

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management obchodu

Podklad obchodní strategie společnosti CEE Logistic a.s.

Samuel Bartek

Vedoucí práce: Ing. Helena Cetlová

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

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

v Mladé Boleslavi dne 12/02/2021

1. OBSAH

2.	Úvod	5
4.	Základy tvorby firemních strategií	6
4.1	Analýza a správné zvolení modelu	7
4.2	Firemní důvěra	8
4.3	Konkurující podniky v odvětví – Porteruv model pěti sil	9
4.4	SWOT analýza.....	11
4.5	PESTLE	13
4.6	Příležitosti růstu	15
4.7	Marketingový mix – 4P.....	16
4.8	CRM (Customer Relationship Management)	18
5.	Analýza trhu logistických služeb a dosavadních aktivit CEE logistics a.s.	20
5.1	Společnost CEE Logistics a.s.	20
5.2	Externí analýza PESTLE a konkurence	22
5.2.1	Politicko právní faktory	22
5.2.2.	Ekonomické faktory	23
5.2.2.1.	Ekonomické ukazatele	23
5.2.2.2.	Efekt ekonomických ukazatelů pro CEE	26
5.2.3.	Socialní faktory.....	27
5.2.4.	Technické faktory.....	27
5.2.5.	Legislativní Faktory	28
5.2.6.	Enviromentalní Faktory.....	29
5.3.	Dopravní trh	30
5.4.	Trendy	31
5.5.	Konkurence - marketing mix (4P).....	31
6.	Vyhodnocení dosavadních aktivit CEE logistics a.s.	32
6.1.	Marketing mix CEE (4P).....	32
6.2.	Provozní oddělení a jeho rozdělení.....	34
6.3.	Vztah mezi obchodním a provozním oddělením.....	36
6.4.	SWOT.....	37
7.	Možné směry budoucího vývoje firmy CEE ke zvýšení konkurenceschopnosti	38
7.1.	Možný směr 1: Integrovaný růst	38
7.2.	Možný směr 2: Expanzivní strategie.....	39
7.3.	Možný směr 3: CRM doporučení.....	40

8. Závěr.....	41
9. Seznam literatury	43

2. Úvod

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

Cílem této práce je tedy zanalyzovat dosavadní aktivity společnosti CEE logistics a.s. a navrhnout možné směry budoucího vývoje firmy CEE ke zvýšení konkurenceschopnosti a dosažení stabilního růstu. Na konci práce bude navrženo několik variant, jejich vyhodnocení a budou navrženy možné další kroky pro jejich realizaci. Tato analýza a její výstup pak může být využit jako podklad pro komplexní tvorbu strategie, která by měla být podložena hlubší analýzou která sahá mimo dosah této práce, především se zaměřením na finanční faktory tvorby strategie.

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

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

4. Základy tvorby firemních strategií.

Strategický management spadá pod kompetence vrcholového managementu a udává směr organizace v dlouhodobém časovém horizontu. Způsoby analýz, stanovení cílů, zaměření a pohled na jeho celkové pojetí se liší, dá se však stále definovat jako “Koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamyšlených záměrů “. ¹ Strategie dává firmě směr, definuje organizaci, dává jí konzistenci a pomáhá jí se soustředit nato nejpodstatnější. ²

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

Poslání —————> Cíle —————> Strategie —————> Taktiky

Jejím největším nedostatkem je však malá flexibilita a důraz na konkurenční prostředí, které neustále mění stávající podmínky. Těmto změnám se organizace musí stále přizpůsobovat. Především v dnešním rychle se vyvíjejícím světě poskytl tento nedostatek místo pro růst modernějších strategických přístupů, které na tomto jádru často staví. Jejich zamýšleným záměrem je ve většině případů komparativní výhoda vůči konkurenci. ³

Největším oponentem zaměření na komparativní výhody je strategie modrého oceánu. Obecně odkazuje na vytvoření nového, nesporného tržního prostoru společnosti, což činí konkurenci nepodstatnou a vytváří novou hodnotu pro spotřebitele. Vzhledem k vybranému odvětví a složitosti odhalování těchto modrých oceánů jsem se však zaměřil na jiné druhy formulace obchodní strategie, které se právě o komparativní výhodu silně opírají. ⁴

¹ Jaromír Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0, S. 510.

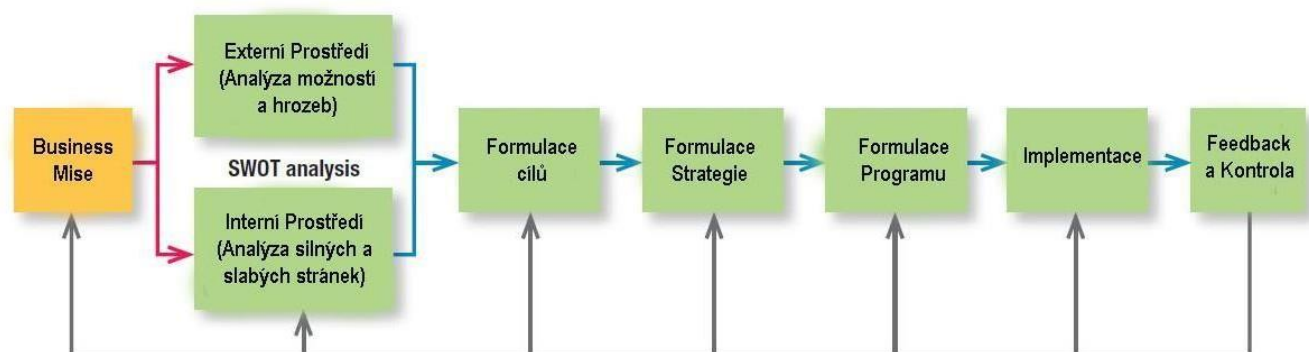
² MINTZBERG, Henry, Bruce W. AHLSTRAND a Joseph LAMPEL. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 2005. ISBN 0-7432-7057-6., S. 15-16.

³ Jaromír Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0, S. 558.

⁴ W. Kim - Mauborgne. Blue Ocean Strategy, Harvard Business Press, 2004. ISBN 1-59139-619-0

4.1 Analýza a správné zvolení modelu

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



Obr. 1 Strategické plánovací procesy

Zdroj: Kotler & Keller, *Marketing Management, 15th Global Ed. Pearson Education Limited 702016. ISBN 13: 978-1-292-092 -71 3. S. 70.*

Všechny organizace, které chtějí dosáhnout dobrých výsledků a dlouhodobě je chtějí udržet, však musejí v první řadě konfrontovat krutou realitu, než se rozhodnou, kterou strategickou cestou se vydají. Musejí své rozhodnutí zakládat na faktech, která nejsou vždy přívětivá a vytvářet prostředí, kde se může

otevřeně mluvit o nedostatcích společnosti. Pokud jsou například z interní analýzy některá data nebo názory opomíjeny, tak je strategie neúplná, nebo staví na nepravdivých domněnkách. V takovém případě je velká pravděpodobnost, že strategie neuspěje.

Management se proto musí snažit vytvářet klima, kde se může o věcech otevřeně hovořit.

Toho může docílit pomocí těchto bodů:

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

Všechny společnosti musejí překonávat velké množství překážek při dosahování svých cílů. Společnosti, které se však staví k problémům přímo, po překonání překážek vycházejí ještě silnější. Pokud je vyvíjeno úsilí najít pravdu, správné odpovědi se často na konci jeví jako samozřejmost.⁵

4.2 Firemní důvěra

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

Firemní kultura jsou podle jedné definice "Sdílené zkušenosti, příběhy, přesvědčení, a normy, které charakterizují organizaci."⁶ Je tedy nejenom stěžejní ve fungování firmy a formování nových procesů, ale také reflektuje, jak organizaci vnímají její stake holdři, v první řadě její zákazníci.

