

Projekt rozšíření působnosti vybrané firmy na zahraniční trhy

Bc. Roman Krejsa

Diplomová práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Roman Krejsa
Osobní číslo:	M18958
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management a marketing
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt rozšíření působnosti vybrané dopravní firmy na zahraniční trhy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na oblast nákladní dopravy a vstupu na zahraniční trhy.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav připravenosti vybrané firmy pro rozšíření působnosti na zahraniční trhy.
- Vytvořte projekt rozšíření působnosti dopravní firmy na zahraniční trhy.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016, 204 s. ISBN 9788087956519.
- HILL, Mark E. *Marketing strategy: the thinking involved*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2013, 335 s. ISBN 978-1-4129-8730-1.
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- NOVÁK, Radek. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasilatelství*. Praha: C.H. Beck, 2018, 342 s. ISBN 978-80-7400-041-6.
- TAYLOR, Heidi. *B2B marketing strategy: differentiate, develop and deliver lasting customer engagement*. New York: Kogan Page, 2017, 200 s. ISBN 978-0-7494-8106-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Účelem této diplomové práce je vytvoření projektu pro rozšíření působnosti malé firmy na zahraniční trhy. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracována teorie související se vstupem na zahraniční trhy, nákladní autodopravou, marketingového plánování a marketingového mixu.

V praktické části je vypracována situační analýza stavu firmy včetně SWOT, STEP a Porterovy analýzy pěti sil. Dále je vybrán vhodný trh pro expanzi a popsán plán vstupu na tento trh.

Závěr práce doplňuje nákladová, časová a riziková analýza.

Klíčová slova: nákladní doprava, mezinárodní marketing, mezinárodní marketingová komunikace, marketingový mix, mezinárodní trh, SWOT, STEP, analýza pěti sil

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to create a project to expand the scope of a small company to foreign markets. Thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the theory related to entering foreign markets, freight transport, marketing planning and marketing mix.

In the practical part is described actual situation of the company, including SWOT analysis, STEP analysis and Porter's analysis of five forces. Further is selected a suitable market for expansion and created plan for entering this market.

The conclusion of the work is supplemented by cost, time and risk analysis.

Keywords: Freight transport, international marketing, international marketing communication, marketing mix, international market, SWOT, STEP, five forces analysis

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, kterým je doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D. za to, že se tohoto úkolu ujal. Dále pak svému nejbližšímu okolí za trpělivost a podporu během studia. A v neposlední řadě také zaměstnancům univerzity a to jak vyučujícím, tak i pracovníkům a pracovnícím na sekretariátu a na studijním oddělení. Cesta skrze studia na univerzitě by bez jejich profesionálního a vlídného přístupu byla mnohem náročnější.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRHY	13
1.1 PROCES INTERNACIONALIZACE FIREM	13
1.2 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY	13
1.2.1 Vývozní operace.....	14
1.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	15
1.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	16
1.3 VSTUP FIRMY NA ZAHRANIČNÍ TRH V OBLASTI SLUŽEB	17
2 NÁKLADNÍ AUTODOPRAVA	18
2.1 SUBJEKTY V NÁKLADNÍ AUTODOPRAVĚ	18
2.1.1 Zasílatelství	18
2.1.2 Nákladní autodoprava	18
2.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ V NÁKLADNÍ AUTODOPRAVĚ	19
2.2.1 Mezinárodní dohody v nákladní dopravě.....	20
2.2.2 Zahraniční vstupní povolení.....	21
2.2.3 Celní řízení	22
3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	23
3.1 MARKETINGOVÉ CÍLE	23
3.1.1 Vize firmy	23
3.1.2 Poslání	24
3.1.3 Firemní identita	24
3.1.4 Cíle firmy	25
3.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	25
3.2.1 Vnitřní prostředí podniku	25
3.2.2 Vnější prostředí podniku	26
3.2.3 Marketingový výzkum	29
4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	31
4.1 PRODUKT	31
4.1.1 Doplnkové služby.....	31
4.1.2 Portfolio služeb	31
4.1.3 Vývoj a zavádění nových služeb.....	32
4.2 CENA.....	32
4.3 DISTRIBUCE.....	32
4.4 PROPAGACE.....	32
4.4.1 Komunikační plán	33
4.4.2 Cíle komunikačního plánu	33
4.4.3 Vymezení cílové skupiny	33
4.4.4 Značka	33
4.4.5 Komunikační mix.....	34
4.4.5.1 Reklama	34
4.4.5.2 Podpora prodeje	38

4.4.5.3	Public relations	39
4.4.5.4	Osobní prodej.....	40
4.4.5.5	Přímý marketing	40
4.4.5.6	Veletrhy	41
4.4.6	Rozpočet a měření efektivity	41
4.5	LIDÉ	43
4.6	PROCESY	43
4.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
5	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	45
5.1	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	45
5.2	SWOT ANALÝZA	45
5.3	PORTEROVA ANALÝZA	47
5.4	STEP ANALÝZA	53
6	MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	62
6.1	VIZE	62
6.2	POSLÁNÍ.....	62
6.3	CÍLE	62
6.4	FIREMNÍ IDENTITA	63
6.5	VOLBA CÍLOVÉHO TRHU	64
6.6	STEP ANALÝZA CÍLOVÉHO TRHU	65
6.7	PLÁN VSTUPU NA ZVOLENÝ TRH.....	71
6.7.1	Porterova analýza cílového trhu.....	73
6.8	MARKETINGOVÝ MIX	77
6.8.1	Produkt	78
6.8.2	Cena.....	79
6.8.3	Distribuce	80
6.8.4	Propagace	80
6.8.5	Lidé	82
6.8.6	Procesy	84
6.8.7	Materiální prostředí	85
7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	86
8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	88
9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM GRAFŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Povolání řidiče nákladního vozidla je v současné době velmi náročná profese. Lidé, kteří nejsou s obsahem práce v tomto oboru dobře seznámeni, řidiče neprávem odsuzují, mívají na ně negativní názory a považují tuto profesi za druhořadou. Dá se říci, že takovému zkreslenému vnímání řidičů nákladních vozidel napomáhají i různé informace například v televizním zpravodajství, kde se zveřejňují pochybení jednotlivých řidičů, často řidičů z jiných zemí. Mimochodem dopravní nehody na českém území způsobené řidiči z jiných zemí, zaujmají nezanedbatelnou část statistik. A ať už se jedná o zdlouhavé předjíždění nákladních vozidel na dálnicích, nebo o další jiné přestupky, utváří se postupně nepříznivé hodnocení celého oboru. Vždyť snad žádný řidič osobního vozidla není rád, pokud se na silnicích setkává s nákladními automobily a třeba se mu nedaří je předjet. Každý z nás by si však měl v tu chvíli uvědomit, že řidič nákladního automobilu je v zaměstnání, musí dodržovat mnoho postupů a nařízení a právě bez jejich práce by se k nám nedostaly ani potraviny či jiné komodity.

Pokud bychom se zeptali starších řidičů nákladních vozidel, rádi zavzpomínají na minulost, jak říkají, na zlaté časy. Na toto povolání byli hrdí a za svou profesionalitu byli nazýváni nepsaným titulem, páni řidiči. Jejich zodpovědnost byla oceňována v soutěži Jízda bez nehody, kdy za každých 250 000 kilometrů bez nehody byli slavnostně oceňováni malou vlaječkou, jež pak zdobila okolí palubní desky jejich nákladních vozidel. Bylo to období, kdy se zahraniční nákladní autodoprava otevírala pro obchodování českých začínajících podniků a řidiči s řidičským oprávněním, získaným v době své vojenské služby, vyráželi do Evropy s rozmanitými náklady. Tato etapa je už ale dávno pryč.

Nákladní autodoprava je dnes vysoce konkurenční odvětví a nedokázali bychom si bez ní život vůbec představit. Nákladní vozidla zajišťují nejen práci, ale i zásobování potravinami, energiemi, přepravují zboží do obchodů a obchodních řetězců, prostě vše, co je pro život nezbytné. Nákladní autodoprava se postupně velmi proměnila.

Vlivem technologií a investic do dopravní infrastruktury je dnes řízení nákladních vozidel velmi náročným oborem. Nakládky i vykládky zboží jsou přísně časově termínovány, často záleží na každé minutě, což může být stresující, hlavně při nenadálých a nepředpokládaných dopravních omezeních. Města a obce výrazně bojují proti nákladní autodopravě svými zákazy vjezdů či průjezdů i parkování. Stát svým obrovským daňovým zatížením pro-

vozovatelům nákladní autodopravy situaci také nijak neulehčuje. Snad proto, že už po českých silnicích jezdí nákladních aut prostě mnoho.

