

Analýza konkurenceschopnosti v nákladní dopravě společnosti BORS Břeclav a.s.

Michaela Mutinová

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela MUTINOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti v nákladní dopravě společnosti BORS Břeclav, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte literární rešerši orientovanou na dosažení konkurenční schopnosti a konkurenčních výhod.
2. Analyzujte současnou konkurenci firmy BORS Břeclav, a.s.
3. Na základě analýzy vypracujte doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy BORS Břeclav, a.s.
4. Doporučení podrobte rizikové a nákladové analýze.

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka. Praha: Management Press, 2001. 1. vydání. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
2. BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. Praha: Computer Press, 2002, 1. vydání. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
3. FOSTER, T. R. V. Jak získat a udržet zákazníka, Praha: Computer Press, 2002. 1. vydání. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.
4. HOBZA, M., EISLER, J. Ekonomika podniku dopravy. Praha: VŠE, 1994. 1. vydání. 217 s. ISBN 80-7079-268-X.
5. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: Grada, 2000. 1. vydání. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005

doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.

děkan



Staňková

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá zkoumáním konkurenčního postavení společnosti BORS Břeclav a. s. v porovnání s ostatními podniky provozující nákladní dopravu.

Popisuje konkurenční výhody, kterými podnik oplývá a které se snaží i nadále zvyšovat. Vypracovaná SWOT analýza poukazuje na příležitosti a hrozby okolí organizace a identifikuje slabé a silné stránky, které působí na realizaci strategických cílů firmy.

Průzkum je zpracován pomocí dotazníkového šetření konkurenčních firem. Na základě zjištěných a vypracovaných informací jsou společnosti doporučeny návrhy, vedoucí k systematickému zvyšování její konkurenční schopnosti na trhu. U jednotlivých doporučení jsou uvedeny náklady na zavedení navržených opatření a s nimi spojená rizika.

ABSTRACT

This Bachelor's thesis examines the competitive position of the firm BORS Breclav, Inc. as compared with other firms dealing with freight transportation.

The thesis describes the ample competitive advantages that this firm enjoys, and is striving to improve on. The presented SWOT analysis points out the opportunities as well as threats of the firm's business environment, and identifies both strong and weak points influencing the realisation of the strategic goals of this firm.

The survey was carried out by means of a questionnaire filled out by the competing firms. Based on the information acquired and processed, the author has made recommendations for the firm that will lead to a systematic improvement of its competitiveness on the market. Specific recommendations include a cost analysis in relation to the implemented measures and accompanying risks.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph. D. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady, kritické připomínky a za péči, kterou věnoval přípravě a realizaci mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat společnosti BORS Břeclav a. s. a Ing. Kateřině Hádlíkové za poskytnuté informace a pozornost, kterou mi věnovala.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 DOPRAVA A SLUŽBY	11
1.1 DEFINICE SLUŽEB	11
1.2 VLASTNOSTI SLUŽEB	12
1.3 POSLÁNÍ SLUŽEB	13
1.4 CÍLE DOPRAVNÍ POLITIKY	14
1.4.1 Rozvoj v oblasti silniční dopravy.....	14
1.4.2 Financování	15
2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ, KONKURENCE, KONKURENTI A KONKURENCESCHOPNOST	16
2.1 DEFINICE POJMŮ	16
2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	17
2.2.1 Makroprostředí.....	18
2.2.2 Mikroprostředí.....	19
2.3 KONKURENCE.....	20
2.3.1 Výhody existence konkurentů.....	21
2.3.2 Určování cílů konkurence	23
2.3.3 Identifikace strategií konkurentů	24
2.3.4 Spolupráce s konkurencí	27
2.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	28
2.4.1 Konkurenční výhody z pozice našeho subjektu	28
2.4.2 Konkurenční výhody z pozice konkurenčních firem	29
2.4.3 Konkurenční výhody z pozice konečného kupujícího	29
2.5 GLOBALIZACE	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BORS BŘECLAV A. S.	32
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	32
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	32
3.2.1 Divize nákladní dopravy	34
3.2.2 Divize osobní dopravy	35
3.2.3 Divize čerpací stanice	35
3.2.4 Divize Renault.....	36
3.2.5 Divize Sport	36
3.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	37
3.3.1 Kvalita	37
3.3.2 Strategie a vize divize nákladní dopravy	37
3.3.3 Investice do vzdělání pracovníků.....	38
3.3.4 Stimulace pracovníků v nákladní dopravě	39
3.3.5 Image firmy	39

3.4	SWOT ANALÝZA NÁKLADNÍ DOPRAVY SPOLEČNOSTI BORS BŘECLAV A. S.	40
4	MARKETINGOVÝ PRŮZKUM KONKURENCE	42
4.1	PŘÍPRAVA VÝZKUMU	42
4.2	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ	43
4.3	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	52
5	NÁVRHY NA DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST	53
5.1	VYBAVENÍ VOZIDEL SYSTÉMEM GPS	53
5.2	ZVIDITELNĚNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVY	53
5.3	ÚČAST NA VELETRŽÍCH A VÝSTAVÁCH.....	57
5.4	JAZYKOVÉ KURZY	58
5.5	KOMBINOVANÁ DOPRAVA	59
5.6	ZAVEDENÍ SYSTÉMU CRM	60
	ZÁVĚR.....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM GRAFŮ	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

*„Bitevní pole trhu je poseto padlými firmami,
jejichž vedení sledovalo všechno,
kromě dynamicky se měnící strategie konkurentů.“*

W. L. Sammon

V současné době rozvoje světového obchodu a rostoucí konkurence se marketing stal nedílnou součástí managementu všech firem, které usilují o významné postavení na trhu a trvalý rozvoj podnikatelských aktivit. Marketingové principy a techniky umožňují manažerům vyhledávat a analyzovat tržní příležitosti, předvídat potenciální hrozby, identifikovat reální cíle a určovat vhodné strategie pro jejich dosažení.

Dopravní služby představují významnou a rozsáhlou součást sektoru služeb. Po transformaci a následné privatizaci v dopravě vznikl značný počet nových podnikatelských subjektů. Rovněž vzrostl počet zahraničních firem působících na českém dopravním trhu. To v konečném důsledku vedlo k zesílení konkurence a k nutnosti ve větší míře využívat marketing v podnikatelské činnosti. Mezi další příčiny rozvoje marketingu v dopravě patří zejména: rozšiřování sortimentu klíčových a pomocných dopravních služeb, postupující procesy integrace i specializace a orientace firem na uspokojování potřeb zákazníků.

Tržní prostředí se neustále vyvíjí a mění. Aby si společnost udržela konkurenceschopnou pozici na trhu musí tento vývoj neustále sledovat. Chce-li být podnik úspěšný musí respektovat potřeby zákazníka. Nezbytným úkolem je také analýza konkurence, tzn. zjištění jejích silných a slabých stránek.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat analýzou konkurenceschopnosti v nákladní dopravě společnosti BORS Břeclav a. s.. Hlavním cílem mé práce je zjistit konkurenční postavení této společnosti na trhu nákladní dopravy.

V první části se chci věnovat rozboru literárních pramenů týkající se dosažení konkurenční schopnosti a konkurenčních výhod. Zaměřím se převážně na marketing služeb, který se odlišuje od marketingu průmyslového a spotřebního zboží.

V praktické části mé práce představím společnost BORS Břeclav a. s.. Seznámím Vás s její historií, současností i službami, které nabízí. Vypracuji analýzu SWOT, která bude

sestavena na základě znalostí firmy. Dále provedu marketingový průzkum konkurence, který je východiskem pro analytickou část mé práce. Na závěr se budu snažit vypracovat seznam doporučení, které podrobím rizikové a nákladové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DOPRAVA A SLUŽBY

Sektor služeb dnes patří mezi nejdynamičtější oblasti ekonomiky. Mohutný a živelný růst služeb doprovázený poklesem tradiční výroby způsobil, že na tento sektor připadá např. ve většině západoevropských zemí více než 60 % celkových příjmů, resp. všech zaměstnaných. Perspektivně se předpokládá, že tento růst bude pokračovat, a to zejména vlivem integračních procesů v Evropě. Uvedený růst byl umožněn především zrušením státních regulací na trzích finančních a profesionálních služeb a rozvojem nových technologií. Růst sektoru služeb je vyvolán mnoha faktory. Jsou to především vlivy demografické, sociální, ekonomické a politické. [12]

Často slyšíme otázku: “Je marketing služeb podobný jako marketing průmyslového a spotřebního zboží?” Odpověď je vždy stejná – ano i ne. Tato odpověď není vyhýbavá, chce se tím jen zdůraznit následující skutečnosti:

- Teorie marketingu je do značné míry závazná pro všechny výměnné vztahy. Platí zde stejné principy a zásady.
- Odlišné vlastnosti služeb mohou na odvětvové a podnikové úrovni vyvolat potřebu většího zdůraznění některých marketingových prvků a/nebo jejich rozdílnou aplikaci.

1.1 Definice služeb

Zájem o sféru služeb s sebou přinesl také rozdílné názory na povahu služeb a jejich marketing. Přestože se mnoho autorů snažilo najít konečnou a jednoznačnou definici služeb, žádná z nich dosud nebyla obecně uznána za adekvátní. Službu můžeme definovat takto:

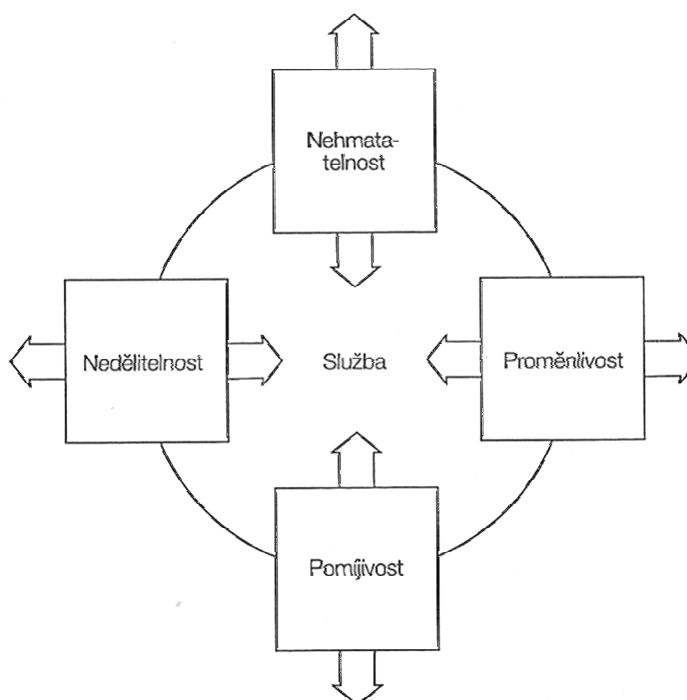
- „Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmateriálnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.“ [Payne 9, s. 14]
- „Služby jsou souhrnem příslibů, které zákazník očekává od výrobků nebo základní služby jako funkci ceny, image a existující pověsti.“ [Horovitz 6, s. 17]

- „Služba je činnost, kterou může jedna strana nabízet druhé, je naprosto nehmatatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ [Šumberová, Kozák 14, s. 71]

1.2 Vlastnosti služeb

V čem se služby liší od výrobků? Služby mají určité vlastnosti, které je odlišují od výrobních produktů. Službám se obecně přisuzují tyto čtyři vlastnosti:

- a) *Nehmatatelnost* – dopravní služby jsou nehmatatelné a musíme mít zkušenosti s tím, jak fungují. Poskytovatel nabízející na dopravním trhu službu se musí zaměřit především na „zhmotnění služby“ (propagační materiál, občerstvení aj.) a tím řešit otázku, jak zákazníkovi předložit hmatatelné důkazy své abstraktní služby.
- b) *Nedělitelnost* – pro služby je charakteristické, že se vytvářejí a spotřebovávají současně.
- c) *Proměnlivost* – je to vlastnost služby vyjadřující její charakter, kvalitu, průběh a závislost na osobě, která ji poskytuje, kde a kdy ji poskytuje.
- d) *Neskladovatelnost* – dopravní služby nelze skladovat. Neskladovatelnost dopravních služeb není takový problém, jestliže je stálá poptávka a nabídka, neboť je snadné zabezpečit personál pro poskytování služeb v předstihu. [12]



Obr. 1. Kontinuum čtyř vlastností služeb [9, s. 17]

1.3 Poslání služeb

Stanovení efektivního poslání (mise, kodexu) služby je důležité především z hlediska její orientace a diferenciaci. Vzhledem k nehmatatelnému charakteru služeb a významné úloze lidských zdrojů v tomto odvětví roste potřeba jasné definice poslání, které zaměří úsilí podniku správným směrem.

Poslání mohou být formulována různě – například jako: vymezení podnikatelských aktivit, definice podnikatelské filozofie, krédo, vize, stanovení účelu podnikání atd. Poslání je trvalé prohlášení účelu, které přináší jasnou vizi současných i budoucích činností podniku v oblasti produktu, služby, trhu, hodnot, názorů a způsobů konkurenčního odlišení. Poslání napomáhá determinovat vztahy na všech trzích, s nimiž podnik přichází do styku. Slouží pro lepší orientaci a usnadňuje samostatné rozhodování na všech podnikových úrovních.

Důvody pro stanovení poslání jsou různé. Někteří podnikatelé je pokládají za pouhou vizitku na veřejnosti. Především se však považuje za klíčový nástroj strategické orientace podniku na hlavní podnikatelské aktivity. Poslání by mělo především udávat směr činnosti a vyjadřovat strategické záměry, přání a úsilí podniku. [9]

Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku. [5]

1.4 Cíle dopravní politiky

Cíle dopravní politiky mají ekonomický, ekologický a sociální rozměr na všech stupních veřejné správy. Jejich smyslem je stanovit podmínky pro udržitelný rozvoj dopravy, zajistit základní dopravní obslužnost, ovlivnit dělbu přepravní práce a její vývoj ve prospěch šetrnějších druhů dopravy a stanovit objektivně spravedlivé platby za dopravu a přepravu.

Témata, kterými se cíle dopravní politiky především zabývají jsou harmonizace přepravního trhu, revitalizace železniční dopravy, zlepšení kvality silniční dopravy, podpora vnitrozemské vodní plavby, rovnováha mezi růstem dopravy a dopady na životní prostředí, interoperabilita, panevropská dopravní síť včetně prioritních projektů EU, zlepšení bezpečnosti, výkonové zpoplatnění dopravy, respektování práv a povinností uživatelů, podpora multimodálních přepravních systémů, rozvoj vysoce kvalitní městské a příměstské hromadné dopravy, zvládnutí vlivů globalizace včetně logistické obsluhy území na všech hierarchických úrovních a vývoj environmentálních cílů pro udržitelný dopravní systém.

Výsledkem musí být atraktivní služba orientovaná na uživatele za přiměřené ceny. Do veřejné dopravy je třeba vnést nejen sociální pohled, ale i zájem, environmentální a prostorově rozvojový.

1.4.1 Rozvoj v oblasti silniční dopravy

V silniční dopravě je třeba vytvořit transparentní podmínky na přepravním trhu a s tím související tvorba spravedlivých cen. Přitom bude metodicky řízen proces vzniku systémových návazností silniční dopravy s dalšími druhy.

Veřejná linková doprava je provozována v konkurenčním prostředí, o úspěchu však rozhoduje obvykle nízká cena, dosahovaná na úkor kvality služby, nebo zajištěné smluvní vztahy dominantních dopravců, kteří jsou schopni dodávat vyšší výkony se zárukou

spolehlivosti provozu, s jejími objednateli. Zavedením integrovaných dopravních systémů se předmět konkurence musí přesunout z ceny na schopnost vyhovět kvalitativním podmínkám objednatele při minimálních provozních nákladech. Smlouvy o závazcích veřejné služby uzavírané dosud po dohod plátců dotací s dopravci bude třeba více orientovat na výběrová řízení a zvýšit tak konkurenci dopravců.

