2017&do=30.4.2018&compare=Zobraz>

¹¹Ecommerce Foundation, 2018 [online], [cit. 2018-02-05]. Dostupné z:

<http://www.ecommercefoundation.org/download-free-reports>.

5.2.2.2. Efekt ekonomických ukazatelů pro CEE

Po analýze těchto makroekonomických faktorů je očividné, že Česká ekonomika v posledních letech prosperuje. Specificky větší míra export/importu znamená větší potenciál pro logistické společnosti jako je CEE. Objem prodeje automobilů stále stoupá a pravděpodobně překoná rekordní výši v roce 2018. Společnost CEE je z velké míry závislá na produkci automobilek a jejich dodavatelů, takže toto jsou pro ně další pozitivní zprávy (k tomuto se vracím v bodě interní analýzy podniku, struktury zákazníků). Na druhou stranu trh e-commerce stále roste jak v EU, tak ČR a s ním i logistické služby, spojené s balíkovou přepravou.

Tento růst má vliv na pokles nezaměstnanosti a růst mezd, což může negativně ovlivnit konkurenceschopnost CEE. Nejenom že se jí zvyšují zaměstnanecké náklady, ale je pro ni i složitější shánět kvalifikovanou pracovní sílu. Tento efekt se promítá ještě hlouběji v kamionové dopravě a bylo na něm dále stavěno v analýze sociálních faktorů. Také zvyšování CZK/EUR po ukončení intervence ČNB má za vliv snižování komparativní výhody českých dopravců a výrobců.

Celková ekonomická situace je velmi pozitivní a CEE může očekávat i její další pozitivní vývoj v nejbližších letech. Postupná ztráta některých konkurenčních výhod nákladů a postupný útlum ekonomiky však znevýhodňuje strategii nízkých nákladů a CEE by se měla soustředit na jiné faktory, které zákazníkovi přinesou přidanou hodnotu. Zvyšování mezd a úrokové sazby dále snižuje ziskovost vlastních vozů. Další alarmující faktor je velký propad automobilového prodeje v roce 2008, když nastala ekonomická krize. Na tomto odvětví je CEE Český import/export závislý a CEE ještě víc. Světová krize podobného rázu pravděpodobně nenastane v nejbližším období, avšak i menší propad světové ekonomiky by mohl mít pro CEE velmi neblahé dopady, jelikož automobilový průmysl je mnohem náchylnější k hlubším propadům v období recese.

5.2.3. Sociální faktory

S nedostatkem řidičů se potýká celá Evropská Unie. Hlavní faktory jsou stárnoucí pracovní síla, pokles počtu mladých pracovníků kvalifikovaných pro řízení těžkých

nákladních vozidel a to, že je tato pracovní pozice historicky limitovaná skoro exklusivně pro muže. Očekává se, že jenom Německo v příštích 10-15 letech ztratí asi 250 000 řidičů, kteří půjdou do důchodu.¹² S tímto problémem se potýká i ČR a je běžnou praktikou, že se skoro bez otázek najímají skoro všichni aspoň trochu schopní řidiči. Mnozí se v Čechách tento problém také snaží řešit najímáním řidičů z Ukrajiny, tam však nastává problém z legislativní perspektivy a tento proces může být velmi zdlouhavý.

Tento trend je pro logistické odvětví velmi znepokojivý, jelikož poptávka roste, ale jednotlivé logistické firmy se potýkají s nedostatkem personálu. CEE není žádná výjimka a do jisté míry znemožňuje růst zisků pomocí expanze objemu.

5.2.4. Technické faktory

Časy, kdy kamionový přepravce dostal mapu, instrukce a centrála o něm dva týdny skoro nevěděla, jsou ty tam. GPS tracking a mobily už jsou samozřejmostí. Mnoho logistických společností se zaměřuje na zásilkové přepravy umožňující zákazníkům náhled na přesné místo, kde se jejich zásilka nachází.

Mezi nejdůležitější technologie se řadí:

- Informační technologie, které umožňují provázání objednávek a přebírání zásilk (objednávky / fakturace).
- Informační technologie, které pomáhají při plánování a exekuci logistických procesů.
- Informační technologie které pomáhají při komunikaci a průhlednosti celého procesu.
- Moderní kamiony s lepší optimalizací spotřeby a zlepšením komfortu řidiče.
- Automatizace skladovacích prostorů

Specificky pro B2B logistiku / automobilový průmysl je čím dál tím důležitější provázání všech procesů a jejich automatizace. V online shopping průmyslu už některé logistické společnosti udělaly obrovské skoky, především se skladováním. Například Alibaba's

¹²IRU, 2018 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: <https://www.iru.org/what-we-do/network/driver-portal/problem>

Smart Warehouse zaměnil 70% ze svých pracovníků za roboty a zefektivnil celý svůj systém.¹³ V Anglii Ocado vybuďovala systém, kde operují tisíce menších robotů a mají na starosti přes 50 000 produktů. Algoritmické učící se procesy jsou tak komplikované, že brzo budou potřebovat kvantové počítače pro jejich zpracování. V tomto odvětví jsou ziskové marže tak štíhlé a logistika je tak složitá, že pokud se jakýkoli řetězec chce dostat na trh, musí podle Credit Suisse vybudovat odborné znalosti v automatizaci.¹⁴

Automatizace v kamionové přepravě udělala také ohromné kroky kupředu, například samořídící se kamiony. Experti se však shodují, že úplná náhrada za lidské řidiče by neměla nastat v nejbližším desetiletém období.