Pokud nenastane nějaká výrazná změna v systému přepravy zboží, bude mít nákladní autodoprava nadále své nezastupitelné postavení. Kvůli velké konkurenci mezi přepravními firmami není ziskovost nijak vysoká a navíc značnou část zisku odčerpávají spediční firmy za své služby poskytování přeprav. Bylo by však chybné považovat spediční firmy za neoprávněné partnery na trhu přeprav nákladní autodopravy, protože jsou součástí stabilizace a samoregulace tohoto trhu přeprav. Daleko větší nebezpečí se však pro tuzemské dopravce skrývá v postupném přebírání trhu české nákladní autodopravy zahraničními konkurenty.

Ale ani to není tím největším nebezpečím v nákladní autodopravě. Pro samotné fungování nákladní autodopravy jsou rozhodující samozřejmě profesionální řidiči. A ti rychle ubývají. Důvodem je časová, fyzická i psychická náročnost, odloučení od rodin a ne každý dobře zvládá určitý nekomfort a nepohodlí, které skýtá přebývání v nákladním automobilu. Pokud však budou současné všeobecné trendy, jež nepříznivě působí proti tomuto klíčovému sektoru ekonomiky pokračovat, musíme počítat s narůstajícím počtem konkurenčních dopravců z východní Evropy.

Přesto všechno je naštěstí ještě mnoho lidí, pro které je práce v oblasti dopravy a řízení nákladních automobilů zajímavá a lákavá. Ti hledají prostředky a možnosti, jak si tuto životní a existenční zálibu udržet. Snaží se najít způsoby a cesty nejen k udržení současné situace, ale i cesty nové. A otevřená Evropa nabízí pro firmy působící na vnitrostátním trhu příležitost k nalezení takových cest.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvořit projekt pro vstup vybrané dopravní firmy na zahraniční trhy. Před vytvořením plánu bude potřeba zpracovat teoretické podklady tématu. Jedná se zejména o metody vstupu na zahraniční trhy, problematiku nákladní autodopravy, strategické plánování a marketingový mix v oblasti služeb.

Součástí projektu bude situační analýza současného stavu podniku, která bude základem pro vytvoření strategie vstupu na zahraniční trhy. Pro účely situační analýzy budou použity analýzy pro zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Pro analýzu vybraného zahraničního trhu budou použity analýzy STEP a Porterova analýza konkurenčních sil. Sekundární data pro účely analýz budou sbírána z externích zdrojů.

Závěrem bude projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Za poslední desítky let prošel globální trh velkou změnou. Na přelomu tisíciletí se ve velkém začínalo mluvit o globalizaci, ale ta již dlouhé roky probíhala. Dnes je svět jeden velký otevřený trh, ve kterém již hranice států nepředstavují překážky. Státy přestávají pomalu hrát hlavní roli a nastupují nadnárodní korporace, které neurčují jen, kde se bude vyrábět, ale také co a kolik se bude prodávat. Ochranná opatření ztrácejí na významu a obchodní bariery se pomalu stávají minulostí. V tomto otevřeném světě je téměř nezodpovědné nevyužít příležitostí, které vstup na zahraniční trh poskytuje.

1.1 Proces internacionalizace firem

Je všeobecně známo, že Česká republika je exportně zaměřenou ekonomikou. Zkoumání dalších obchodních možností v sousedních zemích, popřípadě v jiných zemích Evropské unie je při růstu firmy logické. Nutno podotknout, že se jedná o rizikovou činnost. *Při přípravě exportní strategie bohužel hrozí riziko značných časových a finančních investic do neproduktivních průzkumů a chybně vedených jednání. Proto je potřeba dobře znát problematiku a zákonitosti expanze firmy do zahraničí. V mezinárodním prostředí je nutné adaptovat firemní obchodní politiku podle podmínek jednotlivých zahraničních trhů. Mezinárodní aktivity se zpravidla rozvíjejí postupně, kaskádovitě, využívají se zkušenosti z minulosti a přidávají se k nim aktivity nové. Firma prochází tzv. procesem internacionalizace, při kterém dosahuje různých stádií či stupňů zapojení do mezinárodních tržních vztahů.*“ HALÍK, FIALOVÁ, s. 10 [1]

1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy

Volba formy vstupu na zahraniční trh je závislá na mnoha faktorech. Musí se brát v potaz kapitálová náročnost, časové hledisko, bariery vstupu na cílový trh, rizikovost a stabilita prostředí. Podnik také musí přihlížet k tomu, v jakém odvětví provozuje činnost a jestli vůbec je konkurenceschopný na cílovém trhu. Formy vstupu na zahraniční trhy dělíme do tří základních skupin. Jsou to vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a formy vstupu náročné na kapitálové investice.

1.2.1 Vývozní operace

Jedná se o tradiční a relativně jednoduchou formu vstupu na trh, která nevyžaduje nákladné investice. Pokud chce však podnik uspět a dlouhodobě se udržet, musí financovat marketingové aktivity na cílovém trhu. Je nutné investovat do marketingového výzkumu a komunikačních aktivit, přizpůsobit marketingovou strategii a také výrobkovou politiku. Obchodní metody využívané ve vývozních operacích probíhají na základě smluvních vztahů s obchodními partnery. [2]

Prostřednické vztahy

Nenáročnou a relativně málo rizikovou metodou je využití prostředníků, kteří prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům. Tyto subjekty obchodují vlastním jménem a podnikají vlastní riziko. Tato metoda může být výhodná pro malé a střední podniky, pro které by bylo zřizování vlastního specializovaného oddělení příliš nákladné. Nevýhodou je nepřímý kontakt se zákazníkem a tudíž i ztráta dohledu na marketingovou strategii. [2]

Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce

Cestou poměrně nízkých nákladů a nízkého rizika může být vývoz prostřednictvím partnera, se kterým má výrobce uzavřenou smlouvu o výhradním prodeji. Výhodou je rychlý vstup na trh užitím již existujících distribučních cest. Tato metoda může být způsobem testování uchycení značky či výrobku na konkrétním trhu. Stejně jako užití prostředníka je tato metoda nevýhodná ve ztrátě kontroly na marketingovou strategii a nepřímý kontakt se zákazníkem. [2]

„Pro oblast výhradní distribuce spotřebního zboží a těsné spolupráce v oblasti marketingu se často v odborné marketingové literatuře používá pojem „piggyback“. Znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty.“
MACHKOVÁ, s. 70 [2]

Obchodní zastoupení

Obchodní zastoupení skrývá několik úskalí, na která by si exportér měl dát pozor. Ve smlouvě je potřeba eliminovat rizika spojená s užitím této metody. Předně jde o určení práv a povinností obchodního zástupce, který běžně není vázán zastupováním pouze daného exportéra, ale může nabízet zprostředkování i jinému subjektu, například konkurenci. Specifickou variantou je smlouva o výhradním zastoupení, která obchodnímu zástupci dá-

vá povinnost zastupovat pouze toho, s kým má tuto výhradní smlouvu uzavřenou. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** „Smlouva o výhradním zastoupení vytváří úzkou vazbu mezi zástupcem a zastoupeným a zástupci ji požadují zejména v těch oborech, kde je zastupování spojeno s investicemi, například do servisní sítě, anebo jeli zástupce k dané firmě vázán většinou svých aktivit a je na ní existenčně závislý.“ MACHKOVÁ, str. 72 [2]

Komisionářské vztahy

„Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje zprostředkovat přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy.“ MACHKOVÁ, str. 72 [2]

Komisionář za své služby získává úplatu, vystupuje pod vlastním jménem, ale smlouvy uzavírá na jméno komitenta. Užití této metody může být ve volnosti stanovení ceny. [2]

Přímý vývoz

Pro odborně náročné produkty, jako jsou stroje, nástroje, formy apod. je vhodné užít metodu přímého vývozu. U této metody je nutná bezprostřední přítomnost výrobce, odborné zapojení, dořešení či dodatečné úpravy v místě dodání. Je proto nutné k dodávanému produktu připojit také odbornou technickou podporu. Výhodou je dohled nad realizací marketingové strategie. Vývozce nese ovšem všechna rizika spojená s realizací obchodu a proto je obvykle požadovaná vyšší cena. [2]

Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Spojení několika malých či středních podniků vytváří silnou skupinu schopnou uspět při expanzi na zahraniční trhy. Tato skupina společně provádí marketingový průzkum a realizuje společně i marketingovou strategii. Podniky jsou zpravidla ze stejného či podobného oboru podnikání s jasným ekonomickým cílem. Velkou předností je bezesporu snížení nákladů, snížení rizik a silnější vyjednávací pozice. Zřejmou nevýhodou pak může být různorodé zapojení jednotlivých podniků a na to navázaná i síla postavení ve skupině. [2]

1.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Pro minimalizaci nákladů a rizik bývá využívána forma vstupu na zahraniční trh prostřednictvím metod, jež nevyžadují náročné investice.

