

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie společnosti DHL Express**

**Bc. Valeriia Denysenko**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Valeriia Denysenko

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie společnosti DHL Express

Název anglicky

Marketing strategy of the DHL Express Company

---

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie pro logistickou společnost DHL Express Česká republika. Dílčím cílem práce je zhodnocení marketingového prostředí firmy a vymezení klíčových faktorů tohoto prostředí, majících vliv na danou firmu. Bude provedeno rovněž zhodnocení stávající marketingové strategie vzhledem ke stanoveným kritériím.

Metodika

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část (teoretická východiska), vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu a vymezuje moderní postupy analýzy prostředí a tvorby marketingové strategie, použité v empirické části práce. Druhá část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingové prostředí firmy za použití metod jako např. STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýzy konkurence, matic EFE a IFE. Jsou zde využity metody analýzy a komparace informací z firemních dokumentů, výročních zpráv, informací z webových stránek společností atd. Výsledky jsou použity ke zpracování marketingové strategie vybrané společnosti.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, strategické plánování, analýza marketingového prostředí, DHL, logistika

---

## Doporučené zdroje informací

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- OFLAC, Bengu S. a kol. Services Marketing Mix Efforts of a Global Services Brand: The Case of DHL Logistics. *Procedia Economics and Finance*. Elsevier, 2015, 23, ss. 1079-1083. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00457-8
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SANJAY SHIR, Sushil. DHL. In: *Cases in Strategic Management: A Flexibility Perspective*. Singapore: Springer, 2019, ss. 55-72. ISBN 978-981-13-7063-2.
- TRAN, Dat Tien a kol. Speculating Environmental Sustainability Strategy for Logistics Service Providers Based on DHL Experience. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. Allied Academies, 2019, 22(4), ss. 415-443. ISSN 1532-5806

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 01. 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie vybrané firmy (DHL)" 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 11.04.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za věnovaný čas, odbornou pomoc a rady, které mi poskytl v rámci zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat manažerovi Ing. Pavlu Gregorovi a supervisoru Ing. Pavlu Fišerovi za poskytnutí cenných informací při zpracování analýzy společnosti DHL Express s.r.o..

# Marketingová strategie společnosti DHL Express

## Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh marketingové strategie pro vybranou firmu – logistickou společnost DHL Express Česká republika. První část práce je zpracována metodou literární rešerše a obsahuje popis marketingové strategie, složek marketingového prostředí a metod, které jsou použity v praktické části práce. Druhá část práce obsahuje analýzu vnějšího prostředí DHL (metoda STEP, analýza konkurence, EFE matice) a vnitřního prostředí (marketingový mix, IFE matice). Třetí část práce tvoří návrh marketingové strategie, vytvořený na základě výsledků provedených analýz. Vzhledem ke zjištěnému silnému postavení firmy vůči vnějšímu prostředí a relativně slabšímu postavení vůči vnitřnímu prostředí je pro firmu doporučeno odstranit slabiny využitím příležitostí (zejména růst e-commerce a rozvoj nových trhů, digitalizace). Konkrétně se jedná o vysoké vnímané ceny služeb spotřebiteli, náročnou administrativu, nevyužitou pracovní sílu, přetížení kapacit. Doporučení se týká zacílení na trhy (B2B) a podporu exkluzivních partnerů. Součástí práce je rozpočet návrhů a harmonogram marketingové komunikace.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová strategie, strategické plánování, analýza marketingového prostředí, DHL, logistická firma

# Marketing strategy of the company DHL Express

## Abstract

The main goal of this work is to design a marketing strategy for a selected company - the logistics company DHL Express Czech Republic. The first part of the work is processed by the method of literary research and contains a description of the marketing strategy, components of the marketing environment and methods that are used in the practical part of the work. The second part of the thesis contains an analysis of the external environment of DHL (STEP method, competition analysis, EFE matrix) and the internal environment (marketing mix, IFE matrix). The third part of the work is a draft marketing strategy, created based on the results of analyzes. Due to the identified strong position of the company in relation to the external environment and the relatively weaker position in relation to the internal environment, it is recommended for the company to eliminate weaknesses by taking advantage of opportunities (especially e-commerce growth and new market development, digitization). Specifically, these are high perceived prices of consumer services, demanding administration, unused labor, capacity overload. The recommendation concerns market targeting (B2B) and support for exclusive partners. Part of the work is the budget of proposals and the schedule of marketing communication.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, strategic planning, analysis of marketing environment, DHL, logistics company



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
<b>3 Teoretická východiska marketingu .....</b>	<b>14</b>
3.1 Přehled řešené problematiky .....	14
3.1.1 Cíle marketingu.....	14
3.1.2 Marketingové funkce .....	14
3.2 Analýza prostředí podniku .....	16
3.2.1 Vnější prostředí firmy .....	16
3.2.2 Vnitřní prostředí firmy .....	19
3.3 Marketingová strategie.....	38
3.3.1 Obsah a postup tvorby marketingové strategie.....	39
3.3.2 STP proces .....	43
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>47</b>
4.1 Charakteristika společnosti DHL Express (Czech Republic) .....	47
4.1.1 Historie společnosti.....	47
4.1.2 Struktura společnosti.....	48
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	49
4.2.1 STEP analýza.....	49
4.2.2 Analýza konkurence .....	56
4.2.3 EFE matice.....	62
4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	64
4.3.1 Marketingový mix.....	64
4.3.2 IFE matice.....	77
<b>5 Návrh marketingové strategie a doporučení .....</b>	<b>80</b>
5.1 Růst na stávajícím trhu (B2B).....	81
5.2 Přemístění pracovní síly pro práci na nových směrech.....	83
5.3 Rozvoj využití digitalizace a automatizace ve firmě .....	83
5.4 Návrhy pro oblast marketingové komunikace .....	84
5.4.1 Harmonogram .....	84
5.4.2 Rozpočet .....	85
<b>6 Závěr .....</b>	<b>88</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>89</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingové prostředí firmy.....	17
Obrázek 2 BCG matice .....	21
Obrázek 3 Životní cyklus produktu .....	244
Obrázek 4 Různé varianty průběhu životního cyklu produktu .....	255
Obrázek 5 Schéma procesů v logistice .....	364
Obrázek 6 Vztah mezi marketingovými mixy 4 a 4C.....	346
Obrázek 7 Logo společností DHL .....	48
Obrázek 8 Vztahy DHL v rámci skupiny Deutsche Post AG.....	48
Obrázek 9 Přírůstek / úbytek počtu obyvatel v České republice, 2002-2021 .....	50
Obrázek 10 Zahraniční pracovníci v ČR (počet osob), 2006-2020 .....	50
Obrázek 11 Kurz EUR/CZK.....	54
Obrázek 12 Index politické stability v ČR (-2,5 nízká stabilita, 2,5 vysoká stabilita), 2013-2020.....	56
Obrázek 13 Logotypy společností DPD, Zásilkovna, GLS .....	59
Obrázek 14 Video spot DHL pro kampaň 2021 .....	68
Obrázek 15 Proces výběru služby novým / stávajícím zákazníkem .....	73
Obrázek 16 Výběr typu zásilky / balíku novým zákazníkem .....	74
Obrázek 17 Odeslání zásilky Express.....	74
Obrázek 18 Odeslání zásilky Standard .....	75
Obrázek 19 Odeslání nákladu .....	75
Obrázek 20 Odeslání mezinárodní obchodní poštovní zásilky .....	76
Obrázek 21 Kreativní řešení pro positioning služeb DHL na trhu malých podniků / startupů .....	82

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled faktorů STEP analýzy .....	18
Tabulka 2 Marketingový mix 4P .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b> 2
Tabulka 3 Určení strategie pomoci matice SWOT .....	41
Tabulka 4 Základní makroekonomické ukazatele ČR .....	53
Tabulka 5 Porovnání globálních logistických značek podle ratingu Interband, 2022 .....	57
Tabulka 6 Srovnání konkurentů s DHL (největších společností) podle vybraných kritérií.....	58

Tabulka 7 Srovnání konkurentů s DHL (menších společností) podle vybraných kritérií ...	60
Tabulka 8 Srovnání hodnocení přepravců na portálu Recenzer.cz.....	62
Tabulka 9 EFE matice.....	63
Tabulka 10 Vzorová kalkulace ceny pro doručení zásilky / balíku z Prahy do Berlína / Varšavy pro soukromého zákazníka .....	67
Tabulka 11 IFE matice.....	77
Tabulka 12 Strategie WO .....	80
Tabulka 13 Harmonogram marketingové komunikace DHL (7.2022-6.2023) .....	805
Tabulka 14 Rozpočet marketingové komunikace DHL (7.2022-6.2023) .....	80

# 1 Úvod

Role marketingu v činnosti každé současné komerční organizace nabývá své obrovské důležitosti. Od zvoleného směru marketingové činnosti závisí výsledné ukazatele výkonu podniku jako jsou objem prodeje, rentabilita, ziskovost atd. Definující roli v marketingovém řízení hraje strategie. Správný výběr a následně její pečlivé naplnění a kontrola pomáhají společnosti dosáhnout nejlepších výsledků. Efektivní marketingová strategie je zásadním příspěvkem k úspěchu každého podnikání, včetně sektoru logistických služeb. Pochopení existujících marketingových strategií a jejich řízená práce v logistických podnicích zvýší výkonnost společnosti (Hong, Nguyen, 2020, s. 224).

Za nestabilních podmínek vnějšího prostředí je velmi důležité plánování marketingové strategie, která odpovídá tržním podmínkám a vnitřním zdrojům společnosti. Strategie musí být dostatečně flexibilní a pravidelně aktualizována vzhledem k měnícím se podmínkám okolí. Proces plánování strategie je spojen s nutností pochopit vnitřní a vnější prostředí podniku. K tomu je potřeba znát a umět aplikovat moderní metody marketingové analýzy.

Společnost DHL Express se vyznačuje inovativním přístupem, odpovídajícím rysem startupového podnikání. Zároveň má DHL Express silu mezinárodní organizace a světové značky. Pro vybranou společnost není třeba teprve získávat povědomí a zvyšovat její znalost na zákaznickém trhu – je to dobře známá a silná značka, která může určovat trendy na logistickém trhu.

Ve své strategii by se společnost měla zaměřit na moderní světové trendy, jako jsou růst významu společensky odpovědného chování (CSR), rozšíření moderních technologií ve všech oblastech společenského života, zrychlení všech procesů a stírání hranic mezi zeměmi. Marketingová strategie musí být v souladu s celkovou firemní strategií a navazovat na tyto trendy. V diplomové práci bude proto zaměřeno na návrh marketingové strategie pro společnost DHL Express Česká republika, v něž v současné době pracuji.

## **2 Cíl práce a metodika**

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie vybrané firmy (logistická společnost DHL Express (Czech Republic), s.r.o.). Dílčím cílem práce je zhodnocení marketingového prostředí firmy a vymezení klíčových faktorů tohoto prostředí, majících vliv na danou firmu. Musí být provedeno hodnocení stávající marketingové strategie vzhledem ke stanoveným kritériím.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, část teoretickou a empirickou.

První část (teoretická východiska), vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu a vymezuje moderní postupy analýzy prostředí a tvorby marketingové strategie, použité v praktické části práce.

Druhá část práce-empirická se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy DHL Express za použití metod PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil, BCG matice, IFE a EFE matice, SWOT analýzy. Jsou zde využity metody analýzy a komparace informací z firemních dokumentů, informací od vedoucích oddělení, vlastní zkušenosti, výročních zpráv, informací z webových stránek společnosti atd. Výsledky jsou použity ke zpracování marketingové strategie vybrané společnosti.

### 3 Teoretická východiska marketingu

Tato část práce se zabývá marketingem obecně, jeho definicí, marketingovým mixem a marketingovou strategií. V této kapitole je klíčové definovat a popsat marketing z širšího hlediska, protože následující kapitoly budou silně navazovat na zde sdílených informacích.

#### 3.1 Přehled řešené problematiky

Marketing je definován mnoha různými způsoby, například Americká marketingová asociace popisuje marketing jako „*činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, distribuci a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.*“ (AMA, 2017).

##### 3.1.1 Cíle marketingu

Cílem marketingu je budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, získat zákaznickou věrnost (Vysekalová a kol., 2011, s. 264), proto důležité je provést úspěšné výměny, z níž má prospěch jak zákazník, tak i značka. Z pohledu zákazníka je výměna výhodná, pokud je vnímaná hodnota zakoupeného produktu vyšší než náklady na něj. Zákazníci rozvíjí určitá očekávání vůči značce a prodávající by měl tato očekávání splnit. Z opakovaných interakcí kupujícího a prodávajícího může marketingový tým analyzovat nákupní chování zákazníků a upravit nebo zlepšit marketing tak, aby se zvýšil jeho dopad.

Jinými slovy, marketing není jen o reklamě a prodeji produktu, ale je to mnohem složitější koncept. Pochopit tento koncept lze prostřednictvím vymezení jednotlivých marketingových funkcí.

##### 3.1.2 Marketingové funkce

Marketingové funkce lze klasifikovat ze dvou hledisek, a to jako manažerské aktivity a funkční aktivity (Sharma, 2020, s. 14).

Manažerská funkce plánování se naplňuje například v procesu následujících funkčních aktivit: návrh produktů a cenové nabídky, vymezení trhu, rozhodování o umístění produktu na nové trhy a stažení produktů z jiných trhů apod. Marketingový plánovací proces se skládá z následujících kroků (Jakubíková, 2013, s. 79):

- provedení marketingové situační analýzy,

- definování marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- tvorba provádějících programů (marketingových plánů).

Plánování se uskutečňuje na základě výsledků marketingového výzkumu. Snad nejjednodušší definice marketingového výzkumu uvádí, že je to „o *naslouchání spotřebitelům*.“ (Tahal a kol., 2017, s. 2). Marketingový výzkum pomáhá porozumět trhu a spotřebitelům, inspiruje manažera k tvorbě lepších produktů, podporuje rozhodování racionálními argumenty (Tahal a kol., 2017, s. 2).

V rámci strategického marketingového plánování se zpravidla provádí marketingová situační analýza, která se zaměřuje na zachycení podstatných faktorů, ovlivňujících činnost společnosti. Zkoumá prostředí firmy, tržní segmenty, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů (Jakubíková, 2013, s. 95). Postupu a metodám provedení situační analýzy je věnována kapitola 3.2.

V návaznosti na výsledky plánování manažer rozhoduje o tom, jak budou jednotlivé činnosti organizovány – například, v jakém termínu bude realizována reklamní kampaň, jaké dodavatelé budou zajišťovat výrobní oddělení surovinami, jaké prostředky budou vyčleněny na propagaci značky atd. Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 764) je důležitá silná spolupráce všech oddělení společnosti v rámci organizování marketingu a značné zaměření na zákazníky u všech oddělení.

Personální obsazení je další manažerskou funkcí, která se v rámci marketingu naplňuje ve vymezení odpovědností za plnění jednotlivých aktivit, vzdělávání, rozvoj, motivaci a odměňování pracovníků. K zajištění a realizaci konkrétních marketingových úkolů mohou být vyčleněny speciální úseky (například oddělení pro vztahy s veřejností, tiskové oddělení ve velkých organizacích). Na základě hodnocení výkonu pracovníků při plnění svěřených aktivit může manažer rozhodnout o poskytování výhod (prémie za dodržení termínu a výkon, bonusy z prodeje atd. Pomoc externích dodavatelů je zejména často využívána při naplnění distribučních procesů (outsourcing služeb kurýrů a dopravců, služeb skladování a zásobování), technologického řešení komunikačních kampaní (kreativní návrh komunikace, nastavení PPC reklamy) apod. (Sharma, 2020, s. 14).

Kontrola je nejdůležitější funkcí marketingového manažera, která spočívá v analýze marketingových nákladů, hodnocení výkonu jednotlivých prodejců, měření efektivity komunikačních kampaní apod. (Sharma, 2020, s. 14). Kotler a Keller (2013, s. 700-703) popisují například následující postupy marketingové kontroly:

- analýza odchylek prodeje – měří relativní příspěvek různých faktorů k rozdílu mezi skutečným a plánovaným prodejem,
- analýza mikroprodeje – analýza prodeje konkrétních výrobků nebo trhů vzhledem k jejich podílu na celkovém prodeji, která by měla také pomoci vymezit faktory, které způsobily pokles v některých oblastech prodeje,
- analýza tržního podílu – např. procentuální podíl prodeje firmy na celkových prodejích trhu, relativní tržní podíl vztahovaný k tržnímu podílu největšího konkurenta atd.,
- analýza marketingových výdajů – zejména výpočet jejich poměru k tržbám,
- analýza ziskovosti marketingu – analýza ziskovosti prodeje jednotlivých maloobchodních kanálů prostřednictvím alokace nákladů a výnosů mezi jednotlivými entitami.

Ústřední roli při výběru a provedení jednotlivých marketingových činností hraje marketingová strategie (Kotler a Keller, 2013, s. 700-703).

## **3.2 Analýza prostředí podniku**

Pro zlepšení postavení podniku na trhu je nutnost provedení analýzy prostředí podniku a její následující aplikace do praxe. Tento proces by měl podniku pomoci čelit změnám a případně umožnit této změny ve vlastní prospěch. Analýzy obecně můžeme dělit na analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Všechných analýz je celá řada, proto v této části jsou uvedené pouze některé příklady (Boháček, Matisko, Stromko, 2021, s.134).

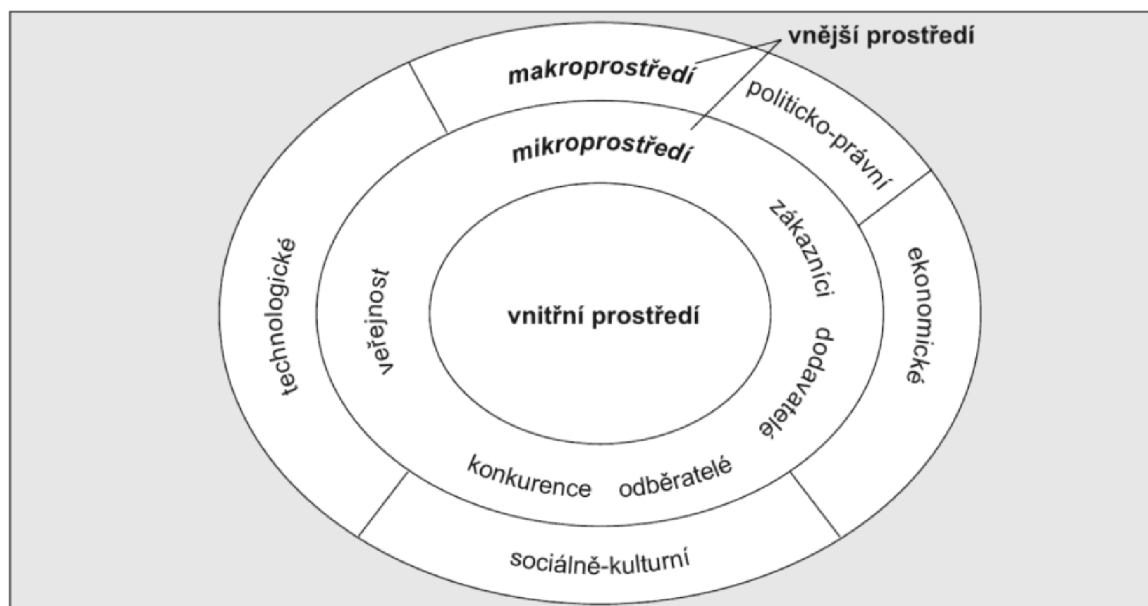
### **3.2.1 Vnější prostředí firmy**

Vnější prostředí se často dále dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Faktory, které vytváří obsah jednotlivých vrstev prostředí firmy jsou uvedeny na obrázku 1. Cílem analýzy



vnějšího prostředí je odhalení příležitostí a hrozeb. V rámci analýzy vnitřního prostředí je třeba zhodnotit zdroje a schopnosti společnosti a identifikovat její silné a slabé stránky. Pro účely analýzy prostředí lze použít různé metody (Boháček, Matisko, Stromko, 2021, s.141).

Obrázek 1 Marketingové prostředí firmy



Zdroj: vlastní zpracování na základě Jakubíková, 2013, s. 96

### STEP analýza

Dle Dvořáčka (2012) nástrojem strategické analýzy makroprostředí je například analýza STEP. Podobných nástrojů existuje celá řada, ale v dané části bude popsána nejčastěji používaná STEP analýza (Dvořáček, 2012, s. 9-10).

Analýza STEP zahrnuje identifikaci a hodnocení faktorů sociálního, technicko-technologického, ekonomického a právně-politického prostředí. Existují další varianty této analýzy, které zahrnují širší okruh faktorů makroprostředí – například analýza PESTLE nebo PESTEL (politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory), analýza STEEPLE (zahrnuje navíc etické faktory), PESTLIED (navíc internacionální a demografické faktory) (Dvořáček, 2012, s. 9-10). Přehled faktorů, které jsou obvykle hodnoceny v rámci STEP analýzy je uveden v tabulce 2.

Cílem STEP analýzy je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro zkoumaný podnik nejvýznamnější. V rámci analýzy je důležité identifikovat budoucí vývoj makroprostředí a jeho dopadu na společnost (Jakubíková, 2013, s. 101).

Tabulka 1 Přehled faktorů STEP analýzy

Sociální faktory	Technicko-technologické faktory
Demografický vývoj Změny životního stylu Migrace Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Výzkum a vývoj Celkový stav technologie Změny technologií Informační a komunikační technologie
Ekonomické faktory	Právně-politické faktory
Hrubý domácí produkt Hospodářský cyklus Devizový kurz Úrokové míry Nezaměstnanost Průměrné a minimální mzdy Inflace Ceny pohonných hmot Zahraniční obchod	Politická stabilita Bezpečnost státu Zákony upravující podnikání a hospodářskou soutěž Ochrana spotřebitele Pracovní právo Daňová politika

Zdroj: vlastní zpracování na základě Dvořáček, 2012, s. 10 (upraveno)

### Porterův model pěti sil

„Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ (Jakubíková, 2013, s. 102). Do mikroprostředí lze zařadit konkurenci, zákazníky, dodavatele, veřejnost aj.

Porterův model pěti sil zachycuje pět nejdůležitějších faktorů mikroprostředí (Fotr a kol., 2017, s.58):

- hrozba nových konkurentů,
- stávající konkurence v odvětví (rivalita firem),
- substituce,
- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů.

Podle Portera (1985) je pět základních faktorů klíčových determinantů, které určují dynamiku odvětví a vymezují tržní pozici jednotlivého podniku, účastníka tohoto odvětví.

Proto je při formování podnikové strategie nutné vyvinout soubor opatření, jejichž cílem je odolat vlivům těchto faktorů. Podle Portera (1985) je úroveň ziskovosti společnosti do značné míry dána tím, jak účinně odolává konkurenčním silám zdůrazněným v jeho modelu (Garashchenko, Kotsyuba, 2013, s. 39).

Různí autoři se pokusili upravit model Portera (1985) zavedením další síly nebo sil do něj, což podle jejich názoru také určuje konkurenci v oboru. Například byl navržen vliv komplementárního zboží, vládní regulace, historie vývoje průmyslu (Garashchenko, Kotsyuba, 2013, s. 39).

### **EFE matice**

Pro účely hodnocení faktorů vnějšího prostředí je vhodné použít EFE matici (EFE – External Factor Evaluation), která pomáhá určit strategickou pozici společnosti nebo zhodnotit pozici jejího strategického záměru (Fotr a kol., 2017, s.67).

Pro účely sestavení EFE matice je třeba použít následující postup (Fotr a kol., 2017, s.67):

- vymežit klíčové externí faktory – příležitosti (O) a hrozby (T),
- určit váhu každého faktoru v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti daného faktoru (suma vah všech faktorů se rovná 1,00),
- zhodnotit každý faktor podle vlivu: 1 bod – výrazná hrozba, 2 body – nevýrazná hrozba, 3 body – nevýrazná příležitost, 4 body – výrazná příležitost,
- vynásobit váhu a hodnocení každého faktoru – výsledkem je vážený poměr,
- sečíst vážené poměry všech faktorů – zjistit celkový vážený poměr.

Nejlepší hodnocení externí pozice organizace odpovídá hodnotě celkového váženého průměru 4, nejhorší hodnocení – hodnotě 1. Střední hodnoty činí cca 2,5 a znamenají, že záměr podniku je podložen středně silnou vnější pozicí (Fotr a kol., 2017, s.67).

### **3.2.2 Vnitřní prostředí firmy**

Vnitřní prostředí je neocenitelným zdrojem informací o fungování organizace. Neustálé zkoumání tohoto prostředí umožňuje vedení společnosti identifikovat své silné a slabé stránky s cílem rozšířit a posílit své konkurenční výhody a také eliminovat nebo

minimalizovat výskyt možných problémů. Analýza a využití faktorů vnitřního prostředí organizace jsou tedy v současných tržních podmínkách nejdůležitějšími podmínkami pro úspěšnou činnost společnosti (Ignatjeva, 2018, s. 1).

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a její schopnost využívat tyto zdroje. Tyto faktory může firma bezprostředně ovlivňovat. Díky svým zdrojům a schopnostem může firma využívat zejména příležitosti vnějšího prostředí (Jakubíková, 2013, s. 109).

Důležitým souborem marketingových nástrojů pro dosažení cílů podniku je marketingový mix, který je detailněji rozebrán v podkapitole 3.2.3 (Kotler a kol., 2013, s. 70).

Existují různé přístupy k analýze faktorů vnitřního prostředí podniku. V oblasti strategické analýzy jsou nástroje, které zohledňují vnější i vnitřní prostředí firmy. Příkladem jsou různé portfolio matice a známá SWOT analýza.

### **IFE matice**

IFE matice (IFE – Internal Factor Evaluation) pomáhá vyhodnotit interní prostředí společnosti nebo pozici jejího strategického záměru. Postup sestavení IFE matice je velmi podobný procesu tvorby EFE matice, který byl popsán v předchozí kapitole. Na začátku je třeba vymezit klíčové faktory interního prostředí – stejný počet silných a slabých stránek podniku. Dále je třeba určit váhy vymezených faktorů a provést jejich hodnocení pomocí následující stupnice: 4 body – výrazná silná stránka, 3 body – nevýrazná silná stránka, 2 body – nevýrazná slabá stránka, 1 bod – výrazná slabá stránka. Pak je hodnocení každého faktoru vynásobeno jeho váhou a je zjištěn celkový vážený poměr. Nejlepší interní pozici podniku odpovídá hodnocení 4, nejhorší – 1 (Fotr a kol., 2017, s.69).