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

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

⁵ COLLINS, James C. Jak z dobré firmy udělat skvělou. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1. S. 14.

⁶ Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0. S. 621.

- **Firemní atraktivita:** rozsah, v jakém je společnost považována za sympatickou, prestižní a dynamickou.

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

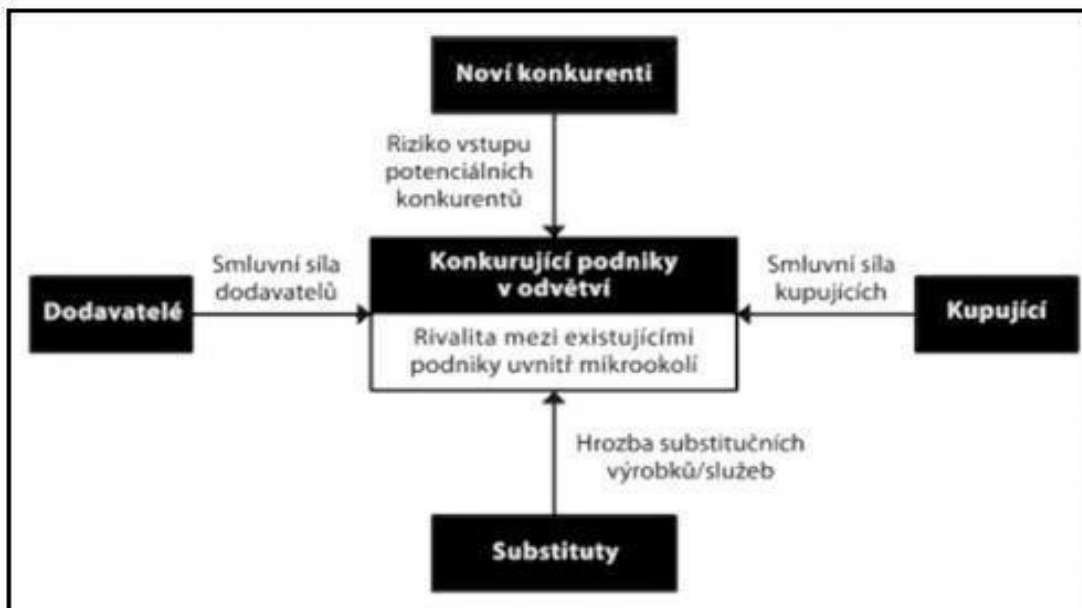
- Poskytuje úplné, upřímné informace
- Poskytuje pobídky zaměstnanců přizpůsobené potřebám zákazníků
- Poskytuje partnerství zákazníkům, pomáhá jim růst a učit se
- Nabízí validní srovnání s konkurenčními produkty

Zdroj: Kotler & Keller, Marketing Management, 15th Global Ed. Pearson Education Limited 702016. ISBN 13: 978-1-292-092 -71 3. S. 143 – 146.

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

4.3 Konkuruující podniky v odvětví – Porterův model pěti sil

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



Zdroj: Blažková, M., 2007

Obr.2 Porteruv model pěti konkurenčních sil

Segmenty trhu můžeme dále rozdělit na:

- **Objemové:** kde dané odvětví umožňuje získat značné výhody založené na objemu produkce služeb či produktu. Požadují ale velmi vysoké vstupní investice a kapitál. To se ve výsledku promítá na strukturu odvětví, které je dominováno menším množstvím subjektů, jako je třeba rafinerní průmysl.
- **Fragmentované:** je trh velmi konkurenční, kde existuje mnoho prostoru pro diverzifikaci. Tyto příležitosti ale nemají zdaleka tak vysoký potenciál.
- **Specializované:** je trh s řadou nestandardních příležitostí, které mohou být vysoko výnosné. Například trh s mobilními telefony. Typu slepá ulička: je prostředí s nízkým potenciálem kde se objem udržuje na relativně stabilní úrovni, nebo i klesá. Trh je nasycený a subjekty v něm praktikují spíše defenzivní strategii.⁷

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

⁷ Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0. S. 514 – 515.

4.4 SWOT analýza

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

- Objemové: kde dané odvětví umožňuje získat značné výhody založené na objemu produkce služeb či produktu. Požadují ale velmi vysoké vstupní investice a kapitál. To se ve výsledku promítá na strukturu odvětví, které je dominováno menším množstvím subjektů, jako je třeba rafinerní průmysl.
- Fragmentované: je trh velmi konkurenční, kde existuje mnoho prostoru pro diverzifikaci. Tyto příležitosti ale nemají zdaleka tak vysoký potenciál.
- Specializované: je trh s řadou nestandardních příležitostí, které můžou být vysoko výnosné. Například trh s mobilními telefony.
- Typu slepá ulička: je prostředí s nízkým potenciálem kde se objem udržuje na relativně stabilní úrovni, nebo i klesá. Trh je nasycený a subjekty v něm praktikují spíše defenzivní strategii.⁸

⁸ Tamtéž S. 515.

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

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

SWOT je založená na kombinaci:

Vnitřní

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

Vnější

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

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

Kombinace vnitřních a vnějších faktorů:

- Přístup S – O : využití silných stránek a nejperspektivnějších příležitostí
- Přístup W – O : snaha o eliminaci nebo snížení úrovně slabých stránek pomocí příležitostí ve firemním okolí
- Přístup S – T : Eliminuje hrozby pomocí silných stránek
- Přístup W – T : snaha o vyřešení slabých stránek a komplikací i za cenu likvidace části firmy. V této variantě je důležité jednat co nejdříve, jelikož se může jednat o přežití samé organizace.⁹

⁹Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0. S. 534 – 535.

4.5 PESTLE

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

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

Politicko právní faktory:

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

Ekonomické faktory

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

Sociální faktory

- Vzdělání obyvatelstva

- Demografický vývoj
- Sociální legislativa

Technické faktory

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

Legislativní

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

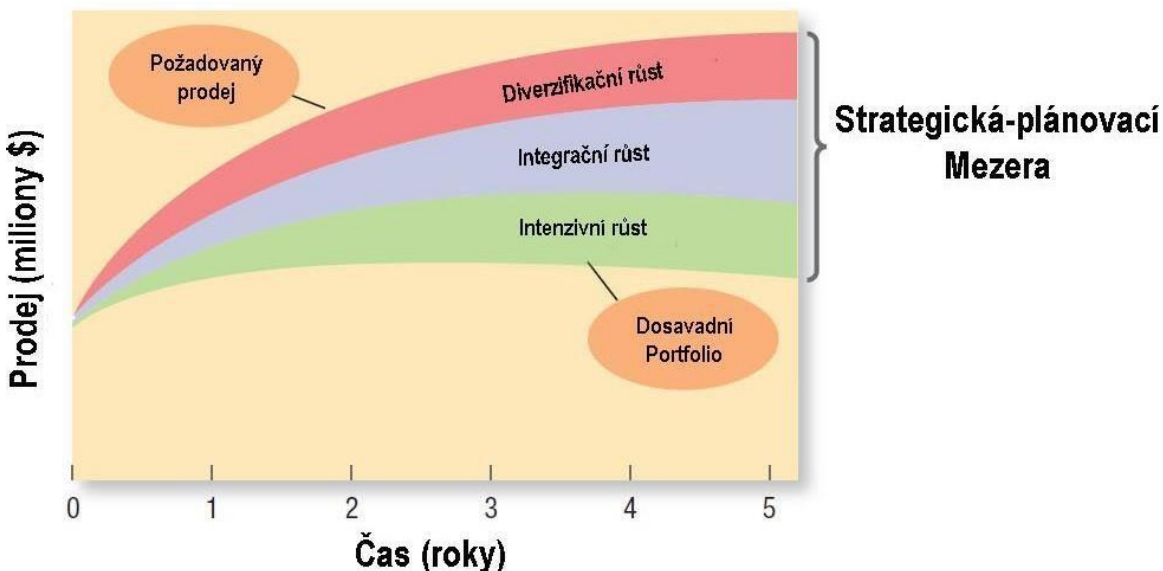
Enviromentalní

- Počasí
- Geographické vlastností prostředí
- Změna klimatu

Zdroj: Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0. S 536-538.