Licenční dohody

Licence představují formu průmyslového vlastnictví. Vlastník licence pak může užíváním licence provádět činnost, avšak vlastníkovvi licence platí za nákup licence. Problémy s užíváním licencí mohou být na trzích, které nemají důslednou právní ochranu v oblasti licencí a patentů. Zajímavým podnikatelským konceptem pak je investice do výzkumu a vývoje a poté provádění ekonomické činnosti prostřednictvím získaného průmyslového vlastnictví.

Franchising

Jedná se o podnikatelský koncept, který franšizantovi dovoluje užívat obchodní jméno a knowhow. Franšizant se zavazuje k dodržení stanoveného konceptu a k platbě dohodnuté odměny. Na oplátku je mu poskytováno knowhow, obchodní síla v dodavatelsko-odběratelských vztazích, právo užívání obchodního jména a silné postavení na trhu. Franšizant se také zavazuje k platbě dohodnuté částky.

Smlouvy o řízení

Jedná se o podobný model jako je franchising, kdy je nejdůležitější součástí předání knowhow. Firma za úplatu či podíl na zisku zajistí řízení subjektu vedoucími pracovníky s patřičnými znalostmi. Tyto znalosti a zkušenosti investované do zahraničního subjektu lze považovat za nehmotnou investici. [2]

Outsourcing v oblasti výroby a služeb

Firma využívá k pokrytí části svých potřeb externí zdroje, aby se sama mohla soustředit na oblasti, ve kterých je silná. Outsourcing poskytuje velkou míru flexibility.

Výrobní kooperace

Výrobci z různých zemí se podílí na výrobě součástí výrobku, který se pak může kompletovat u jednoho z partnerů. Výhodou mohou být nízké náklady na výrobu u jednoho z partnerů či na technologiích nebo zkušenostech u jiného. [2]

1.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Nejvyšší úroveň propojení na zahraniční trh představují kapitálové vstupy. Jsou to zároveň nejnáročnější a velmi nákladné formy, které si malé firmy většinou dovolit nemohou.

„Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.“ MACHKOVÁ, str. 81 [2]

Investice na zelené louce

Metoda založení zcela nové firmy s budováním zázemí pro podnikatelskou činnost. Obvykle vyžaduje velké investice a časovou náročnost. Často se jedná o metodu rozšíření či přesunutí výroby do zemí s nižšími výrobními náklady, zejména mzdovými. [2]

Akvizice

Převzetí neboli koupení fungující firmy. Výhodou může být již existující infrastruktura, což přináší časovou úsporu. Dělí se na přátelské a nepřátelské převzetí, kdy nepřátelské převzetí může být metodou likvidace konkurence. [2]

Fúze

Sloučení fungujících společností, jejímž cílem je získání lepšího postavení na trhu. [2]

Společné podnikání

Spojení prostředků firem do společného vlastnictví za účelem provádění společných činností. Může se jednat například o spojení za účelem výzkumu a vývoje, spojenou výrobu apod. [2]

1.3 Vstup firmy na zahraniční trh v oblasti služeb

Oblast služeb se v západním světě rozvíjí dynamicky. Dá se říci, že čím vyspělejší ekonomika, tím větší podíl sektor služeb v ekonomice zastupuje. Jelikož je jedna ze čtyř základních svobod Evropské unie volný pohyb služeb, otevírají se pro země z východní části unie pomyslné dveře na západní trh, což představuje velmi lákavou příležitost. Trh služeb se v mezinárodním obchodu dá rozdělit na čtyři oblasti.

- obchodně-zprostředkovatelské
- zasílatelské a logistické
- finanční a bankovní
- poradenské a provozní [2]

2 NÁKLADNÍ AUTODOPRAVA

Přesto, že se může zdát doprava celkem jednotvárným odvětvím, dělí se podle mnoha různých specifikací. Předně se rozlišují dvě základní oblasti, a to přeprava osob a přeprava nákladů. Nákladní doprava se dále dělí podle druhu použitého dopravního prostředku na leteckou, železniční, vodní a silniční. V případě nákladní dopravy ještě existuje doprava potrubní.

2.1 Subjekty v nákladní autodopravě

Od nejmenších zásilek v podobě dopisů a balíčků, přes paletové zboží až po nadrozměrnou přepravu jsou do nákladní silniční dopravy zapojeny různé subjekty. Velmi často jednotlivé firmy vystupují vůči různým přepravám v jiných pozicích.

2.1.1 Zasílatelství

Na trhu nákladní přepravy je operátor přepravy nebo také manažer přepravy označován jako zasílatel, jehož zákazník je tzv. příkazce. Zasílatel zajišťuje přepravy, při nichž může využívat různé druhy dopravních prostředků k uspokojení potřeb příkazce. [3]

V praxi jsou tyto subjekty označovány jako spedice či spediční firmy. Tyto firmy zprostředkovávají přepravy pro příkazce a plánují přepravu buď částečně anebo kompletně. Spediční firmy často také překupují dopravní zakázky od jiných subjektů, které pak dále prodávají dalším spedičním či dopravním firmám.

2.1.2 Nákladní autodoprava

Nákladní autodopravu provozuje právnická či fyzická osoba prostřednictvím vlastního vozového parku nákladních vozidel. Tyto subjekty zpravidla vystupují na trhu přeprav zároveň jako zasílatelství. Druh přepravovaného zboží se řídí podle typu nástavby vozidla či návěsu.

Intermodální přeprava

Jedná se o specifický druh přepravy užívaný zpravidla v mezinárodní nákladní autodopravě.

„Intermodální přeprava je charakterizována procesem přemístění dvěma a více obory dopravy, při kterém je zásilka (zboží, náklad) během přepravy uložena v unifikované přepravní jednotce (Intermodal Transport Unit – ITU. Jedná se např. o uložení v kontejneru,

výměnné nástavbě, silničním návěsu atd. Tato unifikovaná a standardizovaná přepravní jednotka tvoří manipulovatelný celek, jehož podoba, obsah ani celková hmotnost se během přepravního procesu nemění. Nejvýznamnějším druhem intermodální přepravy je kontejnerová přeprava.“ NOVÁK, str. 87 [4]

Kurýrní a balíková přeprava

Expresní přeprava získává ve stále se zrychlujícím světě silnější postavení. Dnešní spotřebitel zpravidla očekává, že své zboží zakoupené prostřednictvím e-shopu, bude moci užívat nejpozději do 48 hodin. Prodejci i výrobci díky moderním logistickým metodám řízení zásob tak minimalizují náklady na skladování.

„Zasílatelskými službami, ve kterých je úloha silniční nákladní přepravy jednoznačně dominantní, jsou tzv. kurýrní, expresní a balíkové služby. Uvedené služby dnes tvoří relativně samostatný segment přepravně zasílatelského trhu. Ten je zkráceně označován jako KEB (Kurýr – Expres - Balík) resp. CEP (Courier – Express - Parcel). Tento trh se vyvinul z modifikací sběrné služby, ze které se časem oddělily přepravní služby zabývající se přepravou a sběrem, zasíláním a doručováním malých kusových (někdy však např. i paletových zásilek). Jednalo se o tzv. balíkové či tzv. expresní služby, pro které se časem ustálil souhrnný název expresní kurýrní, někdy též jen kurýrní služby.

Zpravidla jsou tyto služby prováděny na bázi „z domu do domu“ (někdy též „z ruky do ruky“ či „ze stolu na stůl“).“ NOVÁK, str. 319 [4]

Přeprava nadměrných nákladů

Velmi specifická a logisticky nejnáročnější oblast nákladní dopravy je přeprava nadměrných nákladů. Vyžaduje pečlivé plánování a náročnou koordinaci. Přepravovaný náklad vždy doprovází jedno či více doprovodných vozidel, popř. je k řízení dopravy přizvána dopravní policie. V extrémních případech jsou dokonce bourány dopravní stavby, aby mohl být náklad převezen.

2.2 Právní úprava podnikání v nákladní autodopravě

Nákladní autodoprava se z právního pohledu dělí na silniční nákladní dopravu provozovanou vozidly do 3,5 tuny a na silniční nákladní dopravu provozovanou vozidly nad 3,5 tuny. K provozování nákladní autodopravy za účelem podnikání, tedy na cizí účet, je potřeba získat koncesní listinu a splnit několik podmínek, jedná se totiž o živnost koncesovanou. Pro získání koncese na provozování silniční nákladní dopravy s vozidly nad 3,5 tuny musí

doprovodce splnit čtyři podmínky. Toto upravuje zákon o silniční dopravě, tedy zákon č. 111/1994 Sbírky, konkrétně §6. Jedná se o finanční a odbornou způsobilost, právní bezúhonnost a sídlo v některém ze členských států EU. [5]

Prokázání odborné způsobilosti upravuje §8a a §8b. Subjekt prokazuje odbornou způsobilost buď složením státní zkoušky, nebo určením odpovědného zástupce, tedy osobu, která odbornou způsobilost splňuje a zaváže se k odbornému dohledu nad podnikatelskou činností subjektu.