5.2.5. Legislativní Faktory

Právě automatizace kamionové přepravy vážne nejvíce kvůli legislativnímu procesu, který chrání řidiče kamionů před nezaměstnaností. Ochrana kamionových řidičů také stanoví přesný počet hodin, které řidiči mohou odřídít a pomocí identifikačních karet, propojených se systémem monitorují, jestli jsou tyto předpisy dodržovány. Řidiči také můžou řídit pouze určitý počet dnů za sebou a musí strávit určitý počet dnů v měsíci na dovolené. Všechny tyto faktory komplikují plánování celé přepravy a tím, že snižují možný počet odřízených hodin, navyšují potřebný počet kamionových řidičů.¹⁵

Ochrana práv zaměstnanců je bezpochyby velmi důležitá pro bezpečnost řidičů kamionů a ostatních lidí na silnicích. Pro firmy však zvyšují náklady a komplikují plánování přepravy. Jsou jedním z důvodů, proč se některé firmy ohlížejí právě po možnosti automatizace této profese. Některé země také používají legislativu zaměřenou na minimální mzdy pro ochranu svých logistických společností, proti levnějším variantám ze zemí EU s nižšími platy, jako je právě CEE. Tento problém však zatím nevytváří větší komplikace.

¹³Business Insider, 2018 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: <http://uk.businessinsider.com/inside-alibaba-smart-warehouse-robots-70-per-cent-work-technology-logistics-2017-9>

¹⁴Forbes, 2018 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2017/11/16/ocado-robots-ai-grocery-delivery/#e95922f3d36c>

¹⁵European Commission, 2017 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/transport/modes/road/social_provisions/driving_time_en

5.2.6. Enviromentalní Faktory

Enviromentální dopady CO₂ emisí a jejich efekt na globální oteplování ovlivňují legislativu Evropské Unie, která si vytyčila jako cíl snižování těchto emisí.¹⁶ Toto může zvýšit ceny kamionů, ale na druhou stranu se bude příjemně promítat na nižší spotřebě nafty a nákladech s tím spojených. Největší problémy budou mít menší přepravci, kteří využívají starší modely kamionů, ti pak tyto normy nebudou muset být schopni splňovat.

Jelikož CEE má velmi moderní kamiony a využívá technologie pro snižování spotřeby, zde jsou tyto změny spíše komparativní výhodou proti menším logistickým přepravcům.

5.3. Dopravní trh

Logistický trh v Evropě má hodnotu zhruba 960 miliard Euro, z toho to má Česká Republika 10,7 miliard Euro a Německo 235 miliard Euro s největším podílem. Právě na vývozu a dovozu do Německa je CEE závislá. Top 10 firem na evropském logistickém trhu ovládá necelou čtvrtinu trhu, kde zhruba 50% je velmi fragmentované. FTL (Full truck load) je segment toho to trhu an který se CEE specializuje a má ten má hodnotu 96 miliard Euro.

Největší podíl trhu má Deutsche Post (DHL) s 8,1% a druhou společností je Kuehne + Nagel s 2,5% podílem. Zatímco se DHL orientuje spíše na komplexní řešení a balíčkovou přepravu tak Kuehne + Nagel je lepší pro srovnání s CEE, jelikož také těžce operuje v kamionové přepravě.¹⁷

CEE má obrát zhruba 0,0433 miliard Euro, což se nezdá jako příliš vysoký podíl na trhu, jeho rapidní růst mu však stále zajišťuje místo v top 10 českých logistických firmách. Však i český trh je dominován německými dopravci.