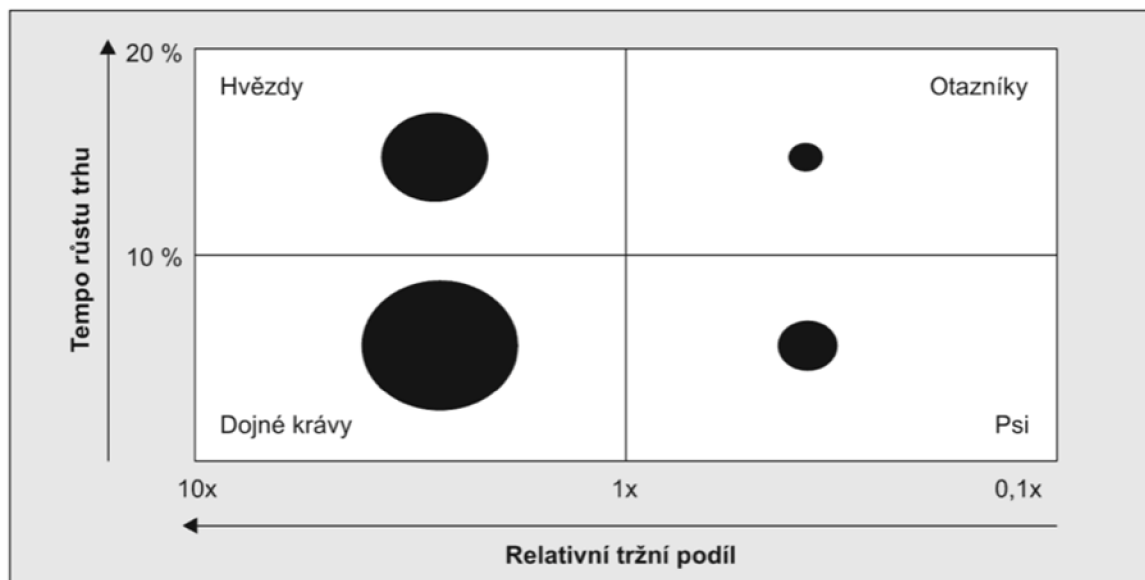
### **BCG matice**

Matice BCG byla vytvořena v roce 1969 Brucem Hendersonem z Boston Consulting Group. „*BCG matice je založena na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků, vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami, je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu; tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti.*“ (Jakubíková, 2013, s. 153).

Výsledky zpracování BCG matice (viz Obrázek 2) umožňují rozdělit zkoumané výrobní jednotky nebo výrobkové řady do čtyř skupin: hvězdy, otazníky, peněžní krávy a

psi. Pro rozdělení jednotek do skupin jsou používána dvě kritéria: míra růstu trhu a relativní tržní podíl (Jakubíková, 2013, s. 153).

Obrázek 2 BCG matice



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 154

Podle BCG matice lze vyvíjet strategické cíle s ohledem na typ jednotky: například rozhodnout o investici nebo stažení z trhu.

### Marketingový mix

Marketingový mix lze definovat jako „soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu“ (Jakubíková, 2013, s. 190), nebo jinou, volněji formulovanou definicí, je to „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.“ (Kotler a kol., 2013, s. 70). Palmer (2012, s. 21) definuje marketingový mix jako koncepční rámec, který objasňuje hlavní úsilí manažerů při konfiguraci jejich nabídek tak, aby vyhovovaly potřebám spotřebitelů při vývoji dlouhodobých strategií nebo krátkodobých taktických programů.

Marketingový mix je kombinací různých proměnných marketingového rozhodnutí, které firma používá k uvádění svého zboží a služeb na trh. Jak již bylo řečeno, interakce se zákazníkem je v marketingu klíčová. Ve středu pozornosti všech marketingových aktivit

jsou zákazníci a interakce s nimi. Aby společnost dosáhla kvalitní a vzájemně prospěšné interakce, jejímž výsledkem je pozitivní vztah mezi značkou a zákazníkem, vytváří soubor nástrojů, nazývaný marketingový mix (Pride, Ferrell, 2016, s. 4).

Základní model marketingového mixu vytvořený pro podniky byl představen v roce 1960 Jerome McCarthy. Byl to jeden z několika modelů marketingových modelů, které byly vytvářeny v té době (např. Borden, Frey, Howard, Lazer a Kelly), ale konečně byl akceptován model McCarthy a tento model dodnes zůstává používán (Blythe, 2009, s. 130).

Původní model obsahuje 4 základní prvky, které jsou označovány 4P: produkt, cena, distribuce (místo) a propagace (marketingová komunikace). Úlohou marketingového manažera je přijetí marketingových rozhodnutí v jednotlivých čtyř oblastech (Singh, 2012, s. 40). Tato rozhodnutí vytváří produktovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku společnosti a jsou shrnuta v tabulce 2.

Tabulka 2 Marketingový mix 4P

<b>Produkt</b>	<b>Cena</b>	<b>Distribuce</b>	<b>Komunikace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sortiment</li> <li>• vlastnosti</li> <li>• kvalita</li> <li>• design</li> <li>• značka</li> <li>• obal</li> <li>• služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ceníky</li> <li>• slevy</li> <li>• náhrady</li> <li>• platební lhůty</li> <li>• úvěrový podmínky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distribuční kanály</li> <li>• dostupnost</li> <li>• umístění</li> <li>• zásoby</li> <li>• doprava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklama</li> <li>• podpora prodeje</li> <li>• osobní prodej</li> <li>• PR</li> <li>• přímý marketing</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Kotler a kol., 2013, s. 70

## **Produkt**

Produkt je hlavním prvkem jakéhokoli marketingového mixu. Produktem se rozumí zboží a služby, které nabízí společnost. Stručně řečeno, produkt může být znám jako balíček výhod, které obchodník představuje zákazníkovi za určitou cenu (Singh, 2012, s. 41). Produkt může mít také podobu služby, jako je cestování vlakem, komunikace atd. Logistické služby se vyznačují nehmatatelností, nedělitelností, proměnlivostí a pomíjivostí (Vašítková, 2014).

Dle Kotlera (2013) je „*produkt – cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby,*

*osoby, místa, organizace a myšlenky.*“ (Kotler a kol., 2013, s. 70). V této definici je důležité zákaznické hledisko: produkt musí představovat pro zákazníka hodnotu, tj. být schopen uspokojovat jeho potřeby a přání. Pro výrobce je proto nesmírně důležité dokonale znát potřeby, preference, přání a očekávání svého cílového zákazníka, aby mohl nabídnout produkt, který tento zákazník skutečně potřebuje. Christensen, Cook a Hall (2019) doporučují pro výrobce prozkoumat, jaké úkoly musí splnit ve svém životě spotřebitelé: *„Když lidé potřebují splnit nějaký úkol, v podstatě si najímají produkty, které jim tento úkol vyřeší. Na pracovnících marketingu tedy je, aby si uvědomili, které úkoly se pravidelně objevují v životech zákazníků, kteří by si mohli najímat produkty, jež by firma mohla vyrábět.*“ (Christensen, Cook, Hall, 2019, s. 75).

Příkladem je úkol – něco odeslat z jedné adresy na adresu jinou s maximální spolehlivostí a rychlostí. Kurýrní služby (jako jsou DPD, PPL, DHL) se začaly to dělat stejně jako Česká pošta, ale nabízí řadu výhod pro zákazníka navíc (například upozornění zákazníka o době vyzvednutí nebo dodání zásilky, zatímco Česká pošta jednoduše hodí upozornění o zásilce do schránky a zákazník musí utracet čas na vyzvednutí zásilky na poště). Tyto služby „navíc“ vytváří doplňkovou výhodu pro zákazníka a vytváří konkurenční výhodu poskytovatele. Jedná se o tzv. „rozšířený produkt“, který zahrnuje služby a aktivity, spojené s udržováním či zvyšováním hodnoty produktu (Kotler, 2013).

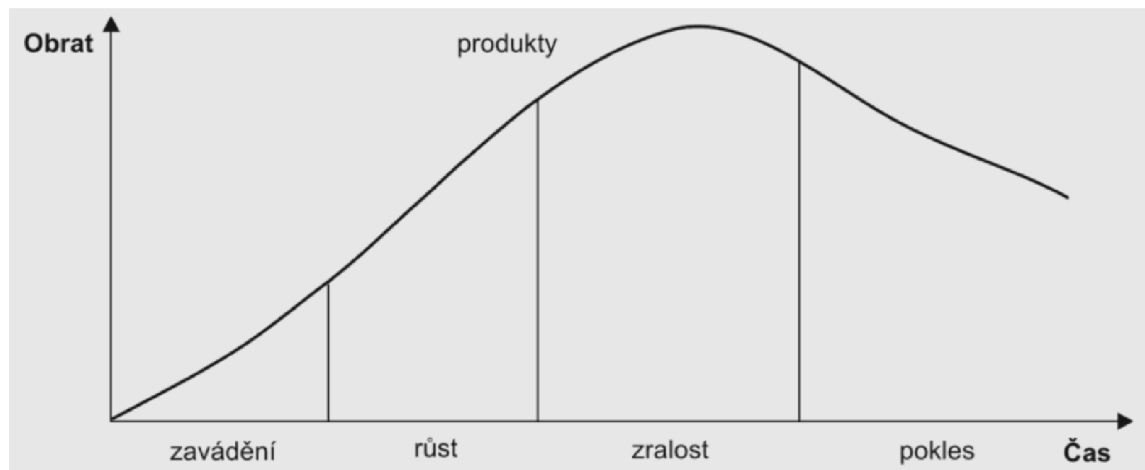
V oblasti logistiky se produkt jako nástroj marketingového mixu čelí neshodě mezi logistickými cíli (minimalizace nákladů) a marketingovými cíli (nejlepší uspokojení potřeb zákazníků). Z hlediska marketingu je pro podnik doporučeno disponovat co největším objemem zásob a dopravních prostředků, protože to snižuje pravděpodobnost vyprodání zásob či nedostupnosti dopravních služeb. Z hlediska logistiky vyžaduje vyšší množství zásob a dopravních prostředků další skladovací prostory a personál, což zvyšuje náklady (Madhani, 2017, s. 6). Optimální řízení zásob a spolehlivé dodávky jsou pro logistické podniky nezbytné z hlediska kvality produktu.

Vašítková (2014, s. 26) upozorňuje na to, že se rozhodování o produktu musí týkat zejména jeho vlastností, sortimentu, značky, vývoje a životního cyklu.

V oblasti řízení produktové politiky je důležité pochopit pojem životní cyklus produktu. Tento pojem označuje různé fáze, ve kterých se prodej jakéhokoli produktu v

časovém období mění. V tomto cyklu jsou vymezovány čtyři fáze: fáze zavádění, fáze růstu, fáze zralosti a úpadku (poklesu) (viz Obrázek 3) (Jakubíková, 2013, s. 225).

Obrázek 3 Životní cyklus produktu



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 225

Produkt je uveden na trh a poté získává stále více zákazníků, jak roste. Postupně se trh stabilizuje a prodej produktu začíná postupně klesat, kvůli vývoji a zavádění produktů konkurentů na trh. Nakonec bude produkt stažen ze trhu, jak je znázorněno na obrázku 3 (Jakubíková, 2013, s. 225).

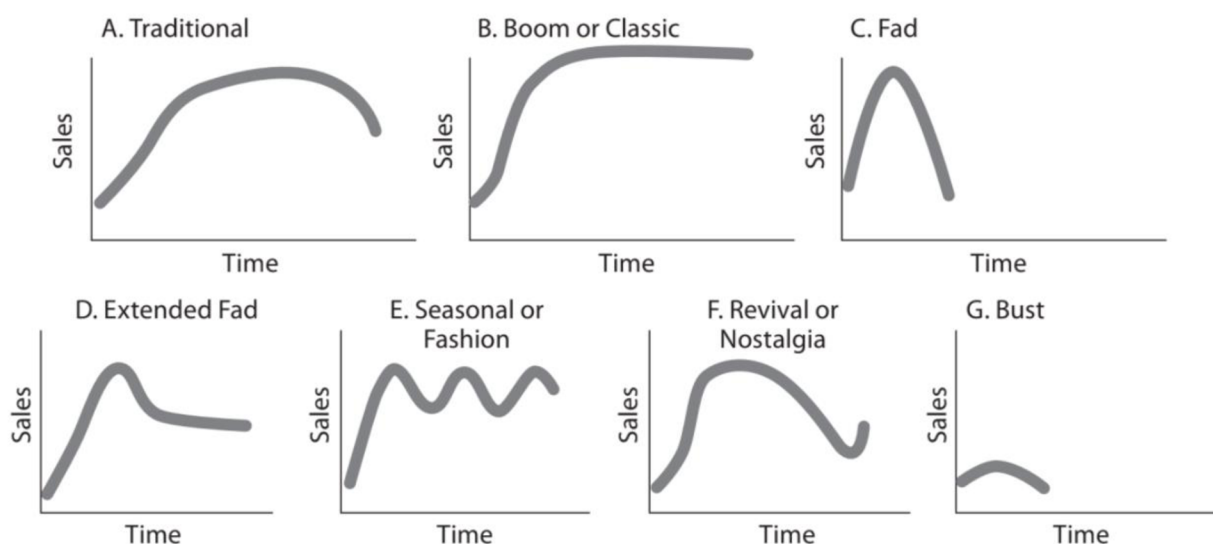
Model životního cyklu produktu je velmi užitečným nástrojem pro porozumění tržním podmínkám, ale existují však určitá omezení při jeho využívání. Tyto limity lze shrnout v následujících bodech (Boháček, Matisko, Stromko, 2021, s. 27):

- ne všechny nové produkty budou úspěšné na trhu, mnoho produktů nikdy nezažijí fázi růstu a zralosti, proto nadměrné investice v úvodní fázi budou pro podnik ničující,
- produkt může projít různými varianty vývoje (viz příklady – Obrázek 4) a nelze přesně určit dopředu budoucí prodeje,
- prezentace životního cyklu produktu může být zavádějící, pokud se týká pouze jedné firmy nebo značky (měla by zohledňovat vývoj celého trhu),
- grad životního cyklu produktu je postaven na firemních datech, která se vždy objevují s časovým zpožděním. Vzhledem k proměnlivosti prostředí může analýza životního cyklu produktu nezohlednit důležité nové aspekty vývoje,



- graf životního cyklu produktu zohledňuje prodeje firmy, ale nevysvětluje, proč ke změnám prodeje došlo. Důvodů může být velké množství.

Obrázek 4 Různé varianty průběhu životního cyklu produktu



Zdroj: Boháček, Matisko, Stromko, 2021, s. 29

Přes určitá omezení ve využití konceptu životního cyklu v marketingu, pokusy zjistit, v jaké fázi se produkt nachází, jsou pro řízení marketingového mixu a úpravu marketingové strategie nezbytné. Fáze životního cyklu produktu vyžaduje určité úpravy ostatních prvků marketingového mixu se zohledněním přijaté marketingové strategie. V reklamě je například důležité akcentovat různé prvky produktu v různých fázích jeho vývoje, v cenové politice může podnik měnit výši prodejních cen a slev apod. (Boháček, Matisko, Stromko, 2021, s. 29).

## Cena

Druhým nejvýznamnějším prvkem v marketingového mixu je cena. Může být známá jako částka účtovaná za jakýkoli produkt nebo službu, tj. částka, kterou musí spotřebitel zaplatit, aby získal nabídku a mohl ji využít (Singh, 2012, s. 42).

Stanovení ceny produktu je obtížná práce. Obchodníci musí vědět, že při stanovování ceny může tento proces ovlivňovat různé faktory. Podle Vašítkové (2014) jsou to například faktory úrovně koupěschopné poptávky a souvisejících nákladů na výrobu (Vašítková, 2014, s. 26), podle Singh (2012, s. 42) – schopnost spotřebitele platit, vládní omezení, ceny účtované konkurenty za srovnatelné produkty atd. Důležitým faktorem při stanovování cen je

rozhodování o strategii marketingu a jeho výdajích souvisejících s distribucí, reklamou apod. (Singh, 2012, s. 42). Ceny jsou ve skutečnosti velmi kritickou zónou rozhodování, protože mají dopad na potřebu produktu a také na ziskovost organizace (Thabit, Raewf, 2018, s. 103).

Sharma (2020) popisuje několik odborných metod, které lze využít při stanovení cen. Nejjednodušší metoda je přírážková metoda. Spočívá v určení výrobní ceny a přidání určité přírážky (procentuální marže z prodeje nebo zisku) (Sharma, 2020, s. 209). Vzorec č. 1 popisuje tuto metodu následovně:

Vzorec 1 Stanovení ceny pomocí marže

$$P = N_j + m\%,$$

kde P – prodejní cena produkce (za kus),

$N_j$  – celkové náklady na výrobu 1 ks produkce,

$m\%$  - marže.

Zdroj: Sharma, 2020, s. 209

Tuto metodu je vhodné použít po srovnání výsledné ceny s konkurencí: pokud vychází prodejní cena značně vyšší než u konkurence, je vhodné zaměřit na snížení výrobních nákladů nebo rozhodnutí o nižší marži (Sharma, 2020, s. 210).

Další metodu Sharma (2020, s. 211) označil jako „bezeztrátová analýza“. Souvisí s výpočtem bodu zvratu (break even point). Bod zvratu je takový objem výroby (Q), při kterém se tržby (T) rovnají celkovým nákladům (N) (Synek a kol., 2011, s. 137). Výpočet bodu zvratu se provádí pomocí vzorce č. 2. Výsledkem je počet kusů výrobků, které musí firma vyrobit, aby pokryla své celkové náklady a dosáhla nulového zisku.

Vzorec 2 Bod zvratu

$$Q = FN / (P - VN),$$

Kde Q – množství prodaných výrobků,

FN – fixní náklady (nemění se s objemem produkce, např. nájem, energie),

P – cena produktu (za kus),

VN – variabilní náklady na výrobu 1 ks produkce (mění se s objemem produkce, např. náklady na materiál).

Zdroj: Jiránek, 2020

Výpočet bodu zvratu je velmi užitečná metoda pro stanovení prodejní ceny produktu společnosti. Výpočet jasně ukazuje potřebu objemu prodeje a management může posoudit reálnost realizace tohoto objemu prodeje (Jiránek, 2020).

Další metoda, kterou popisuje Sharma (2020, s. 210), se týká míry návratnosti nebo metoda cílové ceny. Při této metodě je zaprvé podnikem určena libovolná požadovaná míra zisku z použitého/investovaného kapitálu. Celkový požadovaný zisk se pak vypočítá na základě této míry návratnosti. Celkový požadovaný zisk je pak přičten k výrobním nákladům a tím je stanovena cena za jednotku produktu. Metoda je vyjádřena pomocí vzorce č. 3.

Vzorec 3 Metoda cílové ceny

$$P = \frac{N+Z}{Q},$$

kde P – cena produktu (za kus),

N – celkové náklady na produkci,

Z – celkový požadovaný zisk při požadované návratnosti investice,

Q – objem výroby (celkový počet vyrobených kusů produkce).

Zdroj: Sharma, 2020, s. 210

Následující skupinu metod tvoří metody stanovení ceny na základě tržních podmínek. Při stanovení ceny produktu by měly být zohledněny podmínky trhu. Pokud nejsou tržní podmínky zjištěny před stanovením prodejní ceny, podnik nebude schopný dosáhnout svých marketingových cílů (Sharma, 2020, s. 210). Existují například následující metody stanovení ceny podle tržních podmínek:

- stanovení konkurenceschopných cen. Tato metoda je vhodná za podmínek tvrdé konkurence na trhu, ve fázi vstupu firmy na trh nebo uvedení nového produktu na trh. Metoda vychází z předpokladu, že nový produkt bude poptáván na trhu jen pokud jeho cena je konkurenceschopná;

- ceny pod úrovní cen konkurence. Znamená to, že podnik stanoví ceny pod úrovní cen, které uvádí konkurenti za podobné produkty na trhu. Cílem této metody je přilákat zákazníky a snížit jejich motivaci kupovat konkurenční produkty. Tato metoda je často používána při vstupu firmy na trh;
- ceny nad úrovní cen konkurence. Prodejce cílevědomě stanoví ceny vyšší než u konkurence s cílem vyvolat dojem, že za tuto vyšší cenu nabízí i vyšší kvalitu. Prodejci někdy stanoví vyšší ceny než průměr s cílem získat prostředky na velmi agresivní nástroje podpory prodeje;
- metoda oceňování kupní síly. Některé obchodníci určují cenu produktu s přihlédnutím ke kupní síle svých spotřebitelů. Tato metoda se obecně používá pro stanovení ceny módní produkce.

V oblasti cenové politiky je důležité nejen rozhodnutí o prodejní ceně výrobků, ale i o vhodném systému slev. Existují různé typy slev. Na trhu lze se často setkat například se sezónními slevy, slevy na výrobky s blížící se datem minimální trvanlivosti, slevy na hromadné a opakované nákupy apod. (Sharma, 2020, s. 210).

Dále musí podnik rozhodnout, jaké měny (národní měna, eura nebo dolary, bitcoiny atd.) a způsoby plateb bude akceptovat (např. platby pouze v hotovosti, platba kartou pomocí POS terminálu, platba kartou online, převod na účet, platba na fakturu, nákup na splátky nebo na úvěr atd.). Pro některé typy produktů (např. Informace o platebních podmínkách by měl vždy poskytnout zákazníkovi (Sharma, 2020, s. 211).

### **Distribuce**

V této oblasti rozhoduje podnik o distribučních kanálech, skladovacích zařízeních, způsobech přepravy a řízení zásob. Jedná se tedy o mechanismus, kterým se zboží a služby přesouvají od výrobce / poskytovatele služeb ke spotřebiteli. Studie potvrzují to, že dobrá distribuce produktu může pozitivně ovlivnit spokojenost zákazníků (Thabit, Raewf, 2018), což je z pohledu naplnění marketingových cílů velmi důležitý přínos. Distribuce má obrovský vliv na ziskovost, a proto by firma měla mít vynikající distribuční plán dodavatelského řetězce a logistiky (Singh, 2012, s. 42).

Základní rozdělení distribučních kanálů je na přímé a nepřímé kanály (nebo cesty). Přímý distribuční kanál předpokládá přímý kontakt mezi výrobcem a spotřebitelem.

Nepřímé distribuční kanály se liší od přímých kanálů kvůli přítomnosti jednoho nebo více mezičlánků (zprostředkovatelů) (Singh, 2012, s. 42).

Ve službách převládají přímé distribuční kanály, což vyplývá ze základní vlastnosti služeb – neoddělitelnosti služeb od jejich poskytovatelů (Vašítková, 2014, s. 113). Někdy jsou služby distribuovány prostřednictvím prodejních automatů (např. prodej jízdenek, bankovních služeb), internetu a mobilních aplikací. V současné době se stávají významné online distribuční kanály pro prodej výrobků a služeb.

Kotler a Keller (2013, s. 536) upozorňují na to, že výběr distribuční politiky závisí na společnosti, ale existují různé právní a etické faktory, které mohou potřebovat poskytování exkluzivních práv distributorům, exkluzivní podmínky vyjednání teritoria prodeje a práv dealerů.

### **Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je jedním z nejsilnějších prvků v marketingovém mixu. Marketingová komunikace pomáhá prodejci efektivně ukázat produkt zákazníkům a povzbudit je k nákupu (Thanit, Raewf, 2018, s. 104). Studie naznačuje, že mezi jednotlivými nástroji marketingové komunikace a objemem prodeje existuje významná pozitivní korelace (Hiwot, 2021). Nástroje marketingové komunikace zahrnují reklamu, podporu prodeje, public relations (PR, vztahy s veřejností), přímý marketing, osobní prodej, sponzoring, nová média (Kotler, 2013) a tvoří tzv. komunikační mix.

### **Komunikační mix v logistice**

Komunikační mix může být tvořen různými nástroji marketingové komunikace. Intenzita využití jednotlivých nástrojů se může u různých podniků a v různých situacích také lišit. Dále jsou popsány nejznámější nástroje komunikačního mixu (AMA, 2021).

### **Reklama**

Reklamu lze definovat jako placené zprávy v jednotlivých médiích, které využívají inzerenti s cílem informovat a/nebo přesvědčit konkrétní cílový trh o svých produktech, službách, organizacích nebo nápadech (AMA, 2021).

Reklama může využívat různé mediální platformy: televizi, rozhlas, outdoor, noviny, časopisy, internet, sociální sítě a mobilní aplikace. Do reklamy investují prodejci obrovské prostředky. Největší reklamní rozpočty mají v ČR podniky v sektoru potravin a potravinové

řetězce (21,17 mld. Kč v roce 2020), bankovníctví a pojištění (9,35 mld. Kč), elektroniky a domácích spotřebičů (7,6 mld. Kč), farmaceutických přípravků (6,99 mld. Kč), osobní kosmetiky (6,23 mld. Kč). Celkové výdaje na reklamu činily podle průzkumu Nielsen Admosphere 119,7 mld. Kč (Médiář, 2021). Největší výdaje jsou v ČR na televizní reklamu, na druhém místě jsou výdaje na reklamu v tisku, na dalších místech – na rozhlasovou reklamu a venkovní reklamu (Souček, 2020).

Reklama má velký veřejný význam. Její každodenní dopad na miliardy lidí přispívá k formování určitých standardů myšlení a chování různých segmentů populace v každé zemi a na celém světě (Kutlina, Drobyazko, Samoilenko, 2018, s. 75).

### **Osobní prodej**

Osobní prodej má celou řadu forem, od obchodního jednání přes prodej obchodními zástupci nebo prodej v maloobchodní síti (Vysekalová a kol., 2010, s. 21). V rámci osobního prodeje dochází k přímému kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem, což umožňuje dobře poznat jeho potřeby a zaměřit se na přesvědčení o výhodách produktu a provedení nákupu. V rámci osobního prodeje jsou důležité komunikační schopnosti prodejce. Tato forma komunikace je časově a finančně náročná, ale může přinést velmi dobré výsledky z hlediska získání zákazníků a růstu prodeje.

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je o krátkodobé stimulaci zákaznických nákupů (Kotler a kol., 2013, s. 809). Podpora prodeje zahrnuje marketingové aktivity s cílem na omezenou dobu přidat určitou hodnotu produktu za účelem stimulace nákupů spotřebitelů a výkonů zprostředkovatele prodeje (Genchev, Todorova, 2017, s. 181). Zvýšit hodnotu produktu může zejména snížení jeho ceny prostřednictvím různých slev a akcí, omezení doby jeho dostupnosti k prodeji, nabídka doplňkových výhod „zdarma“ (doplňkové služby, servis, dárek k nákupu apod.). Nástroje podpory prodeje zahrnují také různé spotřebitelské soutěže, kupony, odměny, loterie, prémie apod.