Pro prokázání finanční způsobilosti subjekt dokazuje, že je schopen dostát svým finančním závazkům a to doložením vlastnictví kapitálu ve výši 9 000 EUR, pokud subjekt provozuje jediné vozidlo. Za každé další vozidlo je potřeba doložit kapitál ve výši 5 000 EUR. V České republice je možné k prokázání finanční způsobilosti využít také bankovní záruku nebo sjednat pojištění. Finanční způsobilost se prokazuje na každý kalendářní rok. [4]

2.2.1 Mezinárodní dohody v nákladní autodopravě

Kvůli různorodosti právního základu v jednotlivých státech byly sjednány mnohostranné dohody, tzv. úmluvy narovnávající práva a povinnosti zúčastněných stran v mezinárodní dopravě.

CMR

Základní mezinárodní úmluva upravující právní vztahy v nákladní autodopravě neřeší celou problematiku v nákladní autodopravě ani všechny smluvní vztahy. Úmluva CMR řeší zejména postavení dopravce a jeho vztah k nákladu, odpovědnost jednotlivých stran, způsob řešení sporů, apod. Konkrétní ujednání jsou řešena na základě platných zákonů jednotlivých států. Úmluva CMR je však důležitá zejména z důvodu toho, že má vždy závazný charakter, její obsah tedy nejde nijak, ani smluvně měnit a platí tedy vždy. [4]

Po úpravě §9a zákona o silniční dopravě od 1. ledna 2019 platí úmluva CMR i na vnitrostátní přepravy. Do tohoto data se touto úmluvou řídily výhradně přepravy mezinárodní. To je důležité zejména ve změně odpovědnosti dopravce za přepravovanou zásilku. [6]

AETR

Pracovní režim řidičů nákladních vozidel a autobusů je omezen časovým výkonem, konkrétně nařízením Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. 561/2006. Obecně je toto nařízení spojováno s termínem AETR. Nicméně AETR je dohoda v mezinárodní dopravě, jenž se alespoň z části koná mimo území Evropské unie. Nařízení Evropského par-

lamentu a Rady Evropské unie č. 561/2006 i dohoda AETR jsou si však velmi podobné. Při provádění přepravy mezinárodní přepravy je nicméně nutno vždy zjišťovat legislativu platnou ve státech, ve kterých je přeprava prováděna. Maximální dobu řízení a minimální dobu odpočinku musí sledovat nejen řidiči, ale také musí být kontrolovány zaměstnavatelem, jelikož jejich porušení bývá kontrolováno zpětně a pokutováni mohou být zaměstnanec i zaměstnavatel. Dopravce je povinný uchovávat záznamy o dobách odpočinku a časových výkonech řidiče po dobu 90 dní. [4]

ADR

ADR je Evropská dohoda o přepravě nebezpečných věcí. Tato dohoda vymezuje konkrétní předměty a látky, které musí být přepravovány bezpečným způsobem. Je tedy vymezen druh přepravního prostředku, odborné proškolení osob manipulujících s tímto nákladem i režim, v jakém je tento náklad přepravován. Jednotlivé druhy nebezpečných látek a předmětů jsou rozděleny do kategorií a přepravovat je tedy smějí pouze přepravci, jenž splňující stanovené požadavky. [4]

ATP

Mezinárodní dohoda, která upravuje režim přepravy zkazitelných potravin. Tato dohoda má za cíl zejména garanci udržení jakosti přepravovaného nákladu. Dohoda stanovuje režim přepravy jako je nutnost udržení požadované teploty a její stálé měření a zaznamenávání a dále pak druh a specifikaci přepravního prostředku (nevztahuje se pouze na nákladní silniční přepravu, ale také na přepravu železniční). [4]

2.2.2 Zahraniční vstupní povolení

V mezinárodní přepravě je nutné před vjezdem do jiného státu zajistit platné povolení. V případě neplatného povolení může být při kontrole udělena vysoká pokuta a také zákaz dalšího pokračování v jízdě, což s sebou může nést další náklady. V posledních letech začaly některé státy Evropské unie zavádět další omezení v podobě prokazování dodržení minimální mzdové sazby vyplácené pracovníkům na zahraniční pracovní cestě. Toto opatření se přímo dotýká mezinárodní nákladní autodopravy.

Eurolicence

V rámci Evropské unie se vydává tzv. Eurolicence. Povolení je vydáváno pro každé vozidlo s maximální povolenou hmotností vyšší než 3,5 tuny. Eurolicence je nepřenosná a je vydávána ke konkrétnímu vozidlu. Opis této licence musí být vždy uložen ve vozidle. Pro

získání této licence je nutno doložit finanční způsobilost dopravce pro každé vozidlo, finanční způsobilost je blíže rozepsána v kapitole 3.2.

Kabotáž

Smyslem kabotáže je omezit konkurenční jednání v rámci jednotlivých členských států. Dopravce po dokončení přepravy v jiném než domovském státu může provádět další přepravy za předpokladu, že je držitelem eurolicence. Dopravce může po dobu sedmi dnů provést až tři kabotážní přepravy. Navazovat ovšem musí další mezinárodní přeprava. Dopravce také musí být schopen při kontrole doložit doklady a jiné důkazy ke kabotážním přepravám, aby rozptýlil pochybnosti o konkurenčním jednání. [4]

2.2.3 Celní řízení

Na návrh oprávněné osoby se zahajuje celní řízení, které má výstup v propuštění deklarovaného zboží do celního režimu. Oprávněná osoba neboli deklarant v režimu tranzitu může být i dopravce. Pokud zboží vstupuje na trh Evropské unie z nečlenského státu, podléhá celnímu dohledu, tedy patřičné kontrole dodržení celních předpisů a dalších zákonů. V případě výstupu zboží z celního prostoru evropské unie do nečlenského státu, vyplňuje dopravce výstupní souhrnné celní prohlášení. Toto prohlášení obsahuje doklady vyžadované legislativou Evropské unie. Zejména se jedná o nákladní list CMR, doklady ověřující cenu přepravovaného nákladu (např. faktura) či veterinární a jiná osvědčení. V rámci celního řízení je nejvýznamnější tzv. režim tranzitu, kdy je náklad přepravován od jednoho celního úřadu ke druhému. [4]

3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

„Všechno začíná strategií. Strategie je základem všeho. Vyjadřuje přístup, kterým přistupujeme k trhům, a poskytuje jak jasnost, tak účel kolem toho, co děláme - a co je důležitější, co neděláme. Marketingová strategie organizuje naše myšlení a tím i naše kroky týkající se toho, co je pro naše podnikání nejdůležitější, což nám umožňuje vyvíjet a provádět marketingové plány, které nás odlišují od našich konkurentů.

Ale strategie je těžká a vyžaduje to více než taktickou marketingovou odbornost - vyžaduje hluboké porozumění našim zákazníkům a našemu podnikání. Protože strategie nejsou pouhá slova na stránce. Strategie je základním kamenem, kterému musí každý marketingový pracovník v organizacích porozumět a proti kterému musí být každá jednotlivá marketingová činnost sladěna a měřena.“ TAYLOR, 4 s. [7]

3.1 Marketingové cíle

Bez plánování je podnikání v jakémkoliv oboru podobná činnost, jako předvídaní počasí. Můžeme hádat, jak to dopadne, ale nemáme nejmenší šanci uhádnout. Každý obor podnikání je ovlivněn tisíci faktory, které se neustále mění a výsledek tak nikdy nelze předvídat.

Je proto nutné si při plánování stanovovat cíle, jejichž plnění se dá průběžně i finálně kontrolovat. Mezi základní cíle řadíme maximalizaci příjmů, maximalizaci zisků, maximalizaci návratnosti investic a minimalizaci nákladů. [8]

„Každý z těchto cílů se zamlouvá určitým firemním manažerům, v souvislosti na tom, jakou funkci vykonávají. Ve skutečnosti však lze nejlépe dosáhnout pouze jakéhosi „optimálního kompromisu. Každý z těchto cílů je totiž do jisté míry možné považovat za protichůdný vůči ostatním.“ MCDONALD, WILSON, s. 42 [8]

Formulace cílů by se měla řídit několika zásadami:

- Seřazení cílů podle priorit
- Konkrétní formulace umožňující jejich měřitelnost
- Vždy stanovit cíle realistické a dosažitelné

3.1.1 Vize firmy

Určuje směr myšlení při plánování cílů a budování plánů. Podstatné je, aby vizi chápali a přijali nejen řídicí pracovníci, ale všichni zaměstnanci firmy.

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ JAKUBÍKOVÁ, s. 20 [9]

3.1.2 Poslání

Poslání je snahou o identifikaci důvodu existence firmy.

„Poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“ JAKUBÍKOVÁ, s. 21 [9]

3.1.3 Firemní identita

Firemní identita je definice toho, jaká firma je, kým je. Vychází z podnikové filozofie a přístupu firmy ke svému okolí. Na firemní identitu navazuje firemní image a její hlavní součásti jsou design, komunikace a firemní kultura.

„Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“ VYSEKALOVÁ, s. 16 [10]

Design

Je vizuální prezentace firmy. Pokrývá vše od firemních barev a stylu písma, přes firemní logo až po grafiku hlavičky firemních dokumentů. Preciznost při dodržování jednotného vizuálního stylu dokresluje pohled okolí na firmu.

„Je základem vizuální identity firmy, tím, co firmu odlišuje od jiných, na základě čeho ji můžeme identifikovat.“ VYSEKALOVÁ, s. 40 [10]

Komunikace

Neboli cesta, na které se setkává firma se svým okolím a to jak vnitřním, tak vnějším. Mohou to být webové stránky, přes které se firma prezentuje veřejnosti a svým zákazníkům nebo také obchodní zástupce, jež je tváří firmy při obchodních jednáních. Může jít o mailičky, jako je způsob představení se v telefonu nebo také o promyšlené kroky při vytváření vztahů s veřejností. Komunikace jde ruku v ruce s firemním designem. [10]

Kultura

Zachycuje firemní filozofii, atmosféru, vzorce chování. V podstatě charakterizuje, jaké je ovzduší ve firmě. Od firemní kultury se odvíjí nejen příjemné pracovní prostředí, ale i po-

cit naplnění u zaměstnanců, a také ocenění ze strany zákazníků. Firemní kultura představuje způsob, jak se jedinci ale i skupiny chovají ke svému okolí ve vztahu k firmě. [10]

3.1.4 Cíle firmy

Strategické cíle

Strategické cíle určují směřování firmy. Formulují to, jak bude firma vypadat v budoucnu a na kterých trzích bude působit. Strategické cíle určuje nejvyšší vedení společnosti spolu s majiteli a přijímají se v horizontu několika let.

Taktické cíle

Stanovení taktických cílů je podřízeno cílům strategickým. Taktické cíle jsou tvořeny v horizontu jednoho roku a přijímá je vyšší management firmy.

Operativní cíle

Operativní cíle jsou rozhodnutí nižšího managementu s cílem přizpůsobení aktuální pozice firmy situaci na trhu.

3.2 Marketingové prostředí

Pro potřeby plánování marketingových strategií, jako je i rozšíření působnosti na zahraniční trhy, je potřeba analyzovat výchozí situaci, ve které se firma nachází. K tomuto účelu je nutné zmapovat prostředí firmy. Základní rozdělení prostředí, je na vnější a vnitřní.

3.2.1 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku zkoumá subjekty uvnitř firmy a jejich vzájemné vztahy.

Analýza SWOT

Cílem je identifikace silných a slabých oblastí ve firmě a dále potom příležitostí, kterých by se firma mohla chopit a také hrozeb, kterých by se firma měla vyvarovat. Analýza se dá dělit na dvě části. [9]

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 1: SWOT analýza, JAKUBÍKOVÁ, s. 130 [9]

3.2.2 Vnější prostředí podniku

Dělí se na makroprostředí a mikroprostředí. Jedná se o všechny subjekty mimo firmu, které jsou s ní v jakémkoli vztahu.

„Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.“
JAKUBÍKOVÁ, s. 98 [9]

Vnější mikroprostředí podniku

Objekty nejbližší spjaté s fungováním firmy spadají do vnějšího mikroprostředí podniku. Jedná se o dodavatele, distributory, zákazníky, ale také o konkurenty. [11]

Dodavatelé

Vstupy firmy jsou závislé od toho, jaké dodavatele je firma schopná a ochotná zajistit. V případě přílišné síly dodavatele, respektive obrovské závislosti firmy na dodávkách právě od tohoto dodavatele, je nebezpečí diktování ceny a jiných dodavatelských podmínek z jeho strany, které mohou být pro firmu nepříznivé. Stálé vyhledávání nových dodavatelů může nést riziko neprověřených (méně kvalitních) dodávek zboží a služeb. Na druhou stranu je možné nalézt ovšem kvalitnější dodávky zboží a služeb nebo příznivější ceny či dodavatelské podmínky, popřípadě kombinaci všeho uvedeného. Cílem je nalézt dodavatele spolehlivé, avšak nenechat se zaslepit stálými dodavatelsko-odběratelskými vztahy a upoutat se tak do nevýhodné situace.

Konkurence

„Většina soudobých trhů je hyper konkurenčních. V důsledku toho je stále obtížnější odlišit vlastní produkt od produktů konkurence, což se projevuje relativně nízkou loajalitou zákazníků. Pokud zákazníci vnímají konkurenční produkty jako totožné, nemají důvod preferovat ani jednu značku. Z produktů v dané kategorii se tak stávají komodity a rozhodujícím nákupním kritériem se stává cena.“ KARLÍČEK, s. 55 [11]

Pro pohyb na tak silně konkurenčním trhu je snaha konkurenci alespoň analyzovat. K tomuto se užívá analýza Michaela E. Portera pěti sil. Zákazníci, dodavatelé, substituty, potenciální konkurenti a stávající konkurenti jsou součástí této analýzy.

„Každá z pěti sil má jasný, přímý a předvídatelný vztah k ziskovosti trhu. Obecné pravidlo je, čím intenzivnější je síla, tím větší tlak bude vyvíjet na ceny či náklady nebo obojí, a tím méně atraktivní tento trh bude.“ MAGRETTA, s. 40 [12]

Zákazníci

V průmyslovém prostředí se zákazníci rozhodují spíše na základě racionálních rozhodnutí. Nelze však tvrdit, že osobní přístup a dobré vztahy nemají na nákupní rozhodnutí vliv. Koneckonců i v prostředí B2B trhu pracují stále lidé, kteří mají své emoce.

Segmentace

K segmentaci v prostředí B2B trhu je možno přistupovat odlišně. Samotná segmentace je spíše tvůrčí činností než automatickým stereotypem. Základem efektivní segmentace je rozdělení zákazníků na základě vnitřní homogenity. Tedy že by si zákazníci v jednotlivých segmentech měli být podobní. Pokud by to tak nebylo, tak cílení na takové segmenty by ztrácelo na efektivitě úměrně k porušení tohoto pravidla. Neméně podstatná je také vnější heterogenita. Jednotlivé segmenty by od sebe měly být odlišné. Když by si jednotlivé segmenty byly podobné, jejich rozdělení by postrádalo smysl, což by se dalo napravit sloučením takových segmentů. [11]

Podle článku T. Bonoma a B. Saphira nazvaném Jak segmentovat průmyslové trhy, lze rozdělit segmentaci B2B trhu do několika skupin.

Demografické charakteristiky - v této oblasti se lze zaměřit na velikost zákazníků, odvětví a oblast, ve které působí.

Provozní proměnné – rozumíme tím technologickou úroveň zákazníků, zkušenosti s typem služby, produktu či značky a také uživatelskou úroveň pracovníků.

Přístup k nákupu – zda firma má osobu či celé oddělení, které je určeno k nákupu zásob, materiálu či služeb. Kdo rozhoduje o nákupu, kdo nákup iniciuje a kdo bude uživatelem. Zda již existuje předchozí obchodní vztah s tímto zákazníkem. Obecná politika nákupů, respektive standardní postupy při nakupování. Jestli se jedná o běžné či výjimečné nakupování. A také jaké mají nákupní kritéria, cenu, kvalitu, doplňkové služby, atd.

Situační faktory – jedná se spíše o operativní přístup a vyžaduje detailnější znalost zákazníka. V této oblasti se dá zaměřit na nutnost rychlého vyřízení objednávky či velikosti objednávky.

Osobní charakteristiky nákupčího – vztahy jsou důležité i v oblasti průmyslového trhu. Dlouhodobé vztahy či přátelský přístup mohou udržet dlouhodobou obchodní spolupráci. [13]

Vnější makroprostředí podniku

Příprava působení na zahraničním trhu vyžaduje analýzu prostředí, do kterého firma vstupuje a na němž bude tedy působit. Je potřeba dobře zvážit případná rizika a přichystat se na ně.

Analýza STEP

Čtyři základní oblasti vnějšího makroprostředí zkoumá STEP analýza.

