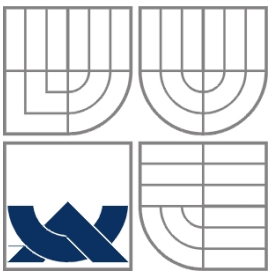
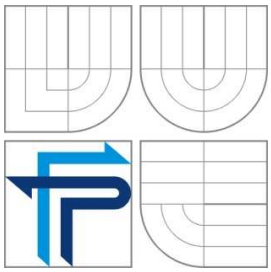


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

KONKURENCESCHOPNOST SPOLEČNOSTI FEDEX NA ČESKÉM EXPRESNÍM TRHU

COMPETITIVENESS OF FEDEX ON CZECH EXPRESS MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER´S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Adriana Nárožná

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 20014

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2013/14
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adriana Nárožná

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Konkurenceschopnost společnosti Fedex na českém expresnim trhu

v anglickém jazyce:

Competitiveneww of Fedex on the Czech Espress Market

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem, Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
SOUČEK, Z. Firma 21. století: Předstihněme nejlepší, Praha: Excon, a.s., 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
VIZJAK, A.& tým KEARNEY, A.T. Žraloci a malé ryby: Kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 335 s. ISBN 978-80-247-3189-6.
ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: (Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?). Brno: Cerm, 2012. 125s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 31.3.2014

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „Konkurenceschopnost společnosti FedEx na českém expresním trhu“ se věnuje návrhům opatření společnosti FedEx v České republice vedoucích k posílení konkurenceschopnosti. Opatření byla navrhnuta po prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Následně byla nastavena SWOT analýza, ze které vycházejí návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova

Konkukrenceschopnost, konkurenční výhoda, strategická analýza, strategie, SLEPTE analýza, Porterova analýza pěti hodnotových sil, SWOT analýza, expresní trh, kurýrní služby, mystery shopping, FedEx, UPS, DHL, TNT.

Abstract

Diploma Thesis called “ Competitiveness of FedEx on Czech Express Market” deals with FedEx precautions for the company competitiveness improvement. The precautions were designed after internal and external analyses of the company, followed by SWOT analysis which is the base for the precautions for the company competitiveness increase.

Keywords

Competitiveness, competitive advantage, strategic analysis, strategy, SLEPTE analysis, Porter five forces analysis, SWOT analysis, express market, courier services, mystery shopping, FedEx, UPS, DHL, TNT.

.

NÁROŽNÁ, A. *Konkurenceschopnost společnosti FedEx na českém expresním trhu* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Ústav managementu, 2014. 133 s., Diplomová práce. Vedoucí práce: Ing. Robert Zich, Ph. D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2014

……
Bc. Adriana Nárožná

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Zichovi za odbornou pomoc a vstřícné vedení při vypracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD 10

CÍLE 11

METODY ZPRACOVÁNÍ 13

1 TEORETICKÁ ČÁST 18

1.1 Konkurence 18
1.1.1 Obecné vymezení pojmu konkurence 18
1.1.2 Konkurenceschopnost 19
1.1.3 Subjekty na trhu 19
1.1.4 Průmyslový trh 21
1.1.5 Rivalita konkurence 23
1.1.6 Konkurenční dynamika 24
1.1.7 Konkurenční výhoda 26

1.2 Konkurenční strategie 33
1.2.1 Obecné konkurenční strategie 34

1.3 Služby 36
1.3.1 Marketing ve službách 36
1.3.2 Specifika oblasti logistiky 37
1.3.3 Expresní přeprava 38

1.4 Kritické zhodnocení teoretických východisek 39

2 ANALYTICKÁ ČÁST 41

2.1 FedEx Corporation 41
2.1.1 Hlavní mezníky 41

2.2 FedEx Express 43
2.2.1 Mise, strategie, hodnoty 43

2.3 Federal Express Czech, s.r.o. 45

2.4 Interní analýza 46
2.4.1 Portfolio služeb 46
2.4.2 Balení zásilek 51
2.4.3 Finanční ukazatele podniku 51
2.4.4 Přepravovaný objem zásilek 53
2.4.5 Shrnutí interní analýzy 54

2.5 Analýza obecného okolí 55
2.5.1 SLEPTE analýza 55
2.5.2 Shrnutí SLEPTE analýzy 62

2.6 Analýza oborového okolí 64
2.6.1 Analýza Porter 64
2.6.2 Porovnání konkurentů metodou marketingového mixu 67
2.6.3 Porovnání konkurentů z pohledu kvality poskytovaných služeb ... 68
2.6.4 Podíly konkurenčních společností na expresním trhu 71
2.6.5 Shrnutí oborového okolí 73

2.7 SWOT analýza 74
2.7.1 Fáze hodnocení 77
2.7.2 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů 80
2.7.3 Závěrečné shrnutí 81

3 NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUCÍ K POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI 82

3.1 Cíle podniku 82

3.2 Nastavení konkurenční strategie 83
3.2.1 Charakter konkurenční strategie 83
3.2.2 Segmentace trhu zákazníků 83
3.2.3 Hodnotový řetězec 85
3.2.4 Návrhy opatření vycházející z analýzy SWOT v návaznosti na hodnotový řetězec a tržní segmentaci 86
3.2.5 Konkrétní řešení 87
3.2.6 Celkové náklady spojené s realizací změn 94
3.2.7 Časový harmonogram realizace návrhů řešení a rizika s ní spojená 95
3.2.8 Zhodnocení přínosů 96

ZÁVĚR 97

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 100

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ 107

SEZNAM OBRÁZKŮ 109

SEZNAM TABULEK 109

SEZNAM GRAFŮ 109

SEZNAM PŘÍLOH 110

Úvod

Dnešní společnost je hnána stále kupředu. Snaha být lepší se stává hnacím motorem každé firmy. Vzhledem k dnešnímu propojení trhů, je boj o moc větší než byl kdykoliv v minulosti. Boj o moc, úspěch nebo náklonnost a rivalita, toto je obecný význam slova konkurence. Konkurence na trhu je dosažení určité výhody před ostatními. Schopnost firmy konkurovat, je jádrem úspěchu podniku.

V této diplomové práci se budu věnovat společnosti FedEx na českém expresním trhu. Jedná se o společnost nabízející expresní přepravu zásilek do celého světa, dceřinou společnost americké FedEx Express, patřící do skupiny FedEx Corporation, která na tamním trhu působí již 40 let a v zámoří je považována za leadera na trhu expresní přepravy. Na evropském trhu společnost nedosahuje takových výsledků. Český trh je součástí evropského, proto postavení společnosti FedEx v České republice je velice podobné.

Hlavní myšlenka této práce je navrhnout opatření, která pomohou společnosti v České republice najít opatření, která povedou ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Důvodem pro zvolení tématu konkurenceschopnosti právě ve společnosti FedEx je fakt, že jsem zaměstnancem společnosti již řadu let, myslím si že i na evropském trhu má společnost velký potenciál a zákazníkům má co nabídnout. Osobně by mě velice potěšilo kdyby FedEx na českém trhu začal sílit. Vidím několik možnosti pro jeho další rozvoj, které je ale třeba podrobně zkoumat, analyzovat a navrhnout způsob realizace.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. První je část teoretická, kde vycházím z odborné literatury a studia na VUT v Brně. Dále navazuje analytická část, která obsahuje podrobnou analýzu současného stavu společnosti. Jako poslední část je návrhová část, která definuje konkrétní návrhy a řešení zvolené problematiky.

Cíle

Vymezení problému

Společnost FedEx je světovou TOP společností nabízející expresní přepravu zásilek po celém světě. Díky své rychlé, přesné, spolehlivé a kvalitní službě si získala velkou popularitu zejména v USA.
V této práci bych se chtěla věnovat společnosti Federal Express Czech, s.r.o, dceřiné společnosti FedEx Express. Jak si firma stojí na českém expresním trhu? Jaké je povědomí o značce u nás? V jaké pozici firma je v porovnání s ostatními konkurenty v odvětvi? Kde jsou její možnosti pro zlepšování?
Právě těmito otázkami se chci zabývat ve své diplomové práci. Vzhledem ke stále sílícímu konkurenčnímu boji na trhu expresní přepravy se podniky musí stále více zabývat svým rozvojem a snažit se být lepší.

Cíl práce

Hlavním cílem této práce je pomocí strategických analýz nastavit opatření, která budou vést ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

K výše zmíněnému cíli chci dosáhnout pomocí následujícího:

1) Zhodnocení současné situace společnosti Federal Express Czech, s.r.o.
2) Interní analýzou, kde se zaměřím na přepravovaný objem zásilek, finanční ukazatele, portfolio služeb
3) Analýzou obecného okolí
4) Analýzou oborového okolí
5) Bližší porovnání konkurentů pomocí marketingového mixu, mysterry shoppingu, a podílu konkurenčních společností na trhu
6) Následné vyhotovení SWOT analýzy vycházející z přechozích zjištění

7) Navržení opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti

Interní informace budou poskytnuty zaměstnanci společnosti, managementem a vlastními pracovními zkušenostmi.

Metody zpracování

SLEPTE analýza

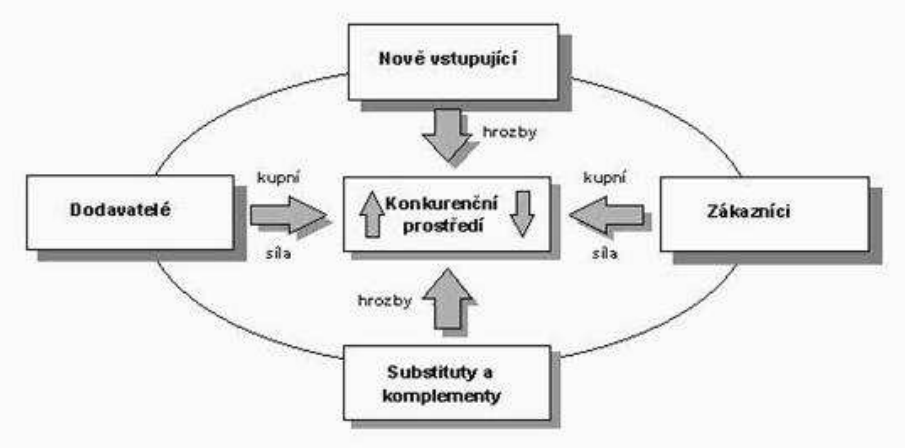
Tato analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- social – sociální hledisko
- legal – právní a legislativní hledisko
- economic – ekonomické hledisko
- policy – politické hledisko
- technology – technické hledisko
- ecological – ekoligické hledisko

V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat (56).

Porterova analýza pěti hodnotových sil

Za jeden z cenných přínosů Portera lze označit jeho model pěti sil ovlivňujících atraktivitu trhu. Porter převážně poukazoval na zohledňování konkurence, protože o co je konkurence intenzivnější, o to menších výsledků dosahujeme. Jedním ze závěrů Porterových modelů tedy je, že firmy musejí směřovat své aktivity do oblasti s nízkou konkurencí (23).
Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil viz. obrázek 0.1.:



Obr.0.1: Porterův model pěti hodnotových sil, zdroj: (10)

- **riziko vstupu potenciálních konkurentů** - Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- **rivalita mezi stávajícími konkurenty** - Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- **smluvní síla odběratelů** - Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- **smluvní síla dodavatelů** - Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- **hrozba substitučních výrobků** - Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými? (64)

Marketingový mix

Marketingový mix (4P) chápeme jako souhrn vnitřních činitelů podniku(soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu (25).

Dle Kotlera, Armstronga (8) je marketingový mix "Soubor taktických marketingových nástrojů – výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."
Nástroje 4P:

- **Produkt** – označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekáván
- **Cena** - je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru
- **Distribuce** - uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
- **Komunikace** - říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje) (62)

Mystery shopping

Neboli fiktivní nákup je kvalitativní metoda výzkumu trhu. Měří kvalitu služeb nebo se používá v situacích, kdy chceme získat informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Fiktivní zákazník (mystery shopper) je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. Podává pak o svých zkušenostech zpětnou vazbu. Tato technika sběru dat eliminuje únik informací.
Záznamy se zpětnou vazbou vyplňuje výzkumník do dotazníku.
Při tomto výzkumu sledujeme oblasti, jako jsou:

- Počet zaměstnanců v prodejně
- Jak dlouho trvá, než si fiktivního zákazníka někdo všimne
- Jména zaměstnanců
- Zda je pozdrav přátelský
- Otázky kladené prodavačem pro nalezení vhodného produktu
- Druhy převedených výrobků

- Prodej argumenty používané prodavačem
- Zda a jak se prodavač pokouší uzavřít prodej
- Zda prodavač navrhuje prodej nějakého dodatečného produktu
- Zda prodavač pozval zákazníka k opětovné návštěvě prodejny
- Čistota prodejny a příslušenství
- Rychlost služby
- Dodržování norem společnosti vztahující se ke službě, vzhledu prodejny a prezentace

Nakupujícímu jsou často uděleny pokyny k uskutečnění atypické transakce, aby se přesněji otestovaly znalosti a dovednosti zaměstnanců pro danou problematiku podle určitého scénáře. Ne všechny scénáře mystery shopping zahrnují pouze nákup. Můžeme posuzovat například kvalitu služeb, rychlost dodávek a vyřízení reklamací (11).

Krom tradičních forem mystery shoppingu se můžeme setkat i s následujícími podobami:

- Audio mystery shopping – audio mystery shopping v rámci tradičního mysterry shoppingu využívá audio nahrávky, které slouží jako podklad pro hodnocení prodejců
- Competitive mystery shopping – jak naznačuje sám název tato forma je zaměřena na porovnání s konkurencí
- Merchandising audit – tato metoda je typická pro maloobchodní jednotky a hodnocení různých promo akcí, akcí podpory prodeje a merchandising akcí
- Mystery delivery – mystery delivery je zaměřeno na oblast doručování zásilek, kvalitu i rychlost doručení a mnohé další aspekty související s dodáním zboží zákazníkovi
- Mystery flying – specifický typ mystery shopping zaměřený na hodnocení kvality služeb letecké dopravy
- Real customer mystery shopping – tento typ mystery shoppinu se používá v případech, kdy je nemožné roli zákazníka simulovat mystery shopperem
- Mystery mailing, mystery návštěvy webových stránek – zaměření na hodnocení webových stránek a mailové komunikace
- B2B mystery – určen pro průmyslové trhy (13)

SWOT analýza

Tato analýza je zaměřená na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení společnosti na trhu a ukazuje směr jejího dalšího směřování. Dochází zde ke konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v jejím okolí. identifikujeme pomocí ní hlavní silné a slabé stránky a porovnáváme s hlavními okolními vlivy, které nazýváme příležitosti a hrozby. SWOT analýza bývá východiskem pro formulaci strategie. (17)

Název SWOT je odvozený z anglických slov:

- S – strenghts (silné stránky)
- W – weaknesses (slabé stránky)
- O– opportunities (příležitosti)
- T – threats (hrozby) (20)

Sedláčková (17) navíc uvádí možné strategie, které vycházejí ze SWOT analýzy:

- Růstová strategie („max-max“ či „SO“) – využívá silné stránky firmy a příležitosti na trhu
- Diverzifikační strategie („min-max“ či „ST“) – smyslem je minimalizace hrozeb a maximalizace silných stránek.
- Turnaround strategie („max-min“ či „OW“) – smyslem je maximalizace příležitostí a minimalizace.
- Obranná strategie („min-min“ či „WT“) – v této strategii se firma ocitla pod náporem hrozeb a navíc u ní převažují slabé stránky, z toho důvodu je vhodné opustit pozici (17).

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Konkurence

1.1.1 Obecné vymezení pojmu konkurence

Konkurence jako taková je proces, který je předpokladem fungování tržního mechanismu. Její podstatou je střetávání protichůdných zájmů nejméně dvou tržních subjektů (3). V tomto kontextu můžeme také hovořit o konkurenci, jako o střetu jednotlivců nebo firem, které se snaží o získání většího podíl na trhu prostřednictvím prodeje zboží či služeb. Konkurence také může být definována jako tlak projevující se v libovolné oblasti podnikání anebo jako aktivita firmy na trhu (27).

V odborné literatuře můžeme najít mnoho definic pojmu konkurence. Vybrala jsem proto ty, o kterých se domnívám, že jsou aktuální.

- Konkurence je projevem hospodářské soutěže, vznikající mezi podnikateli nebo zbožím, respektive jedná se o soutěž mezi výrobci zboží nebo poskytovateli služeb (19)
- Konkurence je ekonomická soutěž, při které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky (22)
- V konkurenčním prostředí rozlišujeme konzistentní konkurenci - produkují stejné nebo podobné produkty a služby a nekonzistentní konkurenci - zřetelně odlišné a přesto si konkurující organizace (2)
- Konkurenceschopnost relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčít své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný (4)

Ve své diplomové práci vycházím z chápání konkurence především jako hospodářské soutěže v nejširším slova smyslu tak, jak se k ní blíží většina autorů zaměřených na konkurenční boj.

1.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurence je jedním z typických rysů firem ve všech tržních odvětvích, jakožto nikdy nekončící proces. Podstata konkurence firem je v jejich konkurenceschopnosti jakožto jedné z podob podnikatelského potenciálu.
Je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost nerozlišuje velké a malé firmy, ale rychlé a pomalé. Strategie a plánování jsou tudíž vhodné, a dnes i nutné, pro každého. Je potvrzeno, že firmy, které provádějí sofistikované plánování a využívají strategie, překonávají ty, které to nedělají. Klíčem všech strategických úvah je pochopení budoucnosti a rychlá reakce na změny, které přináší (1).

1.1.3 Subjekty na trhu

Z hlediska ekonomické teorie rozlišujeme tři základní subjekty trhu:

- **Domácnosti** – subjekty trhu, které prodávají svojí pracovní sílu a za získané peníze nakupují potřebné zboží a výrobky, zpravidla nejpočetnější
- **Firmy** – výrobní, prodejní subjekty trhu nebo subjekty poskytující služby, které prodávají své výrobky a služby a za utržené peníze nakupují výrobky a služby od jiných firem a to vše za účelem zisku
- **Stát (resp. vládu)** - subjekt trhu, který vystupuje jako kupující a prodávající zároveň, pro státní instituce se nakupují výrobky a služby, mezi úkoly státu v ekonomice patří zejména zvyšování efektivnosti, spravedlivosti a stability ekonomického systému

Kotler definuje základní rozdělení trhů:

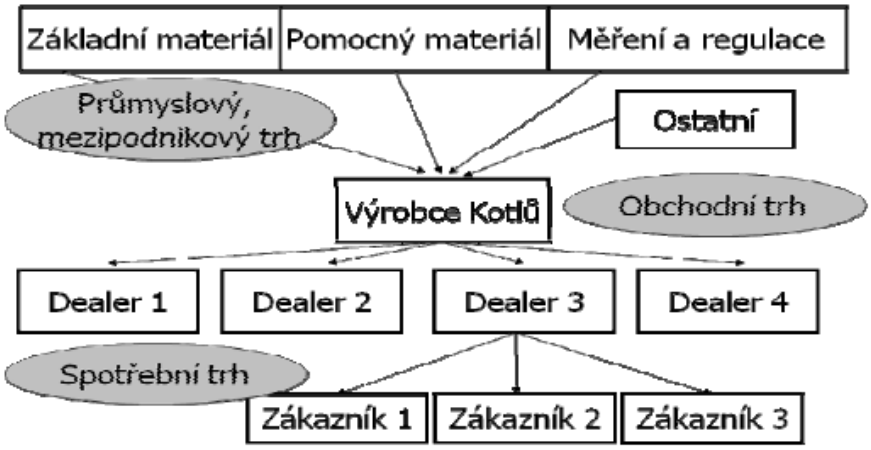
- Trh statků a služeb – na tomto trhu tvoří firmy nabídku a zákazníci poptávku. Jedná se o každodenní obchod
- Trh výrobních faktorů – na tomto trhu tvoří poptávku firmy, které hledají pracovní sílu a nabídku lidé (pracovní síla) (9)

Z ekonomického hlediska rozlišujeme následující druhy trhů, které uvádí Kotler

- Trh spotřebních předmětů
- Trh výrobních prostředků
- Trh práce
- Finanční trh – tvořen trhem peněžním a kapitálovým (9)

Dillerovo rozdělení trhu, které potvrzuje i Kotler:

- Obchodní trh – tvoří souhrn všech jednotlivců a organizací, kteří nakupují zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje či pronájmu.
- Spotřebitelský trh (B2C) – je trh, na kterém nakupují zákazníci za účelem konečné spotřeby
- Průmyslový trh (B2B, trh organizací, firemní trh) – je trh, na kterém nakupují organizace a firmy za účelem dalšího zpracování nebo výroby (28)



Obr.1.1: Rozdělení trhu podle Dillera, zdroj: (28)

Pro účely této diplomové práce se blíže zaměříme na B2B trh.

1.1.4 Průmyslový trh

B2B trh (trh organizací, firemní trh) se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným. Hlavním odvětvím která vytváří firemní (B2B) trh, jsou zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, výroba, stavebnictví, doprava atd. B2B trhy mají několik charakteristických rysů, které jsou v ostrém kontrastu se spotřebitelskými trhy (6).

- Menší počet větších odběratelů
- Těsný vztah odběratele a dodavatele
- Profesionální přístup k nákupu
- Několik kupních vlivů
- Vícenásobné prodejní návštěvy
- Odvozená poptávka
- Nepružná poptávka
- Kolísavá poptávka
- Geografická koncentrace kupců
- Přímé nákupy (6)

B-2-B trh můžeme členit na:

- Trh organizací - zahrnuje firmy, které nakupují zboží a služby a vyrábějí z nich své výrobky. Patří zde i velkoobchodní a maloobchodní firmy, které zboží dále prodávají v nezměněné podobě se ziskem (6).
- Trhy institucí - zahrnuje vlády, školy, nemocnice a další vládní instituce. Tyto trhy mají nízké rozpočty a omezenou možnost volby. Největší z nich je vládní trh, vláda nakupuje výrobky a služby za účelem vzdělání, sociální péče, obrany a dalších veřejných potřeb. Pro vládní trh jsou typické veřejné soutěže a smluvní ceny (6).

1.1.4.1 Odlišnosti mezi B2B a B2C trhem

Hlavní rozdíly mezi spotřebním trhem a průmyslovým trhem, jsou uvedeny na obrázku 1.2.

	B2B MARKETING	**B2C MARKETING**
Motivace k nákupu	Zákazníci v oblasti průmyslového marketingu nakupují zboží proto, aby jej mohli dále použít pro svůj vlastní zisk (předprodat nebo použít jako dílčí součást či materiál na výrobu jiného produktu, které potom pro zisk prodají),	Koncoví zákazníci nakupuji zboží pro svou osobní spotřebu, nikoliv s vidinou dalšího zisku.
Stimulace poptávky	Poptávku na B2B trhu nelze příliš stimulovat slevovými a podobnými akcemi v rámci podpory prodeje. Poptávka závisí na tom, kolik má firma svých vlastních zakázek - podle nich se rozhoduje, kolik materiálu nebo služeb potřebuje.	Výše poptávky na klasickém trhu s koncovými zákazníky je citlivá na slevy a další opatření v rámci podpory prodeje.
Cílová skupina	Segment B2B zákazníků je mnohem užší, většinou jej představují konkrétní firmy, za nimiž stojí konkrétní lidé.	V klasickém marketingu jde většinou o komunikaci s masou lidí, k jejichž oslovení je třeba využít masové propagace (nejčastěji reklamy).
Nákupní chování	Nákupní rozhodování na B2B trhu je racionální, účastní se ho více lidí a je systematické.	Koncoví zákazníci se o nákupu rozhodují impulzivně, nákup je často motivován emocemi.
Objemy nákupů	V oblasti B2B trhu platí, že méně zákazníků (firem) nakupuje velké objemy zboží. V zásadě jde o	Na B2C trhu naopak více zákazníků nakupuje menší množství zboží, obvykle jen pro svou vlastní osobní

	takové množství zboží, který sám B2B zákazník (firma) není schopna sama spotřebovat. Navíc už víme, že to není ani jejím záměrem.	spotřebu, popř. spotřebu členů rodiny či přátel.
Distribuční cesty	B2B trhy se také vyznačují mnohem kratšími distribučními řetězci, kdy zboří projde rukama mnohem méně prostředníků.	U běžného spotřebního zboží se lze setkat s dlouhými distribučními cestami, kdy musí zboží, než se dostane ke koncovému zákazníkovi, projít od výrobce, přes velkosklady až po maloobchody.

Obr.1.2: Hlavní rozdíly mezi B2B a B2C trhem, zdroj: (49)

1.1.4.2 Vztahy na B2B trhu

Obecně na trhu existuje pět úrovní vztahů se zákazníky:

- základní (firma výrobek jen prodá a dál se už o zákazníky nestará),
- reaktivní (firma výrobek prodá a zákazník ji může kontaktovat),
- odpovědný (prodejce zpětně zákazníka kontaktuje a získává názory),
- proaktivní (firma zákazníka kontaktuje častěji a posílá mu novinky),
- partnerský (jde o neustálou spolupráci firmy se zákazníkem) (6)

Firmy operující na B2B trzích využívají principu 80/20. Tzn. že 20% největších zákazníků vytvoří ve firmě 80% obratu. Proto by společnosti měli věnovat svým „věrným“ zákazníkům náležitou péči.