4.6 Příležitosti růstu

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



Obr. 3 Strategická plánovací mezera

Zdroj: Kotler & Keller, *Marketing Management, 15th Global Ed.* © Pearson Education Limited 2016.
ISBN 13: 978-1-292-092 -71 3. S. 64.

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

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

Podle Phila Collinse je o mnohem úspěšnější The Headhog (ježkova) strategie. Kde se firma zaměřuje pouze na jednu věc, ale dělá vše, aby v té to věci byla jedničkou na trhu.

O stejnou strategii se dlouhá léta opíral i Steve Jobs, který vždy věřil, že se má podnik soustředit pouze na pár produktů, ale dělat je líp než všichni ostatní. Stejně důležité, jako vědět, na co říct ano, je také vědět, na co říct ne. „Zaměření (focus) je o tom, říkat ne.“ - Steve Jobs.¹⁰

Na to to navazuje i ziskovost zákazníků. Pro firmu není jenom důležité identifikovat nejlukrativnější produkty (pokud se snaží dosáhnout zisku), ale také nejlukrativnější zákazníky a zaměření se právě na ně. Měla by také identifikovat zákazníky, kteří jí zisky nepřinášejí a pokusit se tyto zákazníky převést na svoji konkurenci. Vypočítávání ziskovosti zákazníků může být velmi složitý proces, ale porozumění hodnotě zákazníků je při výběru strategie stěžejní. To především při výběru Marketingové a komunikační strategie, která musí dobře znát svojí cílovou skupinu.¹¹

4.7 Marketingový mix – 4P

Je nesmírně důležité pochopit vnější faktory obklopující firmu, firma ale ve většině případů ty to faktory nemůže nějak ovlivnit. Může na ně pouze reagovat. Hloubka pochopení trhu a jeho předpovídání je stěžejní pro její obchodní strategické plánování. Do Strategického a marketingového plánování je nutné investovat spoustu času protože jen ten nejlepší plán má šanci se udržet na mezinárodním trhu.¹² Reaguje na ně však úpravou produktů, ceny, lokací a svojí prezentací. Toto je teorie 4P marketingového mixu, kterou klasifikoval před mnoha lety McCarthy (Product, Price, Place and Promotion). Tento přístup je však v moderním světě už lehce zastaralý, a i přesto, že stále najde svoje využití a nemůže být ignorován, moderní holistický marketing a prodej identifikuje jiné hlavní faktory.

¹⁰ ISAACSON, Walter. Steve Jobs. New York: Simon & Schuster, c2011. ISBN 978-1-4423-6905-4.

¹¹ Kotler & Keller, Marketing Management, 15th Global Ed. Pearson Education Limited 2016. ISBN 13: 978-1-292-092 -71 3. S. 150 & 224.

¹² BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1st ed. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. S. 15.

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

Zdroj: Kotler & Keller, *Marketing Management, 15th Global Ed.* © Pearson Education Limited 2016.
ISBN 13: 978-1-292-092 -71 3. S. 48.

Holistický marketing se snaží co nejlépe přizpůsobit rychle se měnícímu prostředí na trhu a soustředí se na vývoj, návrh a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, které jsou na sobě vzájemně závislé. Čtyři klíčové rozměry holistického marketingu jsou:

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

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

maržím a při více subjektech zaměřujících se na stejnou strategii, ztrácí organizace svoji konkurenční výhodu.¹³

Rumelt poznamenává, že konkurenční výhoda je zajímavá, když člověk má náhled na způsoby, jak zvýšit její hodnotu. Zvyšující se hodnota přináší prohloubení výhody, rozšíření rozsahu výhody, vytvoření vyšší poptávky nebo posílení mechanismů izolace. Pokud se však firma soustředí pouze na nízké ceny, prohloubení této výhody narazí na dno, které už nadále nebude schopna prohlubovat.¹⁴

To samozřejmě neznamená, že nízké náklady nejsou pro firmu žádoucí a že to není jeden z hlavních faktorů, který firmě pomáhá dosáhnout úspěchu. Je však důležité se pozastavit nad tím, co firma obětuje pro dosažení těchto nízkých nákladů, a jestli je to pro ni dlouhodobě udržitelná strategie.

Nedílnou součástí marketingového mixu je v dnešní době také online marketing který má flexibilní cenu a velmi efektivní cílení. Pro placenou reklamu se doporučuje segmentace zákazníku, vytvoření person zákazníků a použití modelu pro výpočet CLTV (Zákazníková dlouhodobá hodnota). Pro nízko investiční strategie jde využít SEO (Search Engine Optimizatio), pro lepší umístění ve vyhledávači. Její implementace však trvá delší dobu. (Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing)

4.8 CRM (Customer Relationship Management)

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

Satisfakce zákazníků závisí ve velké míře právě na kvalitě výrobků a služeb. Co přesně

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

¹⁴ RUMELT, Richard P. Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters. New York: Crown Business, c2011. ISBN 9780307886231. S. 135.

je kvalita? Různí odborníci ji definovali jako "způsobilost k použití", "vyhovění požadavkům" a "svobodu od variace". Toto je jednoznačně definice zaměřená na zákazníka. Můžeme říci, že prodávající dodává kvalitu vždy, když jeho produkt nebo služba splňuje nebo překračuje očekávání zákazníků. Negativní vliv však na spokojenost zákazníků při nedosažení očekávání je neúměrně silnější, než pozitivní efekt při překračování jeho očekávání.¹⁵

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

- **Hodnota produktu:** užitek, který jednotlivé produkty přinášejí zákazníkovi podle jeho vlastností, jeho individuálního přizpůsobení, doprovodných služeb atd.
- **Uživatelská hodnota:** kvalita komunikace s dodavatelem, pohodlí při jeho zřizování, provozu, jednoduchost, bezpečnost atd.
- **Hodnota procesů:** náročnost pořízení a transakční náklady s ním spojené, otevřená komunikace a správnost informací (např. Fakturace), spolehlivost v dodávkách (dodržování termínů) a schopnost dodavatele reagovat na změny, stížnosti a jejich následovné řešení.¹⁶

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

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

Pomocí udržení dobrého vztahu je firma schopna udržet si stávající zákazníky, což je nutnost při stabilním udržitelném růstu. Také snižuje náklady spojené s akvizicí nových zákazníků. Porozumění potřebám zákazníka jí dále pomáhá získávat nové zákazníky. Strategie firmě pomáhá vyhodnocovat transakční náklady, distribuční kanály a zvýšení

¹⁵ Kotler & Keller, Marketing Management, 15th Global Ed. Pearson Education Limited 2016. ISBN 13: 978-1-292-092 -71 3. S. 153 -154.