Sociální a kulturní prostředí

Vnímání okolí a celkový pohled na svět je u každého jedince ovlivněn prostředím, ve kterém žije a ve kterém vyrůstal. I když se kultura v čase mění, dochází k této změně relativně pomalu. Klíčové kulturní hodnoty bývají velmi stálé. Je nutné při zkoumání cílového trhu pamatovat na rozdílné zvyky, které mohou ovlivnit zejména obchodní jednání. Porozumění těmto rozdílům může být užitečným mostem při vstupu na takový trh. [14]

„Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti.“ MACHKOVÁ, s. 31 [2]

Technologické prostředí

Technologický pokrok je nezastavitelný a roste obrovským tempem. Svět se mění každým okamžikem a zrychluje neskutečným tempem. Komunikace se zahraniční pobočkou nepředstavuje dnes prakticky žádné dramatické náklady a komunikační technologie v dnešním světě neskutečně usnadňují řízení. Změny ve všech oblastech se neustále zrychlují

ruku v ruce s tempem vývoje nových technologií. Inovace představují potenciální příležitosti při jejich patřičném rozeznání. Proti takto rychlému technologickému pokroku se staví na odpor regulace a ne ve všech zemích shledávají nástroje užívané v daném oboru jako legitimní. [14]

Ekonomické prostředí

V ekonomické oblasti je nutné zkoumat zejména rozdílnou kupní sílu subjektů na tamním trhu. Rozdílná kupní síla nemusí být jen mezi zeměmi, ale také jednotlivé regiony v cílové zemi ji mohou mít značně rozdílnou. S tím souvisí nákupní možnosti ve vztahu k výšce příjmů, úspor, dluhu a také úvěrů. [14]

Politické a právní prostředí

Zkoumání politické a právní situace na cílovém trhu se zaměřuje na míru jistoty, kterou tato oblast přináší. Podle té se firma dále rozhoduje, jakou formu vstupu na daný trh zvolí. Pro rozhodování je také důležitá oblast vymáhání práva a ochrana vlastnictví. Zájmové skupiny se vždy budou snažit prosadit zákony ve svůj prospěch, což může na daném trhu vést k zavádění regulací a vytváření bariér pro vstup na trh či tento vstup ztěžovat. Také míra zdanění může vést k rozhodnutí o zamítnutí vstupu na daný trh. Při sestavování komunikačního plánu na daném trhu je dobré mít také na paměti, že v některých státech může docházet k omezení reklamy pro konkrétní obory podnikání. [14]

3.2.3 Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu je získání informací pro rozhodování a řízení podniku. Základem pro získání informací je dostatek relevantních dat, ze kterých se pak vytváří patřičné závěry.

Data

Pro provedení analýzy v marketingovém výzkumu je nejprve nutné získat data. Získaná data se dělí podle způsobu jejich pořízení. Pokud se jedná o data z informačního systému firmy, jako například účetnictví, výkazy apod. jedná se o tzv. tvrdá data. Ta nejsou ovlivněna subjektivním nastavením při provádění průzkumu. Pokud jsou získána prostřednictvím výzkumného šetření jako je dotazování či pozorování, jedná se o měkká data.

Data lze získat z interních nebo externích zdrojů. Od jejich původu se odvíjí náročnost, nákladovost na jejich získání. Interní data již firma v nějaké formě vlastní, většinou se jed-

ná o firemní databáze, účetnictví apod. Externí data jsou náročnější na získání a také jsou nákladnější. Jejich původ je mimo firmu, ale jsou důležitá pro zjišťování stavu trhu.

Poslední je členění na primární a sekundární data. Získání primárních dat je pro firmu náročnější. Jedná se o data získána na základě konkrétního výzkumu prostřednictvím šetření. Výhodou je, že data jsou aktuální a zacílena na oblast k získání podkladů pro řešení konkrétního zadání. Sekundární data jsou pak ve srovnání s primárními relativně snadno dostupná a levná. Nevýhodou může být jejich spolehlivost a přesnost zacílení na zkoumanou oblast. Sekundární data mohou pocházet z veřejných databází, jako je Český statistický úřad, Česká národní banka, ministerstva, Eurostat apod. [15]

Typy marketingového výzkumu

Základní dělení výzkumu se vztahuje k motivu provádění výzkumu, jelikož všechny metody samozřejmě nejsou stejně vhodné pro získání potřebných dat. Zatímco kvantitativní výzkum hledá odpověď na otázku kolik, kvalitativní výzkum se zaměřuje více do hloubky, zkoumá motivy, postoje a příčiny a hledá odpověď na otázku proč.

Volba vhodné metody k provedení výzkumu je dalším krokem. Ne všechny metody jsou vhodné ke stejnému účelu. Podle potřeby se tedy volí mezi pozorováním reálných situací, dotazováním a experimentem.

Podle formy očekávaných výstupů se výzkum dále dělí na explorativní, deskriptivní, kauzální a relační.

Explorativní výzkum je jakousi sondou do problematiky. Není tolik přesně zaměřený, ale spíše široce orientovaný, aby umožnil poznání potenciálních příležitostí.

Deskriptivní výzkum se snaží získat pohled do hloubky zkoumané oblasti. Jedná se zpravidla o práci s čísly prostřednictvím statistických metod.

Kauzální a relační výzkum zkoumá příčiny jevů. V tomto výzkumu se hledá spojitost mezi daty, respektive závislost jedné skupiny dat na druhých. V případě shody vztahů mezi těmito skupinami dat lze dále poměrně úspěšně předpovídat budoucí vývoj takových dat. [15]

Analýza dat

Po sběru dat přichází jejich analýza. V této části se pomocí statistických metod a matematických modelů testují hypotézy ustanovené při zahájení výzkumu. Na základě zjištěných výsledků pak vzniká výstup z analýzy s doporučením pro další rozhodování.

4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Klasický marketingový mix se skládá ze 4P (Product, price, place, promotion), v překladu výrobek, cena, distribuce a propagace. Marketingový mix služeb je ještě dále rozšířen o dimenzi vlivu pracovníků přímo působících na zákazníky, o služby zákazníkům, a procesy. Podle povahy poskytované služby se celý mix může ještě různě přizpůsobovat například se zaměřením na kvalitu apod. Na B2B trhu služeb je nejdůležitějším článkem marketingového mixu budování vztahů se zákazníkem neboli marketing vztahů, kterému se celý marketingový mix přizpůsobuje. [16]

4.1 Produkt

V marketingu služeb se produkt skládá z hmotných a nehmotných prvků, respektive k poskytování služby jsou používány materiální prostředky, které jsou také předmětem marketingového mixu. Na službu se nahlíží podobně jako v marketingu výrobků, avšak je důležité brát zřetel na charakteristiky, které služby provázejí. Zákazník užívající službu očekává úroveň provedení služby, tato bývá často odvislá od dosavadních zkušeností zákazníka. [17]

4.1.1 Doplnkové služby

K poskytované službě, kterou zákazník očekává, firmy často připojují další služby, kterými zvyšují úroveň servisu pro zákazníky. Zejména se jedná o poskytování základních informací o službě, ale i o odborných informacích a rozšiřujících nabídkách či o poradenském servisu umožňujícím poskytnout zákazníkovi službu, kterou skutečně potřebuje. Při osobním kontaktu se zákazníkem v provozovně či sídle firmy je vhodná dobrá péče o zákazníka. Přívětivé a vstřícné jednání je ve službách nezbytné. Metody přijetí objednávek či rezervací od zákazníků a také různé možnosti placení přináší mnohdy vhodné odlišení od konkurence, které mnozí zákazníci ocení. [17]

4.1.2 Portfolio služeb

Rozsahem nabízených služeb se firmy snaží správně zacílit segmenty a maximalizovat tak svůj tržní potenciál. Hloubku a šířku nabízeného sortimentu služeb limitují produkční kapacity. V rámci této škály služeb pak firmy mohou nabízet různé balíčky služeb, které kombinují i nestandardní služby v rámci speciálních akcí. [17]

4.1.3 Vývoj a zavádění nových služeb

I služby mají svůj životní cyklus, podobně jako výrobky. Podoba poskytovaných služeb se mění zejména s tím, jak se mění prostředí, ve kterém firmy působí. Technologický pokrok, změny zákonů, zvyklosti, tradice, ale i bohatnutí či chudnutí zákazníků a další změny přetváří způsoby poskytování služeb a zavádí služby nové či doplňuje služby stávající. [17]

4.2 Cena

Stanovení ceny není jednoduchou úlohou. Na její určení má vliv mnoho faktorů, mezi které zejména patří cíle a strategie firmy, síla konkurence, vyjednávací síla zákazníků, ale samozřejmě i náklady a další. Stanovení ceny sice vychází z faktorů, které ji přímo ovlivňují, ale výši marže a tedy i zisku určují cíle firmy. Ty stanovují ceny pro maximalizaci zisku nebo maximalizaci tržního podílu. [18]

4.3 Distribuce

Služby mají kratší distribuční kanály než výrobky. Ve své podstatě distribuce ovlivňuje zejména dostupnost služeb. Délku distribučních řetězců určuje množství subjektů. Více subjektů není ve službách žádoucích z důvodu snížení vztahů a vazeb se zákazníkem. Distribuce totiž přináší firmě informace, umožňuje podporu prodeje a komunikaci se zákazníkem. [19]