1.1.5 Rivalita konkurence

Konkurenci lze chápat také jako rivalitu. Tuto problematiku popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil

(konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Za základní strukturální činitele podmiňující intenzitu konkurence považuje Porter pět dynamických konkurenčních faktorů:

- potenciální novou konkurenci
- rivalitu mezi stávajícími konkurenty
- vliv odběratelů (zákazníků
- vliv dodavatelů
- substituční (64)

1.1.6 Konkurenční dynamika

1.1.6.1 Vývoj trhu

Poslední desetiletí bylo pro mnoho firem obdobím prosperity. Přispěly k ní zejména stabilita prostředí, silný demografický růst a prodlužující se délka života. Firmám se dařilo vyvíjet nové výrobky, uvádět je na trh a komunikovat se spotřebiteli. Dnes je však mnohem složitější úspěchu dosáhnout. Hlavními příčinami jsou:

- Rostoucí koncentrace v oblasti distribuce spotřebního zboží – v oblasti distribuce dochází ke značné koncentraci. Distribuční cesty jsou ovládány několika mocnými distributory.
- Počet konkurujících si firem se snížil, ale výrazně vzrostl počet značek – nadnárodní firmy a další korporace posílili svůj vliv. Na trhu je méně firem, ale vyšší počet značek
- Výrazné snížení délky cyklu tržní životnosti výrobků
- Výměna zboží je levnější než jeho oprava – výrobní proces je natolik efektivní, že obměna výrobku je levnější než jeho oprava
- Digitální technologie způsobila revoluci na mnoha trzích – digitální věk podporuje vznik nových výrobků a služeb. Technologie akcelerují inovační

rytmus a počet a počet nových produktů. Internet usnadňuje vznik nových značek a nových přístupů k podnikání

- Vzrůstá počet registrací ochranných známek a patentů – nárůst počtu patentů a ochranných známek je důkazem stále rostoucí konkurence na trhu
- Prudce roste množství různých modifikací výrobků – v každé kategorii zboží exponenciálně vzrostl výběr díky nabídce nejrůznějších variant a modifikací výrobků. Výrobkové kategorie jsou z hlediska dalších možných variant do značné míry saturovány.
- Trhy jsou silně roztříštěny – trhy se liší na mikrosegmenty, které jsou méně ziskové
- Lidé jsou přesyceni reklamou a fragmentace médií komplikuje uvádění nových výrobků na trh – lidé jsou přesyceni reklamou. Tržní segmenty jsou menší a komunikace při uvádění nových výrobků na trh je stále dražší. Pokud chceme docílit dobrého mediálního pokrytí, musíme prezentovat značku v mnoha médiích. Proto je uvádění nových výrobků na trh nákladnější.
- Možnost zaujmout prostor v mysli spotřebitele je stále menší – spotřebitelé jsou vybíraví. Stále více ignorují komerční komunikaci. Jedinou možností , jak je zaujmout, jsou inovace (7)

1.1.6.2 Dynamika prostředí

Dynamika prostředí zapříčinila změny v oblasti:

- Struktura trhů – trhy se stávají globálními
- Mobility jednotlivců a velkých technologií a jejich dopad na marketing – trhy se začínají tříštit až na malé výklenky
- Povaha tržních segmentů – zásadní změny ve strukturách rodin, v mixu etnik atd.
- Strategie aliance a sítě organizací – společnosti zlepšují spolupráci na bázi podílení se na výzkumu a vývoji nových výrobků (33)

1.1.6.3 Koncepce konkurenční dynamiky

- Konkurenční rivalita – to co firmy dělají a jak reagují na aktivity konkurence při snaze získat lepší tržní pozici
- Konkurenční chování – aktivity firem kterými se snaží vytvářet a udržovat svoje konkurenční výhody s cílem posílit pozici na trhu
    - motivace – co chci dosáhnout
    - postoj – co můžu a co jsem schopen
    - povědomí – co si myslím o ostatních firmách
- Konkurenční dynamika - veškeré konkurenční chování firem na trhu (71)

1.1.7 Konkurenční výhoda

Společnosti musí být nejen schopné vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí, a navíc s dostatečně nízkými náklady. Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Jakákoliv výhoda musí být zákazníky chápána jako výhodná pro zákazníka (6).

1.1.7.1 Vazba na hodnotu pro zákazníka

Kotler definuje hodnotu pro zákazníka jako spotřebitelskou přidanou hodnotu, což znamená rozdíl mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou (soubor užitků, které spotřebitel od výrobku či služby očekává) a celkovou spotřebitelskou cenou (soubor nákladů, které musí zákazník vynaložit (6).

Hodnota je vždy subjektivní záležitostí, neboť jde spíše o to, jak zákazník výrobek nebo službu vnímá, než že by ji bylo možné určit objektivně prodávajícím. Toto vnímání produktu zákazník porovnává s tím, co musí obětovat, zaplatit. (12).

„Jen velmi vysoká hodnota pro zákazníka, zakládající konkurenceschopný a komerčně úspěšný výrobní program, je ve všech strategiích zajišťujících existenci a budoucnost

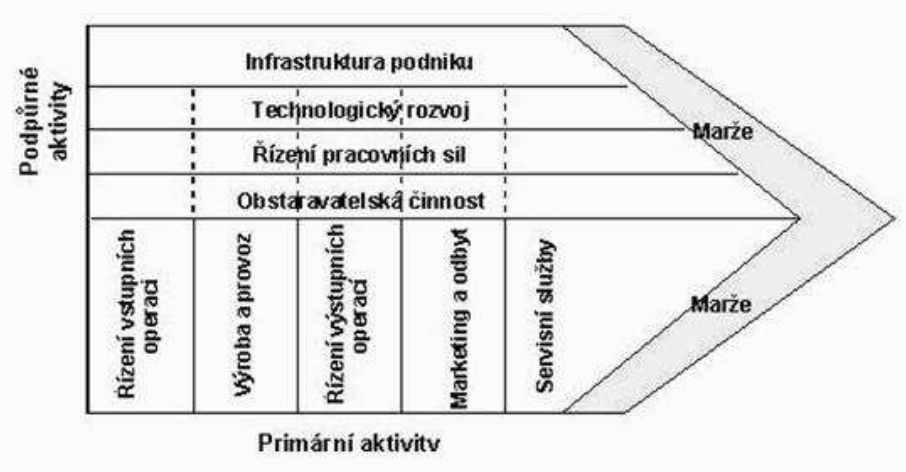
firmy první věcnou a bezpodmínečnou podmínkou i předpokladem úspěšnosti kterékoliv z cest k vysoké prosperitě či jen k zachování firmy“ (24).

1.1.7.2 Hodnotový řetězec

Aby byla konkurenční výhoda jasnější, viditelnější. Je třeba se na podnik přestat dívat jako na celek a rozebrat si ho na jednotlivé celky. Nástrojem zkoumání je hodnotový řetězec, který rozdělí podnik dle jeho strategicky významných činností a zjistí, zda tyto činnosti dělá levněji a lépe než jeho konkurenti.

Michael Porter vytvořil hodnotový řetězec jako primární nástroj sloužící k identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. Veškeré společnosti zahrnují soubor aktivit, jejichž hlavním cílem je navrhovat, vyrábět, distribuovat a podporovat své výrobky (8). Hodnotový řetězec podniku a způsob jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných. Rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činnosti (16). Hodnotový řetězec charakterizuje každý podnik a jeho procesy jako probíhající řadu dílčích činností, které společně ovlivňují pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i ke konkurenci. Tyto činnosti se podílejí na vytváření hodnoty, proto se také používají k hodnocení vlivu jednotlivých dílčích činností na celkovou hodnotu podniku a mohou být následně zdokonalovány (4).

Hodnototvorné činnosti rozdělujeme na primární a podpůrné činnosti, jak je znázorněno na obrázku 1.3.



Obr. 1.3: Generický hodnotový řetězec, zdroj: (16)

1.1.7.3 Primární činnosti

V podniku lze identifikovat pět kategorií primárních činností, které Porter popisuje jako:

- řízení vstupních operací – zahrnuje činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na výrobek, například manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob, plánování nákladní dopravy a další
- výroba a provoz – zahrnují činnosti umožňující přepracování vstupů do finální podoby výrobku, například obrábění, broušení, lakování, montáž, údržba zařízení, balení, testování a další
- řízení výstupních operací – obsahuje činnosti zajišťující odvoz, skladování a fyzickou distribuci výrobku, například uskladnění hotových výrobků, vnitropodniková doprava, zpracování objednávek (kompletace, balení) a jiné
- marketing a odbyt – činnosti, které kupující lákají ke koupi a umožňují ji, lze sem zahrnout reklamu, propagační akce, předběžné nabídky, výběr distribučních cest a další
- servisní služby – činnosti, které umožňují zvyšování a udržování hodnoty výrobku, například instalace, zaškolení údržby, opravy, dodávky náhradních dílů, seřízení výrobku a jiné (16)

1.1.7.4 Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti jsou tvořeny čtyřmi kategoriemi činností, které Porter popisuje jako:

- obstaravatelská činnost – zajišťuje nákup vstupů, které se dále využívají v hodnotovém řetězci podniku; jsou to suroviny, zásoby, strojní zařízení, vybavení laboratoří a kanceláří, budovy a jiné; nakoupené vstupy se objevují v každé hodnototvorné činnosti, včetně podpůrných;
- technologický rozvoj – zahrnuje řadu činností, které usilují o zkvalitnění výrobku a zlepšení výrobního postupu
- řízení pracovních sil – sestává z činností zabývajících se náborem, najímáním, výcvikem, dalším rozvojem a platy zaměstnanců
- infrastruktura podniku – jsou to činnosti, které zahrnují generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti,napomáhá celému řetězci a ne pouze jednotlivým činnostem (16)

„Aby bylo možné dosáhnout konkurenční výhody, je třeba za rozhodující činnosti považovat ty, které vykazují vysoký potenciál diferenciace z pohledu zákazníka a jsou významně spojeny s ovlivňováním výše nákladů. Je třeba si také uvědomit, že hodnototvorné činnosti nejsou identické s uspořádáním jednotlivých podnikových útvarů, je třeba je specifikovat vždy podle daného podniku“ (21).
Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností se vyskytují tři typy činností. Jsou to činnosti přímé a nepřímé a zabezpečování kvality. Přímé činnosti jsou přímo zapojené do tvorby hodnoty. Jejich plynulost zajišťují činnosti nepřímé. Zabezpečování kvality zahrnuje činnosti, které se podílejí na zabezpečování kvality jiných činností (16).

1.1.7.5 Vymezení hodnotového řetězce

Pro určení konkurenční výhody je potřeba přesně vymezit hodnotový řetězec v daném odvětví. Je třeba určit hodnototvorné činnosti, kterými rozumíme primární a podpůrné činnosti generického řetězce. Jelikož vše co podnik dělá, musí být obsaženo

v primárních nebo podpůrných činnostech. Vymezení podstatných hodnototvorných činností vyžaduje, aby byly odděleny činnosti s různou technologií a ekonomikou. Široké funkce jsou dále rozčleněny do užších segmentů nebo jednotlivých činností. Vhodná míra toho rozčlenění závisí na ekonomice a účelu činnosti pro které je hodnotový řetězec analyzuje (16).

1.1.7.6 Vztahy v hodnotovém řetězci

Vtahy v hodnotovém řetězci jsou vzájemně propojené. Jak je vykonávána jedna činnost může ovlivnit průběh další činnosti. Tyto vzájemné vazby je nutné koordinovat a využívat za pomocí mnoha informací. Vazby mohou existovat mezi jednotlivými činnostmi podniku a zároveň mezi řetězcem podniku a hodnotovými řetězci dodavatelů a distributorů. Existuje mnoho příčin vzniku takovýchto vazeb, jako i mnoho úrovní.
Dle Portera patří mezi hlavní příčiny vzniku vzájemných vazeb:

- stejná funkce se dá provádět různými způsoby
- větším úsilím v nepřímých činnostech lze zlepšit náklady nebo výkon přímých činností
- činnosti vykonané uvnitř podniku snižují potřebu předvádět výrobek, vysvětlovat jeho
- obsluhu nebo mu poskytovat servis v terénu
- zabezpečování kvality lze provádět různými způsoby (16)

Podnik musí identifikovat vazby, které existují mezi jednotlivými činnostmi podílejícími se na tvorbě hodnoty a optimálně je využívat. Rozlišujeme vazby vertikální, horizontální a podnikové sítě.

Vertikální vazby

Jedná se o vazby vznikají mezi hodnotovým řetězcem podniku a hodnotovými řetězci dodavatelů a distribučních cest. Vazby podniku na dodavatele jsou oboustranně prospěšné.
Rozdělení zisků, plynoucích z koordinace a z co nejlepšího využití vazeb mezi podnikem a jeho dodavateli, je funkcí dohadovací síly dodavatelů a odráží se v marži

dodavatelů. Dohadovací síla dodavatelů je zčásti strukturní a zčásti závisí na nákupních zvyklostech podniku. Vazby podniku na distribuční cesty jsou podobné jako na dodavatele. Je nutné, aby vzájemné vazby byly optimálně využívány, rozvíjeny a koordinovány za účelem zvýšení diferenciace a snižování nákladů (16).

Horizontální vazby

Mnoho velkých podniků je rozčleněno do obchodních jednotek. Horizontální vazby zajišťují provázanost a koordinaci jednotlivých obchodních jednotek.

Porter definuje horizontální strategii jako koordinovaný soubor cílů a zaměření politiky týkající se odlišných obchodních jednotek, které jsou ale ve vzájemném vztahu. Nenahrazuje jednotlivé strategie obchodních jednotek, ale koordinuje je tak, aby se výhody maximalizovaly z pohledu celého podniku a ne jen z pohledu obchodní jednotky. Je tedy chápana jako metoda prosazení celopodnikových cílů do strategií jednotlivých obchodních jednotek. Úspěch společnosti jako celku je pro obchodní jednotky i celý podnik mnohem důležitější, než úspěch jednotlivých obchodních jednotek (16).

Existují tři vzájemné vztahy mezi obchodními jednotkami:

- Hmotné vzájemné vztahy - vznikají z možnosti provádět určité činnosti v hodnotovém řetězci společně s příbuznými obchodními jednotkami v důsledku společných kupujících, distribučních cest, technologií a jiných faktorů
- Nehmotné vzájemné vztahy - znamenají přenášení manažerského know-how mezi samostatnými hodnotovými řetězci. Jde o to použít systém nebo metodu vyvinutou v jedné jednotce po určité modifikaci v jednotce jiné
- Konkurentské vzájemné vztahy - je nutno identifikovat s ohledem na konkurenty, kteří soupeří s firmou ve více odvětvích, tedy s více obchodními jednotkami. Zde dochází ke spojování jednotlivých odvětví dohromady, protože akce zaměřené proti firmě v jednom odvětví mají důsledky i v jiném (69)

Podnikové sítě

Jde o spojení podniků a vykonávání některých činnosti společně. Vznik podnikové sítě je podmíněn důvěrou a loajalitou mezi partnery a měl by být přínosný pro všechny

zúčastněné subjekty. Sdílení informací a zdrojů umožňuje snížení nákladů či vstup na nové trhy.

Síťové podnikání je možné definovat jako vzájemné propojení podniků, které se společně podílejí na tvorbě konečného produktu. Mohou spolupracovat například na výzkumu a vývoji, vytváření společných logistických řešení, budovaní distribuční sítě apod. Využívají společné zdroje za účelem realizace společných projektů. Prostřednictvím sítě se podnik spojuje se svými zákazníky, dodavateli, zájmovými subjekty, konkurenty, ale spolupráce zahrnuje i výzkumné ústavy, vzdělávací instituce a veřejné orgány. Přínosem je přístup k dodatečným prostředkům, schopnostem a trhům, urychlení poznávání a učení, usnadnění tvorby inovací, specifické úspory z rozsahu a sdílení režijních nákladů (14).

Pokud dojde ke spojení dvou nebo více konkurentů, hovoříme o strategické alianci.

Strategické aliance je partnerství konkurentů, kteří se rozhodli spojit své zdroje za účelem získání strategické výhody. Jednotlivé subjekty vnášejí do aliance specifické dovednosti, know-how a zdroje, které jim umožní upevnit svou pozici vůči konkurentům, kteří nejsou členy aliance (14).

Mnohé strategické aliance nabývají podobu marketingových aliancí. Dle Kotlera jde o čtyři hlavní kategorie:

- aliance založené na výrobku nebo službě – jedna společnost poskytne licenci na její produkt jiné společnosti nebo dvě společnosti dodávají na trh své doplňující se výrobky apod.
- propagační aliance – společnost propaguje výrobek nebo službu jiné společnosti
- logistické aliance – společnost nabízí výrobku jiné společnosti logistické služby
- spolupráce při tvorbě cen – společnosti spolupracují při stanovování zvláštních cen, například vzájemné slevy a jiné (6)

1.2 Konkurenční strategie

Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu pro danou společnost. Získání konkurenční výhody znamená pro společnost dosažení takového produktu nebo služby, která má výraznou hodnotu pro zákazníka a vytváří současné příznivé ekonomické podmínky pro daný podnik.

Určujícími faktory výkonnosti podniku jsou:

a) přitažlivost odvětví - konkurenční strategie a její pravidla rozhodují o přitažlivosti daného odvětví. Tyto pravidla jsou ukázána na pěti faktorech. K nejvýznamnějším analýzám, které se zabývající konkurenčním prostředím patří Porterův model pěti konkurenčních sil

b) relativní postavení podniku uvnitř odvětví - mapuje, zda se podnik pohybuje nad nebo pod odvětvovým průměrem). Porter definuje dvě základní konkurenční výhody

- nízké náklady

O jejich chování v rámci jednotlivých činností rozhodují tzv. hnací síly nákladů. Přičemž konkurenční výhody podnik dosáhne tehdy, jestliže jeho souhrnné náklady na výkon daných hodnototvorných činností jsou nižší než konkurentů. Mezi základní hnací síly nákladů patří úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, struktura využití kapacit atd. Porter zde pak dále také uvádí dva zásadní způsoby, jak může podnik získat výhodu nízkých nákladů. Buď musí získat kontrolu nad hnacími sílami nákladů, nebo zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce (26)

- Diferenciace

Za základ této konkurenční výhody je považován výběr vhodné politiky, vzájemné vazby (uvnitř hodnotového řetězce, s dodavateli, s distributory), časové plánování a další aspekty. Souhrnné označení, které se pro tyto faktory používá, je hnací síly jedinečnosti. Přičemž k nadprůměrnému výkonu vede diferenciace tehdy, jestliže dosažená cenová přirážka převýší všechny náklady navíc, aby podnik dosáhl jedinečnosti. Porter také zdůrazňuje, že jedinečnost nevede k diferenciaci, pokud nemá pro kupujícího určitou hodnotu. Přičemž hodnotu, která umožňuje podniku stanovit si

vyšší cenu, vytváří firma pro kupujícího buď tím, že sníží náklady kupujícího, nebo tím, že zvýší jeho výkonnost (26)

Na tyto základní dva typy konkurenční výhody navazují tři obecné konkurenční strategie (které mohou být použity jednotlivě nebo v kombinaci) pro posílení postavení společnosti na trhu a pro předstižení konkurentů v odvětví.

a) prvenství v celkových nákladech (nízkých nákladech)
b) diferenciace
c) soustředění pozornosti (fokální strategie) (15,16)

1.2.1 Obecné konkurenční strategie

Rozlišujeme 3 typy obecných konkurenčních strategií:

- **Prvenství v celkových nákladech**

První strategie, která se stala velmi běžnou v sedmdesátých letech, spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Jakmile podnik dosáhne nízkých nákladů, přináší mu to nadprůměrné výnosy v jeho odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady chrání společnost před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady přinášejí rovněž ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů (15,16).

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní tržní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila jeho výroba, udržení

širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obsloužení všech hlavních skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu (15,16).

- **Diferenciace**

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených podnikem, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. Strategie diferenciace neumožňuje společnosti, aby ignorovala náklady. Je možné spíše říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrni osvědčené značce a jsou méně citliví vůči cenám. Dosažení diferenciace produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu (15,16).

- **Soustředění pozornosti (fokální strategie)**

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie vychází z předpokladu, že společnost je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti.

Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciační fokální strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na než podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně (15,16).

1.3 Služby

„Služba je jakákoliv činnost, výhoda či schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem“ (6).
Obecně vzato, nabídka firmy často zahrnuje nějaké služby. Jejich podíl na celkovém výrobku může být různý. Vlastně jen zřídka najdeme čistou službu nebo čisté zboží (8).
Rozlišujeme pět kategorií nabídek:

- **Čisté hmotné zboží** – výrobkem nejsou spojeny žádné služby
- **Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami** – prodej technologicky pokročilých výrobků, jako jsou počítače a osobní vozy, často závisí na kvalitě a dostupnosti souvisejících služeb
- **Hybridní nabídka** – skládá se stejnou měrou ze zboží i služby
- **Služba doprovázena drobným zbožím** – je tvořena hlavní složkou, doprovodnými službami a podpůrným zbožím
- **Čistá služba** – jako například finanční služby nebo hlídání psa (8)

1.3.1 Marketing ve službách

Široké spektrum marketingových programů znamená, že se musí jejich poskytovatelé při snaze o získání konkurenční výhody zaměřit na problémy pro dané služby specifické. Navzdory této různorodosti však mají služby celou řadu jedinečných charakteristik, které je třeba při návrhu programů zohlednit.
Při tvorbě marketingových programů musí firma zohlednit pět hlavních charakteristik služeb: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost (heterogenita) a absenci vlastnictví (8).

1.3.2 Specifika oblasti logistiky

Moderní logistika představuje plánování, implementaci, kontrolu fyzického toku materiálů a konečných produktů od místa vzniku k místu užití tak, aby potřeby zákazníka byly se ziskem vyplněny. Jednoduše řečeno, dostat správný produkt ke správnému zákazníkovi ve správný čas a na správné místo.

Logistika se netýká jen distribuce směrem ven (přesun výrobků z výroby k zákazníkovi), ale také distribuce směrem dovnitř (přesun výrobků a materiálu od dodavatele do výrobního závodu), a zpětné distribuce (přesun poškozených, nechtěných nebo nadbytečných výrobků vrácených zákazníky nebo distributory) (6).

Úkolem logistiky je tedy koordinovat celý fyzický distribuční systém – činnost dodavatelů, nákupčích, marketérů atd. (6).

V logistice jsou rozhodujícími faktory rychlost, spolehlivost, vzdálenost a pokrytí. S rozvojem informačních technologii se každý z uvedených faktorů rychle rozvíjí. V posledních desetiletí se začleňuje do logistických sítí krom efektivity a produktivity systém Just in Time[1].

Z následujícího obrázku (1.4.) vidíme rozdělení do čtyř funkčních oblastí, dimenzí, a trendy, které reprezentují některé z nejdůležitějších podmínek a požadavků trhu

FUNKČNÍ OBLAST	DIMENZE	HNACÍ SÍLA, TRENDY
Obchod	Kvalita	TQM[2]
	Řízení zásob	JIT
	Hladký průběh transakcí	EDI[3]
	Konkurenční výhoda	Rychlost přístupu na trh

[1] JIT – Just In Time - termín pro přístup k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka. Někdy se v češtině užívá ekvivalentu „právě včas“.
[2] TQM – Total Quality Management – komplexní řízení kvality
[3] EDI – Electronic Data Interchange – elektronická výměna dat

	Efektivita	e-obchod
Logistika	Rychlost a spolehlivost	Časově vymezené doručení
	Přístup na trh	Deregulace
	Zákaznické služby	Rozšířené možnosti služeb
	Geografické pokrytí	Globální rozsah
	Integrovaná řešení	Integrovaný SCM[4]
Zákazník	Volby / preference	Od hromadné produkce k tržní segmentaci
	Výroby na míru	Hromadné přizpůsobení potřebám zákazníka
	Prodejní kanály	Rozvoj elektronického trhu
Ekonomika	Globální ekonomika	Rostoucí výstupy, obchod a investice
	Ekonomický růst	Růst rozvojových trhů
	Integrace	Globalizace

Obr. 1.4: Vývoj expresní přepravy, zdroj: Zdroj: (63)

1.3.3 Expresní přeprava

Expresní přeprava zásadně ovlivnila efektivitu celé ekonomiky. Přeprava zásilek a dokumentů byla dříve uskutečňována náhodným systémem zasílatelů používajícím nezávisle provozované automobily, vlaky, lodě a letadla. Rychlost ani spolehlivost doručení nebyly charakteristickým znakem tohoto systému.

Mezi přínosy expresní přepravy patří:

- Snížení skladových zásob a přepravních nákladů
- Časově vymezené a spolehlivé doručení

[4] SCM – Supply Chain Management – řízení dodavatelských řetězců

- Zvýšení hodnoty podniku – redukce skladových zásob a s tím související pokles provozních nákladů,lepší řízení zásob a s tím související uvolnění dodatečného provozního kapitálu jeho následné využití
- Nárůst výrobní flexibility – zákazník je schopen rychle přizpůsobit výrobu poptávce a tím zvyšovat svůj obrat
- Uplatnění technologie čárkových kódů – přehledné a dostupné informace o zásilce
- Supply chain – soulad mezi nabídkou a poptávkou. Přístup tlačený výrobním produktem , tzv. orientace "supply/push". Cílem Supply Chain Managementu je minimalizovat nedostatek I přebytek zásob.
- Zkrácení výrobního cyklu
- Rychlost přístupu na trh (60)

1.4 Kritické zhodnocení teoretických východisek

Práce vychází z teoretických poznatků od více autorů. Pohled na konkurenci obecně jsem volila citovat autory, kteří mají diametrálně odlišné pohledy na tuto problematiku Jsou to Souček, Veber, Donnelly a Hron. Hlavními autory, kterými je práce podložena jsou Kotler P., Porter M. E.

Kotlera jsem volila z důvodu marketingového pojetí, jeho vymezení průmyslového trhu (kde se shoduje i s dalším citovaným autorem Dillerem H.). Volba Portera z důvodu pohledu na konkurenční strategie, vytváření hodnoty pro zákazníka, konkurenční výhodu a posilování konkurenceschopnosti.

Dále jsou citováni i jiní autoři, kteří pojetí Kotlera a Portera doplňují, Jsou to Vlček a jeho pojetí hodnoty pro zákazníka, hodnotový řetězec Tiché a Hrona atd.

V této diplomové práci se jedná o firmu, nabízející služby, proto je kladen důraz na marketing ve službách více, než u klasického pojetí při nabídce hmotných produktů. Je tedy poukázáno na marketing v oblasti služeb autorů Kotlera, Wonga, Sunredse a Armstronga.