¹⁶ Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0. S. 492.

přidané hodnoty pro zákazníka. Blízký vztah a zaměření na potřeby zákazníka jí dále pomáhá pružněji reagovat na jeho pobídky a v nějakých případech identifikovat služby a produkty, které zákazník využije, dříve než samotný zákazník.

Pokud firma zvažuje zavedení CRM strategie, tak musí v první řadě provést stratifikaci zákazníků. Jakým způsobem tak bude činit, se liší podle odvětví, ve kterém firma operuje, ale může tak činit například podle objemu prodeje, ziskovosti, vývoji v čase, rizikovosti vztahu atd. Dále určuje vhodný typ strategického přístupu k zákazníkům a na konec tuto CRM strategii musí realizovat.¹⁷

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

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

5.1 Společnost CEE Logistics a.s.

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

- V roce 2012 už expandovala dalšími pobočkami, a to v Brně a Plzni. CEE dále rychle rostla a v roce 2013 měla už 150 vlastních vozů a rostoucí flotilu subdodavatelů, pod hlavičkou Road Team (dceřiná společnost).
- Na začátku roku 2014 otevřela CEE první pobočka na Slovensku v Prešově a na konci roku 2014 měla společnost CEE už 270 vlastních kamionových vozů a tím se dostala mezi top 10 českých dopravních společností.
- V roce 2015 proběhla akvizice společnosti Login, která se zaměřuje na přepravu

¹⁷ Veber & kol. Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonost a prosperita, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0. S. 490 – 496.

vysoce hodnotného zboží. V tentýž rok proběhlo otevření pobočky Semily, Senec ale také pobočky v Německu, Koln am Rein (dceřiná společnost CEE Deutschland).

- V roce 2016 dosáhla počtu 441 vlastních vozů a získala certifikát AAA Czech stability Award. Získala v rámci top 100 skoringové ocenění AAA Czech stability Award a zařadila se mezi nejstabilnější společnosti v ČR.
- V roce 2017 se už byla zařazena mezi tři top dopravce v ČR a v roce 2018 měla pod svojí kontrolou 440 vlastních vozů, které ročně najedou přes 59 milionu kilometrů a rostoucí portfolio subdodavatelů. CEE Logistics a.s. má vlastní moderní vozový park a vozy a je schopna dodávat komplexní logistické služby.
- V roce 2017-2020 neprobíhalo navýšení vozového parku ale jeho průběžná obnova, kdy se podařilo stáhnout nastavení operativního leasingu z 60 na 48 měsíců.¹⁸

Je nutné podotknout že CEE nemá pevně stanovenou misi společnosti a její vizi. Tato praktika není nějak nestandardní. Vize a mise společnosti by měly pomoci při stanovení cílů společnosti, od kterých se pak přímo odráží výběr komplementární strategie, která se těchto cílů má snažit dosáhnout. To, že firma CEE nemá pevně stanovené tyto body, však neznamena, že management nemá představu o tom, kam CEE má směřovat a co je její hlavní existenční náplní. Cíle společnosti se odráží v názorech vrcholového managementu na toto téma, a v krocích, které společnost provedla a provádí.

CEE se snaží dosáhnout dlouhodobého stabilního růstu, vrcholové pozice logistického providera nejenom v Čechách, ale v celé Evropě, tím že bude nabízet komplexní 4PL logistické služby, s důrazem na novou technologii a vysokou kvalitu služeb.

¹⁸CEE, Obnova vozového parku, 2021 [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.ceelogistics.cz/obnova-vozoveho-parku.html>

5.2 Externí analýza PESTLE a konkurence

5.2.1 Politicko právní faktory

Podle politického indexu stability EU pro rok 2019 má Česká Republika hodnocení 0.95, což nás umísťuje před celý východní blok Evropy na osmou příčku ze všech států EU a na 36 příčku ze 195 na celosvětové úrovni¹⁹. Větší hrozba by byla pro CEE vystoupení z EU, které usnadňuje převoz služeb a zboží (nejsou kolony na hranicích, sjednocení spotřebitelských norem, žádná cla atd.) a tím zvyšuje export a import České Republiky, na kterém je kamoionvá doprava závislá. V tu to chvíli jsou, podle jejich programů, pro změnu zákona o referendu SPD, Komunisté, STAN a Piráti. Ti dohromady nemají dostatek poslanců pro prosazení tohoto zákona, ale pro sjednocení Pirátů a Stan do koalice mají reálnou šanci, podle posledních průzkumů²⁰, volby do poslanecké sněmovny v roce 2021 vyhrát. Vystoupení Spojeného království z Evropské unie mělo také neblahý dopad na dodavatelský řetězec, kvůli vystoupení ze zóny volného obchodu. Pozitivní dopad mělo však snížení daně z příjmu, což efektivně zvyšuje atraktivitu Českých společností pro nové potencionální zaměstnance. Jelikož je nedostatek kamionových řidičů, může tak CEE využít této možnosti pro získání více těchto zaměstnanců z ciziny a efektivně tak využít reálné zvýšení Českých platů.

O rozpadu EU, sestavování vlády ČR, celní válce s USA, prohlubování Ruských sankcí, přechodu na Euro atd. nebudu spekulovat. Vystoupení z EU je v nedohlednu a je celkem nepravděpodobné. Politicko právní faktory, ve kterém CEE operuje, jako pozitivní, během krize je však situace nestabilní.

¹⁹ The Global Economy, Political stability, 2021 [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

²⁰ Aktuálně, Průzkum preferencí volen 2021, 2021 [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/volby/r~6dff113a654511ebaabd0cc47ab5f122/>

5.2.2. Ekonomické faktory

5.2.2.1. Ekonomické ukazatele

Pokles HDP za první kvartál roku 2020 je -2.0%, Q2 -11.0% a Q3 -5.0²¹, což znamená že je Česká Republika jako mnoho dalších států v recesi. Tento vývoj je především způsoben pandemií Covid-19 a restrikcemi s ním spojené. Celkové snížení HDP však nemělo na svědomí snížení zahraničního obchodu. Meziměsíčně se po sezónním očištění zvýšil vývoz o 5,1 % a dovoz o 2,9 %. Trend vývoje ukazuje na růst vývozu (o 1,5 %) a dovozu (o 1,3 %) ²². Ministerstvo pro zahraniční obchod také pevně věří „že se jedná o počátek postupného oživení ekonomiky po pandemii, nikoliv o krátkodobou záležitost,“. Nejvíce stoupl v dopravním odvětví Poštovních a kurýrních činností, který ve třetím čtvrtletí roku 2020 stoupl o 9.1%.²³

Pozitivní vývoj ekonomiky měl vliv na velmi nízkou míru nezaměstnanosti, která se i přes recesi drží na nízké úrovni okolo 3.6%²⁴. Je to však nárůst o zhruba 1 % oproti roku 2019. Úpadek pracovních míst v sektorech jako je cestovní ruch, který byl nejvíce poznamenán opatřeními proti šíření covid-19, může pomoci přelitím těchto pracovních míst do sektorů jako je přeprava zboží, které mají naopak meziroční nárůst²⁵.