4.4 Propagace

Zřejmě nejznámější částí marketingového mixu je propagace, potažmo plán komunikace s vnitřním i vnějším prostředím podniku. Často bývá mylně marketing zaměňován právě s propagací, respektive s reklamou. Cíle podniku jsou základem pro stanovení cílů komunikačního plánu a ten je poté prostředkem k jejich dosažení. [17]

Tradiční komunikační kanály se rychle mění a zároveň vznikají nové. Technologie činí běžné techniky dražšími a méně efektivními. Například telefony umí blokovat různé druhy nevyžádaných příchozích hovorů, jsou používány účinnější spamové filtry, které nevyžádanou poštu blokují. Diváci přecházejí od televizních kanálů k televizním aplikacím umožňujícím přehrávat televizní pořady bez reklam. Internetové prohlížeče blokují zobrazenou reklamu. Zároveň jsou však otevírány nové metody. Místo toho, aby se firmy soustředily na televizní reklamu, vytváří videa, která zákazníci přímo vyhledávají. Ať už se

jedná o prezentaci výrobků prostřednictvím video recenzí či virální videa ke zvýšení povědomí o značce. Místo nákupu reklamy si firmy vytváří vlastní blogy. [20]

4.4.1 Komunikační plán

Pozice a cíle firem jsou různé, neexistuje žádný univerzální komunikační plán, který by se dal aplikovat na všechny firmy. Komunikační plán vytváří vhodnou kombinaci komunikačních kanálů s harmonogramem na jejich spuštění a trvání.

4.4.2 Cíle komunikačního plánu

Při stanovení cílů komunikačního plánu se vychází z požadavku splnění marketingových cílů. Komunikační plán je jim tedy plně podřízen. Mezi typické komunikační cíle patří zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování směřujícího k prodeji a budování trhu. Každý stanovený cíl by se měl řídit zásadou SMART, měl by být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený. [21]

4.4.3 Vymezení cílové skupiny

Podle povahy služby se zaměření komunikačních aktivit soustřeďuje na větší či menší skupiny. Službu může být nutno přizpůsobovat potřebám každého zákazníka a tomu je také uzpůsoben komunikační plán, jedná se pak o individualizovaný marketing. Ten je ovšem velmi nákladný a musí odpovídat službě. Na opačné straně je pak tzv. nediferencovaný marketing, který se soustředí spíše na masové komunikační kanály. Zacílení je ovšem velmi neefektivní. Střední cestou je cílený marketing. Firma se snaží zacílit na vybrané segmenty zákazníků, na které ve svém komunikačním plánu poté působí. Zvolenými cestami se pak potenciálním zákazníkům snaží prezentovat nabízenou službu a vytvořit loajalitu ke své značce, potažmo k obchodnímu jménu. [11]

4.4.4 Značka

Do budování značky je zapojeno jak vedení firmy, tak i zákazníci, ale také vlastníci firmy. Každý ze zúčastněných má svůj osobitý pohled na produkt či službu, jenž značku utváří. Jedná se tedy o dlouhodobé utváření něčeho, co částečně žije vlastním životem a v čase se vyvíjí. Značka má sílu identifikovat produkt, dát mu jedinečnost, schopnost odlišit se od konkurence a ovlivnit chování zákazníků. [22]

Positioning

V souvislosti se značkou je positioning identifikace toho, jak zákazník vnímá a hodnotí službu, a kam si ji zařazuje v prostředí trhu. Důležitý je správný průzkum trhu a přesné zjištění, jak na službu zákazník nahlíží. Firma musí zajistit, aby byl produkt správně prezentován a odlišen od konkurence. [23]

„Silná pozice je přímým důsledkem silné značky. Tato pozice je časem budována na základě spolehlivosti výkonu.“ BLAKEMAN, s. 51 [23]

4.4.5 Komunikační mix

Zvolit vhodnou kombinaci komunikačních kanálů je ovšem jen část úspěchu. Vhodné načasování a volba správné délky působení těchto kanálů je neméně důležité. Všechno je samozřejmě také podřízeno zvoleným cílům a s nimi souvisejícím termínům.

4.4.5.1 Reklama

Neosobní forma komunikace firem s cílem přesvědčit stávající či potenciální zákazníky o výhodách nabízeného zboží či služeb. Nosičů reklamních sdělení může být celá řada, liší se ovšem v mnoha ohledech. Základní rozdělení nosičů je na elektronické a klasické. Mezi elektronické nosiče patří televize, rozhlas, internet a kino. Klasické jsou pak tiskoviny a venkovní reklama. Reklama může být v absolutní částce velmi nákladná. Při počtu na sdělení jednomu příjemci není částka tak vysoká. [24]

Televize

Televize je stále velmi populární a rozhodně patří mezi masová média. Nabídka vysílacích kanálů se stále rozšiřuje a charakter vysílaných programů na jednotlivých televizních kanálech pomáhá lépe zacílit segmentovanou skupinu. Náklady na minutu vysílacího času mohou být velmi rozdílné podle vysílací doby a zvoleného televizního kanálu. Je potřeba ale mít na paměti, že televize umožňuje divákům vykonávat u jejího sledování další činnosti a tak sdělení nebude vždy efektivní. [24]

Tabulka 1: Přehled výhod a nevýhod reklamy v televizi

Výhody	Nevýhody
Široký dosah	Dočasnost sdělení
Masové pokrytí	Vysoké náklady
Opakovatelnost	Dlouhá doba produkce
Flexibilita	Limitovaný obsah sdělení
Vysoká prestiž	Nemožnost operativní změny
Přesvědčivé médium	Nedostatečná selektivnost
Schopnost demonstrovat produkt	Nesoustředěná pozornost diváků
Tvorba image značky	
Zvyšování povědomí o značce	
Vhodná pro product placement	

Zdroj: [24]

Rozhlas

Na rozdíl od televize, je rádio bráno pouze jako doplňkové médium. Převážná většina posluchačů si jej pouští jako k jiné vykonávané činnosti. Sdělení prostřednictvím rozhlasu je navíc výrazně levnější a umožňuje navýšit frekvenci sdělení. Je tedy vhodný pro zvýšení povědomí o značce. Různorodost radiových stanic umožňuje dobře zacílit cílovou skupinu. Reklamní spoty lze navíc rozvrhnout do vhodných časových úseků, například při cestě cílové skupiny do práce apod. [24]

Tabulka 2: Přehled výhod a nevýhod reklamy v rozhlase

Výhody	Nevýhody
Velká šíře zásahu	Pouze zvuk
Rychlost přípravy	Dočasnost sdělení
Nízké náklady	Omezený dosah
Možnost selekce posluchačů	Limitovaný obsah sdělení
Mobilita	Doplňkové médium

Zdroj: [24]

Internet

Internet je nejrychleji se rozvíjejícím médiem. Jeho důležitost stále sílí a postupně se stává prakticky všudypřítomným. V roce 2018 bylo přes 86% českých domácností připojeno k internetu. V Evropském srovnání patříme k průměru. Nejlépe na tom je Nizozemsko s 98% a pak Velká Británie s téměř 95%. [25]

S internetem jsou na určité úrovni dnes propojeni i uživatelé mimo domov. Stále běžnější je internet v mobilním telefonu, kdy jsou telefony připojeny prostřednictvím bezdrátových

sítí. Rozšiřující je také podíl nositelné elektroniky, které mimo běžné funkce jako sledování času dokáže hodnotit chování jejich uživatelů. S tím souvisí fenomén, tzv. internet věcí. Jde o myšlenku, kdy jsou pomocí internetu propojeny různé systémy a objekty. Od kamer, prostřednictvím kterých si majitel může dálkově zkontrolovat majetek, přes nastavení teploty v domácnosti při návratu z práce až po kontrolu množství potravin v lednici a jejich automatické objednání jsou dnes domácnosti stále více inteligentní. Budoucí vývoj může přinést metody cílení na konkrétního zákazníka, kdy nositelná elektronika bude fungovat v interakci se senzory v kamenných obchodech a nabízet individuální slevy rozdílné od cenovek na regálech. [26]

Tabulka 3: Přehled výhod a nevýhod reklamy na internetu

Výhody	Nevýhody
Možnost přesného zacílení užitím sociálních sítí	Různá penetrace podle zemí a cílových skupin
Flexibilita a rychlost	Kontrola obsahu sdělení v některých zemích
Celosvětový dosah	Nutnost připojení
Nepřetržité působení	Kvalita připojení
Nízké náklady	
Vysoká důvěryhodnost	
Interaktivita	
Noviny na webu	
Vysoké zacílení	

Zdroj: [24]

Noviny

Noviny patří mezi klasická média. Mají krátkou životnost kvůli aktuálnosti obsahu. Sdělení v novinách nelze dostatečně zacílit, a proto se používají spíše k oslovení širokých cílových skupin. S rozšiřující se silou internetu přechází vydavatelé novin k elektronické formě, tak jak se přesouvají také jejich čtenáři. [24]

