

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie společnosti Biancatrans,  
s.r.o.**

**Bc. Antónia Vovolková**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Antónia Vovolková

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie společnosti Biancatrans, s.r.o.

Název anglicky

Marketing strategy of Biancatrans, Ltd.

---

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě situační analýzy zhodnotit současnou marketingovou strategii vybrané společnosti a navrhnout případná opatření k jejímu zlepšení.

Metodika

Teoretická část: rešeršní zpracování současných poznatků týkajících se tématického zaměření práce.

Praktická část: výběr analytických nástrojů, vlastní marketingová analýza a její zhodnocení, návrh opatření k upevnění postavení společnosti na trhu.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran textu + přílohy

**Klíčová slova**

marketingová strategie, situační analýza, Biancatrans

---

**Doporučené zdroje informací**

FREY, P. *Marketingová komunikace : nové trendy 3.0.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

IACOBUCCI, D. – CHURCHILL, G. A. *Marketing research : methodological foundations.* Mason: 2010. ISBN 978-0-538-74377-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing.* 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing : [strategické trendy a příklady z praxe].* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie společnosti Biancatrans, s.r.o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a usměrnění. Dále bych chtěla poděkovat majitelce společnosti Biancatrans za poskytnutí informací o společnosti.

# Marketingová strategie společnosti Biancatrans,

**S.r.o.**

## **Abstrakt**

V dnešní době by měla mít každá společnost, která aktivně obchoduje na trhu, stanovenou marketingovou strategii podporující prodej jejích produktů. Výjimkou nejsou ani společnosti z odvětví dopravy a logistiky. Využívání nástrojů marketingového mixu se odráží v úspěchu společnosti na trhu. Cílem práce je zhodnocení současné situace dopravně-spedičního podniku, na základě kterého je firmě doporučena marketingová strategie za účelem upevnění pozice na trhu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část diplomové práce v podobě literární rešerše je zaměřena na získání poznatků o konkrétním tématu od různých autorů odborné literatury. Získané teoretické poznatky jsou uplatněny v praktické části diplomové práce. V druhé části je představena společnost, zhodnoceny nástroje marketingového mixu společnosti, dále jsou implementovány jednotlivé postupy vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Z výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí je zjištěna momentální situace společnosti a následně doporučena marketingová strategie v podobě dílčích marketingových strategií pro jednotlivé složky marketingového mixu.

**Klíčová slova:** marketing, dopravní služby, marketingový mix, PESTLE analýza, Porterův model 5 sil, 7S McKinsey, finanční ukazatele, SWOT analýza, marketingová strategie

# Marketing strategy of Biancatrans, ltd.

## Abstract

Today, every company that actively trades in the market should have set a marketing strategy to support the sale of its products. Companies from the transport and logistics sector are no exception. The use of marketing mix tools is reflected in the company's success in the market. The aim of the thesis is to evaluate the current situation of the transport and forwarding company, based on which the company is recommended a marketing strategy in order to strengthen its position in the market.

The diploma thesis is divided into two parts. The theoretical part of the diploma thesis in the form of literary research is focused on gaining knowledge on a specific topic from various authors of professional literature. The acquired theoretical knowledge is applied in the practical part of the thesis. The second part introduces the company, evaluates the tools of the company's marketing mix, and implements the individual procedures of selected analyzes of the external and internal environment of the company. From the results of analyzes, based on the internal and external environment, is the current situation of the company determined and subsequently a marketing strategy in the form of partial marketing strategies recommended for individual components of the marketing mix.

**Keywords:** marketing, transport services, marketing mix, PESTLE analysis, Porter 5 forces method, 7S McKinsey, financial indicators, SWOT analysis, marketing strategy

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
2.1	Cíl práce .....	13
2.2	Metodika .....	13
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>16</b>
3.1	Marketing v dopravě .....	16
3.1.1	Charakteristika a vlastnosti služeb .....	16
3.1.2	Klasifikace služeb.....	18
3.1.3	Vymezení pojmu dopravní služba .....	21
3.2	Marketingový mix dopravních služeb .....	21
3.2.1	Produkt .....	23
3.2.2	Cena .....	24
3.2.3	Distribuce .....	24
3.2.4	Komunikace.....	25
3.2.5	Personál .....	26
3.2.6	Procesy .....	28
3.3	Analýza prostředí podniku.....	28
3.3.1	Analýza vnějšího prostředí .....	30
3.3.1.1	Faktory makroprostředí – PESTLE analýza .....	30
3.3.1.2	Faktory mikroprostředí - Porterův model .....	34
3.3.2	Analýza vnitřního prostředí .....	36
3.3.2.1	7S McKinsey model .....	36
3.3.2.2	Finanční analýza .....	37
3.4	SWOT analýza .....	40
3.5	Segmentace trhu a výběr cílového tržního segmentu .....	43
3.5.1	Segmentace .....	43
3.5.2	Targeting.....	44
3.5.3	Positioning .....	45
3.6	Marketingové strategické plánování .....	45
3.6.1	Stanovení marketingových cílů .....	46
3.6.2	Základní marketingové strategie .....	46
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>49</b>
4.1	Charakteristika společnosti Biancatrans, s.r.o. ....	49
4.2	Audit marketingového mixu .....	50
4.3	Analýza vnějšího prostředí společnosti .....	60



4.3.1	PESTLE analýza.....	60
4.3.2	Porterův model 5 sil.....	71
4.4	Analýza vnitřního prostředí společnosti .....	75
4.4.1	7S McKinsey .....	75
4.4.2	Finanční analýza společnosti.....	78
4.5	SWOT analýza společnosti Biancatrans .....	82
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a návrh marketingové strategie .....</b>	<b>87</b>
5.1	Vize a poslání podniku .....	87
5.2	Marketingové cíle .....	87
5.3	Doporučené marketingové strategie .....	88
5.3.1	Produktová strategie .....	88
5.3.2	Cenová strategie .....	90
5.3.3	Distribuční strategie.....	91
5.3.4	Komunikační strategie.....	92
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>94</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>102</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti.....	19
Obrázek 2 Úrovně dopravní služby.....	23
Obrázek 3 Marketingové prostředí firmy.....	30
Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	35
Obrázek 5 McKinsey 7S.....	36
Obrázek 6 Matice SWOT.....	42
Obrázek 7 Logo společnosti Biancatrans.....	50
Obrázek 8 Tahač s návěsem společnosti Biancatrans.....	51
Obrázek 9 Vnitro coilmuldového návěsu.....	51
Obrázek 10 Nepřímá distribuce.....	55
Obrázek 11 Přímá distribuce.....	55
Obrázek 12 Reklama na návěsu.....	56
Obrázek 13 Organizační struktura společnosti Biancatrans.....	75

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Složky 6P marketingového mixu dopravních služeb.....	22
Tabulka 2 Nástroje komunikačního mixu v dopravních službách.....	26
Tabulka 3 Role zaměstnanců podle jejich vlivu na zákazníky.....	27
Tabulka 4 Role zaměstnanců ve společnosti Biancatrans.....	57
Tabulka 5 Přehled stavu obyvatelstva v SR.....	65
Tabulka 6 Výpočet daně z motorových vozidel společnosti Biancatrans.....	67
Tabulka 7 Změna sazeb podle věku vozidla.....	68
Tabulka 8 Procentuální slevy ze sazeb mýtného pro jednotlivé kategorie vozidel....	68
Tabulka 9 Ceny mýtného vozidel společnosti Biancatrans.....	69
Tabulka 10 Přehled emisních norem.....	70
Tabulka 11 Příležitosti a ohrožení společnosti Biancatrans.....	71
Tabulka 12 Konkurenční společnosti Biancatrans.....	72
Tabulka 13 Konkurenční faktory v odvětví.....	74
Tabulka 14 Silné a slabé stránky vyplývající ze 7S McKinsey analýzy.....	78
Tabulka 15 Údaje z účtové závěrky potřebné pro finanční analýzu společnosti.....	79
Tabulka 16 Ukazatele likvidity společnosti Biancatrans.....	79
Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti společnosti Biancatrans.....	80

Tabulka 18 Ukazatele rentability společnosti Biancatrans.....	81
Tabulka 19 Hodnoty marže společnosti Biancatrans a jejích největších konkurentů	82
Tabulka 20 Silné a slabé stránky vyplývající z finanční analýzy.....	82
Tabulka 21 Identifikace silných stránek.....	83
Tabulka 22 Identifikace slabých stránek.....	84
Tabulka 23 Identifikace příležitostí.....	84
Tabulka 24 Identifikace hrozeb.....	85
Tabulka 25 Navrhovaný produktový mix společnosti Biancatrans.....	90

## **Seznam grafů**

Graf 1 Podíl služeb na HDP v ČR v roce 2015.....	17
Graf 2 Vývoj HDP na SR od roku 2009.....	62
Graf 3 Vývoj meziroční míry inflace v SR.....	62
Graf 4 Vývoj ceny pohonných hmot na Slovensku v roce 2020.....	63
Graf 5 Míra nezaměstnanosti v roce 2020 v Prešovském kraji.....	64
Graf 6 Vývoj průměrné nominální mzdy v EUR v SR od roku 2009.....	64
Graf 7 Grafické vyjádření pozice společnosti Biancatrans.....	85

# 1 Úvod

Každá firma klade důraz na získávání nových a udržování stálých klientů. V současné době na trhu převažuje nabídka produktů nad jejich poptávkou, a proto se každý podnik snaží prosadit na trhu a získat dominantní postavení mezi svou konkurencí. Na to, aby tak mohl učinit, musí mít jasně stanovené své poslání, které musí být následně promítnuto do cílů. Marketing je považován za jednu ze základních funkcí každého podniku a je nezbytně nutný pro úspěch podniku v tržním prostředí bez ohledu na to, zda jde o malý nebo velký podnik, domácí nebo zahraniční, podnik produkující výrobky nebo služby. Díky dobře stanovené marketingové strategii je pak podnik schopen dosáhnout stanovených cílů.

Je nutno uznat, že marketing se nachází všude kolem nás a využívají ho všechny společnosti na trhu. Některé více uvědoměle, některé méně. Stejně jako v ostatních oborech podnikání má marketing své místo i v sektoru služeb. Značnou část tohoto sektoru představují dopravní služby využívány k přemísťování zboží. V posledních letech vzrostl počet firem na dopravním trhu, což vedlo k zesílení konkurence a nutnosti se od ní odlišit. To je hlavním důvodem, proč musí dopravní podniky ve větší míře začít využívat marketing ve své podnikatelské činnosti.

Zvláště v menších společnostech se smysl marketingu stále nedoceňuje. Naproti tomu ve velkých společnostech existují v dnešní době marketingová oddělení, ve kterých pracují odborníci vzdělaní v oboru. Malé podniky většinou z finančního hlediska nejsou schopny vytvořit oddělení specializující se na marketing a roli marketéra přebírá majitel společnosti. Do této skupiny se řadí i značné množství dopravních a spedičních podniků. Většina dopravních společností vytváří a přijímá marketingové strategie až za podmínek, které ohrožují její pozici na trhu, resp. její zisk.

Výběru vhodné marketingové strategie podniku předchází značné množství analýz. Jednou z nich je i situační analýza, která podává podniku obraz o interních a externích faktorech, které v současné době působí na podnik. Výstupy z této analýzy pak podniku poskytnou příležitost k hledání marketingové strategie, která může být klíčovým faktorem k dlouhodobému upevnění postavení na trhu a konkurenceschopnosti podniku.

Aby se firma mohla pružně přizpůsobovat změnám vnějšího prostředí, měla by se marketingová strategie pravidelně aktualizovat.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Marketing je významnou složkou podnikání, na kterou mnozí malí podnikatelé zapomínají. Stejně jako v ostatních oborech podnikání má marketing své místo i v dopravě. Správně zvolená marketingová strategie může být klíčovým faktorem k dlouhodobému upevnění postavení na trhu a konkurenceschopnosti podniku. S ohledem na teoretické poznatky a informace získané ze společnosti Biancatrans je hlavním cílem práce návrh marketingové strategie společnosti Biancatrans, s.r.o., která nabízí na trhu služby v oblasti přepravy tovaru po celém území Evropské unie. Tento hlavní cíl je možné naplnit pouze prostřednictvím dosažení několika parciálních cílů, které jsou následující:

- Představení společnosti;
- Zhodnocení marketingového mixu společnosti;
- Zhodnocení současného stavu na základě předem stanovených analýz;
- Navrhnutí marketingové strategie a doporučení ke zlepšení aktuálního stavu.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozčleněna do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje objasnění základních pojmů týkajících se marketingu. Jsou v ní definovány základní pojmy jako dopravní marketing, služby a jejich klasifikace a dopravní služby. Z důvodu, že marketingové strategie se vztahují k nástrojům marketingového mixu, je v teoretické části věnována pozornost jednotlivým složkám marketingového mixu v dopravě. Marketingový mix tvořený 4 tradičními prvky je typický pro výrobní podniky, proto je nutno se zaměřit na další 3 prvky, které jsou typické pro podniky poskytující služby. Následně jsou v teoretické rovině vysvětleny analýzy externího a interního prostředí použitím následujících metod:

- Analýza externího prostředí společnosti:
  - Makroprostředí - PESTLE analýza;
  - Mikroprostředí - Porterův model 5 sil;

- Analýza interního prostředí společnosti:
  - 7S McKinsey model;
  - Finanční analýza.

PESTLE je variací původní PEST analýzy, která doplňuje základní politické, ekonomické, sociální a technologické faktory o legislativní a ekologické. Tato analýza obecně slouží k odhalení makroekonomických faktorů ovlivňujících podnikání zkoumané společnosti, které sama neumí ovlivnit. Na zhodnocení mikroprostředí je použit Porterův model 5 sil, který vypovídá o atraktivnosti konkrétního odvětví, ve kterém působí zkoumaná společnost.

Analýza vnitřního prostředí je vysvětlena použitím 7S McKinsey modelu, ve které jsou definovány prvky vnitřního prostředí společnosti, které může podnik využít při vytváření a aplikování marketingové strategie. Pro zjištění zdraví finančního podniku je provedena analýza vybraných finančních ukazatelů.

Diagnóza vztahů mezi vnitřním a vnějším prostředím je následně objasněna SWOT analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Dále je zdůrazněna a vysvětlena potřeba segmentace trhu a některé základní marketingové strategie.

Všechny informace obsažené v teoretické části jsou čerpány z odborné literatury v tištěné, resp. elektronické formě. Zpracované teoretické poznatky slouží jako základ pro vypracování následné praktické části.

Praktická část je zaměřena na představení společnosti Biancatrans, předměty její činnosti a historii. Informace o společnosti jsou čerpány z interních zdrojů společnosti, webové stránky a veřejně dostupných informací na webu.

Na základě interních dat a kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaného rozhovoru s majitelkou společnosti je popsán marketingový mix společnosti. Dále jsou převedeny analýzy interního a externího prostředí, které byly v teoretické rovině vysvětleny v první části diplomové práce. Data získaná na provedení analýzy makrookolí podniku v podobě PESTLE analýzy jsou čerpána ze stránek Slovenského statistického úřadu, Slovenské národní banky a ostatních veřejně dostupných údajů.

Údaje potřebné k uskutečnění analýzy Porterova modelu 5 sil a analýzy vnitřního prostředí pomocí 7S McKinsey modelu jsou získány z interních dat společnosti a z již zmíněného rozhovoru s majitelkou společnosti Ing. Kateřinou Kundravou.

Na zhodnocení silných a slabých stránek společnosti je provedena finanční analýza podniku využitím poměrových ukazatelů likvidity, zadluženosti a rentability. Informace potřebné k vyčíslení hodnot těchto ukazatelů pocházejí z účetních závěrek společnosti, které jsou veřejně dostupné na internetových stránkách Rejstříku účetních závěrek Ministerstva financí Slovenské republiky.

Po dílčích analýzách interního a externího prostředí je realizována SWOT analýza. V této části jsou zhodnoceny jednotlivé silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory jsou vyznačeny a jsou jim přidány váhy. Výsledné hodnoty jsou zaneseny do grafu, jehož prostřednictvím je zjištěna pozice, ve které se podnik aktuálně nachází. Na základě zjištěných skutečností jsou stanoveny doporučení a vhodné marketingové strategie.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Marketing v dopravě

Dopravní marketing lze chápat jako osobité odvětví marketingu služeb, které je přizpůsobené podmínkám dopravy. Vzhledem k specifickým vlastnostem dopravních služeb je potřebná rozdílná aplikace marketingových nástrojů. Je nutno uznat, že pro sféru dopravních služeb je nejužitečnější modifikovaná definice od Světlíka, podle které je „marketing proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů dopravní firmy“ (Řezníček, Šaradín, 2001, s. 13).

#### 3.1.1 Charakteristika a vlastnosti služeb

Uspokojení potřeb a přání lidí se realizuje prostřednictvím produktů. Kotler a Armstrong (2004, s. 32) definují produkt jako „*jakýkoliv statek, který může být nabídnut na trhu, aby uspokojil potřebu, touhu*“. Z toho vyplývá, že produktem se nerozumí jenom hmotné zboží, ale také služba.

S jejich názorem se ztotožňuje ve své publikaci Štefko (2013) tvrzením, že v marketingovém pojetí je produktem cokoliv, co je nabízeno na nějakém trhu do pozornosti se záměrem získání, použití nebo spotřeby, a tedy je schopné uspokojit zájem, přání nebo potřebu.

Firmy poskytující služby v minulosti nějak obzvláště neřešily marketing i z důvodu dostatečně vysoké poptávky, a tím pádem zaostávaly za výrobními firmami z pohledu aplikace marketingu jako prodejního nástroje. Vzhledem k převyšujícím se nabídkám služeb nad jejich poptávkou a příchodem konkurence se tento trend v devadesátých letech 20. století změnil a vzrostl význam marketingu v tomto odvětví ekonomiky (Kotler, Keller, 1992).

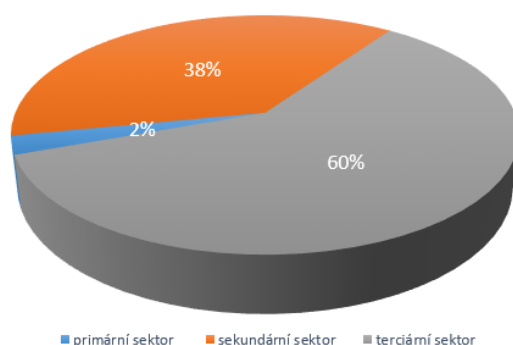
Dosud nevznikla obecně uznávaná definice služeb, a proto nejjednodušším způsobem jak vnímat služby je vylučovací metodou, podle níž jsou služby charakterizovány jako „*ta část ekonomiky, která zbude po odečtení zemědělství, výroby a těžby*“ (Payne, 1996, s. 18).



Důležitost služeb pro ekonomiku se v minulosti nedoceňovala. Mezi první a hlavní kritiky patřil Adam Smith se svým postojem ke službám z roku 1776 jako ke statkům, které „neprodukují žádnou hodnotu“. Podobně kriticky chápal sektor služeb také Karel Marx. Až na počátku 20. století představitel cambridgeské školy Alfred Marshal jako první předkládá, že poskytování služeb uspokojuje potřeby. Existuje řada pojetí služeb od několika autorů, v současnosti se nejvíce ztotožňujeme s vysvětlením služeb amerických ekonomů Kotlera a Armstronga, podle kterých je služba chápána jako jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou jedna strana nabízí druhé. Svou podstatou je služba nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Toto tvrzení dále doplňuje informaci o produkci služby, která může být spojená s hmotným produktem, ale také nemusí (Janečková, Vašítková, 2000).

Podle australského profesora marketingu Adriana Payna (1996) v současném světě roste s objemem služeb i jejich význam. Většina západoevropských zemí je v dnešní době zejména ekonomikou služeb. Pokles tradiční výroby, který byl doprovázen růstem sféry služeb, způsobil, že služby se podílejí na celkovém HDP zemí více než 60 %. Podíl terciárního sektoru a tedy služeb na celkovém HDP v České republice v roce 2015 je zobrazen na grafu č. 1. Vycházíme z obecných informací, podle nichž primární sektor zahrnuje prvovýrobu, sekundární sektor druhovýrobu a terciární sektor je sektorem služeb.

Graf 1 Podíl služeb na HDP v ČR v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017

Stejně jako zboží, tak i služby jsou charakteristické svými osobitými rysy. Za 4 hlavní specifické vlastnosti služeb považují Kotler a Armstrong (2004) nemateriální povahu, neoddělitelnost, variabilitu služeb a jejich neskladovatelnost. S těmito 4 konkrétními specifiky o službách se ve své ojediné publikaci o marketingu v dopravě ztotožňují také Řezníček a Šaradín (2001). Další autorky Janečková a Vašítková (2000) k nim přidávají ještě jednu charakteristiku, a to neexistující možnost vlastnictví služby:

- **Nemateriální povaha** – nemateriálnost je determinována neschopností si službu prohlédnout, ochutnat, očichat, resp. vyzkoušet. Považuje se za nejcharakterističtější vlastnost služeb, od které se odvíjí další vlastnosti. Zatímco marketéři výrobků ve snaze odlišit se od konkurence přidávají ke svým materiálním nabídkám nemateriální doplňkové služby, marketéři služeb se pokoušejí přidat něco materiálního, a tím učinit služby hmatatelnějšími;
- **Neoddělitelnost** - služby jsou neoddělitelné od svých poskytovatelů. Pro služby je příznačné, že jsou produkovány a spotřebovávány současně. Jestliže nějaká osoba poskytuje službu, stává se její součástí. Bez interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem není možná produkce služby;
- **Variabilita služeb** - heterogenita je úzce spjata s kvalitou poskytovaných služeb. Výsledný efekt poskytování služeb odlišuje poskytovatele od konkurence, a tím buď posiluje, nebo oslabuje jeho obchodní jméno. Problémy vyplývající z této charakteristiky jsou schopné výrazně ovlivnit zákaznicko vnímání jakosti služby a jejího poskytovatele;
- **Neskladovatelnost** - služby nelze skladovat na budoucí prodej. To nevytváří žádný problém, dokud je poptávka stálá. Pokud začne poptávka kolísat, vznikají firmám poskytujícím služby vážné problémy;
- **Neexistující možnost vlastnictví služby** - při poskytování služby nepřechází na zákazníka žádné vlastnictví, ale pouze právo na umožnění služby.

### 3.1.2 Klasifikace služeb

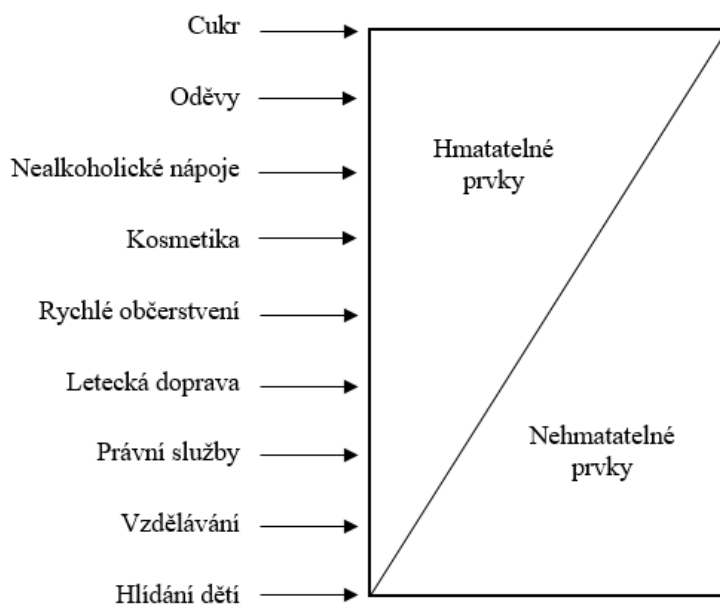
I přesto, že jsou službám obecně připisovány 4 vlastnosti, v některých publikacích i více, můžeme se setkat se službami, kterým nějaká ze zmíněných vlastností chybí. Proto třeba službu chápat jako specifickou kombinaci zmíněných základních vlastností. Důvodem vzniku klasifikace služeb bylo umožnit manažerům čerpat zkušenosti a využít ověřené a úspěšné postupy z jiných odvětví služeb, se kterými mají společné rysy. Existují desítky oficiálních studií, které se zabývaly klasifikací služeb, ale mnohé z nich mají vážné nedostatky, vlivem kterých je jejich použitelnost k určení marketingové strategie nedostatečná (Payne, 1996).

Existuje několik autorů, kteří jsou zastáncem toho, že některé služby jsou skutečně nehmataelné. Kotler a Keller (2013) tvrdí, že služba může mít více či méně důležité zastoupení v celkové nabídce společnosti. Podle tohoto zastoupení rozlišují 5 kategorií nabídek:

- **Ryzí služba** - nabízí se služba bez doprovodných prvků;
- **Služba s doprovodným zbožím nebo službou** – základem je nabídka jedné hlavní služby, která je obvykle doprovázená jinými menšími službami nebo zbožím;
- **Hybridní** - nabídka sestává ze stejného poměru zboží a služeb. Např. restaurace nabízejí jak jídlo, tak i obsluhu;
- **Zboží s doprovodnými službami** – nabízí se hmotné zboží, které je doprovázeno jednou, nebo několika službami;
- **Ryze hmotné zboží** – nabízí se pouze hmotné zboží.

Odborník na marketing služeb Payne (1996) je toho názoru, že by nebylo správné definovat služby jako činnosti, které striktně souvisejí pouze s odvětvím služeb. Tak jako výrobky i služby se liší ve stupni své hmatatelnosti. Obecně se dá říci, že mluvíme o kontinuu hmatatelnosti, a tedy postupném přechodu od nehmotného k čistě hmotnému, co je znázorněné na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Kontinuum hmatatelnosti a nehmataelnosti



Zdroj: Payne, 1996

Pro potřeby marketingu se služby dělí na terciární, kvartérní a nejmladším sektorem je sektor kvintární. Terciární služby jsou služby, které byly nejprve prováděny doma, jako např. služby ubytovací, stravovací, kosmetické služby a holičství, úpravy oděvů a prádelny. Do kvartérního sektoru spadají služby, které usnadňují a zefektivňují dělbou práce. K takovým službám můžeme zařadit např. dopravu, obchod, komunikaci, finance, správu a jiné. Zdravotnictví, vzdělávání, rekreace apod. patří do kvintárního sektoru služeb. Tyto služby určitým způsobem mění a zdokonalují příjemce služby (Jakubíková, 2009).