Dalším důležitým faktorem je drastické snížení Repo sazby (z 3% na 1%), Diskontní sazby (z 2.5% na 0.25%) a Lombardní sazby (z 1.2% na 0.05%).²⁶ Tento krok pro zvýšení likvidního kapitálu v čase recese může pomoci snížit ceny leasingu, který je velkou nákladovou položkou CEE.

²¹ Kurzy, HDP, 2021 [online], [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

²² MPO, Zahraniční obchod, 2020 [online], [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-listopad-2020--258824/>

²³ Český Statistický Úřad, Služby, 2020 [online], [cit. 2021-01-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-3-ctvrtleti-2020>

²⁴ Kurzy, Nezaměstnanost, 2021 [online], [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>

²⁵ Český Statistický Úřad, Služby, 2020 [online], [cit. 2021-01-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-3-ctvrtleti-2020>

²⁶ Kurzy, Úrokové sazby, 2021 [online], [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-ke-konci-mesice/>

Velmi neblahý dopad má ale pro CEE snížení výroby všech druhů silničních vozidel a to meziročně o -19.2%. Tento výpadek mělo na svědomí z velké části úplné zastavení výroby ve mnoho automobilních výrobnách, ale také velké snížení zahraniční poptávky.²⁷ CEE je na dopravě součástek pro silniční vozy závislá, proto má tento pokles velký dopad na její fungování a výdělečnost.

Česká koruna je i dlouho po intervenci ČNB na nízké úrovni 25.75 CZEK/EUR, což je hluboko pod 27 CZK/EUR kde se držel před intervencí ČNB⁹. Proto mají nadále v této sekci konkurenční výhodu Čeští exportéři, ale i české logistické společnosti.

V neposlední řadě v roce 2020 zásadně klesla cena benzínu a nafty, kdy se ceny rekordně propadli na začátku března roku 2020 a ani na začátku roka 2021 se nevrátili k původním hodnotám z roku 2019. Snížení poptávky po pohonných hmotách by mohlo cenu benzínu a ropy držet na nižší úrovni i v roce 2021.²⁸

Rostoucí tendenci má také e-commerce, který viděl za rok 2020 nárůst o 18%²⁹ a je zde velký potenionál růstu pro dopravce zaměřené na balíčkovou přepravu. Tempo růstu má i nadále pokračovat a uzavření kamenných obchodů mělo pro online obchody, které jsou na balíčkové přepravě postaveny, velmi pozitivní dopad.¹¹

²⁷ Sdružení Automobilového Průmyslu, Výroba automobilů, 2021 [online], [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/v-roce-2020-bylo-v-cesku-vyrobeno-vice-nez-118-milionu-silnicnich-vozidel/>

²⁸ CSS, Cena pohonných hmot, 2020 [online], [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.ccs.cz/phm>

²⁹ Česk e-commerce, Nárůst e-commerce, 2021 [online], [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

5.2.2.2. Efekt ekonomických ukazatelů pro CEE

Ekonomika České Republiky je v recesi, především kvůli dopadu pandemie Covid-19. A však větší míra export/importu znamená větší potenionál pro logistické společnosti jako je CEE. Objem prodeje automobilů bohužel však radikálně klesá a pravděpodobně se v blízké budoucnosti neblíží zlepšení. Společnost CEE je z velké míry závislá na produkci automobilek a jejich dodavatelů, takže toto jsou pro ně negativní zpráva (k tomuto se vracím v bodě interní analýzy podniku, struktury zákazníků). Na druhou stranu trh e-commerce stále roste jak v EU, tak ČR a s ním i logistické služby, spojené s balíkovou přepravou.

Tento růst má vliv na růst nezaměstnanosti, což může pozitivně ovlivnit konkurenceschopnost CEE. Vyšší nezaměstnanost zjednoduší nábor nových zaměstnanců a úpadek některých sektorů ekonomiky může způsobit přeliv této pracovní síly do přepravy. Zvyšování reálné mzdy díky snížení daňové sazby z příjmu má pro CEE pozitivní efekt v rámci najímání nových zaměstnanců, spokojenosti stávajících zaměstnanců a jejich konkurence schopnosti. Dále nízká sazba CZK/EUR má pozitivní dopad na export české ekonomiky a relativní výhodu při zvážení nízké ceny pracovní síly, oproti západním státům EU.

Celková ekonomická situace není příliš pozitivní a především propad výroby automobilních vozů, který je vždy drastický v ekonomické recesi, má pro CEE neblahé dopady. Jsou zde však i pozitiva jako je snížení daně z příjmů, nižší ceny pohonných hmot, větší nezaměstnanost, velký vzestup balíčkové přepravy, zvýšení exportu a importu a potencionální přeliv pracovní síly do logistického odvětví. CEE se tedy musí přizpůsobit těmto novým podmínkám a efektivně využít těchto nových příležitostí.

5.2.3. Socilání faktory

S nedostatkem řidičů se potýká celá Evropská Unie. Hlavní faktory jsou stárnoucí pracovní síla, pokles počtu mladých pracovníků kvalifikovaných pro řízení těžkých nákladních vozidel a to, že je tato pracovní pozice historicky limitovaná skoro exklusivně pro muže. Očekává se, že jenom Německo v příštích 10-15 letech ztratí asi 250 000 řidičů, kteří půjdou do důchodu.³⁰ S tímto problémem se potýká i ČR a je běžnou praktikou, že se skoro bez otázek najímají skoro všichni aspoň trochu schopní řidiči. Mnozí se v Čechách tento problém také snaží řešit najímáním řidičů z Ukrajiny a dalších východních států, tam však nastává problém z legislativní perspektivy a tento proces může být velmi zdlouhavý.

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

5.2.4. Technické faktory

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

Mezi nejdůležitější technologie se řadí:

- Informační technologie, které umožňují provázání objednáni a přebírání zásilky

³⁰ IRU, 2020 [online], [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://www.iru.org/what-we-do/network/driver-portal/problem>

(objednávky / fakturace).

- Informační technologie, které pomáhají při plánování a exekucí logistických procesů.
- Informační technologie které pomáhají při komunikaci a průhlednosti celého procesu.
- Moderní kamiony s lepší optimalizací spotřeby a zlepšení komfortu řidiče.
- Automatizace skladovacích prostorů

Specificky pro B2B logistiku / automobilový průmysl je čím dál tím důležitější provázání všech procesů a jejich automatizace. V online shopping průmyslu už některé logistické společnosti udělaly obrovské skoky, především se skladováním. Například Alibaba's Smart Warehouse zaměnil 70% ze svých pracovníků za roboty a zefektivnil celý svůj systém.³¹ V Anglii Ocado vybuodovala systém, kde operují tisíce menších robotů a mají na starosti přes 50 000 produktů. Algoritmické učící se procesy jsou tak komplikované, že brzo bude potřeba kvantových počítačů pro jejich zpracování. V tomto odvětví jsou ziskové marže tak štíhlé a logistika je tak složitá, že pokud se jakýkoli řetězec chce dostat na trh, musí podle Credit Suisse vybudovat odborné znalosti v automatizaci.³²

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

5.2.5. Legislativní Faktory

Nejdůležitějším faktorem a hrozbou politickou právních faktorů je přístup jednotlivých zemí k Covid-19 pandemii. Celosvětově a v EU je kamionová doprava brána jako stěžejní pro fungování dodavatelského řetězce a řidiči kamionů nemají stejné restriky pro překračování hranic jako většina občanů. Dokonce může být snížení zatížení dálniční