Podpora prodeje navíc zahrnuje tři hlavní strategie, a to push, pull a kombinace push a pull. Push znamená, že produkt je od distributorů ke spotřebiteli tlačěn různými akcemi, jako jsou slevy, osobní prodej, záruka zpětného odkupu, soutěže apod. Pull znamená, že spotřebitel získává produkt od distributorů různými způsoby, jako jsou vzorky, hry, kupóny, prémie, věrnostní slevy a vrácení peněz (Bhatti, 2018, s. 51).

Studie potvrzuje, že podpora prodeje je účinný nástroj, který má pozitivní přímý dopad na nákupní chování uživatelů (Genchev, Todorova, 2017). Konkrétně podpora prodeje pozitivně ovlivňuje množství nákupů spotřebitelů a zkracuje čas na rozhodování, rovněž motivuje zaměstnance, aby hráli férovou roli v prodeji (Bhatti, 2018, s. 51). Podpora prodeje má ovšem pouze krátkodobý efekt, který může vést k rychlému zvýšení podílu na trhu na jedné straně, ale i ke ztrátě ziskovosti na straně druhé (Kotler a kol., 2013, s. 583).

### **Přímý marketing**

Přímý marketing využívá přesné zacílení na vymezenou cílovou skupinu a umožňuje získat okamžitou odezvu (zpětnou vazbu) zákazníka na podnět, proto pomáhá rozvíjet dlouhodobé vztahy se zákazníky (Kotler a kol., 2013, s. 809). Mezi hlavní prostředky přímého marketingu patří katalogy, přímé dopisy a maily, časopisy pro zákazníky, telemarketing, mobilní marketing (např. pomocí SMS zpráv). Společnost využívá databázi zákaznických kontaktů k uskutečnění přímé komunikace. Významné příležitosti pro úspěšnost přímého oslovení poskytuje analýza Big Data. Společnost může analyzovat nejrůznější data o zákaznících, včetně jejich frekvencí a objemech nákupů, preferencích, reklamaci atd. ... tvrdí, že metody analýzy Big Data umožňují efektivně využít dostupné zdroje a vytvořit rozumný a spolehlivý soubor potenciálních zákazníků (Parlar, Acaravci, 2017, s. 692).

### **Public Relations**

Public Relations (vztahy s veřejností) jsou pokusem informování, přesvědčování, přizpůsobení, vytvoření veřejné podpory pro určitou aktivitu společnosti nebo příčinu této aktivity (Sharma, 2020, s. 227). Public relations lze definovat jako manažerský nástroj, který pomáhá vytvářet vzájemné porozumění a důvěru s vnitřní a vnější veřejností (Kopecký, 2013).

Dle typu lze rozdělit public relations na (Vysekalová a kol., 2012, s. 22):

- mezifiremní komunikace,
- oborová komunikace,
- spotřebitelská/produktová komunikace,
- firemní komunikace (komunikace se zaměstnanci, lobbying, krizová komunikace apod.).

Velmi důležitý je PR na lokální, místní či regionální úrovni (Kopecký, 2013), protože pomáhá budovat vztahy s místní komunitou, která má vliv na společnost

### **Nové formy marketingové komunikace**

V souvislosti s problematikou marketingové komunikace je také nutné zmínit její moderní formy – kreativní, emocionální, inovativní a integrovanou komunikaci (Krizanova a kol., 2019, s. 4). Změnilo se také prostředí marketingové komunikace vývojem technologie komunikačních procesů, jak tomu bylo v případě nedávného vzestupu vývoje internetu a sociálních sítí. V důsledku toho tyto trendy také ovlivňuje spotřebitele při získávání informací o produktu. Konkrétnější studie dospěla k závěru, že sociální média určují a ovlivňují rozhodnutí spotřebitelů při nákupu produktu nebo služby (Icoz, Kutuk, Icoz, 2018). Výsledky další studie ukazují, že používání sociálních médií ovlivňuje spokojenost spotřebitelů ve fázích vyhledávání informací a alternativního hodnocení (Voramontri, Klieb, 2019).

Četné studie v literatuře poukázaly na hlavní výhody a některé jedinečné vlastnosti sociálních médií, jako jsou: nízké náklady, snadná účast a bezplatný přístup, globální dosah, jednoduchost a flexibilita, větší publicita, dialog mezi účastníky, dostupnost auditoria, silné vztahy se zákazníky, uživatelsky přívětivý design, měřitelnost aj. (Icoz, Kutuk, Icoz, 2018, s. 1053). V souvislosti s těmito výhodami a vlastnostmi se sociální média nyní stávají nepostradatelnou součástí marketingového mixu pro mnoho podniků.

Marketing prostřednictvím sociálních médií je relativně novým médiem pro všechny typy podniků a pojem marketing na sociálních médiích je definován různými způsoby. Weinberg (2009, s. 3) například tvrdí, že je to zařízení, které umožňuje firmám využít širší zákaznické profily pro sdílení zkušeností, propagaci produktů prostřednictvím elektronických sociálních kanálů a webových stránek způsoby, které nebyly možné u konvenčních propagačních kanálů. Icoz, Kutuk a Icoz (2018, s. 1053) popisují sociální mediální marketing jako nově se objevující způsob propagace, jehož cílem je marketing jako word-of-mouth, navazování vztahů prostřednictvím diskuse se zákazníky na rozdíl od jednosměrné komunikace. Nakonec Tuten a Solomon (2015, s. 21) tvrdí, že sociální média nabízejí obchodníkům příležitost oslovit spotřebitele tam, kde pracují a žijí. Podle nich je marketing sociálních médií využitím technologií, kanálů a softwaru sociálních médií k



vytváření, komunikaci, doručování a výměně nabídek, které mají hodnotu pro zúčastněné strany.

V souvislosti s výše uvedenými definicemi lze nedávno vyvinuté marketingové strategie na sociálních sítích rozdělit do tří skupin (Icoz, Kutuk, Icoz, 2018, s. 1053):

- vztahy s veřejností na sociálních sítích,
- marketing produkce obsahu na sociálních sítích,
- virální marketing.

Za prvé, pracovníci PR musí komunikovat se zainteresovanými skupinami v důsledku rychlého šíření sociálních médií. Používají k tomu vlastní profily na sociálních sítích a skupiny, profily a skupiny jiných osob nebo organizací. Díky rozšíření sociálních sítích získali uživatelé možnost vyjádřit své pocity a názory bez jakéhokoli omezení. Tzv. e-WOM se stává stále důležitější oblastí výzkumu v oblasti marketingu a elektronického obchodování, protože je zákazníci používají jako jeden z nejspolehlivějších zdrojů pro získávání informací (Filieri, McLeay, 2013, s.127). Identifikace, shromažďování a analýza e-WOM se staly prioritami mnoha společností v rámci jejich úsilí o stimulaci prodeje, zvýšení povědomí o značce a oblíbenosti značky, zvýšení zapojení a loajality spotřebitelů (Icoz, Kutuk, Icoz, 2018, s. 1053).

#### **Marketingový mix 4C**

Koncepce marketingového mixu 4P představuje pohled prodávajícího na trh, zatímco jiná koncepce – marketingový mix 4C – uvádí pohled kupujícího. Nabídka nemusí být vnímána zákazníkem stejně, jako ji vnímá prodávající. Z pohledu zákazníka je nabídka spíše „*nositelem spotřebitelského užítku*“ (Jakubíková, 2013, s. 191). Každý z prvků 4P lze nahradit prvky 4C (viz Obrázek 5).

Přání a potřeby zákazníků vysvětlují zájem o konkrétní produkt, požadavky na jeho určité vlastnosti a výhody. Prvek „hodnota z hlediska zákazníka“ vysvětluje, co společnost může vyrábět a úspěšně prodávat, protože to představuje pro zákazníka určitou hodnotou a proto může úspěšně získat trh (Jakubíková, 2013, s. 191).

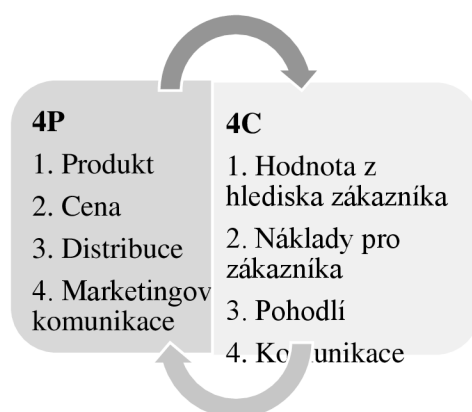
Při zvažování ceny produktu je důležité se na ni podívat z pohledu zákazníka. Cena produktu není jen to, za co jsou zákazníci připraveni zaplatit, ale cena zahrnuje také čas a

energii k nalezení správného produktu a služby, což jsou náklady pro zákazníka (Phalitnonkiat, Ngamtrakulchon, 2020, s. 3).

Efektivní distribuce z pohledu prodejce může znamenat, že utrácí na ni minimální náklady, sklady a výdejní místa má vždy „po ruce“. Z pohledu zákazníka ovšem nemusí to znamenat pohodlné doručení produktu – rychlé, spolehlivé, levné, na nejlepší místo a v nejlepší době, kdy to potřebuje zákazník. Při plánování distribuční strategie by měla společnost zvážit pohodlí zvolených cest pro zákazníka (Phalitnonkiat, Ngamtrakulchon, 2020, s. 4).

Moderní spotřebitel usiluje o interaktivní interakci, budování vztahů, na rozdíl od zastaralé marketingové komunikace, která předpokládá jednostranný informační tlak ze strany výrobce (Gukasjan, 2013, s. 42).

Obrázek 5 Vztah mezi marketingovými mixy 4 a 4C



Zdroj: vlastní zpracování na základě Jakubíková, 2013, s. 192

Přestože koncept 4C staví spotřebitele do centra marketingových programů podniku, nezískal stejnou popularitu jako koncepce 4P. Faktem je, že model 4P je poměrně flexibilní nástroj, který při jeho implementaci umožňuje zohlednit zájmy nejen výrobce, ale i spotřebitele. Přesto vývoj modelu 4C a související diskuse přitahovala a stále upozorňuje na klientsky orientovaný přístup k marketingu (Phalitnonkiat, Ngamtrakulchon, 2020, s. 4).

Plánování marketingového mixu je důležitým prvkem tvorby marketingové strategie společnosti. Vzhledem k různorodým potřebám, přáním a očekáváním zákazníků je třeba provést jejich důkladnou analýzu, dále pak rozdělit zákazníky do skupin (podle podobných rysů) a vymezit nejdůležitější cílový segment (nebo segmenty). Společnost pak by měla vytvořit marketingový mix, přizpůsobený vybranému cílovému segmentu. Tato oblast

marketingového řízení se týká procesů segmentace a je třeba popsat ji podrobně (Phalitnonkiat, Ngamtrakulchon, 2020, s. 5).

### **Rozšířený marketingový mix 7P logistických služeb**

Služby mají určité specifické rysy, kterými se liší od výrobků. Služby mají například následující hlavní charakteristiky, které ovlivňují návrh marketingových programů: nehmotnost, neoddělitelnost a variabilita (proměnlivost) (Salman a kol., 2017, s. 50). Vašítková (2014, s. 16) uvádí další vlastnosti služeb – zničitelnost (pomíjivost, nemožnost službu skladovat a potřeba její okamžité „spotřeby“) a absence vlastnictví (nemožnosti si službu vlastnit).

V roce 1982 Booms a Bitner přidali k původnímu modelu marketingového mixu dalších tři prvků, aby objasnili, jak funguje trh služeb. Tento rozšířený model je známý jako 7P a obsahuje následující nové prvky: lidé, procesy a fyzické prostředí (Blythe, 2009, s. 130).

#### **Lidé**

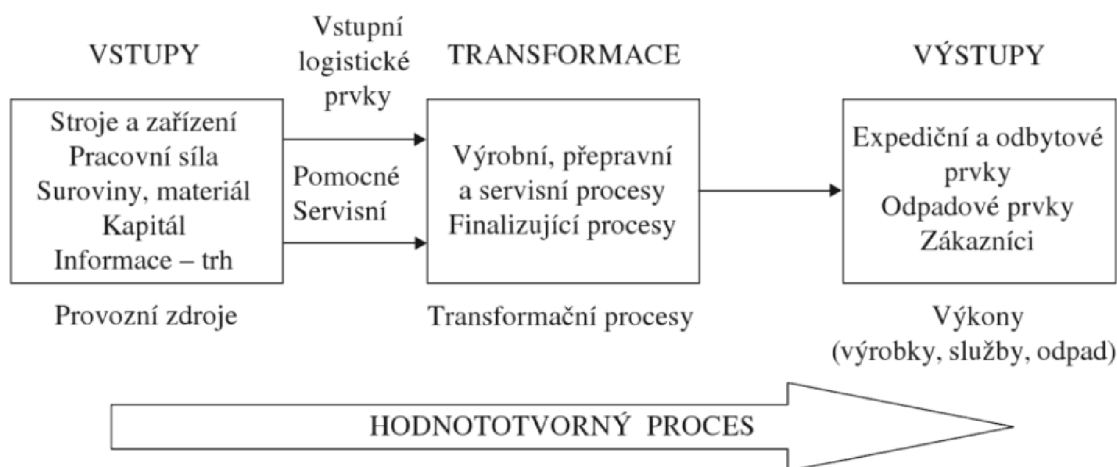
Lidé jsou klíčovým faktorem úspěchu v marketingu, zejména v marketingu služeb (Vašítková, 2014), protože kvalita služby a výsledná spokojenost zákazníku jsou do značné míry závislé na kvalifikaci a schopnost poskytovatele této služby. Například v restauraci, zákazník může být spokojen, resp. nespokojen ne pouze s jídlem, ale s dovednostmi kucháře, obsluhou číšníka, dokonce i kvalitou provedené práce pomocné pracovní síly v kuchyni (např. s mytím nádobí, ozdobením talířů). V logistických službách mohou být pro spotřebitele důležité komunikační schopnosti personálu zákaznického servisu, vstřícnost a přístup kurýrů.

#### **Procesy**

Proces lze popsat jako architekturu služby. Procesem se rozumí soubor aktivit, jejichž výsledkem je doručení výhod produktu zákazníkovi (Phalitnonkiat, Ngamtrakulchon, 2020, s. 4).

Schematicky lze průběh procesů v logistice zobrazit následovně – viz Obrázek 6.

Obrázek 6 Schéma procesů v logistice



Zdroj: Štůsek, 2012, s. 18

V logistickém podniku lze vymezit následující procesy: informační procesy (zejména ukládání a sdílení informací o zákaznících, objednávkách, stavu skladu), proces řízení zásob, manipulační procesy (manipulace se zbožím – např. naskladnění a vyskladnění), dopravní procesy (doručení zboží na sklad, doručení zboží partnerům nebo zákazníkům atd.) (Štůsek, 2012, s. 7).

Štůsek (2012) uvádí, že klíčové aktivity logistiky jsou soustředěny v šesti procesech řízení: „řízení standardů služeb zákazníkům, řízení cyklu objednávek, řízení zásob, řízení výroby, řízení distribuce, řízení dopravy.“ (Štůsek, 2012, s. 7).

K analýze procesu řízení zásob se používají různé metody, které rozdělují zásoby do skupin podle různých kritérií a umožňují jejich efektivní řízení. K těmto metodám patří například metoda ABC (používá kritérium množství zásob a jejich ziskovosti), metoda FSN (rozděluje zásoby na rychlé obrátkové, pomalu obrátkové a neměnné zásoby), metoda GOLF (rozděluje zásoby podle jejich cílového trhu – vládní, běžný, lokální, zahraniční trhy), metoda VED (nezbytné, základní, vhodné zásoby) aj. (Jurová a kol., 2016, s. 228).

### Fyzické prostředí

Fyzické prostředí poskytuje jakékoli hmatatelné prvky, usnadňující poskytování služby a komunikaci, přičemž rozhodující je pohodlnost pro zákazníky (Phalitnonkiat, Ngamtrakulchon, 2020, s. 4). Fyzické prostředí lze charakterizovat z hlediska kvality prostoru, v němž dochází k interakci mezi poskytovatelem služby a klientem. V některých

odvětvích je kvalitní fyzické prostředí velmi důležitým prvkem marketingového mixu – například v segmentu ubytování a stravování, segmentu služeb krásy, zdravotnictví.

V návaznosti na trendy moderní doby lze prvek fyzického prostředí logistických služeb rozdělit do dvou složek: tradiční fyzické a virtuální (Altay, Okumus, Mercangozm, 2020, s. 4). Zatímco fyzické prostředí představují výdejní místa, offline kanceláře a sklady, virtuální prostředí zahrnuje webové stránky, profily na sociálních sítích nebo mobilní aplikace.

### **Výhody marketingového mixu**

Grönroos (1994) objasnil hlavní důvody marketingového mixu jako účinného konceptu, díky němuž se zdá, že je marketing snadno ovladatelný, umožňuje oddělení marketingu od ostatních činností organizace, delegování marketingových úkolů na odborníky a změnu konkurenceschopnosti organizace aktivací komponent marketingového mixu.

Thabit a Raewf (2018) uvádí dvě důležité výhody marketingového mixu. Zprvu je to důležitý nástroj, který umožňuje člověku vidět, že práce marketingového manažera je otázkou obchodování s výhodami jeho konkurenčních sil v marketingovém mixu oproti výhodám ostatních. Druhým přínosem marketingového mixu je, že pomáhá odhalit další dimenzi práce marketingového manažera. Všichni manažeři musí specifikovat dostupné zdroje mezi různými potřebami a marketingový manažer tyto zdroje specifikuje mezi různými konkurenčními prvky marketingového mixu. To tedy pomůže v organizaci nastavit a použít filozofii marketingu.

### **Nevýhody marketingového mixu**

Model 4P byl kritizován řadou autorů. Tuto kritiku lze shrnout v následujících bodech:

- přílišná jednoduchost: v moderním marketingu je značně více prvků než předpokládá původní model marketingového mixu,
- existují rozdíly mezi sektorem výroby a služeb, které je třeba vzít v úvahu. (Salman a kol., 2017, s. 50).
- marketingový mix nezohledňuje chování zákazníků, ale je vnitřně orientovaný (Zamazalová, 2009, s. 41),

- marketingový mix považuje zákazníky za pasivní; neumožňuje interakci a nemůže zachytit vztahy (Möller, 2006, s. 441),
- model nebere v úvahu interní marketing, konkurenci, řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky (Blythe, 2009, s. 130),
- marketingový mix nemá teoretický obsah; funguje především jako zjednodušující nástroj zaměřující se na pozornost managementu (Thabit, Raewf, 2018, s. 103),
- marketingový mix nenabízí pomoc při personifikaci marketingových aktivit (Möller, 2006, s. 442),
- tradiční marketingový mix (4Ps) byl také kritizován za ignorování dopadů vnějšího prostředí na marketingová rozhodnutí (Salman a kol., 2017, s. 50).

V návaznosti na tuto kritiku byly vyvíjeny nové modely marketingové mixu (např. 7P, 4C), rozšiřující původní model marketingového mixu 4P. Přes kritiku původního modelu marketingového mixu, zůstává však základem konceptu marketingového mixu (Salman a kol., 2017, s. 50).

### 3.3 Marketingová strategie

*„Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu poskytuje vedoucím pracovníkům excelentní ucelený rámec založený na prověřené teorii a vysvětlující, jak se orientovat na dnešním roztržitém, rychle se měnícím a digitalizovaném trhu.“* (Alahuhta in Kumar, 2008, s. 7).

Strategii obecně lze chápat jako komplexní plán, metodu nebo sérii kroků pro dosažení konkrétního cíle nebo výsledků. Strategie v podnicích existuje na různých úrovních: na podnikové úrovni, na úrovni obchodních jednotek, na funkčních úrovních. Na marketingovou strategii lze nahlížet jako na jednotný systém organizace celé práce podniku, který je vytvořen s cílem uspokojení cílových trhů a dosažení cílů organizace (Agzamov, Rakhmatullaeva, Giyazova, 2021, s. 1).

K definování marketingové strategie byly v dosavadní literatuře používány různé přístupy. Například v 60. letech Smith definoval produktovou diferenciaci a segmentaci trhu jako vyjádření možných marketingových strategií, Dean použil koncepci „skimming“

(smetanková strategie) a penetrace k označení způsobu cenových strategií (Hong, Nguyen, 2020, s. 225).

Philip Kotler, jeden z předních a nejuznávanějších odborníků v oblasti marketingu, definuje marketingovou strategii jako racionální logickou strukturu, podle níž společnost očekává řešení svých marketingových problémů (Kotler in: Agzamov, Rakhmatullaeva, Giyazova, 2021, s. 1).

Podle Varadarajan (2010) lze marketingovou strategii chápat jako integrovaný vzor rozhodnutí organizace, který specifikuje její zásadní volby týkající se produktů, trhů, marketingových aktivit a marketingových zdrojů při vytváření, komunikaci a/nebo dodávání produktů, které nabízejí hodnotu zákazníkům při výměně s organizací a tím umožňuje organizaci dosáhnout konkrétních cílů (Varadarajan, 2010, s.119).

Buzzell, Gale a Rumett byli jedni z prvních autorů, kteří dokázali, že dobře organizovaná strategie vede k úspěchu firemních cílů a také k lepší ekonomické výkonnosti (Hong, Nguyen, 2020, s. 226). Toto prohlášení z 80. let má stejný obsah jako např. závěry Özsomera a Pruska (2000), Cacciolatti a Lee (2016).

Marketingová strategie v sektoru logistických služeb je nepochybně důležitá. V dnešním prostředí, kde se často rychle napodobují změny cen, propagace a produktu, může cesta k udržení konkurenční výhody spočívat ve změnách doplňkových služeb, jako je logistika. Využitím vynikajících a špičkových logistických služeb, které jsou složitě propojené s marketingovou strategií, mohou firmy potenciálně vytvářet a udržovat konkurenční výhodu. Kharabsheh, Jarrar a Simeonova (2014), Sahi, Gupta a Lonial (2016) upozorňují na dopad konkurentů na efektivitu marketingové strategie v kontextu dopravních a logistických organizací a upozorňují na potřebu spojit konkurenční a marketingovou strategii pro dosažení maximální výkonnosti.

### **3.3.1 Obsah a postup tvorby marketingové strategie**

Při tvorbě marketingové strategie lze použít tzv. 5C přístup (Jakubíková, 2013, s. 172):

- Customer needs: vymezení potřeb a zákazníků, na kterých se podnik zaměří,
- Company skills: identifikace klíčových kompetencí, nutných k uspokojení potřeb cílových zákazníků, SWOT analýza,

- Competition: analýza konkurence a definování konkurenčních výhod,
- Collaborators: spolupracovníci, strategické aliance,
- Context: analýza faktorů okolí, které limitují činnost podniku.

Obsah marketingové strategie může být definován také v následujících prvcích (Bielková, 2020):

- analýza trhu,
- analýza konkurence,
- determinace pozice na trhu,
- identifikace potenciálních zákazníků,
- definice marketingového mixu,
- marketingový plán (taktický dokument, určující konkrétní postupy a akce, které pomáhají splnit strategii),
- marketingový rozpočet.

Stručně řečeno, marketingová strategie musí odpovědět na otázky: co, kdy a jak se bude dělat k co nejefektivnějšímu dosažení cílů podniku a kolik to bude stát (Agzamov, Rakhmatullaeva, Giyazova, 2021, s. 2).

Implementace strategie potřebuje správné nastavení organizačních procesů, přizpůsobení firemní kultury a motivačního systému, alokaci zdrojů, zajištění informačních systémů a další činnosti napříč různými úrovněmi a oblastmi řízení. Součástí strategického řízení je proces evaluace a kontroly naplnění strategie (Jakubíková, 2013, s. 17).

V každém modelu tvorby marketingové strategie je důležitý princip – analytický přístup, opírající se o znalost vnějšího prostředí, potřeb cílových zákazníků, možností a schopností firmy, které ji umožňují nejlépe oslovit a uspokojit zákazníka (Jakubíková, 2013, s. 17).

Situace na trhu se poměrně často mění a proto musí být marketingová strategie pravidelně revidována, Efektivita marketingové strategie do značné míry také závisí na informační podpoře: kvalita a kvantita dostupných informací o aktuální situaci určují kvalitu samotného marketingu (Agzamov, Rakhmatullaeva, Giyazova, 2021, s. 2). Ze všeho výše



uvedeného lze usoudit, že informace o prostředí, které se získávají v rámci situační analýzy, jsou důležitým prvkem efektivní marketingové strategie.

Na základě zohledněných silných a slabých stránek podniku a vymezených hrozeb a příležitosti pomocí matice SWOT je možné stanovit vhodné marketingové strategie (Boukal a kol., 2013, s. 54).

### **Matice SWOT**

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym v 60.-70. letech 20. století na Standfordově univerzitě (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 106). Analýza vymezuje silné stránky (S) a slabé stránky (W) podniku (výsledky analýzy vnitřního prostředí), příležitosti (O) a hrozby (T) (výsledky analýzy vnějšího prostředí). Samotná analýza SWOT je velmi jednoduchá a je často kvůli této vlastnosti kritizována. Nicméně může tato analýza posloužit jako základ pro další strategické metody a lze její výsledky lépe interpretovat pomocí pokročilejších metod analýzy (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 106).

Pro vyhodnocení výsledků SWOT analýzy lze použít například metodu párového srovnání nebo matici faktorů SWOT (viz Tabulka 3). Lze tak navzájem porovnat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zjištěné výsledky pomáhají určit strategické priority (Boukal a kol., 2013, s. 54).

Tabulka 3 Určení strategie pomocí matice SWOT

	<b>S – silné stránky</b>	<b>W – slabé stránky</b>
<b>O – příležitosti</b>	<p><b>Strategie SO</b></p> <p>Využít silné stránky na získání konkurenční výhody</p>	<p><b>Strategie WO</b></p> <p>Překonat slabé stránky využitím příležitostí</p>
<b>T – hrozby</b>	<p><b>Strategie ST</b></p> <p>Využít silné stránky k odvrácení hrozeb</p>	<p><b>Strategie WT</b></p> <p>Minimalizovat náklady a čelit hrozbám</p>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Boukal a kol., 2013, s. 54

První kvadrant je nejpříznivější situace pro podnik, protože setkává s několika příležitostmi a zároveň má dostatečné množství silných stránek k využití těchto příležitostí. Pro podnik je v této situaci doporučena strategie SO (nebo „max-max“, agresivní růstová strategie) (Boukal a kol., 2013, s. 54). Například významnou znalost a pozitivní povědomí

o značce může podnik využít k usnadnění získání nových trhů. Dále pak vysoké zisky z prodeje na stávajících trzích může podnik investovat do rozvoje slibných technologií.