V nákladní dopravě je třeba zavádět systémy kombinované přepravy, a to za předpokladu dalšího rozvoje vozidlového a speciálního parku mechanismů v rámci podpory veřejné služby. [16]

1.4.2 Financování

Finanční rámec pro realizaci opatření dopravní politiky je určující pro její proveditelnost. Opatření spojená s rozvojem infrastruktury, bude možné realizovat jen do výše disponibilních rozpočtových prostředků. Vzhledem k naplňování Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI) z výnosů Fondu národního majetku, jehož činnost bude ukončena, je nezbytné vytvořit mechanismus získávání prostředků do SFDI přímo z plateb za dopravní cestu a vyšším podílem dotací ze státního rozpočtu. [16]

2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ, KONKURENCE, KONKURENTI A KONKURENCESCHOPNOST

Konkurence na náročných trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí po určité době své těžce vydané místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější. Bylo tomu tak dříve, je tomu tak i dnes a s největší pravděpodobností tomu tak bude i v budoucnu.

Z toho vyplývá, že vlastní řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management dané firmy velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností vyžadující vysokou úroveň znalostí, značné zkušenosti a v mnohých případech, jak naznačuje praxe, i notnou dávku onoho „příslowecného štěstí“. [1]

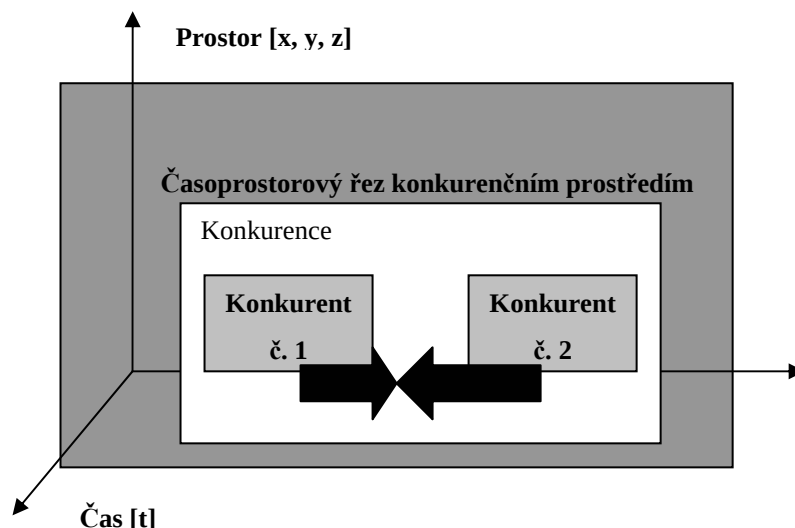
2.1 Definice pojmů

„Konkurenční prostředí je časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“

„Konkurence je otevřenou množinou konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“

„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“

„Konkurenční síla je výslednicí obalové funkce faktorů, určujících konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí.“ [Čichovský 3, s. 13]



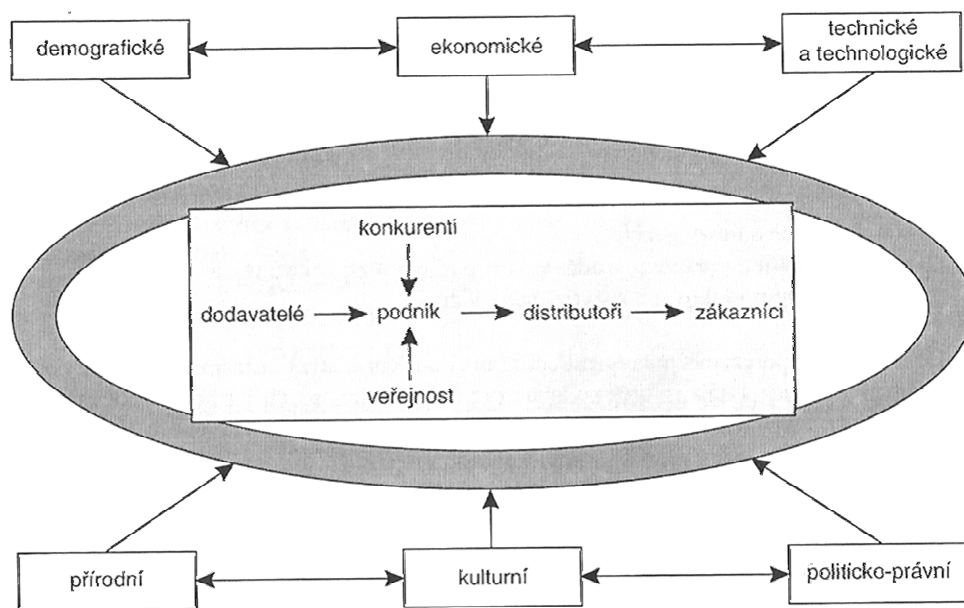
Obr. 2. Grafické definování pojmů konkurence a konkurenční prostředí v časoprostorové funkční závislosti [Čichovský 3, s. 14]

2.2 Marketingové prostředí

Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa. Jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. [5]

Marketingové prostředí je místo, kde dopravní firma musí hledat své příležitosti a potenciální ohrožení. Pro sledování marketingového prostředí využívá firma především marketingový výzkum a marketingový informační systém, které jim do určité míry umožňují lepší orientaci v daném marketingovém prostředí a také možnost žádoucím způsobem reagovat na měnící se podmínky.

Marketingové prostředí firmy tvoří všechny činitele a vlivy, které podmiňují efektivní směny s cílovými zákazníky. Skládá se z mikroprostředí a makroprostředí. [12]



Obr. 3. Marketingové prostředí podniku [Horáková 5, s. 41]

2.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost podnikatelských aktivit. Každá organizace je vnímá na základě konkrétních podmínek a okolností, nejsou chápány všemi podniky shodně. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně „využít“ pro další rozvoj. A proto se musí „svým makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. Jedná se zejména o:

- ekonomické činitele (hospodářské změny země a její vývoj, tempa růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky ...),
- demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení...),
- politickou situaci i její předpokládaný vývoj a o legislativní podmínky (prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele...),

- kulturní a sociální podmínky (základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí...),
- technologické činitele (technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn...),
- i přírodní faktory (klíma, přírodní zdroje, výše jejich exploatace, znečišťování ovzduší...).

2.2.2 Mikroprostředí

Rovněž se svým mikroprostředím se podnik musí vyrovnat. Mikroprostředí je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží. Role podniku v mikroprostředí závisí především:

- na výši zdrojů,
- na schopnostech a možnostech.

Dobře poznat a porozumět mikroprostředí v rámci situační analýzy neznamena posoudit pouze marketingové kvality podniku a určit podobu marketingové činnosti, ale jde i o výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, řízení nákladů, vhodnost dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací, a předpoklady, které má pro dosažení stanovených cílů.

Dalšími prvky mikroprostředí (vedle podniku) jsou dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost.

I když je mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné (podnik ho může ovlivnit a kontrolovat daleko snadněji než makroprostředí), přesto i mikroprostředí diktuje řadu parametrů, které je nezbytné uvažovat a zahrnout do marketingových plánů. [5]

2.3 Konkurence

Úspěšná existence firmy na trhu dopravních služeb je závislá na znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než konkurence. Konkurenti jsou firmy, které se snaží uspokojit potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná.

Konkurenční prostředí má velký význam, neboť pod jeho tlakem dopravní firmy:

- usilují o snižování vlastních nákladů,
- snaží se zkvalitňovat poskytované služby,
- snaží se o diferenciaci v poskytování služeb,
- dosažené výsledky využívají především pro rozšíření své působnosti.

Poznávání konkurence je proces náročný a měl by být permanentní. Probíhá zpravidla podle těchto kroků:

- identifikace konkurentů v oboru (sektoru) dopravy,
- identifikace strategií konkurentů,
- odhalení cílů konkurence,
- odhad předností a slabin konkurence,
- odhad pravděpodobné reakce konkurence,
- tvorba informačního systému pro sledování konkurence. [12]

Analýza konkurenční pozice směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se konkurenční pozice mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy jejich vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice.

V rámci hlavních charakteristik odvětví se sleduje především míra koncentrace v odvětví, ziskovost dosahovaná v odvětví, bariéry vstupu a výstupu, tempo růstu odvětví a intenzita konkurence. Mezi klíčové prvky konkurenční pozice patří velikost firmy, tržní podíl, zákaznická orientace, výzkum a vývoj, přístup k technologiím, kvalifikace a jiné, které jsou charakteristické pro danou situaci. [11]

I když orientace na konkurenci je důležitá, neměla by se přehánět. Mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků a latentními konkurenty než svými běžnými konkurenty. Firmy, které v rozumné rovnováze sledují jak zákazníky, tak konkurenty, uplatňují správnou tržní orientaci. [12]

2.3.1 Výhody existence konkurentů

I když konkurenti mohou nepochybně být hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše *posílit* než oslabit. „Dobří“ konkurenti mohou posloužit pro řadu různých strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu jeho odvětví. V souladu s tím je často žádoucí, aby podnik měl jednoho nebo dva „dobré“ konkurenty a dokonce se záměrně vzdal určitého podílu na trhu, místo aby se pokoušel ho zvýšit. Větší podíl na trhu může být často *horší* než menší podíl. Zároveň by měl daný podnik soustředit své úsilí na to, aby zaútočil na „špatné“ konkurenty a přitom si udržel relativní postavení vůči dobrým konkurentům.

Dobří konkurenti se vyznačují tím, že hrají fair-play, dodržují pravidla průmyslu, jejich ceny jsou v rozumném poměru k nákladům, preferují zdravá odvětví, omezují se na určitou část průmyslu, motivují ostatní pro dosažení nízkých nákladů a diferenciaci, akceptují obecnou úroveň svého podílu na trhu a zisku. Špatní konkurenti naopak nehrají fair-play, nedodržují zásady průmyslu, pokoušejí se skoupit akcie, a ne je poctivě získat, podnikají se značným rizikem, investují do nadměrné kapacity a stručně řečeno – neustále porušují konkurenční rovnováhu.

Zvýšení konkurenční výhody

Konkurenti mohou absorbovat výkyvy v poptávce způsobené cykličností, sezónností nebo jinými příčinami, a umožnit tak danému podniku, aby svou kapacitu využil v průběhu času plněji.

Konkurenti mohou zvýšit schopnost podniku diferencovat se, neboť slouží jako určité měřítko srovnání. Bez konkurentů by asi bylo pro kupující obtížnější uvědomit si hodnotu, kterou pro ně podnik vytváří, a byli by třeba citlivější na ceny nebo servisní služby. V důsledku toho by se pak kupující mohli tvrději dohadovat o cenách, servisních službách nebo o kvalitě výrobků.

Konkurenti podniku mohou velmi rádi obsluhovat ty segmenty odvětví, které jsou pro podnik nepřitažlivé, ale které by jinak byl nucen obsluhovat, aby získal přístup k žádoucím segmentům, anebo z obranných důvodů.

Konkurent s vysokými náklady může někdy poskytnout svými náklady záštitu, která zvýší výnosnost podniku s nízkými náklady. Záštita, kterou vytváří konkurent s vysokými náklady, je obzvláště cenná tam, kde si zákazníci (včetně maloobchodníků) přejí ještě druhý nebo třetí zdroj, a zadají proto část svých objednávek i konkurentovi s vysokými náklady.

Existence životaschopných konkurentů může být nutná k snížení rizika vyšetřování a stíhání pro porušení protitrustových zákonů, a to jak u žalob podaných vládou, tak u soukromých žalob.

Úloha, která se u konkurentů nesmí podceňovat, je úloha stimulátora. Životaschopný konkurent může být důležitou stimulační silou, k snižování nákladů, zlepšování výrobků a k udržování kroku s technologickými změnami. Konkurent se stává pro podnik společným protivníkem, který dává lidem dohromady, aby dosáhli společného cíle. Skutečnost, že podnik má rozvoje schopného konkurenta, má významné psychologické výhody pro dění uvnitř organizace.

Konkurenti zlepšují stávající strukturu odvětví

Existence konkurentů může zvýšit celkovou poptávku v odvětví a spolu s tím i odbyt podniku. Konkurenti představují druhý nebo třetí zdroj. V mnoha odvětvích chtějí mít kupující další druhý nebo třetí zdroj, aby zmírnili riziko přerušení dodávek a /nebo aby se zajistili proti dohadovací síle dodavatelů.

Dobrý konkurent může posílit žádoucí stránky struktury odvětví nebo podpořit strukturální změnu, která zlepší přitažlivost daného odvětví.

Konkurenti pomáhají rozvoji

Konkurenti se mohou podílet na nákladech rozvoje trhu pro nové výrobky nebo technologie. Správní konkurenti mohou také zlepšit obraz daného odvětví v očích

veřejnosti. Dobře zavedené společnosti s dobrou pověstí v jiných obchodních odvětvích mohou danému odvětví propůjčit důvěryhodnost signalizací, že toto odvětví je legitimní a že sliby firem budou splněny.

Existence konkurentů, kteří používají téže technologie jako daný podnik, může urychlit proces, který tuto technologii legitimuje nebo standardizuje.

Konkurenti odrazují vstupu do odvětví

Konkurenti mohou zvýšit pravděpodobnost a tvrdost odvetných opatření, jež by pocítili potenciální noví příchozí do odvětví. Konkurenti mohou také působit jako obranná linie proti novým příchozím a bojovat proti nim například taktikou snižování cen, která by byla pro firmu s velkým podílem trhu neúnosně nákladná, protože její celkové příjmy by se snížily. Nový uchazeč může mít méně chuti vstoupit do odvětví, vidí-li před sebou řadu důvěryhodných konkurentů, než vidí-li jednu dominantní firmu, která je potenciálně zranitelná některou fokální strategií. [10]

2.3.2 Určování cílů konkurence

Existují čtyři úrovně konkurence podle nahraditelnosti produktu nebo služby:

- 1) Konkurence značek reprezentuje firmy, které nabízejí podobné a srovnatelné produkty přibližně stejných technických parametrů, užitných vlastností, ceny a přibližně stejných konkurenčních výhod.
- 2) Odvětvová konkurence představuje firmy, které vyrábějí nebo distribuují produkt nebo služby stejné komodity, avšak různých technických parametrů, užitných vlastností, různé ceny a odlišných konkurenčních výhod.
- 3) Konkurence formy definuje firmy, které vyrábějí produkty nebo služby, jež mohou uspokojit konkrétní potřebu tržního segmentu, avšak různým způsobem.
- 4) Konkurence rodu pak předpokládá, že konkrétní firma jako svou konkurenci si představuje všechny firmy, které usilují o peníze, kterými konkrétní tržní segment disponuje. Firma tak nabízí komplexní soubor služeb nebo na sebe navazujících produktů tak, aby obsloužila konkrétní trh z více odvětvového pohledu. [2]

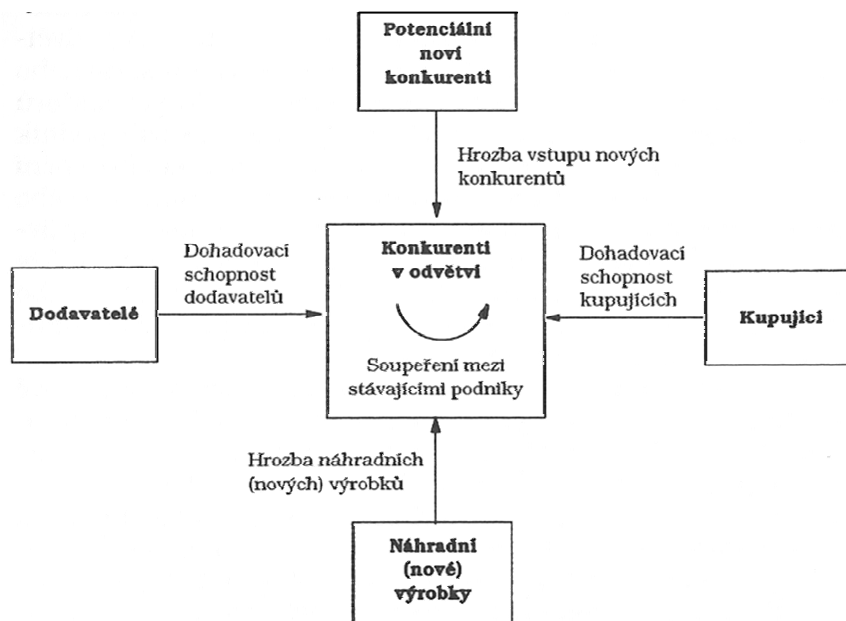
Každý marketingový pracovník si z uvedených úrovní konkurence nalezne svůj cíl pro svou firmu a dokáže ho písemně zformulovat s využitím slov a čísel. Základem jsou informace, ale výstupem musí být informace zpracované do cílů, které používá a vytyčila si konkurence v daném odvětví. To je realizačním výsledkem marketera, který tak dokáže porovnat cíle své firmy s cíli konkurence v daném konkurenčním odvětví.