¹⁶European Commission, 2018 [online], [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars_en

¹⁷Fraunhofer, 2017 [online], [cit. 2018-30-07]. Dostupné z: <https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/de/dokumente/studien/Top%20100%20EU%202015%20Executive%20Summary.pdf>

5.4. Trendy

Výzkumná společnost Fraunhofer¹⁸ se pokusila shrnout a seřadit trendy na trhu podle jejich důležitosti a propojení. Dále je rozděluje na faktory těžce ovlivnitelné a faktory, které by měly být adoptovány pro úspěch v tomto odvětví. Ty z velké míry odráží provedenou PESTLE analýzu

Těžce ovlivnitelné faktory: Globalizace - Demografický vývoj – Udržitelnost - Intervence státu - Vzetup risku

Ovlivnitelné faktory: Profesionalita - Zaměření na kompetence – Efektivita - Zaměření na servis - Inovativní technologie - Rychlé dodání

5.5. Konkurence - marketing mix (4P)

Produkt: paleta produktů na logistickém trhu je velmi rozsáhlá (Airflight, kamionová doprava, lodní doprava, komplexní služby, balíčkové zásilky atd.). CEE se však soustředí na FTL kamionovou přepravu, proto se podívám blíže na tento segment. Pro větší logistické společnosti jsou moderní kamiony už skoro nutností a neberou se jako příliš velká konkurenční výhoda. Logistické společnosti však zlepšují své služby podpurnými softwary, např. Kuehne + Nagel nabízí možnost sledovat stav zásilek a jejich polohu, objednávat online a usnadňuje celý dokumentační proces.

Price: porovnávat ceny na B2B trhu je velmi komplikované, ale země jako je Česká Republika konkurují především svojí cenou, kterou si můžou dovolit díky nižším provozním nákladům. Nejenom kvůli nižším platům, ale menší firmy a firmy střední velikosti nemají tak velké náklady spjaté s centralizací a birokracií.

Place: umístění a počet poboček má velké výhody pro větší flexibilitu a snižování nákladů při návratu kamionu na pobočku (kamion jede naprázdno). Pobočky v zemi, do které společnosti dováží, také umožňuje lepší komunikaci s tamní klientelou a zaměstnanci z této země nemají takovou kulturní a jazykovou bariéru. Společnosti jako Kuehne +

¹⁸ Fraunhofer, 2017 [online], [cit. 2018-30-07]. Dostupné z: <https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/de/dokumente/studien/Top%20100%20EU%202015%20Executive%20Summary.pdf>

Nagel mají dále pobočky na velmi lukrativních místech jako je Hamburg, Mnichov, Amstrdam nebo Pražské letiště.¹⁹

Promotion: v kamionové přepravě zaměřenou na B2B se používají nejčastěji ty to kanály: Cold calling/mailing, osobní prodej, veletrhy, pořádání akcí a online marketing, který je na vzestupu. Společnosti jako je Kuehne + Nagel mají marketingové oddělení pro maximalní využití těchto kanálů. Dále dopravní prostředky společnosti nesou jejich logo, proto čím větší počet vozů mají, tím více jsou viditelní.

6. Vyhodnocení dosavadních aktivit CEE logistics a.s.

6.1. Marketing mix CEE (4P)

Produkt: Portfolio produktů není příliš obsáhlé, ale soustředit se především na FTL kamionovou přepravu je určitě také validní strategie. Největší nedostatek je zaostávání naproti konkurenci jako je Kuehne + Nagel v doprovodných online programech / softwaru které usnadňují proces objednání služby, jejich monitorování a potřebná dokumentace.

Price: Tempo růstu obrátu dokazuje že má CEE velmi konkurenční ceny. Navyšování obrátu je zapříčiněno především vyhrávání tendrů, kde se do největší míry přihlíží právě na cenu. Firmě se však meziročně snížilo procento výdělečnosti kvůli špatným zakázkám, odkud se jim dlouhodobě nedaří sehnat zakázky zpět do Čech.

Place: Naproti společnostem jako DHL a Kuehne + Nagel má společnost pouze frakci poboček (CEE má poboček 9, zatímco Kuehne + Nagel jich má v Evropě 493. Procento které je zaměřené na FTL přepravu je však menší), jejich růst je však v celku rychlý a ani jedna pobočka nemusela být zatím uzavřena.

Promotion: CEE může konkurovat svojí vizuální prezentací, má však nedostatky při využívání některých komunikačních kanálů. Nemá žádný pevně definovaný způsob, jak zacházet s klientelským seznamem nebo jeho udržováním. Tento nedostatek na druhou stranu kompenzuje svým přátelštějším přístupem a pevnými vztahy. Jejich prezentace na veletrzích (především na zahraničních lokalitách, jako je Hamburg) je velmi limitovaná.

¹⁹ Kuehne + Nagel, 2018 [online], [cit. 2018-30-07]. Dostupné z: <https://www.kn-portal.com/locations/>

Vstupní náklady jsou však velmi vysoké. Vstupenky stojí často přes 500 Euro a stánky více než 5000 Euro. Proto je návratnost investic při velikosti CEE nepravděpodobná.