Klasifikace služeb OSN - tzv. CPC (Central Product Classification) se celosvětově uznává za nejvhodnější způsob rozčlenění služeb. Rozeznává jednu všeobecnou kategorii a 11 hlavních kategorií, které jsou vymezeny následovně (Řezníček, Šaradín, 2001, s. 14 - 15):

1. Obchodní služby;
2. Komunikační služby;
3. Stavební a inženýrské služby;
4. Prodejní služby;
5. Vzdělávací služby;
6. Environmentální služby;
7. Finanční služby;
8. Sociální a zdravotní služby;
9. Turistické služby;
10. Sportovní, kulturní a rekreační služby;
11. Dopravní služby;
12. Ostatní služby – všeobecná kategorie.

Kategorie dopravních služeb obsahuje služby námořní dopravy, vnitrozemské vodní dopravy, letecké, železniční, silniční, potrubní, kosmické dopravy a v neposlední řadě podpůrné služby zahrnující skladové služby, manipulaci s nákladem apod.

### 3.1.3 Vymezení pojmu dopravní služba

Dopravní služba představuje přesunutí nákladu nebo osoby z počátečního bodu do cíle a při její realizaci je nezbytná přítomnost dopravních, přepravních a manipulačních prostředků. Za poskytovatele dopravní služby zákazníkovi v nákladní dopravě se zpravidla považuje dopravce nebo speditér. Zákazníkem se pak chápe odesílatel zásilky resp. objednatel přepravy. Z důvodu silné mezinárodní marketingové konkurence v letecké dopravě byl právě tento obor dopravy první, ve kterém se začal uplatňovat marketing. Po vzoru marketingu v letecké dopravě se ve větším rozsahu začal prosazovat marketing i v silniční dopravě, a to konkrétně v nákladní vnitrostátní a mezistátní dopravě. Většina dopravních firem akceptuje marketingovou koncepci až za situace, kdy je k tomu přinucena následujícími okolnostmi (Řezníček, Šaradín, 2001):

- Pokles prodeje;
- Změna v chování zákazníků;
- Nárůst konkurence;
- Nárůst marketingových výdajů;
- Pomalý růst prodeje dopravních služeb.

S tímto pojmáním dopravní služby se ztotožňuje také Jakubíková (2009, s. 32) tvrzením, že *„pro potřeby dopravního marketingu je dopravní služba definována jako činnost poskytovatele dopravní služby při přemísťování osoby nebo nákladu z výchozího do cílového místa“*.

## 3.2 Marketingový mix dopravních služeb

K určení marketingové strategie mají vliv i prvky marketingového mixu. Vymezení marketingového mixu z pohledu vícero autorů se vzájemně liší. Schoell a Gultinan definují marketingový mix jako komplexní nástroje, které firma využívá k dosažení svých cílů (1988). Tomek a Vávrová (2001) soustřeďují marketingový mix pouze uvnitř podniku. Další autorka Hesková (2001) uvádí, že marketingový mix představují soubor nástrojů vyjadřujících vztah firmy k jeho okolí, který se skládá ze zákazníků, zprostředkovatelů, distribučních a dopravních organizací. Odborným publikem je akceptované vymezení marketingového mixu od autorů Kotlera a Armstronga, kteří ho definují jako souhrn

kontrolovatelných marketingových proměnných slučující daný podnik do určitého celku se záměrem vyvolání požadovaného ohlasu cílového trhu (1992).

Marketingový mix je součástí marketingu a jeho principem je hodnocení a selekce faktorů pro určení marketingové strategie podniku. Tradiční pojetí marketingového mixu je tvořeno čtyřmi prvky 4P:

- Product (produkt);
- Price (cena);
- Place (místo);
- Promotion (propagace).

Taková struktura marketingového mixu je typická pro výrobní podniky. V souvislosti s tím, že pro podniky služeb je nedostatečná je potřeba rozšířit tradiční prvky marketingového mixu o další tři klíčové prvky (Payne, 1996, Vašítková, 2008):

- Služby zákazníkovi;
- Lidské zdroje;
- Procesy.

Nejpodstatnějším faktorem, který má vliv na dopravní marketing je zákazník a jeho přepravní potřeby a požadavky. Řezníček a Šaradín (2001) upozorňují, že při vymezení marketingového mixu v sektoru dopravních služeb je nejvhodnější použít model 6P. Tento model rozšiřuje původní 4P o další 2P, konkrétně o personál a o proces poskytování služeb. Každou z těchto složek je možné dále členit. Toto členění je zobrazeno v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Složky 6P marketingového mixu dopravních služeb

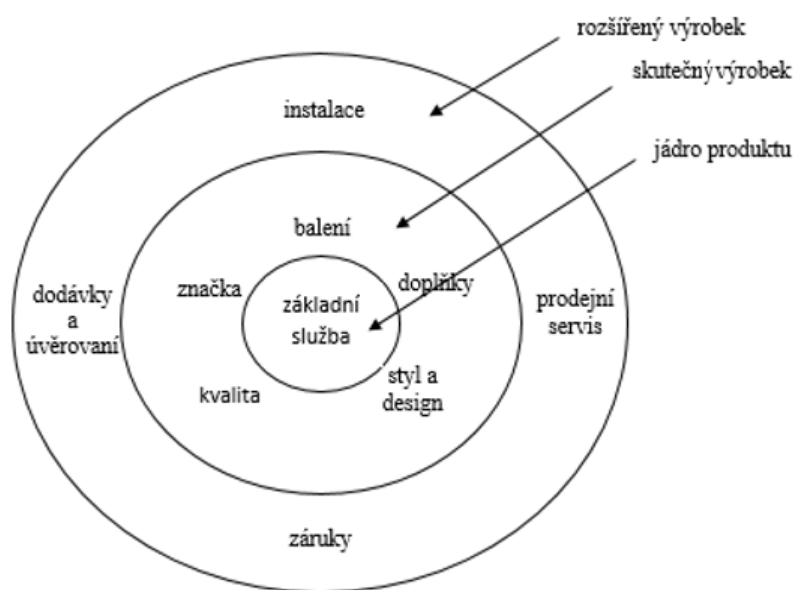
Produkt	Cena	Distribuce	Komunikace	Personál	Procesy
dodací podmínky	platební podmínky	distribuční cesty	podpora prodeje	kontaktní pracovníci	technologické
sortiment	rabaty	umístění	propagace	obslužní pracovníci	informační
kvalita	úvěrové podmínky	marketingová logistika	public relations		řídící
značka			sponzoring		časové rozvrhy
přepravní podmínky			osobní prodej		

Zdroj: Řezníček, Šaradín, 2001

### 3.2.1 Produkt

Úspěch organizace závisí na správné identifikaci potřeb zákazníků a jejich uspokojení. Produkt je základním prvkem marketingového mixu a jeho základním úkolem je naplňování potřeb zákazníků (Kita, 2010). Dopravní služba jako produkt představuje souhrn vlastností uspokojujících potřebu zákazníka. V dopravě se produktem chápe přesun osoby nebo nákladu z místa A do místa B. Vlastnosti každého produktu včetně dopravní služby se dělí do třech úrovní, které jsou popsány na obrázku č. 2 (Řezníček, Šaradín, 2001).

Obrázek 2 Úrovně dopravní služby



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004

Jádro produktu reprezentuje základní službu, kterou zákazník uspokojuje svou potřebu. Na zákazníka dopravní služby nejvíce působí vlastnosti patřící do druhé a třetí úrovně produktu. Rozšířený produkt je hlavní oblastí diferenciací nabídky. Nabízí možnost marketingovým zaměstnancům odlišit svůj produkt od konkurence, resp. překročit očekávání zákazníků. Jedním ze způsobů diferenciací je označení produktu, které pomáhá při odlišení podobné služby poskytované od jiného podniku a zvýšení prodejnosti (Jakubíková, 2009; Řezníček, Šaradín, 2001).

### 3.2.2 Cena

K rozhodujícím prvkům marketingového mixu patří nepochybně cena. Se zřetelem k nehmotnému charakteru dopravní služby je potřeba si uvědomit, že zákazník si na základě výše ceny vytváří představu o kvalitě nabízené služby. Tak jako cena všech služeb obecně, i cena dopravních služeb však často zohledňuje sezónnost a v období vysoké poptávky roste a naopak (Payne, 1996). Cena z hlediska marketingového mixu je jako jediná složka schopná přinést do podniku peníze. Všechny ostatní prvky představují pro firmu náklady. Z pohledu dopravní společnosti je cenou částka, kterou si dopravní firma požádá za zrealizování služby. Neadekvátní nastavení ceny může zákazníky odradit od nákupu. Při špatném stanovení ceny mohou nastat 2 situace (Jakubíková, 2008):

- Stanovení příliš nízké ceny může vyvolat u zákazníka podezření na poskytování nekvalitní služby;
- Stanovení příliš vysoké ceny může zákazníka odradit od koupě z důvodu nedostatečného množství finančních prostředků.

### 3.2.3 Distribuce

Pro správné porozumění distribuce dopravních služeb musíme vnímat distribuci v širším smyslu jako všechny druhy rozhodnutí o způsobu dodání dopravní služby zákazníkovi. V takovém případě nastává situace, kdy je potřeba distribuovat službu, která slouží k distribuci. Primárním cílem distribuce je vyhovět zákazníkovi. Toto rozhodnutí se týká všech účastníků dodání služby, ke kterým patří (Payne, 1996; Řezníček, Šaradín, 2001):

- Zákazníci;
- Zprostředkovatelé;
- Poskytovatel dopravní služby.

Jakubíková (2008) vymezuje dva typy distribučních cest při dodání služby:

- Přímá distribuční cesta od dodavatele k uživateli;
- Nepřímá distribuční cesta – mezi dodavatele a uživatele jsou zapojeny distribuční mezičlánky, tzv. zprostředkovatelé.



I přesto, že za neoptimálnější formu dodání služby bývá obecně považován přímý prodej, mnoho poskytovatelů služeb využívá na jejich distribuci prostředníků. Můžeme se setkat s několika podobami prostředníků. Od typu použití prostředníka se liší konkrétní způsob distribuční cesty. Z tohoto pohledu se může jednat o tyto možnosti nepřímých distribučních cest (Řezníček, Šaradín, 2001):

- Poskytovatel dopravní služby – zástupce či zprostředkovatel – zákazník;
- Poskytovatel dopravní služby – obchodní zástupce – speditér – zákazník;
- Poskytovatel dopravní služby – dodavatel služby na základe smlouvy – zákazník.

Spediční firmy zaujímají zvláštní postavení v poskytování dopravních služeb. Jejich specifická spočívá v tom, že realizují přemístění zboží od plátce za předem dohodnutou cenu. Pro zajištění efektivnosti musejí speditéři minimalizovat náklady výběrem nejvhodnějšího dopravce, neoptimálnější trasy přepravy a maximální využití kapacity dopravního prostředku.

#### **3.2.4 Komunikace**

Moderní marketing si žádá kromě vytvoření dobrého produktu i kvalitní komunikaci s veřejností (Kotler, Keller, 2007). Komunikace je významná jak pro udržení vztahu s aktuálními zákazníky, tak i pro navázání spojení s dalšími odběrateli. Úkoly komunikace můžeme odvodit od marketingového cíle firmy a lze je prezentovat prostřednictvím nejvíce známého modelu AIDA, který objasňuje stádia, kterými si musí jednotlivec projít před rozhodnutím o nákupu (Přikrylová, 2019):

- **Attention** - fáze upoutání pozornosti;
- **Interest** - fáze vzbuzení zájmu o produkt;
- **Desire** - fáze vyvolání touhy produkt koupit;
- **Action** - fáze aktivizace činnosti.

S pojmem komunikační mix se v praxi nejčastěji spojuje reklama jako nejviditelnější nástroj marketingového mixu. Existují však i jiné nástroje. Podle většiny autorů pozůstává komunikační mix následujících šesti komunikačních nástrojů (Kotler, Keller, 2013):

- Reklama;

- Podpora prodeje;
- Události a zážitky;
- Public relations;
- Direct marketing;
- Osobní prodej.

V návaznosti na tyto obecné prvky komunikačního mixu odvozují Řezníček a Šaradín (2001) komunikační nástroje používané dopravními firmami na komunikaci s dopravním trhem zobrazené v tabulce č. 2.:

Tabulka 2 Nástroje komunikačního mixu v dopravních službách

Propagace	Podpora prodeje	Osobní prodej	Public relations
tištěné a vysílané reklamy katalogy filmy firemní časopisy brožury bilbordy audiovizuální materiál symboly	veletrhy a výstavy předvádění rabaty	veletrhy a výstavy obchodní zástupce	výroční zprávy články v tisku semináře sponzoring publikace charitativní dary

Zdroj: Řezníček, Šaradín, 2001

Dále tito autoři upozorňují na výhodnost dlouhodobé spolupráce dopravce se zákazníkem, která přináší množství výhod pro obě strany. Dopravce si tímto způsobem zajišťuje určitou úroveň vytíženosti vozového parku, s čímž souvisí i dosažení relativně stálých tržeb. Zákazníci mohou také počítat s výhodami např. ve formě lepších smluvních podmínek a spolehlivosti poskytovaných služeb.

V současné době klesá účinnost tradičních médií a stále více se dostává do popředí marketing na webu, prostřednictvím e-mailu nebo mobilní marketing (Frey, 2011).

### 3.2.5 Personál

Zaměstnanci dopravní společnosti se ve významné míře spolupodílejí na úspěšnosti fungování organizace a tvoří klíčový faktor při rozhodování zákazníka o koupi dopravní služby. Podle Birknerové zaměstnanci projeví ochotu zvyšovat svůj potenciál až za situace,

kdy jim na to organizace vytvoří podmínky. Z toho vyplývá, že firma by měla svým zaměstnancům umožnit přístup k vzdělávání a podporu ke zvyšování jejich kvalifikace. To je důležité zejména z hlediska podávání vysokých a kvalitních pracovních výkonů (Štefko a kol., 2013).

Je zcela pravděpodobné, že toto její tvrzení vychází z vyjádření odborníka na marketing Payna (1996), který připomíná, že zaměstnancům je třeba vytvořit takové podmínky, aby pocíťovali ze strany zaměstnavatele péči. Judd rozlišil zaměstnance do čtyř skupin podle jejich vlivu na zákazníky. Tato kategorizace je zobrazena v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Role zaměstnanců podle jejich vlivu na zákazníky

	Přímý vztah k marketingovému mixu	Nepřímý vztah k marketingovému mixu
Častý nebo pravidelný styk se zákazníkem	Kontaktní pracovníci	Obsluhující pracovníci
Výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem	Koncepční pracovníci	Podpůrní pracovníci

Zdroj: Payne, 1996

Z této obecné kategorizace rolí zaměstnanců ve službách vychází také rozdělení zaměstnanců v dopravním podniku (Řezníček, Šaradín, 2001):

- **Kontaktní pracovníci** - je pro ně typický častý nebo pravidelný styk se zákazníky dopravní společnosti. Jsou jimi např. operátoři dopravy, obchodní zástupci, prodejci dopravních služeb;
- **Obsluhující pracovníci** - zaměstnanci, kteří jsou v častém nebo pravidelném kontaktu se zákazníky, ale na rozdíl od kontaktních pracovníků se nepodílejí významně na marketingových činnostech společnosti. U dopravních společností se sem zařazují především řidiči;
- **Koncepční pracovníci** - zaměstnanci, kteří nepřicházejí do kontaktu se zákazníkem vůbec, nebo jen občas, ovlivňují však prvky marketingového mixu. Patří sem zejména zaměstnanci marketingového oddělení;
- **Podpůrný personál** - zaměstnanci, kteří nejsou pravidelně v kontaktu se zákazníky, a jejich podíl na marketingových činnostech není velmi podstatný. Bez

jejich podpory by ale byl ohrožen běžný chod firmy. Jedná se např. o pracovníky z oddělení technického a personálního.

### **3.2.6 Procesy**

Cílem každého dodavatele služby v nákladní dopravě je poskytování kvalitních a efektivních služeb. Jeho dosažení je však ovlivňováno několika faktory, ke kterým patří kvalita dopravní infrastruktury, struktura a vybavení vozového parku, technologie poskytování dopravních služeb včetně doplňkových služeb a kvalita zaměstnanců, zprostředkovatelů, resp. subdodavatelů (Řezníček, Šaradín, 2001). Payne (1996) zahrnuje mezi procesy všechny činnosti jako postupy, časové rozvrhy, mechanismy, rutiny, pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi. Vašítková (2008) dále dodává, že je důležité zaměřit se na interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem v průběhu poskytování služby a považuje nutné optimalizovat jednotlivé části, ze kterých se skládají procesy.

Z pohledu nákladní dopravy se proces poskytování dopravní služby skládá z těchto dílčích kroků (Řezníček, Šaradín, 2001):

- Objednání dopravní služby;
- Přijetí zásilky a nakládka;
- Přeprava zásilky;
- Vykládka a předání zásilky odběrateli;
- Fakturace a úhrada;
- Vyřešení eventuálních reklamací.

### **3.3 Analýza prostředí podniku**

Na základě analytického zhodnocení předešlého vývoje, současného stavu a kvalifikovaného odhadu předpokládaného příštího vývoje ve strategickém období podnik získává informace, které mohou pomoci při formulování jeho budoucí pozice. Tento marketingový proces probíhá ve všech podnicích, které přijmou marketing jako filozofii svého podnikání. Začíná to analýzou prostředí, pokračuje vlastní analýzou a analýzou možností dalšího rozvoje na trhu. Výsledky uskutečněných analýz vytyčují podnikové

schopnosti a využívají se jako podklad nejen pro vymezení marketingových cílů, ale také marketingových strategií a k sestavení marketingových plánů (Horáková, 2003).

Jakubíková upozorňuje na skutečnost, že nejdřív je nezbytné definovat pojem „prostředí“. Až poté je možné popsat, co je to situační analýza. Prostředí vymezuje jako soubor okolností, ve kterém se podnik nachází a také zahrnuje veškeré faktory, které ji ovlivňují. Situační analýza se zpracovává kvůli tomu, aby manažeři získali potřebné údaje. Tyto získané informace pak slouží ke změně již existující strategie, nebo pro vytvoření naprosto nové strategie (Jakubíková, 2013, s. 95).

Situační analýza důkladně zkoumá marketingovou situaci ve firmě a její postavení na trhu. Dopravní firmy musí pro její realizaci dokonale poznat okolí podniku, a to jak vnější, tak i vnitřní (Řezníček, Šaradín, 2001).

Horáková dále (2003) poukazuje na to, že žádný podnik nedokáže existovat osamoceně. Podniky fungují uvnitř nějakého prostředí a také z venku jsou obklopeny určitým prostředím. Tyto vlivy prostředí ovlivňují druh produktu, který podnik poskytuje, jeho cenu, kvalitu, komunikační styl a způsob distribuce k zákazníkovi.

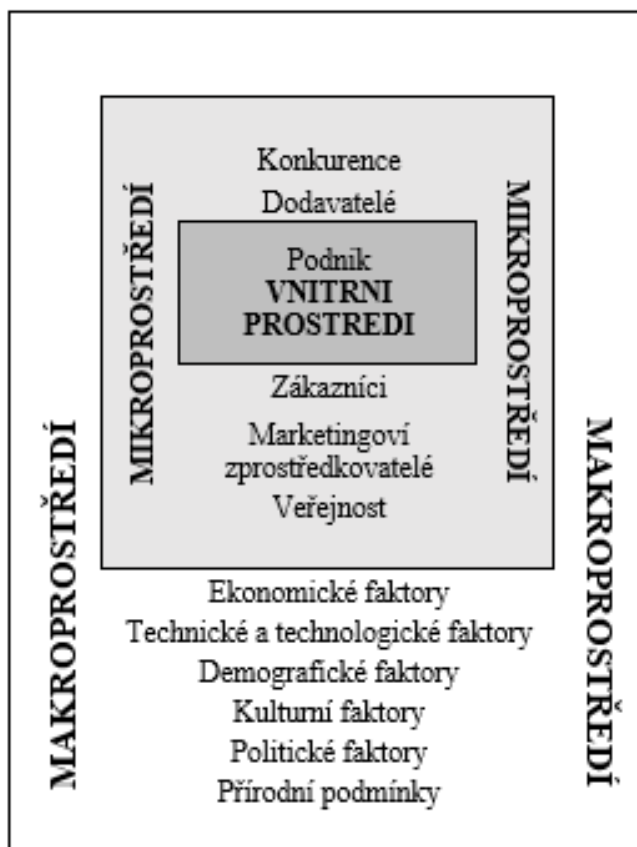
Marketingoví zaměstnanci pracují v dynamickém prostředí, které pro podnik představuje příležitosti i hrozby. Pro vytvoření příznivé marketingové strategie je potřebné změny prostředí podniku sledovat a být schopen se jim promptně přizpůsobovat (Kotler, Armstrong, 2004).

Všechny vlivy, které se podílejí na ovlivňování podniku lze přehledně rozdělit do pomyslných skupin následovně (Tomek, Vávrová, 2001):

- **Interní** – neboli vnitřní prostředí firmy – patří sem faktory, které působí na podnik zevnitř. Tyto faktory je možné ovlivnit. Jedná se např. o strukturu podniku, know-how, značku, osobitý produkt nebo stupeň technologie;
- **Externí** – neboli vnější prostředí firmy – rozumíme nimi vlivy z okolí firmy. Tyto faktory většinou podnik není schopen ovlivnit. Externí prostředí je možné ještě dále rozčlenit na:
  - *Mikroprostředí* – nejužší okolí podniku, které dokáže podnik ovlivnit jen do nějaké míry a do kterého patří dodavatelé, zákazníci, konkurenti, veřejnost apod.;

- *Makroprostředí* – široké okolí podniku, které podnik nemůže ovlivnit a do kterého patří ekonomické, geografické, politické, kulturní, sociální, technické a přírodní faktory.

Obrázek 3 Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Dudinská, 2001

### 3.3.1 Analýza vnějšího prostředí

#### 3.3.1.1 Faktory makroprostředí – PESTLE analýza

Vnější prostředí firmy, ve kterém se pohybuje, se nazývá makroprostředí. Podnik nedisponuje mocí ovlivnit jednotlivé složky makroprostředí, protože jsou obecně dány. Jedná se o všechny faktory, které danou firmu ovlivňují. Hovoříme buď o hrozbách, nebo příležitostech. O příležitostech můžeme hovořit tehdy, když vnější trendy vytvářejí potenciál, který umožní podniku vytvářet větší zisky. Naopak hrozby vznikají tehdy, když vnější trendy ohrožují existenci a výnosnost podnikání (Gallo, 2013).

Pro představu lze použít členění od Kotlera a Armstronga (2004), kteří definují 6 základních faktorů, které spadají do makroprostředí firmy. Patří k nim demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí.

Mnohdy bývá PEST analýza rozšiřována na různé její variace, kde se písmenka nejrůzněji přehazují, aby se usnadnilo vyslovování. V současné zelené době častokrát přibývá ještě písmeno E, které reprezentuje environmentální prostředí a písmeno L, které zahrnuje faktory legislativní. Někdy se původní faktory rozdělí na dílčí faktory a z původních čtyř písmenek pak vzniká zkratka o šesti písmenkách. Našli se i autoři, kteří chtěli pořadím písmen v názvu zdůraznit posloupnost kroků analýzy. V konečném důsledku se tedy můžeme střetávat s variacemi PEST analýzy jako jsou STEP, SLEPT, PESTEL nebo PESTLE a různými dalšími variacemi (Papula, Papulová, 2013).

V současnosti někteří autoři pracují s již zmíněnou PESTLE analýzou, která kromě původních faktorů politických (**P**), ekonomických (**E**), sociálních (**S**) a technologických (**T**), které do jisté míry ovlivňují rozvoj a podnikání firmy, samostatně zdůrazňuje faktory legislativní (**L**) a ekologické (**E**). Výsledky této jakož i ostatních analýz prostředí podniku se později promítají do SWOT analýzy (Sedláčková, Buchta, 2006):

- **Politické faktory** - tyto faktory jsou podle Sedláčkové a Buchty (2006) obrazem fungování politického systému v zemi, kde podnik působí. Za klíčový politický faktor považují politickou stabilitu země, která vyjadřuje periodicitu střídání vlády v zemi. Obecně se dá říci, že politické faktory vyjadřují míru, do jaké vláda zasahuje do fungování ekonomiky státu. Blažková (2007) uvádí příklady politických faktorů, kam zahrnuje:
  - Legislativu regulující podnikání;
  - Legislativu zdanění podniků;
  - Předpisy pro mezinárodní obchod;
  - Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí;
  - Ochranu spotřebitelů;
  - Předpisy Evropské unie;

- Předpisy na ochranu životního prostředí a jiné.
- **Ekonomické faktory** – tyto faktory mají přímý dopad na koupěschopnou poptávku, na vývoj podniku a dosahování zisku. Např. pokles ekonomiky v zemi může vyvolat snížení spotřeby, což způsobuje nárůst konkurenčního tlaku a v konečném důsledku i pokles příjmů a nižší ziskovost (Dedouchová, 2001). K ekonomickým faktorům podle Blažkové (2007) zařazujeme:
  - Hrubý domácí produkt;
  - Výdaje spotřebitelů;
  - Vládní výdaje;
  - Úrokové sazby;
  - Míra zdanění;
  - Kurzy měn;
  - Inflace a jiné.
- **Sociální a demografické faktory** - tyto faktory jsou orientovány na populaci obecně a podstatnou roli tady hrají demografické informace. Podobně jako ostatní faktory vytvářející PESTLE analýzu, i sociální a demografické faktory se neustále vyvíjejí. K získání náskoku před konkurenty v boji o zákazníka je jednoznačně potřeba znát trendy i v této oblasti (Sedláčková, Buchta, 2006). Blažková (2007) upozorňuje, že k těmto faktorům patří:
  - Rozdělení příjmů;
  - Míra nezaměstnanosti;
  - Demografické faktory jako např. věk, pohlaví, velikost rodiny, povolání a jiné;
  - Existence vzdělávacích institucí;
  - Dostupnost pracovní síly;
  - Trávení volného času;
  - Regionální rozdíly;



- Kulturní faktory;
  - Záliby, koníčky a jiné.
- **Technologické faktory** - aby byl podnik úspěšný, musí se vyhnout zaostalosti. Z toho vyplývá, že v silném konkurenčním prostředí má větší šanci na úspěch ta firma, která vyrábí, resp. poskytuje produkty nejefektivněji. K tomu, aby tak mohla jednat, musí disponovat informacemi o technických a technologických změnách, které probíhají v okolí jejího podniku. Věda a technika napomáhá ke zvýšení efektivity při výrobě výrobků a poskytování služeb. Z toho důvodu je důležité zařadit do PESTLE analýzy i technologické faktory (Sedláčková, Buchta, 2006):
    - Podpora vlády v oblasti vědy a výzkumu;
    - Vývoj nových technologických postupů;
    - Rychlost morálního zastarání;
    - Internet;
    - Vliv změn v informačních technologiích apod.
  - **Legislativní faktory** – představují veškerou legislativu v zemi, ve které podnik realizuje svou podnikatelskou činnost. Legislativní opatření se někdy vlivem času v zemi mění. Množství legislativních opatření a omezení je schopné ovlivňovat podniky a omezit jejich potenciální možnosti strategie (Dedouchová, 2001);
  - **Ekologické faktory** - Jakubíková (2008) poukazuje na skutečnost, že v posledních letech, kdy ochrana životního prostředí patří k hlavním tématům budoucnosti, se klade důraz na začlenění ekologických vlivů do analýzy makroprostředí podniku. K ekologickým faktorům se zařazují (Grasseová, 2012):
    - Přírodní a klimatické vlivy;
    - Čerpání neobnovitelných zdrojů energie;
    - Globální environmentální hrozby;
    - Zvyšování emisí;
    - Globální oteplování;
    - Úbytek ozonové vrstvy apod.