Druhý kvadrant znamená, že podnik má mnoho slabých stránek, ale v okolí jsou zjištěné významné příležitosti. Díky tímto příležitostem může podnik snížit nebo odstranit své slabiny. Jedná se strategii WO (turnaround strategie). Typickým příkladem je stáhnutí výrobků z trhu, který vyžaduje vysoké náklady na obsluhu a snižuje ziskovost firmy, a zaměření na nové trhy, kde se poptávka po výrobcích společnosti začala růst a kde je možné například zajistit levnou a spolehlivou distribuci (Boukal a kol., 2013, s. 54).

Třetí kvadrant znamená, že podnik má řadu silných stránek, ale v okolním prostředí vznikají významné hrozby (např. odliv koupěschopné poptávky, omezení podnikání vyplývající z nových zákonů apod.). Podnik musí tímto hrozbám včas bránit, ale kvůli tomu, že má určité výhody (např. dobré finanční zdraví podniku, loajální zákazníci, vysoká hodnota značky) může podnik zvolit diverzifikační strategii (Sedláčková, 2006, s. 92). Příkladem byla například změna zaměření mnoha podniků z offline trhů na online trhy v době koronavirové krize (Boukal a kol., 2013, s. 54).

Čtvrtý kvadrant WT ukazuje nejhorší situaci pro podnik: je dost slabý na to, aby čelil hrozbám pomocí diverzifikační strategie, proto je pro něho doporučeno použít obrannou strategii. Musí přežít těžkou dobu, pokusit minimalizovat své náklady a očekávat, kdy se hrozby ustoupí nebo objeví se nové příležitosti (Boukal a kol., 2013, s. 54).

Výsledky strategických analýz prostředí slouží jako základ pro tvorbu strategií podniku. Na úrovni taktického řízení se podnik zabývá plánováním konkrétních nástrojů, které použije k naplnění strategických záměrů (Boukal a kol., 2013, s. 54).

Po identifikaci trhu a shromáždění základních informací o něm je dalším krokem směr tržního programování, rozhodnutí o nástrojích a strategii, které splní potřeby zákazníků a výzvu konkurence. Marketingový mix nabízí optimální kombinaci všech marketingových složek, takže společnosti mohou realizovat cíle, například zisk, objem prodeje, podíl na trhu, návratnost investic atd. (Singh, 2012, s. 40).

### 3.3.2 STP proces

Segmentace zákazníků je klíčovým aspektem marketingových aktivit a správná segmentace má velký vliv na jakoukoli marketingovou strategii. Segmentace trhu poskytuje společnosti možnost cílení marketingových aktivit na správné skupiny. Segmentace trhu (je-li provedena správně) by měla společnosti zobrazit různé skupiny zákazníků na trhu a na základě konkrétních vlastností těchto skupin by společnost měla být schopna předvídat reakce na své marketingové aktivity. Kromě toho to umožňuje definovat priority mezi různými skupinami a určit, které z nich jsou pro společnost nejziskovější (Kotler, Keller, 2013, s. 252).

*„Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich. Segmenty se mohou lišit svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.“* (Jakubíková, 2013, s. 162).

Spotřebitele na trhu lze seskupovat a obsluhovat různými způsoby na základě geografických, demografických, psychografických a behaviorálních faktorů (Kotler, Keller, 2013, s. 252). Demografická segmentace zahrnuje takové charakteristiky zákazníků, jako jsou věk, rodinný stav, rasa, náboženství, zaměstnání nebo národnost. Geografická segmentace se dívá na zákaznický trh z hlediska velikosti teritoria, klimatu, dopravní dostupnosti, hustoty osídlení. Psychografická segmentace se opírá o data, jako jsou osobnostní rysy, zájmy, životní styl nebo hodnoty. Behaviorální segmentace se provádí podle rysů nákupního chování – např. frekvence nákupů, objem nákupu, vnímané hodnoty produktu atd. (Camilleri, 2017, s. 4-7). Tyto faktory jsou zásadní při segmentaci trhu a nejdůležitější je homogenita skupiny. Homogenita skupiny znamená, že skupina by měla mít podobné vlastnosti.

Existují také další přístupy k segmentaci, které využívají jiná kritéria rozdělení trhu na segmenty. Například je možná segmentace zákazníků podle adopte inovací (inovátor, vysoce adaptabilní, častá většina, pozdní většina, opozdilci), podle životních stylů (opatrní, samostatní, romantici, podnikaví, skauti, občané, moralisté aj.) (Jakubíková, 2013, s. 165-166). Metody strojového učení (machine learning) jsou v současné době také používány pro účely segmentace. Článek Yadegaridehkordi a kol. (2021) například prezentuje segmentaci

turistů podle jejich online recenzí, zveřejněných na portálu TripAdvisor, a pomáhá hotelům předpovědět a ovlivnit nákupní chování cestujících.

### **Výběr cílového trhu (zacílení)**

Jakmile je provedena segmentace trhu, společnost by si měla být vědoma potřeb a přání svých vybraných segmentů. Je v zájmu podniku identifikovat na trhu jakékoli nevyužitě potřeby (mezery na trhu), protože mohou existovat zákazníci, kterým konkurence nemusí dostatečně vyhovět (Jakubíková, 2013, s. 169). Poté je nutné identifikovat nejziskovější segmenty a rozhodnout, které segmenty budou obsluhovány. Tento proces se nazývá targeting (zacílení):

*„Zacílení (targeting) je proces, během něž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem.“* (Jakubíková, 2013, s. 169).

Volba cílového trhu je důležité rozhodnutí společnosti. Atraktivitu segmentů lze posoudit podle velikostí, ziskovostí, dostupností a dalších kritérií. Při výběru jednoho nebo více segmentů, který bude společnost obsluhovat, lze použít tři alternativy pokrytí trhu: nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing (Camilleri, 2017, s. 10).

Nediferencovaná marketingová strategie ignoruje jakékoli rozdíly na trhu. Tato strategie proto zahrnuje oslovení zákazníků jednou tržní nabídkou. V dnešní době jsou zákazníci stále náročnější z hlediska jejich potřeb a požadavků. Pro firmu bude obtížné vyvinout produkt nebo značku, která uspokojí všechny spotřebitele, kteří mohou mít různé potřeby, přání a očekávání (Camilleri, 2017, s. 10).

Diferencovaná marketingová strategie obvykle zahrnuje cílení na několik segmentů. Tato strategie marketingového pokrytí zahrnuje vývoj individuálních nabídek produktů nebo služeb a vytvoření marketingového mixu pro každý segment. Společnost by proto měla provést důkladný průzkum trhu, aby zjistila, jak může uspokojit své vybrané segmenty. To bude znamenat vyšší marketingové náklady než při nediferencované strategii. Proto je nesmírně důležité, aby se společnost rozhodla, které výhody produktu nebo služby mají zásadní význam pro její vybrané segmenty. Marketingoví manažeři by měli určit, zda při volbě diferencovaného marketingu dojde k významným maržím (Camilleri, 2017, s. 10).

Například letecká společnost může poskytovat oddělené odbavovací přepážky, pohodlné sezení pro cestující v první třídě, vynikající jídla za letu, ale přináší to vysoké náklady. Moderní letecké společnosti začaly omezovat nabídku těchto doplňkových služeb, protože bylo to neodůvodněno z pohledu řízení nákladů a výnosů (Camilleri, 2017, s. 10).

Společnosti s omezenými zdroji se obvykle zaměří pouze na jeden nebo několik malých segmentů trhů (koncentrovaný marketing). Firma může dokonce zacílit na konkrétní lidi nebo jednu firmu (Jakubíková, 2013, s. 169). Pokud je segment úspěšně vybrán, existuje možnost, že firma může dosáhnout vysoké návratnosti své investice. Tato forma marketingu však může zahrnovat také vysoce rizikový faktor. Pokud vybraný segment selže, může společnost utrpět tučné ztráty.

### **Umístění na trhu (positioning)**

Po výběru cílového trhu se firma zaměří na obsazení určité pozice v myslích zákazníků. Tento proces je označen názvem positioning (Jurášková, Hornák, 2012, s. 163).

„Positioning – proces zařazení, umístění výrobku, jeho značky, služby na trhu, jeho odlišení mezi produkty stejných výrobových skupin nebo návrh typické představy, kterou by měl produkt zaujmout v mysli spotřebitelů, resp. i způsob a stupeň jeho akceptace jednotlivými segmenty trhu.“ (Jurášková, Hornák, 2012, s. 163).

Klíčová kritéria, která jsou zvažována v procesu positioningu služeb jsou kvalita a cena. Kvalita říká zákazníkovi, co může od služby očekávat, a cena je tím, co službu mu přibližuje. Pomocí těchto dvou kritérií lze sestavit tzv. poziční mapu, která poskytuje přehled možných strategií (Vašítková, 2014, s. 55).

Positioning může být proveden i podle více kritérií, například (Vašítková, 2014, s. 56-57):

- positioning na základě specifické vlastnosti služby (v kurýrních službách může to být např. doručení balíčku ke kufru auta),
- positioning založený na určité výhodě nebo potřebě (např. sestavení individuálního harmonogramu vyzvednutí balíčků pro firmu),
- positioning podle frekvence užívání služby (firma nabízí služby především stálým zákazníkům, ale jednorázově může zvýšit počet uživatelů specifickou nabídkou),

- positioning zaměřený na určité segmenty (např. doprava pouze pro gastronomické podniky),
- positioning vůči konkurenci (např. nabídka většího rozsahu služeb než u přímého konkurenta),
- positioning podle kategorie služby (firma vytváří pozici ekologického přepravce, který využívá výhradně „zelenou“ energii a paliva).

## **4 Vlastní práce**

Účelem této části práce je analýza prostředí logistické společnosti DHL Express (Czech Republic), s.r.o. Je zaměřeno na identifikaci marketingového mixu služeb (7P), analýzu makroprostředí (STEP) a analýzu konkurence. Výsledkem analýz je zpracování EFE a IFE matice, které následně slouží k naplnění hlavního cíle práce a tvorbě návrhů pro marketingové strategie společnosti.

### **4.1 Charakteristika společnosti DHL Express (Czech Republic)**

DHL je mezinárodní společnost pro expresní doručování zboží a dokumentů, lídr světového logistického trhu. Její název je tvořen prvními písmeny příjmení její zakladatelů: Adriana Dalseyeho, Larry Hillblomu a Robertu Lynneho. Společnost byla založena v San Franciscu v roce 1969 za účelem přepravy dokumentů mezi San Franciskem a Honolulu. Zakladatelé netušili, že způsobili revoluci ve světě logistiky a že DHL brzy rozšíří svou síť po celém světě (DHL, 2022).

#### **4.1.1 Historie společnosti**

V roce 1998 společnost Deutsche Post začíná kupovat akcie DHL. V roce 2002 získal Deutsche Post majoritní podíl akcií a v současné době je společnost součástí skupiny Deutsche Post DHL. Sídlo společnosti se nachází v Bonnu (Německo) (DHL, 2022).

Dnes pro DHL pracuje cca 400 tisíc lidí ve více než 220 zemích. Společnost přepravuje více než 1,6 miliard zásilek ročně. Globální tržby společnosti činily 66 806 milionů eur v roce 2020 (DHL, 2022).

Na českém území začal DHL působit ještě v roce 1986 v tehdejším Československu pod hlavičkou firmy Čechofracht. Krátce po sametové revoluci se DHL osamostatnila a začala používat název DHL. První pobočka v ČR byla otevřena v roce 1990 na Karlíně v Praze. Díky akvizici ze strany DeutschePost, která byla završena v roce 2002, se logo firmy získalo svou moderní červeno-žlutou podobu (obrázek 7). Byly zavedeny moderní vozy Volkswagen a Mercedes, zvýšila se kapacita a rychlost přepravy zásilek (Euro.cz, 2016).

Obrázek 6 Logo společnosti DHL

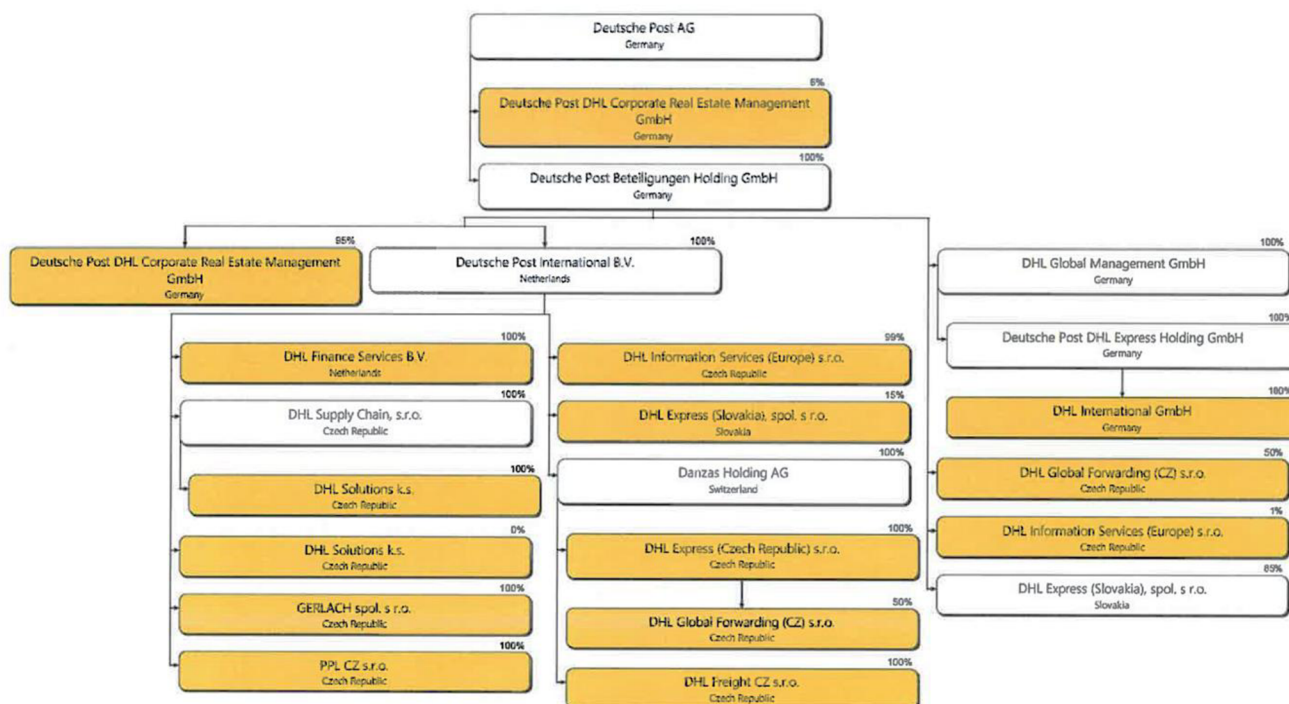


Zdroj: Dhl.com (2022).

#### 4.1.2 Struktura společnosti

V ČR působí DHL prostřednictvím široké sítě společností: DHL Express (Czech Republic) s.r.o., DHL Solutions k.s., DHL Global Forwarding (CZ) s.r.o., DHL Automotive s.r.o., DHL Supply Chain s.r.o., DHL Freight CZ, s.r.o., DHL Information Services (Europe) s.r.o. Mezi těmito společnostmi jsou rozděleny jednotlivé divize a služby. Je vytvořený složitý systém vztahů mezi těmito společnostmi, který zahrnuje rozdělení vlastnických podílů a vytváření podnájemních smluv. Obrázek 8 zachycuje vztahy českých společností v rámci německé skupiny Deutsche Post AG (DHL, 2022).

Obrázek 7 Vztahy DHL v rámci skupiny Deutsche Post AG



Zdroj: výroční zpráva DHL Express (Czech Republic) s.r.o. za rok 2020 (Justice.cz, 2021).

Společnost DHL působí na trzích B2C a B2B a její služby lze rozdělit do několik hlavních skupin:



- urgentní přeprava dokumentů a zboží (Express),
- logistika velkých a hodnotných zásilek (Global Forwarding),
- řízení dodavatelských řetězců (Supply Chain),
- standardní přeprava balíků a služby pro e-shopy (Parcel).

Služby DHL jsou podrobně popsány v rámci analýzy produktové politiky společnosti (kapitola 4.3.1 Marketingový mix).

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí společnosti je provedena v několika krocích. Zaprvé jsou vymezeny vlivy jednotlivých prvků makroprostředí (STEP analýza). Zadruhé je provedena analýza konkurence. Nakonec je sestavená EFE matice pro zhodnocení vlivů vnějšího faktorů na strategické záměry společnosti .

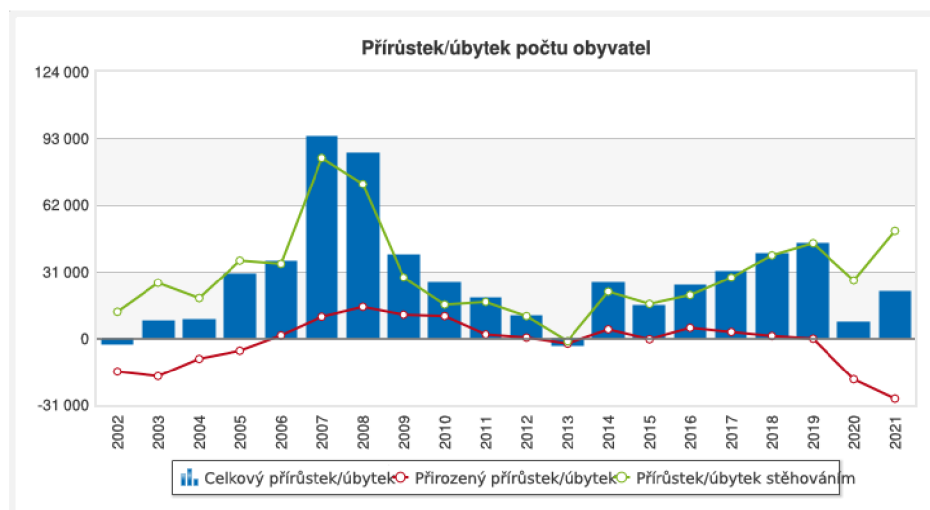
### **4.2.1 STEP analýza**

V rámci STEP analýzy je makroprostředí rozděleno do čtyř částí: sociální, technicko-technologické, ekonomické a politické.

#### **Sociální prostředí**

K 31. prosinci 2021 měla Česká republika 10 515 669 obyvatel (ČSÚ). Dynamiku populace země ilustruje obrázek 9. Velikost populace je zpravidla pozitivně ovlivňována přírůstkem stěhování. Přirozený přírůstek má méně významný vliv na přírůstek celkové populace. V letech 2002-2005 a 2020-2021 měl záporné hodnoty, a proto naopak negativně ovlivňoval velikost populace v zemi.

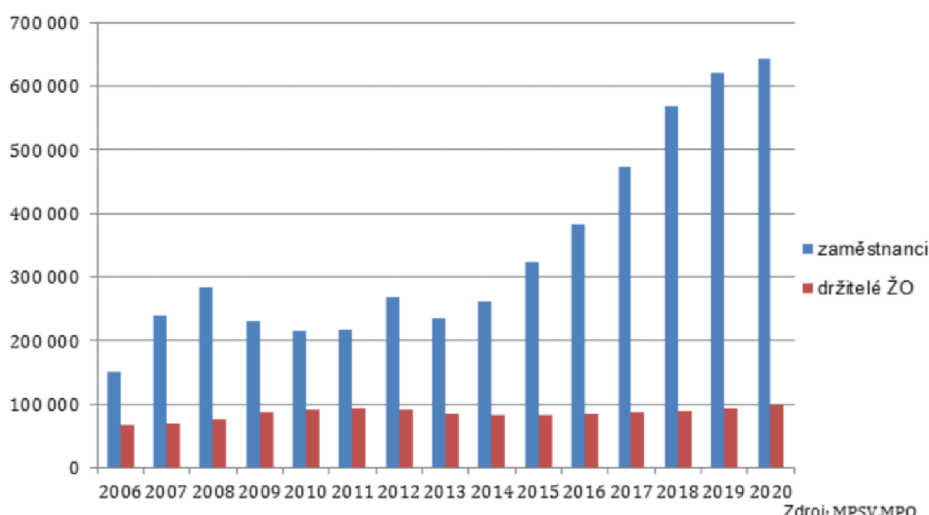
Obrázek 8 Přírůstek / úbytek počtu obyvatel v České republice, 2002-2021



Zdroj: ČSÚ (2022)

Počet cizinců v ČR přesáhl 634 tisíc lidí v roce 2020, což odpovídá 5,9% podílu na populaci země. Mezi nejvíce zastoupené skupiny cizinců v ČR tradičně patří občané Ukrajiny, Slovenska a Vietnamu. Zahraniční pracovníci hrají významnou roli na českém trhu práce, zejména v některých ekonomických odvětvích. Celkový počet zaměstnaných cizinců a držitelů živnostenských oprávnění (ŽO) v ČR dosáhl v roce 2020 hodnoty 741 967 osob (14,2% podíl na celkové zaměstnanosti země) (MPSV.MPO, 2021).

Obrázek 9 Zahraniční pracovníci v ČR (počet osob), 2006-2020



Zdroj: MPSV.MPO (2021)

Podle Indexu lidského rozvoje 2019, který zahrnuje kritéria jako dlouhověkost, znalosti, vzdělání a ekonomická životní úroveň, zaujímá Česká republika 27. místo ve světě,

což je nejvyšší skóre mezi zeměmi střední a východní Evropy indikující velmi vysokou úroveň lidského rozvoje (Country Economy, 2020).

Spotřebitelé v ČR jsou historicky citliví na cenu (Export.gov, 2018), ale kvalita je také důležitým faktorem výběru produktů (KPMG, 2022). To se projevuje znatelným posunem od levnějších značek ke známým značkám. Spotřebitelé stále více preferují ekologické, organické a zdravé zboží. Stále významnější „hlas“ společnosti nutí firmy k zodpovědnému podnikání (Tran a kol., 2019).

Na trhu logistických služeb je patrný růst požadavků zákazníků, kteří hodlají získat komplexní služby. Zejména na trhu B2C je vidět trend požadavků na to, aby přeprava zásilek byla realizována včas a spolehlivě, za nejnižší možné náklady jednou konkrétní společností (např. logistické centrum) (Kostrzewski a kol., 2021, s. 268).

### **Technicko-technologické prostředí**

Přechod na hybridní a elektrická auta je jedním z nejdůležitějších trendů současnosti. Konvenční zdroje energie – přírodní zdroje energie, jako jsou nafta, plyn, uhlí, nejsou nekonečné. Rostoucí spotřeba energie snižuje zásoby těchto přírodních zdrojů a způsobuje růst jejich cen na světových trzích. Geopolitickou hrozbou se stává ztráta energetické nezávislosti a rostoucí závislost vyspělých zemí na exportérech energetických zdrojů. Trend mobility s alternativním pohonem (hybrid, elektrická energie) je poháněn rostoucím ekologickým povědomím spotřebitelů, politickým hnutím a právní úpravou, které se snaží omezit rostoucí emise z dopravy a jiných ekonomických odvětví. Klimatické změny, spojené s rostoucími emisemi, se stávají globálním problémem. Do roku 2030 se Evropská unie (vč. ČR) zavázaly snížit emise skleníkových plynů nejméně o 40 % ve srovnání s rokem 1990 (Thanh, 2020).

Další trend v oblasti mobility – autonomní vozidla (AV), tj. vozidla bez řidičů. Výsledky indexu připravenosti zemí na autonomní vozidla (KPMG, 2019) říkají, že země rychle postupují směrem k budoucnosti s novým typem mobility. Ukazují, že se vlády zaměřují na podporu modernizace dopravy a na zajištění toho, aby inovace v osobních a nákladních automobilech bez řidiče přinášely skutečné výhody jejich společnostem. Podle nového průzkumu se pozice České republiky na světovém trhu autonomní mobility posiluje: v roce 2019 byla umístěna na 19. místo v ratingu připravenosti zemí na AV (KPMG, 2019). Kamiony bez řidiče mají nepravděpodobně největší význam pro oblast logistiky

(Trackmatrix, 2021). Rozvoj odvětví designu má také význam pro logistiku – např. návrh vozidel se zvětšenou kapacitou (Tran a kol., 2019, s. 424) nebo zefektivnění využití skladovacích prostorů.

Robotická automatizace nabývá na významu při obsluze skladů a manipulaci se zbožím. Inteligentní inventarizační roboty jsou vybaveni vším, co potřebují ke sledování zásob, jako jsou skenery kódů nebo RFID a wi-fi pro aktualizaci databáze v reálném čase (Trackmatrix, 2021). Tyto inovace souvisí také s dalším významným trendem – rozvojem Trace & Tracking Systems (Tran a kol., 2019). Jedná se zejména o hardwarové systémy (řešení pro tisk a etikety, monitorování a ověřování zásilek apod.) a softwarové systémy (aplikace pro správce skladu, dopravce, zákaznická oddělení). Trh řešení pro Trace & Tracking Systems byl oceněn na přibližně 2 542,5 milionů USD v roce 2020 a očekává se, že do roku 2027 dosáhne 4 314,1 milionů USD (Mordor Intelligence, 2022).

Další moderní technologie, které mají velký potenciál pro běžné uplatnění v logistických centrech jsou technologie vychystávání objednávek, např. pick-by-voice, pick-by-light, pick-by-frame, pick-by-watch atd. (Kostrzewski a kol., 2021, s. 270).

Pro různé oblasti řízení jsou významné nejrůznější informační systémy (IS), neboli integrované systémy řízení pro lepší rutinní plánování (Tran a kol., 2019, s. 424). Jsou používané např. v oblasti řízení vztahů se zákazníky, interní firemní komunikaci, plánování zásob, nákupů a prodeje, fakturaci a rozpočtování atd.

Přínosy implementace moderních technologií v logistice zahrnují rostoucí spokojenost zákazníků, snížení doby zpracování objednávky, zvýšení bezpečnosti, kvality služby, snížení nákladů a růst flexibility servisu. Výhody jsou však jednou stranou mince. Zavedení moderních technologií může být spojeno s hrozbami, jako např. značné časové náklady na zavedení technologií, selhání v zavedení technologií, ztráty citlivých dat a hackerské útoky, vysoké finanční náklady, rychlé napodobování konkurencí, růst provozních nákladů společností (Kostrzewski a kol., 2021, s. 272-273).