K vypracování uceleného konceptu rozvoje konkurenceschopnosti společnosti FedEx, využívám základní marketingové modely, které vedou k podrobné analýze obecného a oborového prostředí ve kterém se firma pohybuje. Dále využívám možnost prozkoumání vnitřního prostředí firmy z vlastních zkušeností, jako zaměstnance společnosti.

Aby se firma mohla stát na trhu úspěšnou, nestačí pouze vyhotovit analýzy. Je nutné podnik také rozebrat z hlediska fungování jeho marketingových aktivit, a to z pohledu fungování vnitřní struktury podniku, v interakci s okolními faktory, které na firmu působí zvenčí.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 FedEx Corporation

FedEx, s původním jménem FDX Corporation je americká společnost zabývající se logistickými službami. Původní název je zkratkou letecké divize společnosti Federal Express užívanou do roku 2000.

2.1.1 Hlavní mezníky

1973 - Zahájen provoz: 389 zaměstnanců, 14 letadel, 186 balíkových zásilek

1978 - FedEx Express se stává veřejně obchodovatelnou společností (FDX)

1981 - Otevření centra SuperHub v Memphisu

1985 - Zahájení pravidelných letů do Evropy

1989 – FedEx začíná obsluhovat Střední východ

1991 - Je zavedena služba Express Freighter - nabízející dodání do druhého dne mezi USA, Evropou a Asií

1996 - Přeprava online

1997 - FedEx Express zavádí let „kolem světa“

1998 - V Dubaji je otevřeno regionální středisko pro Střední východ a Indický subkontinent

1999 - Na letišti CDG ve Francii je zahájen provoz, stává se tak hlavním evropským střediskem

2000 - Mateřská společnost FDX je přejmenována na „FedEx Corporation“ a služby jsou rozděleny mezi FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Global Logistics, FedEx Custom Critical a FedEx Services

2001 - Ve Spojeném království je zprovozněno středisko Stansted Gateway

2004 – FedEx převzal českou společnost Inspekta, nyní známou jako Federal Express Czech

2006 - FedEx převzal britskou společnost ANC, nyní známou jako FedEx UK

2007 - V Indii je zahájen provoz střediska v Dillí a společnost FedEx odkoupila společnost PAFEX

2009 - Flotila společnosti FedEx získává posilu, Boeing 777F

2010 - V Cologne se otevírá největší středisko FedEx Express na světě, které je napájené solární energií, a stává se novým střediskem pro střední a východní Evropu

2011 – 2012 - Jen za poslední rok se připojily oblasti v Evropě, na Středním východě, Indickém subkontinentu a v Africe 75 nových stanic, nové trasy a letecká spojení, domácí služby, přijaly přes tisíc nových pracovníků a realizovaly akvizice společnosti AFL (Indie), Tatex (Francie) a Opek (Polsko)

2013 - FedEx slaví 40 let s týmem více než 300 000 pracovníků, s flotilou čítající 660 dopravních letadel a s 3,6 miliony zásilek doručených každý den

2014 – akvizice společnosti Supaswift v sedmi zemích v jižní Africe. Vybudování silné sítě 40 zařízení s více než 1.000 specializovaných členů týmu z Botswany, Malawi, Mozambiku, Namibii, Jihoafrické republiky, Svazijska a Zambii, kteří se připojí v návaznosti na růst těchto dynamických trhů (43).

2.2 FedEx Express

"When it absolutely, positively has to be there overnight." („Když absolutně, pozitivně, musí to tam být přes noc.“) – jeden z prvních sloganů společnosti z reklamní kampaně v letech 1978 – 1983, v té době ještě pod jménem Federal Express.

Společnost FedEx Express je nákladní letecká společnost se sídlem v Memphisu, Tennessee, Spojené státy americké. Jedná se o dceřinou společnost FedEx Corporation. Společnost FedEx vybudovala unikátní síť letecké a pozemní dopravy, která zahrnuje 654 letadel, více než 80 000 vozidel a 375 letišť po celém světě. Tato flotila představuje nejrozsáhlejší vozový a letecký park pro přepravu zásilek na světě. Denně je registrováno více než 7,5 milionu zásilek v rámci celé sítě. Poskytuje rychlé, spolehlivé a včasné dodávky do více než 220 zemí a oblastí světa a spojuje trhy, které představují přes 90 procent celosvětového hrubého domácího produktu, během jednoho až tří pracovních dní (45).

2.2.1 Mise, strategie, hodnoty

Mise

Fedex Corporation je velkým světovým týmem. Jeho síla je právě v propojení obchodu, trhu a lidí po celém světě. Chce zajistit svým zákazníkům kvalitní produkt, tzn. rychlou a spolehlivou přepravu zásilek s nabídkou komplexních služeb, kde bezpečnost je vždy na prvním místě při provádění všech operacích. Firemní činnosti jsou prováděny v souladu s nejvyššími etickými a profesními standardy.

Strategie

Unikátní strategie FedEx Corporation funguje současně na třech úrovních.

- „Compete collectively“ = „soutěžte kolektivně“– zastoupení značky po celém světě, mluvit „jedním hlasem“
- „Operate independently“ = „fungujte nezávisle“– zaměření se na všechny sítě s cílem uspokojit různé potřeby zákazníků
- „Manage collaboratively“= „všichni se podílejte“ – všichni se podílí na utváření dobrých vztahů se zákazníky, zaměstnanci a investory (45)

Hodnoty

- *People = lidé* – vážit si lidí a podporovat rozmanitost myšlení na pracovišti
- *Service = servis* – v duchu “absolutely, positively“ se nese jednání společnosti
- *Innovation = inovace* – zlepšovat technologie a služby které pomáhají zákazníkům a zaměstnancům
- *Integrity = integrita* – řešit operace, finance a služby efektivně, poctivě a spolehlivě
- *Responsibility = odpovědnost* – společnost je zastáncem bezpečného a zdravého prostředí
- *Loyality=loajalita* – získávat důvěru a respekt svých zaměstnanců, zákazníků a investorů každý den v každé činnosti
- *Safety=bezpečnost* – jednat bezpečně aby byli ochráněni zaměstnanci, zákazníci, infrastrukturu a vybavení (45)

Image společnosti

Image společnosti hraje na trhu důležitou roli. Při rozhodnutí o využití služeb kladou na tento fakt zákazníci velký důraz. Dle časopisu Forbes je společnost FedEx osmou

nejvíce obdivovanou společností ve spojených státech: *„Být nejvíce obdivovanou společností je o dodržení toho co slíbíte zákazníkům.* Prioritou společnosti je neustálé posilování pozice na trhu pomocí pozitivní reklamní kampaně a její neustálá snaha být lepší (65).

2.3 Federal Express Czech, s.r.o.

Společnost Federal Express Czech byla zapsána do obchodního rejstříku ČR 14.4.2004 se sídlem K letišti 57/1049, Praha 6 – Ruzyně.

Jedná se o dceřinou společnost FedEx Express, která poskytuje v České republice služby již od roku 1992 pomocí licencovaného zastoupení společností Inspekta.

Společnost zajišťuje expresní leteckou i pozemní přepravu zásilek po celém světě. Zásilky jsou doručovány do jednoho nebo druhého dne v závislosti na zvoleném typu servisu se zárukou termínu dodání.

Statutární orgány společnosti

Jednatel: Janos Pfiszter, dat. nar. 22. listopadu 1966
2049 Diosd, Marianna 17 , Maďarská republika
den vzniku funkce: 17. března 2010

Prokura: David Alter, dat. nar. 6. června 1964
63263 Neu-Isenburg, Bahnhofstr. 208
Spolková republika Německo

Kamil Petrželka, dat. nar. 31. prosince 1972
Praha 5, Ježovská 120/5, PSČ 150 00

Gerald Hubert, dat. nar. 13. prosince 1962
63303 Dreieich, Zum Hopfengarten 26
Spolková republika Německo

Předmět podnikání

- zastupování v celním řízení
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb
- zasílatelství
- pozemní doprava vyjma železniční a silniční motorové dopravy
- skladování a manipulace s nákladem
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- balicí činnosti (68)

2.4 Interní analýza

2.4.1 Portfolio služeb

Společnost Federal Express Czech, dále jen FedEx nabízí následující přepravní služby.

FedEx International Priority® (IP)

Nejvíce využívaná mezinárodní služba pro expresní přepravu zásilek do 68kg na kus s předem daným časem doruční door-to-door.

Přepravní časy se liší v závislosti na cílové destinaci:

Destinace	**Doba přepravy**	**Služba**
Evropa	Druhý den ráno	**FedEx Europe First®**
Evropa	Do druhého dne	**FedEx International Priority®**
USA	1-2 pracovní dny	**FedEx International Priority®**
Kanada	1-2 pracovní dny	**FedEx International Priority®**
Latinská Amerika	2 -3 pracovní dny	**FedEx International Priority®**
Asie	2 -3 pracovní dny	**FedEx International Priority®**
Střední východ – Indie	2 -3 pracovní dny	**FedEx International Priority®**
Afrika – Oceánie	2 - 4 pracovní dny	**FedEx International Priority®**

Tab.2.1: Služby IP, zdroj: (47)

Možnosti služby:

- Online sledování zásilek o jejich pohybu a doručení
- Jednoduchý proces objednání přepravy – online nebo zavoláním na bezplatnou zákaznickou linku
- Garantovaný čas doručení zásilky – záruka vrácení peněz (*money-back guarantee*)
- Možnost přepravy nebezpečného zboží

FedEx International Economy® (IE)

U zásilek, kde čas není rozhodující, zákazníci rádi využívají služby IE. Zásilky jsou dále doručovány stejným způsobem jako IP zásilky, s jediným rozdílem, a to pomalejším doručení.

Přepravní časy se liší v závislosti na cílové destinaci:

Destinace	**Doba přepravy**	**Služba**
Evropa	2–5 pracovních dnů	**FedEx International Economy®**
USA	4 pracovní dny	**FedEx International Economy®**

Kanada	4 pracovní dny	**FedEx International Economy®**
Latinská Amerika	4 - 6 pracovních dnů	**FedEx International Economy®**
Asie	4 - 6 pracovních dnů	**FedEx International Economy®**
Střední východ – Indie	4 - 6 pracovních dnů	**FedEx International Economy®**
Afrika – Oceánie	4 - 6 pracovních dnů	**FedEx International Economy®**

Tab.2.2: Služby IE, zdroj: (47)

Možnosti služby jsou stejné jsou stejné jako u IP, s rozdílem, že nelze odesílat zásilky klasifikované jako nebezpečné zboží.

FedEx International Priority® Freight (IPF)

Mezinárodní těžké zásilky a zboží na paletách s hmotností nad 68kg do 1000kg na jeden nákladní kus.

Přepravní časy se liší v závislosti na cílové destinaci:

Destinace	**Doba přepravy**	**Služba**
Evropa	1–3 pracovní dny	**FedEx International Priority® Freight**
USA	3 pracovní dny	**FedEx International Priority® Freight**
Kanada	3 pracovní dny	**FedEx International Priority® Freight**
Latinská Amerika	3 pracovní dny	**FedEx International Priority® Freight**
Asie	2–4 pracovní dny	**FedEx International Priority® Freight**
Střední východ – Indie	2–4 pracovní dny	**FedEx International Priority® Freight**
Afrika – Oceánie	6–8 pracovních dnů	**FedEx International Priority® Freight**

Tab.2.3: Služby IPF, zdroj: (47)

Možnosti služby:

- Online sledování zásilek o jejich pohybu a doručení
- Jednoduchý proces objednání přepravy – online nebo zavoláním na bezplatnou zákaznickou linku
- Garantovaný čas doručení zásilky - money-back guarantee
- Možnost přepravy nebezpečného zboží

FedEx International Economy® Freight (IEF)

Mezinárodni těžké zásilky a zboží na paletách s hmotností nad 68kg do 1000kg na jeden nákladní kus.

Možnosti služby jsou stejné jsou stejné jako u IPF, kde čas doručení není rozhodující.

Přepravní časy se liší v závislosti na cílové destinaci:

Destinace	**Doba přepravy**	**Služba**
Evropa	5 pracovních dnů	**FedEx International Economy® Freight**
USA	6-8 pracovních dnů	**FedEx International Economy® Freight**
Kanada	6-8 pracovních dnů	**FedEx International Economy® Freight**
Latinská Amerika	7-8 pracovních dnů	**FedEx International Economy® Freight**
Asie	4-6 pracovních dnů	**FedEx International Economy® Freight**
Střední východ – Indie	4-6 pracovních dnů	**FedEx International Economy® Freight**
Afrika – Oceánie	6-8 pracovních dnů	**FedEx International Economy® Freight**

Tab.2.4: Služby IEF, zdroj: (47)

FedEx Priority Overnight®

Služby vnitrostátní přepravy (*Domestic*).

Možnosti služby:

- Online sledování zásilek o jejich pohybu a doručení
- Jednoduchý proces objednání přepravy – online nebo zavoláním na bezplatnou zákaznickou linku
- Garantovaný čas doručení zásilky - money-back guarantee

Omezení služby

- Dokumenty a zboží do 68 kg na balík
- Balíky mohou mít na délku maximálně 274 cm nebo součet délky a obvodu 330 cm (obvod = 2 × výška + 2 × šířka)
- Některé komodity nejsou akceptovány

- Balíky FedEx 10 kg a 25 kg nejsou akceptovány

FedEx Europe First®

FedEx Europe First je prémiová služba expresního doručení zásilky od dveří ke dveřím v přesně stanovenou dobu druhý den ráno, určená pro zásilky do 68 kg na zásilku (celková hmotnost zásilky prakticky není omezena). Součástí služby je rovněž celní odbavení. Na tuto službu je poskytována FedEx záruka vrácení peněz.

Výhody služby:

- doručení do hlavních evropských měst druhý den brzy ráno (9:00, 9:30, 10:00)
- kratší doba cyklu dodavatelského řetězce u mezinárodních zásilek
- možnost doručit urgentní zásilky před začátkem pracovního dne (48)

FedEx Global Returns®

Služba usnadňuje zákazníkům vracení zásilek se stejnými službami, spolehlivostí, pohodlím a se stejnými možnostmi sledování, jaké jsou využívány již při zasílání zásilek.

Výhody služby:

- spolehlivost a pružnost
- jednoduchost a pohodlí
- kompletní sledovatelnost

Zákazníkům je touto službou poskytnuta přepravní služba, vytištěný štítek pro vrácení zásilky a celní dokumentaci, která je třeba pro jednoduché odeslání zásilky zpět nebo na místo, které si sám zákazník vybere. Příjemce zásilky obdrží pokyny, jak zásilku vrátit, v místním jazyce, který pro něj zákazník vybere.

Ceny původní i vracené zásilky jsou spojeny s fakturou původního odesílatele společnosti FedEx a tudíž jsou poskytnuty všechny potřebné informace pro sledování nákladů daného dodavatelského řetězce (48).

2.4.2 Balení zásilek

Zákazníkům je nabízen zdarma obalový materiál, který je vyrobený společností FedEx. Kvalitní obalový materiál je pro rychlé doručení zásadní proto FedEx vyvinul samolepící obalový materiál, v různých tvarech a velikostech.

V příloze A je uveden kompletní seznam nabízeného obalového materiálu společnosti FedEx .

2.4.3 Finanční ukazatele podniku

K finančním ukazatelům společnosti Federal Express Czech, s.r.o. jsem použila:

- výroční zprávy
- účetní závěrky a zprávy auditora vypracované společností Ernst & Young za rok 2008, 2009, 2010, 2011, 2012

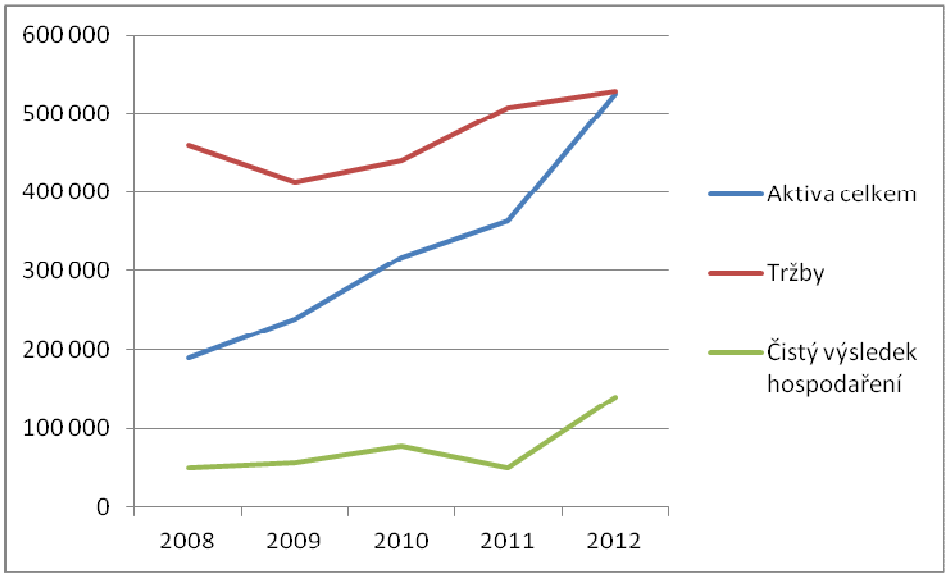
účetní uzávěrky jsou zpracované za fiskální rok, tzn. od 01.08.do 31.07.

Dokumenty je možné nalézt v elektronické podobě na stránkách www.justice.cz, kde jso k dohledání i jiné potřebné dokumenty.

Vývoj tržeb

V tis. CZK	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	189 494	239 395	317 955	364 208	525 794
Tržby	460 343	413 499	441 211	506 977	528 760
Čistý VH	50 241	57 629	77 156	50 965	140 078

Tab.2.5: Vývoj aktiv, tržeb, čistého VH, zdroj: vlastní zpracování



Graf.2.1: Vývoj tržeb (v tis. Kč) v letech 2008 – 2012, zdroj: vlastní zpracování

Tržby společnosti Federal Express Czech s.r.o. v letech 2009 až 2012 stále narůstají. Poslední údaj ukazuje 528 760 tis. CZK. Krize se ale dotkla odvětví letecké přepravy v roce 2008, kdy tržby dosahovaly 460 343 tis. CZK se v roce 2009 snížily na 413 499 tis. CZK.

Celková aktiva zaznamenávají každým rokem finanční růst.

Celkově velký skok přišel v roce 2011,2012, kdy byly připojeny oblasti v Evropě, na Středním východě, Indickém subkontinentu a v Africe 75 nových stanic, nové trasy a letecká spojení, domácí služby, přijaly přes tisíc nových pracovníků a realizovaly akvizice společnosti AFL (Indie), Tatex (Francie) a Opek (Polsko)

Výsledkem hospodaření v roce 2012 ve výši 140 078 tis. CZK a došlo tak ke zvýšení oproti roku 2011 o necelých 90 000 tis. CZK.. Zisk podpořily rovněž nižší sazba daně, mírnější zimní počasí a palivové příplatky.

Firma FedEx je, podobně jako její hlavní konkurenti, považována mezi analytiky a investory za ukazatel ekonomického zdraví. Pokud se ekonomice daří dobře, posílají firmy i spotřebitelé více zásilek, zatímco v době hospodářské recese počet zásilek klesá.

2.4.4 Přepravovaný objem zásilek

Pro přehled uvádím objem exportních a importních zásilek přepravovaný společností FedEx v kilogramech a kusech za rok 2013. Kompletní přehled nalezneme v příloze B. Pro větší detailnější pohled uvádím objem zásilek za celou Českou republiku a zvlášť pro Moravu a Slezsko. Z tabulky je patrné, že téměř 40% zásilek je přepravováno do oblasti Moravy a Slezska.

Typ letadla, který působí na pravidelné lince letu CDG – PRG (Charles de Gaulle, Paříž, Francie – Praha, Česká republika), je ATR 72, maximální hmotnost leteckého nákladu je 7000kg. Časový plán letu je uveden v tabulce 2.6.

FEDEX - ATR 72, CDG - PRG -CDG							
IMPORT	FX8020	CDG	PRG	**EXPORT**	FX7020	PRG	CDG
		3:55	6:11			21:40	0:10

Tab.2.6: Časový plán letu 2013 - 2014, zdroj: vlastní zpracování

Zásilky v letadle jsou uspořádané v tzv. kontejnerech. Zásilky jsou označené kódem, na základě kterého směřují do České republiky. Tzv. URSA kódy, které zásilkám určuje směr do ČR jsou:

- PRGA - Praha
- BRQA - Brno
- KLVA - Jihlava
- OSRA - Ostrava
- ZDNA – mimo oblast doručení (zásilky předávané autorizovanému zástupci, společnosti GLS)
- GTWA - Zlin
- PEDA - Pardubice
- UHEA - okolí Praha

Počet kurýrů obsluhující celou Českou republiku je 57. Z toho pro oblast Čech 38 - 40, Moravy 15-16 a Slezska 4.

Vozidla společnosti značky Mercedes-Benz Sprinter, Volkswagen Transporter, LT 35, uvedeny do provozu 09/2005.

2.4.5 Shrnutí interní analýzy

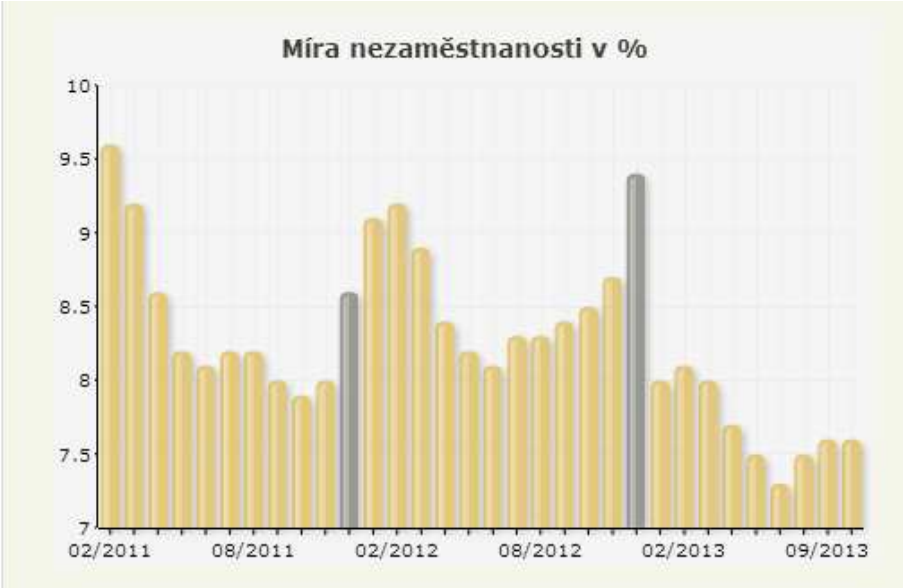
Společnost nabízí jednoduché portfolio služeb, v zásadě se jedná o rychlé (priority) i o něco pomalejší (economy) přepravu zásilek, dále také nabídka přepravy nebezpečného zboží. Zdarma je zákazníkům nabízen obalový materiál. Z finančních ukazatelů je patrné, že tržby společnosti Federal Express Czech s.r.o. v letech 2009 až 2012 stále narůstají. Firma FedEx je, podobně jako její hlavní konkurenti, považována mezi analytiky a investory za ukazatel ekonomického zdraví. Pokud se ekonomice daří dobře, posílají firmy i spotřebitelé více zásilek. Poslední údaj tržeb ukazuje 528 760 tis. CZK z oblasti přepravovaného objemu zásilek za nejdůležitější informace považuji fakt, že FedEx v České republice zaznamenává svůj růst, kdy se přepravovaný objem zásilek stále zvyšuje. V této chvíli cca 40% zásilek je přepravováno do oblasti Moravy a Slezska. Letové napojení funguje mezi Prahou a Paříží .

2.5 Analýza obecného okolí

2.5.1 SLEPTE analýza

2.5.1.1 Sociální vlivy

- Dle Českého statistického úřadu se v průběhu roku 2013 snížil počet obyvatel o 3,7 tisíce na. Počet je tedy 10 512 400 k 31. 12. 2013
- Vzdělání bez maturity dosahuje dle Českého statistického úřadu, témět 36%, následuje středoškolské vzdělání s maturitou (34%), vysokoškolské vzdělání dosahuje 14% obyvatel
- K 30.12.2013. je nezaměstnanost 8.2 % což znamená 596 833 nezaměstnaných osob. Nezaměstnanost raketově stoupla oproti výsledkům loňského roku ze stejného období, kdy činila 545 311. Dle výzkumu Eurostat nepatří Česká republika ke státům s nejvyšší nezaměstnaností. Nákladná logistika ale může patřit ke službě, bez které se člověk obejde. Na rozdíl od nezbytných věcí jako je například jídlo, léky atd. (52).



Obr. 2.1: Nezaměstnanost v roce 2011 - 2013, zdroj: Zdroj: (52)

Loňský rok přinesl nejhorší údaje z pracovního trhu od vzniku samostatné České republiky. Rekordní počet uchazečů o zaměstnání oproti velmi nízkému počtu volných pracovních míst (52)

Zaměstnanost, jejíž meziroční růst se po celý loňský rok navzdory recesi zrychloval, by se letos mohla zvýšit o 1,2 %. Tento do jisté míry paradoxní vývoj byl umožněn rozšiřováním částečných úvazků a poklesem počtu odpracovaných hodin na pracovníka. Pro rok 2014 je odhadován růst zaměstnanosti o 0,4 %. Míra nezaměstnanosti (VŠPS) by se z loňských 7,0 % měla pozvolna zvyšovat. V tomto roce by mohla dosáhnout 7,1 %, v roce 2014 pak 7,3 %. Růst objemu mezd a platů, který by letos mohl dosáhnout 0,8 %, by se v roce 2014 měl zrychlit na 2,5 %. V obou letech by tak tempo růstu objemu mezd a platů mělo předstihnout dynamiku nominálního HDP (57).