Další nedostatky najdeme v online marketingu. Firma sice má svoje Facebookové stránky, které pravidelně udržuje, její prezence ve vyhledávání je však skoro nulová. Jak na seznamu tak na Googlu nejsou ani mezi prvními 5 stránkami vyhledávání, což dokazuje velmi nekvalitní SEO (Search Engine Optimization) na straně CEE, což je škoda, jelikož jejich stránky vypadají velmi profesionálně. Dále nevyužívají placenou reklamu na těchto vyhledávačích, které mohou oslovit právě novou B2B klientelu, ke které se často velmi těžce dostává. V neposlední řadě nevyužívají placenou reklamu Linkdin, která je také velmi efektivní při oslovování vrcholového managementu a potenciálních zaměstnanců. Konkurenti jako Kuehne + Nagel tyto kanály využívají všechny -(jak placenou reklamu, tak SEO), proto mají tyto kanály s největší pravděpodobností dobrou návratnost.

Vyhodnocení Marketing mixu a výkonu

	Marketing				výkon		
	Produkt	Price	Place	Promotion	Obrat	Tempo růstu	
CEE	6	8	7	6	7	9	7.1
Kuhne + Nagel	9	5	9	8	10	6	7.8

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2. Provozní oddělení a jeho rozdělení

Vlastní vozy: CEE má k dispozici 440 vlastních moderních vozů značky Mercedes s několika různými druhy přívěsů různých velikostí. Největší soupravy můžou unést až 24 europalet a mají maximální nosnost 24 tun. Mají tedy prostor pro 4 europalety navíc, než je běžným standardem. Pro své stálé zákazníky také využívají speciální soupravy, které se mohou od hlavní části vozu odpojit a sloužit jako přechodný skladovací prostor. Tento systém šetří čas pro řidiče kamionu a jeho využití, jelikož nemusí čekat na plnou vykládku nákladu. CEE si také může účtovat za přenechání tohoto boxu, který klient může používat jako skladovací prostor. Jeho nevýhodou je však to, že má pevné strany, namísto plachet.

To má za příčinu, že se nemůže nakládat ze strany, což komplikuje celý proces, především když dojde k chybě v komunikaci mezi CEE a odběratelem.

Obchodní marže vlastních vozů však oproti předchozím rokům v CEE klesá (za rok 2016 klesla obchodní marže o 21.5%). Ve chvíli, kdy vůz někde stojí a není využíván, firmě protékají rukama peníze, které platí za leasing vozu a plat řidiče. To je činí taky mnohem více riskantními. Ve chvíli poklesu poptávky jsou s nimi spojené dlouhodobé náklady, kterých se firma nemůže flexibilně zbavit. Tento pokles je z velké míry zapříčiněn uzavřením špatných obchodních kontraktů do míst, kde se CEE dlouhodobě nedaří zajistit nákladku zpátky do Čech.

Road Team: Je služba, kde pod hlavičkou Road Teamu jezdí dopravci, kteří nejsou přímými zaměstnanci CEE a využívají jejich nebo svých vlastních vozů. CEE pro ně zajišťuje lepší ceny za vůz, opravy a naftu. Pomáhá jim ohledně dispečera / plánování a shání jim přepravu. Řidiči mají větší volnost v rozhodování, kdy a kam budou jezdit, ale přebírají na sebe velkou část rizika. V logistickém trhu, který je do velké míry frakturovaný (je zde velké množství malých přepravníků), umožňuje CEE zvyšovat kapacitu tržeb, čímž využívá strategii objemu a poměrově snižuje fixní náklady jak pro sebe, tak pro přepravce.

V roce 2016 zvýšil zisk rozpočítaný na RT na skoro dvanáctinásobek a je zhruba 15% celého zisku. Tento skok ukazuje ohromný potenciál a posouvá CEE o krok blíže k přechodu na 4PL logistického providera.

Spedice: Spediční činnost je taková, která mezinárodní či vnitrostátní dopravu nerealizuje, ale pouze ji smluvně obstarává. V trhu logistiky je většina přeprav zajišťována právě přes spediční kontraktory a může nastat situace, kdy kontrakt o přepravě je přeprodán i několikrát. V CEE pouze za rok 2016 narostly spediční tržby o 60.1% a její zisk o 150.0%. Spediční aktivity jsou také méně riskantní pro CEE.

Někteří větší kontraktoři však vyžadují, aby byla přeprava vykonána vlastními vozy, nebo aspoň určitý procentualní podíl. Tím se snaží zbavit mezikroku v řetězci, který jim zvedá náklady. Spediční přeprava je také často nespolehlivá a odběratel neví, kdo přesně skutečnou přepravu provede.

6.3. Vztah mezi obchodním a provozním oddělením

Obchodní oddělení má na starosti v CEE získávání nových zakázek, péči o zákazníka, prezentaci CEE navenek a řešení nárazových problémů. Oceňování tendrů dělá z velké části s pomocí provozu (dispečerů a provozu). Zatímco má obchodní oddělení stanovené cíle, kolik mají dosáhnout obratu, CEE volí spíše strategie zaměřené na udělování individuálních kompetencí dispečerům, kteří mají v určování nabídky ceny přeprav v tendru převahu. Tendr projde několika stupni, kdy firmy s nejlepší nabídkou postupují do dalšího kola. Pokud má obchodní oddělení dobré vztahy s poptávající firmou, často dostane zprávu, o kolik procent musí s cenou dolů, aby na kontrakt přeprav dosáhli. Zde nastává problém, kdy je obchodní oddělení zodpovědné za dosažení objemu přeprav, ale většinou neurčuje nabídku cen.