³¹ Business Insider, 2018 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: <http://uk.businessinsider.com/inside-alibaba-smart-warehouse-robots-70-per-cent-work-technology-logistics-2017-9>

³² Forbes, 2018 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2017/11/16/ocado-robots-ai-grocery-delivery/#e95922f3d36c>

přepravy výhodou pro rychlejší přepravu a méně nečekaných kolon. Některé země ale v této situaci zavedli znovu dálniční kontroly, které se Evropská unie pokusila řešit „Rychlým pruhem“ pro kamiony. I tak vedou tyto restriktce ke zpomalení kamionové přepravy.³³

Automatizace kamionové přepravy vázne nejvíce kvůli legislativnímu procesu, který chrání řidiče kamionů před nezaměstnaností. Ochrana kamionových řidičů také stanoví přesný počet hodin, které řidiči mohou odřídit a pomocí identifikačních karet, propojených se systémem monitorují, jestli jsou tyto předpisy dodržovány. Řidiči také mohou řídit pouze určitý počet dnů za sebou a musí strávit určitý počet dnů v měsíci na dovolené. Všechny tyto faktory komplikují plánování celé přepravy a tím, že snižují možný počet odřízených hodin, navyšují potřebný počet kamionových řidičů.³⁴

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

5.2.6. Enviromentalní Faktory

Enviromentální dopady CO2 emisí a jejich efekt na globální oteplování ovlivňují legislativu Evropské Unie, která si vytyčila jako cíl snižování těchto emisí.¹⁶ Toto může zvýšit ceny kamionů a paliva jako je nafta a benzín. Největší problémy budou mít menší přepravci, kteří využívají starší modely kamionů, ti pak tyto normy nebudou muset být schopni splňovat, vyšší ceny paliva na ně bude mít větší dopad a pořízení novějších modelů pro

³³ EU Observer, 2020 [online], [cit. 2021-30-01]. Dostupné z: <https://euobserver.com/coronavirus/147852>

³⁴ European Commission, 2017 [online], [cit. 2018-30-04]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/transport/modes/road/social_provisions/driving_time_en

ně bude potencionálně mimo dosah. Od roku 2019 platí první emisní normy CO2 pro těžká nákladní vozidla která si stanoví cíle pro snižování emisí CO2 nových nákladních vozidel, které se snaží zvýhodnit vozy s nízkou a nulovou emisí.³⁵

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

5.3. Dopravní trh

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

Největší podíl trhu má Deutsche Post (DHL) s 8,1% a druhou společností je Kuehne + Nagel s 2,5% podílem. Zatímco se DHL orientuje spíše na komplexní řešení a balíčkovou přepravu tak Kuehne + Nagel je lepší pro srovnání s CEE, jelikož také těžce operuje v kamionové dopravě.³⁶

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

³⁵ European Commission, 2020 [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/heavy_en

³⁶ Fraunhofer, 2017 [online], [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/de/dokumente/studien/Top%20100%20EU%202015%20Executive%20Summary.pdf>

5.4. Trendy

Výzkumná společnost Fraunhofer³⁷ se pokusila shrnout a seřadit trendy na trhu podle jejich důležitosti a propojení. Dále je rozděluje na faktory těžce ovlivnitelné a faktory, které by měly být adoptovány pro úspěch v tomto odvětví. Ty z velké míry odráží provedenou PESTLE analýzu.

Těžko ovlivnitelné faktory: Globalizace - Demografické změny – Nový životní styl (poptávka po jednoduchosti) - Servitizace – Udržitelnost – Vzestup rizika

Ovlivnitelné faktory: Profesionalita - Zaměření na kompetence – Efektivita - Zaměření na servis - Inovativní technologie a digitální technologie – Nová konkurence

Hlavními hnacími silami jsou trendy jako digitalizace, globalizace a strukturální změny v doručovacích službách. COVID-19 navíc funguje jako akcelerátor těchto trendů.³⁸

5.5. Konkurence - marketing mix (4P)

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

Price: porovnávat ceny na B2B trhu je velmi komplikované, ale země jako je Česká Republika konkurují především svojí cenou, kterou si můžou dovolit díky nižším provozním nákladům. Nejenom kvůli nižším platům, ale menší firmy a firmy střední velikosti nemají tak velké náklady spojené s centralizací a byrokracií. Ceny se ale zvyšují napříč Českem a tím se postupně zmenšuje jejich komparativní výhoda.³⁹

³⁷ Frunhofer, 2019 [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/publikationen/studien/maerkte-standorte-logistik/TOP100_2019_ExecutiveSummary_english.pdf

³⁸ Catella, 2020 [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: https://www.catella.com/globalassets/global/mix-germany-corporate-finance/catella_logistics_map_europe_2020.pdf

³⁹ Catella, 2020 [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.catella.com/en/germany/research/catella-logistics-market-map-europe-2020>

Place: umístění a počet poboček má velké výhody pro větší flexibilitu a snižování nákladů při návratu kamionu na pobočku (kamion jede naprázdno). Pobočky v zemi, do které společnosti dováží, také umožňuje lepší komunikaci s tamní klientelou a zaměstnanci z této země nemají takovou kulturní a jazykovou bariéru. Společnosti jako Kuehne + Nagel mají dále pobočky na velmi lukrativních místech jako je Hamburg, Mnichov, Amsterdam nebo Pražské letiště.⁴⁰ Nové pobočky musí ale dosáhnout určitého objemu, aby se vyplatili a bývají na začátku často ztrátové.

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

6. Vyhodnocení dosavadních aktivit CEE logistics a.s.

6.1. Marketing mix CEE (4P)

Produkt: Portfolio produktů není příliš obsáhlé a specializuje se především na FTL kamionovou přepravu. Největší nedostatek je zaostávání naproti konkurenci jako je Kuehne + Nagel v doprovodných online programech / softwarů které usnadňují proces objednání služby, jejich monitorování a dokumentace. Dále může nastat problém v komunikaci s klientem kdy některé věci řeší obchodní oddělení a některé věci provozní oddělení, kde není pevně stanovena jejich zodpovědnost.

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

Place: Naproti společnostem jako DHL a Kuehne + Nagel má společnost pouze frakci

⁴⁰ Kuehne + Nagel, 2020 [online], [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.kn-portal.com/locations/>

poboček (CEE má poboček 10, zatímco Kuehne + Nagel jich má v Evropě 493. Procento které je zaměřené na FTL přepravu je však menší), jejich růst je však v celku rychlý a ani jedna pobočka nemusela být zatím uzavřena.

Promotion: CEE může konkurovat svojí vizuální prezentací, má však nedostatky při využívání některých komunikačních kanálů. CEE nemá žádný pevně definovaný způsob, jak zacházet s klientelským seznamem nebo jeho udržováním. Tento nedostatek na druhou stranu kompenzuje svým přátelštějším přístupem a pevnými vztahy. Jejich prezentace na veletrzích (především na zahraničních lokalitách, jako je Hamburg) je velmi limitovaná. Vstupní náklady jsou však velmi vysoké. Vstupenky stojí často přes 500 Euro a stánky více než 5000 Euro. Proto je návratnost investic při velikosti CEE nepravděpodobná.