### **Ekonomické prostředí**

Česká republika je relativně stabilní tržní ekonomikou s jedním z nejvyšších temp růstu HDP a nejnižší mírou nezaměstnanosti v EU, ale její ekonomický růst je zranitelný

vůči klesající vnější poptávce kvůli její závislosti na exportu. Český export tvoří téměř 80 % HDP (Deloitte, 2020) a tvoří ho především automobilový průmysl, který je největším průmyslem v zemi. Diverzifikace exportu je součástí strategie národní ekonomiky, jak se vyhnout vysoké míře závislosti na exportu.

Ekonomické podmínky v ČR se v letech 2015-2019 výrazně zlepšily. Růst od roku 2015 byl podpořen financováním EU a nízkými cenami komodit. Růst HDP v roce 2015 dosáhl 5,4 % (ČSÚ, 2022). Následující rok se toto tempo zpomalilo kvůli novému rozpočtovému cyklu EU. V roce 2017 byla česká ekonomika jednou z nejsilnějších v EU (meziroční růst HDP činí 5,2 %) a míra nezaměstnanosti 2,9 %, což je jedna z nejnižších v EU. Postupem času se růst HDP zpomalil a nástup koronavirové krize v roce 2020 způsobil zpomalení zahraniční poptávky a pokles ekonomiky činil -5,8 % (World Bank, 2021). Přehled základních makroekonomických ukazatelů ČR v letech 2019-2021 je uveden v tabulce 4. Krize v roce 2020 se projevila v poklesu HDP, zahraničního obchodu, průmyslu, stavební produkce a služeb. Zvýšila se nepatrně míra nezaměstnanosti. Ohrožující pro ekonomiku je především růst inflace – růst cen energií, cen průmyslových výrobců a stavebních prací. Cena dovozu se v roce 2021 zvýšila více než cena vývozu, což je také negativním faktorem rozvoje ekonomiky.

Tabulka 4 Základní makroekonomické ukazatele ČR

<b>Ukazatel</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
HDP (mil. Kč, běžné ceny)	5 790 348	5 694 387	.
HDP na obyvatele v PPS	29 156	27 797	.
Tempo růstu HDP, %	3,0	-5,8	.
Výdaje na konečnou spotřebu, tempo růstu v %	2,6	-3,8	.
z toho: spotřeba domácností, tempo růstu, %	2,6	-7,0	.
Vývoz zboží a služeb	1,5	-6,9	.
Dovoz zboží a služeb	1,6	-6,8	.
Průmysl – tržby, tempo růstu, %	1,0	-6,1	10,5
Stavební produkce – tržby, tempo růstu, %	2,7	-6,2	1,6
Služby – tržby, tempo růstu, %	1,2	-11,7	7,3
Zemědělství – tržby, tempo růstu, %	1,9	.	.
Obecná míra nezaměstnanosti, %	2,0	2,6	.
Míra inflace (průměr), tempo růstu, %	2,8	3,2	3,8

Ceny průmyslových výrobců	2,6	0,1	7,1
Ceny stavebních prací	4,6	3,6	5,1
Ceny tržních služeb	2,6	2,1	1,3
Ceny zemědělských výrobců	4,9	-3,4	6,9
Ceny vývozu zboží	0,9	1,1	5,8
Ceny dovozu zboží	0,3	-1,1	6,1

Zdroj: ČSÚ (2022)

Pro mezinárodní podnikání je důležitý faktor měnového kurzu. Česká republika vstoupila do EU v roce 2004, ale do eurozóny dosud nevstoupila. Vývoj kurzu koruny vůči euru je ilustrován pomocí obrázku 11. Po značném oslabení koruny v roce 2020, kdy kurz dosahoval téměř 28 korun za eur, začalo posílení koruny, které pokračuje dodnes.

Obrázek 10 Kurz EUR/CZK



Zdroj: ČSÚ (2022).

Odvětví logistiky lze označit jako „tepnu národního hospodářství“, je základním odvětvím a důležitým pilířem rozvoje ekonomiky každé země. Rozvoj odvětví logistiky má významné dopady na prolomení bariér mezi regiony a snížení socio-ekonomických rozdílů v rozvoji regionů (Li & Chen, 2021).

Koronavirová krize se projevila v logistice především pozitivně kvůli značnému rozvoji odvětví e-commerce. Rostoucí poptávka po službách elektronických obchodů a přepravě zboží se projevila ve zvýšení poptávky po logistickým službám. Dopady koronavirové krize však tlačí i na růst poplatků za přepravu zboží: „*například v kontejnerové lodní přepravě narostly ceny v poslední době několikanásobně.*“ (Toman, 2021). Surovinová

krize vyvolává značné zdražování logistických služeb (ČTK, 2021) a výhled do budoucna není v tomto hledu optimistický. Významný problém, s nímž se odvětví logistiky v ČR potkává je nedostatek zaměstnanců (ČTK, 2021).

### **Politické prostředí**

Globální faktory politického prostředí, jako zejména váleční konflikty a sankce, jsou pro mezinárodní logistické společnosti velmi významné, protože vytváří to značné hrozby. Společnosti jsou nuceny omezit podnikání na různých trzích nebo upravit podmínky přepravy podle aktuální situace. Faktory evropského politického prostředí – jako Brexit a migrační krize jsou pro společnost zejména důležité. V souvislosti s Brexitem se jedná např. o změny celních pravidel.

Dále je třeba zohlednit specifické rysy českého politického prostředí.

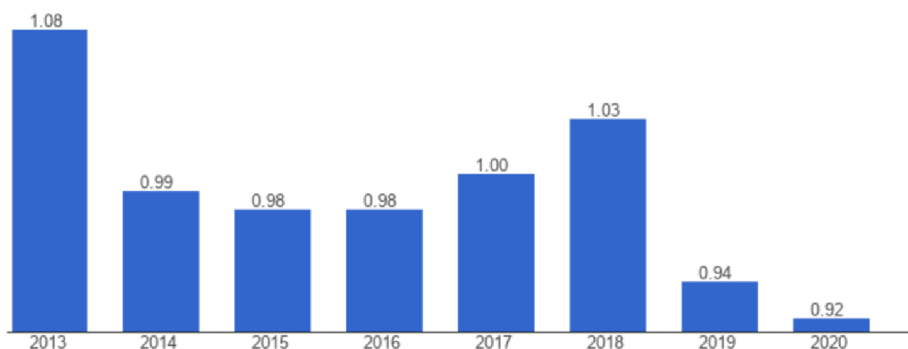
Česká republika je státem ve střední Evropě, který sousedí se Slovenskem, Rakouskem, Německem a Polskem. ČR byla první zemí střední a východní Evropy, která vstoupila do OECD (v roce 1995, Polsko – v roce 1996) a v roce 2004 vstoupila do Evropské unie.

Nejvyšším zákonodárným orgánem v ČR je Parlament, který se skládá ze dvou komor – Poslanecké sněmovny a Senátu. Komora se skládá z 200 poslanců volených na 4 roky. Volební systém do Poslanecké sněmovny Parlamentu, zastupitelstev krajů a obcí je založen na principech poměrného zastoupení. Většinový systém se používá pro volby do Senátu Parlamentu a volby prezidenta (MVČR, 2021).

Politickou situaci, kterou představuje vícestranný systém, lze označit za relativně stabilní, i když složení Parlamentu se v poslední době změnilo a dominantní strany jsou od roku 2021 ANO a SPOLU (CIA, 2022). Hlavní rozdíly v názorech s politickými oponenty, které způsobují mezistranickou soutěž, jsou dány postojem k různým ekonomickým a sociálním reformám.

Vývoj indexu politické stability ilustruje obrázek 12. Je patrné, že index nabývá kladných hodnot, což poukazuje na stabilní politický systém, ale jeho hodnota snižuje v letech 2019-2020, což je dáno zejména změnami ve složení parlamentu.

Obrázek 11 Index politické stability v ČR (-2,5 nízká stabilita, 2,5 vysoká stabilita), 2013-2020



Zdroj: The Global Economy (2022)

V České republice nejsou žádné vážné etnické nebo náboženské konfrontace, které by mohly lobbovat za politickou reprezentaci. Existuje několik extremistických hnutí, která však zůstávají na místní a regionální úrovni. Hlavním účelem těchto hnutí je čelit a kritizovat migraci, nespokojenost s politikou rozdělování migrantů do členských zemí EU a působit proti prohlubování evropské integrace (CIA, 2021).

Právní úprava podnikání v oblasti logistiky je v České republice dost rozsáhlá a přísná. Dodržování předpisů podniky je pečlivě kontrolováno vládními orgány. Vzhledem k členství ČR v EU, musí podniky na území ČR se také řídit evropskými předpisy. Důležité jsou zejména zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, který se mimo jiné týká provozování dopravy za účelem podnikání, stanovení pravidel pro mezinárodní dopravu, přepravu nebezpečných výrobků atd. Evropské Nařízení Rady (ES) č. 1186/2009 o systému Společenství pro osvobození od cla, stanoví osvobození od dovozního cla zásilky v hodnotě do 150 eur (s výjimkou alkoholických a tabákových výrobků).

Pro logistickou společnost jsou důležité mezinárodní obchodní podmínky jako jsou International Commercial Terms (Incoterms), zahrnují např. dopravní pravidla Delivered Duty Paid, která definují odpovědnost za rizika v rámci přepravy zboží pro odesilatele.




#### 4.2.2 Analýza konkurence

V ratingu nejlepších globálních logistických značek (Interbrand, 2022) lze najít tři značky: DHL, FedEx a UPS. Jsou to tři světově známí přepravce. Hodnota jejich značek se



však podle ratingu (Interbrand, 2022) liší: UPS a FedEx jsou na tom značně lepší než DHL (tabulka 5).

Tabulka 5 Porovnání globálních logistických značek podle ratingu Interband, 2022

Název	UPS	FedEx	DHL
Logo			
Hodnota značky (2022)	19 377 mil. USD	7 548 mil. USD	6 747 mil. USD
Růst hodnoty značky oproti roku 2021	+1 %	+2 %	+7 %
Místo v ratingu nejlepších globálních značek	29. místo	75. místo	80. místo

Zdroj: vlastní zpracování (Interband, 2022).

UPS a FedEx lze považovat za nejvýznamnější konkurenty DHL. TNT je další významný subjekt na globálním trhu. Je třeba upozornit na plánované spojení společností FedEx a TNT Express. Toto spojení vytvoří celosvětově silnou konkurenci v oblasti logistiky díky vzájemně se doplňujícím silným stránkám těchto firem (FedEx, 2015). Při zohlednění rysů konkurence na trhu je pro srovnání vybráno několik významných problémů, jako jsou: bezpečnost a pojištění, služby společnosti, environmentální politika. Na základě informací z internetu (především prohlášení společností o svém postavení), jsou uvedeny stručné charakteristiky velikosti a pozic konkurentů.

Z hlediska velikosti jsou všechny firmy – globální organizace, které působí ve více než 220 zemích a teritoriích. Z hlediska počtu zaměstnanců je však UPS největší společností.

DHL je jednoznačně lídrem na trhu expresních kurýrních služeb, přepravy cenných zásilek. Toto postavení vybudovala společnost díky dlouhé úspěšné historii expanze. UPS, stejně jako DHL, poskytuje služby přepravy od běžných zásilek až po logistiku, ale vybudovala své povědomí především díky poskytování nákladní dopravy nejrůznějšími typy vozidel a letadel. FedEx je mladší logistická společnost, je známá především svou leteckou nákladní přepravou. TNT se zabývá převážně expresní přepravou zásilek pro firemní zákazníky.

Tabulka 6 Srovnání konkurentů s DHL (největších společností) podle vybraných kritérií

	<b>DHL</b>	<b>UPS</b>	<b>FedEx</b>	<b>TNT</b>
Velikost, počet zaměstnanců	Mezinárodní velká společnost, pro kterou pracuje více než 400 tis. lidí ve více než 220 zemích a teritoriích	Mezinárodní velká společnost s 534 tis. pracovníků ve více než 200 zemích a teritoriích	Mezinárodní velká společnost s více než 500 tis. zaměstnanců v 220 zemích	
Pozice	Lídr na trhu expresních kurýrních služeb, přepravy cenných zásilek	Přední světový poskytovatel nákladní dopravy s přístupem k téměř jakémukoli druhu letadla nebo vozidla	Mladší logistická společnost	Přední světová služba expresního doručení na trhu B2B
Služby / logistika	Kurýrní služby, skladování a distribuce, nákladní doprava všech druhů, LTL, řízení dodavatelského řetězce, přeprava balíků, logistika pro e-shopy, drony	Technologie a služby pro správu přepravy, fakturace, sledování, mezinárodní přeprava, smluvní logistika, integrační technologie do IS a webu, drony atd.	Balíky, zásilky a expresní zásilky; nákladní přeprava; zajištění speciálních potřeb atd.	Časově kritická služba; express; speciální manipulace; nákladní přeprava
Bezpečnost / Pojištění	Celní-obchodní partnerství proti terorismu (C-TPAT); rostoucí síť vysoce zabezpečených míst po celém světě; satelitní síť; GPS	Pojištění odpovědnosti za auto; pojištění majetku; pojištění nákladu atd.	Pojištění odpovědnosti za auto; pojištění majetku; pojištění nákladu atd.	Reklamační program; Školící program „Správa bezpečně“
Environmentální politika, udržitelnost	Udržitelné letectví, karbonově neutrální budovy, Green last mile delivery, Green product portfolio a mnoho dalšího	Analýza dopadu uhlíku; návrh obalů a testovací laboratoř; řízení dopravy	Program udržitelnost a karbonově neutrální provoz do r. 2040, investice do výzkumu	Health and safety program, program snížení CO2

Zdroj: vlastní zpracování (DHL, 2022; UPS, 2022; Fedex, 2022; Fedex.Jobs, 2022; TNT, 2022)

Podle oficiální stránky UPS a oficiální stránky FedEx obě společnosti poskytují různé druhy ověření pojistné smlouvy. Oddělení řízení rizik UPS poskytuje např. pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla pro své zákazníky. FedEx může také nabídnout podobnou službu. Na internetu však nejsou k dispozici žádné informace, které by ukazovaly, zda má DHL podobnou službu.

Environmentální programy jsou „hitem“ mezi podniky, zejména v odvětvích, které jsou zodpovědné za obrovské emise a mají značný negativní dopad na životní prostředí. Environmentální strategie konkurentů jsou neustále aktualizovány a zahrnují různé dílčí programy a projekty. Logistické společnosti zkoumají dopady své činnosti z hlediska emisí. DHL a FedEx se zavázaly snížit nebo dokonce odstranit emise ze svého provozu a stát se karbonově neutrálními společnostmi. UPS a FedEx investují do výzkumu a vývoje v oblasti environmentálních projektů. TNT propojuje svůj ekologický program s programem zdraví a bezpečnosti na pracovišti, v dopravě atd.

Dále je třeba upozornit, že na trhu přepravních služeb působí řada dalších společností, které také zajišťují přepravu po celém světě (resp. po většině zemí a teritorií), ale mají menší velikost, méně zaměstnanců a poskytují menší rozsah služeb. Zpravidla neposkytují leteckou dopravu, ale používají jen pozemní způsoby přepravy zásilek a balíků. Porovnání těchto firem je provedeno v tabulce 7. Jsou použita stejná kritéria porovnání: velikost firmy a počet zaměstnanců, pozice na trhu, služby, podmínky bezpečnosti a pojištění, environmentální politika.

DPD je velmi populární balíková služba. Rostoucí popularnost a slibný budoucí rozvoj má český startup Zásilkovna, který se již přeměnil na globální platformu. GLS je spolehlivý přepravce, který působí na značně menším segmentu trhu než výše uvedené globální společnosti (DHL, FedEx, UPS). Logotypy společností jsou uvedeny na obrázku 13.

Obrázek 12 Logotypy společností DPD, Zásilkovna, GLS



Zdroj: převzato z webových stránek společností (DPD, 2022; Zásilkovna, 2022; GLS, 2022)

Tabulka 7 Srovnání konkurentů s DHL (menších společností) podle vybraných kritérií

	<b>DPD Group (+ Geis)</b>	<b>Zásilkovna (Packeta)</b>	<b>GLS</b>
Velikost, počet zaměstnanců	120 tis. zaměstnanců, s 70 tis. výdejních míst v 45 zemích. V ČR je 1300 pick-up pointů.	800 zaměstnanců, s více než 10 tis. výdejních míst. V ČR je 7300 výdejních míst a 2500 Z-boxů.	21 tis. zaměstnanců s 26 tis. výdejních míst v 41 zemích.
Pozice	Lídr na evropském trhu v přepravě balíků, díky akvizici Geis a spolupráce s Mediaprintem byla značně rozšířena síť	Rychle rostoucí přepravce, který je ovšem stále na malém segmentu balíkového trhu	Silná síť pro balíky, Evropa je klíčovým trhem
Služby / logistika	Přeprava balíků: business doručení, home doručení, out-of-home doručení, doručení potravin a léků	Přeprava balíků pro fyzické osoby: doručení domu, do vozu, do Z-boxu nebo výdejních míst; služby pro e-shopy	Kurýrní, expresní a balíkové služby, logistika (nákladní doprava, sběrné služby, skladování)
Bezpečnost / Pojištění	Pojištění zásilky do 50 tis. v ceně přepravy, sledování zásilky (informace o tom, v jakém depo a zemi se zásilka nachází)	Pojištění zásilky do určité sumy v ceně služby nebo jiné varianty za příplatek, reklamační servis	Pojištění deklarované hodnoty, paušální připojištění, navýšené pojistné krytí
Environmentální politika, udržitelnost	#1 na trhu dobrovolných uhlíkových kompenzací (CO2 neutrální společnost), strategie společenské odpovědnosti DrivingChange	V plánech je využití kol a vodíkové dopravy	ThinkGreen – snížení emisí, optimalizace nakládání s odpady, odpovědné využívání zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování (DPD, 2022; Zásilkovna, 2022; Slížek, 2020; GLS Group, 2022)

Společnost PPL – původně česká firma, která je od roku 2006 součástí skupiny Deutsche Post DHL. Dnes již není PPL konkurentem, ale partnerem DHL. Původně se PPL zabývala přepravou na trhu B2B, postupně se rozšířila i na přepravu pro soukromé zákazníky. PPL se specializuje také na velkokapacitní přepravu (až do 3 000 kg). Má širokou

sít' výdejních a podacích míst – PPL ParcelShopů. V ČR je jich přes 2100 (MediaGuru, 2021).

Zásilkovna je českou společností, která byla založena v roce 2010. Ze startupu se stala globální digitální platformou (pod hlavičkou Packeta Group), která doručuje zásilky do více než 30 zemí světa. Zásilkovna má 7300 vlastních výdejních míst v ČR a 2500 Z-boxů. Vlastní výdejní místa jsou také na Slovensku, v Rakousku a Rumunsku. Partnerská (externí) výdejní místa jsou ve všech zemích EU. Zásilkovna (Packeta) nabízí služby pro e-shopy a vlastní mobilní aplikaci. Společnost uvádí, že doručuje 98 % zásilek do druhého dne, což je její hlavní konkurenční výhodou. Využití služeb Zásilkovny je také velmi uživatelsky přátelské a je to „digitální inovátor“ (Zásilkovna, 2022).

GLS (General Logistics Systems) je úspěšná britská společnost (dnes má sídlo v Nizozemsku), založená v roce 1989, která má pobočky a expeduje zásilky do 41 zemí (Evropa, Spojené státy, Kanada). Po celém světě je 26 tisíc parcelshopů, 90 hubů a 1600 depo GLS, z toho v ČR se nachází 1000 parcelshopů, 28 dep a 800 vozů (GLS, 2022). Společnost přepravuje příležitostní a pravidelné zásilky. Přepravu lze objednat v síti parcelshopů a dep GLS nebo online pomocí aplikace e-Balík. Výhodou je rychlá doba doručení – v ČR je standardní doba do 24 hodin (ShipEx Magazín, 2021; GLS Group, 2022). Zákazníci na portálu Recenzer.cz (2022) je však uvedeno, že GLS občas nedodrží termíny pro doručení.

V tabulce 8 je provedeno porovnání hodnocení jednotlivých dopravců, které působí v ČR. Je uvedeno hodnocení odborníků na portálu Recenzer.cz (2022) a hodnocení uživatelů tohoto portálu. Nejlepší hodnocení je 10, nejhorší – 0. Posouzení je provedeno podle dvou kritérií: rychlost doručení a jednání se zákazníkem. Je patrné, že Zásilkovna a GLS jsou nejlépe hodnoceny odborníky portálu, zatímco hodnocení uživatelů je nejvyšší u GLS a DHL. Je také jasné, že uživatelé jsou značně méně spokojeni se službami dopravců, než to vyplývá z hodnocení odborníků. Hlavní problém, který zmiňují uživatelé, je nedodržení termínů doručení. Občas jsou uvedeny problémy s doručením, jako např. chybná adresa, poškození balíku, obtížná reklamáce a komunikace se zákaznickém centrem.

Dále je v tabulce uvedeno hodnocení společností podle uživatelů portálu Trustpilot (2022). Nejlepší hodnocení je 5, nejhorší – 0. V tomto ratingu jsou společnosti také hodnoceny spíše negativně a nejvyšší hodnocení mají DHL a Zásilkovna. Je třeba upozornit,

že hodnocení Zásilkovny je provedeno pouze na základě 2 zákaznických recenzí, proto výsledný rating není spolehlivý a vhodný k porovnání.

Tabulka 8 Srovnání hodnocení přepravců na portálu Recenzer.cz

	DHL	UPS	FedEx	TNT	DPD	Zásilkovna	GLS
Hodnocení portálu Recenzer	8	8	8,5	7,5	7,5	10	9,5
Hodnocení uživatelů portálu Recenzer	2,8	2,7	2,7	2,7	2,6	2,7	3,2
Hodnocení na portálu Trustpilot	1,7	1,2	1,2	1,2	1,2	2,9	1,7

Zdroj: vlastní zpracování (Recenzer.cz, 2022; Trustpilot, 2022)

Na závěr je třeba podotknout, že zákaznické hledisko na kvalitu služeb přepravců je velmi diskutabilní. Jsou to subjektivní názory, podmíněné vlastními zkušenostmi. Často recenze uvádí zákazníci, kteří byli s něčím nespokojeni, zatímco spokojení zákazníci se o sdílení svých zkušeností (pozitivních) nezajímají.

#### 4.2.3 EFE matice

EFE matice slouží pro vyhodnocení faktorů vnějšího prostředí společnosti DHL. Jsou zde použity výsledky provedených analýz – zejména STEP analýzy, analýzy konkurence, analýzy zákaznických recenzí. Prvním krokem pro tvorbu EFE matice je sestavení seznamu faktorů vnějšího prostředí podle těchto analýz. Dále k seznamu faktorů jsou přidány globální trendy, které ovlivňují odvětví logistiky. Jsou to globalizace, digitalizace, e-commerce a udržitelnost – čtyři trendy, které ovlivňují logistiku v současné době a budou ji ovlivňovat v budoucnu (Dhl.com, 2022). Strategie DHL do roku 2025 reaguje na tyto trendy, aby využila potenciál pro ziskový a dlouhodobý růst (Dhl.com, 2022).

Výsledný seznam (viz tabulka 9) obsahuje celkem 8 příležitostí (O1-O8) a 8 hrozeb (T1-T8). Výpočet váhy vnějších faktorů je proveden následovně:

- všechny faktory (O a T) jsou seřazeny podle významnosti od nejméně významného k nejvíce významnému. Takovým způsobem je vytvořeno určité pořadí, kde je na 1. místě nejméně významný faktor (migrační krize – v porovnání s ostatními faktory má menší potenciální dopady na podnik), na 16. místě – nejméně významný faktor (růst e-commerce – nejméně významná příležitost, která vyvolává expanzivní růst logistických služeb);

- je vypočítán součet:  $1+2+3+\dots+16 = 136$ ;
- váha každého faktoru je určena vydělením jeho místa v pořadí tímto součtem: např. pro nejvýznamnější faktor je to:  $16 / 136 = 0,118$ .

Dále jsou faktory posouzeny z hlediska vlivu na DHL. Hodnocení „1“ je přisuzováno nejvýznamnějším hrozbám, „2“ – méně významným hrozbám, „3“ – méně významným příležitostem, „4“ – významným příležitostem. Dalším krokem je vynásobení váhy tímto hodnocením vlivu. Vážený průměr = váha \* vliv (Boukal a kol., 2013, s. 54).

Tabulka 91 EFE matice

Faktor vnějšího prostředí	Pořadí	Váha	Vliv	Vážený poměr
O1 Růst e-commerce (růst B2B trhu)	16.	0,118	4	0,471
O2 Digitalizace, automatizace	12.	0,088	4	0,353
O3 Globální expanze na méně pokryté geografické trhy	11.	0,081	4	0,324
O4 Vysoký význam kvality pro spotřebitele v ČR	9.	0,066	4	0,265
O5 Vysoký rozvoj zahraničního obchodu v ČR	8.	0,059	3	0,176
O6 Udržitelnost	7.	0,051	3	0,154
O7 Hybridní a elektrická mobilita (příležitost k ekologické iniciativě)	6.	0,044	3	0,132
O8 Relativně stabilní politické prostředí v ČR	2.	0,015	3	0,044
T1 Stávající konkurence na trhu a její růst	15.	0,110	1	0,110
T2 Vysoká citlivost na cenu u spotřebitelů v ČR	14.	0,103	1	0,103
T3 Globalizační trendy, růst hrozby konkurence zahraničních značek	13.	0,096	1	0,096
T4 Rostoucí ceny (zejména ceny energie, paliva, materiálu)	10.	0,074	1	0,074
T5 Hybridní a elektrická mobilita (potřeba investic)	5.	0,037	2	0,074
T6 Pokles zahraničního obchodu v ČR	4.	0,029	2	0,059
T7 Brexit	3.	0,022	2	0,082
T8 Migrační krize	1.	0,007	2	0,015
<b>Celkem</b>		<b>1,000</b>	<b>40</b>	<b>3,33</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Součet vážených průměrů činí 3,33 a vyjadřuje silné strategické postavení společnosti DHL vůči vnějšímu prostředí. Společnost může využít mnoho příležitostí v okolí, které jsou schopny velmi pozitivně ovlivnit podnikání. Hrozby v okolí jsou, ale v porovnání s příležitostmi je jejich význam pro podnik nižší. Nicméně neznamená to, že by firma neměla věnovat pozornost sledování rizik a způsobům, jak se těchto rizik vyhnout.