Tendr se také hodnotí komplexně, to znamená, že přepravy se nehodnotí jednotlivě, ale CEE často musí přijmout přepravy, které jí nevyhovují, aby dostala atraktivní přepravy, které chce (například přepravy v kolečkách, kde vozí do jednoho závodu součástky a zpátky veze obaly). To je jeden z důvodů, proč je těžké vyhodnotit, které přepravy se vyplatí a za jaké ceny.

Další problém při vyhodnocování přeprav a zákazníků je, že provozní tým, který pracuje pod velkým tlakem a stresem, často vyplňuje údaje do systému špatně. Proto je velmi složité zpětné vyhodnocování tendrů, přeprav a zákazníků v rámci ziskovosti, ne jenom v obratu. CEE například ví, že její největší VIP klient je LEAR corporation (který je subdodavatel pro automobilky, především sedačky a e-systémy) a činí zhruba 40% celého obratu, neví však, kolik procent tvoří ze zisku. LEAR a další velké společnosti s velkým podílem dále tlačí na automatizaci a provázání celého procesu, především na straně fakturalizace.

V komunikaci se zákazníky nastává další problém v rámci kompetencí a zodpovědností, kde u některých klientů komunikují dispečeré s klientem na přímo, u některých komunikuje s klientem obchodní oddělení a u některých jsou v komunikaci zapojeny obě dvě složky. V těchto případech je častější problém v komunikaci, rychlosti a způsobu řešení problémů. Obchodní oddělení pak řeší mnoho problémů nárazově namísto jejich

předcházení. V důsledku má pak obchodní oddělení méně času na marketingové aktivity, akvizici nových klientů, jejich vyhodnocování a vybudování lepšího vztahu.

Tyto problémy mají pak neblahý vliv i na KPI hodnocení kvality služeb, kde se u LEARu řeší správný čas dodání a převzetí nákladu, stav nákladu (poškození), flexibilita změn (proaktivita a reakční čas), responsivita (řešení problémů, proaktivita, dostupnost), kondice nákladních vozů a správné / včasné zadávání do interního systému. Tři z šesti těchto bodů jsou založené na správné komunikaci, stejně jako vztah se zákazníkem. Hodnocení je také často velmi subjektivní a vztah se zodpovědným člověkem v jednotlivých závodech je ještě více stěžejní.

Je nutné podotknout, že i přes tyto stinné stránky se dokázala firma CEE propracovat na pozici třetího největšího providera logistiky v ČR, a to ze značné míry kvůli výkonnosti a know-how jak provozního týmu, tak obchodního oddělení.

6.4. SWOT

Silné stránky

- Dobrá finanční situace (stabilita, likvidita a investiční kapitál)
- Dlouhodobý růst objemu a benefity plynoucí z něj
- Zvyšování podílu Road Team, Spedice a jejich ziskovosti (menší riziko)
- Moderní vozy a vozový park

Slabé stránky

- Limitované portfolio produktů
- Laxně stanovené některé kompetence a zodpovědnosti
- Informační systémy / práce s nimi

Hrozby

- Útlum ekonomiky a potencialní recese v dlouhodobém horizontu. Především automobilový průmysl.
- Snižování komparativní výhody vůči východním státům: Zvyšování platů, zvyšování CZK/EUR

- Zvyšování úrokové sazby: zvyšování nákladů na leasing a tím snižování obchodní marže vlastních vozů.
- Nedostatek řidičů: nízká zaměstnanost, limitující normy, stárnutí demografie řidičů, velmi nízké procento ženských řidičů a nižší kvalita řidičů.
- Ztráta klienta LEAR (cca 40% objemu)

Příležitosti

- Rychlý růst E-commerce prostředí: Růst trhu s balíčkovou přepravou a jejím skladováním.
- Informační technologie zjednodušující proces nákupu, plánování, procesování a předávání logistických služeb.
- Automatizace logistických služeb
- Rostoucí trh: Intenzivní růst
- Online marketing

7. Možné směry budoucího vývoje firmy CEE ke zvýšení konkurenceschopnosti.

7.1. Řešení 1: Integrační růst

Růst logistických služeb roste nejrychlejším tempem v e-commerce, v balíčkových zásilkách a skladování. Pro průnik společnost do tohoto trhu by musela CEE začít se získání velkého množství nového personálu s know-how právě z tohoto segmentu. Dále investovat do informačních technologií, vyvíjení procesů, shánění nové klientely a re-positioningovat svojí značku pomocí obchodních a marketingových aktivit.