### 3.3.1.2 Faktory mikroprostředí - Porterův model

Mikroprostředí tvoří síly blízko podniku a toto okolí má na podnik silnější vliv než makroprostředí. Sestává z podniků, které si vzájemně konkurují a produkty, které poskytují, se řadí mezi substituty. Přímá interakce se složkami tohoto okolí umožňuje podniku ovlivňovat jednotlivé jeho komponenty na rozdíl od složek makroprostředí, které jsou dány, a podnik je nedokáže ovlivnit. Mezi složky mikroprostředí organizace kromě zmiňované konkurence a substitučních produktů se zařazují i dodavatelé, zákazníci a potenciální konkurenti (Dedouchová, 2001).

Kotler (2007) ve své publikaci *Moderní marketing* se zmiňuje o úloze marketingového managementu jako o roli, jejímž cílem je vytvářet vztahy se zákazníky, následně udržování těchto vztahů a jejich uspokojování. Marketingoví zaměstnanci to ale nedokáží bez pomoci ostatních činitelů mikroprostředí, mezi které Kotler řadí:

- Podnik a jeho oddělení;
- Konkurenci;
- Dodavatele;
- Zákazníky;
- Marketingové zprostředkovatele;
- Veřejnost.

Aby podnik v současnosti uspěl v konkurenčním boji, musí neustále sledovat, co se děje v jeho okolí. Na zmapování situace v okolí podniku se často využívá Porterův model pěti sil (obrázek č. 4), který vypovídá o atraktivnosti daného odvětví. Porterův model pěti konkurenčních sil, který se jinak zvykne nazývat i Porterův diamant, tvoří (Porter, 1988; Jakubíková, 2008):

- **Konkurence v odvětví** - představuje všechny podniky, které v daném odvětví momentálně působí na trhu a nabízejí vlastní produkty zákazníkům a představují pro podnik hrozbu aktuální konkurenci v jeho odvětví;
- **Hrozba vstupu nových konkurentů a potenciální konkurenti** – představuje soupeření podniků nacházejících se ve stejném odvětví. Je považována za velmi důležitý rys, který podmiňuje marketingové možnosti podniku. Firmy si zjišťují,

kdo se může stát jejich konkurentem, kdo se jejich konkurentem již stal, také se zajímají o jejich cíle a strategie;

- **Vyjednávací síla dodavatelů** – firma musí do velké míry věnovat pozornost také dodavatelům. Ti jsou jedním z prvků, od nichž také závisí úspěch firmy. Jejich síla se zvětšuje například v případě, že nabízejí oproti své konkurenci jedinečný produkt. Z pohledu marketingu se dodavatelé firmy chápou jako specifictí zákazníci firmy. V praxi má každý podnik více dodavatelů. Tak, jak je důležité znát své zákazníky, rovněž je důležité znát své dodavatele;
- **Vyjednávací síla odběratelů** – analýza odběratelů odpovídá na otázky týkající se poskytovaného produktu. Odběratelé také ovlivňují svým způsobem odvětví. Jejich síla nabírá na váze, když produkt, který společnost nabízí, není nějak zvláště diferencován, nebo není pro zákazníka významný. Z této situace vyplývá, že v odvětví pravděpodobně existují substituční produkty;
- **Substituční produkty** – substituty jsou obecně definovány jako produkty se stejnými nebo podobnými vlastnostmi, jako poskytuje daný podnik. Také uspokojují potřebu zákazníka stejným způsobem jako produkt, který již existuje v odvětví. Pro podnik je trh, na kterém existuje více substitutů, méně atraktivní.

Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Dedouchová, 2001

Úkolem Porterovy analýzy je najít podniku pozici, ve které by byl nejméně zranitelný ze strany aktuálních nebo potenciálních konkurentů, zákazníků, dodavatelů a podniků nabízejících substituční produkty.

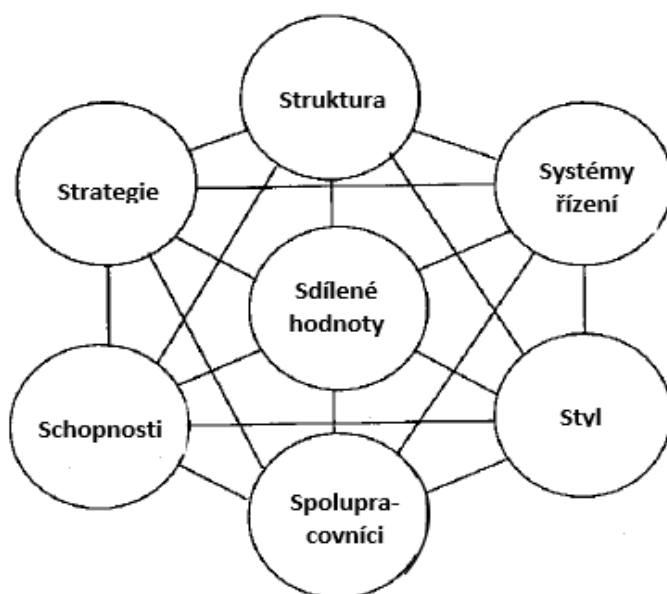
### 3.3.2 Analýza vnitřního prostředí

#### 3.3.2.1 7S McKinsey model

Gallo (2013) podotýká, že kromě zkoumání vnějšího prostředí, hrozeb a příležitostí z okolí je také velmi podstatné i zkoumání vnitřního prostředí, jeho zdrojů, předností, sil ale i slabostí a zranitelností. Solomon (2006) je toho názoru, že vnitřní prostředí může do určité míry souhlasit s firemní kulturou. Také zahrnuje složky uvnitř podniku, které působí na kvalitu odvedené práce spolu s použitými technologiemi a zařízením, reputaci firmy a její finanční stabilitu, kvalitu zaměstnanců a nabízených produktů. Papula a Papulová (2013) chápou interní prostředí podobně jako Solomon. Podle nich představuje všechno to, co má podnik k dispozici a může využít ve prospěch své vlastní strategie. K rozhodujícím prvkům vnitřního prostředí zařazují strukturu podniku, zdroje podniku a jeho firemní kulturu.

Jak je výše zmíněno, pro identifikaci silných a slabých stránek firmy je nutné analyzovat její vnitřní faktory. Keřkovský spolu s Vykypělem (2002) upozorňují na skutečnost, že mezi cíle strategické analýzy patří i identifikace faktorů podmiňujících úspěšnost podniku při realizaci její strategie pomocí modelu 7S od poradenské firmy McKinsey. Tento model je znázorněn na obrázku č. 5. Název 7S dostal podle toho, že v sobě zahrnuje sedm faktorů začínajících na písmena „S“.

Obrázek 5 McKinsey 7S



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002

Mallya (2007) rozděluje těchto 7 faktorů do 2 skupin:

▪ **Tvrdé S:**

- *Struktura* - rozumí se jí organizační struktura, tedy uspořádání ve firmě ve smyslu nadřazenosti a podřízenosti;
- *Strategie* - vyjádření způsobu, jak podnik předpokládá, že dosáhne svou vizi, a také jeho reakce na hrozby a příležitosti. Součástí strategie jsou i cíle firmy, které by se měly určitým způsobem odrážet i ve firemní kultuře;
- *Systémy řízení* - představují prostředky a procedury využívané k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují např. kontrolní, dopravní, komunikační a informační systémy.

▪ **Měkké S:**

- *Sdílené hodnoty* - v těch nejlepších firmách jsou sdílené hodnoty vyjádřené v misích společnosti. Představují ideje a principy, které jsou respektovány zaměstnanci za účelem dosažení úspěchu firmy;
- *Schopnosti* - rozumí se jimi profesionální znalosti celého pracovního kolektivu;
- *Styl manažerské práce* – představuje způsob, jakým vedení přistupuje k řešení problémů vyskytujících se ve společnosti. Je však nutné podotknout, že reálné řešení problémů se často neshoduje s tím, co je uvedeno v organizačních směrnících a předpisech;
- *Spolupracovníci* - rozumí se jimi všichni lidé ve firmě, kvalifikovaní i nekvalifikovaní, vztahy mezi nimi, jejich motivace, chování vůči firmě apod.

Všechny tyto faktory jsou vzájemně provázané a implementovaná strategie bude úspěšná pouze tehdy, pokud management firmy zohlední všech sedm faktorů.

### 3.3.2.2 Finanční analýza

Finanční analýzou se hodnotí hospodaření podniku, zjišťuje aktuální finanční situace a primárně je zaměřena na odhalení silných a slabých stránek podniku. K provedení finanční analýzy jsou potřebná data o majetku podniku, jeho dlužích, kapitálu, nákladech, výnosech

a výsledku hospodaření. Tyto údaje se získávají z účetních závěrek společností. K základním nástrojům hodnocení finanční analýzy podniku patří poměrové ukazatele. Je pro ně typické, že dávají do poměru dvě nebo více ukazatelů a charakterizují vztah mezi nimi. Mezi jednotlivými položkami zpravidla musí existovat vzájemná souvislost, aby měla vypočítaná hodnota vypovídací schopnost. Podle oblasti finanční analýzy se člení na několik skupin (Sedláček, 2011). Vzhledem k předmětu podnikání zkoumané společnosti v praktické části jsou dále popsány ukazatele likvidity, zadluženosti a rentability.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity poukazují na schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Likviditou se rozumí rychlost přeměny z konkrétní podoby aktiva na peněžní prostředky, pomocí kterých je možné uhradit své závazky. V rámci zohlednění této skutečnosti se v praxi využívají poměrové ukazatele likvidity 1., 2. a 3. stupně (Sedláček, 2011).

Hodnoty likvidity 1. stupně nazývané i okamžité likvidity by měly v ideálních případech nabývat hodnoty 0,2 až 0,5. Ukazatele vyšší než 0,5 dokazují, že podnik neefektivně využívá finanční prostředky. Okamžitá likvidita se vypočte podle následujícího vzorce (Knápková, 2010):

$$\text{likvidita 1. stupně} = \frac{\text{finanční účty}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Finančními účty se rozumí peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech a mezi krátkodobé závazky se zahrnují rezervy zákonné krátkodobé, ostatní rezervy, krátkodobé závazky, krátkodobé finanční výpomoci, běžné bankovní úvěry a výnosy příštích období.

Likvidita 2. stupně se nazývá i pohotová likvidita a svědčí o schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky z volných finančních prostředků a také využitím proměny svých krátkodobých pohledávek na peněžní prostředky (Sedláček, 2011). Pro zachování likvidity společnosti by hodnoty pohotové likvidity neměly klesnout pod 1. V nejlepším případě by měly nabývat hodnoty 1,0 až 1,5 (Knápková, 2010).

$$\text{likvidita 2. stupně} = \frac{\text{finanční účty} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita 3. stupně je citlivá na stav a strukturu zásob. Proměna zásob ve finanční prostředky trvá zpravidla delší dobu. Tento ukazatel poukazuje na to, kolikrát pokryjí celková oběžná aktiva krátkodobé závazky (Sedláček, 2011). Doporučené hodnoty této likvidity jsou 1,5 až 2,5 (Knápková, 2010).

$$\text{likvidita 3. stupně} = \frac{\text{finanční účty} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti slouží na monitorování struktury finančních zdrojů podniku, tedy rozsahu použití vlastního a cizího kapitálu (Sedláček, 2011). Ukazatel celkové zadluženosti představuje základní ukazatel a jeho hodnoty by neměly nabývat hodnoty vyšší jak 70 %.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel míry samostatnosti poukazuje na skutečnost, z jaké části se podílí vlastní kapitál na financování celkového majetku podniku (Sedláček, 2011). U úspěšných podniků je doporučeno, aby tento ukazatel nenabýval nižší hodnoty jak 30 %.

$$\text{míra samostatnosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Úvěrová zadluženost vyjadřuje, z jaké části je majetek podniku financován z bankovních úvěrů.

$$\text{úvěrová zadluženost} = \frac{\text{bankovní úvěry}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability znázorňují souvislosti mezi výsledky hospodaření a vloženými prostředky a odpovídají na otázku, zda společnosti efektivně mění použité zdroje na zisk. Tyto ukazatele nedisponují doporučenými hodnotami, ale výsledná rentabilita se může porovnat s rentabilitou konkurence, nebo dosahovaným průměrem v konkrétním odvětví.

Ukazatel ROA dává do poměru výsledek hospodaření po zdanění (EAT) nebo výsledek hospodaření před zdaněním a odečtením nákladových úroků EBIT (Sedláček, 2001).

$$ROA = \frac{EAT/EBIT}{aktiva}$$

Rentabilitou vlastního kapitálu jsou vypočteny hodnoty, kde vlastníci mohou zjistit, zda jejich vložený kapitál přináší dostatečný výnos. Při výpočtu těchto hodnot se v čitateli obvykle uvádí EAT (Sedláček, 2001).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita tržeb měří podíl čistého zisku, který přísluší na 1 jednotku tržeb. Pokud se nachází ukazatel ROS pod průměrem dosahovaným v daném odvětví, hovoří to o situaci, kdy jsou v podniku ceny produktů nízké, nebo náklady příliš vysoké (Sedláček, 2001).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

### 3.4 SWOT analýza

Na zjištění situace podniku a na stanovení vhodné strategie se nejběžněji používá analýza SWOT. Řadíme ji k základním metodám strategických analýz. Jedná se o analýzu podniku z interního a externího pohledu, a tedy představuje přehled a vyhodnocení vnitřních silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a hrozeb (Kotler, Keller, 2007).

Vašítková (2008) je podobného názoru, což se odráží v jejím tvrzení, že „úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S-W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O-T)“. Z toho je zřejmé, že název analýzy SWOT se skládá z iniciál anglických slov strengths – **S** (síla), weaknesses - **W** (slabost), opportunities – **O** (příležitost), threats - **T** (hrozby).

Jak již bylo zmíněno, Kotler a Keller uvádí, že vypracování SWOT analýzy se skládá z analýz (2007):

- **Externího prostředí** - podnik musí sledovat klíčové složky makroprostředí a mikroprostředí a vytvořit si systém, který mu poskytne přehled o nejnovějších trendech. Následně k těmto trendům musí management identifikovat příležitosti a hrozby s nimi spojené;



- **Interního prostředí** - v procesu této analýzy musí podnik vyhodnotit své silné a slabé stránky.

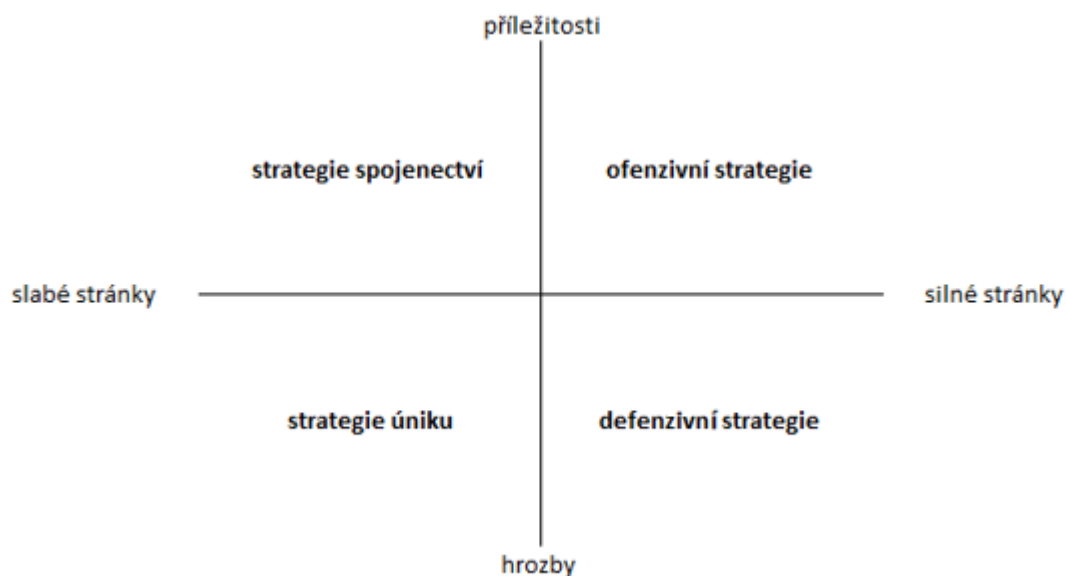
Silné a slabé stránky reflektují vnitřní situaci podniku. Hlavním cílem je jejich přesné určení a plné využití. Silné stránky představují to, co je zvýhodňuje před konkurencí. Za přednosti podniku se považují např. kvalitní výrobky, značka, vyškolený personál, kvalitní servis, nízké náklady apod. Naopak slabé stránky představují nedostatky, které brání efektivitě, a podnik by je měl být schopen eliminovat. Jednotlivé složky silných a slabých stránek nemají stejnou schopnost ovlivňovat činnost podniku, a proto je jim potřeba přidělit váhu podle jejich důležitosti. To, co v jedné firmě působí jako silná stránka, může být v jiné firmě stránkou slabou (Horáková, 2003).

Příležitosti a hrozby jsou spojovány s vnějším prostředím a podnik je nemůže svou činností nijak ovlivňovat. Může je pouze odhalit, zhodnotit, v případě příležitostí je využít, nebo v případě hrozeb je odvrátit. Příležitostmi se rozumí takové situace, které jsou spojovány s lepším využitím disponibilních zdrojů. Nejvíce jich pochází ze změn politických, legislativních, ekonomických a geografických faktorů. Jsou jimi např. neexistence konkurence, snadný vstup na nové trhy apod. Hrozby představují pro podnik nepříznivé podmínky v okolí podniku v podobě různých překážek např. nepříznivé legislativní normy, neschopnost konkurence, příchod zahraniční konkurence na domácí trhy apod. (Horáková, 2003).

Štefko a kol. (2013) upozorňuje, že nejdříve je důležité identifikovat si položky, které představují příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky a následně je ohodnotit na zvolené stupnici. Kromě tohoto ohodnocení se jim může přidělit i váha. Získané hodnoty, resp. vážené hodnoty se samostatně sčítají pro silné a slabé stránky a také pro příležitosti a hrozby. Protikladné hodnoty (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) se následně od sebe odečítají a výsledná strategie vznikla jako součet dvou vektorů.

Je tedy možné tvrdit, že obecně je tato analýza sumarizací a konsolidací výsledků plynoucích z interní a externí analýzy podniku. Její jednotlivé kvadranty jsou popsány na obrázku č. 6.

Obrázek 6 Matice SWOT



Zdroj: Blažková, 2007

Každý kvadrant v této matici představuje jednu ze strategií. Z toho vyplývá, že při použití SWOT analýzy pracujeme s těmito čtyřmi strategiemi (Štefko a kol., 2013):

- **Ofenzivní strategie** - představuje nejatraktivnější kvadrant. Převažují v něm silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. V důsledku převahy silných stránek je podnik schopen využít příležitosti ve svůj prospěch;
- **Defenzivní strategie** - doporučuje se pro silný podnik, který se nachází momentálně v nepříznivém prostředí. Silnou pozici by měl podnik využít k blokování nebezpečí, nebo pro únik do bezpečnějšího prostředí, čímž si ochrání svou už vydanou pozici;
- **Strategie úniku** - je typická pro podnik, který je slabý a nachází se v neatraktivní prostředí. V takovém případě má podnik na výběr ze dvou variant. Buď se pokusí etablovat v příznivějším prostředí, kde jeho slabosti nebudou tak výrazné, a zvolí strategii úniku, nebo v horším případě své podnikatelské aktivity zredukuje a zlikviduje, čímž si zvolí strategii likvidace;
- **Strategie spojení** - doporučuje se podnikům, které se sice nacházejí v atraktivním prostředí, ale převažují u nich slabosti nad silami. Spojenství umožní zvětšit vnitřní sílu podniku a podílet se na příležitosti se spolehlivým partnerem.

### 3.5 Segmentace trhu a výběr cílového tržního segmentu

Trhy nejsou homogenní, a aby firmy uspěly v konkurenčním boji, musí se podle Kotlera a Armstronga (2004) orientovat na zákazníky a uspokojit jejich potřeby lépe než konkurence. Z toho ale vyplývá, že nejdříve musí znát potřeby svých zákazníků. Z důvodu, že existuje velké množství různých typů zákazníků, podniky nejsou schopny uspokojit potřeby všech stejně. Vystává potřeba rozčlenit trh do homogenních segmentů a připravit strategie, jak podnik prodá své produkty jednotlivým skupinám lépe a ziskověji než konkurence. Podle zmíněných autorů tento proces sestává ze tří fází:

- Segmentace;
- Targeting;
- Positioning.

#### 3.5.1 Segmentace

Jak bylo zmíněno výše, většina podniků nedokáže uspokojit potřeby všech spotřebitelů, a proto podniky přijímají strategie tržní segmentace, tedy rozčlenění trhu do homogenních skupin (Janečková, Vašítková, 2000). Při segmentaci neexistuje definované kritérium, podle kterého by měl podnik postupovat. Obecně segment představuje část trhu, kterou tvoří spotřebitelé mající podobné vlastnosti, spotřebitelské chování a nákupní rozhodování na daném trhu (Kotler, Armstrong, 2004). Celkový trh dělí na homogenní skupiny pomocí segmentačních proměnných (Solomon, 2006). Ve většině literatur se uvádí čtyři segmentační proměnné (Kotler, Keller, 2007):

- **Geografické** - předpokládá dělení trhu na základě určitého typu geografické jednotky např. dělení trhu podle národů, států, krajů, okresů, měst nebo městských částí;
- **Demografické** - k těmto proměnným se nejčastěji zařazuje věk, velikost rodiny a její životní cyklus, měsíční příjem, povolání, vzdělání, národnost, příslušnost ke společenské vrstvě, náboženství a generace. Segmentace trhu podle demografických proměnných je často využívána hlavně z důvodu lehkosti získání demografických údajů;

- **Psychografické** - tato skupina je reprezentována proměnnými, ke kterým se řadí životní styl, osobnost a hodnoty zákazníka;
- **Behaviorální** - spotřebitelé se dělí do segmentů především podle proměnných, ke kterým se řadí příležitost k nákupu, užitek a míra používání, status věrnosti, stupeň připravenosti, postoj k výrobku a uživatelský status.

### 3.5.2 Targeting

Jak již bylo poznamenáno, podnik nedokáže přizpůsobit svou nabídku každému jednotlivci individuálně, ale snaží se identifikovat specifickou skupinu spotřebitelů, kteří mají podobné potřeby a přání (Štefko a kol., 2013). Dalším krokem je tedy tržní cílení, které sestává z hodnocení atraktivnosti jednotlivých tržních segmentů a možnosti jejich slučitelnosti. Na základě těchto informací se podnik rozhoduje, do kterých skupin investuje své zdroje a pokusí se z nich vytvořit své zákazníky (Solomon, 2006).

Při výběru cílového trhu uvádějí Kotler a Keller (2007) možnost z pěti možností přístupů, a to:

- **Soustředění se na jeden segment** - nabídka jednoho produktu na jednom trhu se spojuje se specializací výroby, což se odráží v nízkých provozních nákladech;
- **Výběrovou specializaci** - představuje soustředění se podniku na několik segmentů, přičemž každý z nich je pro podnik něčím přitažlivý. Předností této specializace je diverzifikace rizika;
- **Produktovou specializaci** - podnik se zaměřuje na poskytování jednoho produktu rozdílným trhovým segmentem;
- **Tržní specializaci** - podnik se zaměřuje na uspokojení větších množství potřeb nějaké specifické tržní skupině;
- **Pokrytí celého trhu** - podnik se pokouší sloužit všem zákazníkům a uspokojit všechny jejich potřeby a přání. Dokáží to jen velké firmy, a to třemi způsoby:
  - *Nediferencovaným marketingem* - představuje oslovení, co nejširšího počtu zákazníků nabídkou jednoho produktu a využitím masové produkce;

- *Diferencovaným marketingem* - firma přizpůsobuje nabídky pro jednotlivé segmenty a také přizpůsobuje marketingový mix, to znamená, že navrhuje pro každý segment rozdílné produkty;
- *Koncentrovaným marketingem* - podnik vychází z idey soustředění pozornosti na jeden nebo více segmentů se záměrem získat značný podíl.

### 3.5.3 Positioning

Za finální krok cíleného marketingu se považuje určení požadované tržní pozice daného produktu. To představuje situaci, kdy se mu podnik snaží dát určité místo v mysli spotřebitele ve srovnání s konkurenčními produkty. Toho může dosáhnout různými způsoby, ale nejspíš tím, že nabídne spotřebiteli určitou výhodu oproti konkurenci např. nižší cenu (Kotler, Keller, 2007).

Podle Solomona (2006) positioning představuje vytvoření marketingové strategie, v níž se podnik usiluje o ovlivnění vnímání poskytovaného produktu tržního segmentu v porovnání s vnímáním produktu konkurence. Znamená to přehodnocení pozice podniku a jeho nabídky v souvislosti s konkurencí na cílovém trhu a následně vyhotovení specifického marketingového mixu. Cílem je to, aby si spotřebitel zapamatoval výhody a nevýhody určité značky a její rozdílnosti oproti jiným značkám.