2.3.3 Identifikace strategií konkurentů

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. [10]

Konkurenční model organizační strategie byl vytvořen harvardským profesorem Michaelem Porterem (1980). Tento model vychází z předpokladu, že charakter a stupeň konkurence v odvětví vymezuje vhodnou strategii. Porter identifikuje pět vlivů, které musí manažeři vzít v úvahu při formulování strategie:

- konkurence mezi firmami
- hrozba vstupu nových firem na trh
- možnost použití náhradních výrobků nebo služeb
- obchodní síla dodavatelů
- obchodní síla kupujících [13]



Obr. 4. Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví [Kotler 10, s. 23]

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat, a stejně působí i hrozba zavedení nových výrobků. Dohadovací schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. [10]

I když by bylo možné uvést celou řadu dílčích marketingových strategií, k základním neznámějším a také nejrozšířenějším, strategiím, označovaným také **jako konkurenční strategie**, (M. E. Porter) patří následující:

- strategie minimálních nákladů
- strategie diferenciacce produktu
- strategie tržní orientace (fokus)

Strategie minimálních nákladů

Při naplňování této strategie podnik cíleně usiluje o to, aby dosáhl co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a tak mohl nabízet své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti, což mu umožní získat konkurenční výhodu většího podílu na trhu. Smyslem tohoto úsilí je dosáhnout co největšího ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb a malém zisku z prodané jednotky. Vytvořené prostředky jsou pak co možná největší měrou reinvestovány do efektivnějšího vybavení a dokonalejších výrobních technologií.

Při použití této strategie však existuje určité riziko, že se na trhu objeví podnik s ještě nižšími náklady a že tak zlikviduje nebo silně poškodí právě ten podnik, který celou svou budoucnost zakládal jen na strategii minimálních nákladů. Správný klíč k dosažení potřebné konkurenční výhody proto spočívá v aplikaci strategie nejnižších nákladů ve vztahu k těm konkurentům, kteří aplikují buď stejnou, anebo podobně jednostranně zaměřenou strategii.

Strategie diferenciacce produktu

Tato strategie usiluje o to, aby organizace přišla na trh s ojedinělou nabídkou výrobků či služeb. Tato strategie je úspěšná zdůrazňováním silných marketingových schopností, výrobní kreativity, výzkumu a vývoje, reputace v jakosti a technologii, dlouhé tradice a vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Odlišení produktu se také dosahuje pomocí psychologických nástrojů (tj. ovlivňováním představ a postojů zákazníků reklamou, obalem nebo cenami) anebo způsobem distribuce.

Strategii diferenciacce obvykle uplatňují především střední a menší podniky, jimž jejich omezené finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímé konfrontace s těmi podniky, které na trhu zaujímají vedoucí pozici.

Strategie tržní orientace

Při uplatnění této strategie se podnik zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu (výklenků trhu, mikrotrhů) a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho větší části. Přitom se zaměřuje hlavně na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby zvolených segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků.

Často také dochází k tomu, že podniky kombinují strategii tržní orientace se strategií diferenciací nebo se strategií nízkých nákladů. Strategie diferenciací a strategie minimálních nákladů však jsou dost protikladné a navzájem se spíše vylučují. V praxi však existuje celá řada podniků, které nesledují vůbec žádnou strategii. [4, 13]

2.3.4 Spolupráce s konkurencí

Do teorie i praxe moderního managementu posledního desetiletí vstoupilo úsloví: „Chceš-li dosáhnout podnikatelského úspěchu, spolupracuj s konkurencí.“

Potvrzením respektování úsloví o „účelnosti spolupráce s konkurencí“ v EU je rychle se rozrůstající počet strategických partnerství s dosavadními konkurenty. Využívá se k tomu zejména formy strategických aliancí. Jde o strategické aliance určené k redukci konkurenčních střetů.

Předně se účastníci alianční spolupráce snaží konkurenční střety snižovat, a to jak z hlediska frekvence výskytu, tak i jejich intenzity. Jde o tzv. neutralizaci dosavadní konkurence. Může jít o plnou neutralizaci nebo o částečnou neutralizaci, kdy se dosavadní soupeření redukuje jen do určité míry. Za druhé, a to je spíše krajní případ, účastníci aliance usilují konkurenci vyloučit a nahradit jí spoluprací.

Konkurenční soupeření o získání vhodných partnerů se stává velmi podobné ostrému soupeření o dobré zákazníky. Zůstávat v dnešní kooperativní ekonomice osamocen se stává rizikové a ne hospodárné i pro silné velké firmy. Nutnost vstupovat do vhodných aliančních vztahů mezi organizacemi ve vyspělých ekonomikách v rámci EU, nemění ani fakt, že tyto vztahy spolupráce mohou být rizikové a ne jednou končí neúspěchem.

Podmínky vzniku a fungování strategických aliancí vyžadují:

- zajistit koordinaci cílů,
- vytvořit vazby vzájemné alianční spolupráce a zajistit její úlohu v uvažovaném časovém období trvání strategické aliance.

2.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci. [10]

Konkurenční výhoda je motivem pro koupi konkrétního tržního segmentu a konkrétního subjektu generujícího potřebu, či specifikujícího poptávku v procesu rozhodování o koupi.

Konkurenční výhodu je třeba posuzovat z podhledů:

- a) našeho subjektu,
- b) pozice konkurence,
- c) konečného kupujícího.

2.4.1 Konkurenční výhody z pozice našeho subjektu

Z pozice naší firmy jde o moment, kdy se již původní informace o tržním segmentu, potřebě a poptávce promítly do navrženého řešení, tedy do návrhu takového produktu, jenž by měl disponovat takovými konkurenčními výhodami, které by konečného kupujícího oslovily jako motiv pro koupi, a současně je aplikován takový systém lobbismu, jenž by měl prosadit produkt do podvědomí kupujícího a ovlivnit jej natolik, aby se správně rozhodl pro naši firmu.

V době, kdy většina obchodních kontraktů probíhá přes výběrová řízení v reálném čase na základě marketingu výběrových řízení, lze jen těžko očekávat, že by se jako konkurenční výhoda prosadilo originální technické řešení nebo jakostní parametry, neboť do výběrových řízení jsou z předkvalifikací připouštěny jen výrobky, produkty a služby

technicky dokonalé, certifikované podle ISO 9000, ISO 14000 a kvalitní s dodatečnými referencemi. Stejně tak dnes se již konkurenční výhody neváží na obchodní podmínky a dodací podmínky logistiky.

Konkurenční výhody se však primárně získávají zejména v oblasti finanční nabídky, tj. podmínek zaplacení, nabídek finančních produktů a služeb na uhrazení koupě kupujícím, do kterých patří i využití exportního financování. Nabídky plynoucí z finančních produktů a služeb se tak vedle aktivního lobbyismu stávají konkurenčními výhodami, které posunují jazýček na vahách při rozhodování zákazníka o koupi.

2.4.2 Konkurenční výhody z pozice konkurenčních firem

Z pozice konkurence v tržním prostředí platí, že se o konkurenční výhody vede ostrý a nelítostný boj na všech frontách, kde se používají metody povolené i legislativně nečisté i doslova zákeřné a samozřejmě také i systémy korupční tak, aby lobbismem bylo dosaženo patřičného rozhodnutí na straně kupujícího. Konkurenční boj se nešítí ničeho a žádných metod.

2.4.3 Konkurenční výhody z pozice konečného kupujícího

Kupující sám nebo prostřednictvím výběrové komise rozhoduje o tom, co si z konkurenčních nabídek vybere a co koupí. Výběrové řízení mu k tomu dává jasnou možnost. Konkurenční výhody jsou motivem pro koupit při jeho rozhodování. [3]

2.5 Globalizace

V současnosti se konkurence v globálním měřítku zostřuje. Zahraniční firmy pronikají velmi agresivně na nové trhy, protože tuzemské trhy již nevytvářejí dostatek příležitostí. Jen několik firem či odvětví se nemusí obávat konkurence. Ačkoliv některé firmy by chtěly nějakou formou ochrany tuzemského trhu zabránit přílivu zahraničního zboží, dlouhodobě podobná opatření zvyšují životní náklady a chrání pouze neefektivní tuzemské výrobce. Pro ohrožené firmy představují mnohem perspektivnější variantu inovace vlastních výrobků a snaha vstoupit na zahraniční trh.

Firmy, které nejsou ochotny začít podnikat v mezinárodním měřítku, riskují, že se jim brzy uzavřou rychle se rozvíjející trhy v západní, střední a východní Evropě, v oblasti Pacifiku

či kdekoliv jinde. Firmy, které se rozhodnou působit jen na tuzemských trzích v domněnání, že je to bezpečnější, nejenže ztrácejí příležitost vstupovat na zahraniční trhy, ale riskují i své postavení na trzích tuzemských. Firmy, které nikdy nepomyslely na zahraniční konkurenci, najednou zjišťují, že konkurence je za dveřmi.

Nezbytnost podnikat v zahraničí je dnes větší než kdykoliv dříve, avšak podnikání v zahraničí je spojeno i s velkými riziky. Firmy, které se rozhodly podnikat v globálním měřítku, musejí čelit řadě problémů. Vysoká zadluženost, inflace a nezaměstnanost způsobily, že vlády v mnoha zemích nemají stabilní pozici a rovněž místní měnová situace je nejistá. Tím je obchodování omezeno a zahraniční firmy jsou vystaveny četným rizikům. Vlády často regulují činnost zahraničních firem mnoha právními předpisy. Vyžadují zakládání společných podniků s účastí tuzemského partnera, zákonem nařizují, že zahraniční firmy musejí zaměstnávat domácí pracovní síly, a omezují transfer zisku ze země. Velmi často chrání tuzemské trhy pomocí nejrůznějších nástrojů, jako jsou různé kvóty či obchodní bariéry ve snaze pomoci domácím výrobcům.

Globální firma je taková, která díky podnikání na zahraničním trhu získává konkurenční výhodu vůči firmám podnikajícím pouze na trhu tuzemském. Globální firma může využívat výhod z úspor nákladů na výzkum a vývoj, výrobu, marketing i financování. Podnikáním v mezinárodním měřítku vylepšuje také svůj image. Globální firma nahlíží na celý svět jako na jediný trh. Nepřikládá význam národním hranicím. Pro svou produkci si zajišťuje financování, získává suroviny a další materiály či komponenty, výrobu i trhy tam, kde je to pro ni nejvýhodnější. [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BORS Břeclav a. s.

3.1 Historie společnosti

Počátky společnosti BORS Břeclav a. s. sahají až do roku 1949, kdy vyčleněním z Autosprávy podniku ČSAD Kyjov vznikl dopravní závod 1004 Hustopeče u Brna. V roce 1960 v rámci centralizace vznikl jeden závod se sídlem v Břeclavi, s provozy v Hustopečích a v Mikulově. Po přechodu k tržní ekonomice, v roce 1991, se závod ČSAD Břeclav i se svými provozovny osamostatnil jako státní podnik.

V rámci druhé vlny kupónové privatizace vznikla 1. ledna 1994 akciová společnost, rozčleněná na provozy Břeclav, Hustopeče a Mikulov. Od 1. 1. 2001 se společnost přejmenovala na BORS Břeclav a. s.. Tento nový název společnost odděluje od ostatních dopravních firem ČSAD v České republice.

V současnosti je společnost BORS Břeclav a. s. členem Okresní hospodářské komory Břeclav, sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA, Svazu hraničních speditérů a celních agentů ČR a Asociace dopravních, spedičních a servisních firem.

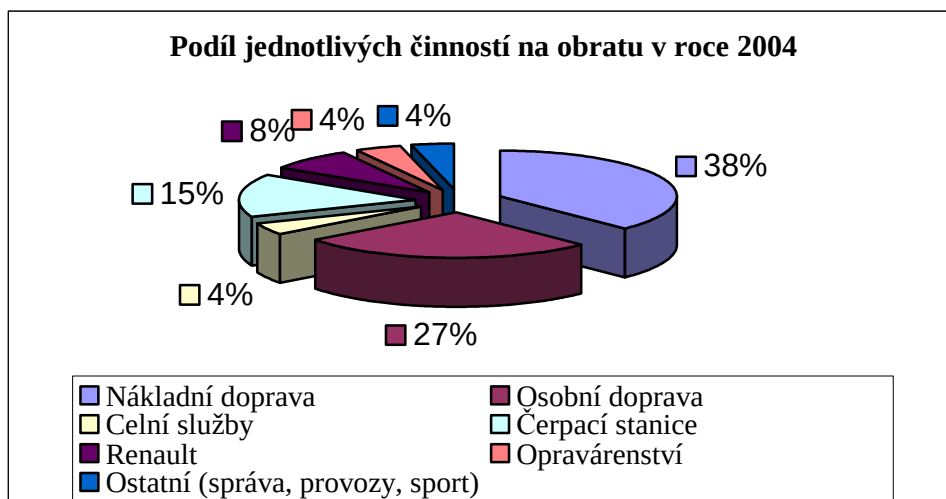
Hlavním cílem činnosti firmy ve všech jejích podnikatelských aktivitách je všestranná péče o zákazníka se záměrem maximálně uspokojit jeho potřeby a požadavky a zajistit další rozvoj firmy.