Problém je, že tento úsek logistiky je zde ve značné míře ovládnán mezinárodními firmami typu DHL, které mají obrovský náskok v procesech, informačních technologiích, know-how, skladovacích prostorech, vozech a lidech. E-commerce logistika je značně komplikovanější, segment trhu je objemový a firma proto potřebuje obrovský vstupní kapitál. Je velmi odlišná od mezinárodní přepravy a firmu by to nutilo k rozštěpení jejich aktivit (místo toho aby se soustředila na to, být nejlepší v jedné z nich).

I přesto že e-commerce trh je velice atraktivní, tento druh integračního růstu nemůže dostatečně stavět na dosavadních aktivitách CEE, potřebuje velký investiční kapitál a byl by velice riskantní.

7.2. Řešení 2: Expanzivní strategie

Růst ekonomiky se nejvíce promítá ve východním bloku, kde je také levnější pracovní síla. Shánění řidičů za stávající platy CEE je zde jednodušší. Modernější technika by zde byla konkurenční výhodou a některé automobilní závody se přesouvají právě tam. (CEE dováží už například do Turecka a Moldávie). Zaměření obchodního oddělení právě na tuto část Evropy a expanze dalších poboček by mohlo přinést další růst a využívat strategie snižování nákladů z objemu. U této strategie CEE využívá svých silných stránek pro eliminaci některých hrozeb a intenzivním růstem se soustředí na perspektivní ekonomiky. CEE by specificky mohla využít konceptu Road Team, nabídnout menším dopravcům svoji infrastrukturu a know-how, zatímco by snižovala potencionální riziko spojené s investicemi v těchto zemích.

S touto strategií je právě spjato riziko investic v těchto zemích a laxnější přístup k platbě závazků. Také je tu kulturní a hlavně jazyková bariéra. Najít správného člověka pro řízení a najímání nových členů by byla ta nejsložitější část. Jednodušší by pravděpodobně bylo využít volný investiční kapitál pro akvizi stávající společnosti na tomto trhu.

Dále by se při této strategii mohla společnost zaměřit více na využití online kanálu a to na placenou reklamu ve vyhlávačích, která může být cílená na specifická místa, kde firma zvažuje otevřít pobočku. Může dále využít SEO k navýšení návštěvnosti na svých stránkách a lépe se tak prezentovat. V neposlední řadě může použít Linkdin k cílení na vrchní management a akvizici nové pracovní síly jakou jsou řidiči, kterých je nedostatek. Pro ten to přístup by bylo nejvhodnější tento servis outsourceovat buď reklamní agentůře, nebo člověku co dělá na volné noze.

7.3. Řešení 3: CRM doporučení

Třetím řešením je zaměření na potřeby svých nejvýznamnějších zákazníků, ukotvení jejich vztahů a růstu jejich objemu. Zaměřením se na 4C jsou právě doporučení nejvíce

zaměřená na obchod, která pomáhají pružněji reagovat na potřeby zákazníka a trhu. Jedním z hlavních kroků by bylo vyjasnění si kompetencí a zodpovědností v otevřeném prostoru mezi obchodním a provozním oddělením. Obchodní oddělení by převzalo komunikaci se zákazníky a mohlo by použít know-how dceřiny společnosti Log-IN, která tento přístup praktikuje a má silný ohlas.

Cílem je usnadnění procesování objednávky, vyhodnocování jednotlivých klientů a smluv o přepravě. Firma by dále mohla zvýšit investici do nových informačních technologií a začít najímat lidi, kteří se na tu to tematiku orientují. Pro komplexní logistické řešení, 4PL logistiku, je v dnešním světě čím dál tím větší nezbytností. Provázání informačních systémů CEE se společnostmi jako je LEAR vytváří velkou přidanou hodnotu pro obě firmy a šetří náklady. Zavazuje si tyto zákazníky, otvírá dveře pro další automatizaci procesů a růst z tohoto vztahu. CEE může využívat i CRM softwary, jako je Bitrix24, (který je i cenově přívětivý), jenž celý proces komunikace se zákazníkem usnadňuje, pomáhá plánovat procesy, managuje zákaznické informace, usnadňuje předávání zodpovědností a dá se provázat s většinou ostatních platforem.

I přes to, že změny by mohly narazit na velmi reálný odpor stávajících zaměstnanců, věřím, že tato strategie řeší z velké části slabé stránky, které se začaly vyskytovat po tak rapidní expanzi. Využívá silné finanční situace pro rozšiřování příležitostí spojených s informačními technologiemi a automatizací (které by v delším časovém období mohly být provázány i s e-commerce trhem). Vytváří lepší podporu Road Teamu a staví solidnější základnu pro další potencionální expanzi poboček do zahraničí.