Jakubíková (2008) vymezuje tři způsoby, jakými může být positioning chápán, a to:

- Způsob, jakým chce, aby ho vnímali spotřebitelé;
- Způsob, jakým se chce podnik odlišit od konkurenčních podniků;
- Způsob, jakým se vymezí vůči ostatním skupinám např. odběratelům, dodavatelům, firmám, se kterými spolupracuje apod.

## 3.6 Marketingové strategické plánování

Foret (2011) objasňuje, že slovo strategie, které původně znamenalo vést válku a vojenské operace tak, aby bylo dosaženo vítězství, v současné době představuje řízení podniku, resp. kolektiv lidí takovou metodou, kterou má být dosaženo vytyčených cílů.

Podle Kotlera a Armstronga (2004) představuje strategické plánování proces vytváření firemní strategie a její následné realizace. Firemní strategie musí vycházet z podnikových cílů a současně by měla zohledňovat měnící se marketingové příležitosti. Podstatou strategického plánování je vymezení jasného poslání podniku, určení hlavních podnikových cílů a firemního portfolia. Solomon (2006, s. 27) definuje poslání firmy jako „*formální prohlášení strategických plánů firmy, jež popisuje celkový účel firmy a její záměry ve vztahu k zákazníkům, produktům a zdrojům*“.

### 3.6.1 Stanovení marketingových cílů

Poslání musí být rozpracováno do cílů firmy, které poskytnou informaci o tom, co chce podnik dosáhnout v určitém časovém rámci. Aby byly cíle efektivní, je třeba je jednoznačně definovat. Pro stanovení konkrétních a efektivních cílů je vhodné používat metodu SMART. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů (Sojka, 2014):

- **S** - specific (specifické) - musí být přesně a jasně vymezený;
- **M** - measurable (měřitelné) - musí být měřitelný a stanoven v kvantitativní formě;
- **A** - accepted (akceptovatelné) – musí být akceptovatelný a odsouhlasený;
- **R** - realistic (realistické) - musí být realistický, ale současně i náročný a splnitelný;
- **T** - timed (časově ohraničené) – musí být známa doba, do které má být cíl splněn.

Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku. Formuluje dlouhodobé - strategické cíle a hledá postupy - strategii, jak jich dosáhnout. Foret upozorňuje na fakt, že strategie odpovídá na problém, jakým způsobem chceme cíle dosáhnout (2011).

### 3.6.2 Základní marketingové strategie

Každý podnik působí v jiných sociálně ekonomických podmínkách, má své poslání, vizi a cíl. Proto musí mít každý podnik svou vlastní marketingovou strategii. Z toho vyplývá, že marketingových strategií je mnoho. Za zcela nejzákladnější strategie můžeme považovat strategie vyplývající z analýzy SWOT. Ve známých literaturách se dále uvádí tři základní, nejznámější a nejrozšířenější, a to (Machková, 2009; Foret, 2011):

- **Strategie minimálních nákladů** – tato strategie představuje snahu o minimální náklady výroby i distribuce. Uplatňují ji velké firmy, které díky velkosériové

výrobě dosahují nízkých nákladů a ty se dále promítají v konkurenceschopných cenách. Nebezpečí spočívá v možnosti, že se na trhu může objevit podnik, který dokáže identický produkt vyrábět a prodávat s ještě menšími náklady;

- **Strategie diferenciacie produktu** – představuje snahu podniku o výrobu co nejkvalitnějšího, nejvýkonnějšího produktu, tedy v podnikatelské koncepci podniku má prvořadou úlohu koncentrace na vlastní produkt. Je specifická pro firmy vyspělých zemí. Cena nabízených produktů je vyšší, avšak v této ceně jsou zahrnuty další služby, které konkrétní produkt posouvají také na vyšší úroveň. Je typická pro značkové zboží, technologicky obtížné výrobky, služby včetně dopravních služeb;
- **Strategie tržní orientace / úzké specializace firmy** – firma prodává s vysokými maržemi a to díky úzké specializaci a omezenému počtu kupujících. Tato strategie znamená, že podnik neusiluje o ovládnutí celého trhu, ale soustředí se na jeden nebo více malých segmentů trhu. Vlivem těchto faktorů roste pravděpodobnost, že firma získá ve svém segmentu dominantní postavení na trhu. Tato strategie je charakteristická pro výrobce luxusního zboží.

Z důvodu, že marketingové strategie jsou mířené na homogenní skupiny zákazníků, jejichž potřeby chce daný podnik uspokojit, potřebuje znát nástroje marketingového mixu a jejich kombinace, kterými to dosáhne. Z toho důvodu je pochopitelné, že strategie se vztahují k nástrojům marketingového mixu, a tedy se člení na (Horáková, 2003; Solomon, 2006):

- **Produktové strategie** - z důvodu, že firmy nedokážou dosáhnout zisku, aniž nabízejí produkt, je třeba vytvořit kvalitní produktové strategie. K produktovým strategiím patří rozhodnutí o designu produktu, o jeho balení, o doplňkových službách, o značce apod.;
- **Cenové strategie** - představují rozhodnutí o tom, za jakou cenu se bude produkt prodávat. Tyto strategie mohou být založeny na nákladech, poptávce nebo cenách konkurence;
- **Distribuční strategie** - představují způsob, kdy a jak bude produkt dostupný pro spotřebitele. Jedná se zejména o rozhodnutí, zda bude produkt prodáváný koncovému zákazníkovi přímo, nebo prostřednictvím zprostředkovatelů;

- **Propagační strategie** - představuje způsob jakým bude podnik komunikovat s cílovými zákazníky a jak jim bude sdělovat vlastnosti a výhody svého produktu. Při tvorbě této strategie se využívají prvky komunikačního mixu, a to reklama, podpora prodeje, PR, osobní prodej a přímý marketing.

Pro podniky poskytující dopravní služby je příznačná strategie odlišení od konkurenčních podniků. Diferenciace poskytovaných dopravních služeb je úzce spjata s jejich umístováním. Umístování je podstatné pro odlišení dopravních služeb od konkurence. Aby bylo umístování účinné, musí podnik znát silné a slabé stránky konkurence, potřeby zákazníků a v neposlední řadě i způsob, jakým zákazník vnímá jeho firmu v porovnání s konkurenčními podniky. Odlišení se většinou realizuje prostřednictvím prvků marketingového mixu (Řezníček, Šaradín, 2001).



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti Biancatrans, s.r.o.

Společnost Biancatrans, s.r.o. (dále jen Biancatrans) sídlí na východním Slovensku ve městě Vranov nad Topľou. Patří mezi podniky poskytující dopravní a spediční služby ve Slovenské republice. Podnik Biancatrans byl založen a zaregistrován 19. února 2013. Do 13. března 2014 firma sídlila v místě bydliště jednatele na adrese Juh 1057/9, 093 01 Vranov nad Topľou a měla 2 zaměstnance. Vývojem firmy si množství dotazovaných přeprav vyžádalo další lidský kapitál a po rozšíření firmy a přijetí dalších zaměstnanců firma změnila sídlo. Od tohoto momentu do současnosti společnost disponuje vlastními prostory se sídlem na adrese Šafárikova 601, 093 01 Vranov nad Topľou. S počtem zaměstnanců 17 a obratem 4,4 mil. € za rok 2019 se řadí mezi malé podniky. Na čele firmy vystupuje Ing. Katarína Kundravá, která je jednatelem společnosti a jediným stoprocentním vlastníkem, a tedy jménem společnosti jedná samostatně. Základní kapitál společnosti činí 5 000 eur a je splacen na 100 % (FinStat, 2020a).

V rámci hlavní podnikatelské činnosti byl podnik do roku 2017 ryze spedičním podnikem. V důsledku snahy o diverzifikaci podnikatelského portfolia a zakoupení tahačů s návěsy byla v roce 2017 ke spedici přidána také autodoprava. Podnik se specializuje na vnitrostátní i mezinárodní silniční nákladní dopravu poskytovanou na základě smluv ať už se stálými zákazníky, nebo neznámými podniky, které nabízí přepravy prostřednictvím databank. Biancatrans využívá více zpoplatněných spedičních databank, protože každá z databank se zaměřuje na jinou část Evropy, a tím společnost zvyšuje efektivitu nákupu a prodeje přeprav a zároveň vyřízení vlastních nákladních vozidel. Mezi spediční databanky využívané společností Biancatrans patří:

- **RaalTrans** - česká společnost, která zpočátku působila pouze na českém a slovenském trhu, později se rozšířila po celé Evropě;
- **TimoCom** - německá burza nákladů;
- **Trans** - polská databanka;
- **Teleroute** – belgická databanka.

Geograficky se společnost zaměřuje na poskytování dopravních a spedičních služeb v zemích Evropské unie. K zemím s největší koncentrací převozu patří Polsko, Česká republika, Rakousko, Německo, Francie, Itálie, Velká Británie, Španělsko, Litva, Finsko a země Beneluxu. Společnost disponuje 7 tahači značky Mercedes s návěsy značky Kögel. Rovněž spravuje nákladní vozidla několika smluvních dopravců především z Polska, České republiky a Slovenské republiky. Biancatrans se zaměřuje na přepravu zboží z různých průmyslových odvětví jako např. ocelářský, automobilový, chemický, stavební, papírenský, hygienický, textilní, strojírenský a potravinářský (Biancatrans, 2020).

Společnost je pojmenována po nejstarší dceři majitelky Biance. Design loga zobrazen na obrázku č. 7 je ženský, sestává z červené a bílé barvy. Je to ovlivněno i skutečností, že ve společnosti kromě řidičů pracuje ryze ženský kolektiv.

Obrázek 7 Logo společnosti Biancatrans



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Audit marketingového mixu

### ▪ Produkt

Společnost Biancatrans se zabývá zprostředkováním přepravních služeb, nákupem a prodejem zboží, mezinárodní nákladní dopravou. Podle obchodního rejstříku Slovenské republiky (2020) se řadí mezi její předměty podnikání následující činnosti:

- **Od roku 2013:**
  - Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu;
  - Zprostředkovatelská činnost v oblasti služeb;
  - Zprostředkovatelská činnost v oblasti výroby;
  - Koupě zboží za účelem jeho prodeje konečnému spotřebiteli (maloobchod) nebo jiným provozovatelem živnosti (velkoobchod);
  - Činnost podnikatelských, organizačních a ekonomických poradců;
  - Vedení účetnictví.

- **Od roku 2017:**

- Zasílatelství;
- Výkon povolání provozovatele silniční dopravy.

Společnost má k dispozici 7 tahačů, z toho jsou 3 návěsy standardního typu (obrázek č. 8) a 4 muldové návěsy tzv. korýtkového typu (obrázek č. 9), které slouží na přepravu ocelových svitků s ADR, XL kode. V případě uzavřené muldy pro svitky je možné návěs používat i při nakládání běžně přepravovaného materiálu např. na paletách. V případě paletového nákladu je možné naložit zboží v počtu 34 europalet s hmotností do 24 t.

Obrázek 8 Tahač s návěsem společnosti Biancatrans



Zdroj: interní fotografie společnosti Biancatrans

Obrázek 9 Vnitro coilmuldového návěsu



Zdroj: vlastní zpracování

V oddělení spedice hledají zaměstnanci vhodného dopravce, který provede přepravu jako subdodavatel na objednávku společnosti Biancatrans. Naskytnou se také případy, kdy má speditér k dispozici volný návěs od svého dodavatele a hledá mu vhodný náklad, na vyřízení. V těchto případech jsou všichni řidiči řízeni speditéry společnosti Biancatrans.

Součástí produktu jsou také přepravní podmínky, které jsou obvykle uváděny ve smlouvě nebo objednávce přepravy. Dále společnost vypracovala dokument s názvem Přepravní řád silniční nákladní dopravy, který je volně dostupný na internetu a jehož ustanovení jsou platná pro obě strany, tedy jak pro předávajícího, tak i pro kupujícího. Pro společnost je závazné slovenské právo a řídí se Zákonem č.513/1991 Zb. Obchodný zákonník.

Od konkurence se společnost diferencuje kvalitou svých služeb, rychlostí a spolehlivostí. To všechno je zabezpečené díky kvalifikovanému a profesionálnímu personálu. Kvalita a spolehlivost služeb je garantována certifikátem ISO 9001: 2000 a několika dalšími certifikáty, které by měly upevňovat důvěru u poskytovaných služeb.

Společnost disponuje pojištěním odpovědnosti mezinárodního silničního dopravce. Toto pojištění se vztahuje na odpovědnost za škodu způsobenou na věcech, které dopravce převzal v souvislosti s přepravou zásilek. Náhrada škody na zásilce se určuje z hodnoty zásilky v místě a době jejího převzetí k přepravě podle hodnoty deklarované v nákladním listu CMR, ve faktuře nebo na jiném průvodním dokladu. Ostatní náhrady jsou poskytovány podle ustanovení Úmluvy CMR o odpovědnosti mezinárodního autodoprovce. Potenciální náhrada od pojišťovny bude poskytnuta do výše dojednané pojistné částky 265 000 EUR pro škody způsobené na území Evropské unie.

#### ▪ **Cena**

Ceny dopravy se zákazníky sjednává zpravidla speditér a majitelka firmy na něj dohlíží. Společnost Biancatrans má buď k dispozici přepravu od zákazníka a snaží se najít dopravce nebo náklad naložit na vlastní vozidlo, nebo má k dispozici volné vlastní vozidlo, resp. vozidlo od smluvního přepravce, a to se snaží vytěžit. Od toho se odvíjí i způsob tvorby ceny.

V situaci, kdy odběratel společnosti Biancatrans poptává službu a speditér hledá vhodného dopravce, se cena odvíjí od nabídky ceny přepravy společností, která dodává přepravu a tato cena se ponížší o výši provize pro společnost Biancatrans za zprostředkování

přepravy. Tato cena avšak vždy musí pokrýt náklady. Občas nastanou situace, že cena nepokryje náklady, ale s tím musí být dopravce předem seznámen a musí s touto cenou souhlasit. Dopravci, který provede přepravu, se vystaví objednávkou na přepravu v dohodnuté částce. Ten po uskutečnění přepravy vystaví fakturu na společnost Biancatrans a ta obvykle do 45 pracovních dnů uhradí dopravci částku přepravy. Společnost Biancatrans zároveň fakturuje dohodnutou částku svému odběrateli přepravy. Platby probíhají prostřednictvím banky, kde má společnost účet v eurech. V případě, že společnost Biancatrans neobdrží platbu od odběratele včas, speditér odpovědný za danou přepravu kontaktuje neplatiče telefonicky nebo e-mailem a upomíná ho. Pokud ani v případě opakované upomínky nedojde k platbě, je tato záležitost postoupena právnímu zástupci firmy.

V případě, že zákazník požaduje nacenění přepravy, bere se v úvahu několik faktorů, které ovlivní výslednou cenu:

- **Náklady provozu dopravního prostředku vyčíslené na 1 km**, mezi které se zahrnují pohonné hmoty (tvoří 30 % z celkových nákladů), mzda řidiče, druh a hodnota dopravního prostředku, odpisy, leasing, opravy, pneumatiky, poplatky např. za použití dálnic, rychlostních silnic, mostů, tunelů, trajektů, daň, pojištění dle úmluvy CMR atd.;
- **Celková vzdálenost** - čím větší vzdálenost, tím nižší cena za 1 km;
- **Objem a hmotnost nákladu** - při částečném nákladu je cena zpravidla nižší než při nákladu, který využije celou ložnou plochu a maximální tonáž;
- **Atraktivita destinace** - cena za 1 km se liší podle země, do které se má přeprava uskutečnit, a to hlavně z důvodu výšky mýtného, které je třeba zaplatit, stravného, resp. možnosti nalezení zpáteční přepravy;
- **Termín dodání** - při expresním dodání se cena navyšuje;
- **Sezónnost** – v období vysoké poptávky cena roste a v období, kdy je poptávka nižší, cena klesá. Z toho plyne diferenciací cen na stejné trase v období prázdnin, před a během svátků apod.

Aby společnost vyhrála v konkurenčním boji, sleduje ceny konkurence a své ceny podle nich upravuje. Současně se snaží, aby cena neklesla příliš a stále byla schopná pokrýt všechny náklady.

Společnost Biancatrans se zapojuje do tendru společností vyrábějící dřevěné podlahy, které distribuuje do celé Evropské unie. V roce 2020 společnost vyhrála tendry na následující přepravy:

- Z DE do CZ, SK, NL, BE – tender Kronoflooring - zapojuje se od roku 2017;
- Z FR do PL, DE – tender Kronospan SAS – zapojuje se od roku 2019;
- Z CZ do SK, DE – tender Silva Jihlava – zapojuje se od roku 2020.

Návrhy cen dopravy do jednotlivých míst v rámci zvolených států Evropské unie předává:

- U tendru Kronoflooring do 31. 1. stejného roku, ve kterém se zapojuje do tendru;
- U tendru Kronospan SAS do 31. 12. předchozího roku na rok, v kterém se zapojuje do tendru;
- U tendru Silva Jihlava do 31. 3. stejného roku, v kterém se zapojuje do tendru.

Výsledky tendrů společnost obdrží do měsíce. V případě výhry jsou ceny platné na 12 měsíců od následujícího měsíce po obdržení výsledků.

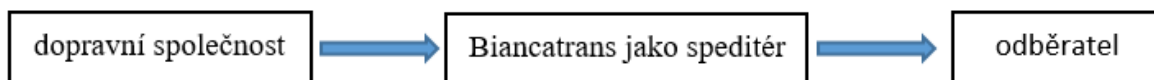
Během pandemie COVID-19 byly ceny smluvních nákladů od stálých odběratelů nižší, a to se promítlo i do cen poskytovaných dopravcem. Nižší ceny byly ovlivněny skutečností, že mnoho firem bylo kvůli pandemii povinně uzavřených. Počet nákladních aut poptávajících náklady na přepravu zůstal stejný. Tento přebytek vozů nad nabídkou přeprav měl vliv na dramatické snížení cen za přepravy. Rovněž byly společnosti sníženy dohodnuté ceny z tendrů o 5 % a tyto ceny zůstaly platné až do ukončení platnosti smlouvy za rok 2020.

#### ▪ **Distribuce**

U méně významných zákazníků dopravu sjednává speditér, u významných a dlouhodobých zákazníků majitelka společnosti. Tento proces probíhá telefonickým rozhovorem, e-mailovou komunikací, nebo nákupem nákladu na burze, ke které má společnost přístup.

Společnost Biancatrans neměla na začátku svého fungování vlastní vozový park, a proto fungovala výhradně jako speditérská společnost. To znamená, že vystupovala jako prostředník mezi odběratelem a dodavatelem služby (obrázek č. 10).

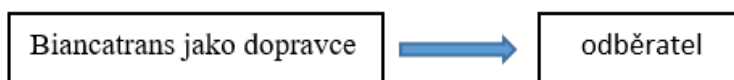
Obrázek 10 Nepřímá distribuce



Zdroj: vlastní zpracování dle, Řezníček, Šaradín 2001

V roce 2017 byly do společnosti zakoupeny první tahače s návěsy a Biancatrans začala vedle spediční činnosti realizovat dopravu i prostřednictvím vlastního vozového parku (obrázek č. 11).

Obrázek 11 Přímá distribuce



Zdroj: vlastní zpracování dle, Řezníček, Šaradín 2001

Mezi uvedené složky přímé a nepřímé distribuce můžou vstupovat i obchodní zástupci, popřípadě zprostředkovatelé. Každý mezičlánek si k ceně služby účtuje provizi. Z toho vyplývá, že čím více mezičlánků se nachází mezi dodavatelem a odběratelem služby, tím je cena služby vyšší.

#### ▪ **Komunikace**

Společnost Biancatrans nevyužívá ke komunikaci se zákazníky všechny prvky komunikačního mixu. Využití jednotlivých nástrojů je popsáno níže:

- Reklama

Společnost nevyužívá klasických forem reklamy v podobě tištěných nebo vysílaných reklam, billboardů a také nevydává vlastní firemní časopis. Jak je možné vidět na obrázku č. 12, za nevýznamnější propagační prvek v rámci reklamy považuje mobilní reklamu prostřednictvím označení nákladních vozů logem firmy a kontaktem.

Obrázek 12 Reklama na návěsu



Zdroj: interní fotografie společnosti Biancatrans

Firmu je možné také najít v telefonním seznamu, v registru dopravců a odborně způsobilých osob v cestovní dopravě. Společnost má mimo jiné vlastní internetovou stránku [www.biancatrans.sk](http://www.biancatrans.sk), kde jsou uvedeny základní informace o společnosti, vozový park, certifikáty a jiné dokumenty a také kontakt na majitelku společnosti a zaměstnance. Informace jsou uspořádány přehledně a stránku je možné zobrazit ve slovenském nebo v anglickém jazyce. Jediné, co chybí na stránkách, je online poptávkový formulář, jehož prostřednictvím může odběratel služby poptávat nacenění přepravy.

Biancatrans disponuje také propagačními materiály s logem firmy, jako jsou mapy Evropy, propisky, vizitky, lahve s vínem, externí nabíječky, USB klíče, hrnečky na kávu i čokoládové bonboniéry. Každý řidič po nástupu obdrží od firmy také oblečení s firemním logem.

- Podpora prodeje

Společnost se za celou dobu svého fungování zúčastnila pouze jednoho veletrhu.

- Události a zážitky

Pro své zaměstnance organizuje rozličné akce ve formě firemních večírků nebo sportovních akcí, na které zaměstnanci mohou vzít své rodiny. Pro podporu loajality



zaměstnanců a udržení dobrých vztahů mezi nimi společnost každoročně organizuje teambuildingy ve Vysokých Tatrách.

- Public relations

Firma každoročně sestavuje výroční zprávu, vyšlo i několik rozhovorů s majitelkou firmy v novinách a časopisech. Firma také poskytuje dary do tomboly obecního plesu v blízké obci Hencovce a sportovní organizaci CFT Academy. Biancatrans má také založený profil na sociálních sítích Facebook a Instagram, prostřednictvím kterého může komunikovat s veřejností.

- Direct marketing

Zaměstnanci ve snaze o rozšíření svého portfolia odběratelů kontaktují firmy, které si vytipují ve spedičních databázích a nabízejí jim služby spolu s referencemi spokojených zákazníků. V případě zájmu si oslovovaná společnost může prověřit spolehlivost společnosti Biancatrans a kvalitu jejich služeb, resp. platební morálku.

- Osobní prodej

V únoru roku 2019 se společnost poprvé zúčastnila Veletrhu ovoce a zeleniny FRUIT Logistica v Berlíně, kde osobně firma nabízela své dopravní služby. Do osobního kontaktu s odběratelem přichází především majitelka společnosti při podpisu smluv.

#### ▪ Personál

Zaměstnance společnosti Biancatrans je možné zařadit do kategorií podle jejich vlivu na zákazníky (viz tabulka č. 4). Z uvedeného vyplývá, že společnost nezaměstnává žádných koncepčních pracovníků. Jedním z důvodů může být fakt, že za koncepční pracovníky se považují pracovníci marketingového oddělení a právě toto oddělení ve zkoumané společnosti chybí.

Tabulka 4 Role zaměstnanců ve společnosti Biancatrans

	Přímý vztah k marketingovému mixu	Nepřímý vztah k marketingovému mixu
Častý nebo pravidelný styk se zákazníkem	<u>Kontaktní pracovníci</u> jednatel, speditér, dispečer	<u>Obsluhující pracovníci</u> řidiči
Výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem	<u>Koncepční pracovníci</u>	<u>Podpůrní pracovníci</u> fakturantka, účetní, technik

Zdroj: vlastní zpracování dle Řezníček, Šaradín, 2001

Biancatrans klade důraz na jazykovou kvalifikaci svých zaměstnanců. Speditéři mluví plynule anglickým, německým a polským jazykem. Vzhledem k tomu, že jedním z klíčových klientů je francouzská společnost a firma nemá k dispozici ani jednoho zaměstnance s aktivním využíváním francouzského jazyka, zajistila společnost pro speditéry jazykový kurz základů francouzského jazyka 2x týdně v době trvání 1 hod během pracovní doby. Tento kurz byl ukončen v roce 2018. Momentálně ve společnosti neprobíhá žádný jazykový kurz. Společnost také provádí každé 2 roky BOZP školení svých zaměstnanců zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Společnost využívá k motivaci u některých svých zaměstnanců pohyblivou složku mzdy. Jedná se hlavně o speditéry a dispečery, u kterých se tato částka odvíjí od počtu vytvořených objednávek, a u řidičů tato částka závisí na počtu ujetých kilometrů. Všichni zaměstnanci mají k dispozici mobilní telefony i pro soukromé účely. Zaměstnanci spedice mohou k soukromým účelům využívat i notebook. Ve firmě vládne příjemná atmosféra a tu se majitelka snaží zachovat.

#### ▪ **Procesy**

V nákladní dopravě je důležité, aby celý proces poskytování služby proběhl bez komplikací. V případě, že nastanou komplikace, kterými může být např. čekání na nakládku/vykládku, opožděné doručení nebo jiné, jsou účtovány penále a sankce. Při bezproblémových procesech uskutečnění přepravy získává firma výhodu oproti konkurenci. Proces prodeje služby v Biancatrans má několik fází. První fáze je získání nákladu nebo dopravní společnosti, která realizuje přepravu. Společnost využívá tyto možnosti:

- Při hledání odběratele služby, který poptává přepravu společnosti Biancatrans:
  - Se Biancatrans zapojí do tendru, ve kterém nabídne ceny na jednotlivé trasy a v případě výhry podepíše smlouvu na jeden rok;
  - Společnost kvótuje náklad na burze odběratelů Transporeon, kde má zabezpečený přístup;
  - Aktivním vyhledáváním nákladů ve spedičních databankách, které má společnost k dispozici;
  - Přímým kontaktováním firmy;
  - Uvedením volné kapacity vozidla v určité oblasti do spediční databanky, do které mají přístup i odběratelé služby.

- Při vyhledávání přepravní společnosti jako dodavatele služby:
  - Naložením nákladu a zrealizováním přepravy vlastním nákladním vozem;
  - Kontaktováním nasmlouvaných přepravních společností s poptávkou po vhodném voze na realizaci přepravy;
  - Aktivním vyhledáváním volných aut v okolí místa nakládky přes spediční databanky;
  - Nahráním nabídky nákladu do spediční databanky a výběrem vhodné společnosti ze zájemců o zrealizování přepravy.