3.2 Předmět podnikání

Společnost je rozdělena na 5 útvarů, kde všechny činnosti zabezpečuje 350 kvalifikovaných pracovníků:

- výkonný útvar,
- ekonomicko-správní útvar,
- personálně-správní útvar,
- marketingový útvar,
- útvar pro strategii a rozvoj. (Příloha č. I. - Organizační struktura firmy)

Výkonný útvar se skládá z pěti základních divizí, které jsou navzájem propojeny. Jsou to *divize nákladní dopravy*, *divize osobní dopravy*, *divize čerpací stanice*, *divize Renault* a *divize Sport*. Podíl jednotlivých činností na obratu v roce 2004 je znázorněn v následujícím grafu:



Graf 1. Podíl jednotlivých činností na hospodaření podniku [firemní materiály]

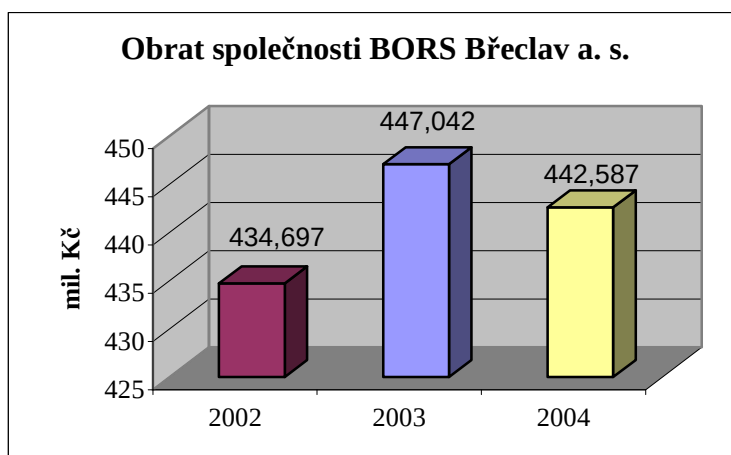
BORS Břeclav má na území břeclavského regionu své provozovny v Břeclavi, Staré Břeclavi, Hustopečích a Mikulově. Divize nákladní dopravy, divize čerpací stanice a divize Renault má sídlo v Břeclavi, osobní doprava v Břeclavi i v Hustopečích. Celní služby jsou zabezpečovány na hraničních přechodech Mikulov a Břeclav–dálnice. Divize Sport má své sídlo v okrajové části města Břeclav–Poštorná.

Se vstupem do EU se významně omezily aktivity divize celních služeb. Činnost opustilo postupně 21 zaměstnanců. Proto se představenstvo ke dni 1. 4. 2005 rozhodlo o zániku této divize. Rozsah poskytovaných služeb se nezměnil a celní služby jsou organizačně zařazeny pod ekonomicko-správním útvarem. Společnost se proto zaměřila na poskytování služeb podobného charakteru. Především na pronájem skladovacích prostor a na vyhotovení výkazů pro INTRASTAT.

Skladové prostory firma nabízí od 1. 5. 2004 v areálu BORS Mikulov, 2 km od státních hranic s Rakouskem, v těsné blízkosti vlakového nádraží. Areál má rozlohu 350 m² a je nepřetržitě strážěn závodní ostrahou, navíc je elektronicky napojen na pult bezpečnostní

agentury. Pracovní doba je nepřetržitá. Zateplení a plynové agregáty umožňují skladování i tepelně choulostivého zboží.

Obrat společnosti za poslední tři roky (v mil. Kč) se vyvíjel následovně:



Graf 2. Vývoj obratu společnosti [firemní materiály]

3.2.1 Divize nákladní dopravy

Nákladní doprava je spolu s osobní dopravou hlavní a velmi významnou činností společnosti již od jejího vzniku v roce 1964. Od této doby prošla významným vývojem. Společnost se zabývá mezinárodní i tuzemskou nákladní dopravou. Jejím přednostmi jsou dlouholeté zkušenosti, komplexnost poskytovaných služeb, flexibilita a dobrá organizace práce.

Divize nákladní dopravy významným způsobem rozšířila v minulém roce svůj vozový park, a to nákupem 12 nových vozidel Mercedes Benz Actros MP II. a pořízením přípojné techniky od společnosti PANA V, a. s. V současné době tedy disponuje celkem 60 soupravami nákladních vozidel ve složení 22 návěsových souprav, 35 souprav nosičů výměnných mostových nástaveb s 66 velkokapacitními výměnnými mostovými nástavbami a 3 vozidly do 3,5 tuny. Z celkového počtu 35 souprav splňuje nejnáročnější ekologické požadavky (CEMT). Svůj vozový park hodlá firma průběžně obnovovat s důrazem na ekologii a životní prostředí.

V přepravních službách se s novou technikou orientuje na západní Evropu – především Německo, Francii, Anglii a Španělsko, se staršími vozidly pak převážně na Slovensko, do Maďarska a zemí bývalé Jugoslávie. Dle přání zákazníka může zabezpečovat přepravy i

do ostatních míst Evropy a Balkánu. Prostřednictvím flotily vozidel je společnost BORS Břeclav schopna zajišťovat též časované nakládky a vykládky. Může také nabídnout přepravy zboží podle předpisu ADR.

Nyní je v rámci divize zaměstnáno 82 pracovníků. Na středisku nákladní dopravy Břeclav pracují v současnosti 4 dispečeri, kteří sjednávají zakázky a komunikují s celkem 71 řidiči.

V rámci spedičních služeb provádí prostřednictvím divizního střediska i mezinárodní a vnitrostátní zasílatelství, v případě potřeby s možností využití smluvních dopravců. Pracovní střediska zabezpečují dle dispozic zákazníka kvalitní, rychlou a cenově výhodnou dopravu.

Pro trvalé zvyšování kvality a jakosti poskytovaných služeb svým zákazníkům je uplatňován na divizi nákladní dopravy systém řízení jakosti daný certifikátem ISO.

(Příloha č. II. - Organizační struktura nákladní dopravy)

3.2.2 Divize osobní dopravy

BORS Břeclav provozuje městskou hromadnou dopravu dle jízdních řádů v Břeclavi a Mikulově pravidelnou linkovou dopravu příměstskou, dálkové linky a zájezdovou dopravu.

Hlavním cílem společnosti v oblasti osobní dopravy je komplexní zajištění dopravní obslužnosti v regionu podle požadavků obcí a okresního úřadu. Za tímto účelem je v současné době provozováno téměř 90 autobusů. V dlouhodobé strategii firmy je postupná obnova vozového parku a zvýšení kvality a spolehlivosti poskytovaných služeb.

3.2.3 Divize čerpací stanice

Benzínová čerpací stanice BORS Břeclav je umístěna v těsné blízkosti sídla společnosti. Provozní doba je nepřetržitá a nabízí se zde všechny druhy automobilových benzínů a nafty. V kiosku čerpací stanice lze nakoupit běžný sortiment olejů, provozní náplně, doplňky do vozidel a také občerstvení.

Součástí čerpací stanice je i středisko péče o vozidla, které je největším komplexem tohoto charakteru v okrese – ta spočívá v ošetření laku, plastů, kol a také interiéru vozidla. Nachází se zde i nově vybudovaný prostor na ruční mytí.

3.2.4 Divize Renault

Firma BORS Břeclav se od dubna roku 2002 stala, na základě převzetí pobočky Renault v Břeclavi od společnosti PS Klímek s. r. o., novým „Renault Partner“ pro Moravu, zabývající se prodejem vozu Renault a jejich servisem. V minulém roce zde zahájila provoz nová činnost – autopůjčovna, která nabízí pronájem vozů včetně služeb s ní spojených (dálniční poplatky, pravidelný servis, havarijní pojištění, ...).

3.2.5 Divize Sport

V roce 2003 byl v Břeclavi vybudován moderní tenisový areál BORS Club pro všechny hráče a příznivce tenisu. K dispozici jsou 3 tenisové kurty s povrchem Deco Turf. Prostředí BORS Clubu je uspořádáno i pro pořádání a zajištění firemních akcí, a to včetně občerstvení formou bufetu nebo rautu. V areálu je možno nalézt nejenom kvalitní povrch tenisových kurtů, ale i příjemné prostředí a širokou nabídku služeb: parkování s vozidly přímo v areálu, půjčování tenisových raket a míčků, prodej tenisového vybavení, dětský koutek, café bar s kabelovou TV, šatny a sociální zařízení pro muže a ženy, tenisové kurzy pro začínající tenisty a hlavně nízké ceny s ohledem na kvalitu poskytovaných služeb.

3.3 Konkurenční výhoda

3.3.1 Kvalita

Mezi hlavní konkurenční výhody společnosti patří kvalita poskytovaných služeb a všestranná péče o zákazníka s cílem uspokojit jeho potřeby a požadavky. Politika jakosti vychází z vypracované strategie společnosti (Příloha č. III.). Kontrolu této kvality zajišťuje systém managementu jakosti ISO.

První zmínky o ISO se ve společnosti objevily koncem roku 1996, kdy se vedení společnosti začalo zabývat myšlenkou, jak zkvalitnit řídicí procesy ve firmě, zvýšit konkurenceschopnost a připravit společnost na vstup do Evropské unie. A právě zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO 9000 dával kladnou odpověď na uvedené požadavky. Po splnění požadavků a úspěšném absolvování před certifikačního auditu získala společnost koncem listopadu roku 2000 certifikát jakosti pro činnosti:

- kamionová nákladní doprava
- autobusová doprava
- zasilatelství
- celní služby

V srpnu roku 2004 společnost dále absolvovala certifikační audit na obou střediscích divize Renault.

Společnost si je vědoma, že dodržování normy ISO 9001:2000 nevyřeší všechny problémy firmy a neprodá více služeb, pomůže však zavádět takový systém řízení, který sníží náklady, problémy, zajistí trvalou kvalitu služeb a pomůže přesvědčit zákazníky o kvalitě poskytovaných služeb.

3.3.2 Strategie a vize divize nákladní dopravy

Strategickými prioritami je vybudovat kvalitní vozový park, o který se budou starat kvalifikovaní, spolehliví a výkonní zaměstnanci. Zdroje vytvářené v této divizi budou trvale znovu investovány do obnovy a rozvoje vozového parku. Kvalitním a rozsáhlým vozovým parkem bude tak firma schopna zajistit poskytování lepších platebních

podmínek, dokonalejší systém řízení, snadnější přístup na nové trhy a efektivnější využívání nových technologií. Rozšiřováním svého vozového parku se společnost především snaží vyhovět svým stálým zákazníkům. Rovněž se jedná o reakci celého trhu, kdy je potřeba dopravovat zboží vozidly s maximální možnou kapacitou úložného prostoru.

(Příloha č. IV. - Vize akciové společnosti)

3.3.3 Investice do vzdělání pracovníků

Společnost si uvědomuje, že mezi hlavní konkurenční výhody moderní firmy evropského trhu patří v dnešní době lidský kapitál nebo lépe řečeno inteligentní a efektivní pracovní síla. Vedení společnosti chápe zaměstnance jako důležitou hodnotu, jako základ konkurenční výhody a podporuje tak myšlenku do investování výcvikových programů. Proto se firma rozhodla jít cestou dlouhodobých investic do manažerských výcvikových programů, školení apod. Cílem těchto aktivit je zvýšit profesní připravenost zaměstnanců, kteří jsou schopni plnit hospodářské plány a zajistit konkurenceschopnost firmy na trhu.

Výsledkem jednoho takového „týmového školení“, které mělo za úkol uvědomit si důležitost týmové spolupráce, zdokonalení se ve strategii budování vztahů a uvědomění si problémů v komunikaci, bylo vytvoření zásad týmové spolupráce a vzniklo desatero nákladní dopravy:

1. Věř v úspěch
2. Dělej s nadšením a naplno
3. Hledej řešení
4. Bojuj proti průměrnosti
5. Změň svůj postoj
6. Všechno jde, jen musíš chtít
7. Orientuj se na zákazníka
8. Buď nad věcí
9. Nehádej se
10. Pouč se z chyb druhých

Mezi strategie společnosti patří v tomto ohledu vyhledávání „talentů“ mezi vlastními pracovníky a jejich příprava na kariérní postup. Mezi výhody tohoto způsobu patří znalost zaměstnanců prostředí firmy, její organizační struktury a systému vykonávaných činností.

3.3.4 Stimulace pracovníků v nákladní dopravě

Stalo se již pravidlem, že ve společnosti BORS Břeclav probíhá každoročně po celý rok soutěž řidičů jak v osobní tak i v nákladní dopravě. Podle stanovených kritérií přidělují vedoucí středisek spolu s dispečery a technickými dispečery body a celkový počet získaných bodů pak určuje pořadí řidičů. Za nejlepší výsledky získávají řidiči prémii. Smyslem soutěže je stimulovat řidiče k úsporám provozních nákladů a pozitivní přístup k plnění pracovních úkolů.

Hodnocení řidičů má tato kritéria:

1. do soutěže jsou zařazeni řidiči, kteří najeli v daném měsíci více jak 4000 km
2. prvních deset řidičů s největší úsporou bude odměněno finanční odměnou
3. posledních pět řidičů s největší nadspotřebou nafty bude postihnuto nevyplacením prémie (zde je možnost řidiče obhájit nadspotřebu vozidla)

3.3.5 Image firmy

Barevné provedení s označením loga je typické pro všechna vozidla jak osobní tak nákladní dopravy. Tím se společnost snaží o zviditelnění na trhu. Není to jen označením na vozidlech, čím se firma prezentuje, ale i rozsáhlým sponzorstvím a propagací své firmy na navigačních tabulích. Nezanedbatelným marketingovým nástrojem je i firemní zpravodaj Kulatý stůl, který firma vydává na vlastní náklady čtyřikrát do roka. V něm informuje své zaměstnance o nejdůležitějších zprávách, které se ve firmě dějí nebo dít budou. Zpravodaj je rovněž určen pro zákazníky společnosti.

3.4 SWOT analýza nákladní dopravy společnosti BORS Břeclav a. s.

Silné stránky:

- dlouholeté zkušenosti,
- rozsáhlá paleta a komplexnost poskytovaných služeb,
- flexibilita a dobrá organizace práce,
- tradice a duševní potenciál firmy,
- vize založená na uspokojování zákazníka,
- vypracovaná strategie firmy,
- systém řízení jakosti dle ISO 9001:2000,
- splnění náročných ekologických požadavků (CEMT),
- možnost přepravy zboží podle předpisu ADR,
- vybudované technické a administrativní zázemí,
- činnost nákladní dopravy je založena na oboustranně kvalitních a dlouhodobých vztazích s renomovanými zahraničními i domácími obchodními, výrobními a spedičními firmami,
- image firmy,
- rozsáhlý vozový park (60 souprav nákladních vozidel).

Slabé stránky:

- stáří vozového parku (4,5 roku),
- jazyková vybavenost personálu,
- omezení doby jízdy, zátěže a rychlosti,
- nehodovost silniční dopravy,
- doba přepravy je závislá na hustotě silničního provozu.

Příležitosti:

- hospodářská konjunktura,
- schopnost uspokojit další zákazníky,
- vstup ČR do EU a tím získání dalších zákazníků,
- situace na trhu práce v ČR a regionu – vysoká nezaměstnanost umožňuje společnosti výběr pracovníků podle jejích požadavků,
- členství v různých organizacích, svazích a sdruženích,
- vybudování obchvatu města Břeclav – zrychlení přepravy napojením se na vysokorychlostní dálnici,
- možnost rozvoje kombinované dopravy – snížení dopadu na životní prostředí, vývoz do zemí bránících se kamionové dopravě, např. Švédsko.

Hrozby:

- konkurenti s nižšími cenami na trhu,
- rostoucí moc zákazníků,
- legislativní požadavky,
- stoupající náklady – daně a poplatky, ceny pohonných hmot, pojistné, dálniční známky atd.,
- nekvalitní silniční infrastruktura v ČR.

4 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM KONKURENCE

Cílem marketingové průzkumu, který jsem prováděla, bylo zjistit a zpracovat informace o konkurentech společnosti BORS Břeclav a na základě zjištěných údajů společnosti doporučit opatření, která by vedla ke zvýšení její konkurenční výhody na trhu.

4.1 Příprava výzkumu

Pro analýzu konkurence jsem sestavila dotazník (Příloha č. V.). Výběr otázek jsem konzultovala s referentkou marketingového útvaru Ing. Hádlíkovou. Konečná podoba dotazníku byla rozeslána vybraným firmám, v elektronické a písemné podobě.