Další nedostatky najdeme v online marketingu. Firma sice má svoje Facebookové stránky, které pravidelně udržuje, její prezence ve vyhledávání je však skoro nulová. Jak na seznamu tak na Googlu nejsou ani mezi prvními 5 stránkami vyhledávání, což dokazuje velmi nekvalitní SEO (Search Engine Optimization) na straně CEE, což je škoda, jelikož jejich stránky vypadají velmi profesionálně. Dále nevyužívají placenou reklamu na těchto vyhledávačích, které mohou oslovit právě novou B2B klientelu, ke které se často velmi těžce dostává. V neposlední řadě nevyužívají placenou reklamu Linkdin, která je také velmi efektivní při oslovování vrcholového managementu a potencionálních zaměstnanců. Konkurenti jako Kuehne + Nagel tyto kanály využívají všechny -(jak placenou reklamu, tak SEO). Ty mají výhodu ve velké cenové flexibilitě, dobrým cílením a velmi dobrým návratem investic.⁴¹

Vyhodnocení Marketing mixu a výkonu

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

Zdroj: Vlastní zpracování.

⁴¹ Hinge, Advantages of online marketing, 2020 [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://hingemarketing.com/blog/story/top-10-advantages-of-online-marketing-for-professional-services>

6.2. Provozní oddělení a jeho rozdělení

Vlastní vozy: CEE má k dispozici 440 vlastních moderních vozů značky Mercedes s několika různými druhy přívěsů různých velikostí. Největší soupravy můžou unést až 24 europalet a mají maximální nosnost 24 tun. Mají tedy prostor pro 4 europalety navíc, než je běžným standardem. Pro své stálé zákazníky také využívají speciální soupravy, které se mohou od hlavní části vozu odpojit a sloužit jako přechodný skladovací prostor. Tento systém šetří čas pro řidiče kamionu, jelikož nemusí čekat na plnou vykládku nákladu. Také slouží jako dočasný skladovací prostor pro jejich klienty. CEE si také může účtovat za přenechání tohoto boxu, který klient může používat jako skladovací prostor. Jeho nevýhodou je však to, že má pevné strany, namísto plachet. To má za příčinu, že se nemůže nakládat ze strany, což komplikuje celý proces nakládání a vykládání, především když dojde k chybě v komunikaci mezi CEE a odběratelem.

Obchodní marže vlastních vozů však oproti předchozím rokům v CEE klesá (obchodní marže klesla o 21.5%). Ve chvíli, kdy vůz někde stojí a není využíván, firmě protékají rukama peníze, které platí za leasing vozu a plat řidiče. To činí investice do vlastních vozů více riskantními, především v nestabilní ekonomické situaci vyvolanou pandemií covid-19. Ve chvíli poklesu poptávky jsou s nimi spojené dlouhodobé náklady, kterých se firma nemůže flexibilně zbavit. Tento pokles je z velké míry zapříčiněn uzavřením špatných obchodních kontraktů do míst, kde se CEE dlouhodobě nedaří zajistit nákladku zpátky do Čech.

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

V posledních letech zvýšil zisk rozpočítaný na RT na skoro dvanáctinásobek a je zhruba 15% celého zisku. Tento skok ukazuje ohromný potenciál a posouvá CEE o krok

blíže k přechodu na 4PL logistického providera.

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

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

6.3. Vztah mezi obchodním a provozním oddělením

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

Tendr se také hodnotí komplexně, to znamená, že přepravy se nehodnotí jednotlivě, ale CEE často musí přijmout přepravy, které jí nevyhovují, aby dostala atraktivní přepravy, které chce. Například přepravy v kolečkách jsou jedny z nejvýdělečnějších, kde vozí do jednoho závodu dovezou automobilové součástky a zpátky veze obaly. Často jsou ale k těmto přepravám připojeny i neatraktivní nabídky do míst, odkud se shání špatně přeprava zpět. To je jeden z důvodů, proč je těžké vyhodnotit, které přepravy se vyplatí a za jaké ceny.

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

V komunikaci se zákazníky nastává další problém v rámci kompetencí a zodpovědností, kde u některých klientů komunikují dispečeri s klientem na přímo, u některých komunikuje

s klientem obchodní oddělení a u některých jsou v komunikaci zapojeny obě dvě složky. V těchto případech je častější problém v komunikaci, rychlosti a způsobu řešení problémů. Obchodní oddělení pak řeší mnoho problémů nárazově namísto jejich předcházení. V důsledku má pak obchodní oddělení méně času na marketingové aktivity, akvizici nových klientů, jejich vyhodnocování a vybudování lepších vztahů.

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

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

6.4. SWOT

Silné stránky

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

Slabé stránky

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

Hrozby

- Útlum ekonomiky a recese v dlouhodobém horizontu, kvůli pandemii covid-19. Především útlum automobilového průmyslu a dočasné zastavení výroby.

- Snižování komparativní výhody vůči východním státům: Zvyšování platů, zvyšování CZK/EUR.
- Nedostatek řidičů: nízká zaměstnanost, limitující normy, stárnutí demografie řidičů, velmi nízké procento ženských řidičů a nižší kvalita řidičů.
- Ztráta klienta LEAR (cca 40% objemu).
- Trend vstupu zahraniční konkurence do Euro zóny.

Příležitosti

- Rychlý růst E-commerce prostředí: Růst trhu s balíčkovou přepravou a jejím skladováním.
- Informační technologie zjednodušující proces nákupu, plánování, procesování a předávání logistických služeb.
- Snižování úrokové sazby: snižování nákladů na leasing a tím zvyšování obchodní marže vlastních vozů.
- Automatizace logistických služeb
- Rostoucí dopravní trh: Intenzivní růst
- Online marketing

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

7.1. Možný směr 1: Integrační růst

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

Problém je, že tento úsek logistiky je zde ve značné míře ovládán mezinárodními firmami typu DHL, které mají obrovský náskok v procesech, informačních technologiích, know-how, skladovacích prostorech, vozech a lidech. E-commerce logistika je značně komplikovanější, segment trhu je objemový a firma proto potřebuje obrovský vstupní

kapitál. Je velmi odlišná od mezinárodní přepravy a firmu by to nutilo k rozštěpení jejich aktivit. Místo toho aby se soustředila na to, být nejlepší v jedné z nich. I přesto že e-commerce trh je velice atraktivní, tento druh integračního růstu nemůže dostatečně stavět na dosavadních aktivitách CEE, potřebuje velký investiční kapitál a byl by velice riskantní. Má však největší potenciál a jeho růst byl jenom zrychlen pandemií covid-19, oproti výrobě která je v úpadku.

7.2. Možný směr 2: Expanzivní strategie

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

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

CEE otevřelo nejnovější pobočku v Německu, které má největší podíl FTL přepravi v EU. Dále by mohla využívat expanzivní strategie a soustředit se na místa které mají i silný export do České republiky.

Také by se při této strategii mohla společnost zaměřit více na využití online kanálu a to na placenou reklamu ve vyhledávačích, která může být cílená na specifická místa, kde firma zvažuje otevřít pobočku. Může také být využito SEO k navýšení návštěvnosti na svých stránkách a lépe se tak prezentovat. V neposlední řadě může použít LinkedIn k cílení na vrchní management a akvizici nové pracovní síly jakou jsou řidiči, kterých je nedostatků.

Pro ten to přístup by bylo nejvhodnější tento servis outsoursovat buď reklamní agentuře, nebo člověku co dělá na volné noze.

7.3. Možný směr 3: CRM doporučení

Třetím řešením je zaměření na potřeby svých nejvýznamnějších zákazníků, ukotvení jejich vztahů a růstu jejich objemu. Zaměřením se na 4C jsou právě doporučení nejvíce zaměřená na obchod, která pomáhají pružněji reagovat na potřeby zákazníka a trhu. Jedním z hlavních kroků by bylo vyjasnění si kompetencí a zodpovědností v otevřeném prostoru mezi obchodním a provozním oddělením. Obchodní oddělení by převzalo komunikaci se zákazníky a mohlo by použít know-how dceřiny společnosti Log-IN, která tento přístup praktikuje a má silný pozitivní ohlas.