Po vzájemné dohodě mezi společností Biancatrans a dodavatelem nebo odběratelem přepravy následuje zpravidla přijetí nebo vystavení objednávky. Doručování objednávek probíhá elektronicky prostřednictvím e-mailových schránek. Pokud se obchod dohodne telefonicky, je nutné jej potvrdit dodatečně písemně v e-mailu. Biancatrans používá k vytváření objednávek systém SPED. Dopravce má hodinu na to, aby mohl odstoupit od zrealizování přepravy bez sankce za nedodržení dohodnutých podmínek. Po tomto časovém limitu považuje Biancatrans automaticky objednávku dopravcem za akceptovanou. Následuje fáze nakládky zboží a převzetí dokumentů souvisejících s dopravou, samotná realizace přepravy, vyložení zboží a předání dokumentů. Po uskutečnění přepravy přichází na řadu fáze vyhotovení faktury odběrateli přepravy, resp. přijetí faktury od dopravce, který přepravu uskutečnil. V případě komplikací se reklamace řeší ještě před provedením platby. Po uplynutí doby splatnosti přichází na řadu samotná realizace platby. Poslední fází procesu prodeje dopravní služby je upomínání, pokud platba nebyla z jakéhokoli důvodu zrealizovaná.

Samozřejmě je třeba vzít v úvahu, že kvalita procesu poskytování služby je ovlivňována různými faktory jako je poskytování pravdivých informací o průběhu nakládky a vykládky, technickým stavem vozidla, omezeními na silnici, počasím a jinými nepředvídatelnými událostmi.

## 4.3 Analýza vnějšího prostředí společnosti

V následující části jsou aplikována teoretická východiska marketingové analýzy makroprostředí na podmínky zkoumané společnosti Biancatrans prostřednictvím analýzy PESTLE.

### 4.3.1 PESTLE analýza

#### ▪ Politické faktory

Jak již bylo zmíněno, politické faktory jsou odrazem fungování politického systému v dané zemi. Podniku se daří lépe ve státě, kde je stabilní politická situace. Slovenská republika si prošla několika změnami. Do roku 1993 tvořila s Českou republikou jeden stát. Od tohoto okamžiku je Slovensko samostatnou republikou s politickým systémem parlamentní demokracie. Ústavní systém se skládá ze tří částí:

- Ústavní a zákonodárná moc - tvoří ji Národní rada Slovenské republiky (NR SR);
- Výkonná moc - reprezentuje ji vláda Slovenské republiky a prezident;
- Soudní moc - ústavní soud, okresní, krajské soudy a soudy nižší instance.

Pro Slovensko je typický jednokomorový parlament a volby se konají zpravidla každé 4 roky. Hlavou státu je prezident, který se volí na 5 let a momentálně tuto funkci zastává poprvé v historii žena Zuzana Čaputová.

Od vzniku samostatné Slovenské republiky v roce 1993 do roku 2006 vládlo na Slovensku více stran. Po volbách v roce 2006 začala vládnout strana SMER - sociální demokracie v čele s Robertem Ficem, který zastával pozici premiéra až do roku 2018. Po vraždě investigativního novináře Jana Kuciaka a jeho snoubenky Martiny Kušnírové byl v roce 2018 Robert Fico donucen podat demisi a premiérem se tehdy stal Peter Pellegrini také ze strany SMER.

V březnu 2020 se dostala k moci bývalá opoziční strana OĽaNO a současně propukla pandemie koronaviru COVID-19. Nová vláda zavedla řadu opatření, aby zamezila nárůstu počtu nakažených. 27. března 2020 uzavřela SR hraniční přechody pro nákladní dopravu nad 7,5 tuny se sousedními státy. Výjimka platila pouze pro přepravu zvířat, pro zboží podléhající zkáze a pro vozidla, která mají vykládku na území SR. Řidiči kamionů museli

být samozřejmě vybaveni ochrannými a dezinfekčními pomůckami. Toto omezení bylo později zrušeno. Podle zákoníku práce je povinností zaměstnavatele dbát o bezpečí a ochranu zdraví svých zaměstnanců, a proto společnost Biancatrans musela nakoupit hygienické a ochranné prostředky. Aby se zamezilo koncentraci zaměstnanců na pracovišti, speditéři měli možnost zůstat na home office a pracovat z domu. Administrativní pracovníce, které měly k dispozici pouze stolní počítače, chodily nadále do práce, ale jen po dobu nutnou k provedení nezbytných pracovních úkonů.

Z důvodu, že na Slovensku byl vyhlášen mimořádný stav a mnoho podniků muselo uzavřít své provozy, popřípadě omezit fungování, odsouhlasil premiér SR Igor Matovič finanční pomoc všem podnikatelům, OSVČ a zaměstnancům, kteří utrpěli újmu v důsledku propuknutí pandemie. Tato pomoc zaměstnancům, firmám a OSVČ nebyla poskytována automaticky, ale na základě podaných žádostí. Vzhledem k předmětu podnikání nebyla společnost Biancatrans opatřeními vydanými vládou omezena v takovém rozsahu jako jiné podniky. Z důvodu zabezpečení zásobování nákladní doprava dále fungovala. Společnost tedy neměla nárok na pomoc od státu.

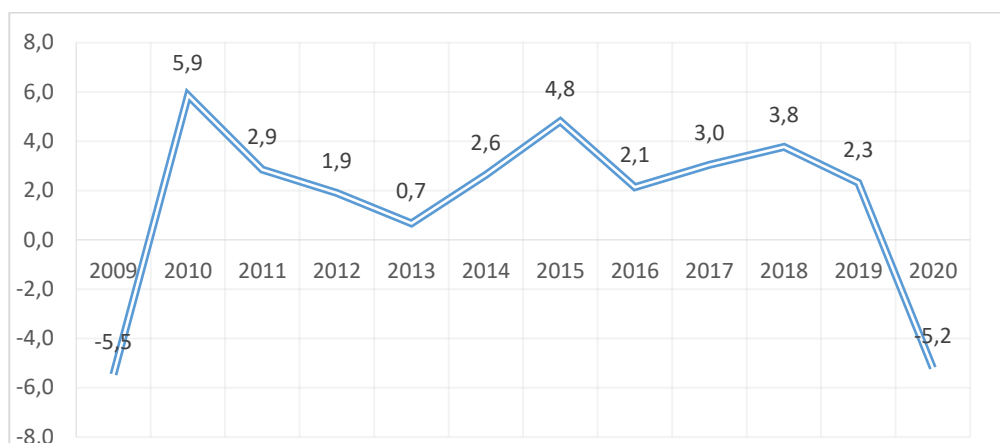
#### ▪ **Ekonomické faktory**

Aktuální makroekonomické ukazatele jsou do značné míry ovlivněny výjimečnou situací způsobenou globální pandemií COVID-19. Slovenská ekonomika zaznamenává historické propady. Dosahy pandemie se dotýkají domácností, podniků a negativně se přenášejí i do finančního sektoru. Ekonomický vývoj a chování zákazníků sleduje společnost prostřednictvím základních makroekonomických ukazatelů, ke kterým se řadí:

- HDP;
- Inflace;
- Míra nezaměstnanosti.

Z hlediska hrubého domácího produktu je Slovensko malá otevřená ekonomika orientovaná na export. Téměř 85 % slovenského HDP se uskutečňuje exportem. Na grafu č. 2 je zobrazen vývoj HDP na Slovensku ve stálých cenách s použitím referenčního roku 2010.

Graf 2 Vývoj HDP na SR od roku 2009

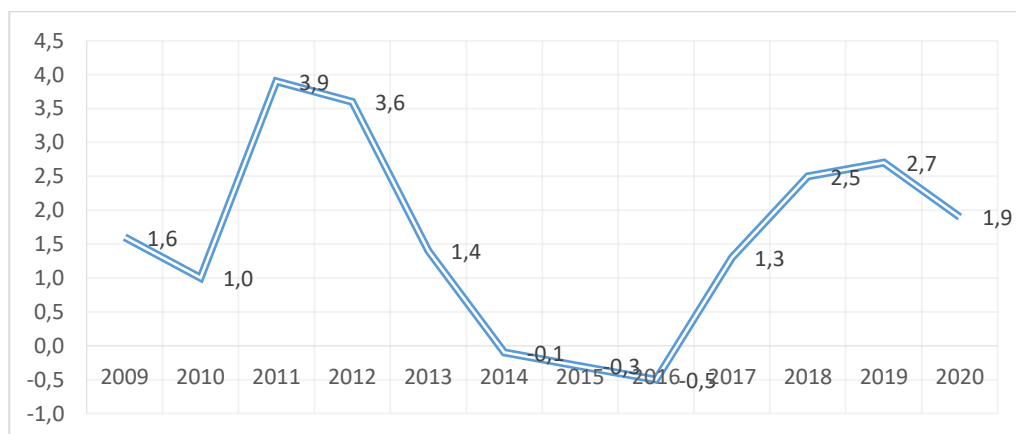


Zdroj: vlastní zpracování dle NBS, 2021

Po značném růstu slovenské ekonomiky v roce 2018 došlo v následujícím roce k výraznému zpomalení tempa růstu ekonomiky, a to na úroveň cca 2,3 %. Koronakrizе v roce 2020 stáhla slovenskou ekonomiku do recese. Přísně karanténní opatření vedla k okamžitému a velmi výraznému poklesu ekonomické aktivity. Slovenská ekonomika v roce 2020 poklesla na úroveň cca - 5,2 %. To znamená porovnatelný propad ekonomiky s poklesem během hospodářské krize v roce 2009, kdy se ekonomika propadla na úroveň - 5,5 %.

Meziroční míra inflace v SR v posledních letech narůstala. Nejnižší hodnotu - 0,5 % dosahovala v roce 2016. V roce 2020 její hodnota oproti roku 2019 stoupla o 1,9 %. Tato hodnota se považuje za mírnou a nepředpokládá se výrazné zvyšování cen produktů. Křivka vývoje meziroční míry inflace je zobrazena v grafu č. 3.

Graf 3 Vývoj meziroční míry inflace v SR

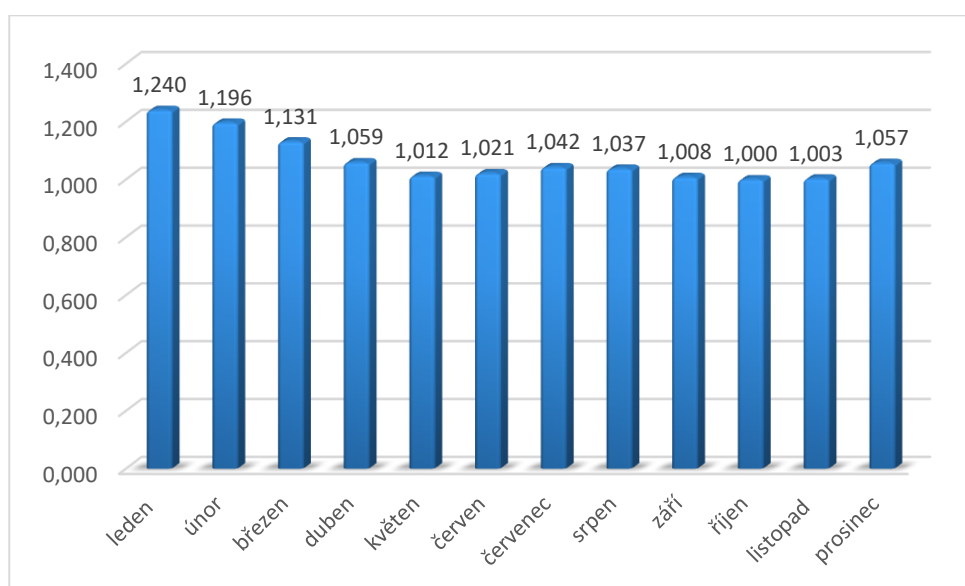


Zdroj: vlastní zpracování dle Štatistický úrad SR, 2021a

Na základě těchto informací je možné konstatovat, že z krátkodobého hlediska bude inflace klesat, ale ve střednědobém horizontu je třeba očekávat nárůst inflace z důvodu oživení dynamiky hospodářského růstu státu.

Hrozbou pro společnost byla vysoká cena pohonných hmot v roce 2019, která by měla vliv na ceny přeprav. Ceny pohonných hmot v důsledku pandemie COVID-19 začaly v roce 2020 klesat. Cena nafty se v lednu držela na úrovni předchozího roku 1,240 EUR / 1 l nafty. Nejnižší úroveň dosáhla v říjnu cenou 1,000 EUR / 1 l nafty. Tento pokles měl příznivý efekt pro společnost Biancatrans z hlediska nákladů.

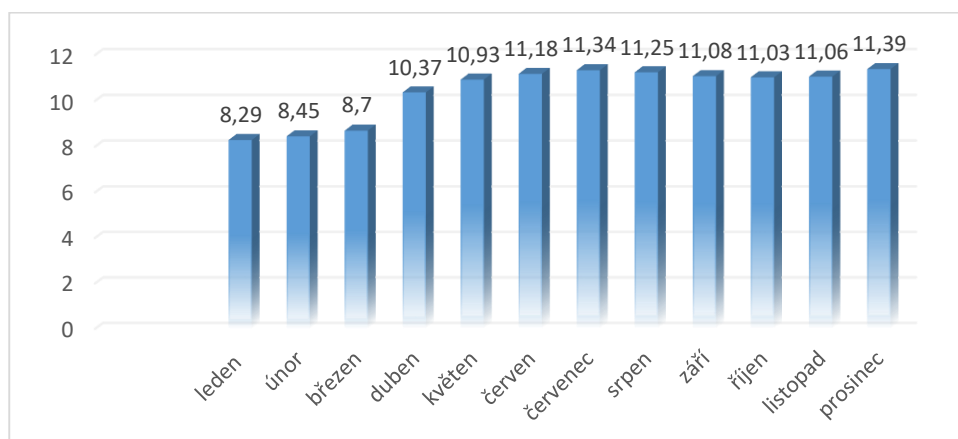
Graf 4 Vývoj ceny pohonných hmot na Slovensku v roce 2020



Zdroj: vlastní zpracování dle Štatistický úrad SR, 2021b

Jak již bylo zmíněno, společnost sídlí na východním Slovensku, konkrétně v Prešovském kraji. Pro tento kraj je typická nejvyšší nezaměstnanost z celého území Slovenské republiky. Propuknutí pandemie COVID-19 v březnu 2020 a následné snižování výroby v podnicích vyvolalo stagnaci ve výrobě a zvyšování míry nezaměstnanosti (viz graf č. 5).

Graf 5 Míra nezaměstnanosti v roce 2020 v Prešovském kraji



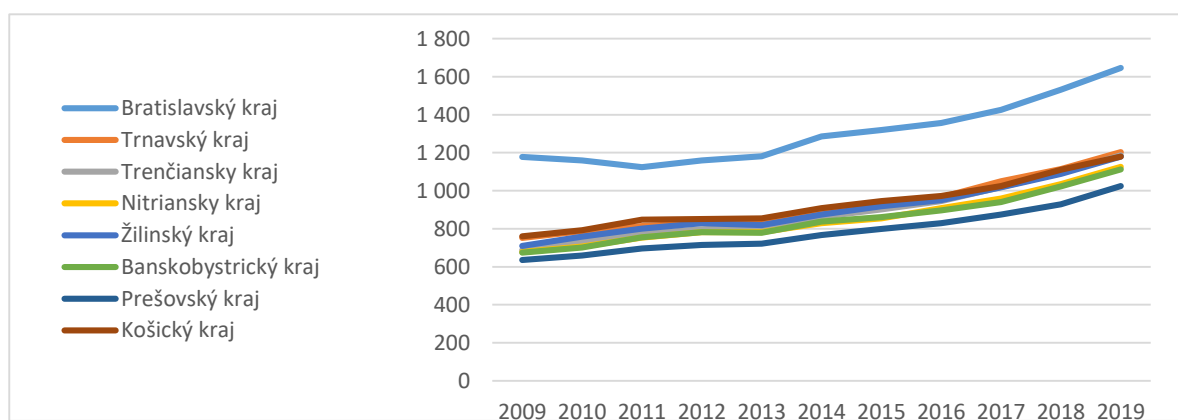
Zdroj: vlastní zpracování dle Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2021

Na začátku roku 2020 se míra nezaměstnanosti pohybovala na úrovni 8,29 %. V dubnu vzrostla míra nezaměstnanosti na 10,37 % a nejvyšší nárůst byl zaznamenán v prosinci, a to 11,39 %. Nárůst nezaměstnanosti zapříčiněný pandemií vyvolal prudký pokles koupěschopnosti obyvatelstva, stagnaci ve výrobě, a to se projevilo i v poptávce po dopravních službách.

#### ▪ Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory, ke kterým se řadí i faktory jako pohlaví, úroveň vzdělání, rozdělení příjmů, věk populace, ovlivňují společnost a strukturu jejich zaměstnanců. V následujícím grafu č. 6 je uvedeno srovnání průměrné měsíční nominální mzdy v EUR na Slovensku podle jednotlivých krajů od roku 2009.

Graf 6 Vývoj průměrné nominální mzdy v EUR v SR od roku 2009



Zdroj: vlastní zpracování dle Štatistický úrad SR, 2020a



Z grafu je možné konstatovat, že existuje dlouhodobě značný rozdíl mezi průměrnou nominální mzdou v Bratislavském kraji oproti ostatním krajům. Tento rozdíl je nejvýraznější v porovnání s Prešovským krajem, ve kterém je mzda zaměstnanců dlouhodobě nejnižší.

Tabulka 5 Přehled stavu obyvatelstva v SR

Kraj/Rok	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Bratislavský kraj</b>	625 167	633 288	641 892	650 838	659 598
<b>Trnavský kraj</b>	558 677	559 697	561 156	562 372	563 591
<b>Trenčiansky kraj</b>	591 233	589 935	588 816	587 364	585 882
<b>Nitriansky kraj</b>	684 922	682 527	680 779	678 692	676 672
<b>Žilinský kraj</b>	690 449	690 434	690 778	691 023	691 368
<b>Banskobystrický kraj</b>	655 359	653 024	651 509	649 788	647 874
<b>Prešovský kraj</b>	819 977	820 697	822 310	823 826	825 022
<b>Košický kraj</b>	795 656	796 650	798 103	799 217	800 414

Zdroj: vlastní zpracování dle Štatistický úrad SR, 2020b

Podle nejnovějších údajů je Prešovský kraj s počtem obyvatel 825 022 největším krajem ve Slovenské republice. Jak již bylo zmíněno, Prešovský kraj má nejvyšší nezaměstnanost v celé Slovenské republice. Kombinace nízkého počtu volných pracovních míst a vysokého počtu obyvatelstva má za následek již uvedenou nejnižší průměrnou nominální mzdu.

Podnik Biancatrans se nachází v pozici prostředníka při převozu zboží z místa A do místa B, a proto ho demografické faktory nijak zásadně neovlivňují. Jedním z mála sociodemografických faktorů, které mají na podnik vliv, je z pohledu nábory pracovníků vzdělanost lidí. Stejně jako ve světě, tak i na Slovensku se neustále zvyšuje úroveň vzdělanosti obyvatelstva a přibývá stále více vysokoškolsky vzdělaných lidí. Obyvatelstvo východního Slovenska je o něco méně vysokoškolsky vzdělané, než je celoslovenský průměr. Za poslední roky se začala zvyšovat úroveň vzdělání žen, a tím se snížily rozdíly mezi vzdělaností mužů a žen. Podle posledních údajů Štatistického úradu Slovenské republiky žilo v zemi v roce 2019 bez vzdělání nejméně obyvatel (13 899 obyvatel). Druhou nejnižší pozici obsadili obyvatelé s ukončeným základním vzděláním (689 124 obyvatel) a třetí pozici obyvatelé se středoškolským vzděláním bez maturity včetně vyučení (1 201 433 obyvatel). Nejvíce obyvatel na Slovensku má ukončené střední vzdělání s maturitou (1 669 513 obyvatel). Druhou nejlepší pozici zastávají obyvatelé s ukončeným vysokoškolským vzděláním (1 020 184 obyvatel). Ve společnosti Biancatrans mají všichni zaměstnanci

pracující na kancelářských pozicích ukončené vysokoškolské vzdělání. Každý řidič společnosti musí absolvovat školení, psychotesty a musí ovládat cizí jazyk alespoň na základní úrovni.

Z pohledu dostupnosti pracovní síly je důležitým faktorem i pohlaví zájemců o pracovní pozici. V analyzovaném stavu společnosti na kancelářských pozicích pracují ženy a na pozicích řidiče nákladních vozidel muži.

#### ▪ **Technologické faktory**

Aby podnik přešel používání zastaralých technologií, musí sledovat aktuální technologické změny. Používání zastaralých technologií by mohlo vést ke snížení efektivity.

V dnešní době jsou pro podnikání už téměř nevyhnutelné mobilní telefony, počítač a vysokorychlostní internet. V oblasti dopravy se vyvíjejí ekologičtější nákladní automobily. Analyzovaná společnost se prezentuje prostřednictvím vlastní webové stránky, se zákazníky komunikuje prostřednictvím internetu a mobilních telefonů. Její vozový park sestává z nejnovějších typů nákladních automobilů emisní třídy EURO 6. Je možné konstatovat, že splňuje nejvyšší požadavky. Každý automobil je vybaven GPS zařízením, kterým sleduje přepravované zboží a řidičům usnadňuje orientaci v neznámém prostředí prostřednictvím naplánování si trasy. Společnost od svého vzniku využívá software SPED, ve kterém vystavuje všechny objednávky a faktury.

#### ▪ **Legislativní faktory**

Legislativní moc na Slovensku reprezentuje jednokomorový parlament, který tvoří Národní rada sestávající ze 150 poslanců. Ti jsou voleni každé čtyři roky. Daňové příjmy v SR tvoří přímé a nepřímé daně. Dopravní společnosti jsou v momentální situaci na Slovensku povinné platit několik daní, a to:

- Daň z motorových vozidel;
- Spotřební daně;
- Daň z příjmu FO / PO;
- DPH.

Společnost Biancatrans je členem sdružení ČESMAD. V lednu 2020 poukázali zástupci sdružení ČESMAD Slovakia a Unie autodopravců Slovenska (UNAS) na to, že Slovensko má v porovnání s jinými zeměmi Evropské unie relativně vysoké daňové zatížení vozidel v kamionové dopravě. Požadovali od vlády 3 změny:

- Snížení daně z motorových vozidel;
- Slevy z mýtného;
- Zrušení zdanění cestovních náhrad.

Biancatrans disponuje 7 jízdními soupravami (tahač + návěs) s celkovou nejvyšší přípustnou hmotností nad 40 tun. Z hlediska počtu náprav spadá tahač do skupiny 1-2 nápravy a návěs do skupiny 3 nápravy. Vzhledem k tomu, že společnost je držitelem (poplatníkem) návěsové jízdni soupravy - tahače a návěsu, může si zařadit zvlášť tahač a zvlášť návěs do nejbližší nižší roční sazby daně. Daň z motorového vozidla u jedné jízdni soupravy představuje součet daně z tahače a daně z návěsu. Majitelka sdělila informaci, že společnost platí měsíční zálohy na daň. V tabulce č. 6 je uveden zjednodušený výpočet daně z motorových vozidel společnosti za předpokladu, že všechny tahače spadají do kategorie vozidel s nosností tahače 18 - 20 tun a návěsu 23 - 25 tun a společnost si uplatňuje možnost zařadit tahač a zvlášť návěs do nejbližší nižší roční sazby daně.

Tabulka 6 Výpočet daně z motorových vozidel společnosti Biancatrans

věk vozidla	daň před slevou v EUR			snížení sazby daně	daň po slevě za jízdni soupravu v EUR	počet vozidel	celková daň za vozidla ve skupině v EUR
	sazba daně za tahač	sazba daně za návěs	daň za jízdni soupravu				
0-3	1 089,00	1 144,00	2 233,00	25%	1 674,75	4	6 699,00
3-6	1 089,00	1 144,00	2 233,00	20%	1 786,40	3	5 359,20
<b>celkem</b>						<b>7</b>	<b>12 058,20</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Podle zákona o dani z motorových vozidel, když předpokládané daně u správce daně přesáhne 8 300 EUR, je tento subjekt povinen platit měsíční zálohy na daň. Předpokládaná daň z motorových vozidel u společnosti Biancatrans za rok 2020 činí podle zjednodušeného výpočtu cca 12 000 EUR, co potvrzuje povinnost platit měsíční zálohy na daň.

Na základě uvedeného výpočtu je nutné poznamenat, že postup výpočtu je poměrně složitý a zástupci sdružení UNAS a ČESMAD Slovakia požadovali zjednodušení výpočtu

zavedením přímých ročních sazeb na základě hmotnosti vozidla a počtu náprav. Zároveň se domáhali vyšší slevy na všechny věkové kategorie vozidel v kamionové dopravě. Změna sazeb je uvedena v tabulce č. 7.

Tabulka 7 Změna sazeb podle věku vozidla

Věk vozidla	Návrh	Původní sazby
do 3 let	-50%	-25%
3-6 let	-40%	-20%
6-9 let	-30%	-15%
9-12 let	-20%	0%
12-13 let	-10%	10%
13 a více let	0%	20%

Zdroj: vlastní zpracování dle ČESMAD Slovakia, 2017a

Podle této novely zákona č. 474/2013 Z.z. úlevy na dani z motorových vozidel představují zhruba 30 milionů eur ročně a slevy z mýtného od prvního ujetého kilometru úsporu přibližně 8,5 milionu eur za rok.

Proces slevy z mýtného by měl fungovat způsobem, že celý rok bude platit jedna sazba mýtného. Na konci roku bude sleva zúčtována a dobropisována podle počtu ujetých kilometrů. V prvních kategoriích slevu nebude možné uplatnit z důvodu, aby se tato výhoda neaplikovala i u tranzitních zahraničních dopravců (Zákony pre ľudí, 2020). Rozpis slev je uveden v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Procentuální slevy ze sazeb mýtného pro jednotlivé kategorie vozidel

Limit pro kilometry najeto během kalendářního roku	Nákladní vozy s hmotností do 12 000 kg	Nákladní vozidla s hmotností 12 000 kg a více
<b>Do 5000 km včetně</b>	0%	0%
<b>Nad 5 000 km</b>	3% zpětně všechny km	0%
<b>Nad 10 000 km</b>	5 % zpětně všechny km	3 % zpětně všechny km
<b>Nad 20 000 km</b>	7 % zpětně všechny km	5 % zpětně všechny km
<b>Nad 30 000 km</b>	9 % zpětně všechny km	7 % zpětně všechny km
<b>Nad 50 000 km</b>	11 % zpětně všechny km	9 % zpětně všechny km

Zdroj: vlastní zpracování dle ČESMAD Slovakia, 2017b

Třetí změnou, kterou dopravci požadovali, bylo zrušení zdanění cestovních náhrad. Tento požadavek zůstal nadále nevyřešen.