Celkem jsem oslovila 34 firem se sídlem na jižní Moravě, Znojemsku a Zlínsku (Příloha č. VI.) jejichž seznam jsem rovněž konzultovala s Ing. Hádlíkovou. Důvod proč jsem oslovila pouze takto malý soubor byl ten, že by nebylo vhodné porovnávat společnost BORS Břeclav, která má vozový park v počtu 60 vozidel s konkurenty jejichž vozový park se sestává s méně než deseti vozidly. Proto jsem oslovila pouze takové společnosti, o kterých jsem se domnívala nebo na základě zjištěných informací věděla, že vlastní alespoň 15 vozidel. Celkem se mi navrátilo 14 dotazníků, což tvoří přibližně 41% úspěšnost návratnosti.

Seznam firem, které na dotazník odpověděly:

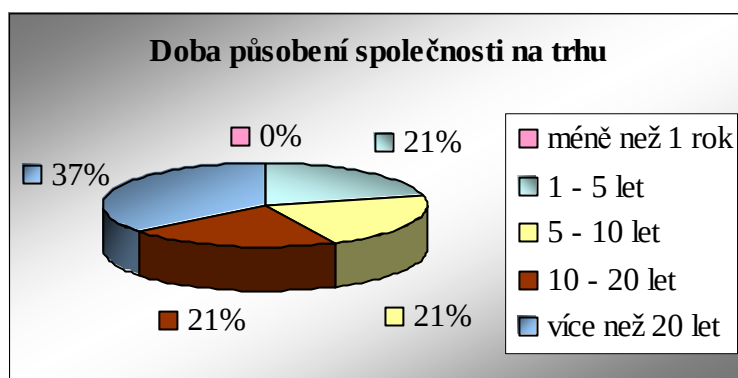
- | | |
|--|--------------------------------|
| 1. ADOSA | 8. SPETRA |
| 2. AUTODOPRAVA
PÁLAVA Brumovice s.r. o. | 9. ZP ZEMAN TRANSPORT |
| 3. ČSAD Brno – Černovice | 10. Blanka Zámečnicková |
| 4. ČSAD Hodonín | 11. Ludmila Vocetková s. r. o. |
| 5. ČSAD Kyjov | 12. RIO SPED |
| 6. ČSAD Uherské Hradiště | 13. SMANSPED |
| 7. POLYTRANS spol. s. r. o. | 14. TIBBET & BRITTEN CZ |

4.2 Vyhodnocení získaných informací

Otázka č. 1: *Jak dlouho již Vaše společnost působí na trhu?*

Tab. 1. Doba působení firem na trhu

počet let	počet firem	% podíl
méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	3	21
5 - 10 let	3	21
10 - 20 let	3	21
více než 20 let	5	37



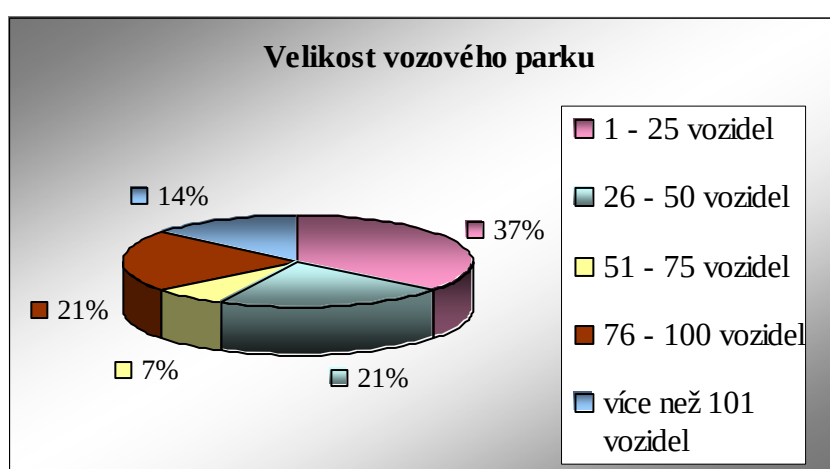
Graf 3. Doba působení společnosti na trhu

Z předcházející tabulky a grafu vyplývá, že 37 % společností působí na trhu více než 20 let. Je to pochopitelné z toho důvodu, že většina firem, které byly ochotny na dotazník odpovědět, jsou společnosti ČSAD. V dalším rozdělení můžeme vidět, že oslovené firmy působí na trhu v rozdílném časovém horizontu. Výjimku tvoří kategorie do 1 roku, kam nepatří žádná firma.

Otázka č. 2: Jaká je velikost Vašeho vozového parku?

Tab. 2. Velikost vozového parku

počet vozidel	počet firem	% podíl
1 - 25 vozidel	5	37
26 - 50 vozidel	3	21
51 - 75 vozidel	1	7
76 - 100 vozidel	3	21
více než 101 vozidel	2	14



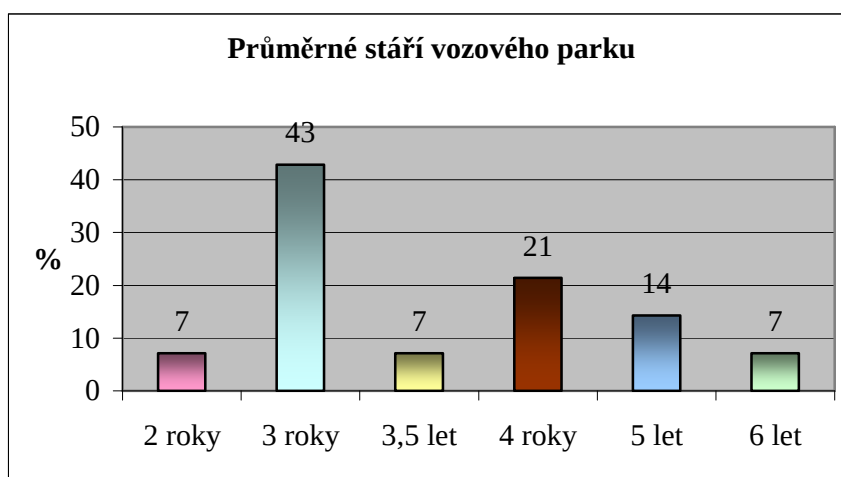
Graf 4. Velikost vozového parku

Jak lze vidět z grafu č. 4. 37 % společností vlastní vozový park s 1 – 25 vozidly. 21 % firem vlastní 26 – 50 a 76 – 100 vozidel. S více než 101 vozidly se může pochlubit 14 % společností, jedná se zejména o: ČSAD Kyjov a TIBBET & BRITTEN CZ. Čím déle společnost na trhu působí, tím má rozsáhlejší vozový park, ne vždy je to ale pravidlem. Výjimku tvoří například firma ADOSA, která sice působí na trhu více než 20 let avšak velikost jejího vozového parku je pouze 1 – 25 vozidel. Důvod může být především ten, že stejně jako společnost BORS Břeclav se firmy zabývají i jinými činnostmi, například autobusovou dopravou.

Otázka č. 3: *Průměrné stáří vozového parku*

Tab. 3. *Průměrné stáří vozového parku*

počet let	počet firem	% podíl
2 roky	1	7
3 roky	6	43
3,5 let	1	7
4 roky	3	21
5 let	2	14
6 let	1	7



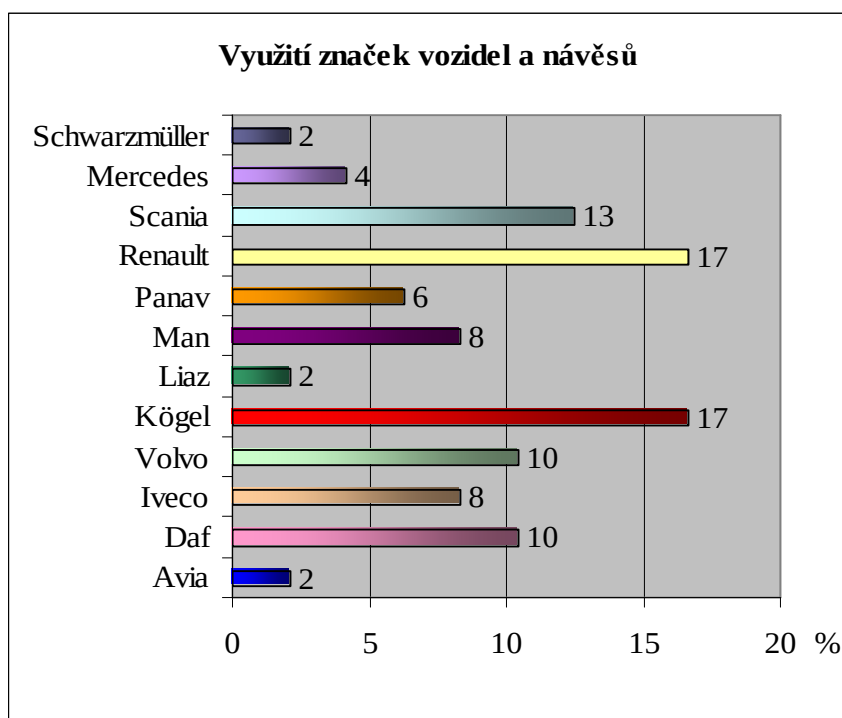
Graf 5. *Průměrné stáří vozového parku*

Jak můžeme vyčíst z grafu č. 5 u 43 % firem je průměrné stáří vozového parku 3 roky. Na druhém místě jsou firmy se 4-letým vozovým parkem a dále pak následuje průměrné stáří 5 let. Nejhorší v tomto hodnocení dopadla společnost ČSAD Kyjov s šestiletým vozovým parkem. Nejlépe naopak firma SMANSPED, která svůj vozový park obnovuje každé 2 roky.

Otázka č. 4: Jaké značky vozidel a návěsů využíváte?

Tab. 4. Využívané značky vozidel a návěsů

značky	počet firem	% podíl
Avia	1	2
Daf	5	10
Iveco	4	8
Volvo	5	10
Kögel	8	17
Liaz	1	2
Man	4	8
Panav	3	6
Renault	8	17
Scania	6	13
Mercedes	2	4
Schwarzmüller	1	2



Graf 6. Využití značek vozidel a návěsů

K nejvíce využívaným značkám vozidel a návěsů patří se 17 % Renault a Kögel, dále pak se 13 % značka Scania, s 10 % Volvo a DAF. Jak je vidět z grafu č. 6. jedná se o individuální záležitost každé firmy, které značky preferuje.

Otázka č. 5.: Specializujete se i na zahraniční země?

Tab. 5. Specializace na zahraniční země

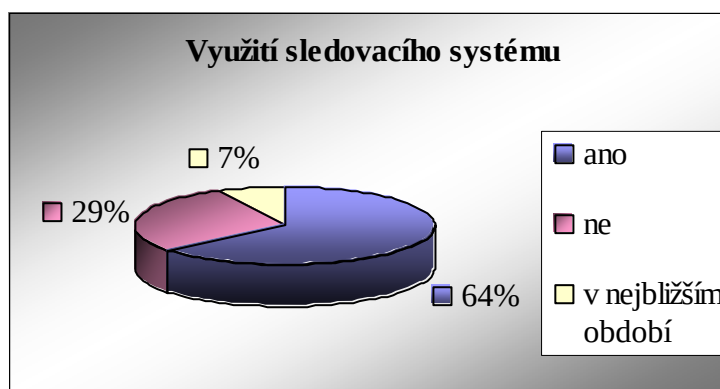
	počet firem	% podíl
ano	14	100
ne	0	0

Ani jedna z oslovených firem neuvedla, že by provozovala nákladní dopravu pouze na území České republiky. Většina společností poskytuje své služby na území celé EU, nejvíce se však zaměřují na státy jako Francie, Itálie, Německo, Nizozemsko, Rakousko, Španělsko a Velkou Británii. Společnosti se zaměřují také na země jako jsou Irsko, Rumunsko a země Bálkánů.

Otázka č. 6.: Využíváte sledovacího systému?

Tab. 6. Sledovací systém

	počet firem	% podíl
ano	9	64
ne	4	29
v nejbližším období	1	7



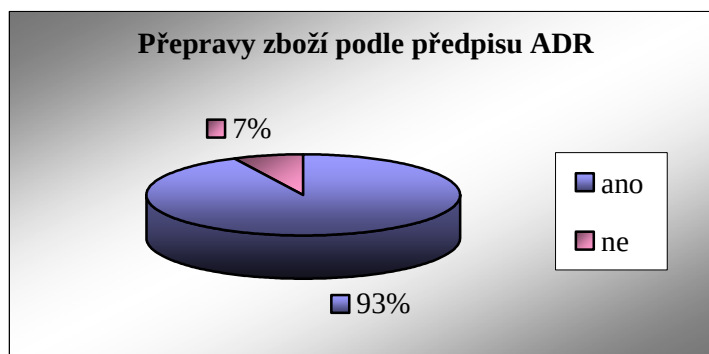
Graf 7. Využití sledovacího systému

Sledovací systém (GPS) využívá 64 % dotázaných firem, 29 % ho nevyužívá a pouze 7 % uvažuje o jeho zavedení v nejbližším období, jmenovitě se jedná o firmu POLYTRANS spol. s r. o. Nemůžeme říci, že by vysoká pořizovací cena sledovacího zařízení měla vliv na vybavenost vozového parku. Tento systém vlastní jak malé, tak i velké společnosti.

Otázka č. 7: Zajišťujete přepravy zboží podle předpisu ADR?

Tab. 7. Přepravy podle předpisu ADR

	počet firem	% podíl
ano	13	93
ne	1	7



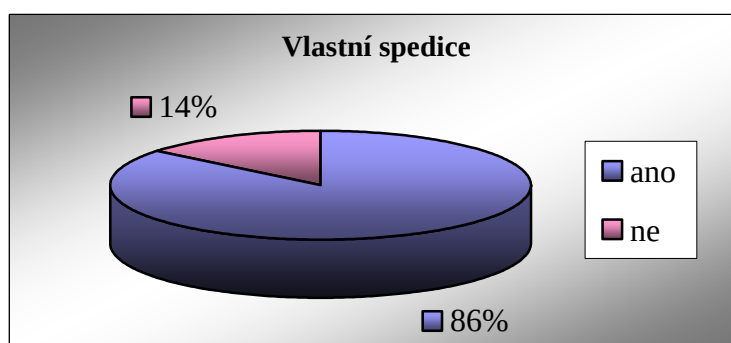
Graf 8. Přepravy zboží podle předpisu ADR

Přepravy nebezpečného zboží zajišťuje 93 % oslovených firem, 7 % což tvoří jednu dopravní společnost tuto službu neposkytuje, jedná se o ZP ZEMAN TRANSPORT. Tento druh přepravy se u dopravních firem stává standardní poskytovanou službou.

Otázka č. 8: Má Vaše firma vlastní spedici?

Tab. 8. Vlastní spedice

	počet firem	% podíl
ano	12	86
ne	2	14



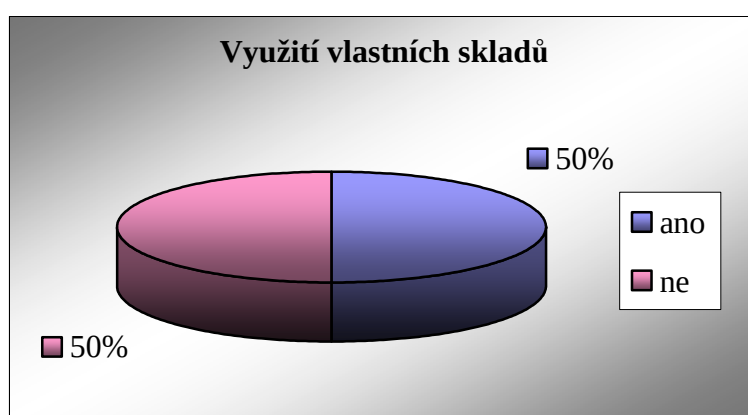
Graf 9. Vlastní spedice

Možnost poskytnutí služeb vlastní spedice nenabízí pouze 14 % firem: ADOSA a AUTODOPRAVA PÁLAVA Brumovice spol. s r. o.