- Důležitou roli dnešních společností je jejich zaměstnanec. Jsou to právě oni, kdo dotváří celkový dojem zákazníka na společnost. V logistice se jedná například o kurýry.
- Do popředí se dostává individuální přístup k zákazníkovi
- Dnešní doba je charakterizovány výrobou zboží na objednávku, v malých sériích, dodávkách v malém množství a v co možná nejpozdějším okamžiku
- S nástupem globalizace je kladen důraz na rychlost, přesnost, efektivitu a spolehlivost

2.5.1.2 Legislativní vlivy

Hlavní legislativní faktory, kterými je firma ovlivňována jsou vládní pravidla, předpisy a zákony. Jako mezinárodní společnost FedEx spolupracuje s různými zeměmi po celém světě, proto dodržuje obchodní zákony, díky kterým se stále zlepšuje mezinárodní servis.

Další legislativní faktory které mohu ovlivnit společnost jsou politická stabilita, obchodní standardy a průmyslová omezení.

FedEx je úspěšnou společností jelikož se striktně řídí příslušnými právními předpisy.

K základním zákonům, dle kterých se FedEx musí řídit jsou:

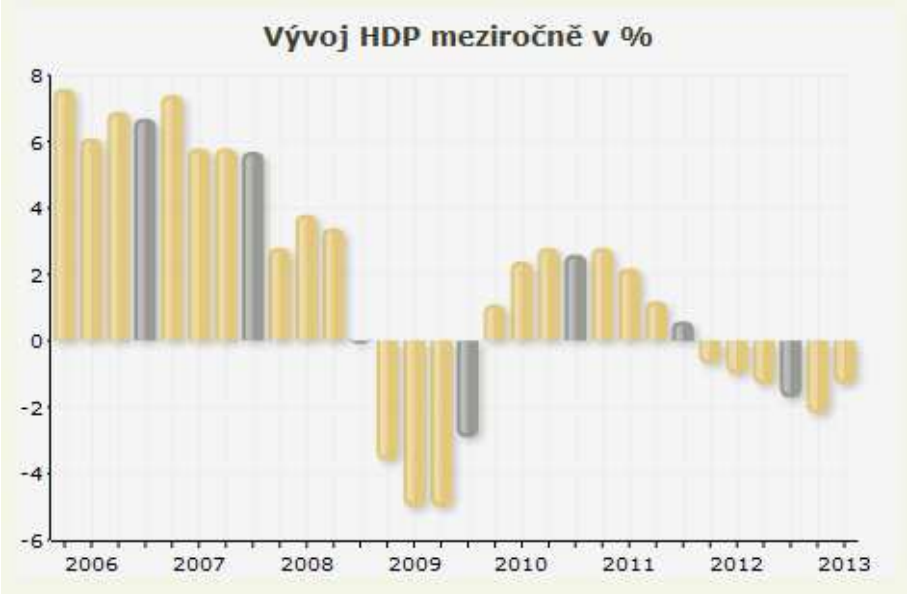
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 513/10991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon
- Zákon č. 235/2004 Sb., o daních z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon
- Zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví
- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 350/2011 Sb. o chemických látkách

Dále jsou důležité dohody a zákony z oblasti nebezpečného zboží, jako jsou IATA a ADR.

Důraz kladen na ISO normy, společnost FedEx získala certifikát ISO 9001 v roce 1994 pro své celosvětové operace - je prvním velkým dopravcem , který je certifikován pro tuto normu kvality. Dále společnost získala certifikaci 140001 v oblasti životního prostředí.

2.5.1.3 Ekonomické vlivy

- Reálný **HDP**, který v 1. čtvrtletí 2013 vykázal překvapivě silný mezičtvrtletní pokles o 1,3 %, se ve 2. čtvrtletí mezičtvrtletní zvýšil o 0,6 %. Ekonomika tak sice technicky vystoupila z rok a půl trvající recese, oproti 2. čtvrtletí 2012 byl ale HDP o 1,3 % nižší. I přes očekávané oživování ekonomiky by se tak za celý letošní rok měl ekonomický výkon snížit o 1,0 %, a to zejména kvůli propadu tvorby hrubého kapitálu. V roce 2014 by však již HDP při kladném příspěvku všech složek, s výjimkou investic do fixního kapitálu, mohl vzrůst o 1,3 % (57).



Obr. 2.2: Vývoj HDP v roce 2006 - 2013, zdroj: Zdroj: (50)

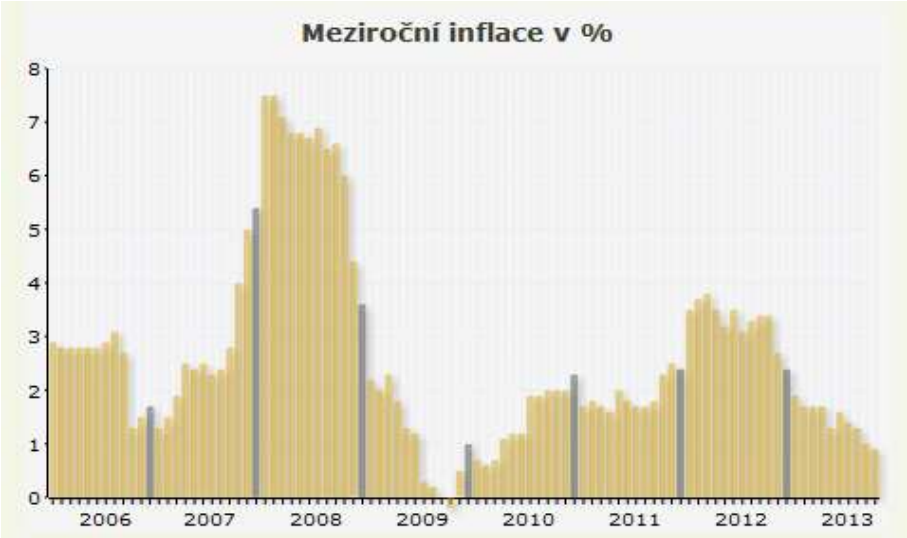
- Od 1. 1. 2013 už základní sazba DPH činí 21 % a snížená se dostala na 15 %. Novinkou je vyřazení z nižší sazby daně třeba dětských plen nebo zdravotnických prostředků. Toto nastavení by mělo za současných podmínek vydržet po následující dva roky. Na počátek roku 2016 už je ale ohlášena další zásadní úprava. Česká republika by měla sjednotit sazby na jediné hodnotě, a to ve výši 17,5 % (59)

Období	**Základní sazba DPH**	**Snížená sazba DPH**
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
od 1. 1. 2013	21 %	15 %

Tab.2.7: Vývoj sazeb DPH v České republice, zdroj: (59)

- Predikce dle makroekonomického vývoje: „*Navzdory zvýšení obou sazeb DPH o 1 p.b. k 1. lednu 2013 by letos průměrná míra inflace měla*

dosáhnout pouze 1,6 %, v roce 2014 by se růst spotřebitelských cen mohl dále zpomalit na 1,4 %. V obou letech by se přitom meziroční inflace měla pohybovat v tolerančním pásmu inflačního cíle ČNB“(51).

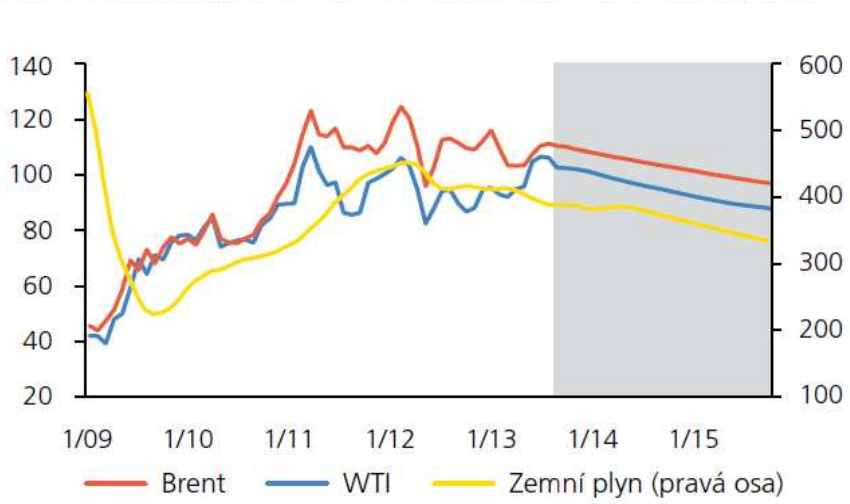


Obr. 2.3: Inflace v roce 2006 - 2013, zdroj: (45)

- Odvětví logistiky je v celosvětovém měřítku odhadováno na přibližně 5,4 bilionu EUR, resp. 13,8 % celosvětového HDP. Náklady na logistiku představují v průměru 10-15 % konečných nákladů hotového výrobku. I když význam logistiky stále roste, je nedostatek spolehlivých statistických informací o dané situaci (40).
- Průměrný **kurz koruny** vůči euru dosáhl ve třetím čtvrtletí 2013 hodnoty 25,9 CZK/EUR, což v meziročním srovnání představuje oslabení koruny o 3,1 %.

Obr. 2.4: Měnový kurz CZ/EUR a CZ/USD v roce 2009 - 2013, zdroj: (37)

- **Cena ropy** Brent od konce června až do začátku září 2013 rostla. Na začátku července se pohybovala kolem 102 USD/barel, v průběhu července poté vzrostla k 108 USD/barel a na konci srpna se pohybovala až na 117 USD/barel. Během září cena ropy klesla a v polovině října se nacházela poblíž 110 USD/barel. Za nárůstem cen ropy stály faktory na straně nabídky i poptávky. V průběhu července ovlivnily cenu ropy směrem nahoru nepokoje v Egyptě, které představovaly potenciální nebezpečí pro přepravu ropy. V srpnu se přidala možnost mezinárodní vojenské intervence v Sýrii, což by pravděpodobně mělo za následek přelití nepokojů do dalších oblastí regionu. Toto nebezpečí ale na začátku září odeznělo, když Sýrie souhlasila s likvidací svých chemických zbraní. Na straně nabídky k růstu cen ropy přispívala i omezení těžby v Libyi a Iráku a práce na zařízeních v Severním moři (37).



Obr. 2.5: Cena ropy v roce 2009 – 2013, predikce do roku 2015, zdroj: (37)

2.5.1.4 Politické vlivy

- Časté střídání ministrů dopravy, což má za následek ochromení funkčnosti tohoto resortu.
- Neexistence dlouhodobých nebo alespoň střednědobých koncepcí. Dopravci, speditéři a další profese potřebují mít jasnou a ne stále upravovanou legislativu, potřebují předem daná daňová pravidla, aby mohli například plánovat své investice.
- Modernizace dálnice D1 je jeden z nejvýznamnějších projektů ředitelství silnic a dálnic. Jakožto nejvytíženější dopravní tepna v ČR která dosáhla své životnosti, je nyní rekonstruována. Díky legislativním dohadům (Ředitelství silnic a dálnic, Ministerstvo dopravy) se může rekonstrukce protáhnout o několik let, což společnostem přinese nemalé problémy. Jelikož letadla společnosti FedEx přistávají pouze do Prahy, je tato trasa pro doručení zásilek na Moravu klíčová.

2.5.1.5 Technologické vlivy

Společnost FedEx je na technologii velmi závislá a technologiemi velmi ovlivňovaná.

- S **rozvojem informačních technologií** je kladen stále větší důraz hlavně na informovanost s čímž souvisí i spolehlivost a také rychlost.

- Rozvoj technologií pro **bezpečnost zásilek** (zamezení krádeží) , případně **ztrátě zásilky**
- Rozvoj **technologie a funkčnost pro obalové materiály** (zamezení roztržení použitého obalového materiálu, promoknutí zásilek na překladištích).

2.5.1.6 Ekologické vlivy

Letecké společnosti podporují různé aktivity, mezi které patří i oblast životního prostředí (z důvodu dopadu letectví na klima způsobený leteckými emisemi). Opírají se o environmentální politiku, kde jsou uvedeny postupy a procedury jak předcházet vzniku znečištění trvale snižovat znečištění životního prostředí. **Emise** jsou největším problémem letecké a silniční dopravy. Emise se letecké společnosti snaží snižovat např. Nákupem modernějších letadel s efektivnějšími motory nebo optimalizací jednotlivých fází letu.
Kladen důraz na ekologii a s tím související **elektronické dokumenty**
Stále sílící důraz na **ISO normy.**

2.5.2 Shrnutí SLEPTE analýzy

V příloze C je uvedena tabulka, kde každému faktoru přiřazuji váhu v rozmezí 1 – 10, dle důležitosti, kde 1 znamená nejméně důležité a 10 nejvíce důležité. V posledním sloupci je znázorněné hodnocení zda faktor působí kladně (+) nebo záporně (-)
Z porovnání jednotlivých faktorů byly za nejdůležitější ukazatele, které dosáhly osmi a více bodů, vybrány:
Z oblasti sociální jde o faktory jako je výroba zboží na objednávku, v malých sériích, dodávkách v malém množství a v co možná nejpozdějším okamžiku. To souvisí s dalším důležitým faktorem, jako je rychlost, přesnost, efektivita a spolehlivost.
Z legislativní oblasti se samozřejmě jedná o právní předpisy, dohody, zákony a normy.
V oblasti ekonomické jde zejména o zpomalení inflace na 1.4%, oslabení koruny o 3,1

% a růst ceny ropy. V politické oblasti hodnotím negativně neexistenci dlouhodobých nebo alespoň střednědobých koncepcí. Pro technologickou oblast je kladen důraz na rozvoj informačních technologií, bezpečnost zásilek, technologie a funkčnost obalových materiálů.

2.6 Analýza oborového okolí

2.6.1 Analýza Porter

Pro analýzu mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti hybných sil se zaměřím na oblast potenciální konkurence, rivalitu mezi stávajícími konkurenty, oblast zákazníků, dodavatelů, a substitutů. Stěžejní této oblasti je rivalita mezi stávajícími konkurenty, proto tomuto faktoru věnuji větší pozornost a detailněji ho analyzuji na základě marketingového mixu, mystery shoppingu a dále potom dle podílu jednotlivých firem na trhu.

2.6.1.1 Smluvní síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů v expresní přepravě je vysoká. Náklady spojené s přechodem z jedné služby na druhou jsou velice nízké. Proto se kupující mohou obrátit na jiného přepravce, který mu poskytne služby rychlejší, při nižších cenách a s jednodušším (inovativním) přístupem. To zejména platí pro velké korporace, které využívají expresních služeb ve velkých objemech a mají možnost čerpání množstevních slev. Velké a střední podniky tvoří největší procento zákazníků společnosti FedEx.

2.6.1.2 Smluvní síla dodavatelů

Síla dodavatelů je v tomto odvětví poměrně nízká. Velká společnost poskytující expresní logistiku může ovlivnit cenu dodávek, jako jsou například obalové materiály, velice snadno. Je to z důvodu nákupu ve velkých objemech a možnosti obrátit se na různé dodavatele. Jedním z významných dodavatelů je společnost GLS, která zajišťuje přepravu zásilek v hůře dostupných oblastech České republiky (Pokrytí českého trhu zajišťuje FedEx téměř 90%. Doručování zásilek do odlehlých částí jako například

Jeseník, Aš jsou využívány služby společnosti GLS. Zásilky jsou tak doručovány vždy následující den po příchodu na příslušné depo. V průměru se pohybuje počet měsíčně přepravovaných zásilek společností GLS okolo 705ks/měsíc)

2.6.1.3 Hrozba substitučních výrobků

Přeprava zásilek je dnes neodmyslitelná součást globálního propojení světa. Není mnoho možností jak leteckou expresní přepravu nahradit. V dnešní době však podniky fungují ve velké míře „online“ a možnými substituty by v budoucnu mohly být:

1. Rozvoj 3D tiskáren v případě že se jedná o zboží
2. Značný objem zásilek tvoří dokumenty, kde je vyžadován originální podpis. V případě akceptace elektronického podpisu nebo podpisu na klíč tento typ dokumentů nebude přepravován.
3. Doručování zásilek bezpilotními letouny. V budoucnu by mohly sloužit i v soukromém sektoru. Doručování zásilek bezpilotními letouny zkouší, podobně jako americký internetový obchodní dům Amazon, také německá poštovní a přepravní společnost DHL. (Amazon by měl doručovat balíčky o hmotnosti až pět liber (2,3 kilogramu), které tvoří zhruba 86 procent zásilek, jež Amazon odbavuje. V současnosti probíhá testovací provoz, v běžné praxi by se měla novinka v dodávání objevit až v roce 2015.)

Obr. 2.6: Bezpilotní vrtulník, zdroj: Zdroj: (47)

2.6.1.4 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Překážky vstupu na trh jsou velmi velké. Jedním z důvodu jsou bariéry v podobě vysokých fixních nákladů, spojené se zavedením globální dopravní letecké sítě. To zahrnuje náklady na pozemní a leteckou dopravu, vybudování „hubů“, atd. Společnosti již existující na expresním trhu mohou využít absolutní výhody nízkých nákladů, dosáhnout velkých objemů zásilek a úspor z rozsahu .

2.6.1.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Stávající konkurenti v odvětví expresní logistiky bojují o maximální podíl na trhu, o čemž svědčí boj mezi společnostmi FedEx, UPS, DHL a TNT. Společnost, která se přizpůsobí nejrychleji prostředí, které se neustále mění, vyhraje. Zavedené firmy usilují o zlepšení v oblasti kvality poskytovaných služeb, snížení cen a inovace. Dnes, kdy se stává cena služby pro zákazníka klíčová, je soupeření o to intenzivnější.

Mezi největší konkurenty na trhu expresní letecké přepravy patří:

DHL – světová přepravní společnost, orientuje se na mezinárodní i domácí přepravu, nabízí komplexní logistické služby.
DHL Express CZ s.r.o. – Na území České republiky působí společnost od roku 1986, kdy jako první v bývalém Československu začala poskytovat expresní kurýrní služby pomocí místního dopravce. V roce 1991 byla založena první pobočka v Praze. Roku 2003 se sloučila DHL International se společností DANZAS. Výsledkem spojení byl vznik divize DHL Express s.r.o. Tím začal proces restrukturalizace společnosti za účelem harmonizace produktů a služeb pro maximální uspokojení potřeb zákazníka na českém trhu. Roku 2005 získala DHL 100% podíl ve společnosti PPL (Professional Parcel Logistic), což posílilo pozici DHL na vnitrostátním trhu v oblasti balíkových služeb (54).

UPS – společnost byla založena v roce 1907 v USA jako malá zásilková firma. Dnešní globální společnost nabízí přepravu do více než 220 zemí a teritorií.

Na území České Republiky se společnost pohybuje od roku 1998. Zabývá se expresní mezinárodní a vnitrostátní dopravou.. České zastoupení UPS má celkem devět poboček po celé republice (67).

TNT – mezinárodní kurýrní společnost. Ken Thomas zahájil činnost vlastní přepravní firmy v Austrálii v roce 1946 s jedním nákladním autem. V 50. letech začala firma Thomas Nationwide Transport vzkvétat díky rozvoji produktů "Overnight services". Za uplynulých 50 let TNT vyrostlo díky expanzi a akvizicím v celosvětovou firmu provozující rozsáhlou leteckou a silniční síť po celém světě (66).
Na území České republiky se pohybuje od roku 1991. V roce 2012 měl nastat velký zlom na českém trhu, kdy mělo dojít k akvizici se společností UPS. Snaha o sloučení ale nebyla úspěšná. V lednu 2013 Komise pro hospodářskou soutěž nedovolila tento krok uskutečnit.

Pro bližší porovnání mezi největšími konkurenty jsem vycházela z marketingového mixu, mystery shoppingu a podílu společností na trhu, které jsou rozpracované v následujících kapitolách.

2.6.2 Porovnání konkurentů metodou marketingového mixu

V příloze D nalezneme marketingový mix, kde se soustředím na oblasti produkt, cena, distribuce a propagace. Stěžejní ve srovnání s konkurenty v odvětví vidím ze škále nabízených produktů ,v cenách a v časech pro vyzvednutí a doručení zásilek.
Závěry marketingového mixu:
DHL, společnost s velkým náskokem před konkurencí na českém trhu. Společnost nabízí nejpestřejší služby. Vzhledem k její dlouholeté tradici na českém trhu mě tento fakt nepřekvapuje. DHL nabízí služby přepravy od těch nejjednodušších po ty složitější, jako je například služby přizpůsobené určitému ekonomickému odvětví. V doručování zásilek do 12:00 hodin obsluhuje DHL v rámci České republika největší počet míst ze všech konkurentů. Mezinárodní letecké napojení z letišť v Praze a

Ostravě, tím pádem přímá obsluha východní části České republiky umožňuje výrazně rozšířit časy obsluhy v regionu a zásilky dříve doručit či později vyzvednout, což je pro mnohé společnosti rozhodující. Dále už jen získání 100% podílu ve společnosti PPL, které posílilo pozici DHL na vnitrostátním trhu, jen vypovídá o připravenosti společnosti DHL v konkurenčním boji. Dále hodnotím kladně společnost TNT a jeho pohled na ceny při vnitrostátním doručení. Letecké napojení, Liege – Brno a Praha, což je výhodné pro časy doručení a vyzvedávání zásilek a celkovou spokojenost zákazníků. Služby společnosti UPS jsou téměř srovnatelné se společnosti FedEx. Velký rozdíl však vidím v obsluhování oblasti Moravy a Slezska, díky leteckému napojení na Vídeň. Tím jsou kurýři schopni dřívějšího doručení zásilek a možnost pozdějšího vyzvedávání zásilek pro tuto oblast. Na poslední pozici dle mého názoru je společnost FedEx, základní cena jak pro mezinárodní, tak pro vnitrostátní přepravu je nejvyšší. Jelikož distribuce zásilek pro celou Českou republiku začíná v Praze, doručovací časy jsou o to pozdější, čím je místo doručení vzdálenější od Prahy. S tím souvisí i export zásilek, kdy se doba pro vyzvednutí zkracuje v závislosti na vzdálenosti jednotlivých regionů. V oblasti propagace jsou společnosti téměř srovnatelné, prosazují systém přímého oslovení zákazníků.

Pro bližší porovnání mezi konkurenty jsem dále použila Mystery shopping, který je blíže popsaný v následující kapitole.

2.6.3 Porovnání konkurentů z pohledu kvality poskytovaných služeb

Pro porovnání mezi konkurenty jsem použila metodu mystery shoppingu (příloha E) , kde jsem si osobně vyzkoušela nabízené služby expresní přepravy. Budu porovnávat služby společnosti FedEx s jejími konkurenty – UPS, DHL. Jedná se o subjektivní pocit, vlastní dojmy, z první přepravy zásilky expresním přepravcem. Může se zdát, že jedna zkušenost s danou společností nemůže hrát velkou roli ve výběru přepravce, ale já

se domnívám, že i to, jaké dojmy na nás zanechá první kontakt s firmou, může ovlivnit náš další výběr.

Důležité faktory, které budu sledovat:

1. Internetové stránky (přehlednost, barevnost, informační kompletnost, aktuálnost)
2. Zákaznické centrum (rychlost odezvy, přivítání, vystupování operátora, atmosféra rozhovoru, proaktivní jednání, vstřícnost, flexibilita, doplňující informace, délka hovoru)
3. Obchodní zástupce (rychlost odezvy, nabízení možného řešení, ochota, flexibilita slev, proaktivita, doplňkové služby)
4. Celní oddělení (vystupování při e-mailové nebo telefonickém rozhovoru, zda je možnost proclení danou společností, informace k potřebné dokumentaci)
5. Cena (včetně celního odbavení, možnosti slev), která se vztahuje na odeslání první zásilky
6. Vyzvednutí zásilky (stanovený čas, ochota kurýra a jeho vystupování, nabídnutí obalového materiálu, pomoc s vyplněním leteckého listu, kontrola dokumentů)
7. Doba přepravy (jistota doručení včas)

Podmínky sledování:

Představuji se jménem společnosti Nárožný, s.r.o., mám zájem o odeslání zásilky do Švýcarska,

přesná adresa: ABB Asea Brown Boveri Ltd, Affolternstrasse 44, 8050 Zürich, Švýcarsko

rozměry zásilky: L 30 x W 20 x H 20 cm

váha: 5kg

hodnota: 2 000 EUR

Zásilku chci odeslat co nejrychleji, nejlépe ještě dnes s tím, že mám zájem o další spolupráci. Pravidelně společnost posílá cca 5krát měsíčně do různých koutů světa. Zásilky jsou vždy velice urgentní. Pokud je možnost, chceme zásilku proclít od dané společnosti, já jakožto firma Nárožný, s.r.o. mám přidělené číslo EORI. Ohledně prvních informací volám na zákaznickou linku dopoledne mezi 10 – 11hod.

Závěry výzkumu:

Na základě faktorů, které jsem sledovala a které jsou blíže popsány v příloze E, jsem došla k následujícímu zjištění.

FedEx přistupuje k zákazníkům velice vstřícně. I přes to, že se mi na poprvé nepodařilo vyzvednutí zásilky objednat dle mých představ, nakonec se ke mně dostaly všechny potřebné informace. Zaměstnanci byli milí a pohotoví. Příjemně mě překvapil kurýr, který ochotně pomáhal s vyplněním leteckého listu, i když si myslím, že zákaznický servis by měl více apelovat na jeho vyplnění online kvůli ušetření času. Založení zákaznického účtu s následnými platbami na fakturu byla také velmi rychlá, stejně tak jako flexibilita slev od obchodního zástupce. Překvapilo mě, že proces schvalování slev je pouze v rukou obchodního zástupce.

Ve společnosti DHL mě mile překvapilo jednání všech zaměstnanců, stejně tak jako jejich profesionalita. Flexibilita poskytovaných slev není tak rychlá a proto na první zásilku nemohla být čerpána. Aktivace zákaznického účtu je zdlouhavá. Obalový materiál mi nemohl být poskytnut při vyzvednutí zásilky kurýrem.

Při hledání informací na stránkách společnosti UPS jsem nebyla spokojena, informace jsou neaktuální, pro zákazníky mohou být i matoucí. Základní ceny jsou v porovnání s konkurenty nejnižší, pojištění je v ceně přepravy, slevová flexibilita není tak velká.