Společnost Biancatrans je povinna zakoupit pro každé své nákladní vozidlo roční dálniční známku v celkové hodnotě 50 EUR / ks. Dále je podle § 4 zákona č. 474/ 2013 CFU povinna platit mýtné za užívání vymezených úseků pozemních komunikací. V tabulce č. 9 je uveden přehled cen mýtného za 1 km podle typu cesty, které je společnost povinna uhradit. Cena se odvíjí od emisní třídy vozidla s ohledem na počet náprav. Vozidla Biancatrans mají 5 náprav a spadají do emisní třídy EURO VI (Národní dálničná společnost, 2018).

Tabulka 9 Ceny mýtného vozidel společnosti Biancatrans

Druh silniční komunikace	Cena/ 1km
Dálnice a rychlostní silnice	0,190 EUR
Cesty I. třídy souběžné s dálnicemi a rychlostními silnicemi	0,190 EUR
Cesty I. třídy, které nejsou souběžné s dálnicemi a rychlostními silnicemi	0,147 EUR
Vymezené úseky ostatních silnic I., II. a III. třídy	0,000 EUR

Zdroj: vlastní zpracování dle Národní dálničná společnost, 2018

Další daň, kterou společnost Biancatrans platí, je nepřímá spotřební daň zahrnutá v ceně nafty, kterou tankuje do svých nákladních vozů. Nafta má na Slovensku zpravidla nižší zatížení spotřební daně jako benzín. Momentálně se výše spotřební daně z nafty odvíjí od druhu a obsahu biogenní látky, a to ve dvou výškách: Aktuální sazba daně z nafty je 368,00 EUR / 1 000 l (Finančná správa, 2013).

Následující daňové zatížení, které patří mezi nepřímé daně, je DPH. V roce 2020 zůstaly sazby DPH oproti minulému roku nezměněny. Základní sazba DPH na Slovensku je 20% a snížená sazba 10%. Snížená sazba se vztahuje pouze na některé vybrané produkty a služby. Dopravní služby společnosti Biancatrans spadají do základní sazby DPH.

Daňové zatížení, které se přímo týká společnosti, je daň z příjmu PO. Sazba daně z příjmu PO se na Slovensku v roce 2020 vypočítala jako 21 % ze základu daně právnických osob sníženého o daňovou ztrátu vykázaného za zdaňovací období.

Všechny společnosti na Slovensku se musí řídit obchodním zákoníkem č. 513/1991 Sb., který upravuje postavení podnikatelů a jejich obchodní závazkové vztahy. Jedním z dalších zákonů, kterým se řídí společnosti, je Zákoník práce č. 311/2001 Sb., který upravuje práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Společnost Biancatrans se dále řídí Nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006, cílem kterého je zlepšit sociální

podmínky řidičů a celkovou bezpečnost na cestách prostřednictvím stanovení maximálního času jízdy a doby odpočinku.

- **Ekologické faktory**

Současným trendem je chránit životní prostředí pro záruku kvalitního života dnešních i nastávajících generací. Doprava se ve značné míře podílí na znečišťování životního prostředí. Je zjevné, že se nemůže vyvíjet stejným způsobem jako dodnes, a proto je nezbytné odstranit závislost dopravního systému na ropě za předpokladu, že se neobětuje jeho efektivnost.

Společnost Biancatrans přistupuje k životnímu prostředí zodpovědně a dodržuje emisní normy, které určují množství spalin, které může automobil vypouštět do ovzduší. Tyto předpisy vycházejí z evropských norem a v celé EU se používá souhrnné označení EURO + číslo normy. V současnosti je nejnovější norma Euro 6, která je platná pro všechna nákladní vozidla registrovaná od roku 2013 a později. Analyzovaná společnost disponuje vlastními nákladními vozidly od roku 2017 a celý její vozový park dodržuje normu Euro 6. V následující tabulce č. 10 je uveden přehled všech emisních norem s povoleným množstvím vypouštěných emisí do ovzduší.

Tabulka 10 Přehled emisních norem

Norma	Platnost normy u nákladních vozidel od roku:	CO (g / km)	NOx (g / km)	HC + NOx (g / km)	PČ (g / km)
<b>Euro 1</b>	1992	3,16	-	1,13	0,18
<b>Euro 2</b>	1995	1,00	-	0,70	0,08
<b>Euro 3</b>	1999	0,64	0,50	0,56	0,05
<b>Euro 4</b>	2005	0,50	0,25	0,30	0,03
<b>Euro 5</b>	2008	0,50	0,18	0,23	0,01
<b>Euro 6</b>	2013	0,50	0,08	0,17	0,01

Zdroj: vlastní zpracování dle Topspeed, 2019

Evropská unie požaduje, aby nákladní vozidla snížila emise CO<sub>2</sub> do roku 2025 minimálně o 15 % a do roku 2030 o 30 %. Tento požadavek EU by měl podpořit používání nových technologií. Aby mohl být splněn, musí výrobci nákladních vozidel prodat v roce 2025 minimálně 2 % vozidel s téměř nulovými, resp. nulovými emisemi, které je možné dosáhnout pouze použitím elektrického pohonu (Európska rada, 2019). Elektrická nákladní auta nevyrábí pouze značka Tesla. Jednou z prvních značek, která nabídla auta splňující

nejnovější normy je značka Mercedes-Benz. Právě pro tuto značku tahačů se rozhodla při jejich nákupu i společnost Biancatrans. Elektrické tahače vyvíjejí i další výrobci jako Volvo, Renault a MAN.

- **Zhodnocení PESTLE analýzy**

Provedením PESTLE analýzy bylo možné identifikovat hlavní příležitosti a ohrožení společnosti Biancatrans, které jsou zobrazeny v tabulce č. 11 a které budou sloužit jako vstupní údaje do SWOT analýzy.

Tabulka 11 Příležitosti a ohrožení společnosti Biancatrans

Příležitosti	Ohrožení
pokles cen pohonných hmot	pandemie Covid-19
volná pracovní síla	zpřísnění legislativy emise
	daňový a poplatkový systém

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2 Porterův model 5 sil

Jedním ze základních nástrojů zhodnocení konkurenčního prostředí, ve kterém se společnost nachází, patří Porterův model pěti sil. Tento model pomáhá pomocí pěti sil popsat a poznat konkurenční prostředí společnosti.

- **Konkurence v odvětví**

Konkurence v nákladní dopravě je tak jako v celé EU i na Slovensku velmi vysoká. Analyzovaná firma má na celém území Slovenské republiky silnou konkurenci v odvětví. Na trhu nacházejí uplatnění velké dopravní společnosti, střední firmy, ale i malé podniky. Z pohledu počtu zaměstnanců se společnost Biancatrans řadí mezi malé podniky.

Logistická platforma Trans představuje od roku 2014 TOP 10 nejaktivnějších firem a mistra pozitivního hodnocení. Tímto mistrem se stává společnost, která se umístila v žebříčku nejlepších firem a zároveň ji jejími zákazníky nebylo uděleno žádné záporné hodnocení. Společnost Biancatrans se opakovaně umísťuje v těchto žebříčcích na prvních místech a zároveň v roce 2017 se stala mistrem pozitivního hodnocení. Na základě údajů zveřejněných podle platformy Trans ke klíčovým konkurentům společnosti Biancatrans patří tyto firmy:

Tabulka 12 Konkurenční společnosti Biancatrans

Název společnosti	Rok vzniku
DeutschMann Internationale Spedition s.r.o.	1999
ERFOLG s.r.o.	2006
STD DONIVO a.s	1993
SWIDA Innovative s.r.o.	1999
M.G.M. EXPRESS, s.r.o.	2009

Zdroj: vlastní zpracování dle Trans, 2018

Společnost Biancatrans vznikla v roce 2013 a jedná se tedy o poměrně mladý podnik. Z tabulky lze vyčíst, že všichni klíčoví konkurenti společnosti Biancatrans působí na trhu desítky let. I na základě této informace je možné sdělit, že konkurence v odvětví je velká, ale zároveň Biancatrans má na trhu silné postavení.

#### ▪ **Hrozba vstupu nových konkurentů a potenciální konkurenti**

Při vstupu na trh mezinárodní dopravy je nutné zohlednit kapitálovou náročnost, která je s tím spojena. Každý podnik, který chce vstoupit na trh mezinárodní dopravy je povinen se zapsat do obchodního rejstříku, prokázat finanční způsobilost splaceného základního kapitálu a odbornou způsobilost složením zkoušky na krajském úřadě. Potenciální konkurent si musí vytvořit vozový park pořízením nákladních automobilů, musí jim zajistit bezpečné parkování, obstarat pojištění odpovědnosti přepravce, zajistit kancelářské prostory, nakoupit technické a softwarové vybavení, vybrat spolehlivých zaměstnanců. V neposlední řadě si musí vybudovat dobré jméno a vytvořit okruh stálých zákazníků.

Momentální situace na trhu, i díky pandemii COVID-19, vypadá tak, že nabídka dopravních služeb je vyšší než poptávka po nich. Z tohoto důvodu a na základě zmíněných předpokladů, které musí potenciální konkurent při vstupu na trh splnit, lze konstatovat, že aktuálně v období recese je hrozba vstupu nového konkurenta na trh relativně nízká.

#### ▪ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož analyzovaná firma nevyrobí produkty, ale poskytuje služby, je proto závislá na dodavatelích. Momentálně je trh v tomto oboru nasycený a převažuje nabídka dopravních služeb nad poptávkou. Velké množství poskytovatelů dopravních služeb a naopak malé množství přeprav, které se snížilo i díky pandemii COVID-19, uzavírání některých továren a omezení pohybu mezi zeměmi EU na začátku šíření koronaviru, mělo vliv na snížení cen



přeprav, které přetrvává dodnes. Biancatrans spolupracuje s velkým počtem dodavatelů. Zaměřuje se zejména na spolehlivost a kvalitu poskytovaných služeb. Druhým důležitým faktorem při výběru dodavatele je cena. Společnost upřednostní dodavatele s nižší cenou, a proto častokrát spolupracuje s dodavateli nepravidelně. Na základě zmíněného vysokého počtu dodavatelů je možné tvrdit, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Mezi odběratele společnosti patří malé, ale i velké podniky. Biancatrans dbá na dobré jméno své společnosti, a proto spolupracuje hlavně se zahraničními odběrateli, u kterých platební morálka je lepší než morálka tuzemských odběratelů. Společnost má velké množství stálých odběratelů, s kterými spolupracuje dlouhodobě. Nejdůležitějším odběratelem společnosti je německá společnost zaměřující se na výrobu dřevěných podlah Kronoflooring a francouzská spediční společnost Heppner. Dlouhá léta společnost spolupracovala i s nadnárodní společností působící v oblasti dopravy a logistiky C. H. Robinson. Dále spolupracuje s mnoha odběrateli jednorázově nebo nepravidelně. U tohoto druhu odběratelů je možné konstatovat, že jejich vyjednávací síla je relativně vysoká, jelikož se jedná o zakázky držené u zprostředkovatelů prostřednictvím spedičních databank. Vzhledem k tomu, že v nákladní dopravě je nabídka vyšší jak poptávka, odběratelé mohou jednoduše hýbat s cenami dolů. Na závěr lze konstatovat, že vyjednávací síla jednorázových nebo nepravidelných odběratelů je vyšší než vyjednávací síla stálých odběratelů.

- **Substituční produkty**

Za substituty nákladní dopravy je možné považovat jiné formy dopravy, a to především železniční, vodní a v neposlední řadě i leteckou dopravu. Za jediný relevantní substitut na Slovensku lze považovat železniční dopravu. Je to z důvodu, že letecká doprava je finančně náročná a využívá se zejména na osobní přepravu a vodní doprava je závislá na splavnosti vodních toků. Jediná řeka, která prochází přes Slovenskou republiku a je splavná je Dunaj. Substituční železniční doprava má své omezení především v infrastruktuře, která na některých územích Slovenské republiky není vybudována. Na Slovensku tedy převládá silniční nákladní doprava. Hrozba nárůstu substituce se do budoucna neočekává.

▪ **Zhodnocení Porterova modelu**

V následující tabulce č. 13 je provedeno zhodnocení konkurenčních faktorů v odvětví nákladní silniční dopravy. Hodnocení je provedeno pomocí jednoduché hodnotící stupnice od 1 do 5 u každého faktoru. Na základě hodnocení je možné usoudit, zda lze odvětví považovat za vysoce konkurenční nebo ne. V případě vysoko konkurenčního prostředí většina hodnocení spadá do levé strany rastru.

Tabulka 13 Konkurenční faktory v odvětví

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
míra růstu v odvětví	nizká			X			vysoká
bariéry vstupu do odvětví	žádné				X		vstup téměř nemožný
rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		X				téměř žádná
dostupnost substitutů	mnoho substitutů				X		žádné substituty
závislost na vstupech	vysoká	X					téměř žádná
vyjednávací síla odběratelů	diktují podmínky		X				podřizují se podmínkám
technologická náročnost	vysoká úroveň technologie			X			nizká úroveň technologie
míra inovací	časté inovace			X			téměř žádné inovace
úroveň manažerů	vysoce kvalifikováni			X			málo kvalifikovaných

Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá, Hron, 2002

Nákladní doprava se řadí do výrobního odvětví národního hospodářství. V odvětví dopravy a logistiky převyšuje nabídka dopravních služeb nad jejich poptávkou. V důsledku propuknutí pandemie COVID-19 a rozhodnutí o dočasném uzavření některých podniků se tento rozdíl ještě více prohloubil. Odběratelé tuto situaci využili ve svůj prospěch a začali si diktovat podmínky, které se odrazily zejména v ochotě platit méně za dopravní služby. Odvětví dopravy je vysoce závislé na vstupech. Za vstupy možno považovat všechny typy nákladních vozidel, bez kterých by nebylo možné uskutečnit přepravu. Po ukončení nouzového stavu se předpokládá další růst objemu nákladní silniční dopravy. Jak již bylo

zmíněno, vstup nových konkurentů do odvětví je možný, ale existují určité bariéry jako kapitálové zdroje, licence, mezinárodní pojištění, technické a softwarové vybavení, kvalitní lidské zdroje. Při zkoumání substitutu nákladní dopravy lze na Slovensku k substitutům zařadit jenom železniční dopravu. Tento způsob dopravy je ovšem málo využíván z důvodů omezené infrastruktury. Z uvedeného hodnocení v tabulce č. 13 je možné konstatovat, že odvětví nákladní silniční dopravy lze považovat za vysoce konkurenční.

## 4.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti

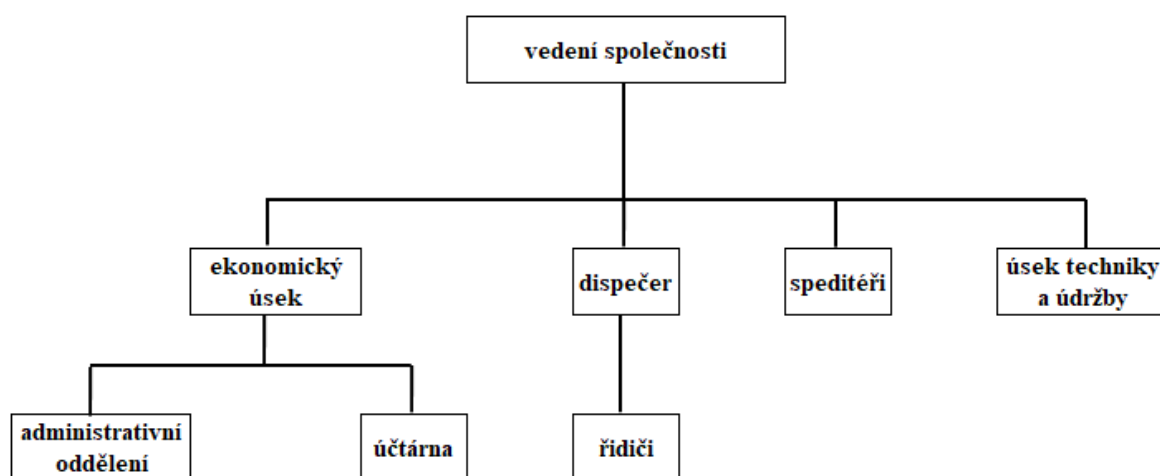
### 4.4.1 7S McKinsey

Tato část praktické části se zabývá interním rozbořem prostředí použitím analýzy 7S McKinsey. Zvolená analýza zkoumá sedm dílčích faktorů. Z těch sedmi faktorů jsou tři tzv. hard elementy - struktura, strategie, systémy řízení. Další čtyři představují tzv. soft elementy - sdílené hodnoty, schopnosti, styl manažerské práce a spolupracovníci.

#### ▪ Struktura

Vzhledem k faktu, že Biancatrans představuje malý podnik s počtem zaměstnanců 17, je organizační struktura v podniku poměrně jednoduchá. Na čele společnosti stojí samotná majitelka společnosti, na další úrovni se nacházejí oddělení ekonomického úseku, dispečera, speditéra a úsek techniky a údržby. Ekonomický úsek je dále rozdělen na oddělení administrativy a oddělení účtárny. Řidiči spadají pod úsek dispečera.

Obrázek 13 Organizační struktura společnosti Biancatrans



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti Biancatrans

Komunikaci v týmu považují zaměstnanci za bezproblémovou a nedochází ke komunikačnímu šumu. Tuto organizační strukturu lze považovat při současném počtu zaměstnanců za plně vyhovující a vhodnou pro podnik Biancatrans, protože vytváří vhodné podmínky pro dosažení společného cíle.

#### ▪ **Strategie**

Strategií se rozumí stanovení cílů podniku a způsob jejich dosažení. Společnost nevykonává analýzy spojené se strategickým plánováním a nemá jasně stanovenou strategii, co lze zařadit mezi slabé stránky podniku. Z tohoto důvodu je možné konstatovat, že podnik se snaží v konkrétním odvětví přežít a generovat zisk. I napříč nedefinované konkrétní strategii si podnik stanovil za cíl rozšíření vozového parku a zvýšení konkurenceschopnosti. Pro podnik je důležitá i spokojenost zákazníků. Na základě informací získaných z rozhovoru s majitelkou společnosti se dá usoudit, že dosažení tohoto cíle je podmíněné neustálým sledováním situace na trhu mezinárodní silniční nákladní dopravy. Společnost Biancatrans se snaží ustavičně zlepšovat v poskytování dopravních služeb. Indikátorem kvality je i ocenění společnosti Trans, kde společnost získala v roce 2017 ocenění mistra pozitivního hodnocení. Neméně důležitá je pro podnik i spokojenost zaměstnanců, dobré vztahy s dodavateli a odběrateli.

#### ▪ **Systémy řízení**

Systémy se rozumí metody, postupy a procesy včetně informačních systémů. Vzhledem k povaze podnikání musí mít společnost dobře zavedený funkční informační systém. Pro podávání informací využívá v rámci interní komunikace osobní, telefonickou a e-mailovou komunikaci. Při řízení procesů na externí komunikaci s dodavateli a odběrateli využívá kromě e-mailové a telefonické komunikace i komunikaci prostřednictvím spedičních programů. Speditéři jsou k dispozici zákazníkům 24 hodin 7 dní v týdnu. Každý zaměstnanec kromě vodičů je vybaven notebookem nebo stolním počítačem a všichni zaměstnanci telefonem s neomezeným mobilním tarifem na volání do zahraničí. Jelikož poměrně velká část komunikace probíhá přes internet, podnik je vybaven vysokorychlostním internetem.

Ve společnosti se téměř vůbec neorganizují porady, kde by zaměstnancům byly představeny cíle na další období. Stejně tak ve firmě chybí individuální porady, na kterých by zaměstnanci představili nadřazenému cíle, které chtějí v blízkém období dosáhnout.

- **Sdílené hodnoty**

Biancatrans vyznává hodnoty založené zejména na čestném a poctivém řízení, vzájemném respektu a týmovém duchu. S těmito hodnotami jsou zaměstnanci obeznámeni a jsou s nimi ztotožněni. Za klíčové hodnoty považuje zásadovost, kvalitu a spolehlivost. Prostřednictvím nich si buduje dobré vztahy se zákazníky. V zásadě se jedná o férové jednání s dodavateli a odběrateli, dodržování předem dohodnutých podmínek, termínů a cen. S těmito hodnotami se ztotožňují všichni zaměstnanci společnosti, což vytváří kvalitní podnikovou kulturu a odráží se jako další přidaná hodnota podniku. K dobrému fungování společnosti přispívají i mimopracovní setkání zaměstnanců.

- **Schopnosti**

Ve všeobecnosti lze říci, že společnost čerpá know-how od své majitelky, která se pohybuje v odvětví spedice a přepravy více než deset let. Biancatrans disponuje kvalitními a vzdělanými zaměstnanci, kteří ovládají několik světových jazyků, což je v této oblasti podnikání nezbytné. Společnost také podporuje další vzdělávání zaměstnanců, a to např. zabezpečením jazykových kurzů na pracovišti během pracovní doby. Firma si dává záležet na zaškolení nově přijatých zaměstnanců a podporuje jejich potenciál, protože ví, že správná motivace vede k pozitivním výsledkům na obou stranách, na straně zaměstnance, i na straně zaměstnavatele.

- **Styl manažerské práce**

V podniku se uplatňuje demokratický styl vedení založen na oboustranné komunikaci, diskutuje se o vzniklých problémech a možnostech jejich řešení. Pro majitelku je důležité budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci a zároveň klade důraz na plnění úkolů. Na pracovišti převládá přátelská atmosféra, která přispívá ke zvýšené produktivitě práce. Majitelka sdílí informace se svými podřízenými, dohlíží na jejich činnost a v případě potřeby je jim nápomocná při řešení problémů. Zaměstnanci jsou adekvátně motivováni a mají dostatek informací potřebných k výkonu svého zaměstnání. Fluktuace je minimální a pracovní morálka je na vysoké úrovni.

- **Spolupracovníci**

Společnost Biancatrans dbá na výběr svých zaměstnanců a jejich kvalifikaci. Všichni zaměstnanci mluví několika světovými jazyky. Každý zaměstnanec nese plnou odpovědnost

za svou práci. Pro správné fungování firmy je důležité zaměstnance motivovat. Zaměstnanci jsou ve společnosti motivováni fixní složkou mzdy a zároveň pohyblivou složkou, která je závislá od počtu vykonaných přeprav.

- **Zhodnocení modelu 7S McKinsey**

Na základě poznatků z rozhovoru s majitelkou společnosti a následnou analýzou interního prostředí pomocí 7S McKinsey modelu je možné určit některé silné a slabé stránky podniku, které jsou zobrazeny v tabulce č. 14.

Tabulka 14 Silné a slabé stránky vyplývající ze 7S McKinsey analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
vhodná organizační struktura	nesdílená vize podniku s okolím
motivační mzdový systém	nedefinovaná strategie podniku
jazykové znalosti zaměstnanců	chybějící možnost kariérního růstu zaměstnanců
podpora rozvoje zaměstnanců	
kvalitní informační systémy	
demokratický styl řízení	

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.2 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza představuje analýzu financí podniku a slouží ke zjištění zdraví podniku. Prostřednictvím ní je možné identifikovat slabiny, které vedou k problémům a determinovat silné stránky, které je třeba, aby podnik využil ve vlastní prospěch. Základní vstupy provedené finanční analýzy pocházejí z účtové závěrky za roky 2015 až 2019 a jsou zobrazeny v tabulce č. 15. Vzhledem k předmětu podnikání a velikosti společnosti jsou zhodnoceny ukazatele likvidity, zadluženosti a rentability, na základě kterých je zhodnocen finanční stav společnosti.

Tabulka 15 Údaje z účtové závěrky potřebné pro finanční analýzu společnosti

Položka/ Rok	2015	2016	2017	2018	2019
aktiva	613 229	794 309	965 093	1 273 798	1 508 494
zásoby	0	0	0	0	0
finanční účty	8 222	29 822	18 650	10 251	10 801
běžné bankovní úvěry	73 530	88 616	161 098	180 355	222 855
půjčky s dobou splatnosti nejvýše jeden rok	0	0	0	0	0
krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
krátkodobé pohledávky	541 240	631 438	606 750	759 919	838 029
krátkodobé závazky	510 005	605 404	699 019	792 642	929 071
náklady příštích období krátkodobé	413	311	1 277	402	2 856
výnosy příštích období krátkodobé	0	0	0	0	0
příjmy příštích období krátkodobé	0	0	0	0	0
vlastní kapitál	12 678	58 611	80 204	88 417	117 445
zákonné rezervy	1 409	1 686	2 688	4 633	8 097
ostatní rezervy	0	0	0	1 700	1 700
dlouhodobé závazky	15 607	39 992	22 084	206 051	229 326
tržby	2 416 708	3 808 013	3 606 834	3 802 701	4 236 622
VH po zdanění	3 024	20 934	23 794	22 213	29 026

Zdroj: vlastní zpracování dle Register účtovných závěrek, 2020

#### ▪ Ukazatele likvidity

Spolehlivý obraz o finanční situaci podniku je možno získat analýzou likvidity. Společnost Biancatrans je podnik poskytující služby, a tedy nevytváří žádné zásoby. Z tohoto důvodu je likvidita 3. stupně rovna likviditě 2. stupně. V případě zkoumané společnosti se posuzuje pouze likvidita 1. a 2. stupně.

Tabulka 16 Ukazatele likvidity společnosti Biancatrans

Ukazatel/ Rok	2015	2016	2017	2018	2019
likvidita 1. stupně	0,01	0,04	0,02	0,01	0,01
likvidita 2. stupně	0,94	0,95	0,72	0,79	0,73
likvidita 3. stupně	0,94	0,95	0,72	0,79	0,73

Zdroj: vlastní zpracování

Likvidita 1. stupně poukazuje na to, jaký podíl krátkodobých závazků je podnik schopen vyplatit v hotovosti. Hodnoty pohotové likvidity jsou ve zkoumané společnosti mimořádně nízké. Nejvyšší hodnotu dosahoval podnik v roce 2016, a to 0,04, což však ani z daleka nedosahuje doporučené minimum 0,2. Znamená to, že společnost Biancatrans nemá dostatek volných finančních prostředků v hotovosti na okamžité krytí svých závazků.