### **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí je provedena podle nástrojů marketingového mixu 7P. Charakteristika jednotlivých oblastí marketingové politiky společnosti (produktové, cenové, distribuční atd.) umožňuje odhalit silné a slabé stránky vnitřního prostředí. Hodnocení vnitřního prostředí je provedeno pomocí matice IFE.

#### **4.3.1 Marketingový mix**

Marketingový mix služeb (model 7P) se skládá z následujících prvků: produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, procesy, lidé a fyzické prostředí.

##### **Produkt**

Produkt společnosti je vhodné popsat z hlediska klasifikace nabídky služeb a ze zákaznického pohledu na vlastnosti služeb. Je důležité také popsat značku společnosti, která je také součástí produktu.

Pro sektor logistiky, ve kterém DHL působí, je klíčové poskytnout různé alternativy služeb podle rozmanitosti produktů, které mají být přepravovány. DHL Logistics si klade za cíl nabízet svým zákazníkům různé možnosti služeb s 5 divizemi – DHL Express, DHL Global Forwarding, DHL Freight, DHL Supply Chain a DHL Parcel.

DHL Express, jeden z největších leteckých dopravců na světě, nabízí svým zákazníkům urgentní přepravu dokumentů a zboží „od dveří ke dveřím“ ve více než 220 zemích a teritoriích. K tomu má společnost smlouvu s více než 250 letadel. Výhodou služby DHL Express je možnost doručení v přesně stanovený čas a sledování trasy zásilky.

Divize DHL Global Forwarding nabízí svým zákazníkům kromě možností skladování a distribuce také možnosti letecké, námořní, železniční a silniční přepravy velkých a hodnotných zásilek.

DHL Freight je sub-sekcí divize Global Forwarding, ale zaměřuje se na silniční a železniční nákladní dopravu s LTL (méně než kamionové zatížení), FTL (plné kamionové zatížení) a intermodálními službami. Působí v Evropě, na Blízkém Východě a v severní Africe. Doba přepravy zásilek je obvykle od 2 do 5 dnů.

DHL Supply Chain poskytuje skladování, řízenou dopravu a služby s přidanou hodnotou. Jejím cílem je zvýšení efektivity dodavatelských řetězců klientů. K tomu používá



rozsáhlé znalosti jednotlivých trhů, standardů, ekologických norem a moderních technologií. DHL Supply Chain se stává logistickým partnerem podniků. Je to 3PL servis – outsourcing logistiky, který je v současné době poptáván mnohými firmami.

Divize DHL Parcel poskytuje vnitrostátní a mezinárodní služby standardní přepravy balíků pro firemní zákazníky a spotřebitele, logistiku pro e-shopy apod.

Charakteristiky zasílaného zboží a dodací lhůty jsou hlavními faktory při určování typu služby. Například přeprava drobných zásilek jednotlivých spotřebitelů se liší od přepravy chemikálií a léků, a to nejen z hlediska dodacích lhůt, ale také z hlediska způsobu přepravy a skladování (tj. přeprava a skladování s řízenou teplotou).

Zákazníci mohou využít standardizované, tradiční nebo speciálně navržené možnosti přepravy. Vzhledem k tomu, že cílem DHL je budovat dlouhodobá partnerství a poskytovat širokou škálu přepravních možností, společnost poskytuje různá průmyslová řešení zaměřená na různé oblasti, jako je letecký průmysl, automobilový průmysl, chemie, spotřebitelé, móda, zdravotnictví, maloobchod, technologie, výroba a obnovitelná energie. Existují také možnosti standardizovaných služeb; lze je však upravit dle konkrétních požadavků klientů. Kromě průmyslových řešení a speciálně navržených programů firma vyvíjí flexibilní možnosti standardizovaných služeb.

Značka DHL je silnou stránkou společnosti – je dobře známá na globálním trhu a je zárukou vysoké rychlosti, spolehlivosti a kvality logistického servisu. Podle globálního ratingu hodnoty značek je značka DHL na 177. místě v roce 2022, což znamená, že se její pozice zlepšila oproti roku 2021, kdy byla umístěna na 179. místě (BrandFinance, 2022). Podle jiného ratingu (Interbrand, 2022) je značka DHL na 80. místě mezi nejlepšími světovými značkami (je umístěna v ratingu vedle Canonu a Jack Daniel'su) a její hodnota činí 6 747 mil. USD (+7 % oproti roku 2021).

Logo a claim DHL („Excellence. Simply delivered“ – česky „Excelence. Jednoduše doručeno“) jsou konzistentně používány po celém světě. Společnost má vypracovaný podrobný standard využití logo a jeho variací jinými podniky, na cizích webových stránkách a v médiích. Veškeré obaly, palety, kontejnery, vozidla apod. jsou v DHL vytvořeny s dodržением společných rysů firemního stylu.

## Cena

U standardizovaných přepravních služeb DHL Logistics upřednostňuje implementaci strategie nákladově orientovaných cen. Rozhodování o konečné ceně je určeno přidáním procenta k nákladům jako marže. V souladu se stavem trhu v případě potřeby DHL Logistics implementuje konkurenční cenovou strategii a stanoví konečnou cenu v porovnání s konkurencí. Navíc, protože členové distribučního řetězce nastavují různé ceny pro různé destinace, liší se cena poskytované přepravní služby v závislosti na vzdálenosti destinace, celních podmínkách, ceně práce a paliva, bezpečnostní situace apod.

Společnost zavádí také prémiové ceny pro speciálně navržené služby pro individuální zákazníky nebo firmy. A naopak, prostřednictvím speciálních smluv nabízí DHL svým věrným zákazníkům a nejvýznamnějším společností na trhu speciální výhodné ceny.

Každoročně jsou ceny přepravy DHL zvyšovány v reakci na vývoj inflace dynamiku růstu administrativních nákladů spojených s regulatorními a bezpečnostními nařízeními. Navýšení cen je spojeno s potřebou investovat do mezinárodní přepravní sítě společnosti, inovací a zachování vysoké úrovně kvality služeb. V roce 2022 bude nárůst cen služeb DHL v ČR ve srovnání s rokem 2021 činit cca 5,9 % (DHL, 2021). V roce 2021 se jednalo o stejný meziroční nárůst (5,9 %), navíc došlo ke zvýšení příplatku za obtížně manipulovatelné zboží na 4 500 Kč / 1 paleta (DHL, 2020).

Cenové strategie jsou vyvíjeny ve firmě produktovými manažery pro konkrétní regiony společně s řediteli poboček. Vliv na konečnou cenu mají i pracovníci zákaznického servisu, které bezprostředně komunikují se zákazníky a domlouvají se na detailech smlouvy. Různé slevy a palivové příplatky mohou být určeny přímo pracovníkem zákaznického servisu, ale v případě větších slev nebo příplatku je zpravidla nutný souhlas manažera.

Na webu je dostupná online kalkulačka ceny přepravy – rychlá cenová nabídka pro soukromé zákazníky. Pro pravidelnou přepravu a firemní zákazníky je cena sjednána vždy individuálně po komunikaci s firmou. V tabulce níže je provedena vzorová kalkulace ceny přepravy dokumentů a balíku z Prahy do Berlína (Německo) a Varšavy (Polsko) v pracovní dny. Jedná se o dokumenty v obálce 35 x 27,5 x 2 cm (všechny obálky tohoto typu jsou fakturovány na základě hmotnosti 0,5 kg) a zboží v krabici o velikosti 34 x 19 x 11 cm (fakturovaná váha 1,5 kg). Online kalkulačka ukazuje, že zboží bude doručeno za 2 dny do Berlína a následující pracovní den do Varšavy. V případě podání online nebo objednání

telefonicky, které jsou dražší než podání online, je zaručeno doručení zásilky v uvedený den ráno. V případě osobního podání může být doručení realizováno během celého pracovního dne. Cena je uvedena včetně DPH a je poměrně. Je patrné, že ceny doručení do Polska je nižší než do Německa v případě objednání zásilky online nebo telefonicky. Osobní podání je výhodnější z hlediska ceny, ale je méně výhodné z hlediska termínu doručení.

Tabulka 10 Vzorová kalkulace ceny pro doručení zásilky / balíku z Prahy do Berlína / Varšavy pro soukromého zákazníka

Způsob podání (pondělí ráno)	Termín doručení do Berlínu	Cena přepravy (vč. DPH)	
		Zásilka (dokumenty)	Balík
Podání osobně	Středa, do konce dne	1 050 Kč	1 630 Kč
Připravit zásilku online	Středa, v 9:00	1 830 Kč	2 416 Kč
Objednat telefonicky	Středa, v 9:00	3 635 Kč	5 100 Kč
Způsob podání (pondělí ráno)	Termín doručení do Varšavy	Cena přepravy (vč. DPH)	
		Zásilka (dokumenty)	Balík
Podání osobně	Úterý, do konce dne	1 050 Kč	1 630 Kč
Připravit zásilku online	Úterý, v 12:00	1 164 Kč	1 750 Kč
Objednat telefonicky	Úterý, v 12:00	2 813 Kč	4 279 Kč

Zdroj: vlastní zpracování pomocí online kalkulačky MyDHL.express.dhl (2022)

## Distribuce

DHL má vlastní logistickou síť a také pobočky po celém světě. Rozsah a kvalita struktury této sítě umožňuje firmě poskytovat služby maximálně efektivně (z hlediska nákladů, spolehlivosti, času). Společnost má k dispozici 105 955 vozidel, 16 700 elektrokol a elektrických koloběžek. Divize DHL Express má flotilu z více než 250 letadel. Divize DHL Freight má k dispozici 180 terminálů (z toho 20 terminálů jsou v ČR), divize DHL Supply Chain – 2 590 terminálů a skladů. Celkem je v ČR umístěno přes 400 poboček DHL – tzv. ServicePointů (DHL, 2022).

Pokud jde o kritéria výběru členů distribučních kanálů, DHL vybírá je na základě několika kritérií, jako je kvalita služeb, náklady a vybavení/zařízení. Některé zásilky zákazníků mohou vyžadovat speciální vybavení a přepravu. Například, když se přepravuje zboží podléhající zkáze, jako jsou chemikálie nebo potraviny, jsou vybrány přepravní

společnosti, které nabízejí možnosti chlazení, nebo pro přepravu nebezpečných materiálů jsou vybrány ty letecké společnosti, které mají povolení k přepravě nebezpečného materiálu.

### **Marketingová komunikace**

Dlouhodobým cílem marketingové komunikace společnosti DHL je zvýšení povědomí o značce DHL jako lídru a nejlepšího poskytovatele logistických služeb na globálním trhu. V návaznosti na aktuální trendy se vytváří cíle pro podporu image značky jako spolehlivého přepravce s rozvíjícím se segmentu e-commerce, digitálního lídra, společensky zodpovědné firmy. Důležitým úkolem v řízení marketingové komunikace DHL je sběr rozsáhlých dat o zákaznících, jejich preferencích a chování. Tato data zajišťují marketingové oddělení společnosti informacemi, nezbytnými pro plánování produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky.

DHL obvykle preferuje komunikaci svých služeb prostřednictvím televizní reklamy. Komunikační kampaně zpravidla zahrnují televizní spoty, a také reklamu v tisku a na internetu. Poslední globální kampaň, která byla zahájena v srpnu 2021 měla za cíl podpořit značku DHL jako spolehlivého poskytovatele přepravy v rostoucím odvětví e-commerce. Generální ředitel DHL Express John Pearson uvádí: *„Právě nabídka expresního doručování je výhodná pro rychle se rozvíjející e-commerce a může zvýšit nákupní aktivitu a loajalitu spotřebitelů.“* (Pearson in: MediaGuru, 2021). Kreativní koncept kampaně byl vytvořen agenturou 180Amsterdam a česká adaptace video spotu byla provedena R. Říčařem. Video spot vypráví příběh nákupu online od raných dob až po moderní dobu (Obrázek 14).

Obrázek 14 Video spot DHL pro kampaň 2021



Zdroj: MediaGuru (2021)

Kromě toho má DHL několik sponzorských smluv pro některé z nejexkluzivnějších celosvětových akcí, jako je Formula 1 (DHL již téměř 40 let zajišťuje dodávku závodních vozů, paliva a vybavení), Mistrovství světa v ragby v letech 2011 a 2015, Fashion Week v Milánu, Tokiu, Sydney a Moskvě, Gewandhaus Orchestra a Barclays Premiere League. Tato sponzorství pečlivě vybírá DHL se záměrem odrážet hodnoty společnosti. Například důvod, proč být sponzorem IMG Fashion Week, je uveden jako vztah mezi jedním z hesel DHL „Uděláno na míru“ a módním průmyslem.

Reklama prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků a tradičních médií je doplněna o nástroje Public relations s cílem vytvářet pozitivní image firmy na trhu a ve společnosti, nejlépe prostřednictvím tiskových zpráv a příspěvků. V této oblasti DHL také ukazuje své závazky vůči společensky odpovědnému chování, jako např. projekty „Go Green“, „Go Help“, „Go Teach“ aj.

Časopis Delivered obsahuje aktuální informace o moderních logistických řešeních a trendech v různých odvětvích ekonomiky a technologií. Tři nejpopulárnější články Delivered z roku 2021 byly například o tom, jak bude vypadat pracovní místo zaměstnanec v budoucnu, o elektrických letadlech a logistice vakcín (DHL, 2021). Tištěná verze časopisu vychází pětkrát ročně, internetová verze časopisu je aktualizována průběžně.

Věrnostní program je důležitou výhodou nabídky DHL. Jak již bylo zmíněno v rámci charakteristiky produktů společnosti, firemním zákazníkům a jednotlivcům, které poptávají služby DHL opakovaně jsou nabízeny individuální výhodnější ceny.

Soutěže pro zákazníky vyhlašuje společnost jen občas. Obvykle souvisí s nějakou událostí nebo novou smlouvou o sponzorství a jsou řešeny na lokální úrovni (na úrovni státu nebo regionu působení DHL). Například britský DHL vyhlásil v červenci 2021 soutěž pro fanoušky ragby klubu British & Irish Lions a možnost vyhrát „zážitek ze stadionu“ – doručení balíčku s replikou dresu, grilovacím náradím nebo prapory v den zápasu (DHL.co.uk, 2021).

Pro interní komunikaci firmy (s vlastními zaměstnanci) slouží intranet DHL, který nabízí informace o společnosti, její aktuálním dění, organizačních změnách, systému motivace a odměňování pracovníků. Intranet umožňuje jednostrannou elektronickou komunikaci uvnitř firmy prostřednictvím rozesílání newsletterů. Pro oboustrannou komunikaci (dialog) slouží firemní sociální síť Yammer.com.

Sociální média jako Facebook, Twitter, Instagram a YouTube jsou v současné době nedílnou součástí marketingové komunikace společnosti. Příspěvky na sociálních sítích jsou vynikajícím komunikačním nástrojem pro spojení a budování vztahů se zákazníky, proto DHL vytvořila určitá pravidla / doporučení pro publikování obsahu na sociálních sítích, které umožňují nejlépe podporovat image a viditelnost značky. Je to důležitý krok pro zajištění určitého standardů v komunikaci globální společnosti. Před publikování příspěvku na sociální síti musí autor / pracovník / pobočka / partner DHL ujistit, zda odpověděl na následující otázky ve třech oblastech:

- zpráva: odpovídá zpráva společným hodnotám a zásadám značky DHL? Odpovídá to osobnosti značky?
- kvalita: jsou použity vysoce kvalitní obrázky? Je pravopis a gramatika správná? Byly ověřeny fakta v příspěvku?
- branding: byly dodrženy pravidla firemního designu před vytvořením příspěvku? Rozvržení, typografie a výběr barev musí být v souladu s designem značky.

Cílem marketingové komunikace DHL na sociálních sítích je: být spolehlivým online kanálem pro zákazníky DHL, kteří budou dostávat podporu v otázkách souvisejících se službami, reagovat na dotazy a stížnosti včas a přesouvat konverzace se zákazníky do offline a do tradičního kanálu zákaznických služeb. Veškerá úsilí by měla zvýšit vyjádřený pozitivní sentiment a v průběhu času snížit negativní, a zároveň splnit a překročit stanovené KPI (DHL, 2014).

Na Facebooku má DHL spoustu účtů, například: DHL (oficiální globální stránka, má téměř 1,4 milionů sledujících), DHL Express (globální stránka divize Express s 267,6 tisíci sledujících), DHL Express Czech Republic (stránka divize Express pro český trh, která ovšem má jen necelých 3 tisíce sledujících) a DHL Supply Chain CZ (stránka další divize společnosti na českém trhu, ještě s menším počtem sledujících – cca 2,2 tisíce). Příspěvky na těchto stránkách odpovídají stanoveným doporučením a pravidlům firemní kultury na sociálních sítích. Firma se snaží působit jako profesionál, který je otevřený ke komunikaci s empatií a úctou. Je patrné, že firma reaguje na všechny komentáře od uživatelů – negativní i pozitivní, v různých jazycích.

Na Twitteru má DHL také mnoho různých účtů, které se týkají nejen globálních nebo regionálních divizí společností, ale i dalších aspektů činností – např. DHL Motorsports, DHL eCommerce Solutions, DHL Fashion, DHL Rugby.

Instagram je firmou DHL využíván relativně méně než jiné sociální sítě, např. než Facebook. Pro porovnání – na Instagramu je oficiální účet DHL (dhl\_global) sledován 144 tisíci sledujícími, český profil DHL (dhlexpressczechrepublic) má pouze 1 808 sledujících.

## **Lidé**

Jak už bylo uvedeno v rámci základní charakteristiky společnosti, společnost DHL zaměstnává přibližně 400 tisíc lidí po celém světě (Dhl.com, 2022).

*„Budoucnost naší společnosti a její úspěch však závisí nejen na našich zákaznících, ale především na našich zaměstnancích, protože jsou to právě oni, kdo plní v barvách DHL ta nejdůležitější přání našich zákazníků.“* (Drnec in: Euro.cz, 2016).

Být preferovaným zaměstnavatelem je jedním ze tří cílů skupin Deutsche Post DHL Group (Dhl.com, 2022).

Společnost DHL věnuje vysokou pozornost vytváření povědomí atraktivního zaměstnavatele, pečuje o vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Před zahájením práce musí nový zaměstnanec projít adaptačním programem, který trvá tři měsíce a zahrnuje školení o firemních pravidlech – Kodexu chování, Politice zajišťování informací, pravidel adaptace na hospodářskou soutěž a kodexu boje proti korupce. Samostatně všichni zaměstnanci absolvují školení, která souvisí s jejich odděleními, tj. MS Office, komunikační techniky, multidimenzionální vedení atd. Navíc, protože společnost používá IT program na bázi SAP, všichni zaměstnanci absolvují školení týkající se používání systému Interalia. Je třeba také poznamenat, že další odborná školení jsou organizována v souladu s potřebami oddělení, jako je prodej, produkt, vztahy se zákazníky a provoz.

V České republice provádí společnost školení, s důrazem na koučovací přístup a poskytování zpětné vazby, v rámci programu „Certifikovaný mezinárodní manažer – supervisor“. V roce 2020 se však počet firemních školení klesl z důvodu situace kolem koronaviru. Některá školení byla převedena do online formy, např. Leadership Attributes.

Výsledky pravidelných průzkumů názorů zaměstnanců jsou používány pro úpravy motivačních programů. V roce 2020 bylo například zaměřeno na posílení zaměstnanecké sounáležitosti a zatraktivnění některých zaměstnaneckých benefitů (byla např. sníženy ceny Multisport karty). Byly rozšířeny možnosti využití Cafeterie systému – byla zavedena multifunkční karta, která načítá body z Cafeteria systému a zároveň slouží jako elektronická stravenka. V letě 2020 byl zaměstnancům vyplácen speciální COVID bonus.

Ve společnosti je zaveden systém oceňování zaměstnanců, který určuje nejlepší pracovníky a manažery v nominacích Zaměstnanec čtvrtletí a Zaměstnanec roku. V roce 2020 získala divize Express prestižní zaměstnaneckou značku „Top Employer“, což poukazuje na vysoké standardy v oblasti řízení lidských zdrojů, a zároveň byla nově certifikovaná jako nejlepší místo pro práci - „Great Place to Work“.

## **Procesy**

Společnost se snaží zajistit maximální stabilitu procesů pomocí různých certifikací – např. ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001. Pravidelně prochází společnost recertifikacemi, audity kvality a aktualizací standardů dle platných norem.

DHL dbá na integraci počítačových programů pro měření zákaznické spokojenosti a možnost informovat zákazníky o procesech. Prostřednictvím programu Soft Trans společnost měří dobu manipulace s nákladem. Problémy s manipulací s nákladem jsou v určitých časových obdobích měřeny prostřednictvím dotazníků.

Stížnosti a názory zákazníků jsou rutinně zaznamenávány. Přijaté stížnosti jsou kategorizovány podle souvisejících témat a společnost se snaží vyvíjet řešení, která co nejrychleji uspokojí požadavky zákazníků, aby nedocházelo ke ztrátám zákazníků. V podobném duchu se používá program I-sell pro evidenci návštěv zákazníků a hlášení o prodeji. Za nápravu jakéhokoli provozního problému přebírá DHL dodatečné náklady, aby ulevila a udržela loajalitu zákazníků. Každý vzniklý problém je zaznamenáván do systému a zákazníci jsou informováni o postupu řešení. Prostřednictvím tohoto systému mohou sledovat stav přepravy nebo fázi řešení. I když je to chyba zákazníka, DHL se snaží problém vyřešit co nejdříve s co nejnižšími dodatečnými náklady, které se zákazníkovi projeví. Pokud dojde k problému poté, co DHL doručí zásilku svým klientů poskytovateli služeb letecké

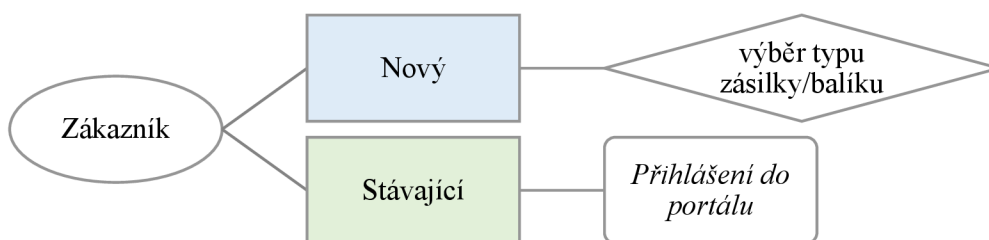


přepravy, společnost zahájí reklamaci a v případě jakékoli vzniklé škody nebo ztráty je s dopravcem dodržován právní proces, který je uveden na zadní straně nákladního listu.

Automatizaci procesů v oblasti, kde dochází k interakci se zákazníkem, je věnována velká pozornost ve firmě. Vzhledem k globálnímu působení společnosti a velké nabídce služeb se firma snaží standardizovat postup přijetí, zpracování a realizace objednávek zákazníků po celém světě. Dále jsou vytvořena schémata procesů na příkladu tvorby objednávky zákazníkem. Jednotlivými kroky prochází zákazník na webu společnosti – vybírá služby a jejich specifické rysy, podle toho postupuje zákazník do komunikace se zákaznickým oddělením nebo přímé objednání služby online.

V prvním kroku (Obrázek 15) musí zákazník uvést – zda je novým zákazníkem firmy a provádí objednávku poprvé nebo je stávajícím zákazníkem a může se přihlásit do osobního profilu na portálu.

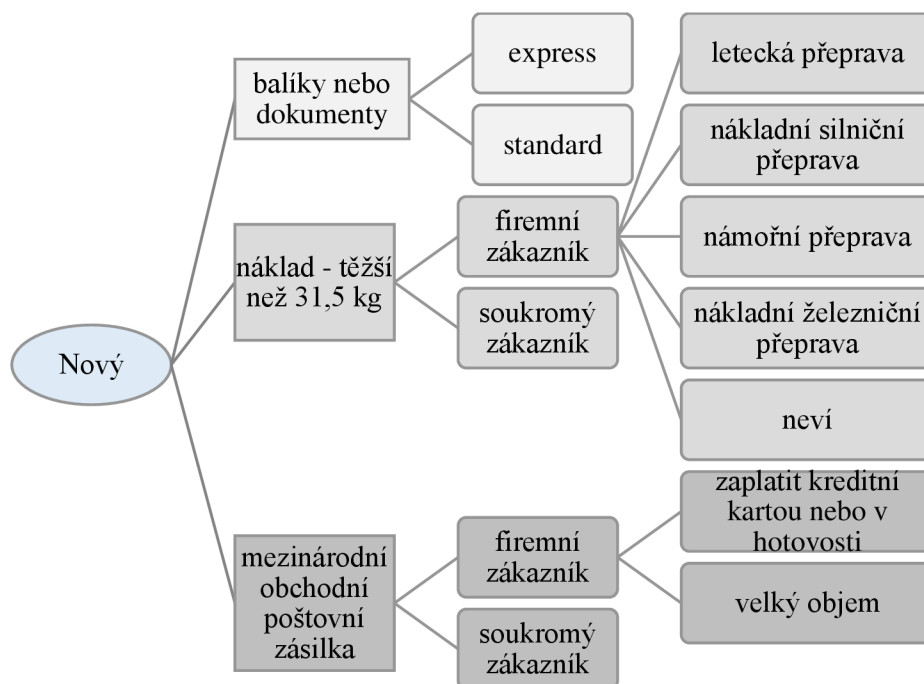
Obrázek 15 Proces výběru služby novým / stávajícím zákazníkem



Zdroj: vlastní zpracování.

Obrázek 16 ilustruje další kroky, kterými prochází proces tvorby objednávky na příkladu nového zákazníka. Uvádí typ zásilky, frekvence přepravy a preferovaný typ dopravy (v případě přepravy nákladu).