8. Závěr

Po externí analýze PESTLE vyplynula největší potencionální nebezpečí z útlumu či propadu světové ekonomiky. Ta měla naposled devastující dopad na automobil a logistické služby s ním spojené. Tento propad však společnost neovlivní a těžko odhadne. Nedostatek řidičů, který je spojen s tvrdou regulací, dělá shánění pracovní síly složitou situací pro fungování firmy. I přes to se CEE udržuje ve špičce českých přepravců, s rychlou expanzí a meziročním 18% růstem. Jejich portfolio produktů je o mnohem limitovanější naproti gigantům jako je Kuehne + Nagel, ale podle mého názoru je lepší se soustředit na jeden segment a dělat ho co nejlépe, než se snažit za každou cenu expandovat do dalších segmentů.

CEE má lehké nedostatky při přerozdělováním kompetencí při komunikaci s klientem. Tento problém by mohl být z části vyřešen doporučením 3: vytvořením oddělení Vedoucí péče o zákazníky, s pomocí CRM a plánovacím systémem. Je však malá vůle pro tuto změnu a reorganizace by mohla být značně komplikovaná. Reorganizace by mohla vést k odchodu zaměstnanců a není zde jednoznačná jistota, že by klienti tu to změnu dokázali patřičně ocenit.

Růst balíčkových přeprav a inovativní technologie se jeví jako nejatraktivnější segment logistiky, vstupní náklady a požadavek pro know-how jsou však obrovské. Velké společnosti jako DHL mají v tomto segmentu značný náskok, proto by tento přístup by dle mého názoru byl příliš riskantní a nákladný.

Přístup, doporučený autorem, je expanzivní růst, tedy expanze na nové mimo-české trhy, otvírání nových poboček nebo akvizice menších přepravců. Tento přístup CEE už do určité míry praktikuje a podle dosahovaných ekonomických výsledků se zdá velmi efektivní.

Dále by autor doporučil využívání online marketingu pro akvizici nových klientů a zaměstnanců. Jak SEO pro lepší viditelnost na webu, tak placenou reklamu zaměřenou na problematiku zakázky a podporu nových poboček. Tento komunikační kanál je velmi flexibilní (můžete do něj investovat od pár stovek měsíčně až miliony), má nízké riziko a dá se s ním dobře cílit na B2B segment.

9. Seznam literatury

COLLINS, James C. Jak z dobré firmy udělat skvělou. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.

Kotler & Keller, Marketing Management, 15th Global Ed. © Pearson Education Limited 2016. ISBN 13: 978-1-292-092 -71 3

ISAACSON, Walter. Steve Jobs. New York: Simon & Schuster, c2011. ISBN 978-1-4423-6905-4.

RUMELT, Richard P. Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters. New York: Crown Business, c2011. ISBN 9780307886231.


KOSTOJOHN, Scott., Mathew. JOHNSON a Brian. PAULEN. CRM fundamentals. New York: Distributed to the book trade worldwide by Springer Science+Business Media, c2011. ISBN 9781430235910.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

Jaromír Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0

MINTZBERG, Henry, Bruce W. AHLSTRAND a Joseph LAMPEL. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 2005. ISBN 0-7432-7057-6.