Otázka č. 9: Umožňujete využití vlastních skladů?

Tab. 9. Vlastní sklady

	počet firem	% podíl
ano	7	50
ne	7	50



Graf 10. Využití vlastních skladů

Rovných 50 % dopravních firem nabízí svým zákazníkům využití firemních skladů, které se nacházejí buď v bezprostřední blízkosti společnosti nebo na jiném místě. Tuto službu neposkytují spíše menší společnosti. Podotázka měla zjistit rozlohu skladů v m². Na ni reagovalo 71 % firem vlastnících sklady. A to:

ČSAD Brno – Černovice – 4 000 m²

ČSAD Hodonín – 36 100 m²

ČSAD Kyjov – 500 m²

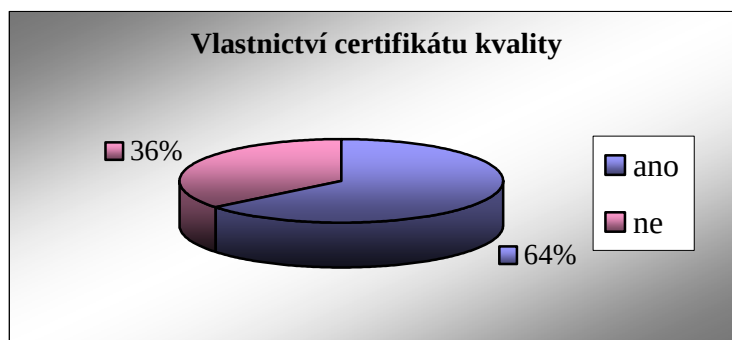
SPETRA – 800 m²

TIBBET & BRITTEN CZ – 63 000 m²

Otázka č. 10.: Jste držitelé certifikátu kvality podle normy ISO?

Tab. 10. Norma ISO

	počet firem	% podíl
ano	9	64
ne	5	36



Graf 11. Vlastnictví certifikátu kvality

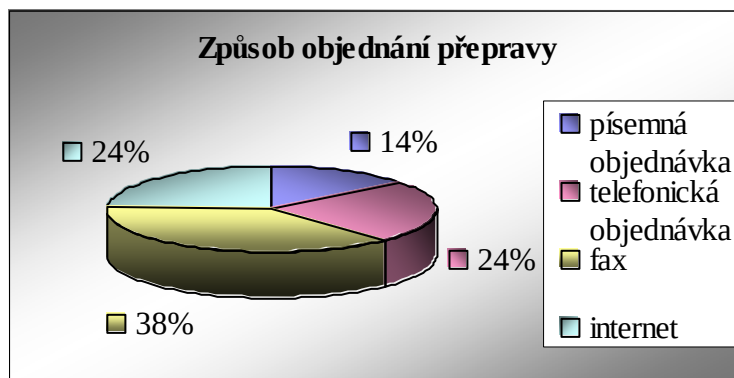
Z grafu č. 11. můžeme zjistit, že 64 % dotázaných firem splňují podmínky ISO, zbývajících 36 % tento certifikát kvality nevlastní. Také u této otázky je vlastnictví certifikátu přímo úměrné velikosti firmy, pro společnosti s rozsáhlým vozovým parkem je splnění norem ISO samozřejmostí.

Jedná se o tyto získané certifikáty kvality: ISO 9001:2001, ISO 9001:2000, ISO 9002, ISO 9001 a 14 001.

Otázka č. 11: Který způsob objednání přepravy ve Vaší firmě převažuje?

Tab. 11. Způsob objednání přepravy

způsob objednání	počet firem	% podíl
písemná objednávka	3	14
telefonická objednávka	5	24
fax	8	38
internet	5	24



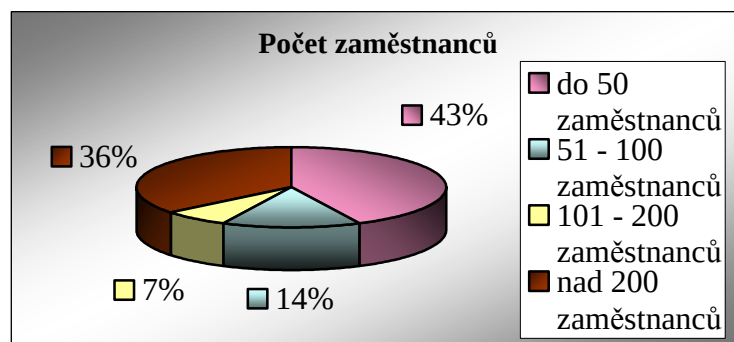
Graf 12. Způsob objednání přepravy

Na tuto otázku 38 % společností odpovědělo, že převažující způsob objednání přepravy se děje prostřednictvím faxu, na dalším místě se tak děje prostřednictvím telefonické objednávky a internetu. Nejneoblíbenějším způsobem je objednávka písemná, kterou využívá 14 % firem.

Otázka č. 12: Počet zaměstnanců

Tab. 12. Počet zaměstnanců

počet zaměstnanců	počet firem	% podíl
do 50 zaměstnanců	6	43
51 - 100 zaměstnanců	2	14
101 - 200 zaměstnanců	1	7
nad 200 zaměstnanců	5	36



Graf 13. Počet zaměstnanců

Z grafu č. 13. je patrné, že 43 % společností zaměstnává do 50 pracovníků, dalších 36 % poskytuje pracovní místa nad 200 svým zaměstnancům. Zde se jedná především o firmy ČSAD, které působí na trhu již několik desítek let. I tady platí pravidlo, že čím

rozsáhlejším vozovým parkem společnost disponuje a poskytuje rozmanitější služby, tím více potřebuje zaměstnanců.

4.3 Interpretace výsledků

Pomocí dotazníkové šetření jsem se pokusila porovnat společnost BORS Břeclav s jejími současnými konkurenty na trhu.

Mezi první konkurenční výhodou společnosti patří dlouholeté působení na dopravním trhu, stejně jako mnohé další firmy nesoucí název ČSAD. Tyto společnosti poskytují širokou paletu služeb, proto je potřeba nabízené služby neustále rozvíjet a přesvědčit tak své zákazníky o komplexnosti nabídky.

Není samozřejmě důležité jak rozsáhlý vozový park konkurence vlastní, ale spíše jaký komfort služeb zabezpečuje. Společnost, která disponuje jen 20 vozidly může být stejně úspěšná jako společnost vlastnící 100 vozidel. Dokonce výhodou pro menší společnost může být to, že je schopná častěji obnovovat svůj vozový park. To je také problémem firmy BORS Břeclav, při současné kapacitě 60 souprav nákladních vozidel a průměrným stářím vozového parku 4,5 let, je jen velmi obtížné financovat tuto obnovu. Proto se firma snaží snižovat toto stáří alespoň postupně, což se jí také daří. Je velmi důležité, aby společnost BORS Břeclav nezapomínala sledovat chování svých menších konkurentů.

V dnešní době se už téměř nepovažuje za konkurenční výhodou jestliže společnost nabízí mezinárodní přepravu, je to již samozřejmostí. Jestliže je ale ochotná přepravit zboží do nejrozličnějších zemí, stává se to pro ni dobrou vizitkou, navíc pokud může zajistit přepravu i nebezpečného zboží.

Společnost si také uvědomuje, že lepší konkurenční postavení by získala kdyby svá vozidla vybavila systémem GPS, který by umožnil jejím zákazníkům mít své zboží neustále pod kontrolou. Tento systém hodlá také v nejbližší době zavádět, problém je ale v tom, že sledovací systém není levnou záležitostí a tak společnost nebude moci vybavit všechny svá vozidla. Zavádění bude tedy postupné.

5 NÁVRHY NA DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenční schopnost podniku a na základě této analýzy vypracovat doporučení k jejímu zvýšení. Proto na tomto místě navrhu opatření, u kterých jsem přesvědčena, že firmě napomohou v boji s konkurencí.

5.1 Vybavení vozidel systémem GPS

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že k záporům společnosti patří nevybavenost svých vozidel sledovacím systémem. Jestliže by se firma nesnažila tento systém nakoupit, mohla by postupem času o své zákazníky přijít v důsledku jejich stále rostoucích požadavků na kvalitu poskytovaných služeb. Jedná se o elektronický systém, dávající přehled o pohybu vozidla a přesný přehled o činnosti zaměstnanců, jezdících s těmito vozy.

Nákladová analýza:

Cena tohoto systému se pohybuje v rozmezí od 15 000 do 25 000 Kč. Záleží samozřejmě na požadavcích odběratele tohoto druhu zboží. Aktivace tohoto systému vyžaduje zhruba 1 500 Kč.

Riziková analýza:

Riziko spočívá v neschopnosti vybavit všechny vozidla společnosti a nezájem zákazníků o tento druh služby.

5.2 Zviditelnění nákladní dopravy

Rozdíly mezi firmou BORS Břeclav a ostatními konkurenčními dopravními firmami jsou nepatrné. V dnešní době velmi záleží na tom jak je daná firma schopna získat a udržet si své zákazníky. Podnik vynakládá značné finanční prostředky na propagaci společnosti jako celku. Je prezentována na navigačních tabulích, poskytuje sponzorství atd. Většinou je ale tato komunikace zaměřená na společnost jako celek. V podvědomí široké veřejnosti je známá především poskytováním služby autobusové dopravy. Přitom se však nákladní doprava podílí 37 % na dosahovaném obratu a její význam pro firmu je velmi důležitý. Proto by společnost měla zvážit samostatnou prezentaci této divize, kde by informovala

veřejnost o komplexnosti poskytovaných služeb. Zviditelnit tuto divizi by mohla pomocí rádií, tisku a informačních tabulí.

Reklama v rádiích:

Reklama v rádiích představuje účinnou a z hlediska ceny levnou volbu v oblasti marketingové komunikace. Její přednosti spočívají v podstatně nižších nákladech za reklamní vysílací čas než v televizi. Další výhodou je její široký dosah, zastihne posluchače kdekoli během celého dne a umožní přesné oslovení vybrané cílové skupiny zákazníků a četné opakování spotu.

Nákladová analýza:

Výroba spotu se pohybuje od 3 000 do 7 000 Kč. Cena je závislá na jeho délce. Pokud je vysílaný spot delší než 30 sekund přepočte se příslušným koeficientem. V následující tabulce jsou uvedeny ceny za 30 sekund celostátního vysílání, ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH:

Tab. 13. Ceny celostátního reklamního vysílání v rádiích [23]

Rádio	0-6 hod.	6-7 hod.	7-9 hod.	9-12 hod.	12-15 hod.	15-18 hod.	18-19 hod.	19-22 hod.	22-24 hod.
Frekvence 1	1 100	8 400	18 100	18 500	11 500	10 500	7 000	2 640	1 650
Evropa 2	1 100	7 260	11 660	11 660	8 360	8 580	5 830	2 200	1 650
Rádio Impuls	1 090	8 611	17 700	17 700	11 000	12 000	7 500	3 597	2 180

Tab. 14. Tarify pro jiné formáty [23]

Délka spotu	10"	15"	20"	25"	35"	40"	45"	50"	55"	60"
Koeficient	0,6	0,7	0,8	0,9	1,2	1,4	1,5	1,7	1,85	2,0

Podstatně levnější je možnost reklamního vysílání v uvedených rádiích, ale v regionálních odpojeních. V tab. č. 15. jsou uvedeny ceny za 30 sekund vysílání reklamního spotu v regionu Jižní Moravy, tarify pro jiné formátování jsou stejné jako u celostátního vysílání. Ceny jsou uvedené v Kč, bez DPH:

Tab. 15. Ceny reklamního vysílání v rádiích v regionu Jižní Moravy [23]

Rádio	0–6 hod.	6–9 hod.	9–12 hod.	12–15 hod.	15–19 hod.	19–20 hod.	20–22 hod.	22–24 hod.
Frekvence 1	100	2 100	2 100	1 400	1 400	300	150	100
Evropa 2	200	650	700	400	550	350	250	200
Rádio Impuls	200	2 100	2 100	1 500	1 600	550	450	350

Riziková analýza:

Riziko spočívá v nízké pozornosti v době vysílání reklamního spotu u cílové skupiny zákazníků, v krátké době působení a v pouhé zvukové prezentaci.

Reklama v tisku:

Na Břeclavsku se nachází spousta významných týdeníků, které poskytují firmám možnost reklamy a propagace formou firemního loga na vybraném místě a straně. Nabídka je pro firmu výhodná zejména proto, že se čtenáři dozvědí o nabízených službách a společnost se tak může pravidelně zviditelnit v celém okrese Břeclav. Mezi ně patří například týdeník Břeclavsko, Moravský Jih nebo Nový život.

Nákladová analýza:

Základní cena plošné inzerce v týdeníku Moravský Jih je 7 Kč za 1 mm/1 sloupce. Dále se cena odvíjí za počet opakování reklamy (sleva od 7 do 30 % v závislosti na počtu), požadovaných přírážek (doplňkové barvy - 20 %, exkluzivity na stránce – 100 %, požadovaného umístění na stránce – 20%, inzerát na textové stránce – 50 %) a umístění loga firmy (dolní polovina titulní strany – 100 %, horní polovina titulní strany – 200 %, vedle hlavičky – 1 800 Kč). Na tomto místě uvádím informativní ceny (ceny jsou bez 22 % DPH) inzerce a slevy za opakování:

Tab. 16. Ceny inzerce v týdeníku Moravský Jih [20]

Velikost	Cena
1/16 strany (87 x 61 mm)	854 Kč
1/8 strany (132 x 94 mm)	1 857 Kč
1/4 strany (132 x 191 mm)	3 610 Kč
1/2 strany (269 x 191 mm)	6 819 Kč
celá strana (269 x 387 mm)	13 816 Kč

Tab. 17. Slevy za opakování v týdeníku
Moravský Jih [20]

3 - 5 x	7,5% + 1x bonus
6 - 10 x	12,5% + 2x bonus
11 - 15 x	17,5% + 3x bonus
16 - 25 x	25% + 4x bonus
26 a více	30% + 5x bonus

Dalším velmi významným umístěním reklamy je týdeník dopravy a logistiky Dopravní noviny. Zájemcům o prezentaci nabízí možnost inzerce jak v běžných číslech tak v číslech obsahujících speciální přílohu. I zde je cena závislá na rozměru inzerátu a počtu opakování. 1 mm černobílého sloupce u plošné inzerce stojí 45 Kč (5 sloupců, šířka sloupce 51 mm, výška sloupce 380 mm) a u řádkové inzerce (1 sloupec, řádka cca 36 znaků) 1 řádka 140 Kč. Cena je oproti běžným týdeníkům podstatně vyšší, nutno si ale uvědomit, že se jedná o noviny určené speciálně především pro čtenáře dopravních a spedičních firem, tudíž pro přesně vymezený segment, který právě společnost BORS Břeclav zajímá. V následujících tabulkách jsou zobrazeny ceny plošné inzerce (ceny jsou bez DPH) a slevy při opakování inzerátu ve více číslech:

Tab. 18. Ceny plošné inzerce v Dopravních novinách [21]

Rozměr	ČB	černá + 1 barva	plnobarevná
1/1	56 800 Kč	64 000 Kč	89 000 Kč
2/3	40 750 Kč	50 450 Kč	63 850 Kč
1/2	32 300 Kč	37 850 Kč	52 900 Kč
1/3	22 650 Kč	27 200 Kč	34 000 Kč
1/4	17 000 Kč	19 900 Kč	26 750 Kč
1/8	8 400 Kč	11 200 Kč	16 850 Kč

Tab. 19. Slevy při opakování téhož
inzerátu v Dopravních novinách [21]

3 - 5 opakování	5%
6 - 10 opakování	10%
11 - 16 opakování	15%
17 - 24 opakování	20%

25 a více	25%
-----------	-----

Riziková analýza:

Špatný výběr týdeníku a s tím související neupoutání pozornosti čtenářů. Dalším faktorem může být nenávratnost vložených finančních prostředků.