Tabulka porovnání

Pro přehlednost uvádím ohodnocené parametry dle následujícího: 1=nejlepší, 5=nejhorší

PARAMETRY	FedEx	UPS	DHL
Přehlednost webových stránek	1	3	1
Proaktivita zákaznického centra	1	2	1
Rychlost odpovědí a možnosti obchodního oddělení	1	2	1
Plynulost celního procesu	1	1	1
Možnosti využití druhů odeslání zásilky	2	1	2
Základní cena	4	1	2
Flexibilita slev	1	3	2
Vystupování zaměstnanců	1	1	1

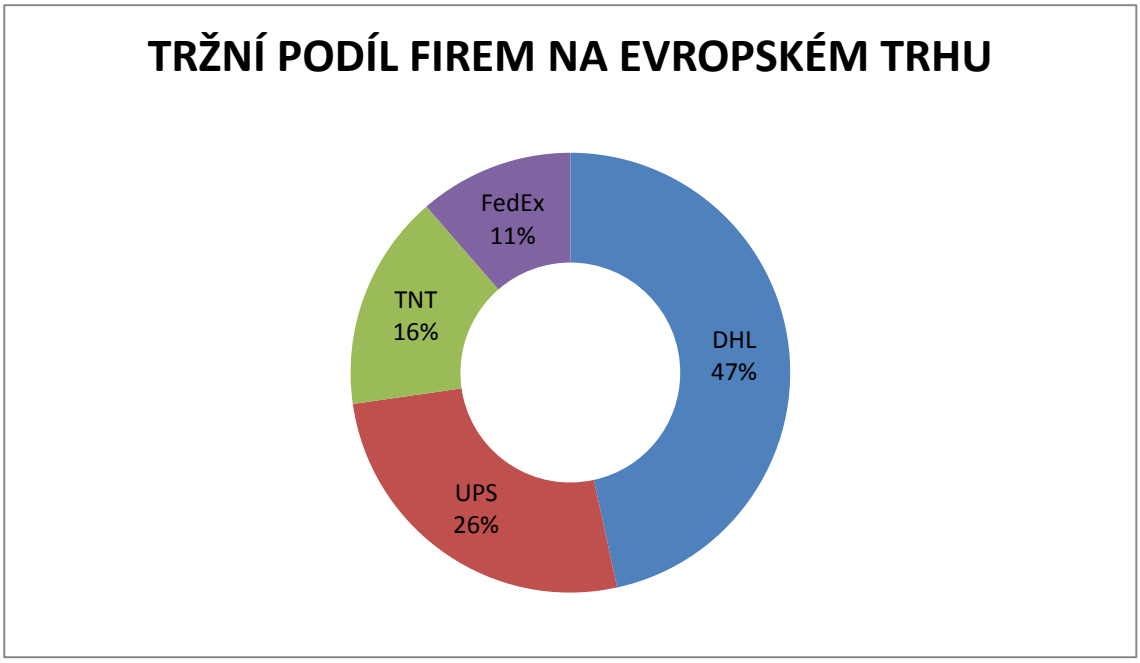
Kurýr + obalový materiál + AWB	2	2	2
Včasné doručení	1	1	1

Tab.2.8: Porovnání parametrů mystery shoppingu, zdroj: vlastní zpracování

Dle mého subjektivního názoru se firmy umístily v následujícím pořadí: DHL, FedEx , UPS.

2.6.4 Podíly konkurenčních společností na expresním trhu

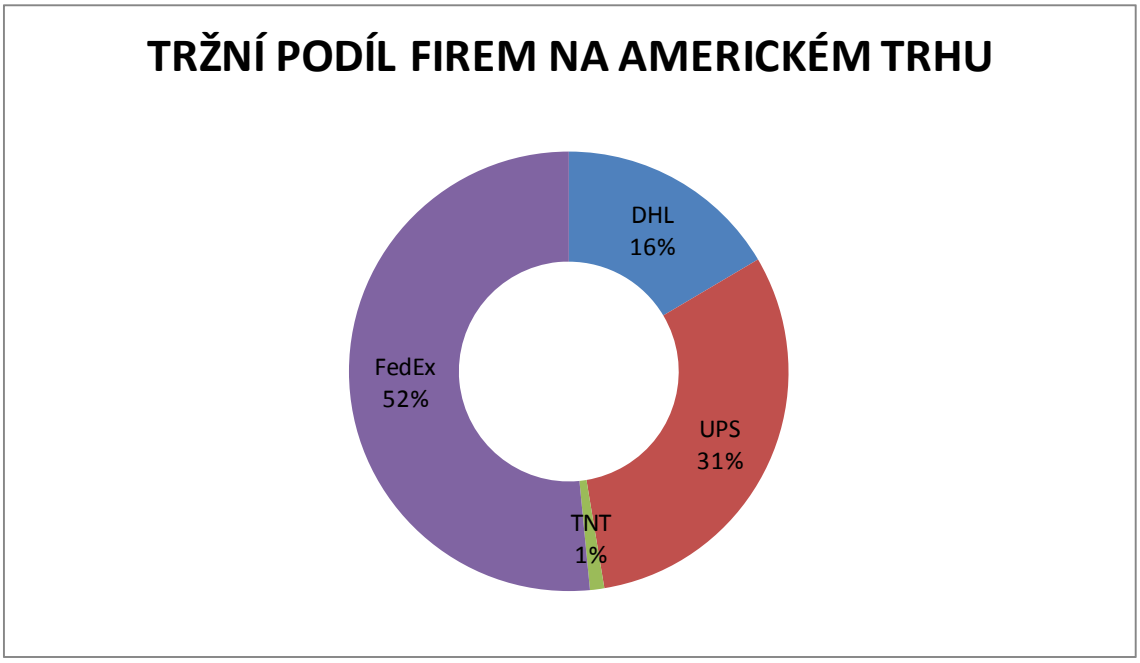
Pro ohodnocení konkurenční pozice podniků na trhu je důležité se podívat na tržní podíly jednotlivých expresních společnostní na evropském, americkém a českém trhu. Tržní podíly společností jsou porovnávány z hlediska počtu importních a exportních zásilek. Následující informace jsou převzaty z „2012 Annual Report" společnosti DHL.



Graf. 2.2: Tržní podíl porovnávaných společností na evropském trhu, zdroj: (38)

Reprezentující země: AT, BE, CH, CZ, DE, DK, ES, FR, IL, IT, NL, NO, PL, RU, SE, TR, UK.

Jak je vidět z grafu, DHL posiluje svoji pozici na Evropském trhu. V roce 2011 činil podíl společnosti 36 %, v roce 2012 už 41 %. Druhá v pořadí je americká UPS s podílem 23 %, za ní nizozemská TNT a na čtvrté pozici americký FedEx s podílem 10 % na evropském expresním trhu.

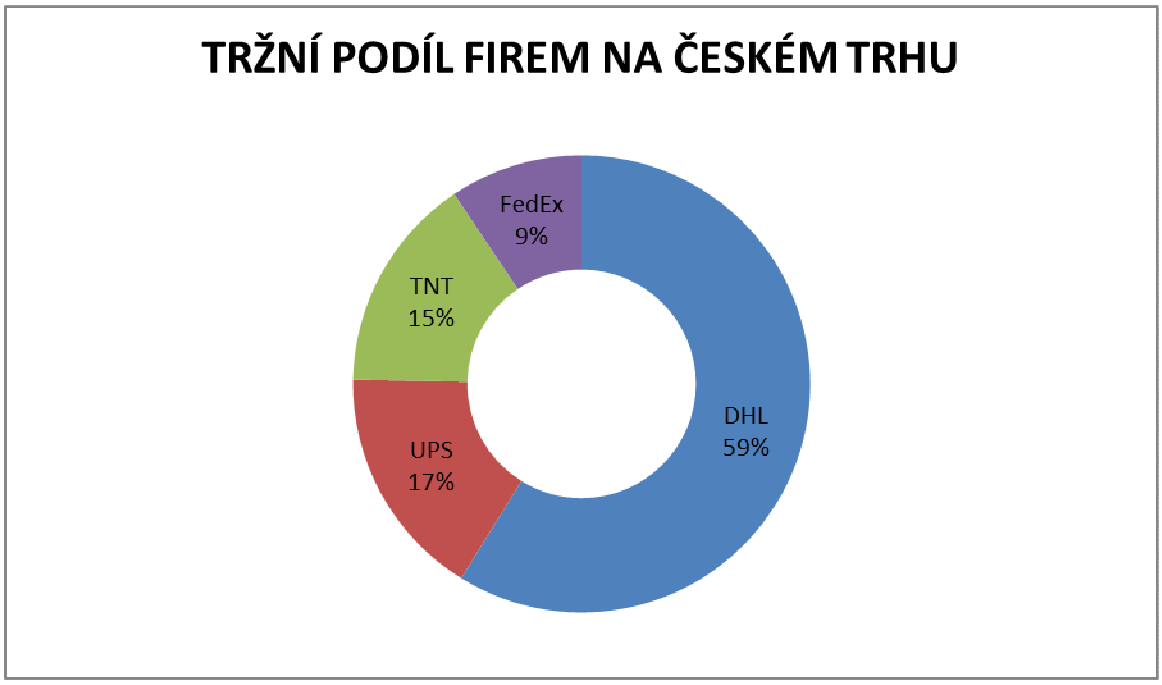


Graf. 2.3: Tržní podíl porovnávaných společností na americkém trhu, zdroj: (38)

Reprezentující země: AR, BR, CA, CL, CO, CR, MX, PA, VE, US

Pro srovnání poukazuji na trh americký, kde je absolutním leadrem společnost FedEx, s podílem na trhu 50 %. Za ní UPS s 30 %, dále německá DHL s 16 % a s 1 % podílu na trhu společnost TNT.

Na základě zjištěných poznatků odhaduji tržní podíl společností v České republice.



Graf. 2.4: Tržní podíl porovnávaných společností na českém trhu, zdroj: vlastní zpracování

Česká republika jakožto součást Evropy není výjimkou, proto na základě zjištěných poznatků odhaduji 50% podíl společnosti DHL na českém expresním trhu. Za ní téměř stejný tržní podíl společností UPS a TNT, a na posledním místě společnost FedEx s 8 % na českém trhu.

Závěry podílů firem na trzích:

Z předchozích informací je patrné, že na evropském trhu je velkým leadrem společnost DHL. Oproti tomu na americkém trhu je na absolutní špičce společnost FedEx a to s 50% podílem na trhu. Dovoluji si pouze odhadovat tržní podíl společnosti FedEx na českém trhu. Dle mého názoru je trh český odvozen od trhu evropského a proto předpokládám velikost trhu pod 10%, tzn. nejnižší tržní podíl ze všech konkurenčních společností.

2.6.5 Shrnutí oborového okolí

Z uvedené analýzy je patrné že vstupu nových konkurentů do odvětví se společnosti nemusejí obávat. Bariéry vstupu v podobě vysokých fixních nákladů jsou vysoké.

Dále je patrné, že velký náskok před konkurencí na evropském trhu má společnost DHL. Dle mého názoru je klíček k úspěchu společnosti jeho připravenost v boji s konkurencí a inovativní přístup. Přednosti společnosti vidím v časech doručování a vyzvedávání zásilek, které souvisí s leteckým napojením společnosti DHL na oblast Čech a Moravy, dále pestrosti služeb, což poukazuje na flexibilitu společnosti a její profesionalitu. Společnost FedEx je v poskytnutí tohoto servisu o krok pozadu. Největší chyby vidím v pozdních časech doručení a vyzvednutí zásilek kurýrem, což je mnohdy pro zákazníka, který využívá expresní přepravu, klíčovou záležitostí.

Síla odběratelů v tomto odvětví je velká. Zákazník je schopen se velice rychle obrátit na konkurenci, která může nabídnout levnější službu, či rychlejší servis.

Nízkou sílu vidím v oblasti dodavatelů, kdy velké společnosti mohou ovlivnit ceny snadno.

Dle mého názoru substituční výrobky v budoucnu přidají na významu. A to v podobě zdokonalení 3D tiskáren, elektronického podpisu, nebo doručování zásilek bezpilotními letouny.

2.7 SWOT analýza

Souhrnná zjištění pro **rozvoj firmy** identifikuji pomocí SWOT analýzy , kde se zaměřím na silné, slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Vycházím z analýz, které byly rozebrány v předchozích kapitolách.

Silné stránky

- společnost funguje v celosvětovém měřítku, což souvisí s velkou leteckou flotilou, rozsáhlou sítí hubů, která sahá do více než dvou set zemí po celém světě.
- image společnosti v celosvětovém měřítku
- inovativní přístup a tím zvyšování hodnoty pro zákazníka
- společnost ráda přijímá nové technologie, stejně tak vytváří i své vlastní (jako například online sledování zásilek, technologie „hub and spoke“, atd.)
- individuální a vstřícný přístup k zákazníkům o čemž vypovídá i flexibilita poskytovaných slev zákazníkům, s čímž souvisí i „*Absolutely positively*“ přístup
- společnost klade důraz na rychlost, přesnost, efektivitu a spolehlivost
- poměrně velký objem přepravovaných zásilek pro celou ČR

Slabé stránky

- neschopnost odlišit své portfolio služeb v širokém měřítku od konkurence
- malý tržní podíl společnosti FedEx na českém trhu v porovnání s konkurencí
- vysoké náklady na infrastrukturu
- letové omezení (pouze let Praha – Paříž) na což navazuje nedostupnost služeb nebo zpoždění v některých regionech
- stáří vozového parku společnosti už pomalu nabívá své životnosti, s čímž souvisí časté opravy automobilů, někdy také poruchy v průběhu dne, kdy bohužel kurýr nemůže pokračovat ve vyzvedávání ani doručování zásilek

Příležitosti

- nové technologické postupy, které zvýší zájem zákazníků o nové produkty
- rozšíření portfolia služeb
- vyrovnané postavení konkurence na trhu

- poskytnutí zákazíkům možnost doručení zásilek v dřívějších časech a to ve více regionech
- možnost vyzvedávání zásilek v pozdějších časech a tím se přizpůsobit potřebám svých zákazníků
- zřízení FedEx „schránek“
- zlepšení povědomí o značce po vzoru své mateřské společnosti (reklamní kampaně, sponzorství atd.).
- minimalizovat působení společnosti GLS jako subdodavatele

Hrozby

- růst konkurence na českém trhu
- zvyšující se ceny ropy které ovlivňují cenu expresní přepravy
- nižší ceny služeb konkurence
- rychlejší služby konkurence
- politická situace v ČR která ovlivňuje situaci na českých silnicích
- rekonstrukce dálnice D1, s čímž souvisí obsluha oblasti Moravy a Slezska, což se týká zejména problémů, jako jsou:
    - obecně méně času pro kurýra na obsluhu svého Routu (RT) (přibližně 4-5 hodin), což způsobuje, že stále více zásilek není včas doručeno
    - následné posílení routu o dalšího kurýra, aby bylo zabráněno pozdnímu doručení, ne-li nododžení termínu doručení, což s sebou přináší další náklady
    - pozdní příjezdy Pražských Line Haulů (LH), na které navazuje LH pro oblasti Zlínska a Slezska
    - posunutí časů pro vyzvednutí zásilek, jelikož kurýři nejsou schopni zásilky vyzvednout ve stanovený čas zákazníkem
    - není možné napojit LH Zlinský na Brněnský, což s sebou přináší opět další náklady

- dlouhá doba potřebná během ranního sortu[5], kdy kurýři musí kontrolovat termíny doručení zásilek a ty potom přednostně doručovat
- stále více společností na Moravě zavírá sklady a příjem zásilek v 15:00 hod (některé z nich dokonce v 14:00hod)
- v zimě můžeme vzít v úvahu také počasí. Sníh a náledí vedou ke zpomalilení provozu a dřívějšímu odletu letadla z Prahy

- cca 40% objemu zásilek jsou směřovány do oblasti Moravy a Slezska, což souvisí s pozdními časy doručení, ne-li nedodržení termínu doručení

2.7.1 Fáze hodnocení

2.7.1.1 Analýza příležitosti

Příležitosti se dělí na příležitosti trhu a pravděpodobnost úspěchu, která se očekává u každé příležitosti podniku. Pravděpodobnost úspěchu je závislá na obchodní síle podniku a také na obchodní síle konkurentů.

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	**nízká**
Příležitost	**vysoká**	poskytnutí zákazníkům možnost doručení zásilek v dřívějších časech a to ve více regionech možnost vyzvedávání zásilek v pozdějších časech rozšíření portfolia služeb	minimalizovat působení společnosti GLS zřízení FedEx „schránek“
	nízká	nové technologické postupy zlepšení povědomí o značce	vyrovnané postavení konkurence na trhu

[5] Sort = roztřídění zásilek pro jednotlivé kurýry

Tab. 2.9: Matice příležitosti, zdroj: vlastní zpracování

Z přílohy F (Tab. F1: Hodnocení váhy příležitosti) vyplývá, že do dalšího hodnocení pokračuje následujících 5 nejdůležitějších prvků:

Název	Váha (%)
poskytnutí zákazníkům možnost doručení zásilek v dřívějších časech a to ve více regionech	**21.36**
možnost vyzvedávání zásilek v pozdějších časech	**21.36**
minimalizovat působení společnosti GLS	**16.02**
rozšíření portfolia služeb	**14.24**
nové technologické postupy	**8.90**

Tab. 2.10: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie příležitosti, zdroj: vlastní zpracování

2.7.1.2 Analýza ohrožení

Mimo sledování nových příležitostí se podnik musí soustředit na vývoj vnějšího prostředí, které s sebou může přinést možnost výskytu ohrožení. Ohrožení členíme podle její závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	**nízká**
Závažnost	**vysoká**	růst konkurence na českém trhu rychlejší služby konkurence pozdní časy doručení, ne-li nedodržení termínu doručení nižší ceny konkurence rekonstrukce dálnice D1	
	nízká	zvyšující se ceny ropy které ovlivňují cenu expresní přepravy	politická situace v ČR která ovlivňuje situaci na českých silnicích

Tab. 2.11: Matice ohrožení, zdroj: vlastní zpracování

Z přílohy F (Tab. F2: Hodnocení váhy ohrožení) vyplývá, že do dalšího hodnocení pokračuje následujících 5 nejdůležitějších prvků:

Název	Váha (%)
pozdní časy doručení, ne-li nedodržení termínu doručení	**22.5**
rychlejší služby konkurence	**22.73**
rekonstrukce dálnice D1	**17.5**
růst konkurence na českém trhu	**15**
nižší ceny služeb konkurence	**9.09**

Tab. 2.12: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie ohrožení, zdroj: vlastní zpracování

2.7.1.3 Analýza silných stránek

Z přílohy F (Tab. F3: Hodnocení váhy silných stránek) vyplývá, že do dalšího hodnocení pokračuje následujících 5 nejdůležitějších prvků:

Název	Váha (%)
společnost klade důraz na rychlost, přesnost, efektivitu a spolehlivost	**21.42**
individuální a vstřícný přístup k zákazníkům o čemž vypovídá i flexibilita poskytovaných slev	**19.04**
poměrně velký objem přepravovaných zásilek pro celou ČR	**19.04**
přijímání nové technologie, stejně tak vytvoření i své vlastní	**14.28**
inovativní přístup	**11.90**

Tab. 2.13: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie silné stránky, zdroj: vlastní zpracování

2.7.1.4 Analýza slabých stránek

Z přílohy F (Tab. F4: Hodnocení váhy slabých stránek) vyplývá, že do dalšího hodnocení pokračuje následujících 5 nejdůležitějších prvků:

Název	Váha (%)
malý tržní podíl společnosti FedEx na českém trhu v porovnání s	**35**

konkurencí	
letové omezení	**35**
neschopnost odlišit své portfolio služeb v širokém měřítku od konkurence	**15**
poruchy aut (stáří vozového parku společnosti)	**10**
Vysoké náklady na infrastrukturu	**5**

Tab. 2.14: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie slabé stránky, zdroj: vlastní zpracování

2.7.2 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Pro hodnocení intenzivnosti a relevantnosti vzájemných vztahů jsem se rozhodla pro vícestupňovou škálu.

Z přílohy F (Tab. F5-F8: Vzájemné působení S-O, S-T, W-O, W-T) vyplývá, že je nejvýhodnější volit cestu expanze podniku (S-O), kdy je doporučeno maximálně využít svých silných stránek a příležitostí a dobít maximum trhu, viz. výsledek vzájemného působení , který je znázorněn v tabulce 2.15.

	S	**W**
O	**76**	**29**
T	**-57**	**-32**

Tab. 2.15: Výsledek vzájemného působení, zdroj: vlastní zpracování

2.7.3 Závěrečné shrnutí

Společnost FedEx na českém trhu nedosahuje úrovně jako na americkém trhu. O tom svědčí i nejmenší tržní podíl společnosti ze všech uvedených konkurenčních firem. Společnost FedEx by se měla zaměřit zejména na možnosti a úroveň nabízených služeb, a to v oblasti doručení zásilek v dřívějších časech a možnosti vyzvedávání zásilek v pozdějších časech a tak lépe vyhovět potřebám zákazníků. Základní chybu, kterou vidím je letové omezení, od kterého se potom odvíjí problém v nabídce služeb, které FedEx nemůže rozvíjet zejména v oblastech Moravy a Slezska. V době rekonstrukce dálnice D1 se tento časový handicap ještě více negativně projevuje.

Základ na kterém by měl FedEx stavět je vlastní infrastruktura, s kterou společnost operuje, image společnosti v celosvětovém měřítku, s čímž souvisí, rychlost, přesnost, efektivita a spolehlivost, globálnost a inovativní přístup.

Pokud společnost zajistí potřebné kroky může se stát více konkurenceschopnou a ustát boj se stále se rozvíjejícím leadrem na evropském trhu, společností DHL.

3 NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUCÍ K POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Návrhy řešení, které povedou k rozvoji konkurenceschopnosti společnosti FedEx budou vycházet z poznatků, které byly získány v analytické části této práce stejně tak z osobních zkušeností z praxe u firmy. Předpokladem pro jednotlivé návrhy opatření je fakt, že stávající situace není vyhovující z hlediska konkurenčního, kdy firma má oproti konkurenci „velké rezervy“. Jasně to dokládá tržní podíl společnosti FedEx v České republice ve srovnání s konkurenčními firmami.

Cílovým stavem bude nastavení vhodných opatření, která pomohou společnosti alesposň se konkurenci vyrovnat, možná ji i předstihnout.

3.1 Cíle podniku

Hlavním cílem společnosti je v současnosti zvýšení úrovně, optimalizace a možnosti nabízených služeb, které, jak je vidět ze SWOT analýzy, v této chvíli nedosahuje, a zvýšit tak svůj podíl na českém trhu.

Toto zvýšení úrovně služeb spočívá hlavně v optimalizaci služeb jako je například včasnější doručení – cílem je zajistit standard doručení v rámci České republiky do 12 hodin, kde v této chvíli FedEx doručuje pouze 20% obchodních adres. Cíl v horizontu 3 let je *50% pokrytí českého trhu při doručování zásilek do 12:00 hodin. Nabídnout brzké doručení jako jednu z možností pro rozšíření portfolia služeb*. V rámci České republiky je společnost schopna garantovat doručení zásilky před dvanáctou hodinou pouze v Praze. Do roku 2017 by se služba měla rozšířit i do dalších větších měst.

Základní chybu, kterou vidím je letové omezení, od kterého se potom odvíjí problém v časech doručování a vyzvedávání zásilek zejména pro oblast Moravy a Slezska.

3.2 Nastavení konkurenční strategie

3.2.1 Charakter konkurenční strategie

Jak vyplynulo z předešlých analýz, na trhu se pohybují konkurenti, kteří nabízí velice podobné portfolio služeb. Jako nejvhodnější směřování firmy k jejímu rozvoji se jeví **strategie diferenciace se soustředěním pozornosti na vybraný tržní segment**. V rámci této strategie se společnost musí nejprve na konkurenci „dotáhnout“. V této chvíli bohužel není reálně možné se od konkurence odlišovat. Prvním krokem je alespoň udržet s konkurencí krok a mít možnosti jak dané služby zákazníkovi poskytnout. Jelikož klientelu společnosti FedEx tvoří různé skupiny zákazníků, kde každá má jiné preference, je důležité uspokojovat jejich potřeby individuálně. Jak jsem uvedla v analytické části, velké procento zákazníků společnosti FedEx tvoří velké firmy, které hrají klíčovou roli. Další skupiny zákazníků jsou malé firmy, fyzické osoby a výzkumné ústavy, vysoké školy atd.

Vycházím z předpokladu, že zákazník v současné době vyhledává službu, které mu přináší určitou hodnotu v poměru určitého standardu poskytovaných služeb v souvislosti s přijatelnou cenou. Na trhu působí silní konkurenti, což zákazníkovi poskytuje vyšší vyjednávací sílu a možnost výběru dle jeho specifických požadavků a představ.

Přednosti této strategie vidím v tom, že poskytne firmě šanci získat nové zákazníky a udržet si ty stávající.

3.2.2 Segmentace trhu zákazníků

Společnost tedy hodlá zaměřit svoji pozornost na velké firmy, malé firmy, fyzické osoby a výzkumné ústavy, vysoké školy atd. V tabulce 3.1. je uveden výčet důležitých faktorů pro každý tržní segment, na který navazuje návrh nových služeb a produktů.