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

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

8. Závěr

Po externí analýze PESTLE vyplynula největší nebezpečí z recese a útlumu výroby automobilů kvůli pandemii covid-19 a opatření spojené sní. Nedostatek řidičů, který je spojen s tvrdou regulací, je problém který se dlouhodobě dotýká všech logistických FTL společností. I přes to se CEE udržuje ve špičce českých přepravců, s rychlou expanzí a meziročním 18% růstem. Jejich portfolio produktů je o mnohem limitovanější oproti gigantů jako je Kuehne + Nagel, ale podle analýz popsáné v knížce která se zabývá touto problematikou, je lepší se soustředit na jeden segment a dělat ho co nejlépe, než se snažit za každou cenu expandovat do dalších segmentů.

CEE má lehké nedostatky při přerozdělováním kompetencí při komunikaci s klientem. Tento problém by mohl být z části vyřešen vytvořením oddělení Vedoucí péče o zákazníky, s pomocí CRM a plánovacím systémem. Je však malá vůle pro tuto změnu a reorganizace by mohla být značně komplikovaná. Reorganizace by mohla vést k odchodu zaměstnanců a není zde jednoznačná jistota, že by klienti tu to změnu dokázali patřičně ocenit. Pro hlubší prozkoumání tohoto možného směru by bylo zapotřebí hlubší porovnání spokojenosti zákazníka v CEE a LOG-IN, pomocí jejich hodnocení a dotazů jejich zákazníků. Nejenom na jejich spokojenost, ale jak důležitá je pro ně je. Zkvalitnění služeb by mohlo vést k větší retenci klientů, růstu ze stávajících klientů a uvolnění obchodního oddělení které by mohlo využít více času pro akvizici nových zákazníků.

Růst balíčkových přeprav a inovativní technologie se jeví jako nejatraktivnější segment logistiky, jako zdaleka nejperspektivnější odvětví logistických služeb který nadále roste i v ekonomické recesi. Vstupní náklady a požadavek pro know-how jsou však obrovské. Velké společnosti jako DHL mají v tomto segmentu značný náskok. Pokud by se chtěla CEE vydat tímto směrem tak potencionálním dalším krokem by bylo najmout nové lidi s know-how z tohoto odvětví, jak do provozního tak do vrcholového managementu. Hluboké finanční analýzy potřebné k odhadu ceny vstupu a její návratnosti. Zajištění nových kontraktů a vstupního kapitálu. Potenciálně by mohla CEE také řešit vstup do balíčkové přepravy akvizicí již existující společnosti.

Směr expanzivního růstu, tedy expanze na nové mimo-české trhy, otvírání nových poboček nebo akvizice menších přepravců se zdá být nejlépe proveditelný. Tento přístup

CEE už do určité míry praktikuje a podle dosahovaných ekonomických výsledku se zdá velmi efektivní. CEE pomocí zvyšování kapacity, vytváření nových zachytných bodů blíže jejím klientů může efektivně zvyšovat obrat. Je také výhodou komunikovat s klienty v jejím rodném jazyce a mít zaměstnance kteří se mohou lépe orientovat na tamním trhu. Pro otevírání nových poboček je vždy nutná analýza stávajících zakázek pro určení ideálního místa pro další expanzi.

Využívání online marketingu pro akvizici nových klientů a zaměstnanců se zdá jako dobrý krok při využití jakékoliv z těchto, nebo jiných, strategií. Jak SEO pro lepší viditelnost na webu, tak placenou reklamu zaměřenou na problematiku zakázky a podporu nových poboček. Tento komunikační kanál je velmi flexibilní, má nízké riziko a dá se s ním dobře cílit na B2B segment. Autor by především doporučil reklamu pomocí Google vyhledávače, která má velmi dobrou návratnost, remarketing a SEO aktivity.

Pro zpracování strategie může být použita práce jako podklad pro tvorbu strategie kde byli povrchově popsány a vyhodnoceny externí a interní faktory CEE. Byly popsány možné směry kterými by se strategie mohla ubírat, vyplývající z těchto analýz, a byli navrženy další kroky nutné pro hlubší vyhodnocení možností a jejich následná implementace.

9. Seznam literatury

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

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

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

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

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

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

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

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

W. Kim - Mauborgne. Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review Press, 2004. ISBN 1-59139-619-0

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

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	
1	Carrier Performance Measurement Processes Transportation & Logistics																											
2	Carrier Name: CEE LOGISTICS																											
3	Hyperion Code: Select Hyperion Code																											
4	Date: Select Date																											
5	Month / Year: Select Month																											
6	Completed By:																											
7	Only Top 10 carriers (Trucks and C) by plant will be evaluated																											
8	Position Number																											
9	Score Max																											
10	Leptica																											
11	Riding																											
12	Kahn																											
13	Bedheim																											
14	Unguent																											
15	Cery																											
16	Jaf																											
17	Gyr																											
18	Gend																											
19	Score																											
20	Score																											
21	Score																											
22	Score																											
23	Score																											
24	Score																											
25	Score																											
26	Score																											
27	Score																											
28	Score																											
29	Score																											
30	Total																											
31	CPM Plant Month																											
32	Count: 2																											
33	Ready																											

ANOTACNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Samuel Bartek		
STUDIJNÍ OBOR	Management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Obchodní strategie společnosti CEE Logistic a.s.		
VEDOUČÍ PRÁCE	Ing. Helena Cetlová		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	37		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Zanalyzovat dosavadní aktivity společnosti CEE logistics a.s. a zpracovat návrh podkladu pro využití při tvorbě obchodní strategie, za záměrem dosažení stabilního růstu. Teoretická část se soustředila na základy tvorby firemníchstrategií. Jednotlivé postupy a některé druhy strategií a jejich segmentace. Dále byl popsán system CRM a marketing mix. V praktické části byla využita PESTLE analýza na zhodnocení makroekonomického trhu v kterém firma figuruje, změny v logistickém trhu a její implikace pro společnost CEE Logistics a.s. V interní anlyze byly vyhodnoceny dosavadní aktivity CEE logistics a.s., se zaměřením na obchodní oddělení. Na závěr práce byly navrhnuty tři možné směry strategie pomocí SWOT analýzy. Byly navrhnuty další kroky pro jejich možnou implementaci a proběhlo jejich vyhodnocení.</p>		

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

ANNOTATION

AUTHOR	Samuel Bartek		
FIELD	Management of sales		
THESIS TITLE	Business strategy of CEE Logistics a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Helena Cetlová		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	37		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>Analyze the current activities of CEE logistics a.s. and draft a basis for use in creating a business strategy, with the intention of achieving stable growth. The theoretical part focused on the basics of creating corporate strategies. Individual procedures and some types of strategies and their segmentation. Furthermore, the CRM system and marketing mix were described. In the practical part, PESTLE analysis was used to evaluate the macroeconomic market in which the company appears, changes in the logistics market and its implications for CEE Logistics a.s. The internal analysis evaluated the existing activities of CEE logistics a.s., focusing on the sales department. At the end of the work, three possible directions of the strategy were proposed using SWOT analysis. Further steps were proposed for their possible implementation and their evaluation took place.</p>		

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