Příloha č. 1 LEAR Hodnocení (Carrier Performance Measurement Processes)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z																																																																																								
1	 Carrier Performance Measurement Processes Transportation & Logistics																																																																																																																	
2	Carrier Name																																																																																																																	
3	CEE LOGISTICS																																																																																																																	
4	Hyperion Code Select Hyperion Code																																																																																																																	
5	Date Select Date																																																																																																																	
6	Month / Year Select Month																																																																																																																	
7	Completed By																																																																																																																	
8																																																																																																																		
9																																																																																																																		
10																																																																																																																		
11	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Position Number</th> <th>Score Max</th> <th>Leptica</th> <th>Ridberg</th> <th>Kahn</th> <th>Bedheim</th> <th>Unghent</th> <th>Cery</th> <th>Jaf</th> <th>Gjfr</th> <th>Guida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>40</td> <td>Excellent</td> <td>Average</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Average</td> <td>Above Average</td> <td>Above Average</td> <td>Above Average</td> <td>Excellent</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> <td>Excellent</td> <td>Average</td> <td>Average</td> <td>Above Average</td> <td>Above Average</td> <td>Average</td> <td>Average</td> <td>Average</td> <td>Excellent</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10</td> <td>Excellent</td> <td>Average</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Above Average</td> <td>Average</td> <td>Average</td> <td>Excellent</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10</td> <td>Excellent</td> <td>Average</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Above Average</td> <td>Average</td> <td>Above Average</td> <td>Excellent</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>Excellent</td> <td>Average</td> <td>Above Average</td> <td>Above Average</td> <td>Excellent</td> <td>Average</td> <td>Average</td> <td>Average</td> <td>Above Average</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>30</td> <td>Excellent</td> <td>Average</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Excellent</td> <td>Below Average</td> <td>Excellent</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>60</td> <td>97</td> <td>98</td> <td>83</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>64</td> <td>99</td> </tr> </tbody> </table>																										Position Number	Score Max	Leptica	Ridberg	Kahn	Bedheim	Unghent	Cery	Jaf	Gjfr	Guida	1	40	Excellent	Average	Excellent	Excellent	Average	Above Average	Above Average	Above Average	Excellent	2	5	Excellent	Average	Average	Above Average	Above Average	Average	Average	Average	Excellent	3	10	Excellent	Average	Excellent	Excellent	Excellent	Above Average	Average	Average	Excellent	4	10	Excellent	Average	Excellent	Excellent	Excellent	Above Average	Average	Above Average	Excellent	5	5	Excellent	Average	Above Average	Above Average	Excellent	Average	Average	Average	Above Average	6	30	Excellent	Average	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Below Average	Excellent	Total	100	100	60	97	98	83	80	80	64	99
Position Number	Score Max	Leptica	Ridberg	Kahn	Bedheim	Unghent	Cery	Jaf	Gjfr	Guida																																																																																																								
1	40	Excellent	Average	Excellent	Excellent	Average	Above Average	Above Average	Above Average	Excellent																																																																																																								
2	5	Excellent	Average	Average	Above Average	Above Average	Average	Average	Average	Excellent																																																																																																								
3	10	Excellent	Average	Excellent	Excellent	Excellent	Above Average	Average	Average	Excellent																																																																																																								
4	10	Excellent	Average	Excellent	Excellent	Excellent	Above Average	Average	Above Average	Excellent																																																																																																								
5	5	Excellent	Average	Above Average	Above Average	Excellent	Average	Average	Average	Above Average																																																																																																								
6	30	Excellent	Average	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Below Average	Excellent																																																																																																								
Total	100	100	60	97	98	83	80	80	64	99																																																																																																								
12	1 <u>Delivery Performance:</u> . In time - pickup . In time - delivery																																																																																																																	
13	2 <u>Damage/Claims:</u> . Material received in good condition . Customer Complaints																																																																																																																	
14	3 <u>Flexibility to changes on short notice:</u> . Reaction time . Proactiveness																																																																																																																	
15	4 <u>Responsiveness:</u> . Response to problems, corrective actions . Proactive, anticipating issues . Availability & dedication to LEAR																																																																																																																	
16	5 <u>Condition of trucks:</u> . Condition of trucks . Driver's behavior																																																																																																																	
17	6 <u>BIET System Performance:</u> . Timely upload of POD (max. 1 week after shipment) . Check calls set in a timely manner . Completeness of Paperwork (Delivery notes, CMR etc.)																																																																																																																	
18																																																																																																																		
19																																																																																																																		
20																																																																																																																		
21																																																																																																																		
22																																																																																																																		
23																																																																																																																		
24																																																																																																																		
25																																																																																																																		
26																																																																																																																		
27																																																																																																																		
28																																																																																																																		
29																																																																																																																		
30																																																																																																																		

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Samuel Bartek		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Obchodní strategie společnosti CEE Logistic a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Helena Cetlová		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	30		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce bylo analyzovat dosavadní aktivity společnosti CEE logistics a.s. a navrhnout obchodní doporučení k dosažení stabilního růstu. Teoretická část se soustředila na základy tvorby firemních strategií. Jednotlivé postupy a některé druhy strategií a jejich segmentace. Dále byl popsán system CRM a marketing mix. V praktické části byla využita PESTLE analýza na zhodnocení makroekonomického trhu v kterém firma figuruje. Změny v logistickém trhu a její implikace pro společnost CEE Logistics a.s. V interní anlyze byly z vyhodnocení dosavadních aktivit CEE logistics a.s. se zaměřením na obchodní oddělení. Na závěr práce byly navrženy tři řešení pomocí SWOT analýzy. Jednp z nich bylo navrženo jako nejlepší varianta řešení.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Strategie, obchod, SWOT, PESTLE, CRM, 4p, 4C, logistika, konkurenčníí výhoda,

ANNOTATION

AUTHOR	Samuel Bartek		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Business strategy of CEE Logistics a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Helena Cetlová		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	30		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The aim of the thesis was to analyze the current activities of CEE logistics a.s. and to design a business direction that would achieve steady growth. The theoretical part is focused on the process of company strategies creation, individual practices, some types of strategies and their segmentation. In addition, a CRM system and a marketing mix were described. In the practical part, PESTLE analysis was used to assess the macroeconomic market in which the company operates and the changes in logistics market, with its implications for CEE Logistics a.s. The internal analysis was based on the evaluation of the existing activities of CEE logistics a.s. with a focus on the sales department. At the end of the thesis, three solutions were designed using SWOT analysis. One of them was designed as the best solution.</p>		

KEY WORDS	Business, Plan, SWOT, PESTLE, Logistics, Marketing, CRM, 4PL, Sales