Zákazníci	Důležité faktory pro výběr služby	Nové služby/produkty[6]
VELKÉ FIRMY	• Množstevní slevy • Rychlost služby • Jednoduchost procesu odbavení zásilky • Kompatibilnost systémů • Brzké doručení, pozdní vyzvednutí zásilek • Informovanost • Individuální přístup • Kvalita reklamačního procesu	• Doručení do 10:00 • Doručení do 12:00 • Kompatibilnost systémů, softwaru, a přenosu dat
MALÉ FIRMY	• Flexibilita slev • Nadefinování času doručení a vyzvednutí zásilky • Portfolio služeb • Rychlost služby	• Doručení do 12:00 • Doručení do 10:00
FYZICKÉ OSOBY	• Nízká cena služby • Umístění a přístupnost pobočky • Jednoduchost procesu odbavení zásilky • Informovanost ohledně přibližného času doručení • Přístup zaměstnanců (kurýrů) • Rychlost služby • Možnost platby kartou	• Večerní kurýr • Definování času doručení • Možnost využití schránek

[6] V této části jsou pouze uvedené nové služby, zákazník má stále možnost využívat již zaběhnuté služby, které jsou blíže popsány v analytické části

VÝZKUMNÉ ÚSTAVY, NEMOCNICE, VYSOKÉ ŠKOLY ATD.	• Jednoduchost procesu odbavení zásilky • Přístup zaměstnanců (kurýrů) • Komunikace v anglickém jazyce • Spolehlivost a kvalita služby	• Jazyková vybavenost kurýra • Definování času doručení • Doručení do 12:00

Tab. 3.1: Segmentace trhu zákazníků, zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec společnosti začíná již samotným vyzvednutím zásilky kurýrem, osobním podání zásilky nebo využití FedEx schránky. V této chvíli je hodnota pro zákazníka tvořena možností vyzvednout zásilku téměř kdykoliv a kdekoliv. Poté co je zásilka nascanována kurýrem ve statusu „vyzvednuto“, putuje na nejbližší pobočku, a s ostatními zásilkami směřována do hubu. Tam jsou zásilky rentgenované, tříděné dle místa určení, typu servisu a následně naložené do příslušného letadla. Po přistání jsou zásilky opět tříděné dle příslušného směrovacího čísla (za pomoci URSA kódů), naložena danému kurýrovi do auta a připravena ke konečnému doručení. Včasné doručení zásilky je pravděpodobně největší hodnota, kterou FedEx může zákazníkovi poskytnout. Kurýři musí doručit zásilku, ať se děje co se děje, včas.

Celý proces je doprovázen podpůrnými činnostmi, jako je možnost sledování zásilky online, činnost zákaznického servisu, vhodnou propagací atd. A to vše založené na činnosti kvalitního personálu.

Společnost využívá svoji vlastní infrastruktury, jako jsou auta, budovy, letadla atd.

Pro přehlednost uvádím v tabulce 3.2. detailní umístění činností v hodnotovém řetězci

ČINNOST HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	**ZAŘAZENÍ NAVRHOVANÉHO OPATŘENÍ DO HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE**
ŘÍZENÍ VSTUPNÍCH OPERACÍ	Vyzvednutí zásilky kurýrem Osobní podání zásilky na pobočce

	Využití FedEx schránek
VÝROBA A PROVOZ	Zvolení vhodných distribučních cest Rozšíření portfolia služeb
ŘÍZENÍ VÝSTUPNÍCH OPERACÍ	Doručení zásilky Dodržení termínu doručení zásilky dle požadavků zákazníka
MARKETING A ODBYT	Propagace Získávání nových zákazníků, Péče o stávající zákazníky
SERVISNÍ SLUŽBY	Systém objednání přepravy online Reklamační proces Zákaznický servis
OBSTARAVATELSKÁ ČINNOST	Minimalizace služeb společnosti GLS
TECHNOLOGICKÝ ROZVOJ	Kompatibilnost systémů Jednoduchost softwarů Usnadnit přenos dat
ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH SIL	Nábor a rozvoj pracovníků pro nové pracovní pozice Školení a vzdělávání zaměstnanců Motivační systém odměňování (benefity)

Tab. 3.2: Umístění činností v hodnotovém řetězci, zdroj: vlastní zpracování

3.2.4 Návrhy opatření vycházející z analýzy SWOT v návaznosti na hodnotový řetězec a tržní segmentaci

Jak je patrné z tabulky 3.1 (Segmentace trhu zákazníků), pro všechny zákazníky hraje klíčovou roli čas. Ať už v podobě definování času doručení, rychlosti, flexibilitě nebo informovanosti ohledně času doručení a vyzvednutí zásilky. Vycházím-li z cíle podniku, *50% pokrytí českého trhu při doručování zásilek do 12:00 hodin horizontu 3 let* a SWOT analýzy, potom za klíčový krok považuji **urychlení distribuce zásilek zejména pro oblast Moravy a Slezska.** Na to navazuje problém s úrovní poskytovaných služeb (kterou FedEx ve srovnání s konkurencí nedosahuje), kdy je

nutné přesun zásilek do vzdálených oblastí od Prahy přepravit rychlejší cestou než je tomu doposud a konkurenci se alespoň vyrovnat nabízenou rychlostí a s tím související nabídkou portfolia služeb. Z hlediska hodnotového řetězce se volba vhodných distribučních cest proplétá mnoha činnostmi, jelikož v sobě zahrnuje vstupní a výstupní logistiku, výrobu a provoz, technologický rozvoj a v neposlední řadě i infrastrukturu. Infrastruktura je klíčová v rámci celého hodnotového řetězce (od přebírání zásilek, jejich třídění, spojení mezi přepravními uzly, centrál, letecké sítě až po doručení zásilek).

S vyřešením plánu optimalizace distribučních cest bude společnost pokračovat v dalším kroku, kterým je **rozšíření portfolia služeb**, v hodnotovém řetězci tedy činnost výrobní, a zároveň tak využila příležitosti která se jí nabízí v podobě poptávky firem po službě doručení zásilek do 12:00 nebo definování času doručení. FedEx tak posílí svou konkurenceschopnost v oblasti nabídky zejména pro segment malých a velkých firem.

Nové možnosti služeb by měly být adekvátním způsobem **propagovány**, aby se veřejnost o službě včas dozvěděla. Z hlediska hodnotového řetězce tomu odpovídá oblast propagace a marketingu. Rozsah reklamních aktivit by se odvíjel od finančních možností marketingového oddělení.

I když FedEx využívá externí dodavatele pro zajištění určitých článků hodnotového řetězce, snižuje se tím kontrola nad celým dodavatelským řetězcem, efektivita činnosti (jako je den zpoždění při doručení i vyzvednutí zásilky) a nakonec i kvalita poskytovaných služeb, proto bych **minimalizovala působení nezávislého subdodavatele**, společnosti GLS, ve vybraných oblastech.

3.2.5 Konkrétní řešení

Jak jsem naznačila v předchozí kapitole, cílovým stavem je rozšíření portfolia služeb. S tím související úroveň a kvalita. Hlavním klíček k úspěchu, je rychlost. Pokud budou zmíněné geografické oblasti časově lépe zpřístupněné, může FedEx v České republice zákazníkovi nabídnout jemu důležité produkty a vyrovnat se konkurenci. Na rozšíření nabídky služeb navazuje zvýšení pracovních sil, jejich specializace a delší pracovní

doba (či práce na směny). S většími časovými možnostmi si FedEx může dovolit obsloužit větší území a omezit tak služby GLS na minimum. V neposlední řadě ještě propagace, jelikož bez dostatečné informovanosti zákazníků by byly nové služby nevyužity a náklady na ně by přesahovaly její výnosy.

3.2.5.1 Rozšíření portfolia služeb

Z předchozích analýz bylo zjištěno, že konkurenční firmy v odvětví nabízí širší porfolio služeb než společnost FedEx. Z tržní segmentace zákazníků bylo identifikováno jako hlavní kritérium čas. A´t už v podobě brzkého doruční, pozdního vyzvedávání zásilek, definování času doručení atd. Aby se FedEx své konkurenci mohl vyrovnat, je třeba zákazníkovi tyto možnosti nabídnout jako standardní službu.

Rozšíření portfolia služeb:

- Doručení do 10:00 v Brně a Praze
- Doručení do 12:00 ve větších městech ČR
- Definování času doručení
- Večerní kurýr

Aby mohly být tyto změny uskutečněny, je důležité zaměřit se na zrychlení distribuce zásilek do oblasti Moravy a Slezska, které v současné době zaostávají. Jak jsem uvedla v analytické části práce, průměrný příjezd LH do Brna je okolo 11:00 hod, v závislosti na situaci na dálnici D1 a počasí.

V následující části se zaměřím právě na tuto problematiku.

3.2.5.2 Zvolení nových distribučních cest

Hlavním cílem je rychlejší přesun zásilek do oblasti Moravy a Slezska a tím umožnit rozšíření portfolia služeb, jejich úroveň a kvalitu.

Možné distribuční cesty

Existuje několik možností jak přepravit náklad pro oblast Moravy a Slezska do těchto oblastí. Mnou viditelné možnosti jsou následující:

- Letecké napojení CDG – BRQ (Charles de Gaulle, Paris, Francie – Brno, Česká republika)
- Letecké napojení PRG – BRQ (Praha, Česká republika - Brno, Česká republika)
- Letecké napojení CDG – OSR (Charles de Gaulle, Paris, Francie – Ostrava, Česká republika)
- Letecké napojení PRG – OSR(Praha, Česká republika - Ostrava, Česká republika)
- Letecké napojení VIE – BRQ (Vídeň, Rakousko - Brno, Česká republika)
- Pozemní doprava VIE – BRQ (Vídeň, Rakousko - Brno, Česká republika)

Společnost využívá vlastní leteckou flotilu. Tzn. letecká doprava zajištěná v rámci společnosti.

Zvolení místa letového napojení

Společnost FedEx má dvě hlavní stanice a to v Praze a v Brně. Proto se jeví jako nejvhodnější varianta (z pohledu nákladů a rychlosti) zprovoznit letové napojení mezi PRG – BRQ.

Výhody umístění Brněnského letiště:

- strategická geografická pozice mezi západní a východní částí Evropské unie
- provozní doba H24/365 dní v roce
- rychlé odbavení bez zdržení, které je obvyklé na velkých a vytížených letištích
- jednotné poplatky bez přirážek za noc/víkend/svátek
- výhodné napojení na pozemní dopravu: 1,5 km od dálnice D1 (Praha-Olomouc – EXIT 201), vlastní železniční vlečka až do areálu
- celní skladovací prostory 8 000 m²
- venkovní skladovací plochy 20 000 m²
- dobré vybavení: AI-loader nosnost 15 a 20 t, VV od 1,5 do 10 tun, na vyžádání další speciální vybavení (jeřáby, podvalníky apod.) (1).

Časový harmonogram letu

Časový plán letu s přistáním v Brně je znázorněn v tabulce 2.16.

FEDEX - ATR 72, CDG - PRG – BRQ – PRG – CDG									
IMPORT	FX8020	CDG	PRG	BRQ	EXPORT	FX7020	PRG	CDG	BRQ
		3:55	6:11	7:30			21:40	0:10	7:30

Tab. 3.3: Časový plán letu s přistáním v Brně, zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení nákladu v letadle

Zásilky v letadle jsou uspořádané v kontejnerech. Aby nákladový prostor letadla v Praze mohl být otevřen a dále pokračování letu do Brna je z bezpečnostních důvodů důležité, aby zásilky pro každou oblast byly rozdělené dle URSA kódu v kontejnerech. Zásilky s URSA - PRGA, KLVA, ZDNA, PEDA, UHEA budou vyložené v Praze, do Brna budou pokračovat zásilky s URSA – BRQA, OSRA, GTWA. Pro dodržení bezpečnostních norem je důležité, aby zásilky které pokračují v přepravě do Brna zůstaly v tzv. SRA prostoru.

Obsluha v zóně cargo

Po příletu letadla do Brna, je třeba zajistit služby pozemního odbavení v rámci letecké dopravy. Jde zejména o vyložení nákladu (kontejnerů) a následná překládka do aut. Následuje přeprava nákladu na Brněnskou stanici za dodržení bezpečnostních postupů, jako je zaplombování přepravovaného nákladu atd. Služby pozemního odbavení letadla zajišťuje letiště Brno Tuřany, odvezení nákladu zajištěné zaměstnanci společnosti FedEx.

3.2.5.3 Minimalizace služeb společnosti GLS

S novým leteckým napojením a tím většími časovými možnostmi pro rozvoz zásilek se můžou kurýři dostat do oblastí, které nebylo dříve, z časových důvodů, možné

obsloužit. Proto navrhuji **minimalizaci služeb společnosti GLS**, čímž by zásilky nenabíraly plus den zpoždění a byly doručované včas.

3.2.5.4 Nové pracovní pozice

S novým letovým řádem (přistáním v Brně) je spojena delší pracovní doba. Je třeba zajistit dostatečný počet kurýrů pro druhou směnu (jelikož nová pracovní doba bude začínat na všech pobočkách v 8:00 hodin). Dále člověka pro kontrolu a odbavení nebezpečného zboží (Dangerous Goods Specialista) pro brněnskou pobočku a zajištění importního clení zásilek.

Personální změny o které v oblasti bude navýšeno

- 8krat kurýr
- 2krat skladník (ráno/večer)
- 1krat Dangerous Goods Specialista
- 2krat importní celní deklarant

3.2.5.5 Zřízení FedEx schránek, tzv. FedEx Drop Box

Jeden z faktorů, které je hodnocen zákazníky jako důležitý a užitečný, je umístění a přístupnost pobočky. Za jednodušší a ne tak nákladné řešení považuji, zřízení FedEx Drop Boxu (obr. 3.1.). Po vzoru na americkém trhu, kdy 1975 byl v ve spojených státech nainstalován první FedEx Drop Box, dnes se spojené státy pyšní 43 000 takových Boxů. Je to jednoduchý, pohodlný, a časově nezávislý způsob jak odeslat zásilku. Zásilku tak stačí zabalit, přiložit vyplněný letecký list (online nebo ručně vypsaný) a odnést ji do nejbližšího Boxu. Na Boxu svítí display, který zákazníka informuje, zda byly zásilky daného dne již vyzvednuté kurýrem a připravené k odeslání. Následně je možné pohyb zásilky sledovat online (stejně tak jako u ostatních zásilek vyzvednuté kurýrem nebo přijaté na pobočce).

Podmínkou pro odeslání takové zásilky:

- aktivní FedEx účet, ze kterého bude platba za přepravu uskutečněna
- rozměry zásilky nemohou přesahovat rozměry 20cm x 12cm x 6cm

- zákaz odeslání nebezpečného zboží

Pro začátek navrhuji zřídit pouze 3 takové boxy. Jeden v centru Brna a další dva v Praze. To z důvodu zkušebního provozu, boxy budou vyzvedávány večerním kurýrem v rámci obsluhy standardního rozvozu zásilek, následuje kontrola dokumentace zaměstnanci dané pobočky a odeslání zásilky standardní cestou.

Obr. 3.1: FedEx Drop Box, zdroj: Zdroj: (43)

3.2.5.6 Vzdělávání zaměstnanců

Zákazníci společnosti FedEx nejsou pouze česky mluvící občané. Velké procento kurýrů bohužel nemluví anglicky a společnost tak nemůže zákazníkovi nabídnout úplný komfort a přístup kurýrů, zároveň tak i společnosti, tak působí neprofesionálně.

Z dlouhodobého hlediska navrhuji **jazykové kurzy anglického jazyka**. Výuka by probíhala jednou týdně 2 hodiny. Cílem je zdokonalit základní komunikační dovednosti kurýra v jednoduché pracovní komunikaci. Kurzy budou nabízené zaměstnancům formou vzdělávacího benefitu.

Partnerem společnosti FedEx je společnost Berlitz, která je zároveň zákazníkem společnosti. Jazykové centrum Berlitz nabízí kurzy angličtiny „šité na míru“. Výuka

bude probíhat pod vedením zkušených lektorů na pobočkách společnosti. Rozvrh lekcí angličtiny bude přizpůsoben pracovnímu rozvrhu zaměstnanců.

Z krátkodobého hlediska, kdy je nutné situaci řešit ihned, navrhuji brigádníky z řad studentů, kteří disponují požadovanou jazykovou vybaveností, a jsou schopni nabídnout své služby ihned.

3.2.5.7 Servisní služby

Společnost FedEx by se měla pokusit **zlepšit systém objednání přepravy online**. Častá nefunkčnost systému, nepravost informací ohledně předběžných časů vyzvednutých zásilek ubírá společnosti na spolehlivosti. FedEx by tak mohl rozvinout svůj potenciál v oblasti, která je jednou z prvních kontaktů firmy se zákazníkem. Jak jsem již uvedla v analytické části při mystery shoppingu, stále se domnívám, že *i to, jaké dojmy na nás zanechá první kontakt s firmou, může ovlivnit náš další výběr.*

3.2.5.8 Propagace

V oblasti marketingu dojde v rámci nově připravovaného rozšíření portfolia služeb k propagaci, která proběhne na již zavedených webových stránkách, sociální síti Facebook a prostřednictvím obchodních zástupců, kteří budou nové služby prezentovat zákazníkům přímo. Dále bude registrovaným zákazníkům zaslán informační email s nabídkou nových služeb, potřebnými odkazy, kontakty atd.

3.2.5.9 Technologický rozvoj

Pro velké firmy hraje důležitou roli systém. Kompatibilnost systémů, jednoduchost softwaru pro vytvoření leteckých listů a přenosu dat. Společnost by měla zapracovat na tomto faktoru, který je pro tyto firmy v některých případech rozhodující a dávají proto přednost konkurenci.

Do této kategorie patří také požadavek zákazníka na jednoduchost systému odbavení zásilek. Zákazníci si často nevědí rady se softwarem pro vytvoření zásilek. Při chybném

vyplnění údajů se často objeví nedostatečný komentář o chybě (někdy žádný komentář) a zákazník mnohdy netuší v čem chyba spočívá. Zdlouhavá kompletace dokumentů pro zásilku zákazníka mnohdy odrazuje natolik, že volí služby konkurenční firmy. Navrhuji proto detailnější rozpracování komentářům při označení políčka s chybou a usnadnit tak zákazníkovi čas při kompletaci zásilky.

Dalších důležitých faktorů zvyšujících hodnotu pro zákazníka je informovanost ohledně času doručení, který hraje důležitou roli hlavně u fyzických osob a menších firem. Proto navrhuji zavedení systému scanování zásilek kurýrem, který bude zákazníkovi, při online vyhledávání zásilky, poskytovat informace o přibližném čase doručení zásilky v rozpětí alespoň dvou hodin.

Technologický rozvoj podpůrných činností hodnotového řetězce v tak velké společnosti jako je FedEx, kde dceřiná společnost podléhá pokynům mateřské společnosti, je natolik komplikovaný a rozsáhlý, že se detailnějšímu rozboru této problematiky nelze věnovat. Proto tato opatření jsou navrhnuta pouze okrajově, jako takové zamyšlení nad chybami v této oblasti.

3.2.6 Celkové náklady spojené s realizací změn

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout rámec opatření, která povedou k rozvoji konkurenceschopnosti podniku. Jsem si vědoma navýšení nákladů plynoucích z výše uvedených opatření. V rámci své pozice je ale nejsem schopna blíže vyčíslit. Největší navýšení nákladů lze ale očekávat v oblasti infrastruktury a to ve zvolení nových distribučních cest (letové napojení s přistáním v Brně), dále se změny projeví v podobě mezd pro nové zaměstnance, zřízení FedEx Drop Boxů, oblasti propagace a zdokonalení interního systémů. I přesto, že jsou náklady příkladem dalšího a detailnějšího zkoumání, si myslím, že finanční stránka těchto navržených změn je rozhodující, jelikož jak jsem zmínila v analytické části této práce, náklady na

infrastrukturu jsou v odvětví logistiky velmi vysoké a budou hrát rozhodující roli při jakékoliv změně.

3.2.7 Časový harmonogram realizace návrhů řešení a rizika s ní spojená

Časový harmonogram zavedení jednotlivých činností nalezneme v příloze G. Opatření směřující k novému letovému plánu budou postupně zavedena od května 2015. Od ledna 2015 proběhnou jednání s TOP managementem společnosti, předběžná studie vyčíslení nákladů atd., samotné spuštění nového letového plánu a s tím zavedení nových možností služeb je stanoveno na září 2015. Termín září pro zavedení plánovaných změn je určen z důvodů postupně stoupajícího objemu zásilek zejména v období listopadu (jak je patrné v příloze B) a prosince, kdy logistické společnosti zaznamenávají oproti ostatním měsícům obrovský boom. Zavedení Drop Boxu plánované na červenec 2015. Následně proběhne celkové zhodnocení zavedených opatření a služeb a to začátkem roku 2016, kdy by se po Vánočním období měly objemy zásilek ustálit. Budou projednány přínosy, náklady, oblíbenost u zákazníků, úspěšnost Drop Boxu atd. Propagace nových služeb začne o měsíc dříve než samotné zavedení služeb, tedy srpen 2015.

Následně vyvstanou tři scénáře:

- Nově nabízené portfolio služeb bude provozováno dále beze změn
- Nově nabízené portfolio služeb bude poupraveno a dále nabízeno
- Nově nabízené portfolio služeb bude nutné zrušit

Každou změnu provází řada rizik a pro samotnou realizaci návrhů opatření to samozřejmě platí také. Je dobré překvapení předejít a rizika identifikovat. Dnešní doba je plná změn, nestačí tedy pouze jednorázově identifikovat, ale neustále být na pozoru a seznam rizik doplňovat.

Rizika která mohou nastat:

- Po detailním prozkoumání nákladů na realizaci a předpokládaných zisků s ní spojených se může stát, že navržená opatření nebude možné realizovat
- Dostatečné nevyužití nových nabízených služeb zákazníky a tím nenavýšení objemu přepravovaných zásilek
- Nedostatečně propagované nově nabízených služeb
- Špatné třídění zásilek v letadle (dle URSA kódů)
- Malý počet nových zaměstnanců, zejména kurýrů, pro nově obsluhované oblasti
- Jazykové kurzy nepomohou zlepšit komunikaci kurýrů v anglickém jazyce
- FedEx bude nucena stále využívat služby společnosti GLS
- Při zavedení Drop Boxu může docházet k nekompletní dokumentaci přiložené k zásilce zákazníkam a špatné vyplňování přiloženého AWB

3.2.8 Zhodnocení přínosů

Za hlavní přínos navržených opatření považuji **zvýšení konkurenceschopnosti společnosti FedEx na českém expresním trhu**. Daná opatření pro společnost FedEx směřují k „dotažení se“ na konkurenci, kdy je nutné nejprve mít tu možnost zákazníkovi nabídnout alespoň podobné služby, které umí běžně poskytnout konkurence.
Hlavní změnou je nové letové napojení, které s sebou nese zákazníky požadovanou rychlost, rozšíření portfolia služeb a společností stanovený cíl *50% pokrytí českého trhu při doručování zásilek do 12:00 v hodin horizontu 3 let.* Přínos nových možností služeb nabízených společností FedEx by měl přilákat nové zákazníky udržet si ty stávající a tím navýšit objem přepravovaných zásilek. Zvýšení v objemech přepravovaných zásilek by společnost měla zaznamenat zejména v oblastech Moravy a Slezska. Dále dodržení termínu doručení zásilek. V neposlední řadě zavedení Drop Boxu přinese zákazníkovi možnost kdykoliv odeslat zásilku, kdy zákazník nemusí být závislý na časových možnostech kurýra pro vyzvednutí dané oblasti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout opatření, která povedou k rozvoji konkurenceschopnosti společnosti FedEx na českém expresním trhu,

Konkurenční boj stále sílí. Společnosti v oblasti expresní logistiky bojují o zákazníky snižováním cen, flexibilitou cen, rychlostí, nabídkou služeb, možnostmi služeb, přístupem k zákazníkovi, přístupností poboček, bezpečností atd.

Na trhu expresní přepravy působí čtyři konkurenční společnosti, které nabízejí velmi podobnou službu, tedy expresní mezinárodní a vnitrostátní přepravu zásilek. Jsou to společnosti DHL, německá společnost působící na českém trhu již od roku 1986, která se pyšní 50% podílu na českém trhu, dále americká UPS, působící na českém trhu od roku 1998, s 14% podílem na trhu, nizozemská TNT, na trhu od 1991 a 13% podílem na trhu a zkoumaná společnost FedEx s nejmenším podílem na trhu (8%) a působící v ČR od roku 2004.

V této práci jsem nejprve prozkoumala vnitřní prostředí společnosti FedEx, stejně jako její současnou situaci. Další část jsem věnovala obecnému prostředí ve kterém se firma pohybuje, a oborovému okolí, kde stěžejní bylo porovnání mezi konkurenty pomocí kvality nabízených služeb, marketingového mixu a podílu konkurenčních firem na českém trhu.

Jedno z nejzásadnějších zjištění při porovnání mezi konkurenty je letové napojení společností. Ať už se jedná o UPS, DHL nebo TNT, všechny společnosti disponují jak letovým napojením mezi jejich hlavním evropským hubem a Prahou, tak letovým napojení z východní části republiky a tím mají možnost zákazníkovi nabídnout rychlejší služby nebo se mu jakkoliv přizpůsobit. Další důležitý fakt z prostředí, v jakém se firmy na českém trhu pohybují je nynější situace z prostředí českých silnic, a to rekonstrukce dálnice D1, jakožto hlavní dopravní tepna a jediná spojnice mezi Brnem a Prahou.

Pomocí SWOT analýzy jsem došla k závěru, že pro rozvoj firmy bude nejvhodnější jít cestou expanze, kdy je doporučeno maximálně využít svých silných stránek a příležitost.

Segmentace trhu zákazníků ukázala, že byl pro všechny skupiny zákazníků identifikován jako nejdůležitější faktor čas. Ať už v podobě brzkého doručení, rychlosti, definování času doručení, pozdní doručení atd.

Pro nastavení opatření která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti jsem vycházela z cíle společnosti: *„50% pokrytí českého trhu při doručování zásilek do 12:00. Nabídnout brzké doručení jako jednu z možností pro rozšíření portfolia služeb.“*

Zásadním změnou je modifikace letového plánu, kdy je nynější let Paříž – Praha upraven o cílové letiště Brno. Finálním letovým plán se potom stává let Paříž – Praha – Brno a zpět. S touto změnou souvisí zvýšení pracovních sil (kurýři, Dangerous Goods specialista, importní celní deklaranti). Od tohoto faktu se odvíjí možnosti pro společnost FedEx jak více uspokojit potřeby zákazníka a návrhy opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti.

Rozšíření portfolia služeb (Doručení do 10:00 v Brně a Praze, doručení do 12:00 ve větších městech ČR, definování času doručení, večerní kurýr). S většími časovými možnostmi si FedEx může dovolit obsloužit větší území a omezit tak služby společnosti GLS na minimum. Zavedení FedEx Drop Boxů v Brně a Praze, ty mají za úkol ušetřiit zákazníkovi čas při čekání na kurýra.