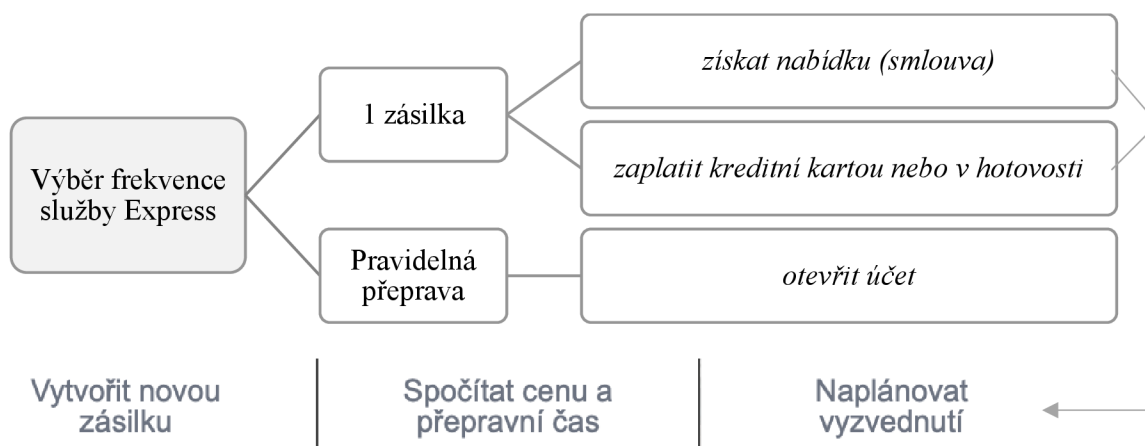
Obrázek 16 Výběr typu zásilky / balíku novým zákazníkem



Zdroj: vlastní zpracování.

Následující schémata uvádí postup procesu při výběru různých typů služeb, uvedených na obrázku výše. Například při výběru služby Express pro odeslání 1 zásilky je zákazník přesměrován do výběru jedné z automatických funkcí: tvorba nové zásilky online, kalkulace ceny a přepravního času nebo plánování vyzvednutí. V případě poptávky pravidelné přepravy bude zákazníkovi nabízena smlouva s výhodnými a individuálně naplánovanými podmínkami.

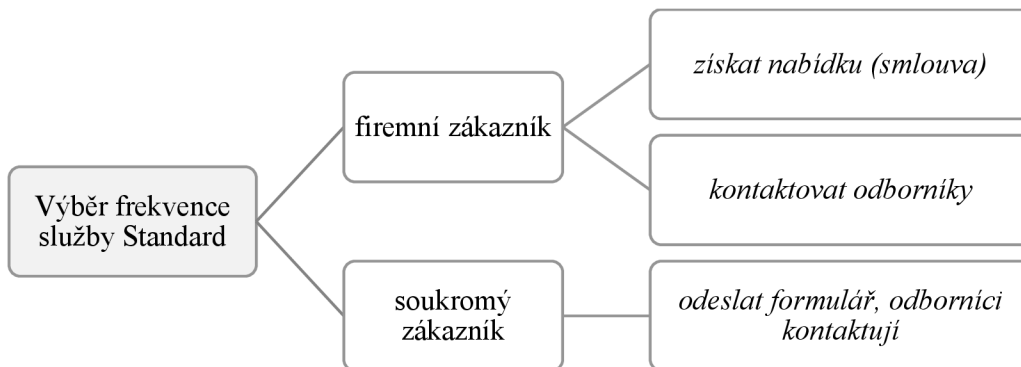
Obrázek 17 Odeslání zásilky Express



Zdroj: vlastní zpracování.

Zákazníci v ČR, kteří potřebují přepravu Standard jsou přesměrováni do partnera DHL – služby PPL. Všechny možnosti, které vidí firemní a soukromí zákazníci po výběru služby Standard (Obrázek 18), končí přesměrováním na službu PPL.

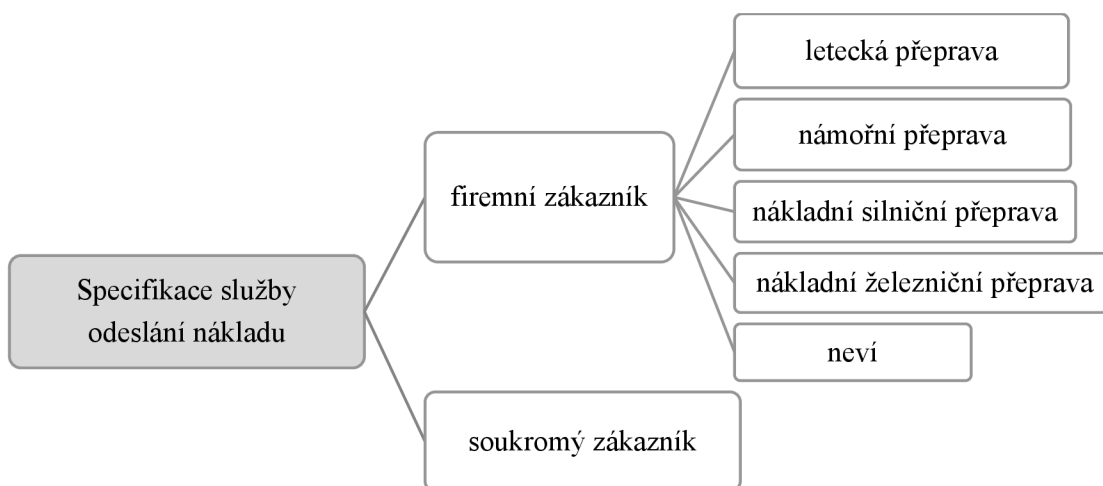
Obrázek 18 Odeslání zásilky Standard



Zdroj: vlastní zpracování.

Po výběru nákladní přepravy (Obrázek 19) jsou zákazníci přesměrováni na formulář specifikace služby, kde je třeba uvést požadovaný způsob vyzvednutí nákladu a doručení koncovému příjemci (vlastní nebo firmou DHL), charakteristiku nákladu, speciální požadavky na přepravu nákladu, adresy odesilatele a příjemce, fakturační adresu apod. Ve většině případů získává zákazník personalizovanou nabídku na e-mail. Informace, které specifikuje prostřednictvím online formuláře, však usnadňují zpracování objednávky zákaznickým oddělením.

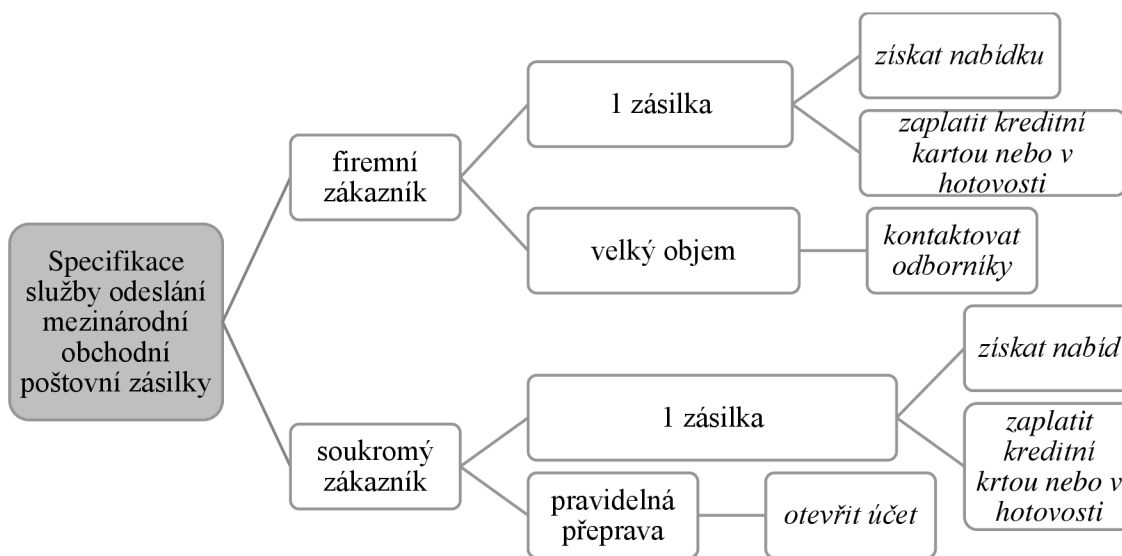
Obrázek 1913 Odeslání nákladu



Zdroj: vlastní zpracování.

Postup při odeslání objednávky na přepravu mezinárodní obchodní zásilky se moc neliší od procesu objednávek služeb Express a Standard. Zákazník je přeměřován na stránku, kde může vytvořit novou zásilku online, spočítat její cenu a naplánovat doručení. V případě specifických požadavků nebo pravidelné dopravy je zákazníkovi nabízeno založit účet nebo kontaktovat zákaznické oddělení.

Obrázek 20 Odeslání mezinárodní obchodní poštovní zásilky



Zdroj: vlastní zpracování.

Řízení procesů je důležitým faktorem efektivní logistiky a vysoké kvality služeb DHL. Digitalizace a rozvoj technologií jsou jednou ze strategických priorit společnosti, které používá v managementu procesů.

### Fyzické prostředí

Protože firemní identitu posilují loga a symboly, používá DHL své široce známé logo, červený nápis DHL na žlutě zbarvené bázi a žlutou barvu na jejích nákladních automobilech, obalových materiálech a budovách. Navíc společnost klade velký důraz na design svých webových stránek, brožur, vizitek a dokonce i faktur. Jsou vytvořeny podle pečlivě vybraných návrhů a odrážejí identitu značky DHL se žlutým logem a napsaným názvem společnosti.

Pro zaměstnance na interních provozních odděleních neexistuje dress code z důvodu, že nekomunikují přímo se zákazníky. Vzhledem k tomu, že společnost věří, že absence

přísného dress code pro tyto zaměstnance zvyšuje jejich výkonnost, jsou zaměstnanci na interních provozních odděleních schopni se obléknout business casual styl. Zaměstnanci, kteří pracují v obchodních, provozních a personálních odděleních a zaměstnanci, kteří se účastní návštěv u zákazníků, jsou však povinni dodržovat písemný dress code.

#### 4.3.2 IFE matice

Výsledky analýzy vnitřního prostředí jsou použity pro tvorbu IFE matice (viz Tabulka 11). Postup výpočtu je stejný, jako u tvorby EFE matice (kapitola 4.2.3), jenom hodnocení vlivu faktorů je zde následující: „4“ – významná silná stránka, „3“ – méně významná silná stránka, „2“ – méně významná slabá stránka, „1“ – významná slabá stránka.

Tabulka 21 IFE matice

Faktor vnějšího prostředí	Pořadí	Váha	Vliv	Vážený poměr
S1 Pozice jednoho z předních světových kurýrů a leteckých nákladních přepravců	16	0,118	4	0,471
S2 Velká distribuční síť ve více než 220 zemích a teritoriích	15	0,110	4	0,441
S3 Znalost a povědomí o značce, mezinárodní ocenění	14	0,103	4	0,412
S4 Vysoké příjmy a zisky společnosti	7	0,051	4	0,206
S5 Ekologická iniciativa	3	0,022	4	0,088
S6 Online sledování zásilek v reálném čase (zákaznická zkušenost)	5	0,037	4	0,147
S7 Velký rozsah služeb pro B2C a B2B	12	0,088	3	0,265
S8 Relativně vyšší zákaznická hodnocení než u konkurentů	1	0,007	3	0,022
W1 Vysoké ceny služeb pro fyzické osoby	13	0,096	1	0,096
W2 Vysoké mzdové náklady (zbytečná pracovní síla)	11	0,081	1	0,081
W3 Náročná administrativa pro zákazníky	10	0,074	1	0,074
W4 Nedodržení termínu zásilek, selhání a chyby kurýrů	9	0,066	1	0,066
W5 Nedostatek kapacit a zdrojů pro bezproblémový servis v době růstu poptávky (pandemie, svátky)	8	0,059	2	0,118
W6 Riziko selhání partnera (PPL) na území ČR, nemožnost kontroly	6	0,044	2	0,088
W7 Růst provozních nákladů	4	0,029	2	0,059
W8 Omezený růst podílu na trhu kvůli konkurenci	2	0,015	2	0,029

<b>Celkem</b>		<b>1,000</b>	<b>42</b>	<b>2,66</b>
---------------	--	--------------	-----------	-------------

Zdroj: vlastní zpracování

Je patrné, že společnost má mnoho silných stránek, pramenících z její dlouholetých zkušeností, vybudovaného povědomí a postavení lídra na trhu. Během své existence dokázala společnost využívat své znalosti a zisky k dalšímu rozvoje podnikání, rozšíření nabídky služeb, využití technologických inovací a zavedení ekologických iniciativ.

DHL má také řadu slabých stránek, které snižují celkové hodnocení strategické pozice podniku vůči vnitřnímu prostředí (součet vážených průměrů činí 2,66). Významné slabiny jsou především relativně vysoké ceny služeb pro spotřebitele na trhu B2C a náročná administrativa (potřeba vyplnit mnoho dokumentů, EORI, Avizo, hs kódů, celních formulářů a prohlášení). Mnoho zákazníků stěžuje na tuto specifiku servisu DHL – administrativa je stejně složitá pro odeslání mezinárodních firemních nákladů i pro standardní vnitrostátní balíky, které posílá jednotlivce. Zákazníci často vůbec neví, co je např. hs kód, a proto požadují konzultaci pracovníků DHL, způsobují zatížení zákaznické linky firmy.

Potřeba stanovit vysoké ceny je do značné míry podmíněna rostoucími náklady společnosti. Faktorem růstu nákladů jsou inflace, růst cen energie a paliva, změny celních podmínek a komplikace přepravy v politicky nestabilních regionech, růst osobních nákladů (růst mezd obecně, růst počtu pracovníků). Je třeba upozornit na problém, s nímž se společnost setkává – je to nevyužitá pracovní síla, za kterou musí firma platit. V období Brexitu bylo zaměstnáno mnoho pracovníků, ale v současné době potřeba v těchto pracovních zdrojích je značně nižší. Je proto patrná nedostatečná optimalizace nákladů společnosti, která má za následek neefektivní cenovou politiku (z hlediska konkurenceschopnost cen pro konečného zákazníka).

Existence silných konkurentů na trhu omezuje možnosti zvýšení tržního podílu společnosti. Některé trhy jsou již obsazeny konkurenty a existuje riziko, že stávající nebo noví konkurenti obsadí i atraktivní nové regiony, kde jsou přepravní služby zatím nedostatečně rozvinuty.

Určité nedostatky DHL (ale i většiny jiných kurýrních služeb) je vyčerpání kapacity v době svátku (např. před Vánocemi) nebo např. v době anormálního růstu poptávky (v době pandemie). Přetížení kapacitních možností firmy má za následek nedodržení termínů doručení a snížení kvality servisu. Recenze zákazníků, kteří se s těmito problémy potkávají,

pak značně poškozují image společnosti a způsobují odliv nefiremních zákazníků (běžných spotřebitelů, fyzických osob) ke konkurenci (v ČR např. k Zásilkovně, která je kladně hodnocena zákazníky a poskytuje stále lepší možnosti odeslání a vyzvednutí balíků).

## 5 Návrh marketingové strategie a doporučení

Z výsledků provedené analýzy vyplývá, že společnost DHL má silné strategické postavení vůči vnějším prostředí (více významných příležitostí než hrozeb; výsledek EFE matice = 3,33) a průměrné postavení vůči vnitřnímu prostředí (mnoho silných stránek, ale i mnoho významných slabín; výsledek IFE matice = 2,66).

Strategie podniku by měla být zaměřena na odstranění / snížení významu slabých stránek a na využití příležitostí. Neměla by firma zapomenout na sledování hrozeb a udržení silných stránek.

V tabulce 12 jsou uvedeny nejdůležitější slabé stránky a návrhy řešení – způsoby jejich odstranění pomocí využití příležitostí (strategie WO). Měla by to být hlavní strategie podniku, vzhledem k existenci velkého počtu slabín a významných příležitostí. Jednotlivé návrhy jsou dále v práci rozpracovány do detailů.

Tabulka 12 Strategie WO

Strategie WO	
Slabé stránky (W)	Řešení – využití příležitostí (O)
Poměrně vysoké ceny pro fyzické osoby	Větší zaměření na B2B trhy, nové partnery
Nevyužitá pracovní síla kvůli Brexitu, jako důsledek – vyšší náklady	Využití pracovní síly pro práci na nových směrech (větší zaměření na B2B trhy)
Náročná administrativa pro zákazníky	Digitalizace, automatizace (rozvoj inteligentního řešení pro automatizaci těchto procesů, využití umělé inteligence pro pomoc a poradenské služby)
Vyčerpání kapacity v době „sezóny“ a růstu poptávky, a s tím spojené nedodržení termínů doručení	Digitalizace, automatizace (analýza velkých dat a prognózování poptávky pomocí umělé inteligence a pokročilých metod), příprava kapacit před „sezónou“

Zdroj: vlastní zpracování

Rostoucí konkurence na trhu B2C – zejména v oblasti vnitrostátních a mezinárodních balíkových služeb, vytváří značnou hrozbu pro DHL, které není zatím schopné poskytnout jednoduchou a přehlednou platformu pro využití těchto služeb (jako např. Zásilkovna, DPD). Vyhledávání nových partnerů, jako je PPL, může firmě pomoci zvýšit dostupnost služeb. Dále by měla firma využít moderní technologie k automatizaci administrativních procesů, které vyvolávají značnou nespokojenost zákazníků (vyplnění formulářů, prohlášení, kódů



atd.). Pro DHL je však doporučeno zaměřit se nejvíce na trhy B2B, kde má významné konkurenční přednosti a dále se je rozvíjet.

Zaměření na růst na B2B trzích vytváří větší požadavky na pracovní síly, které mohou být přemístěny z nevyužité „zásoby“ pracovníků, zaměstnaných v době Brexitu.

Pro firmu je dost těžko se přizpůsobit změnám vytížení kapacity. Dočasné zaměstnání pracovníků je obtížné kvůli nedostatku pracovní síly na českém trhu. Navíc je tento nedostatek zejména ostrý v „sezónu“ kvůli rostoucí poptávce po lidské síle ze strany konkurentů – jiných kurýrních a balíkových služeb. Migrační krize může přeměnit na příležitost pro firmu, protože DHL může využít tuto dostupnou a levnou pracovní sílu. Dočasné zvýšení kapacit skladů či zavedení více vozidel do flotile je možné (pronájem, outsourcing), ale jejich provoz je stejně komplikován nedostatkem pracovních sil, a navíc vyvolává značný růst nákladů společnosti. Pro firmu je proto doporučeno zaměřit se na lepší prognózování poptávky a přizpůsobení se kapacity předem, aby bylo možné minimalizovat následnou nespokojenost zákazníků s nedodržením termínů doručení. K analýze je třeba použít výzkum a technologie v oblasti analýzy velkých dat, umělé inteligence atd.

Vzhledem ke konkurenci na trhu musí DHL věnovat pozornost také kvalitní propagaci s cílem podpory znalosti značky a pozitivního povědomí o společnosti.

## **5.1 Růst na stávajícím trhu (B2B)**

Pro doporučení, spočívající v zaměření na růst na stávajícím trhu B2B, je třeba zpracovat návrh positioningu produktu a uvést nástroje, které umožní dosáhnout žádoucí pozice.

Cílová skupina: domácí a zahraniční podniky se sídlem v ČR, zejména start-upy a nové podniky, nacílené na růst.

Cílem positioningu služeb DHL bude formování přesvědčení u cílových zákazníků (firem, startupů), že nabízené služby jsou unikátní a nezbytné pro efektivní řešení jejich řídicích úkolů; partnerství se světově známou značkou zvýší hodnotu firem / startupu.

Inspirací k zaměření na tento cílový segment posloužil příběh podnikatelky z Panamy (DHL, 2022), která hledala strategického partnera, který jí pomůže rozvinout její malou společnost vyrábějící obuv a doplňky na mezinárodní značku. Dnes její produkty nosí zákazníci ve více než 70 zemích světa. Je to příběh Mary Quintero, zakladatelky značky

Undercover. Mary učinila z DHL Express svého exkluzivního partnera pro přepravu. Díky tomuto rozhodnutí vzrostl od roku 2016 počet objednávek Undercover o 400 % a průměrná účtenka o nákupu vzrostla o 20 %; nyní společnost dodává do více než 70 zemí (původně jich bylo 12). Mary věří, že tohoto úspěchu bylo dosaženo díky DHL. Zákazníci oceňují flexibilní možnosti doručení DHL, jako je aplikace On Demand Delivery, která jim umožňuje vybrat si, kde a kdy si zásilku vyzvednou. Oceňují také doručení s úhradou cla (DDP), která zahrnuje placení celních poplatků při zadání objednávky, nikoli při vyzvednutí zboží. Minimalizuje se tak zpoždění dodávek a zvyšuje se spokojenost zákazníků. Zákazníci mohou nakupovat zboží jedním kliknutím, aniž by se museli starat o dodatečné dovozní doklady a placení cla. Rychlý úspěch tohoto partnerství nezůstal bez povšimnutí vedením DHL. Společnost DHL Express v Panamě předala společnosti Undercover cenu DHL Pymexporta za rozvoj exportu a propagaci panamského umění a kultury po celém světě. Undercover jako cenu obdržel pozvání na mezinárodní obchodní semináře podporované DHL (DHL, 2022).

Tento příběh bude použit v komunikační politice positioningu služeb DHL na trhu malých podniků / startupů v ČR. Potenciálním zákazníkům budou ukázány výhody, které získávají malé podniky, pokud jejich partnerem, zodpovědným za logistiku, se stává známá značka DHL. Kreativní řešení komunikace může zahrnovat fotografie, ilustrující úspěšné partnerství značky Undercover a DHL (viz Obrázek 21).

Obrázek 14 Kreativní řešení pro positioning služeb DHL na trhu malých podniků / startupů



Zdroj: DHL (2022)

Dále musí DHL prezentovat výhody svých služeb. Například konkurenční předností DHL je dokonalá péče o zákaznické potřeby. Společnost vytváří vztahy se svým zákazníkem ve všech aspektech interakce – od doby před objednáním služby až po poprodejní servis. Pro DHL je nejdůležitějším ukazatelem úspěchu a také prioritními oblastmi práce dosažení

maximální rychlosti dodání, zaměření na inovace a také realizace projektů společenské odpovědnosti.

Firmám, které projeví o nabídku DHL zájem, bude zaslán obchodní návrh s informacemi o podmínkách smlouvy, cenách, zárukách, exkluzivních smluvních bonusech atd. Tyto procesy budou na starosti obchodního oddělení DHL. Vzhledem k rozšíření trhu bude potřeba vyčlenit doplňkové pracovní zdroje.

## **5.2 Přemístění pracovní síly pro práci na nových směrech**

Jak již bylo zmíněno v analýze vnitřního prostředí DHL, společnost má problémy v oblasti personálního řízení a optimalizace osobních nákladů. Po Brexitu ve firmě zůstává nevyužitá pracovní síla. Dá se ji využít pro práci na nových směrech – expanzi na B2B trhu (malé firmy / startupy).

Zhodnocení potřeby lidských zdrojů (určení počtu pracovníků, definování týmů, odpovědností, vedení) bude provedeno HR oddělením firmy ve spolupráci s managementem. Přemístění pracovníci budou muset absolvovat adaptační program, v rámci kterého se seznámí s prací oddělení pro prodej na B2B trhu, absolvují kurz prezentace a prodeje produktu (pozice Sales Manager & Customer relationships). Vybraní pracovníci, kteří již disponují dovednostmi v oblasti zpracování smluv, budou zodpovědní za administrativní otázky, sepsání smluv, v případě potřeby – spolupráci s právníky (pozice Client Liaison Officer).

## **5.3 Rozvoj využití digitalizace a automatizace ve firmě**

Určité slabé stránky společnosti (náročná administrativa, vytížení kapacity v době „sezóny“) mohou být odstraněny využitím digitalizace a automatizace v následujících oblastech firemních procesů:

- pro inteligentní řešení potřeb zákazníků ve vyplňování formulářů a poradenství,
- pro analýzu dat a prognózování vývoje poptávky.

Společnost DHL disponuje dostatečnými finančními zdroji, lidskými zdroji (personál IT oddělení), dovednostmi, aby realizovala doporučené návrhy.

Automatizace vyplňování formulářů a poradenství se vidí jako online nástroj na webových stránkách. Analýza dat a prognózování poptávky bude provedeno analytickým a finančním oddělením DHL, které bude pravidelně poskytovat zprávu s výsledky jejich analýz. Na základě těchto zpráv bude managementem naplánována potřeba pracovních a hmotných zdrojů.

## **5.4 Návrhy pro oblast marketingové komunikace**

Cílem marketingové komunikace DHL v současné době by mělo být udržení podílu na stávajícím trhu (B2C, B2B) a růst na segmentu B2B trhu (malé podniky, start-upy). Komunikace společnosti musí být zaměřena na podporu znalosti firmy a pozitivního povědomí o ní. Komunikace na specifický segment B2B bude obsahovat informování a přesvědčení o výhodách partnerství s DHL, které byly pospány v kapitole 5.1.

Vhodné nástroje marketingové komunikace jsou (bližší informace v dalších podkapitolách):

- reklama (v tisku, venkovní reklama, reklama na dopravních prostředcích, reklama v Google, Seznam),
- podpora prodeje (výhodné slevy a bonusy v případě smlouvy o exkluzivní partnerství; dárky a ceny pro úspěšné partnery, které dosahují růstu s DHL),
- PR (články, tiskové zprávy, prezentace, účast na obchodně zaměřených veletrzích a konferencích)
- blogging (příběhy o partnerech DHL a jejich úspěchu, články o novinkách DHL, programech společenské odpovědnosti, ekologických iniciativách, publikované na webu DHL a cizích webových stránkách, novinových portálech),
- obsahový marketing na sociálních sítích (zejména Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn).

### **5.4.1 Harmonogram**

V tabulce 13 je uveden harmonogram doporučených komunikačních aktivit společnosti pro druhou polovinu roku 2022 a první polovinu roku 2023. Některé aktivity

budou realizovány konzistentně – např. publikace příspěvků ve vlastním blogu a na sociálních sítích. Reklama na dopravních prostředcích a v outdooru předpokládá dlouhou dobu využití (6-12 měsíců). Dárky a ceny partnerům by měly být předávány ke svátkům – např. před Vánocemi v prosinci. Publikace článků v tisku, účast na konferencích, reklama v tisku může být střídána.

Tabulka 13 Harmonogram marketingové komunikace DHL (7.2022-6.2023)

		Rok 2022						Rok 2023					
		Měsíc:						Měsíc:					
Nástroje		7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Reklama	Tisk												
	Outdoor												
	Dopravní prostředky												
	Google												
	Seznam												
Podpora prodeje	Slevy a bonusy pro exkluzivní partnery												
	Dárky a ceny pro úspěšné partnery												
PR	Články												
	Tiskové zprávy												
	Prezentace												
	Konference, veletrhy												
Blogging	Na vlastním webu												
	Cizí weby												
	Novinové portály												
Sociální sítě	Facebook												
	Instagram												
	LinkedIn												

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4.2 Rozpočet

V tabulce 14 je vytvořen odhad nákladů na realizaci návrhů pro oblast marketingové komunikace společnosti.