Likvidita 2. stupně předpokládá, že firma je schopna přeměnit krátkodobé pohledávky na peněžní hotovost a tu použít na úhradu svých krátkodobých závazků. Optimální hodnoty tohoto ukazatele se nacházejí v intervalu 1,0 - 1,5. Z vypočtených hodnot je možné usoudit, že společnost se optimální hodnotě přibližovala pouze v letech 2015 a 2016 hodnotami 0,94 a 0,95. V roce 2017 tento ukazatel začal klesat. Příčinou této změny bylo vytvoření vlastního vozového parku, a s tím spojené vyšší závazky.

#### ▪ Ukazatele zadluženosti

Vývoj zadluženosti podniku je zachycen prostřednictvím ukazatelů celková zadluženost, míra samostatnosti a úvěrová zadluženost. Hodnoty celkové zadluženosti a míry samostatnosti po sečtení vykazují vždy 100 %.

Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti společnosti Biancatrans

Ukazatel/ Rok	2015	2016	2017	2018	2019
celková zadluženost v %	97,93	92,62	91,69	93,06	92,21
míra samostatnosti v %	2,07	7,38	8,31	6,94	7,79
úvěrová zadluženost v %	11,99	11,16	16,69	14,16	14,77

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost aktiv vyjadřuje, kolik procent majetku je financovaných na dluh. Zadluženost společnosti Biancatrans je velmi vysoká. Za dobrý signál lze považovat skutečnost, že zadluženost od roku 2015 klesla z hodnoty 97,93 % na hodnotu 92,21 % v roce 2019, což stále není optimální, protože za vrchní hranici se považují hodnoty 70 %. Naopak míra samostatnosti vyjadřuje finanční stabilitu firmy a neměla by klesnout pod 30 %. Biancatrans dosahuje špatné hodnoty míry samostatnosti. Pozitivní je však vývoj tohoto koeficientu v čase, který se zvyšuje.

Podíl úvěrů na zdrojích majetku se pohybuje v rozmezí od 11,16 do 16,69. Nejvyšší hodnotu 16,69 % nabývá v roce 2017. Jak již bylo zmíněno, v tomto roce společnost začala nakupovat vlastní nákladní vozidla, která byla z části financována vlastními prostředky a z části bankovními úvěry, které se v roce 2017 mimořádně navýšily.



### ▪ Ukazatele rentability

Rentabilita představuje relativně vyjádření výsledků hospodaření ve vztahu k určitému základu. V tabulce č. 18 jsou uvedeny vypočtené hodnoty rentability ve vztahu k aktivům - ROA, vlastního kapitálu - ROE, a tržbám - ROS. Ideální hodnotu ROE a ROS není možné určit přesně, protože je závislá od daného odvětví.

Tabulka 18 Ukazatele rentability společnosti Biancatrans

Ukazatel/ Rok	2015	2016	2017	2018	2019
ROA v %	0,49	2,64	2,47	1,74	1,92
ROE v %	23,85	35,72	29,67	25,12	24,71
ROS v %	0,13	0,55	0,66	0,58	0,69

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv vypovídá o výdělečné schopnosti podniku. Nejvyšší hodnotu dosahovala v roce 2016. Na 1000 EUR majetku v tomto roce připadalo 26,4 EUR zisku. Ačkoliv v následujících letech výsledek hospodaření rostl, rentabilita aktiv se snížila. Tento vývoj byl ovlivněn nákupem nových vozidel a rozšiřováním vozového parku. Nejnižší hodnoty rentability aktiv dosahovala společnost v roce 2015, a to z důvodu, že společnost byla v tomto období ve fázi vývoje podniku.

Nejvyšší hodnoty rentability vlastního kapitálu dosahovala společnost v roce 2016. V každých 100 EUR, které majitelka vložila do podnikání, se v tomto roce odráželo 35,85 EUR čistého zisku. Od roku 2017 tento ukazatel začal klesat.

Pozitivní vývoj hodnoty ukazatele ROS je tehdy, když stoupá. Z vypočtených hodnot je vidět, že ve zkoumané společnosti je tento trend rostoucí. V roce 2019 dosahuje hodnoty 0,69 %, která hovoří o tom, že z vydělaných 1000 EUR se 6,9 EUR stává čistým ziskem. Pro srovnání jsou v následující tabulce č. 19 uvedené hodnoty hrubé a ziskové marže společnosti Biancatrans a jejích největších konkurentů v odvětví. Hodnota hrubé a ziskové marže společnosti Biancatrans je oproti konkurentům na velmi nízké úrovni.

Tabulka 19 Hodnoty marže společnosti Biancatrans a jejích největších konkurentů

Název společnosti	Hrubá marža v %	Zisková marža (ROS) v %
Biancatrans	8,2	0,7
DeutschMann Internationale Spedition s.r.o.	12,9	0,5
ERFOLG s.r.o.	13,9	4,1
STD DONIVO a.s	29,3	3,4
SWIDA Innovative s.r.o.	17,2	4,7
M.G.M. EXPRESS, s.r.o.	8,7	-0,9
Průměrná hodnota	18,3	3,2

Zdroj: vlastní zpracování dle FinStat, 2020b

#### ▪ Zhodnocení finanční analýzy

Z informací získaných z finančních analýz bylo možné identifikovat silné a slabé stránky společnosti uvedené v tabulce č. 20, které jsou následně přeneseny do SWOT analýzy.

Tabulka 20 Silné a slabé stránky vyplývající z finanční analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
růst tržeb	vysoká zadluženost
nárůst majetku podniku	nizké marže
	slabá likvidita společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 SWOT analýza společnosti Biancatrans

V této části je důležitá klasifikace a zhodnocení jednotlivých faktorů interního a externího prostředí společnosti Biancatrans. K sestavení SWOT analýzy byly nejdříve shrnuty výsledky z předchozích analýz a následně byly vybrány ty faktory, které ve sledovaném období nejvíce ovlivňovaly směřování společnosti. K vybraným faktorům byly přiřazeny známky od 1 do 5 a váhy byly přiřazeny na základě konzultace s majitelkou společnosti. Posledním krokem bylo sčítání váženého skóre u každého kritéria. Tabulky, jejichž jsou vyobrazeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a jejich vypočtené vážené skóre, jsou zobrazeny níže. Zpracovaná SWOT analýza poslouží jako podklad pro vypracování konkrétní strategie a formulaci návrhů pro společnost Biancatrans.

Na základě hodnot získaných přidáním váhy jednotlivým faktorům je možné usoudit, že ve společnosti převažují silné stránky. Společnost Biancatrans disponuje moderně vybaveným vozovým parkem s nákladními vozidly splňujícími emisní normy EURO 6, dále certifikáty ADR pro přepravu nebezpečných odpadů, pojistným certifikátem CMR a certifikátem garantujícím kvalitu a spolehlivost služeb ISO 9001: 2000. Dobré jméno podniku je podloženo umístěním na prvních příčkách v žebříčcích top 10 firem logistické platformy Trans. Flexibilita společnosti je definována rychlou odezvou na jakýkoliv požadavek odběratele nebo dodavatele. To je také spojeno se schopností zaměstnanců komunikovat ve více světových jazycích. Vysoká míra nezaměstnanosti v Prešovském kraji se odráží i na nízké míře fluktuace zaměstnanců v podniku.

Tabulka 21 Identifikace silných stránek

Identifikace silných stránek	Váha	Známka	Vážené skóre
Moderní vozový park	0,1	5	0,5
Certifikáty a pojištění CMR	0,2	4	0,8
Dobré jméno podniku	0,3	4	1,2
Jazykové znalosti personálu	0,2	5	1
Nízká míra fluktuace zaměstnanců	0,1	4	0,4
Motivační mzdový systém	0,1	4	0,8
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>4,7</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ke slabým stránkám lze zařadit absenci vozů se speciálním vybavením. Společnost sice disponuje moderními vozy splňujícími nejnovější emisní normy, ale kromě klasických mega návěsů a muldových návěsů absentují další druhy jako například chladírenské návěsy, sklápěcí návěsy, soupravy s 36 paletovými místy nebo dodávky. Společnost neprovádí akce pro zákazníky nebo veřejnost, a tak má slabý marketing. Jelikož společnost nedisponuje marketingovým oddělením, roli marketéra ve firmě zastává majitelka společnosti a marketingu se nevěnuje dostatečná pozornost. Společnost má nákladní vozy označené svým logem, má vlastní webovou stránku, kde poskytuje základní informace o firmě, ale chybí možnost objednání nebo nacenění dopravy. V neposlední řadě ke slabým stránkám firmy lze zařadit také vysokou míru zadluženosti a nízké marže.

Tabulka 22 Identifikace slabých stránek

Identifikace slabých stránek	Váha	Známka	Vážené skóre
Absence vozů se speciálním vybavením	0,2	3	0,6
Neprovádění akcí pro zákazníky a veřejnost	0,1	4	0,4
Nedostatečný marketing	0,1	4	0,4
Nedefinovaná strategie podniku	0,1	4	0,4
Vysoká zadluženost podniku	0,3	5	1,5
Nizké marže	0,2	4	0,8
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>4,1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýz vnějšího okolí podniku je možno zhodnotit různorodé příležitosti i ohrožení pro podnik. Za poslední rok výrazně klesly ceny pohonných hmot, což společnosti ušetřilo množství nákladů, které by mohly být využité například na nákup jiných druhů vozů, jejichž prostřednictvím by společnost rozšířila portfolio poskytovaných služeb a mohla získat nové zákazníky. I přesto, že společnost Biancatrans má poměrně vysoký počet stálých zákazníků, rozšíření stálé klientely je považováno jako příležitost na další zvyšování poptávky a uspokojování potřeb zákazníků. Vzhledem k převyšující nabídce dopravních služeb nad její poptávkou, je možné chápat vyjednávací sílu dodavatelů jako příležitost k vyjednávání příznivějších cen za přepravu.

Tabulka 23 Identifikace příležitostí

Identifikace příležitostí	Váha	Známka	Vážené skóre
Pokles cen pohonných hmot	0,3	5	1,5
Rozšíření stálé klientely	0,3	3	0,9
Volná pracovní síla	0,1	4	0,4
Slabá vyjednávací síla dodavatelů	0,3	4	1,2
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>4</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Poměrně vysoká konkurence v odvětví tvořena společnostmi dlouhodobě působícími na trhu, zvyšování vyjednávací síly odběratelů spojených se snižováním dotazovaných cen přeprav vyplývajících z propuknutí pandemie COVID-19 a zpřísnění legislativy emisí jsou faktory, které podnik nedokáže svou činností ovlivnit a měl by být na ně připraven. Daňové zatížení dopravců na Slovensku bylo dlouhodobě jedním z nejvyšších v EU. Navzdory tomu, že novou úpravou daně z motorových vozidel a slev z mýtného se Slovensko po letech přiblížilo k evropskému průměru, je daňový a poplatkový systém pořád považován za hrozbu pro podnik.

Tabulka 24 Identifikace hrozeb

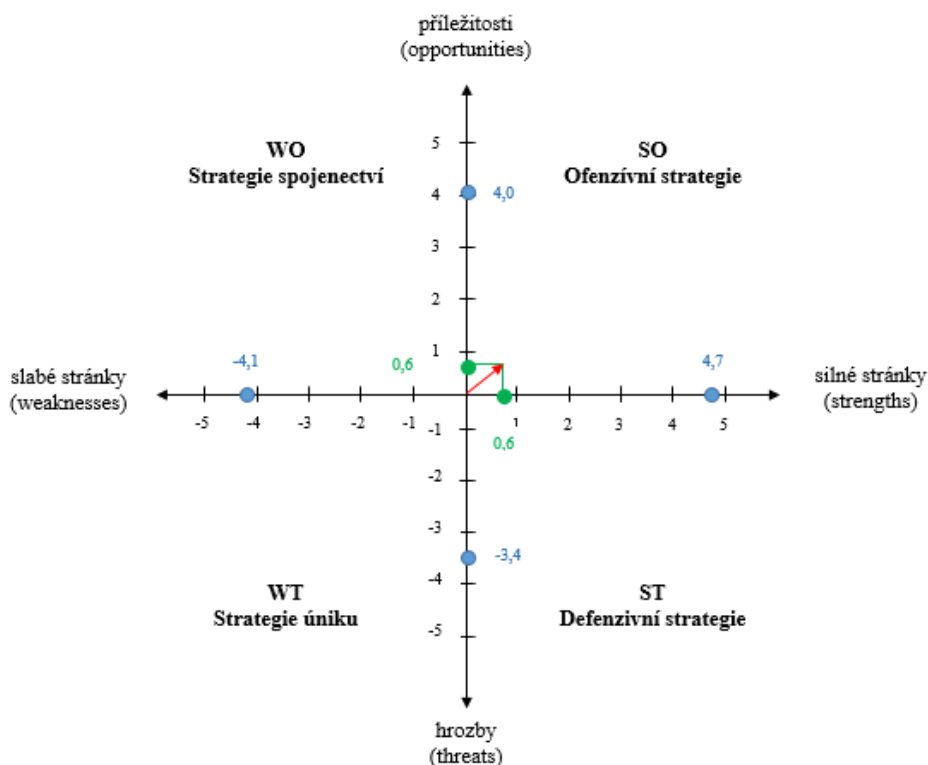
Identifikace ohrožení	Váha	Známka	Vážené skóre
Konkurence v odvětví	0,2	4	0,8
Pandemie Covid-19	0,1	4	0,4
Vyjednávací síla odběratehů	0,3	3	0,9
Zpřísnění legislativy emise	0,1	4	0,4
Daňový a poplatkový systém	0,3	3	0,9
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>3,4</b>

Zdroj: vlastní zpracování

▪ **Zhodnocení SWOT analýzy**

Získané vážené hodnoty byly zaznamenány do grafu. Výsledná strategie udaná součtem dvou vektorů reflektuje, že silné stránky převažují nad slabými a příležitosti nad hrozbami, z čehož vyplývá, že společnost se nachází v atraktivním prostředí.

Graf 7 Grafické vyjádření pozice společnosti Biancatrans



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedené SWOT analýzy je firmě doporučeno přijetí SO (Strengths – Opportunities) strategie, která se označuje i jako ofenzivní strategie. Tento stav se v reálném životě vyskytuje jenom zřídka, proto by společnost Biancatrans měla využít tuto situaci a zužitkovat silné stránky ve prospěch příležitostí. Dobrým jménem podniku, které si společnost buduje od svého vzniku, obdrženy certifikáty a moderním vozovým parkem se nabízí společnosti možnost rozšířit klientelu o nové odběratele a dodavatele. Motivační mzdový systém a nízká míra fluktuace se může pozitivně odrazit v mínění o společnosti uchazeče o pracovní místo. Z důvodu vysoké nezaměstnanosti v kraji je pravděpodobné, že by společnost mohla jednoduše rozšířit tým zaměstnanců o novou kvalifikovanou pracovní sílu.

## **5 Zhodnocení výsledků a návrh marketingové strategie**

Každý podnik by měl mít jasně zpracovanou marketingovou strategii, kterou využívá při řízení podniku. V současnosti společnost Biancatrans nemá implementovanou žádnou oficiální marketingovou strategii. Firma nemá marketingové oddělení a marketing je veden intuitivně majitelkou společnosti. Z důvodu, že podnik nemá pevně stanovenou marketingovou strategii, a tedy nemůže proběhnout evaluace dosavadní strategie, je možné rovnou přistoupit k návrhu. K navržení je důležité znát poslání podniku, vizi a strategické cíle podniku.

### **5.1 Vize a poslání podniku**

Z důvodu zúžitkovat znalosti majitelky podniku nabyté pomáháním otci při podnikání ve spedici a zkušenostem získaných během práce v železo-podniku vznikla společnost Biancatrans, která se zpočátku věnovala spedičním službám v oblasti přepravy oceli a železa. Během své existence rozšířila portfolio svých služeb, ke spedici se přidala i autodoprava a společnost se začala zajímat i o zajišťování přepravy i pro o jiná odvětví. Posláním společnosti Biancatrans je zajistit zákazníkům bezstarostnou přepravu, aby se sami mohli zaměřit na jiné podnikatelské činnosti. Konkrétní vize podniku však není veřejně sdílena.

### **5.2 Marketingové cíle**

Společnost považuje za důležité ulehčit klientům od starostí spojených s přepravou jejich zboží a dosahovat spokojenosti obchodních partnerů s poskytovanými službami v co nejvyšší míře, a to ať už využitím spedice, nebo vlastní autodopravy. V této souvislosti je hlavním cílem marketingové strategie udržení a posílení pozice společnosti na trhu.

Dílními cíli pro následující 3 roky jsou:

- Do konce roku 2023 zvýšit počet stálých klientů o 20 %;
- Vytvoření 3 nových pracovních míst do konce roku 2023 (1 speditér a 2 řidiči);
- Rozšíření produktového mixu společnosti o jednu produktovou řadu do konce roku 2023;
- Prodloužení produktové řady autodoprava o jeden nový produkt do konce roku 2023;

- Zvýšení povědomí o značce o 50 % do konce roku 2023;
- Do roku 2023 každoroční zvyšování hrubé marže o 3 %;
- Snížení zadluženosti společnosti o 10 % do konce roku 2023.

### **5.3 Doporučené marketingové strategie**

Strategií vhodnou pro naplnění stanovených cílů dopravní společnosti je strategie diferenciacce produktu, která se zaměřuje na poskytování nejkvalitnějších produktů na daném trhu. Marketingová strategie představuje metody, jimiž chce společnost dosáhnout svých marketingových cílů ve všech oblastech marketingového mixu, a tedy v oblasti výrobků, cen, propagace a distribuce a také vychází z výsledků provedené situační analýzy. Každá ze složek marketingového mixu hraje vlastní roli v rámci zvolené strategie, proto je marketingová strategie vyjádřena pomocí jednotlivých složek marketingového mixu.

#### **5.3.1 Produktová strategie**

Analyzovaná společnost podniká v oboru autodopravy. Její produktový mix sestává ze dvou produktových rad, a to ze spedice a autodopravy. Z důvodu, že společnost disponuje již 7 nákladními vozy, které zajišťují přepravu paletového zboží a oceli ve svitcích do 24 t, je doporučeno společnosti prodloužit produktovou řadu autodopravy o nový produkt, a to expresní autodopravu. Společnost tento typ přepravy v minulosti již realizovala, ale pouze prostřednictvím spedice. U tohoto typu dopravy se dbá na přesnost a rychlost dodávky. Tyto přepravy jsou při dodržení všech dohodnutých podmínek vysoce finančně ohodnoceny. Využitím dobrého jména společnosti, které si firma během své životnosti vybudovala, bude snazší proniknout na trh expresní přepravy. Doporučení pro společnost je zakoupit do roku 2022 jednu plachtovou dodávku do 3,5 t s počtem paletových míst 10. V případě, že se tento typ přepravy osvědčí, společnosti je navrhované v roce 2023 zakoupit další kus plachtové dodávky. Plachtová dodávka je společnosti doporučena hlavně z důvodu větší variace možnosti nakládky. Na rozdíl od skříňové dodávky, u které je možná nakládka pouze zezadu, je u plachtové dodávky možné nakládat zboží nejen zezadu, ale také z boku a shora. Investice do dodávky je mnohonásobně nižší než do standardního tahače s návěsem a tento typ přepravy umí vygenerovat větší zisk. Jelikož se společnost zabývá i spedicí, získání expresní přepravy pro tento typ vozidla bude pro ni o to jednodušší.



Při zvažování nákupu nového nákladního vozidla je doporučeno zakoupit nový typ vozu. To je spojené s doporučením společnosti zaměřit se na nový segment zákazníků, a to na potravinové společnosti. Přednost přepravy potravinových produktů je zejména v tom, že nejsou omezovány zakázky během svátků a víkendů. Přeprava potravin se spojuje s potřebou zakoupení chladírenského vozu tzv. frigo návěsu. Současní zákazníci společnosti Biancatrans pocházejí z různých zemí EU, mezi nimiž se nachází i Španělsko a Portugalsko, odkud se pomocí frigo návěsů dováží ovoce a zelenina do ostatních zemí EU. V této souvislosti existuje předpoklad, že současní spokojení zákazníci budou ochotni poskytnout reference novým zákazníkům z potravinářského průmyslu zemí EU. Zařazením nového produktu do produktového portfolia, a tedy přepravy prostřednictvím frigo návěsu, se naskytne společnosti možnost proniknutí na nový trh.

Posledním doporučením v rámci produktové strategie je rozšíření produktového mixu o novou produktovou řadu do konce roku 2023. Novou produktovou řadou by měla být myčka automobilů. Délka produktové řady by sestávala z myčky nákladních vozidel a myčky osobních vozidel. I když myčka automobilů přímo nesouvisí s nákladní přepravou zboží, doporučujeme společnosti využít dobrou lokalitu jejího sídla a volné pozemky v okolí. Jak bylo zmíněno při představení společnosti, Biancatrans sídlí na kraji města přímo při městském obchvatu, hlavním tahu z Polska směrem na západní Slovensko a nedaleko průmyslového parku. Stejným způsobem jako si společnost vybudovala parkoviště vedle firmy, je doporučeno získat i pozemky za parkovištěm a vybudovat bezkontaktní myčku automobilů pro osobní i nákladní vozidla. Výhodou investice do myčky jsou nižší pořizovací náklady než koupě nového tahače s návěsem, krátká návratnost investic cca 1 - 2 roky, nízké provozní náklady a ziskovost přibližně 30 %.

V tabulce č. 25 je znázorněný produktový mix, který je navržen společností Biancatrans. Černým písmem je vidět původní stav produktového mixu a modrým písmem jsou vyznačeny navrhované změny.

Tabulka 25 Navrhovaný produktový mix společnosti Biancatrans

Produktový mix		
autodoprava	spedice	myčka aut
nákladní autodoprava	přeprava v rámci EU	myčka osobních vozidel
klasická přeprava zboží do 24t	přeprava v tuzemsku	myčka nákladních vozidel
coilmuldová přeprava oceli		
přeprava potravin frigo návěsy		
expresní přeprava		

Zdroj: vlastní zpracování

Rozšířením produktového portfolia o navrhované produkty by se naskytl společnosti možnost získat nové zákazníky, zvýšit zisk, posílit si pozici aktuální tržní pozici a v neposlední řadě proniknout na nové trhy.

### 5.3.2 Cenová strategie

Jelikož neexistuje jedna univerzální kilometrová sazba, která zaručí zisk a zároveň vyvolá u každého zákazníka nadšení, je pro stanovení adekvátních cen přeprav firmě doporučeno důkladnější sledování nákladů. Kromě toho výdaje firmy se v průběhu roku mohou měnit, a to například nákupem nových vozidel, zaměstnáním nových zaměstnanců, proměnlivou cenou paliva, změnami v daňové politice státu apod. Je pochopitelné, že sledovat měsíčně veškeré náklady a zpracovávat analýzy je náročné. Proto je společnosti doporučeno zakoupit program FireTMS, který je primárně určen pro přepravní a přepravně-spediční firmy. Tento program nabízí možnost evidence výdajů celé firmy, dokáže vypočítat sazbu za kilometr a marži pro jednotlivá vozidla, která je pro společnost v momentální situaci výhodná. Společnost se samozřejmě nemusí striktně řídit vypočtenou sazbou, cenu si může upravit podle aktuální situace. Výhoda však spočívá v tom, že jsou jasně identifikovány náklady na přepravu. V roce 2021 je společnosti doporučeno zakoupení základního balíku Basic pro 6 uživatelů a vozovým parkem do 15 vozidel. Jak bylo zmíněno, společnost zaměstnává 5 zaměstnanců v přepravně-spedičním oddělení a vlastní 7 nákladních vozidel. Proto je tento balíček pro firmu považován za dostačující. Měsíční náklady za tento program představují 69 EUR. Vzhledem k získání informací o nákladech jednotlivých vozidel na konkrétních trasách a přesnějším stanovení cen se předpokládá lepší rozhodnutí o přijetí resp. nepřijetí přepravy, popřípadě dodatečná negociace ceny se zákazníkem tak, aby byly

pokryty veškeré náklady a zároveň, aby v ceně byla zahrnuta i marže. Tímto způsobem se společnost vyhne realizaci přeprav, které jí nepřinášejí zisk.

Jak již bylo zmíněno, na stanovení cen za přepravu zboží se v nákladní autodopravě má vliv několik aspektů. Ve snaze vybudovat si dobré jméno, resp. neztratit zákazníky, společnost v minulosti častokrát obchodovala s přepravami, které nepokryly dostatečně všechny náklady. Vzhledem k tomu, že společnost působí na trhu již 8 let a momentálně se nachází ve fázi růstu, má stále zákazníky, rozšiřuje vozový park, s čímž se pojí i financování z cizích zdrojů, je doporučeno společnosti navýšit hrubou marži každoročně od roku 2021 do roku 2023 o 3 %. Při momentální sazbě hrubé marže 8,23 % se předpokládá hodnota hrubé marže v roce 2023 na úrovni 17,23 %. Toto navýšení se přiblíží průměrné hodnotě hrubé marže konkurence a mělo by také generovat vyšší tržby, což se následně odrazí v lepších finančních ukazatelích společnosti. Při přepravě, kterou momentálně společnost poskytuje za cenu 800 EUR a hodnota hrubé marže představuje 65,84 EUR, by se jednalo v prvním roce o navýšení hrubé marže o 24 EUR na hodnotu 89,84. V procentuálním vyjádření to znamená v roce 2021 změnu z 8,23 % na 11,23 %. Tímto způsobem by hrubá marže společnosti Biancatrans dosáhla v roce 2023 úrovně 17,23 % a přiblížila se k průměrné hodnotě hrubé marže svých největších konkurentů. Důsledek zaznamenaný ve vyšším zisku společnosti by mohla společnost využít v souvislosti se snížením aktuální vysoké zadluženosti.

### **5.3.3 Distribuční strategie**

Pokud přepravu nepoptává přímo odběratel, ale zprostředkovatel, je přímo nemožné zjistit, kolika zprostředkovateli disponuje distribuční cesta. Dlouhá distribuční cesta znamená pro odběratele vysokou finální cenu za poskytnutou službu přepravy. Zaměřením se na poskytování služeb přímo konečným zákazníkům a ne zprostředkovatelům by Biancatrans z distribuční cesty vytěsnila zbytečné mezičlánky a měla by prostor na vyšší provizi. V případě komplikací spojených s přepravou by zrychlila komunikaci mezi jednotlivými účastníky, což by vedlo k rychlejšímu vyřešení problému a spokojenosti na obou stranách.