V neposlední řadě návrh pro propagaci, jelikož bez dostatečné informovanosti zákazníků by byly nové služby nevyužity. Na již zavedených webových stránkách, sociální síti Facebook a prostřednictvím obchodních zástupců, kteří budou nové služby prezentovat zákazníkům přímo. Dále bude registrovaným zákazníkům zaslán informační email s nabídkou nových služeb, potřebnými odkazy, kontakty atd.

Jeden z posledních návrhů je z komunikační oblasti, kde dochází k jazykové bariéře kurýra se zákazníkem v anglickém jazyce. Řešením z dlouhodobého hlediska jsou jazykové kurzy nabízené jako benefit vzdělání.
V technologické oblasti se bohužel musím spokojit pouze s návrhy. Vyřešení tohoto problému vyžaduje hluboké znalosti z daného oboru. V této oblasti je i FedEx v České republice ovlivňován svoji mateřskou společností, proto se musí držet omezených možností pro svůj rozvoj.

Finanční vyjádření navrhovaných změn nemohu v tuto chvíli specifikovat, jelikož se jedná o velmi rozsáhlé propočty a je třeba detailních a specifických znalostí o finančním chodu společnosti FedEx a jejich možnostech, oblasti letecké dopravy, celního procesu atd. Navýšení nákladů jsem si vědoma, a to zejména v oblasti letového nového letového řádu.

Uvedená opatření jsou navrhnuta pro realizaci v roce 2015,. Zhodnocení provedených změn začátkem roku 2016, kdy po očekávaném velkém nárůstu objemu přepravovaných zásilek (listopad, prosinec 2015), se situace ustálí a společnost může mít ucelený pohled.

Cíle práce se podařilo naplnit a navržená opatření reflektují možnosti rozvoje firmy. Nové návrhy opatření přinesou společnosti FedEx zvýšení konkurenční pozice na českém expresním trhu a díky tomu se společnost stane symbolem rychlosti a kvality pro zákazníka (jako je tomu i na americkém trhu).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

České tištění dokumenty

1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. kyd. Praha: Brada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
2) DONNELLY,J.H. Jr.-GIBSON,J.L.- IVANCEVICH,J.M.- *Management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3
3) FUCHS, K., TULEJA, P. *Základy ekonomie*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 347 s. ISBN 80-86119-74-2.
4) HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4
5) KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2006. 206 s. ISBN 978-80-717-9453-0.
6) KOTLER, P., KELLER K. L. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
7) KOTLER, P.,TRÍAS DE BES MINGOT, F. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-x.
8) KOTLER, P.,WONG V., SUNDERS, J,, ARMSTRONG, A. *Moderní marketing*, Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9) KOTLER, P.; ARMSTRONG G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
10) KOVÁŘ, D. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
11) KOZEL, R., MYNAROVA, L., SVOBODOVA, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
12) LOŠŤÁKOVÁ, H. Dif*erencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
13) MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha:

Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.

14) PAVELKOVÁ, D. a kol.: *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

15) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

16) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 625 s. ISBN 80-85605-12-0.

17) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 109 s. ISBN 80-7179-367-1.

18) SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. Řízení *rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

19) SOUČEK,Z. *Jak objevovat a připravovat budoucí lídry*, Moderní řízení 2001, ISBN 0026-8720

20) SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

21) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Marketing management*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 1999, 406 s. ISBN 80-01-01904-7.

22) VEBER, J. a kol. *Management-základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-0295

23) VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

24) VLČEK, R., *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

25) ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firm. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

26) ZEMANOVA, V. *Teoretická východiska pro pojetí konkurenční shopnosti podniku*. Praha: Acta Oeconomica Pragensia, 2005, vědecký sborník VŠE, 25 s. roč. 13, č. 15

Zahraniční tištění literatura

27) CONNOR, T. Mana*ging for competitiveness: a proposed model for managerial focus*. Strategic Change, June/July 2003, vol. 12, iss. 4, s. 195–207. ISSN:10861718.

28) DILLER, H. *Vahlens Grosses Marketing Lexikon – Band 1 A-M*. 2. vyd. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH, 2001. 1250 stran. ISBN 3-4235-0861-1.

29) HARRIS, B., *America, Technology and Strategic Culture: A Clausewitzian Assessmen* . London:Taylor & Francis, 2008. 240 p. ISBN 1135972451

30) HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*. St. Paul: West Publishing Company, 1997, 717s. ISBN 0-314-20112-2

31) PORTER, M.E. *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 2004, 576 s., ISBN 978-0743260879

32) RAIS, Karel, DOSKOČIL, Radek. *Risk management*. 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

33) RANCHHOD, A., *Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach*. Essex : Pearson Education Limited, 2004. 239 p. ISBN 0-273-65192-7.

Elektronické zdroje

34) *Brno Airport* [online]. 12.5.2014. Všeobecné informace. Dostupné z WWW: <http://www.brno-airport.cz/b2b/cargo/vseobecne-informace/>

35) *Bundesvereitung Logistik* [online]. 10.09.2013. Dortmunder Gespräche: Wie das Internet die Logistik verändert. Dostupné z WWW: <http://www.bvl.de/presse/meldungen/archiv-2008/do-ge-2008>

36) *Česká asociace mezinárodních expresních přepravců* [online]. 10.09.2013. Stanovisko ČAMEP k návrhu dopravní politiky ČR. Dostupné z WWW: <http://www.camep.cz/data/_uploaded/file/dopis-mdcr.pdf>

37) *Česká národní banka* [online]. 12.5.2014. Zpráva o inflaci - IV/2013. Dostupné z WWW:

<http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2013/2013_IV/download/zoi_IV_2013.pdf>

38) *Deutsche Post DHL* [online]. 12.5.2014. Financial Reports. Dostupné z WWW: <http://www.dpdhl.com/en/investors/financial_reports.html>

39) DHL [online]. 12.5.2014. About us. Dostupné z WWW: <http://www.dhl.com/en/about_us.html>

40) *Europa* [online]. 12.5.2014. Logistika nákladní dopravy v Evropě. Dostupné z WWW: <http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/l24456_cs.htm>

41) *European Express Association* [online]. 10.09.2013. The express industry facilitates trade and competitiveness. Dostupné z WWW: <http://www.euroexpress.org/the-express-industry/trade-competitiveness>

42) *European Logistics Association* [online]. 10.09.2013. Sustainable Supply Chain Management. Dostupné z WWW: <http://www.elalog.eu/ >

43) *FedEx* [online]. 12.5.2014. 40. výročí. Dostupné z WWW: <http://www.fedex.com/cz/about/company-info/40th-anniversary.html>

44) *FedEx* [online]. 12.5.2014. FedEx a životní prostředí. Dostupné z WWW: <http://www.fedex.com/cz/about/sustainability/environment.html>

45) *FedEx* [online]. 12.5.2014. Mission, Strategy, Values. Dostupné z WWW: <http://about.van.fedex.com/mission-strategy-values>

46) *FedEx* [online]. 12.5.2014. Obalový material FedEx. Dostupné z WWW: < http://www.fedex.com/cz/shippingguide/packaging.html>

47) *FedEx* [online]. 12.5.2014. Přepravní služby pro odchozí zásilky. Dostupné z WWW: <http://www.fedex.com/cz/shipping-services/international/export/index.html>

48) *FedEx* [online]. 12.5.2014. Zvyšte loajalitu zákazníků a zajistěte růst vašeho podnikání. Dostupné z WWW: <http://www.fedex.com/cz/shipping-services/global-returns/index.html>

49) *Ipodnikatel* [online]. 12.5.2014. Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B? . Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>

50) *Kurzy* [online]. 11.11.2013. HDP. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp>

51) *Kurzy* [online]. 11.11.2013. Inflace. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

52) *Kurzy* [online]. 11.11.2013. Nezaměstnanost v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>

53) *Lidovky* [online]. 12.5.2014. Zapomeňte na poštu. Zásilku z e-shopu vám doručí bezpilotní vrtulník. Dostupné z WWW:<http://byznys.lidovky.cz/zapomente-na-postu-zasilku-z-e-shopu-vam-doruci-bezpilotni-vrtulnik-1ib-/firmy-trhy.aspx?c=A131202_094028_firmy-trhy_mev>

54) LUKOVSKÝ, Petr. *Analýza cenové politiky na CZ expresním trhu a jejího vlivu na konkurenceschopnost jednotlivých hráčů*. Univerzita Pardubice, 2010. D22509. Dostupné z WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/36674/1/LukovskyP_Analyza%20cenove_LS_2010.pdf. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Ing. Libor Švadlenka, Ph.D>

55) *Management Mania* [online]. 12.5.2014. Marketingový mix 4P. Dostupné z WWW:<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

56) *MBA centre* [online]. 12.5.2014. SLEPT analýza. Dostupné z WWW: <http://www.mba-centre.cz/encyklopedie-pojmu/slept-analyza/>

57) *Ministerstvo financí České reoubliky* [online]. 12.5.2014. Makroekonomická predikce - říjen 2013. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>

58) NĚMEC, R. *Marketing – jeho možnosti, využití a problémy* [online]. 12.5.2014. Marketingový mix. Dostupné z WWW:<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor>

59) *Podnikatel* [online]. 12.5.2014. Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

60) PRŮCHOVÁ, J., Analýza kurýrních služeb v ČR [online]. 2007 [cit. 2014-05-02]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, . Vedoucí práce Radek Novák. Dostupné z WWW: <http://theses.cz/id/qlvd4s/>.

61) *První certifikační autorita*, a.s. [online]. 12.5.2014. Co je to elektronický podpis a k čemu slouží. Dostupné z WWW: <http://www.ica.cz/Elektronicky-podpis>

62) *RobertNemec* [online]. 12.5.2014. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Dostupné z WWW: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

63) *SRI International* [online]. 10.09.2013. Global impact of FedEx on the new economy. Dostupné z WWW: <http://www.sri.com/policy/csted/reports/economics/fedex>

64) STŘELEC, J. *Vlastní cesta* [online]. 12.5.2014. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

65) *The Holmes Report* [online]. 12.5.2014. Absolutely, Positively Delivering a New FedEx. Dostupné z WWW: <http://www.holmesreport.com/casestudy-info/3208/Absolutely-Positively-Delivering-a-New-FedEx.aspx>

66) *TNT* [online]. 12.5.2014. Historie TNT. Dostupné z WWW: <http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home/about_us/historie_tnt.html>

67) *UPS* [online]. 12.5.2014. About UPS. Dostupné z WWW: <http://www.ups.com/content/cz/en/about/index.html?WT.svl=Footer>

68) *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 12.5.2014. Federal Express Czech s.r.o. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=27139981>

69) VOPÁLENSKÝ, J. *Marketingové noviny* [online]. 12.5.2014. Horizontálni strategie. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2440/>

70) ZICH, R. *Ekonomika a management* [online]. 2010 [cit. 2014-05-10]. Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěchuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích. Dostupné z WWW: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z0g87zVXYJwJ:www.ekonomi

kaamanagement.cz/getFile.php%3FfileKey%3DCEJVB0NUCAdVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIRENBbg%3D%3D%26lang%3Dcz+z%C3%A1kladn%C3%AD+kompetence+RBV&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESjpZYnNCEMmHNbnNA65M184l-DQuAf59StB00E4I455Pl_7XP8ByaPZnv6qK63pznbAOfIfgrZcQ1nUh3ORwXzxHOeXMgW_yq-TrsN4RZUf6L-ZrnMLgj_aTf6RctVJM-mGDFob&sig=AHIEtbQYqNJvLa-0M236j2cJ2_a36YY0rQ>

71) ZICH, R. *Strategický management* [online]. 2010 [cit. 2014-05-10]. Přednáška. Vysoké učení technické v Brně. Analýza externích faktorů. Dostupné z WWW: < http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf>

Interní zdroje

Interní zdroje společnosti FedEx

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

3D tisk	Proces, při kterém se prostřednictvím specifického zařízení vytvářejí trojrozměrné objekty z vhodného materiálu
ADR (Accord Dangereuses Route)	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečného zboží, ukládá podmínky přepravy nebezpečného nákladu
ATR 72	Dvoumotorový turbovrtulový dopravní letoun určený pro kratší regionální tratě
AWB (Air Waybill)	Letecký nákladní list, dokument, který je třeba ke každé zásilce přepravované společností FedEx
EDI (Electronic Data Interchange)	Elektronická výměna dat
EORI	Jedinečný identifikátor pro styk s orgány celní správy ve všech členských státech Společenství. EORI číslo může být přiděleno pouze hospodářskému subjektu s právní subjektivitou. Blíže na webových stránkách celní správy ČR: http://www.celnisprava.cz/cz/clo/e-customs/eori/Stranky/default.aspx
Export	Vývoz, objem zboží, služeb, který určitý stát je schopen vyrobit a vyvézt do zahraničí.
FX (FedEx let)	FX 7020 – let Praha - Paříž FX 8020 – let Paříž - Praha
GLS	Zásilková služba, autorizovaný zástupce společnosti FedEx v ČR
Hub	Letecký hub, je logistické centrum na mezinárodní úrovni, kde dochází k přerozdělování zásilek, doslovně bychom mohli přeložit jako letecký uzel, letecká základna
Hub and Spoke	Model, který spočívá vkonsolidování menších zásilek do větších, které jsou následně přepravovány dopravním systémem do oblasti určení, kde dochází k dekonsolidaci velkých zásilek do menších
IATA (International Air Transport Association)	Mezinárodní asociace leteckých dopravců, určují pravidla pro mezinárodní podmínky pro přepravu nebezpečného nákladu. Vydává příručku Dangerous Goods Regulations, která se používá jako referenční příručka pro přepravu nebezpečného nákladu.
Import	Dovoz, objem zboží, služeb, který určitý stát je schopen dovézt na své území ze zahraničí.
ISO (International Organization for Standardization)	Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem ISO 9001 - zásady, v oblasti kvality své ISO 14001 – zásady v oblasti emisí ze své produkci
JIT (Just In Time)	Termín pro přístup k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka. Někdy se v češtině užívá ekvivalentu „právě včas“.
Kontejnerizace	Manipulační jednotka, se kterou je jednoduchá a snadná manipulovatelnost překládky

LH (Line Haul)	Ppravidelná dopravní linka, která zásobuje další oblasti zásilkami, následně přiváží vyzvednuté zásilky zpět na překladiště, a také pohyb nákladu mezi dvěma vzdálenými oblastmi
Nebezpečné zboží (Dangerous Goods, DG)	Nebezpečné zboží, mezi které patří celá škála látek a materiálů, vyžaduje opatrné a citlivé zacházení. Nebezpečné zboží je přepravené dle leteckých předpisů IATA službou FedEx International Priority® (zásilky do 68 kg na balík) nebo FedEx International Priority® Freight (zásilky od 68 kg do 1 000 kg na položku).
Rout	Oblast, kterou kurýr obsluhuje při vyzvedávání a doručování zásilek
Scanování, Scan	Systém označování čárových kódů zásilek , který systém propojuje a umožňuje tak informovanost o jakékoliv změně a pohybu zásilky
SCM (Supply Chain Management)	Řízení dodavatelských řetězců
Sort	Proces třídění zásilek
SRA (Security Restricted Area)	Vyhrazený bezpečnostní prostor
TQM (Total Quality Management)	Komplexní řízení kvality, komplexní technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace.
URSA (Universal Routing and Sort Aid)	Kódové značení zásilek, na základě kterém dochází k jejich třídění a přerozdělování do daných oblastí¨ • PRGA - Praha • BRQA - Brno • KLVA - Jihlava • OSRA - Ostrava • ZDNA – mimo oblast doručení (zásilky předávané autorizovanému zástupci, společnosti GLS) • GTWA - Zlin • PEDA - Pardubice • UHEA - okolí Praha

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.0.1: Porterův model pěti hodnotových sil, zdroj: (10)
Obr.1.1: Rozdělení trhu podle Dillera, zdroj: (28)
Obr.1.2: Hlavní rozdíly mezi B2B a B2C trhem, zdroj: (49)
Obr. 1.3: Generický hodnotový řetězec, zdroj: (16)
Obr. 1.4: Vývoj expresní přepravy, zdroj: Zdroj: (63)
Obr. 2.1: Nezaměstnanost v roce 2011 - 2013, zdroj: Zdroj: (52)
Obr. 2.2: Vývoj HDP v roce 2006 - 2013, zdroj: Zdroj: (50)
Obr. 2.3: Inflace v roce 2006 - 2013, zdroj: (51)
Obr. 2.4: Měnový kurz CZ/EUR a CZ/USD v roce 2009 - 2013, zdroj: (37)
Obr. 2.5: Cena ropy v roce 2009 – 2013, predikce do roku 2015, zdroj: (37)
Obr. 2.6: Bezpilotní vrtulník, zdroj: Zdroj: (53)
Obr. 3.1: FedEx Drop Box, zdroj: Zdroj: (43)

SEZNAM TABULEK

Tab.2.1: Služby IP, zdroj: (47)
Tab.2.2: Služby IE, zdroj: (47)
Tab.2.3: Služby IPF, zdroj: (47)
Tab.2.4: Služby IEF, zdroj: (47)
Tab.2.5: Vývoj aktiv, tržeb, čistého VH, zdroj: vlastní zpracování
Tab.2.6: Časový plán letu 2013 - 2014, zdroj: vlastní zpracování
Tab.2.7: Vývoj sazeb DPH v České republice, zdroj: (59)
Tab.2.8: Porovnání parametrů mystery shoppingu, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 2.9: Matice příležitosti, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 2.10: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie příležitosti, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 2.11: Matice ohrožení, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 2.12: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie ohrožení, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 2.13: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie silné stránky, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 2.14: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie slabé stránky, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 2.15: Výsledek vzájemného působení, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 3.1: Segmentace trhu zákazníků, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 3.2: Umístění činností v hodnotovém řetězci, zdroj: vlastní zpracování
Tab. 3.3: Časový plán letu s přistáním v Brně, zdroj: vlastní zpracování

SEZNAM GRAFŮ

Graf.2.1: Vývoj tržeb (v tis. Kč) v letech 2008 – 2012, zdroj: vlastní zpracování
Graf. 2.2: Tržní podíl porovnávaných společností na evropském trhu, zdroj: (38)
Graf. 2.3: Tržní podíl porovnávaných společností na americkém trhu, zdroj: (38)
Graf. 2.4: Tržní podíl porovnávaných společností na českém trhu, zdroj: vlastní zpracování

SEZNAM PŘÍLOH

A OBALOVÝ MATERIÁL
B OBJEM PŘEPRAVOVANÝCH ZÁSILEK
- Tab. B: Objem přepravovaných zásilek pro Českou republiku a Brno, zdroj: vlastní zpracování

C SLEPTE ANALÝZA
D MARKETINGOVÝ MIX
E MYSTERY SHOPPING
F SWOT ANALÝZA
- Tab. F1: Hodnocení váhy příležitosti, zdroj: vlastní zpracování
- Tab. F2: Hodnocení váhy ohrožení, zdroj: vlastní zpracování
- Tab. F3: Hodnocení váhy silných stránek, zdroj: vlastní zpracování
- Tab. F4: Hodnocení váhy slabých stránek, zdroj: vlastní zpracování
- Tab. F5: Vzájemné působení S-O, zdroj: vlastní zpracování
- Tab. F6: Vzájemné působení S-T, zdroj: vlastní zpracování
- Tab. F7: Vzájemné působení W-O, zdroj: vlastní zpracování
- Tab. F8: Vzájemné působení W-T, zdroj: vlastní zpracování

A OBALOVÝ MATERIÁL

Vaše požadavky na přepravu	Naše řešení
Obalový materiál pro dokumenty standardního dopisního formátu 	**FedEx® Envelope (s okénkem)** • Pojme až 60 nesložených stránek běžného formátu A4. • Celková hmotnost (včetně obsahu, dokumentace a obálky) nesmí překročit 500 gramů. Zvláštní sazba FedEx Envelope platí pouze pro zásilky do této hmotnosti. • V Části 5 mezinárodního leteckého nákladního listu zaškrtněte políčko „FedEx Envelope“. • Vnitřní rozměry: Výška 24,1 cm a šířka 31,8 cm
Obalový materiál odolný vůči roztržení a vodě 	**FedEx® Pak** • Pro větší dokumenty nebo jiné kompaktní předměty. • Celková hmotnost (včetně obsahu, dokumentace a obálky) nesmí překročit 2,5 kg. Zvláštní sazba FedEx Pak platí pouze pro zásilky do této hmotnosti. • V Části 5 mezinárodního leteckého nákladního listu zaškrtněte políčko „FedEx Pak“. • Vnitřní rozměry: Výška 30,5 cm, šířka 39,4 cm
Krabice různých rozměrů	**FedEx® Small Box** • Krabice, kterou si sami složíte a do které se vejde jedna magnetická kazeta, malé dokumenty, katalogy,

	složky, videokazety nebo disky CD • V Části 5 mezinárodního leteckého nákladního listu zaškrtněte políčko „FedEx Box“. • Vnitřní rozměry: Výška 27,6 cm, šířka 31,1 cm, hloubka 3,8 cm. • Limit hmotnosti: 9 kg **FedEx® Medium Box** • Samolepící krabice určená pro pořadače, knihy nebo velké dokumenty. • V Části 5 mezinárodního leteckého nákladního listu zaškrtněte políčko „FedEx Box“. • Vnitřní rozměry: Výška 29,2 cm, šířka 33 cm, hloubka 6 cm. • Limit hmotnosti: 9 kg **FedEx® Large Box** • Samolepící krabice určená pro silné svazky papíru, tiskové výstupy z počítače, díly strojů apod. • V Části 5 mezinárodního leteckého nákladního listu zaškrtněte políčko „FedEx Box“. • Vnitřní rozměry: Výška 31,4 cm, šířka 45,4 cm, hloubka 7,6 cm. • Limit hmotnosti: 9 kg
Obalový materiál pro plány, plakáty, role látek, schémata nebo modrotisky 	**FedEx® Tube** • Samolepící trubka, která je ideální pro výkresy, modrotisky, schémata, fotografie, vzory látek a jiné předměty, které je lepší srolovat než skládat. • V Části 5 mezinárodního leteckého nákladního

	listu zaškrtněte políčko „FedEx Tube“. • Vnitřní rozměry: Výška 96,5 cm, šířka 15,2 cm, hloubka 15,2 cm. • Limit hmotnosti: 9 kg
Krabice pro úspornou mezinárodní přepravu 	**FedEx® 10kg Box a FedEx® 25kg Box** Silné krabice, díky kterým vaše zásilky dorazí v dobrém stavu. Za jednotnou cenu můžete tyto dvoustěnné krabice odeslat do více než 220 zemí a teritorií prostřednictvím služby **FedEx® 10kg Box** • Fixní sazba za službu FedEx International Priority až do 10 kg. • V Části 5 mezinárodního leteckého nákladního listu zaškrtněte políčko „FedEx 10kg Box“. • Vnitřní rozměry: Výška 25,4 cm, šířka 34,6 cm, hloubka 25,4 cm • Pouze zásilky označené jako „Bill Sender“ (Fakturovat odesílateli), „Bill Consignee“ (Fakturovat příjemci) nebo „Bill Third Party“ (Fakturovat třetí straně) a pro jednotlivé krabice. **FedEx® 25kg Box** • Fixní sazba za službu FedEx International Priority až do 25 kg. • V Části 5 mezinárodního leteckého nákladního listu zaškrtněte políčko „FedEx 25kg Box“. • Vnitřní rozměry: Výška 32,4 cm, šířka 49,5 cm,

	hloubka 42,5 cm • Pouze zásilky označené jako „Bill Sender“ (Fakturovat odesílateli), „Bill Consignee“ (Fakturovat příjemci) nebo „Bill Third Party“ (Fakturovat třetí straně) a pro jednotlivé krabice.
Obalový materiál pro přepravu neinfekčních vzorků 	**FedEx® Clinical Pak** Tento plastový přebal použijte pro neinfekční klinické vzorky, které předtím vložíte do odolného vnitřního obalu. Řádně zabalené zásilky s klinickými vzorky menší než 17,8 cm x 10,2 cm x 5,1 cm musí být přepravovány v přebalu FedEx Clinical Pak. • Vnitřní rozměry: 45,1 cm x 36,2 cm • Limit hmotnosti: 9 kg
Obalový materiál pro přepravu biologického materiálu, vzorků kategorie B (UN 3373) 	**FedEx® UN 3373 Pak** Tento plastový přebal použijte pro vzorky, které obsahují nebo by mohly obsahovat infekční látky odpovídající definici biologického materiálu kategorie B (UN 3373) Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA). Řádně zabalené zásilky menší než 17,8 cm x 10,2 cm x 5,1 cm musí být přepravovány v přebalu FedEx UN 3373 Pak. • Vnitřní rozměry: 35,6 cm x 22,9 cm • Limit hmotnosti: 9 kg • pokyny týkající se balení zásilek UN 3373.