Tabulka 14 Rozpočet marketingové komunikace DHL (7.2022-6.2023)

Nástroje		Kč / rok
Reklama	Tisk (deníky)	615 960,-
	Outdoor	136 800,-
	Dopravní prostředky	894 000,-
	Google	112 800,-
	Seznam	68 400,-
Podpora prodeje	Slevy a bonusy pro exkluzivní partnery	250 000,-
	Dárky a ceny pro úspěšné partnery	250 000,-
PR	Články	12 000,-
	Tiskové zprávy	0,-
	Prezentace	0,-
	Konference, veletrhy	300 000,-
Blogging	Na vlastním webu	0,-
	Cizí weby	20 000,-
	Novinové portály	20 000,-
Sociální sítě	Facebook	240 000,-
	Instagram	240 000,-
	LinkedIn	60 000,-
<b>CELKEM</b>		<b>615 960,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování; Reklama-metro.cz (2022), Mafra (2022), MojeBillboardy.cz (2022), Ads.Google (2022), Seznam.cz (2022)

Jsou použity aktuální ceníky reklamy v pražské hromadné dopravě, v titulech mediální skupiny Mafra, ceny umístění 5 ks billboardu v Praze. Cena rozpočtu internetové reklamy v Google je stanovena dle odhadu těchto servisů, vytvořených online. Ads Google nabízí cca 1 280-2 000 kliknutí na reklamu měsíčně za maximální měsíční rozpočet 9 400 Kč (ročně je to 112 800 Kč za 15 360-24 000 kliknutí). Cena reklamy v Seznam je dle aktuálního ceníku reklamy na hlavní stránce.

Počítá se s průměrnou cenou PR článků 4 000 Kč / článek. Prezentace a tiskové zprávy budou vytvořeny interním oddělením firmy a publikovány na vlastním webu. Účast na konferencích a veletrzích může pro firmu stát od 20 000 do 100 000 Kč / 1 event.

Rozpočet na bonusy a dárky pro partnery je stanoven dle vlastního rozhodnutí a je samozřejmě třeba jeho schválení marketingovým oddělením a managementem firmy.

Cena marketingu na sociálních sítích je tvořena náklady na tvorbu obsahu (foto / video) a nákupem placené reklamy příspěvků. Počítá se s průměrným rozpočtem 20 000 Kč / měsíc pro Facebook a Instagram. Rozpočet na LinkedIn je stanoven ve výši 5 000 Kč / měsíc.

Dle provedených kalkulací je cena navržených aktivit je 615 960 Kč za rok. Je doporučeno navýšit daný rozpočet o 10% rezervu a prokonzultovat s marketingovým oddělením a vedením firmy.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této práce byl návrh marketingové strategie pro vybranou firmu – logistickou společnost DHL Express Česká republika.

Z výsledků provedených analýz vyplývá, že DHL má silné strategické postavení vůči vnějšímu prostředí (více významných příležitostí než hrozeb) a průměrné postavení vůči vnitřnímu prostředí (mnoho silných stránek, ale i mnoho významných slabín). Pro firmu byla proto doporučena strategie, zaměřená především na odstranění / snížení významu slabých stránek a na využití příležitostí. Podrobná analýza vnějšího prostředí (metoda STEP, konkurenční analýza) a rozbor vnitřního prostředí (marketingový mix DHL) umožnily identifikovat mezery a příležitosti, které jsou dále zapracovány v marketingové strategii.

Významná slabá stránka DHL – poměrně vysoké ceny služeb pro fyzické osoby, může být odstraněna změnou strategického zaměření firmy – na nové partnery a B2B trhy. V práci byl vytvořen návrh komunikace s potenciálními partnery, založený na zdůraznění výhod exkluzivního partnerství malých podniků a startupů s tak silnou značkou, jako je DHL (příběh značky Undercover). V oblasti marketingové komunikace bylo doporučeno zvýšit podporu prodeje business partnerům.

Další nedostatek DHL vyplývá z nevyužití pracovní síly, která byla zaměstnána kvůli Brexitu. Je zde potenciál využít tyto zdroje k práci na expanzi na nové trhy. Je potřeba však realizovat školicí programy.

Náročná administrativa, spojená s vyplňováním různých formulářů a celních prohlášení, založením EORI, detailním popisem zboží, je vnímána mnohými spotřebiteli jako nedostatek DHL. Digitální prostředky – inteligentní řešení pro automatizaci procesů, využití umělé inteligence – nabízí příležitost odstranit tento nedostatek firmy. Analýza velkých dat a pokročilé metody prognózování poptávky by měly pomoci firmě zmírnit riziko selhání v době „sezóny“, kdy jsou kapacity přetíženy.

Součástí práce je návrh nástrojů marketingové komunikace, tvorba harmonogramu na rok a rozpočtu (celková částka vychází na 615 960 Kč + 10% rezerva). Cílem komunikačních aktivit je udržení podílu na stávajícím trhu a růst na novém zvoleném segmentu B2B. Navrhnuté aktivity zvýší pozitivní povědomí o firmě a zdůrazní výhody exkluzivního partnerství s DHL.



## 7 Seznam použitých zdrojů

- AGZAMOV, A.T., RAKHMATULLAEVA, F.M., GIYAZOVA, N.B., 2021. Marketing strategy for the competitiveness of modern enterprises. *ICSEHA-2021 International Conference on Scientific, Educational & Humanitarian Advancements*. Ss. 1-3. ISSN 2340-1095.
- ALTAY, Burak Can, OKUMUŞ, Abdullah a Burcu Adıgüzel MERCANGÖZ, 2020. An intelligent approach for analyzing the impacts of the COVID-19 pandemic on marketing mix elements (7Ps) of the on-demand grocery delivery service. *Complex & Intelligent Systems*. Springer. DOI: 10.1007/s40747-021-00358-1.
- AMA, 2017. Definitions of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [cit. 2021-09-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>.
- AMA, 2021. Advertising. *American Marketing Association* [online]. [cit. 2021-09-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.ama.org/topics/advertising/>>.
- BHATTI, Anam, 2018. Sales Promotion and Price Discount Effect on Consumer Purchase Intention with the Moderating Role of Social Media in Pakistan. *Science Arena Publications International journal of Business Management*. Graz: Science Arena Publications, 3(4), ss. 50-58. ISSN 2520-5943.
- BIELKOVÁ, Eliška, 2020, 1. leden. Marketingová strategie aneb mapa k úspěchu vaší firmy. *eBrána* [online]. [cit. 2021-11-15]. Dostupné z WWW: <<https://ebrana.cz/blog/marketingova-strategie>>.
- BOHÁČEK, Jiří, MATISKO, Peter, STROMKO, Břetislav, 2021. *Marketingová strategie a plánování*. Praha: VŠEM. 134 s. ISBN 978-80-883310-10-3.
- BOUKAL, Petr a kol., 2013. *Fundraising: pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. 264 s. ISBN 978-80-247-8793-0.
- BRANDFINANCE, 2022. *Global 500 2022 Ranking* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://brandirectory.com/rankings/global/table>>.
- BURIAN, Michal, RYGLOVÁ, Kateřina, VAJČNEROVÁ, Ida, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

- CACCIOLATTI, L., LEE, S. H., 2016. Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*. Elsevier, 69(12), ss. 5597-5610. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.03.067.
- CAMILLERI, Mark A., 2017. Chapter 4: Market Segmentation, Targeting and Positioning. *Travel marketing, tourism economics and the airline product*. Cham: Springer, ss. 69-83. ISBN 978-3-319-49849-2.
- CIA, 2021. Czechia. *The World Factbook* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/czechia/#economy>>
- COUNTRY ECONOMY, 2020. *Czech Republic – Human Development Index – HDI* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://countryeconomy.com/hdi/czech-republic>>.
- CVVM, 2020. Míra naléhavosti různých oblastí veřejného života – březen 2020. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/politicke-ostatni/5195-mira-nalehavosti-ruznych-oblasti-verejneho-zivota-brezen-20192>>.
- CVVM, 2021. Míra naléhavosti různých oblastí veřejného života – červenec 2021. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/politicke-ostatni/5474-mira-nalehavosti-ruznych-oblasti-verejneho-zivota-cervenec-2021322>>.
- ČSÚ, 2022. Hlavní makroekonomické ukazatele. *ČSÚ* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <[https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)>.
- ČSÚ, 2022. Obyvatelstvo. *ČSÚ* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <[https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)>.
- ČTK, 2021. Důvěra v českou ekonomiku klesá. Slabinou je logistika a chybějící zaměstnanci. *E15.cz* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.e15.cz/domaci/duvera-v-ceskou-ekonomiku-klesa-slabinou-je-logistika-a-chybejici-zamestnanci-1382389#>>.
- DELOITTE, 2020. *Výhled české ekonomiky pro rok 2020* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled\\_ceske\\_ekonomiky\\_2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled_ceske_ekonomiky_2020.pdf)>.

- DHL, 2014. *DHL U.S. Social Customer Care Playbook* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <[https://d7a3216312da6f8c5faa-a6c4a22c6d23d8694e5e3f94c3d57dde.ssl.cf2.rackcdn.com/5a36e400c99e11e486de7724e68a2638\\_DHL-Social-Customer-Care-Playbook.pdf](https://d7a3216312da6f8c5faa-a6c4a22c6d23d8694e5e3f94c3d57dde.ssl.cf2.rackcdn.com/5a36e400c99e11e486de7724e68a2638_DHL-Social-Customer-Care-Playbook.pdf)>.
- DHL, 2020. DHL EXPRESS INFORMUJE O ÚPRAVĚ CEN PRO ROK 2021. *DHL* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.dhl.com/cz-cs/home/tisk/tiskovy-archiv/2020/dhl-express-informuje-o-uprave-cen-pro-rok-2021.html>>.
- DHL, 2021. DHL EXPRESS OZNAMUJE ÚPRAVU CEN PRO ROK 2022 V ČESKÉ REPUBLICI. *DHL* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.dhl.com/cz-cs/home/tisk/tiskovy-archiv/2021/dhl-express-oznamuje-upravu-cen-pro-rok-2022-v-ceske-republice.html>>.
- DHL, 2021. *The Top 6 Articles of 2021* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.dhl.com/global-en/delivered/insights/best-of-delivered-2021.html>>.
- DHL, 2022. E-commerce: a small brand makes a global footprint“. *DHL*. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.dhl.com/global-en/campaign/e-commerce-keepupwiththeclicks/undercover.html>>.
- DHL, 2022. Expresní přeprava zásilek do celého světa. [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <[https://www.dhlservicepoint.cz/?gclid=CjwKCAjwiuuRBhBvEiwAFXKaNLKNNVtXW6w8fD8D7gw71bEH\\_NWo\\_H\\_z1107MIJZsym0PNCI0kkmGhoCLNQQAvD\\_BwE](https://www.dhlservicepoint.cz/?gclid=CjwKCAjwiuuRBhBvEiwAFXKaNLKNNVtXW6w8fD8D7gw71bEH_NWo_H_z1107MIJZsym0PNCI0kkmGhoCLNQQAvD_BwE)>.
- DHL, 2022. My DHL Express: rychlá cenová nabídka. *MyDHL.Express.dhl* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://mydhl.express.dhl/cz/cs/shipment.html#/rate-and-quote#delivery-options>>.
- DHL.CO.UK, 2021. Win a Match Day Delivery Pack With DHL. DHL Express. <https://parcel.dhl.co.uk/blog/win-a-match-day-delivery-pack/>
- DHL.COM, 2022. About us. *DHL* [online]. [cit. 2021-09-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.dhl.com/cz-en/home/about-us.html>>.
- DHL.COM, 2022. Strategie 2022. *DHL* [online]. [cit. 2021-09-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.dhl.com/cz-cs/home/o-nas/strategie-2025.html>>.

- DICTIONARY.COM, 2021. Strategy. *Dictionary.com* [online]. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.dictionary.com/browse/strategy>>.
- DPD, 2021. DPD hlásí 150 zcela nových „Pickup pointů“. *DPD.com*. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.dpd.com/cz/cs/2021/04/13/dpd-hlasi-nove-pickup-pointy/>>.
- DVOŘÁČEK, Jiří, 2012. *Podnik a jeho okolí*. Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- EURO.CZ, 2016. Společnost DHL Express letos slaví 30 let v České republice. *Euro.cz* [online]. [cit. 2021-09-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.euro.cz/byznys/spolecnost-dhl-express-letos-slavi-30-let-v-ceske-republice-1306926>>.
- EXPORT.GOV, 2018. Czech Republic – Pricing. *Export.gov* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.export.gov/apex/article2?id=Czech-Republic-Pricing>>.
- FEDEX, 2015. Společnosti FedEx a TNT Express se dohodly na doporučené veřejné nabídce akcí TNT Express (Společná tisková zpráva). [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.fedex.com/cz/alerts/tnt.html>>.
- FEDEX, 2022. Společnosti FedEx a TNT v České republice se sloučily! [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <[https://www.fedex.com/content/dam/fedex/eu-europe/downloads/FedEx\\_LEES\\_Web\\_Info\\_A4\\_CZ-CS\\_0222\\_Final.pdf](https://www.fedex.com/content/dam/fedex/eu-europe/downloads/FedEx_LEES_Web_Info_A4_CZ-CS_0222_Final.pdf)>.
- FEDEX.JOBS, 2022. Přidej se do týmu FedEx. <https://fedex.jobs.cz>
- FILIERI, Raffaele, MCLEAY Fraser, 2013. E-WOM and Accommodation: An Analysis of the Factors that Influence Travelers' Adoption of Information from Online Reviews. *Journal of Travel Research*. SAGE Publications, 53(1): ss. 44–57. doi: 10.1177/0047287513481274
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert.
- GARASHCHENKO, N., KOTSYUBA, O., 2013. Instrumental fuzzy sets based adaptation of Porter's five competitive forces model. *Modern competition*. Moskva: Synergy, 4(40), ss. 38-55. ISSN 1993-7598.

- GENCHEV, E., TODOROVA, G., 2017. Sales promotion activities – effective tool of marketing communication mix. *Trakia Journal of Sciences*. Stara Zagora: Trakia University, 15(1), ss. 181-185. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.033
- GLS GROUP, 2022. GLS – česká přepravní síť. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://gls-group.eu/CZ/cs/o-nas/gls-czech-republic>>.
- GLS GROUP, 2022. Our facts. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://gls-group.eu/GROUP/en/about-us/our-facts>>.
- GUKASJAN, Nikolai, 2013. *Marketing dlya predprinimatelej*. Pětrohrad: BCHV-Peterburg. 128 s. ISSN 978-5-9775-0922-0.
- HIWOT, Meseret, 2021. *The effect of promotional mix-elements on sales volume: the case of Anbesa shoe share company*. Adis Ababa: St. Mary's University. 53 s. Advisor: TESFAYE, Mesfin. ID: SGS/0438/2012A.
- HONG, Phan Van a Thanh-Thuy NGUYEN, 2020. Factors affecting marketing strategy of logistics business – Case of Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Elsevier, 36(4), ss. 224-234. doi: 10.1016/j.ajsl.2020.03.004.
- CHRISTENSEN, Clayton M., COOK, Scott, HALL, Taddy. Marketingové lajdáctví. In: KOL. AUTORŮ, 2019. *O strategickém marketingu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Praha: Management Press, ss. 73-94. ISBN 978-80-726-1571-1.
- ICOZ, Orhan, KUTUK, Anil, ICOZ, Onur, 2018. Social Media and Consumer Buying Decisions in Tourism: The Case of Turkey. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Santa Cruz de Tenerife: Revista PASOS, 16(4), ss. 1051-1066. doi: 10.25145/j.pasos.2018.16.073.
- IGNATJEVA, Anastasia, 2018. Metody analýza vnútrennej srody organizacii. *Politika, ekonomika i innovacii*. Kursk: Politika, ekonomika i innovacii, 2(19), ss. 1-7. ISSN 2414-0309.
- INTERBRAND, 2022. Best Global Brands. *Interbrand* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://interbrand.com/best-global-brands/?filter-brand-sector=>>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 368 s. ISBN 978-80-247-8706-0.

- JIRÁNEK, Petr, 2020. Co je to Bod zvratu? *Petr Jiránek: # marketing, PPC*. [online]. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.petrjiraneck.cz/pojmy/bod-zvratu/>>.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORNÁK, 2012. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- JUROVÁ, Marie a kol., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s. 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- JUSTICE.CZ, 2021. Sběrka listin: DHL Express (Czech Republic) s.r.o. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=223797>>.
- KHARABSHEH, R.A., JARRAR, K., SIMEONOVA, B., 2014. The impact of competitive strategies on responsive market orientation, proactive market orientation, learning orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*. Taylor & Francis, 23 (5) (2014), pp. 423-435. DOI: 10.1080/0965254X.2014.970217.
- KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s. 238 s. ISBN 978-80-247-4229-8.
- KOSTREWSKI, M. a kol., 2021. Modern technologies development in logistics centers: the case study of Poland. 14th International scientific conference on sustainable, modern and safe transport. Elsevier, 55, ss. 268-275. DOI: 10.1016/j.trpro.2021.06.031
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L., 2013. *Marketing management*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 816 s. ISBN 978-80-247-8570-7.
- KPMG, 2019. Second KPMG Autonomous Vehicles Readiness Index ranks 25 countries on preparedness for the AV revolution. *KPMG* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://home.kpmg/xx/en/home/media/press-releases/2019/02/kpmg-av-readiness-index-launches-ranks-25-countries.html>>.
- KPMG, 2022. *When food shopping, the focus is on quality and increasingly*. [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://home.kpmg/cz/en/home/media/press-releases/2022/01/when-food-shopping-the-focus-is-on-quality-and-price.html>>.
- KRIZANOVA, Anna a kol., 2019. The Effectiveness of Marketing Communication and Importance of Its Evaluation in an Online Environment. *Sustainability*. MDPI, 11(7016), ss. 1-19. doi: 10.3390/su11247016

- KURZY.CZ, 2021. Život cizinců v ČR – 2020. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.kurzy.cz/zpravy/623911-13-12-2021-zivot-cizincu-v-cr-2020/>>.
- KURZY.CZ, 2022. Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>>
- KURZY.CZ, 2022. Volby, výsledky politických stran – Výsledky voleb. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://volby.kurzy.cz/strany/>>.
- KUTLINA, Irina, DROBYAZKO, Svetlana, SAMOILENKO, Evgeny, 2018. Functions of modern advertising. In: TUGUSHI, Miron, 2018. *Law „About employment“ – significant component of human Resource Management Lagislative Base (Conference Paper)*. Tbilisi: House of Paata Gugushvili Institute, ss. 74-78. ISBN 978-9941-13-690-0.
- LI, X. & CHEN, F., 2021. Impact of Logistics Development on Economic Growth: An Empirical Research from Guangdong Province in China. *Complexity*. DOI: 10.1155/2021/9950935>.
- MADHANI, Pankaj M., 2017. Logistics and Marketing Integration: Enhancing Competitive Advantages. *The IUP Journal of Management Research*. 16(3), ss. 1-19. DOI: 10.1504/IJVM.2012.050863.
- MAFRA, 2022. Ceník MAFRA, a.s. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <[https://1gr.cz/data/soubory/mafraweb/17A220202\\_DVOJA\\_021\\_CENIKMAFRA2022-A.pdf](https://1gr.cz/data/soubory/mafraweb/17A220202_DVOJA_021_CENIKMAFRA2022-A.pdf)>.
- MEDIAGURU, 2021. DHL podporuje v kampani spolehlivost v e-commerce. *MediaGuru* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/08/dhl-podporuje-v-kampani-spolehlivost-v-e-commerce/>>.
- MEDIAGURU, 2021. DPD s Mediaprintem vybuřoval 150 nových pick-up pointů. *Mediaguru*. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/04/dpd-s-mediaprintem-vybudoval-150-novych-pick-up-pointu/>>.
- MÉDIÁŘ, 2021, 9. břez. Investice do reklamy loni neklesly, dosáhly téměř 120 miliard Kč. *Médiář.cz*. [online]. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z WWW:

<<https://www.mediar.cz/investice-do-reklamy-loni-neklesly-dosahly-temer-120-miliard-kc/>>.

- MOJE BILLBOARDY.CZ, 2022. Reklamní plochy Praha. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.mojebillboardy.cz/plochy/praha>>.
- MORDOR INTELLIGENCE, 2022. *Track and trace solutions market - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2022 - 2027)*. [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/track-and-trace-solutions-market>>
- MVČR, 2021. Volby v ČR. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.mvcr.cz/volby/clanek/volby-v-cr.aspx>>.
- OLÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., akt. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- PALMER, Adrian, 2012. *Introduction to Marketing: Theory and Practice*. 3. vydání. UK: Oxford University Press. 576 s. ISBN 978-0-199-60213-1.
- PARLAR, Tuba, ACARAVCI, Songul K., 2017. Using Data Mining Techniques for Detecting the Important Features of the Bank Direct Marketing Data. *International Journal of Economics and Financial Issues*. İlhan OZTURK, EconJournals, 7(2), ss. 692-696. ISSN 2146-4138.
- PHALITNONKIAT, Passarin, NGAMTRAKULCHON, Kamontip, 2020. A comparison of electricity bill payers' satisfaction levels toward marketing mix factors (7ps): a two- scenario study in Chonburi. *The 5th TICC International Conference 2020 in Multidisciplinary Research Towards a Sustainable Society November 26th – 27th, 2020, Khon Kaen, Thailand*. [online]. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.ic.kku.ac.th/wp-content/uploads/2020/12/BM01.pdf>>.
- PRIDE, William M., FERRELL, O., 2016. *Marketing*. 18. vydání. Boston: Cengage learning. ISBN 1-285-85834-0.
- RECENZER.CZ, 2022. Recenze dopravců. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.recenzer.cz/dopravce/>>.
- RECENZER.CZ, 2022. Recenzer: dopravci – GLS. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.recenzer.cz/dopravce/gls/>>.
- REKLAMA-METRO, 2022. Praha Metro. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.reklama-metro.cz/praha>>.



- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. akt. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-271-2633-0.
- SAHI, G. K., GUPTA, M.C., LONIAL, S.C., 2016. Relating strategic market orientation and market performance: Role of customer value types. *Journal of Strategic Marketing*. Taylor & Francis, 26(4), ss. 1-21. DOI: 10.1080/0965254X.2016.1240215.
- SALMAN, Doaa a kol., 2017. A new marketing mix model to rescue the hospitality industry: Evidence from Egypt after the Arab Spring. *Future Business Journal*. Elsevier, 3 (2017), ss. 47-69. doi: 10.1016/j.fbj.2017.01.004
- SEZNAM.CZ, 2022. Souhrnný ceník internetové reklamy na Seznam.cz. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <[https://d29-a.sdn.cz/d\\_29/c\\_data\\_gX\\_W/uczE.pdf](https://d29-a.sdn.cz/d_29/c_data_gX_W/uczE.pdf)>.
- SHARMA, F.C., 2020. *Marketing Management*. SBPD Publications. 334 s. ISBN 978-9-388-11716-6.
- SHIPEX MAGAZÍN, 2021. Jak si vedou přepravci? Srovnání kurýrních společností. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://magazin.shipex.cz/jak-si-vedou-prepravci-srovnani-kuryrnich-spolecnosti/>>.
- SINGH, Meera, 2012. Marketing mix of 4p's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*. IOSR, 3(6), ss. 40-45. ISSN 2278-487X.
- SLÍŽEK, David, 2020. Simona Kijonková (Zásilkovna): Nesoupeříme s poštou, chtěli jsme jen nabídnout lepší služby. Lupa.cz. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.lupa.cz/clanky/simona-kijonkova-zasilkovna-packeta-logistika-e-commerce-e-shopy/>>.
- SOUČEK, Ondřej, 2020, 10. listopad. Reklamní trh dokáže růst i v pandemii. Daří se on-line a překvapivě i televizi. *E15.cz*. [online]. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.e15.cz/byznys/technologie-a-media/reklamni-trh-dokaze-rust-i-v-pandemii-dari-se-on-line-a-prekvapive-i-televizi-1374955>>.
- ŠTŮSEK, Jaromír, 2012. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck. 227 s. ISBN 978-80-717-9534-6.
- SYNEK, Miloslav a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., akt. a doplň. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- TAHAL, Radek a kol., 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 264 s. ISBN 978-80-271-9867-2.

- THABIT, Thabit, RAEWF, Manaf, 2018. The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. Tish International university, 4(4), ss. 100-109. doi: 10.23918/ijsses.v4i4p100
- THANH, T., 2020. Nízkoemisní Evropa a závazky České republiky. *Právní prostor* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.pravniprostor.cz/clanky/mezinarodni-a-evropske-pravo/nizkoemisni-evropa-zavazky-ceske-republiky>>.
- TOMAN, P., 2021. Doprava a logistika ve víru změn. *Logistika Ekonom* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://logistika.ekonom.cz/c1-66908760-doprava-a-logistika-ve-viru-zmen>>.
- TRACKMATRIX, 2021. Upcoming trends in track & trace 2021. *TrackMatrix* [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.trackmatrix.com/upcoming-trends-in-track-and-trace-2021/>>.
- TRUSPILOT, 2022. Reviews and experiences – companies. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://uk.trustpilot.com>>.
- TUTEN Tracy L., SOLOMON, Micahel R., 2015. *Social Media Marketing*. Los Angeles: Sage Publishing. ISBN 978-1-473-91301-1.
- VARADARAJAN, Rajan, 2010. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Springer, 38, ss. 119-140. DOI: 10.1007/s11747-009-0176-7.
- VORAMONTRI, Duangruthai, KLIEB, Leslie, 2019. Impact of social media on consumer behaviour. *International Journal of Information and Decision Sciences*. Inder Science Publishers, 11(3), ss. 209-233. doi: 10.1504/IJIDS.2019.101994
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 328 s. ISBN 978-80-247-7832-7.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing, a.s. 360 s. ISBN 978-80-247-7435-0.
- YADEGARIDEHKORDI, Elaheh a kol., 2021. Customers segmentation in eco-friendly hotels using multi-criteria and machine learning techniques. *Technology in Society*. Elsevier, 65(101528). doi: 10.1016/j.techsoc.2021.101528
- ZÁSILKOVNA, 2022. Co je Zásilkovna? [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.zasilkovna.cz/o-nas>>.

- ZHU, Ziqi, 2021. The Influence of Digital Technology in the Digital Marketing. *Advances in Economics, Business and Management Research, volume 203. Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*. Atlantis Press, 203, ss. 1514-1519.