5.3 Účast na veletrzích a výstavách

Účast na mezinárodních veletrzích a výstavách dopravy a logistiky se v poslední době řadí mezi významné aktivity. Zde může firma prezentovat svou nabídku služeb, hledat nové obchodní kontakty, získávat nové odborné poznatky a také osobní kontakty. Věřím, že pravidelná účast na mezinárodním veletrhu dopravy a logistiky TRANSPORT A LOGISTIKA, který se koná každé 2 roky v Brně (tento rok 3. – 7. října 2005), by společností přinesla mnohá pozitiva a vytvořila společnosti dobrou image. Navíc předností tohoto veletrhu je to, že se koná pouhých 60 km od sídla společnosti.

Vybraná skupina veletrhů, které se pořádají v Evropě v pravidelných intervalech je uvedena v následující tabulce:

Tab. 20. Přehled nejvýznamnějších veletrhů logistiky a dopravy v Evropě
[Řezníček, Šaradín 12, s. 114]

Název veletrhu	Země	Místo	Periodicita
EUROTECH	B	Brusel	2 roky
MATEXPO	B	Kotrijk	2 roky
FREIGHT SHOW	NL	Rotterdam	2 roky
LOGISTIKA + konf.	NL	Utrecht	3 roky
FINLOG	FIN	Tampere	2 roky
TRANSPORT	DK	Heming	2 roky
EQUIPORT	F	Le Havre	každoročně
MANUTENTION	F	Paříž	2 roky
SITL	F	Paříž	každoročně
RAILTEX	GB	Londýn	2 roky
INFRARAIL	GB	Manchester	2 roky
MEDITERTRANS	I	Neapol	každoročně
TRANSADRIA	I	Ravenna	každoročně
INTERLIFT	D	Ausburg	2 roky
EUROCARGO	D	Stuttgart-Düsseldorf	každoročně
TRANSPORT	D	Mnichov	3 roky

TRANSRUSSIA	RUS	Moskva	každoročně
LOGITRANS	E	Madrid	2 roky
INTRAMA + CENETRA	CZ	Brno	každoročně
TRANSPORT + LOGISTIC	S	Götenberg	2 roky

Nákladová analýza:

Nájemné za vystavenou plochu, na veletrhu TRANSPORT a LOGISTIKA, se odvíjí od atraktivnosti místa stánku a od data, ke kterému si plochu sjednáváme. Nájemné za včasnou rezervaci místa se pohybuje od 2 000 do 4 000 Kč. K této částce musíme ještě přičíst poplatek za registraci, který je stanoven na 8 000 Kč. Za každého dalšího spolu vystavovatele zaplatíme rovněž 8 000 Kč. Pokud chceme využít volných stran, zaplatíme za ně přírážky: rohový stánek + 30 %, U-stánek + 40 % a ostrovní stánek + 60 %.

Riziková analýza:

Riziko může spočívat ve špatném výběru veletrhu a umístění stánku, špatné prezentaci společnosti a nenavrácení vložených finančních prostředků.

5.4 Jazykové kurzy

Jedno z dalších doporučení pro firmu je jazykové vzdělávání svých pracovníků v podobě firemního jazykového kurzu. Společnost BORS Břeclav má své klienty nejen na území České republiky, ale provádí také dopravu do nejrůznějších zemí. Je proto velmi důležité, aby především dispečeři nákladní dopravy byli dostatečně jazykově vybaveni při sjednávání zakázek. Uvědomuji si, že pracovní doba dispečerů je náročná a dobrovolný zájem ze strany těchto zaměstnanců nebude asi příliš vysoký, je proto nezbytné především jejich správné motivování a délku a čas vyučovacích hodin přizpůsobit jejich přáním.

Efektivní by bylo vybrat si takovou agenturu, která je ochotná poskytovat hodiny přímo v sídle společnosti BORS Břeclav a její nabídka by byla individuálně upravena tak, aby vyhovovala potřebám a možnostem podniku. Jedna z mnoha firem, která tuto službu poskytuje a byla by ochotná do Břeclavi přijíždět, je společnost Albion jazyková a vzdělávací agentura s. r. o. se sídlem v Brně.

Nákladová analýza:

Cena těchto kurzů se pohybuje od 320 do 590 Kč včetně DPH za jednu vyučovací hodinu. Záleží samozřejmě na smluvních podmínkách.

Riziková analýza:

Neochota zaměstnanců účastnit se tohoto vzdělávacího programu. Nezlepšení se stavu jazykových schopností pracovníků po skončení kurzu vzhledem k vynaloženým prostředkům.

5.5 Kombinovaná doprava

Požadavky zákazníků jsou jasné: spolehlivost, krátká přepravní doba a to vše za přijatelnou cenu. Jestliže firma tyto požadavky nesplní, nenajde na trhu uplatnění. Současným trendem a cílem dopravní politiky je zavádění kombinované dopravy, která je šetrnější k životnímu prostředí. Jedná se o takový druh přepravy zboží, kdy začátek a cíl cesty je uskutečňován pomocí nákladní dopravy a ve zbývajícím úseku je přeprava zajišťována pomocí železnice, po vodní cestě nebo moři.

Důvodem, proč by měla firma zavést právě tento druh přepravy je především v zavedení mytného na rakouských a německých dálnicích a taktéž rostoucí obchod mezi východem a západem Evropy realizované kamiony. Hlavním přínosem pro klienty společnosti byla rychlost vykonané dopravy a její relativně vyšší bezpečnost.

Nákladová analýza:

Kombinovaná doprava vyžaduje vybavení společnosti spolehlivými prostředky spojení, specializaci vozového parku a je náročná na dobrou organizaci i na dobrý technický stav dopravních a přepravních prostředků. S tím souvisí vysoké náklady na zavedení této služby do činnosti společnosti.

Riziková analýza:

Nezájem o tento druh přepravy ze strany zákazníků a neschopnost organizace zavést tuto službu, poškození zboží při nakládce a vykládce a časové prodlevy s nimi spojené.

5.6 Zavedení systému CRM

Významnou změnou ve společnosti by se stalo zavedení systému CRM. Jedná se o cílenou a smysluplnou komunikaci se zákazníky. Usnadňuje kontakt, pomáhá získat a třídit informace a zejména zvýšit efektivitu péče o zákazníky. Tato komunikace by byla zajištěna vhodnou technologií (softwarem), jehož výběr by záležel od tvorby strategie a cílů podnikové koncepce. Základem tohoto systému je zřízení kontaktního centra, které je jediným přístupovým bodem zákazníků do firmy. Operátor by měl za úkol zaznamenat každý kontakt se zákazníkem a zároveň by měl vždy k dispozici všechna data, která se týkají zákazníka. Zavedení systému CRM by pro společnost BORS Břeclav znamenalo především významné odlišení se od konkurence, vylepšení image, bezproblémový průběh obchodních procesů a spoustu dalších výhod.

Nákladová analýza:

Zavádění CRM je poměrně velmi nákladnou záležitostí, cena se odvíjí od jeho rozsahu, tzn.: počet uživatelů, cen licence, přídatných zařízení, instalaci, zaškolení obsluhy, integrace dat apod. Cenová nabídka se proto pohybuje od desítek tisíc za licenci až do výše milionů Kč, záleží na požadavcích odběratele tohoto produktu.

Riziková analýza:

Neúspěch může spočívat v chápání CRM jen jako „softwaru“ a nepochopení tak ze strany zaměstnanců a managementu firmy o propojení tohoto systému do všech činností společnosti. Dalším důvodem neúspěchu je odmítnutí zaměstnanců seznámit se s novou technologií. Zákazníci nebudou mít jasnou představu, co se od nich bude očekávat.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat konkurenci společnosti BORS Břeclav a. s. a na základě těchto výsledků doporučit opatření, která by napomohla ke zvýšení její konkurenční schopnosti a konkurenčních výhod. Firma sídlí v Břeclavi a zabývá se poskytováním služeb v oblasti osobní dopravy, nákladní dopravy, celních služeb, provozováním čerpací stanice, autosalonu Renault a sportovního klubu. Mým úkolem bylo zaměřit se především na divizi nákladní dopravy.

V první části mé práce jsem shrnula teoretické poznatky v oblasti vymezení pojmů konkurence, konkurenční prostředí a dosažení konkurenčních výhod. Považovala jsem také za důležité přiblížit problematiku dopravy a služeb.

V praktické části jsem nejdříve představila společnost BORS Břeclav a. s., přiblížila její historii, současnost a sortiment poskytovaných služeb. Vymezila její konkurenční výhody a provedla SWOT analýzu. K provedení analýzy konkurence jsem využila dotazníkového průzkumu. Z provedeného šetření vyplynulo, že rozdíly mezi podniky poskytující služby nákladní dopravy jsou nepatrné a proto velmi záleží na kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb, udržení dobrých vztahů se zákazníky a dobrého jména společnosti.

Firma BORS Břeclav je velmi úspěšným podnikem, který prozatím nemá žádné problémy uplatnit se na dopravním trhu. I přesto jsem si však dovolila doporučit pro firmu řadu opatření, o kterých jsem přesvědčena, že pomohou ke zvýšení její konkurenční výhody a upevnit pozici na trhu.

Společnost by měla vybavit svá vozidla sledovacím systémem GPS, který již řada konkurenčních firem vlastní. Druhým doporučením je zviditelnění služeb nákladní dopravy, jakožto významné činnosti společnosti, prostřednictvím reklamy v tisku, rádiu a velkoplošných ploch.

Aktivní účast na veletrzích a výstavách by firmě přinesla spoustu zajímavých informací, obchodních příležitostí a zviditelnění na přepravním trhu.

V dnešní době a především vstupem České republiky do EU je nezbytností zaměstnávat pracovníky s jazykovými schopnostmi a umožnit jim navštěvovat speciální jazykové kurzy, které jsou důležité zejména pro dispečery nákladní dopravy, kteří přicházejí do styku se zahraničními zákazníky.

Návrhem zavedení služby kombinované dopravy jsem chtěla poukázat na dopravní politiku země a EU, která se snaží chránit životní prostředí a podpořit vodní a železniční dopravu.

Poslední mé doporučení má podobu implementace systému CRM, který by umožňoval individuální přístup k zákazníkům a významně tak odlišil podnik od konkurence.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 1. vydání. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Praha: RADIX, spol. s. r. o., 2001. 1. vydání. 284 s. ISBN 80-86031-31-4.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (1)*. Praha: RADIX, spol. s. r. o., 2002. 1. vydání. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, a. s., 2003. 1. vydání. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 2. rozš. vydání. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka – Kvalita služeb*. Přel: Toman, P., Novotný, P. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1994. 1. vydání. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- [7] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. bez vydání. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] KOTLER, P. *Marketing od A do Z – Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. 1. vydání. ISBN 80-7261-082-1.
- [9] PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. 1. vydání. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, a. s., r. neuveden. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 1998. 1. vydání. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [12] ŘEZNÍČEK, B., ŠARADÍN, P. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2001. 1. vydání. 200 s. ISBN 80-247-0051-4.
- [13] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 1. vydání. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

- [14] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK, V., *Základy marketingu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 4 nezměněné vydání. 101 s. ISBN 80-7318-01-4.
- [15] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. 1. vydání. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Seriálová literatura:

- [16] SCHMEIDLER, K., PEŠÁK, A. Environmentální dopad dopravní politiky České republiky. *Eko – ekologie a společnost*, ČNTL, spol. s r. o., 2005, roč. XVI, č. 1, str. 10-12, ISSN 1210-4728.

Internetové zdroje:

- [17] <http://node1.bvv.cz/translog>, internetové stránky veletrhu TRANSPORT a LOGISTIKA [online]. [citace 2005-04-16]. Dostupné z:
<<http://node0.bvv.cz/i2000/Akce/b-tra.nsf/WWWAllPDocsID/VJEK-693BSJ?OpenDocument&LANG=CZ&NAV=1&ID=0>>
- [18] <http://www.autoawacs.com>, internetové stránky společnosti Autoawacs Bohemia s.r.o. poskytující satelitní monitorovací a střežící systém [online]. [citace 2005-04-17]. Dostupné z:
<<http://www.autoawacs.com/cz/ceny-cz1.htm>>
- [19] <http://www.navigacegps.cz>, internetové stránky firmy NAVISAT Stadler s. r. o., poskytovatele satelitních služeb [online]. [citace 2005-04-17]. Dostupné z:
<<http://www.navigacegps.cz/cenik.asp?intTabulka=64>>
- [20] <http://www.breclav.info/moravskyjih/index.htm>, internetové stránky týdeníku Moravský Jih [online]. [citace 2005-04-26]. Dostupné z:
<<http://www.breclav.info/moravskyjih/inzera.htm>>
- [21] <http://www.dnoviny.cz>, internetové stránky Dopravních Novin [online]. [citace 2005-04-26]. Dostupné z:
<<http://www.dnoviny.cz/?page=3&mode=2>>

- [22] <http://www.jazykyalbion.cz>, internetové stránky jazykové a vzdělávací agentury Albion s. r. o. [online]. [citace 2005-04-27]. Dostupné z:
<<http://www.jazykyalbion.cz/main.php?id=seznam&typ=kurzy&zeme=04pk&vr=a&sp=5c>>
- [23] <http://www.rrm.cz>, internetové stránky společnosti Regie Radio Music, poskytující mediální a obchodní zastoupení na rozhlasovém trhu [online]. [citace 2005-05-07]. Dostupné z:
<<http://www.rrm.cz/noflash/default.asp?m=2&pageId=&id=>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (European Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road)
CEMT	Konference evropských ministrů dopravy (Conférence Européenne des Ministries des Transports)
CRM	Správa/řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)
CÚ	Celní úřad
ČESMAD BOHEMIA	Sdružení českých automobilových dopravců (dříve Sdružení československých mezinárodních automobilových dopravců)
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
EU	Evropská unie
GPS	Monitorovací a střežící systém, umožňuje přehled o pohybu mobilních prostředků na kterémkoliv místě planety a jejich možnost aktivního zjištění okamžité polohy pomocí geostacionárních družic, obklopujících planetu (Global Position System)
INTRASTAT	Statistický systém pro sledování pohybu zboží mezi členskými státy EU při vnitrounijním obchodu, který vychází z měsíčních výkazů vyplňovaných zpravodajskými jednotkami
ISO	Systém řízení jakosti (International Standard Organisation)
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kontinuum čtyř vlastností služeb [9, s. 17]	13
Obr. 2. Grafické definování pojmů konkurence a konkurenční prostředí v časoprostorové funkční závislosti [Čichovský 3, s. 14]	17
Obr. 3. Marketingové prostředí podniku [Horáková 5, s. 41]	18
Obr. 4. Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví [Kotler 10, s. 23]	25