Společnosti je doporučeno zaměřit se na akvizici nových zákazníků. Pokud to je možné, čímž se rozumí, že není v obchodních podmínkách společnosti, s níž Biancatrans obchoduje výslovně zakázáno kontaktovat koncového zákazníka, je společnosti navrhované

spojit se s koncovými zákazníky, poskytnout jim své reference, popřípadě vypracovat cenovou nabídku a dohodnout se na vzájemné spolupráci.

#### **5.3.4 Komunikační strategie**

Propagace dopravy a spedice, jejích služeb, či budování dobrého jména jsou stejně důležité, jako kvalita služeb, jejich ceny a zařízení prostorů. Vytvoření kvalitního loga, volba správného směru a hledání cest k zákazníkům je důležité nejen pro správné fungování marketingu a reklamy, ale i pro samotný dopravně-spediční podnik.

Jak již bylo zmíněno v analytické části práce, společnost nevyužívá klasických forem reklamy. K nejvýraznějším prvkům reklamy patří označení svých nákladních vozů logem a kontaktními informacemi a reklama prostřednictvím webových stránek.

Neexistuje žádná ryze dopravně-spediční společnost, která by využívala reklamu v televizi. Tento typ reklamy je finančně náročný a neexistují poznatky o její účinnosti. Vhodnější variantou je spotová reklama v rádiu během pracovní doby. Mnoho zaměstnanců různých firem během pracovní doby poslouchá rádio a reklamou by si společnost mohla získat nové tuzemské zákazníky. Odvysílání jednoho reklamního spotu v délce 30 vteřin v době od 10:00 do 17:00 během pracovního dne by společnost stálo přibližně 300 EUR. Cena za tento typ reklamy je značně vysoká, ale je to jedna z možností jak se od prezentovat. Je však nutné podotknout, že na zaujetí zákazníků je třeba odvysílat více než pouze jednu reklamu.

Za nejvhodnější typ reklamy, kterým by se společnost mohla dostat více do povědomí potencionálních zákazníků je považován pronájem billboardu na frekventovaném úseku při výjezdu z krajského města Prešov na dálnici D1. Cena pronájmu billboardové plochy v rozměru 510 cm x 240 cm je přibližně 130 EUR / 1 měsíc. Výroba billboardu v tomto rozměru se pohybuje ve stejné ceně 130 EUR. Životnost billboardu se odhaduje na 3 měsíce, z čehož vyplývá, že měsíční náklad zhotovení billboardu činí přibližně 43 EUR. Celkové náklady na reklamu na billboardu činí měsíčně 173 EUR. Tento typ reklamy by byl účinný, pokud by měsíčně přinesl společnosti alespoň 3 přepravy s hrubou marží 60 EUR. Spokojenost získaného nového zákazníka s poskytovanými službami se může později přetřansformovat do dlouhodobé spolupráce.

Zaměstnanci analyzované společnosti komunikují se zákazníky prostřednictvím mobilních telefonů, e-mailů a expedičních databází. Webová stránka společnosti je přehledná a poskytuje dostatek informací. S cílem získat nové zákazníky se spojuje doporučení na malé vylepšení webové stránky, jejíž součástí by se stal poptávkový formulář, který by byl propojen s e-mailovou schránkou společnosti. Na podporu této formy komunikace je navrženo zařadit odkaz na tento formulář do e-mailového podpisu každého zaměstnance.

Oblast marketingové komunikace public relations zvládá společnost dostatečně. Média o ní informují pozitivně, společnost také organizuje různé firemní akce pro zaměstnance. V této oblasti jsou analyzované společnosti navrženy pouze malé změny. Na lepší komunikaci s veřejností je doporučeno společnosti přizvat na firemní akce i stávající a potenciální zákazníky. Z pohledu vylepšení vnitřní firemní komunikace je navrženo společnosti utužit vztahy se zaměstnanci organizováním různých porad, na kterých by byli zaměstnanci informováni o novinkách. Četnost těchto porad by mohla být na měsíční bázi.

Momentální pandemická situace ve světě neumožňuje realizovat veletrhy. Bohužel nelze předpovědět, dokdy bude tato situace trvat. Po ukončení pandemie a návratu k původnímu způsobu fungování společnosti doporučujeme začít se více účastnit na mezinárodních veletrzích dopravy a logistiky např. Transport a logistika v Brně, popřípadě veletrhu Transport Logistic v Mnichově, nebo festivalu Truck & Transport v Bruselu. S účastí na těchto veletrzích a festivalech společnost může navázat nové kontakty, které jí mohou být v budoucnu přínosem.

## 6 Závěr

Cílem každé firmy je dosáhnout úspěchu a zlepšit postavení na trhu prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků. Vhodně implementovaná marketingová strategie je základním předpokladem pro dosažení těchto cílů. Nezáleží přitom na oblasti, ve které podnik působí. Existuje mnoho podniků, zejména v oblasti dopravy a logistiky, které se domnívají, že marketing není pro jejich firmu důležitý a nemusí mu věnovat pozornost. Je důležité podotknout, že firmy nedoceňují důležitost marketingu až do chvíle, dokud nezačnou zaznamenávat pokles prodeje, rostoucí konkurenci, popřípadě změnu v chování zákazníků. Hlavním záměrem této práce bylo poukázat na to, že analýzou současného stavu společnosti a následnou implementací vhodné marketingové strategie lze upevnit si pozici na trhu, zlepšit finanční zdraví podniku, získat nové zákazníky, zvýšit zisk.

Společnost Biancatrans nemá vlastní marketingové oddělení a zároveň ani nevyužívá marketingové služby formou outsourcingu. Po přezkoumání jednotlivých nástrojů marketingového mixu je nutné konstatovat, že marketing je v této společnosti vedený intuitivně majitelkou společnosti a má své nedostatky. Hlavním cílem diplomové práce bylo proto navržení marketingové strategie dopravně-spediční společnosti Biancatrans. Dosažení hlavního cíle práce by nebylo možné bez dosažení dílčích cílů. Zhodnocením současného stavu společnosti prostřednictvím analýz vnitřního a vnějšího prostředí byly odhaleny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy z oblasti marketingu prostřednictvím deskripce a komparace sekundárních dat. Tato literární rešerše poskytla základní informace pro zpracování praktické části práce.

Navazující praktická část práce byla zaměřena na zhodnocení aktuální situace společnosti Biancatrans. Nejdříve byla vybraná společnost představena. Následně byl popsán aktuální marketingový mix společnosti. V rámci zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí byla pozornost věnována vybraným analýzám. Na analýzu vnějšího prostředí byla použita PESTLE analýza a Porterova analýza 5 sil. Analýza vnitřního prostředí byla uskutečněna modelem 7S McKinsey a analýzou finančních ukazatelů. Uskutečněním těchto analýz byly zjištěny aktuální silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti. Mezi klíčové silné stránky podniku je na základě výstupů z analýz možné zařadit moderní vozový park, získané certifikáty a pojištění CMR, dobrou pověst podniku, jazykové znalosti

zaměstnanců a jejich nízkou míru fluktuace a v neposlední řadě dobře zvolený motivační mzdový systém. K dominujícím slabým stránkám společnosti byla zařazena absence vozů se speciálním vybavením, neorganizování akcí pro zákazníky a veřejnost, nedostatečný marketing, nejasně definovaná strategie podniku, vysoká zadluženost a nízké marže. Příležitostmi pro společnost může být pokles cen pohonných hmot, rozšíření stálé klientely, volná pracovní síla a slabá vyjednávací síla dodavatelů. K existujícím hrozbám, které mohou mít negativní dopad na fungování podniku, je možné začlenit konkurenci v odvětví, přetrvávající pandemii COVID-19, vyjednávací sílu odběratelů, zpřísnění legislativy emisí a daňový a poplatkový systém. V závěru této části diplomové práce byly získané informace zkompletovány a klíčové faktory se seřadily podle důležitosti. Následným zakreslením údajů získaných ze SWOT analýzy do grafu vyplynulo, že společnost se nachází v atraktivním prostředí. Obecně je známo, že tento stav se vyskytuje v reálném životě jen výjimečně. Společnosti bylo proto navrženo využít tuto situaci ve svůj prospěch a zužitkovat všechny silné stránky ve prospěch příležitostí.

Poslední část této práce byla zaměřena na doporučení marketingové strategie. Síla marketingové strategie tkví ve správně nastaveném marketingovém mixu sestávajícího z produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie. Na základě zjištěných skutečností byly v závěru práce formulovány dílčí marketingové strategie. Prostřednictvím nich byla společnosti navržena konkrétní doporučení na následující tři roky, která by mohla být pro společnost inspirativní a prospěšná pro její budoucí fungování. Závěrem lze poznamenat, že implementací zmíněných doporučení v praxi existuje velký potenciál zvýšit povědomí o značce, udržet si stávající zákazníky, získat nové zákazníky, díky nimž bude růst počet objednávek a snižovat se zadluženost podniku.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 256 s. C.H. Beck. ISBN 80-717-9603-4.

DUDINSKÁ, Elvíra, 2001. *Globální marketing*. Bratislava: Ekonóm, 89 s. ISBN 80-225-1337-7.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 184 s. ISBN 978-80-251-3763-5.

FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

GALLO, Peter, 2013. *Strategický manažment a strategické analýzy*. Prešov: Dominanta, 153 s. ISBN 978-80-967349-6-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HESKOVÁ, Marie, 2001. *Marketingová komunikace - součást marketingového mixu*. Praha: VŠE, 77 s. ISBN 80-245-0176-7.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 204 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 272 s. Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 179 s. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.



- KITA, Jaroslav, 2010. *Marketing*. Bratislava: Iura Edition, 215 s. ISBN 978-80-8078-327-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 1992. *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství, 385 s. ISBN 80-080-2042-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: Grada, 200 s. Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
- PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ, 2013. *Stratégia a strategický manažment: ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 2. upravené vyd. Bratislava: Iura Edition, 280 s. ISBN 978-80-8078-655-7.
- PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.
- PORTER, Michael Eugen, 1998. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors with a new introduction*. New York: Free Press, 855 s. ISBN 0-684-84147-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

ŘEZNÍČEK, Bohumil a Pavel ŠARADÍN, 2001. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 197 s. ISBN 80-247-0051-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd.* Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6562-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku. 2.*, aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOELL, William F. a Joseph P. GUILTINAN, 1988. *Marketing: Contemporary concepts and practices. 3rd.* Boston: Allyn and Bacon, 726 s. ISBN 0-205-10569-6.

SOJKA, Ladislav, 2014. *Manažment I: Základy manažmentu. 2. vyd.* Prešov: Bookman, 131 s. ISBN 978-80-8165-054-3.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

ŠTEFKO A KOL., Róbert, 2013. *Marketing našej súčasnosti*. Prešov: Bookman, 484 s. ISBN 978-80-89568-99-4.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 1999. *Marketing, management*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 406 s. ISBN 80-010-1904-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

## Internetové zdroje

Biancatrans, 2020. *Služby: Medzinárodná doprava a zasielateľstvo* [online]. [cit. 2020-08-15]. Dostupné z: <https://www.biancatrans.sk/riesenia/slu%C5%BEby>

ČESMAD Slovakia, c2017a. *Vyhlásenie združenia ČESMAD Slovakia k legislatívnym návrhom týkajúcich sa zníženia dane z motorových vozidiel a zliav zo sadzieb z mýta: Zmena sadzieb podľa veku vozidla* [online]. Bratislava [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://cesmad.sk/kategoria/2-tlacove-spravy/2920-vyhlasenie-zdruzenia-cesmad-slovakia-k-legislativnym-navrhom-tykajucim-sa-znizenia-dane-z-motorovych-vozidiel-a-zliav-zo-sadzieb-z-myta>

ČESMAD Slovakia, c2017b. *Vyhlásenie združenia ČESMAD Slovakia k legislatívnym návrhom týkajúcich sa zníženia dane z motorových vozidiel a zliav zo sadzieb z mýta: Návrh Ministerstva dopravy a výstavby SR na zľavy zo sadzieb mýta od prvého kilometra* [online]. Bratislava [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.cesmad.sk/clanok/2920-vyhlasenie-zdruzenia-cesmad-slovakia-k-legislativnym-navrhom-tykajucim-sa-znizenia-dane-z-motorovych-vozidiel-a-zliav-zo-sadzieb-z-myta>

ČSÚ. 2017. *Česká republika v mezinárodném srovnání: (vybrané údaje)* [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/makroekonomika-fqhqlzbynt>

Európska rada, 2019. *Znižovanie emisií: Rada prijala normy v oblasti emisií CO2 pre nákladné vozidlá* [online]. [cit. 2020-09-12]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/sk/press/press-releases/2019/06/13/cutting-emissions-council-adopts-co2-standards-for-trucks/>

Finančná správa, 2013. *Spotrebná daň z minerálnych olejov* [online]. Bratislava [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.financnasprava.sk/sk/obcania/dane/spotrebne-dane/spotrebne-dane-obacnia-min>

Finreport, 2020. *Matovič predstavil sedem opatrení, nazvali ich „Prvá pomoc zamestnancom, firmám a SZČO“* [online]. Bratislava: Sita [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.finreport.sk/agenturne-spravy/matovic-predstavil-sedem-opatreni-nazvali-ich-prva-pomoc-zamestnancom-firmam-a-szco/>

FinStat, 2020a. *BIANCA TRANS s.r.o.* [online]. [cit. 2020-08-08]. Dostupné z: <https://finstat.sk/47034271>

FinStat, 2020b. *Hľadajte v databáze firiem* [online]. [cit. 2021-10-29]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/>

Národná diaľničná spoločnosť, 2018. *Sadzby mýta a zľavy* [online]. Sadzby mýta a zľavy [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.emyto.sk/sk/elektronicke-myto/sadzby-myta-a-zlavy>

NBS, c2021. *Makroekonomická databáza* [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

Obchodný register, 2020. *Výpis z obchodného registra SR* [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=259498&SID=8&P=0>

Register účtovných závierok, 2020. *Detail ÚJ a jej ÚZ: BIANCA TRANS s.r.o.* [online]. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/show/1484851>

Štatistický úrad SR, c2020a. *Priemerná mesačná nominálna mzda* [online]. Bratislava [cit. 2020-10-11]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i0C078847E0B94492AFA71AF841AC5CBB%22\)&ui.name=Mzdy%20zamestnancov%20pod%c4%bea%20SK%20NACE%20Rev.%202%20%5bnp3110rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0C078847E0B94492AFA71AF841AC5CBB%22)&ui.name=Mzdy%20zamestnancov%20pod%c4%bea%20SK%20NACE%20Rev.%202%20%5bnp3110rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk)

Štatistický úrad SR, c2020b. *Počet obyvateľov podľa pohlavia - SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek (ročne)* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i362DCE4D88EC4E13A9EE8526B286D18B%22%29&ui.name=Po%c4%8det%20obyvate%c4%beov%20pod%c4%bea%20pohlavia%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20%28ro%c4%8dne%29%20%5bom7102rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i362DCE4D88EC4E13A9EE8526B286D18B%22%29&ui.name=Po%c4%8det%20obyvate%c4%beov%20pod%c4%bea%20pohlavia%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20%28ro%c4%8dne%29%20%5bom7102rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk)

Štatistický úrad SR, c2021a. *Spotrebiteľské ceny a ceny produkčných štatistik: Potvrdenie o miere inflácie v SR* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/prices/indicators!/ut/p/z1/pZNNboMwEIXPkhN4sImBpXGFcUH8mZDUm4pFFSE1SRdVz18gVaWWdkwUe2X5fZ7R>

Štatistický úrad SR, c2021b. *Priemerné ceny pohonných látok v SR (týždenné)* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i4B1941EAC9154096A2C339E0666EA7E6%22\)&ui.name=Priemern%C3%A9%20ceny%20pohonn%C3%BDch%20%C3%A1tok%20v%20SR%20\(t%C3%BD%C5%BEenn%C3%A9\)%20%5Bsp0207ts%5D&run.outputFormat&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i4B1941EAC9154096A2C339E0666EA7E6%22)&ui.name=Priemern%C3%A9%20ceny%20pohonn%C3%BDch%20%C3%A1tok%20v%20SR%20(t%C3%BD%C5%BEenn%C3%A9)%20%5Bsp0207ts%5D&run.outputFormat&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk#)

Topspeed, 2019. *Emisné normy EURO? Odkedy platia a kde sú obmedzenia?* [online]. [cit. 2021-09-19]. Dostupné z: <https://www.topspeed.sk/novinky/emisne-normy-euro-odkedy-platia-a-kde-su-obmedzenia/15655>

Trans, 2018. *Najlepšie hodnotené firmy na platforme Trans.eu v roku 2017 na Slovensku* [online]. [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <https://www.trans.eu/sk/blog/top10-najlepsie-hodnotene-firmy-na-platforme-trans-eu-v-roku-2017-na-slovensku/>

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2021. *Nezamestnanosť - mesačné štatistiky: 2020* [online]. [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2020.html?page\\_id=971502](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2020.html?page_id=971502)

Zákony pre ľudí, 2020. *Zákon o výbere mýta za užívanie vymedzených úsekov pozemných komunikácií a o zmene a doplnení niektorých zákonov* [online]. Bratislava [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2013-474>

## **8 Přílohy**

Příloha A Scénář polostrukturovaného rozhovoru

Příloha B Porovnání konkurence

Příloha C Vyhodnocení jako bonitní podnik

Příloha D Vyhodnocení jako finančně stabilní podnik

Příloha E Licence pro mezinárodní přepravu zboží

Příloha F Poloha společnosti Biancatrans

## **Příloha A Scénář polostrukturovaného rozhovoru**

- 1) Co je posláním Vaší společnosti?
- 2) Je Vaše vize podniku sdílená s veřejností?
- 3) Má Vaše společnost implementovanou oficiální marketingovou strategii?
- 4) Mohli byste popsat proces prodeje dopravní služby?
- 5) Jaký program používáte na evidenci objednávek a faktur?
- 6) Od jakých faktorů závisí stanovení ceny vámi poskytované dopravní služby?
- 7) Mohli byste popsat, jakým způsobem získáváte nové zákazníky?
- 8) Které společnosti považujete za Vašich největších konkurentů?
- 9) Podle jakých kritérií si vybírá Vaše společnost dodavatelů?
- 10) Které společnosti vnímá Vaše společnost jako klíčových odběratelů?
- 11) Mohli byste popsat složení Vašeho vozového parku?
- 12) Do jaké emisní třídy se zařazují Vaše vozidla?
- 13) Zasáhlo Vaši společnost nějakým způsobem propuknutí pandemie Covid-19. Vznikl Vaší společnosti nárok na pomoc od státu?
- 14) Jak probíhá hodnocení pracovního výkonu Vašich zaměstnanců?
- 15) Mohli byste popsat vývoj fluktuace zaměstnanců ve Vaší společnosti od jejího vzniku?
- 16) Pořádáte teambuildingové aktivity pro své zaměstnance?
- 17) Organizuje Vaše společnost firemní akce pro zaměstnance a zákazníky?
- 18) Přispívá Vaše společnost na charitativní nebo sportovní akce?
- 19) Konají se ve Vaší společnosti individuální a kolektivní porady?
- 20) Byly o Vaší společnosti napsané články v novinách nebo časopisech?
- 21) Poskytuje Vaše společnost svým zaměstnancům nějaké kurzy, nebo jejich jiným způsobem podporuje v jejich dalším vzdělávání?
- 22) Účastní se Vaše společnost veletrhů?

## Příloha B Porovnání konkurence

Název	Sídlo	Vznik	Obrat v EUR	Zadluženost v %	Hrubá marže v %
<b>Cardell s.r.o.</b>	Humenné	22. října 2016	<b>1 123 531</b>	<b>72,29</b>	<b>11,63</b>
<b>DeutschMann Internationale Spedition s.r.o.</b>	Trebišov	6. září 1999	<b>33 318 270</b>	<b>22,27</b>	<b>12,85</b>
<b>ERFOLG s.r.o.</b>	Kráľovský Chlmec	6. června 2006	<b>43 719 156</b>	<b>75,88</b>	<b>13,94</b>
<b>M.G.M. EXPRESS, s.r.o.</b>	Trebišov	4. srpna 2009	<b>7 698 738</b>	<b>98,72</b>	<b>8,7</b>
<b>RB Express s.r.o.</b>	Trebišov	25. února 2015	<b>1 120 906</b>	<b>65,36</b>	<b>14,9</b>
<b>STAVMATIC EU s.r.o.</b>	Michalovce	13. prosince 2013	<b>2 517 731</b>	<b>94,39</b>	<b>6,44</b>
<b>STD DONIVO a.s.</b>	Vranov nad Topľou	27. září 1993	<b>89 463 665</b>	<b>80,63</b>	<b>29,26</b>
<b>SWIDA Innovative s.r.o.</b>	Košice	18. října 1999	<b>11 416 280</b>	<b>44,12</b>	<b>17,16</b>



## Příloha C Vyhodnocení jako bonitní podnik



## Příloha D Vyhodnocení jako finančně stabilní podnik



## Příloha E Licence pro mezinárodní přepravu zboží

<b>EURÓPSKE SPOLOČENSTVO</b>		
<b>SK<sup>(1)</sup></b>	<b>Okresný úrad Prešov, odbor cestnej dopravy a pozemných komunikácií</b>	
<b>LICENCIA č. POMN015672000000</b> <b>pre medzinárodnú prepravu tovaru po ceste v prenájme alebo za úhradu</b>		
Táto licencia oprávňuje <sup>(2)</sup> <b>BIANCA TRANS s.r.o.</b>		
<b>Šafárikova 601</b>		
<b>09301 Vranov nad Topľou</b>		
uskutočňovať medzinárodnú prepravu tovaru po ceste v prenájme alebo za úhradu a použitím akúkoľvek trasu na cesty alebo časti ciest vykonané v prenájme alebo za úhradu v rámci územia Spoločenstva podľa nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1072/2009 z 21. októbra 2009 o spoločných pravidlách prístupu medzinárodnej nákladnej cestnej dopravy na trh a v súlade so všeobecnými ustanoveniami tejto licencie.		
Osobitné poznámky: .....		
.....		
Táto licencia je platná od <b>10.04.2017</b>	do <b>01.03.2027</b>	
Vydaná v <b>Prešove</b>	dňa <b>10.04.2017</b>	
 		

<sup>(1)</sup> Rozlišovacie symboly členských štátov: (B) Belgicko, (BG) Bulharsko, (CZ) Česká republika, (DK) Dánsko, (D) Nemecko, (EST) Estónsko, (IRL) Írsko, (GR) Grécko, (E) Španielsko, (F) Francúzsko, (I) Taliansko, (CY) Cyprus, (LV) Lotyšsko, (LT) Litva, (L) Luxembursko, (H) Maďarsko, (MT) Malta, (NL) Holandsko, (A) Rakúsko, (PL) Poľsko, (P) Portugalsko, (RO) Rumunsko, (SLO) Slovinsko, (SK) Slovensko, (FIN) Fínsko, (S) Švédsko, (UK) Spojené kráľovstvo.

<sup>(2)</sup> Meno alebo obchodné meno a úplná adresa dopravcu.

<sup>(3)</sup> Podpis a odtlačok pečiatky príslušného vydávajúceho orgánu alebo úradu.

**NO 0009567**

## VŠEOBECNÉ USTANOVENIA

Táto licencia sa vydáva na základe nariadenia (ES) č. 1072/2009.

Táto licencia oprávňuje držiteľa pôsobiť v medzinárodnej preprave tovaru po ceste v prenájme alebo za úhradu a použiť akúkoľvek trasu na cesty alebo časti ciest vykonaných v prenájme alebo za úhradu v rámci územia Spoločenstva, a ak je to vhodné, za týchto podmienok:

- ak sa miesto odchodu a cieľové miesto nachádzajú v dvoch rôznych členských štátoch, pričom nezáleží na tom, či sa uskutočnil, alebo neuskutočnil tranzit cez územie jedného alebo viacerých členských štátov alebo tretích krajín,
- z členského štátu do tretej krajiny alebo naopak, pričom nezáleží na tom, či sa uskutočnil, alebo neuskutočnil tranzit cez územie jedného alebo viacerých členských štátov alebo tretích krajín,
- medzi tretími krajinami s tranzitom cez územie jedného alebo viacerých členských štátov a jazdy prázdneho vozidla spojené s takouto prepravou.

V prípade, že ide o prepravu z členského štátu do tretej krajiny a naopak, táto licencia platí pre tú časť cesty, ktorá vedie cez územie Spoločenstva. V členskom štáte nakládky alebo vykládky platí iba po uzavretí potrebnej dohody medzi Spoločenstvom a príslušnou treťou krajinou v súlade s nariadením (ES) č. 1072/2009.

Táto licencia sa vystaví na meno držiteľa a nie je prenosná.

Licenciu môže odňať príslušný orgán členského štátu, ktorý ju vydal, a to ak držiteľ:

- nesplnil všetky podmienky používania licencie,
- poskytol nesprávne informácie vzhľadom na údaje potrebné na vydanie licencie Spoločenstva alebo jej obnovenie.

Originál licencie sa musí uchovávať v podniku nákladnej dopravy.

Overené kópie licencie sa musia uchovávať vo vozidle<sup>(1)</sup>. V prípade vozidlovej súpravy musia byť v motorovom vozidle. Licencia platí pre vozidlovú súpravu, aj keď prívies alebo náves nie je evidovaný ani nemá oprávnenie používať cesty na meno držiteľa licencie alebo ak je evidovaný alebo oprávnený používať cesty v inom štáte.

Licencia sa musí predložiť na požiadanie oprávnenej osobe, ktorá vykonáva kontrolu.

Na území každého členského štátu musí držiteľ dodržiavať zákony, iné právne predpisy, a správne opatrenia platné v tomto štáte, najmä pokiaľ ide o dopravu a prepravu.

<sup>(1)</sup> „Vozidlo“ je motorové vozidlo evidované v členskom štáte alebo súprava vozidiel, z ktorej je aspoň jedno motorové vozidlo evidované v členskom štáte, ktoré sa používajú výhradne na prepravu tovaru.

## Příloha F Poloha společnosti Biancatrans