Tab. A: Obalový materiál, zdroj: (47)

B OBJEM PŘEPRAVOVANÝCH ZÁSILEK

OBJEM ZÁSILEK (KUSY/VÁHA) CZECH REPUBLIC

	Jan-13		Feb-13		Mar-13		Apr-13		May-13		Jun-13	
	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT
IMPORT	19659	9046	20014	8978	18930	8791	17984	10483	17981	10982	18735	9751
EXPORT	12680	6078	11598	6421	14568	6978	12978	78685	10748	78431	11589	7168

	Jul-13		Aug-13		Sep-13		Oct-13		Nov-13		Dec-13	
	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT
IMPORT	17097	8975	16879	8109	17946	9974	18648	10728	23078	13007	26879	15018
EXPORT	10008	6801	10975	5978	11973	7586	12972	9721	15071	10724	19872	12713

OBJEM ZÁSILEK (KUSY/VÁHA) BRQA (odjezd kurýrů na rout 11:00 – 12:00)

	Jan-13		Feb-13		Mar-13		Apr-13		May-13		Jun-13	
	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT
IMPORT	9053	37987	9204	39739	9486	40153	9586	41497	9106	40432	8016	38792
EXPORT	5013	29831	5197	30897	6215	31059	6414	31559	5216	30465	5026	31409

	Jul-13		Aug-13		Sep-13		Oct-13		Nov-13		Dec-13	
	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT	PCS	WGHT
IMPORT	7867	35106	7640	34679	8043	36975	9179	39753	11324	42498	13789	45798
EXPORT	4973	29803	4873	30016	5001	31879	6790	37046	7281	38016	8046	38798

Tab. B: Objem přepravovaných zásilek pro Českou republiku a Brno, zdroj: vlastní zpracování

C SLEPTE ANALÝZA

Faktory	Důležitost v rozmezí 1 – 10	Působení faktorů +/-
Sociální faktory		
Počet obyvatel	2	-
Převažuje vzdělanost obyv. bez maturity	4	-
Vysoká míra nezaměstnanosti	7	-
Důležitost zaměstnance	7	+
Důraz na individuální přístup k zákazníkovi	7	+
Rychlost, přesnost, efektivita, spolehlivost	9	+
Legislativní faktory		
vládní pravidla, předpisy a zákony	9	+
dohody a zákony z oblasti DG – IATA, ADR	9	+
normy ISO 90001, ISO 14001	7	+
Ekonomické faktory		
Reálný HDP se snížil	7	-
Zvýšení sazby DPH od 1. 1. 2013	5	-
Predikce zpomalení inflace na 1.4%	9	+
Náklady na logistiku představují v průměru 10-15 % konečných nákladů hotového výrobku	6	+
Oslabení koruny o 3,1 %.	9	-
Růst ceny ropy	9	-
Politické faktory		
Časté střídání ministrů dopravy	6	-
Neexistence dlouhodobých nebo alespoň střednědobých koncepcí	8	-
Důležitost politické stability vzhledem k rekonstrukci dálnice D1	7	+
Technologické faktory		

Rozvoj informačních technologií	8	+
Maximální pokrytí trhu	9	+
Včasné a brzké doručení	9	+
Bezpečnostní opatření	9	+
Ochrana před poškozením zásilek	9	+
Ekologické faktory		
zvyšující zájem o ekologii	5	+
snížení emisí	3	+
Elektronické dokumenty	5	+
ISO normy	5	+

Tab. C: Shrnutí SLEPTE analýzy, zdroj: vlastní zpracování

D MARKETINGOVÝ MIX

PRODUKT	**FedEx**	**UPS**	**DHL**	**TNT**
Vnitrostátní přeprava	Ano Priority Overnight	Ano Express Plus (do 9:00) Express (do 12:00) Express Saver	Ano Same day (doručení ve stejný den)	Ano Same day
Doručení následující den do 9:00	FEF, hlavní evropská města (do 9:00, 9:30, 10:00)	Express Plus (do 8:00 – 9:00)	StartDay Express (do 9:00)	Express (do 9:00)
Doručení následující den do 12:00	Ano, pouze centrum Prahy	Express Express Saver	MidDay Express	Next day
Doručení v předem stanovených časech	International Priority International Economy	Expedided Standard	Express Worldwide Express Envelope Express Easy Economy Select	Same day Next day
Obalový materiál zdarma	Ano	Ano	Ano	Ano
Přeprava nebezpečného zboží	Ano	Ano	Ano	ano
Přeprava zboží na suchém ledu	Ano	Ano	Ano	Ano

Kvalita poskytovaných služeb	ISO 9001, 14001	ISO 9000 Investor in People	ISO 9001, 14001, 13485 TS 16949	ISO 9001, 1400 BSI-OHSAS 18001 Investor in People TAPA AEO
Doplňkové služby[7]	FedEx Priority Alert™ FedEx® Global Returns FedEx Customs Brokerage Services FedEx Electronic Trade Document FedEx International Broker Select®	World Easy Saturday delivery Exchange Collect Trade direct Internet Shipping CampusShip WorldShip UPS Returns	Europack Eurorail Euronet Easy pack Sobotní doručení	Time Critical Services Special Express Dedicated Express - Special Handling Services
PRICE[8]				
Základní ceníková cena obálky do US	1950,- KC	1665,98,- KC	1973,-KC	1339,- KC
Základní ceníková cena obálky Brno - Praha	785,- KC	567,- KC	616,-KC	202 + 50,-KC (příplatek pokud se jedna o fyzickou osobu)
PLACEMENT				
Vstup na český trh	2004	1991	1998	1991
Počet poboček	2	4	4	17
Letecké napojení	Paříž – Praha	Kolín nad Rýnem - Praha	Paříž – Praha Lipsko -	Liege – Praha Liege - Brno

[7] Detailní popis k jednotlivým doplňkovým službám k anhlédnutí na oficiálních webových stránkách společností (www.fedex.com, www.ups.com, www.dhl.com, www.tnt.com)
[8] Price - cena přepravy zásilky závisí na specifických parametrech, jako jsou rozměry, váha apod.

		Paříž - Vídeň	Ostrava	
PROMOTION				
Celoplošné reklamy (tv, radio atd.)	Ne	Ne	Ne	Ne
Dárkové předměty	Ano	Ano	Ano	Ano
Sponsoring	Ano	Ano	Ano	Ano
Reklamní letáky, brožury	Ano	Ano	Ano	Ano
Společenské akce pro VIP zákazníky	Ano	Ano	Ano	ne
Logo				

Tab. D: Marketingový mix, zdroj: vlastní zpracování

E MYSTERY SHOPPING

FedEx

1. Internetové stránky jsou přehledné, na levé straně najdeme rychlé odkazy na nejpoužívanější služby jako je „vytvoření zásilky, objednání vyzvednutí zásilky online (což mě zaujalo a chtěla jsem vyzkoušet)“ atd. Na úvodní straně najdeme možnost sledování zásilky, což považuji také za jednu z důležitých funkcí. Stránky jsou v barvě společnosti, tzn. základem je fialová, najdeme tam aktuální informace, jak o chystaných akcích, tak o přepravních cenách, podmínkách atd.
2. Objednání vyzvednutí zásilky online jsem si chtěla vyzkoušet, proto jsem neváhala a proklikala se přes odesílatele, rozměry zásilky až k požadovanému časovému rozmezí pro vyzvednutí zásilky kurýrem. Nebyla jsem nijak omezována, proto jsem zvolila čas do dvou hodin od vytvoření objednávky. Čekala jsem na kurýra, který stále nikde, a pár minut před tím, než čas pro vyzvednutí zásilky vypršel, se ozval telefonát ze zákaznického oddělení FedEx s omluvou, že bohužel čas mnou zvolený pro vyzvednutí zásilky není možný . Objednávku jsem tedy zrušila a z důvodu mnou daného kritéria „rychlost odezvy zákaznického oddělení“ jsem řekla, že se ještě se všemi podrobnostmi a ohledně objednávky ozvu. Za pár minut jsem volala. Na zákaznické centrum jsem se dovolala rychle, operátor zvedl telefon po asi třech zazvoněních. Hned v úvodu se představil svým jménem a jménem společnosti a zeptal se mě, jak mi může pomoci. Sdělila jsem mu své požadavky k odeslání zásilky a také jsem projevila svůj zájem o další spolupráci. S operátorem jsem se bez problémů domluvila na vyzvednutí zásilky, do objednávky poznamenal kontaktní údaje a údaje ohledně vyzvednutí, včetně časového rozmezí. Operátor se mnou také založil zákaznické číslo, aby platba proběhla na fakturu. Jelikož se zásilka musí proclít, slíbil, že předá můj kontakt příslušnému celnímu deklarantovi, který se mnou dohodne na dalších postupech a dokumentaci ohledně celního zastoupení aby zásilka mohla odejít ze země. Kontaktovat mě bude prý také kolega z obchodního oddělení ohledně nastavení slev. Nezapomněl mi říct, že je třeba k zásilce přidat 3krát

fakturu a letecký list (AWB-Air Waybill), který můžu vyplnit online a vytisknout ho na FedEx stránkách nebo ručně vyplnit při předání zásilky kurýrovi. Jelikož se jednalo o přepravu do Zurychu, měla jsem na výběr ze buď službu FedEx Europe First (FEF), s časem doručení následující pracovní den do 10:00 nebo službou International Priority (IP), s doručením také následující pracovní den do 18:00 hodin. Když jsme se na všem domluvily, operátor se mě zeptal, jestli mi ještě může s něčím pomoci, poděkoval mi za spolupráci a rozloučil se. Atmosféra hovoru byla přátelská a svižná. Hovor trval asi 5min, během této doby mi byly sděleny všechny potřebné informace velice srozumitelně a důrazně.

3. Obchodní zástupce mě kontaktoval během tří hodin, zkompletoval se mnou můj zákaznický účet, vyslechl si moje požadavky představy a slíbil mi, že během maximálně zítřka mi pošle cenovou nabídku na e-mail. Dohodly jsme se na 30% slevy pro priority zásilky. Do večera jsem měla ceník na stole, což mě mile překvapilo.
4. Celní oddělení mě kontaktovalo asi hodinu po rozhovoru s operátorem zákaznického centra. Potřebovali podepsat dokumenty ohledně celního zastoupení atd. a poslat fakturu k zásilce na jejich email. V prvních vteřinách hovoru mě překvapila slovenština, slečna ale byla velice milá a ochotná.
5. Cena bez slev:
    - Služba FEF: základ ceny 6858.00 CZK + palivový příplatek 1166.00 CZK + příplatek za expresní doručení do 10 hod 900.00 CZK + 551 pojištění = 9824.00 CZK, if no customs delay
    - Služba IP: základ ceny 6858.00 CZK + palivový příplatek 1166.00 CZK + 551 pojištění = 8024.00 CZK

    Cena po 30% slevě:
    - Služba IP: základ ceny 6858.00 CZK – sleva 2057.00 CZK + 816.00 palivový příplatek + 406 pojištění = 6023.00 CZK
    - Služba FEF: základ ceny 6858.00 CZK – sleva 2057.00 CZK + 816.00 palivový příplatek + příplatek za expresní doručení do 10 hod 900.00 CZK + 406 pojištění = 6923.00 CZK

6. Kurýr mi zatelefonoval ohledně upřesnění místa pro vyzvednutí zásilky v areálu. Řekl mi, že je na adrese asi za 10 min. Při vstupu do firmy se představil a řekl, že přišel vyzvednout zásilku od paní Nárožné. Byl upravený, ve firemním oblečení a působil velice mile.

   Předal mi letecký list, který jsem vyplila a podepsala (dělalo mi potíže se v něm zorientovat, kurýr byl nervózní, bylo na něm vidět, že spěchá, nabídl mi pomoc s vyplňováním). Kompletní dokumentaci jsem přidala k zásilce spolu s fakturou a předala kurýrovi. Dále jsem se ho zeptala na nějaké obalové materiály, které bych ráda využila pro další zásilky. Ochotně a pohotově mi hned nějaké přinesl. Pro další odeslání zvolím letecký list vyplněný online, je to úspora času mého i kurýrova.
7. Garantovaná doba doručení je následující den do 10:00 hodin dopoledne, se zárukou vrácení peněz (Money back guarentee). Zásilka byla doručena hned další den ráno.

DHL

1. Internetové stránky společnosti DHL jsou v jejich firemních barvách, tedy základem je žlutá. Stránky působí přehledně a jsou aktuální. Na pravé straně můžeme najít asi nejvyužívanější odkazy, jako „sledovat zásilku, odeslání online," atd.
2. Zákaznické centrum vzalo hovor poměrně rychle. Po sdělení mých požadavků jsem byla dotázána na zákaznické číslo (které jsem v té době ještě neměla), co posílám, kam posílám, v jaké hodnotě, kontaktní údaje o adrese a době vyzvednutí atd. když jsem operátorovi sdělila, že mám zájem o další spolupráci a chtěla bych využít možností nějakých slev, řekl mi, že mě v nejbližší době bude kontaktovat obchodní zástupce. Chtěla jsem mít nastavené slevy a platbu na fakturu už dnes, to bohužel nebylo možné, aktivace zákaznického čísla trvá 24hodin. Přepravné mohu hradit buď hotově nebo platební kartou při předání zásilky kurýrovi.
3. Během dalšího dne mě kontaktoval obchodní zástupce. Prošly jsme možnosti slev. Bohužel mi bylo sděleno, že objemy zásilek, které chceme se společností posílat není tak zajímavý, tím pádem se nedostanu na tak ceny o tolik nižší.

4. Clení zásilky je zdarma, stačilo podepsat několik dokumentů ohledně celního zastoupení. Celní deklarantky byly velice milé a nápomocné s vyplňováním dokumentů.
5. Cena bez slev:

   Express Worldwide: základ ceny 5759 CZK + palivový příplatek 950 CZK + 300 CZK pojištění = 7009 CZK

   Express Worldwide do 12:00: základ ceny 6340 CZK + palivový příplatek 1046 CZK + 300 CZK pojištění = 7686 CZK, pokud nebude zásilka doručena včas, mám nárok na vrácení přepravného. Při zobrazení cen na webových stránkách nenajdeme rozepsanou cenu, tzn. netuším kolik činí základní cena a kolik činí palivový příplatek.

   Tohle cenové rozepsání na internetových stránkách společnosti chybí.

   Po schválení mi byla nabídnuta sleva, bohužel pro mě už pozdě k odeslání první zásilky
6. Kurýr byl ochotný, milý, přijel ve stanovený čas. Při prosbě o obalový materiál mi sdělil, že jsem si ho měla objednat den předem, že jej běžně neposkytují. Vyplňování leteckého listu mě opět zdrželo.
7. Zásilka byla doručena včas. Pokud by zásilka nebyla doručena včas, mám nárok na vrácení přepravného.

UPS

1. Přehlednost českých stránek se mi zdá nedostačující. Nedostatečná přehlednost, obtížná orientace, nekompletní informace.
2. Na zavolání na zákaznické centrum mi bylo odpovězeno rychle, operátor byl milý, nesmělý a velice stručný. Když jsem se ho zeptala na další informace ohledně budoucí spolupráce, vzal si na mě e-mail s tím, že mě už bude někdo kontaktovat.
3. Až další den mě kontaktoval obchodní zástupce. V telefonu zněl pozitivně, ochotně. Obratem mi poslal e-mail s informacemi o společnosti, a nabídkou slev s „kalkulačkou“.Sleva činila 7%.
4. Celní odbavení proběhlo bez problémů, stačilo podepsat dokumenty ohledně celního zastoupení a další podklady.

5. Možnosti odeslání jsou pestřejší

   Služba UPS Express Plus (doručení následujíce den do 9:00): základ ceny 8010 CZK + pojištění zdarma + palivový příplatek 1201.50 CZK = 9211.50 CZK

   Služba UPS Express (doručení následující den do 10:30): základ ceny 6350 CZK + pojištění zdarma + palivový příplatek 952.50 CZK = 7302.50 CZK

   Služba UPS Express Saver (doručení následující den do konce pracovního dne): základ ceny 5780 CZK + pojištění zdarma + palivový příplatek 867.50 CZK = 6647.50 CZK

8. Kurýr byl rychlý, pohotový, vyzvedl zásilku ve stanovený čas. Obalový materiál který měl ve voze mi ihned nabídl. Vyplňování leteckého listu mě opět zdrželo.

6. zásilka byla doručena včas, společnost UPS garantuje včasné doručení zásilek.

F SWOT ANALÝZA

Analýza příležitosti

znaky/porovnávané	nové technologické postupy	vyrovnané postavení konkurence na trhu	rozšíření portfolia služeb	poskytnutí zákazníkům možnost doručení zásilek v dřívějších časech a to ve více regionech	možnost vyzvedávání zásilek v pozdějších časech	zřízení FedEx „schránek“	zlepšení povědomí o značce	minimalizovat působení GLS	součet	Váha (%)
nové technologické postupy	X	1	0.5	0	0	0.5	0.5	0	2.5	**8.90**
vyrovnané postavení konkurence na trhu	0	X	0.5	0	0	1	0	0.5	2	**7.12**
rozšíření portfolia služeb	0.5	0.5	X	0.5	0.5	1	1	0	4	**14.24**
poskytnutí zákazníkům možnost doručení	1	1	0.5	X	0.5	1	1	1	6	**21.36**
možnost vyzvedávání zásilek v pozdějších časech	1	1	0.5	0.5	X	1	1	1	6	**21.36**
zřízení FedEx „schránek“	0.5	0	0	0	0	X	0.5	0	1	**3.56**
zlepšení povědomí o značce	0.5	1	0	0	0	0.5	X	0	2	**7.12**
minimalizovat působení GLS	1	0.5	1	0	0	1	1	X	4.5	**16.02**

Tab. F1: Hodnocení váhy příležitosti, zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: Hodnoty pod diagonálou jsou zrcadlově vypočítané z hodnot nad diagonálou

- pokud 1-2 ohodnotíme 0 potom pod diagonálou 2-1 = 1 - 0 = 1
- pokud 1-3 ohodnotíme 0,5 potom pod diagonálou 3-1 = 1 – 0,5 = 0,5
- pokud 1-4 ohodnotíme 1 potom pod diagonálou 4-1 = 1 – 1 = 1

Analýza ohrožení

	zvyšující se ceny ropy které ovlivňují cenu expresní přepravy	nižší ceny služeb konkurence	rychlejší služby konkurence	politická situace v ČR	pozdní časy doručení, ne-li nedodržení termínu doručení	rekonstrukce dálnice D1	součet	Váha (%)
Růst konkurence na českém trhu	X	0.5	0.5	0.5	0	0.5	3	**15**
	1	X	0	0.5	0	1	1.5	**7.5**
	1	0	X	1	0	1	2.5	**12.5**
	1	1	X	1	0.5	0	2.5	**20**
	0.5	0	0	X	0	0	1	**5**
	1	1	0.5	1	X	0	4.5	**22.5**
	0	0	1	1	1	X	3.5	**17.5**

znaky/porovnávané	růst konkurence na českém trhu	zvyšující se ceny ropy které ovlivňují cenu expresní přepravy	nižší ceny služeb konkurence	Rychlejší služby konkurence	politická situace v ČR která ovlivňuje situaci na českých silnicích	pozdní časy doručení, ne-li nedodržení termínu doručení	rekonstrukce dálnice D1

Tab. F2: Hodnocení váhy ohrožení, zdroj: vlastní zpracování

Analýza silných stránek

image společnosti	inovativní přístup	přijímání nové technologie, stejně tak vytvoření i své vlastní	vstřícný přístup k zákazníkům o čemž vypovídá i flexibilita poskytovanýc	společnost klade důraz na rychlost, přesnost, efektivitu a spolehlivost	poměrně velký objem přepravovaný ch zásilek pro celou ČR	součet	Váha (%)
0.5	0.5	0.5	0	0	0	1.5	**7.14**
X	0.5	0.5	0	0	0	1.5	**7.14**
0.5	X	0.5	0.5	0	0.5	2.5	**11.09**
0.5	0.5	X	0.5	0.5	0.5	3	**13.28**
1	0.5	0.5	X	0.5	0.5	4	**19.04**
1	1	0.5	0.5	X	0.5	4.5	**21.42**
1	0.5	0.5	0.5	0.5	X	4	**19.04**

znaky/porovnávané	společnost funguje v celosvětovém měřítku	společnost funguje v celosvětovém měřítku
společnost funguje v celosvětovém měřítku	X	0.5
image společnosti	0.5	0.5
inovativní přístup	0.5	0.5
přijímání nové technologie, stejně tak vytváří i své vlastní	0.5	1
individuální a vstřícný přístup k zákazníkům o čemž vypovídá i flexibilita poskytovaných slev	1	1
společnost klade důraz na rychlost, přesnost, efektivitu a spolehlivost	1	1
poměrně velký objem přepravovaných zásilek pro celou ČR	1	1

Tab. F3: Hodnocení váhy silných stránek, zdroj: vlastní zpracování

Analýza slabých stránek

malý tržní podíl společnosti FedEx na českém trhu v porovnání s konkurencí	vysoké náklady na infrastrukturu	letové omezení	Poruchy aut (stáří vozového parku společnosti)	součet	Váha (%)
0	0.5	0	1	1.5	**15**
X	1	0.5	1	3.5	**35**
0	X	0	0	0.5	**5**
0.5	1	X	1	3.5	**35**
0	1	0	X	1	**10**

neschopnost odlišit své portfolio služeb v širokém měřítku od konkurence	X	1	0.5	1	0
znaky/porovnávané	neschopnost odlišit své portfolio služeb v širokém měřítku od konkurence	malý tržní podíl společnosti FedEx na českém trhu v porovnání s konkurencí	vysoké náklady na infrastrukturu	letové omezení	Poruchy aut (stáří vozového parku společnosti)

Tab. F4: Hodnocení váhy slabých stránek, zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Hodnocení vztahu je provedeno na základě vícestupňové škále 1 až 5 příčin, kde:

- 1 – žádný vztah (ambivalentnost)
- 5 – úzký vztah, důležité
- Kladné znaménko pro pozitivní vztah
- Záporné znaménko pro negativní vztah

		Silné stránky					
Příležitosti		společnost klade důraz na rychlost, přesnost, efektivitu a spolehlivost	individuální a vstřícný přístup k zákazníkům o čemž vypovídá i flexibilita poskytovaných slev	poměrně velký objem přepravovaných zásilek pro celou ČR	přijímání nové technologie, stejně tak vytváří i své vlastní	inovativní přístup	SOUČET
	poskytnutí zákazníkům možnost doručení zásilek v dřívějších časech a to ve více regionech	5	4	5	3	4	21
	možnost vyzvedávání zásilek v pozdějších časech	5	4	5	3	4	21
	vyrovnané postavení konkurence	2	2	1	2	2	9

	na trhu						
	nové technologické postupy	1	1	1	5	5	13
	zlepšení povědomí o značce	2	3	1	3	3	12
							76

Tab. F5: Vzájemné působení S-O, zdroj: vlastní zpracování

	Silné stránky						
Ohrožení		společnost klade důraz na rychlost, přesnost, efektivitu a spolehlivost	individuální a vstřícný přístup k zákazníkům o čemž vypovídá i flexibilita poskytovaných slev	poměrně velký objem přepravovaných zásilek pro celou ČR	přijímání nové technologie, stejně tak vytváří i své vlastní	inovativní přístup	SOUČET
	pozdní časy doručení, ne-li nedodržení termínu doručení	-5	-2	-5	-2	-2	-16
	růst konkurence na českém trhu	-5	-4	-4	-3	-3	-19
	Rychlejší služby konkurence	-5	-4	-4	-3	-3	-19
	nižší ceny služeb konkurence	-2	2	1	1	1	3
	rekonstrukce dálnice D1	-5	1	-5	1	2	-6
							-57

Tab. F6: Vzájemné působení S-T, zdroj: vlastní zpracování

	Slabé stránky						
Příležitosti		neschopnost odlišit své portfolio služeb v širokém měřítku od konkurence	silná konkurence na trhu	malý tržní podíl společnosti FedEx na českém trhu v porovnání s konkurencí	poruchy aut (stáří vozového parku společnosti)	letové omezení	SOUČET
	poskytnutí zákazníkům možnost doručení zásilek v dřívějších časech a to ve více regionech	2	1	2	1	-3	3

	možnost vyzvedávání zásilek v pozdějších časech	2	1	2	1	-3	3
	vyrovnané postavení konkurence na trhu	3	4	4	1	-2	10
	nové technologické postupy	1	1	1	1	1	5
	zlepšení povědomí o značce	1	4	1	1	1	8
							29

Tab. F7: Vzájemné působení W-O, zdroj: vlastní zpracování

	Slabé stránky						
Ohrožení		neschopnost odlišit své portfolio služeb v širokém měřítku od konkurence	silná konkurence na trhu	malý tržní podíl společnosti FedEx na českém trhu v porovnání s konkurencí	poruchy aut (stáří vozového parku společnosti)	letové omezení	SOUČET
	pozdní časy doručení, ne-li nedodržení termínu doručení	2	-5	-3	-2	-5	-13
	růst konkurence na českém trhu	-3	-4	-5	1	1	-10
	Rychlejší služby konkurence	-3	-4	-2	1	1	-7
	nižší ceny služeb konkurence	-3	-4	-2	1	1	-7
	rekonstrukce dálnice D1	1	1	1	1	1	5
							-32

Tab. F8: Vzájemné působení W-T, zdroj: vlastní zpracování

G ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZOVANÝCH ZMĚN

OPATŘENÍ	ZAJISTIT LETOVÉ NAPOJENÍ CDG - PRG - BRQ - PRG - CDG	
	technologické změny usilující o zkvalitnění služby, tzn. opatření pro informovanost zákazníka ohledně přibližného času doručení v závislosti na scanování kurýra, zdokonalení systému online odbavení zásilky atd.	
LEDEN 2015	předběžné finanční vyčíslení nákladů na realizaci	Zavedení kurtů anglického jazyka pro kurýry
ÚNOR 2015	základní zpracování projektu	
BŘEZEN 2015	jednání s TOP managementem společnosti	kompletní finanční vyčíslení nákladů na realizaci
DUBEN 2015	jednání s letištěm Brno	
KVĚTEN 2015	nastavení systému třídění zásilek v CDG	stanovení data spuštění nového letového plánu
ČERVEN 2015	vytvoření nových pracovních pozic	výběrová řízení
ČERVENEC 2015	školení zaměstnanců	Zavedení Drop Boxu
SPREN 2015	prezentace na webových stránkách, facebooku, rozesílání informačních e-mailů	meeting s obchodními zástupci o možnostech nových možnostech služeb
ZÁŘÍ 2015	Zavedení nového letového plánu	Zavedení nových služeb
ŘÍJEN 2015	management formou monitorování zvýšení/snížení	průběžná kontrola projektu management formou monitorování zvýšení/snížení přepravovaných objemů
LISOTPAD 2015	zjištení spokojenosti zákazníků formou dotazníku zaslaných na emaily zákazníků	
PROSINEC 2015		
LEDEN 2016	celkové zhodnocení projektu	návrhy zlepšení fungování

Tab. G: Časový harmonogram realizovaných změn, zdroj: vlastní zpracování