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Doba působení firem na trhu	43
Tab. 2. Velikost vozového parku	44
Tab. 3. Průměrné stáří vozového parku	45
Tab. 4. Využívané značky vozidel a návěsů	46
Tab. 5. Specializace na zahraniční země	47
Tab. 6. Sledovací systém	47
Tab. 7. Převazy podle předpisu ADR.....	48
Tab. 8. Vlastní expedice.....	48
Tab. 9. Vlastní sklady	49
Tab. 10. Norma ISO	50
Tab. 11. Způsob objednání přepravy	50
Tab. 12. Počet zaměstnanců.....	51
Tab. 13. Ceny celostátního reklamního vysílání v rádiích [23].....	54
Tab. 14. Tarify pro jiné formáty [23].....	54
Tab. 15. Ceny reklamního vysílání v rádiích v regionu Jižní Moravy [23].....	55
Tab. 16. Ceny inzerce v týdeníku Moravský Jih [20].....	55
Tab. 17. Slevy za opakování v týdeníku Moravský Jih [20]	56
Tab. 18. Ceny plošné inzerce v Dopravních novinách [21].....	56
Tab. 19. Slevy při opakování téhož inzerátu v Dopravních novinách [21]	56
Tab. 20. Přehled nejvýznamnějších veletrhů logistiky a dopravy v Evropě [Řezníček, Šaradín 12, s. 114]	57

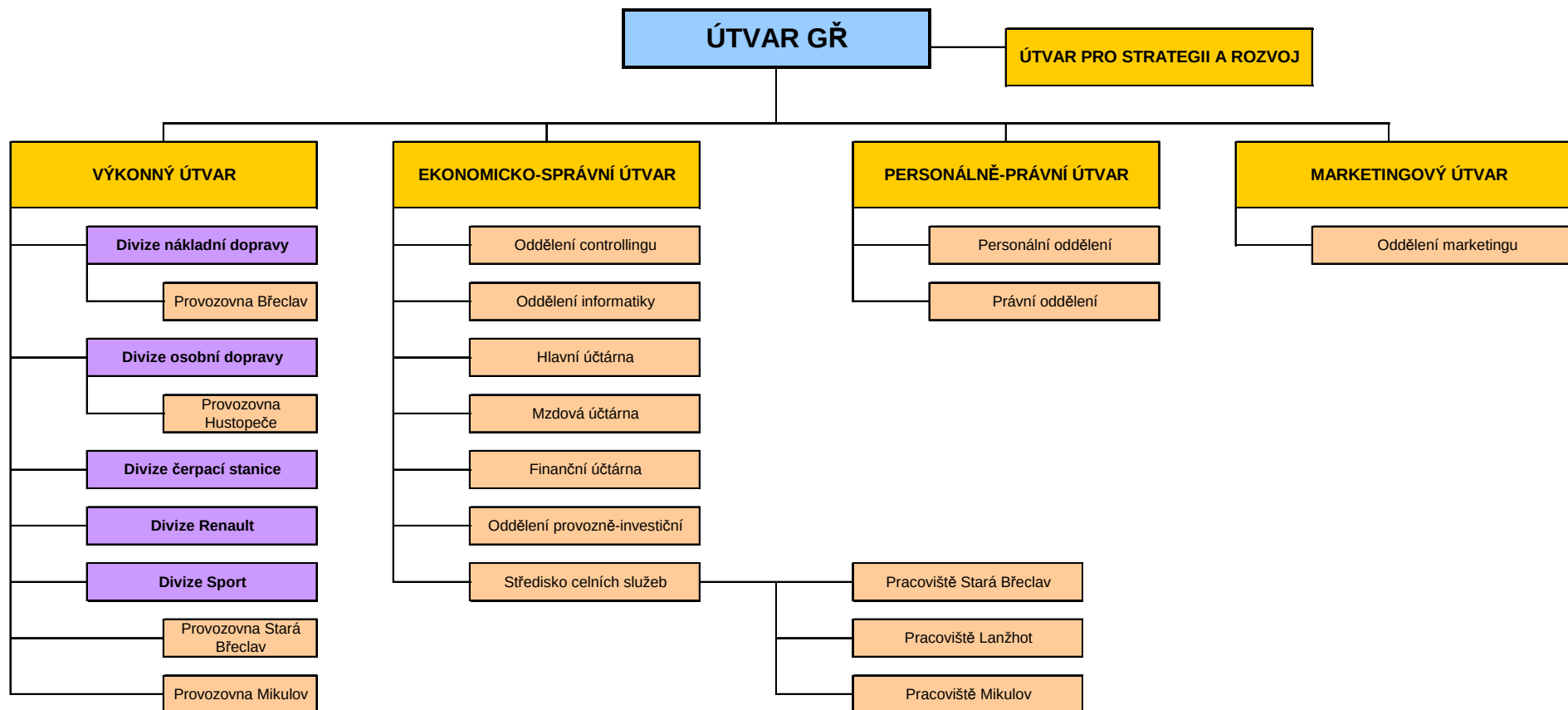
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Podíl jednotlivých činností na hospodaření podniku [firemní materiály].....	33
Graf 2. Vývoj obratu společnosti [firemní materiály]	34
Graf 3. Doba působení společnosti na trhu.....	43
Graf 4. Velikost vozového parku	44
Graf 5. Průměrné stáří vozového parku	45
Graf 6. Využití značek vozidel a návěsů	46
Graf 7. Využití sledovacího systému.....	47
Graf 8. Převazy zboží podle předpisu ADR.....	48
Graf 9. Vlastní spedice.....	48
Graf 10. Využití vlastních skladů	49
Graf 11. Vlastnictví certifikátu kvality	50
Graf 12. Způsob objednání přepravy	51
Graf 13. Počet zaměstnanců.....	51

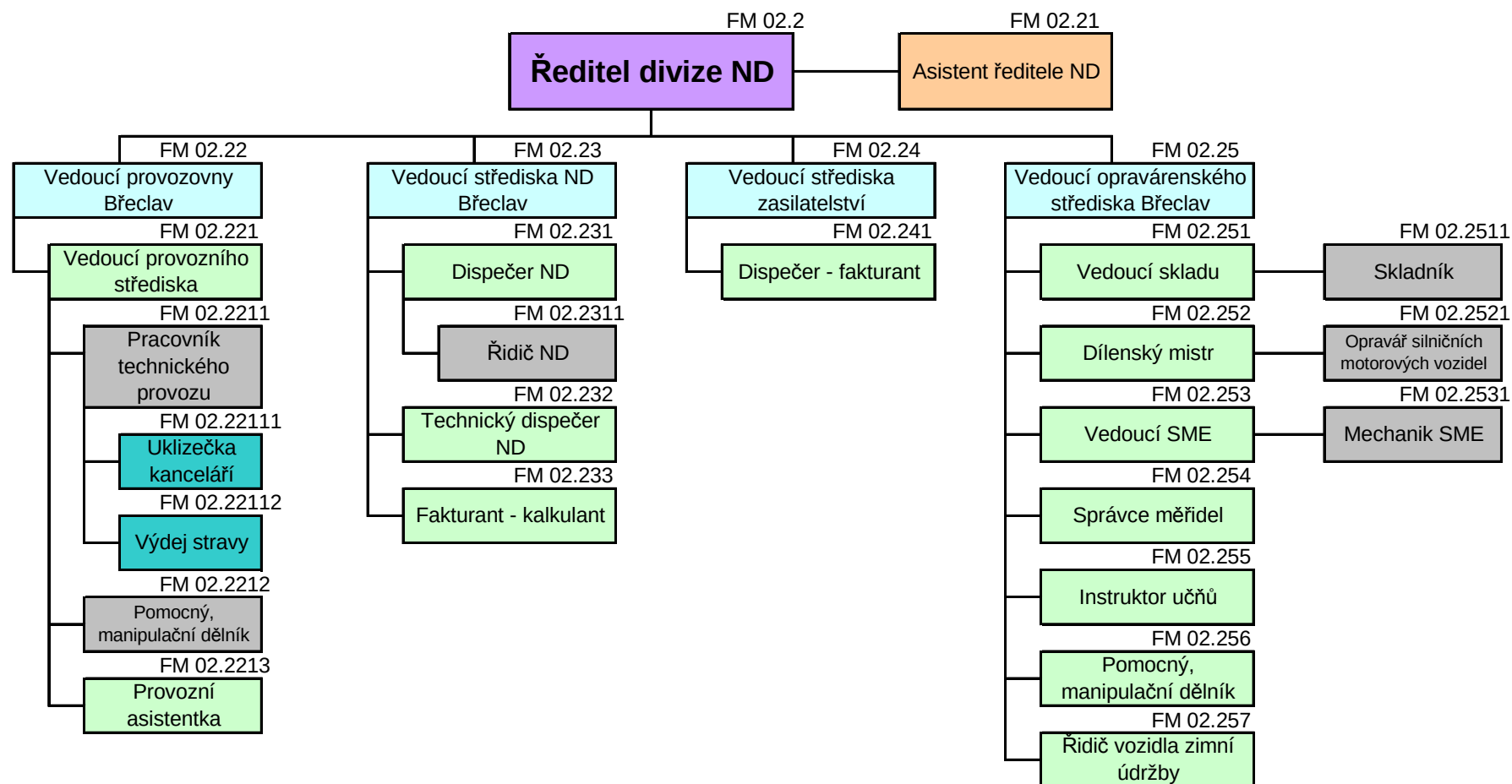
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti BORS Břeclav a. s.
- P II Organizační struktura divize nákladní dopravy společnosti BORS Břeclav a. s.
- P III Politika jakosti akciové společnosti
- P IV Vize akciové společnosti
- P V Dotazník
- P VI Seznam oslovených firem

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI BORS BŘECLAV a. s.



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DIVIZE NÁKLADNÍ DOPRAVY SPOLEČNOSTI BORS BŘECLAV a. s.



PŘÍLOHA P III: POLITIKA JAKOSTI AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI



POLITIKA JAKOSTI AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI

Politika jakosti firmy vychází ze strategie akciové společnosti umožňující reagovat na měnící se potřeby a požadavky zákazníků, vlastníků a dalších zainteresovaných stran určujících směr veškerých aktivit našeho podniku.

V návaznosti na ty souvislosti se stanovuje následující politika jakosti :

1. Spokojenost zákazníka je předpokladem k prosperitě společnosti, ke zlepšení konkurenceschopnosti a podílu na trhu a proto našim zákazníkům nabízíme vysokou úroveň služeb a činností, které budou trvale uspokojovat jejich požadavky a předpokládané potřeby.
2. Důležitým faktorem našeho úspěchu je angažovaný, motivovaný a spokojený zaměstnanec, který vyhovuje vysokým odborným a morálním požadavkům, vědom si svého podílu odpovědnosti, což je předpoklad k dosahování trvalé prosperity společnosti
3. Zvyšovat náročnost vůči našim dodavatelům a obchodním partnerům a upřednostňovat dodavatele s certifikací systému řízení jakosti
4. Neustále zlepšovat efektivnost procesů systému managementu jakosti
5. Identifikovat a plnit zákonné požadavky a předpisy týkající se služeb, procesů a činností s důrazem na zabezpečení ochrany životního prostředí
6. Výchozím krokem k naplnění koncepce systému řízení je důsledná realizace požadavků ČSN EN ISO 9001:2001

Vedení společnosti se plně ztotožňuje s příslušnými ustanoveními normy ISO 9001:2001. Politiku kvality prosazuje ve své rozhodovací činnosti a pro ostatní zaměstnance společnosti je vzorem.

V Břeclavi 13.9.2002



Ing. Luděk Mikulecký

předseda představenstva

PŘÍLOHA P IV: VIZE AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI



VIZE AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI

Náš hlavní a společný cíl:

„ Vybudovat ze stávající akciové společnosti firmu se statutem evropského formátu”

Své aktivity chceme zaměřit především na:

- provozování a rozvoj nákladní dopravy
- provozování a rozvoj neztrátové osobní dopravy
- komplexní a kvalitní celní služby
- provozování veřejné čerpací stanice pohonných hmot v Břeclavi
- prodej a servis automobilů značky Renault
- provozování a rozvoj sportovních aktivit
- a rozvoj dalších produktivních a ziskových činností ve společnosti

V Břeclavi 24.9.2003



Ing. Luděk Mikulecký
předseda představenstva

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dostává se Vám do rukou dotazník, pomocí kterého bych ráda zmapovala situaci v oblasti nákladní dopravy. Tyto výsledky budou zpracovány v rámci mého studia na vysoké škole Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Budu velmi ráda, když si najdete několik málo minut a pokusíte se odpovědět na sérii otázek. Získané údaje budou sloužit pro potřebu mého výzkumného úkolu.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu spolupracovat.

Michaela Mutinová

1. Jak dlouho již Vaše společnost působí na trhu?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 10 – 20 let
- ☐ více než 20 let

2. Jaká je velikost Vašeho vozového parku?

- ☐ 1 – 25 vozidel
- ☐ 26 – 50 vozidel
- ☐ 51 – 75 vozidel
- ☐ 76 - 100 vozidel
- ☐ více než 101 vozidel

3. Průměrné stáří vozového parku: (vypište, prosím)

..... rok(y)/let

4. Jaké značky vozidel a návěsů využíváte?

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Avia | ☐ Kögel | ☐ Panav |
| ☐ Citroen | ☐ Liaz | ☐ Renault |
| ☐ Daf | ☐ Man | ☐ Scania |
| ☐ Iveco | ☐ Tatra | ☐ Mercedes |
| ☐ Volvo | | |
| ☐ jiné | | |

5. Specializujete se i na zahraniční země?

- ☐ ano (vypište, prosím, nejvýznamnější destinace):
- ☐ ne

6. Využíváte sledovacího systému?

- ☐ ano ☐ ne ☐ hodláme ho zavést v nejbližším období

7. Zajišťujete přepravu zboží podle předpisu ADR?

- ☐ ano ☐ ne

8. Má Vaše firma vlastní spedici?

- ☐ ano ☐ ne

9. Umožňujete využití vlastních skladů?

- ☐ ano (vypište, prosím, rozlohu): m²
- ☐ ne

10. Jste držitelé certifikátu kvality podle normy ISO?

- ☐ ano (vypište, prosím, o kterou normu se jedná):
- ☐ ne

11. Který způsob objednání přepravy ve Vaší firmě převažuje?

- ☐ písemná objednávka
- ☐ telefonická objednávka
- ☐ fax
- ☐ internet

12. Počet zaměstnanců:

- ☐ do 50 zaměstnanců
- ☐ 51 – 100 zaměstnanců
- ☐ 101 – 200 zaměstnanců
- ☐ nad 200 zaměstnanců

DĚKUJI VÁM ZA VÁŠ ČAS A OCHOTU!!!

PŘÍLOHA P VI: SEZNAM OSLOVENÝCH FIREM

1. ADOSA
2. AUTODOPRAVA PÁLAVA Brumovice spol. s.r.o.: Josef Lupač
3. AVAB TRANS s.r.o.: Miroslav Otáhal
4. BEST TRANSPORT a.s.
5. BEST TRANSPORT SPED s.r.o.
6. Blanka Zámečnicková
7. CROSS-SPEED s.r.o
8. ČAS Znojmo
9. ČSAD Brno - Černovice
10. ČSAD Brno- město
11. ČSAD Hodonín
12. ČSAD Kroměříž
13. ČSAD Kyjov
14. ČSAD Uherské Hradiště
15. EURO-CAR SPED s.r.o.
16. G.T.P. Gas Trans Praha
17. INA TRANS s.r.o.
18. J.M.I.T.: Musil Jaromír
19. JIPET SPED – Petr Skalník
20. Ludmila Vocetková s.r.o.
21. MOSS PLUSS s.r.o.
22. MOSS SPEDITION s.r.o.
23. PEGASO TRANS
24. POLYTRANS spol. s.r.o.
25. QUICKTRANS a.s.
26. R&R TRANSPORT spol. s.r.o.
27. RIO SPED
28. SEČTRANS s.r.o.
29. SMANSPED
30. SOLOTRANS spol. s.r.o.
31. SPETRA
32. TIBBET&BRITTEN CZ
33. Zlínská dopravní: ČSAD Invest a.s.
34. ZP ZEMAN TRANSPORT