Tabulka 4: Přehled výhod a nevýhod reklamy v novinách

Výhody	Nevýhody
Možnost koordinace v národní kampani	Masivní přechod na internetové noviny
Jistá společenská prestiž	Krátká životnost
Intenzivní pokrytí	Nepozornost při čtení
Čtenář ovlivní délku pozornosti	Nekvalitní produkce inzerát
Flexibilita	

Zdroj: [24]

Časopisy

Na rozdíl od novin lze reklamní sdělení v časopisech lépe zacílit podle a charakteru zvoleného časopisu. Časopisy nabízejí možnost doplnit reklamní sdělení o jiné sensorické či informační nástroje. Lze tak přidávat k časopisům vzorky či přenosová informační média, které rozšiřují reklamní sdělení nad rámec pouhého tištěného sdělení. [24]

Tabulka 5: Přehled výhod a nevýhod reklamy v časopise

Výhody	Nevýhody
Zvláštní služby některých časopisů	Relativně vysoké náklady na kontakt
Kvalitní reprodukce	Nedostatečná pružnost
Dlouhá životnost	
Prestiž některých časopisů	
Selektivnost, dobré zacílení	

Zdroj: [24]

Venkovní reklama

Billboardy, osvětlené vitríny, městský mobiliář a mnoho dalších instrumentů venkovní reklamy jsou vhodné pro budování povědomí o produktech, prestiže a značky. Užívají se k jednoduchým heslům či sloganům za účelem připomínání. Největší efektivitu mají v místech velkého dopravního vytížení a v centrech měst. S postupem technologií vznikají nové formáty venkovní reklamy, jako jsou světelné projekce a další.

Tabulka 6: Přehled výhod a nevýhod venkovní reklamy

Výhody	Nevýhody
Rychlá komunikace jednoduchých sdělení	Veřejnost posuzuje estetickou stránku provedení i umístění
Dlouhodobé, pravidelné a nepřetržité působení	Stručnost
Vysoká četnost zásahu	Obtížné hodnocení efektivity
Možnost lokální podpory	Povětrnostní vlivy
	Zákonná regulace

Zdroj: [24]

Guerilla marketing

V situaci kdy má firma rozpočtová omezení, může přistoupit ke guerillovému marketingu, kdy se bude snažit dosáhnout náročnějších cílů s nižšími náklady. Nejedná se ovšem o univerzální recept na úspěch podle pořekadla za málo peněz, hodně muziky. Pokud firma neprodukuje výrobky v dobré kvalitě a má pro svůj servis špatné hodnocení u zákazníků, těžko jí tento způsob dokáže pomoci. [27]

„I guerillový marketing staví na známém marketingovém modelu a doplňuje jej o kreativní a originální prvky se silným zaměřením na zákazníka.“ PATALAS, str. 15 [27]

4.4.5.2 Podpora prodeje

Nástroj marketingového mixu určený ke stimulaci okamžité nákupní reakce. Prostřednictvím nástrojů podpory prodeje firma dokáže zvýšit prodej avšak za poměrně vysoké náklady. Efekty způsobené těmito nástroji jsou navíc dočasné a nepůsobí v delším časovém horizontu. Ne vždy je vhodné těchto nástrojů využívat, jelikož mohou narušovat image značky či dlouhodobou koncepci. Tyto nástroje mohou být zaměřeny jak na koncové zákazníky, tak na zprostředkovatele či vlastní prodejce. [21]

Nástroje používané směrem k zákazníkům:

- Kupony
- Vzorčky
- Slevy
- Zvýhodněné a provázané balíčky
- Soutěže
- Přídavky ke zboží (2 + 1 ZDARMA)
- Věrnostní programy

- Bezplatné vyzkoušení
- Produktová garance
- POP akce
- Ochutnávky
- Dárkové a upomínkové předměty
- Zvýšení hodnoty produktu

Nástroje používané směrem k distribučním mezičlánkům:

- Vzorky
- Cenové slevy
- Zboží zdarma
- Finanční podpora
- Ochutnávky
- Předvádění nových výrobků
- Dárkové předměty
- Soutěže

Nástroje používané směrem k obchodnímu personálu:

- Cenové slevy
- Finanční motivace
- Dárky
- Soutěže a s nimi spojené odměny
- Akce [28]

4.4.5.3 *Public relations*

Volně se překládá jako vztahy s veřejností, i když se jedná o řízení vztahů jak s vnitřním, tak i vnějším prostředím podniku. PR nemá za cíl přímo ovlivnit nákupní chování či zvyšovat prodej, ale jedná se o dlouhodobou činnost, která vytváří pozitivní obraz o podniku. Důležitost PR roste současně s velikostí podniku, kdy velké firmy už musí například řídit komunikaci s médii apod. [29]

Nástroje PR:

- Media relations
- Krizová komunikace

- Digitální komunikace
- Eventy
- Doprovod celebrit
- Sponzoring a fundraising
- Vlastní média [29]

4.4.5.4 Osobní prodej

Přesto, že je historicky nejstarším nástrojem obchodu osobní prodej, je i dnes nezbytnou součástí komunikačního mixu. Osobní prodej tvoří přímý kontakt zákazníka s firmou a nabízí možnosti, které jiné součásti komunikačního mixu nenabízí. Zásadní výhody jsou zpětná vazba, přímá komunikace se zákazníkem umožňující individuální přístup a možnost navázání dlouhodobého vztahu se zákazníkem přinášející jeho loajalitu. Osobní prodej bývá využíván zejména na B2B trzích a je vhodné zejména pro technicky náročné a relativně drahé produkty. Zásadním faktorem je osoba prodejce, který je při osobním prodeji tváří firmy a proto je nutné jej vhodně proškolit, vybavit a odměnit. [21]

Fáze osobního prodeje:

1. Vytipování vhodných zákazníků
2. Získání základních informací
3. Navázání kontaktu
4. Příprava na jednání
5. Osobní jednání
6. Následná komunikace
7. Uzavření obchodu
8. Péče o zákazníka [21]

4.4.5.5 Přímý marketing

Pro efektivní využití přímého marketingu firma musí vlastnit kvalitní databázi zákazníků. Přímý marketing je totiž vysoce individualizovaný a firma dokáže oslovit potenciální, ale i stávající zákazníky s konkrétní nabídkou připravenou na míru. [21]

Nástroje přímého marketingu:

- Zásilky
- Katalogy

- Neadresná reklama
- Využívání databází
- Telemarketing
- Teleshopping
- Prodejní televizní stanice
- Teletext
- Interaktivní televize
- E-marketing
- On-line komunikace
- Direct mailing
- SMS
- Reklama v tisku s kupony
- Stánkový marketing [28]

4.4.5.6 Veletrhy

Účast na veletrhu v pozici vystavovatele může být poměrně nákladnou záležitostí, takže by si firma měla uvědomit, jestli se taková akce slučuje s naplněním jejích cílů a stojí za to vynaložit potřebné prostředky. Do jisté míry se jedná o prestižní záležitost, která pomáhá budovat image firmy. Na veletrhu se v krátké době střetává velké množství účastníků trhu a to jak dodavatelé, tak i potenciální zákazníci a konkurenti. Během veletrhu dochází k osobním setkáním, které mohou přerůst v navázání obchodní spolupráce. [24]

4.4.6 Rozpočet a měření efektivnosti

Vynaložené prostředky na marketingovou komunikaci mohou být snadno ztrátovou záležitostí. Utrácení za nevhodně zvolené komunikační nástroje je plýtváním cenných prostředků. Kromě správně nastaveného plánu jsou také dvě činnosti, které jsou neméně důležité. Pokud jsou stanoveny cíle, adekvátně k nim by měly být přiřazeny potřebné finanční prostředky a k nim pak až stanovit samotný komunikační plán. Velikost rozpočtu na komunikační aktivity však nemusí být dostatečný a tak se přistupuje k jiným metodám, které nejsou orientovány na cíle, ale na rozpočtové možnosti firmy. Pak je dobré si stanovit cíle, připravit vhodný komunikační plán a až podle přidělených prostředků určit, které aktivity se použijí, popřípadě komunikační plán upravit. Při sestavování rozpočtu se firma zpravidla rozhoduje mezi čtyřmi cestami, kterými se vydat.

- Metoda zůstatkového rozpočtu – firma vynakládá na komunikační aktivity maximum, které si může dovolit.
- Metoda procentuálního podílu z obrátu – vypočítává se z obrátu minulého období a není proto aktuální a nebere v potaz reálnou situaci na trhu.
- Metoda konkurenční parity – orientace na výši nákladů, které na marketingové aktivity vynakládá konkurence. Náročná metoda na odhadu výše nákladů.
- Metoda orientovaná na cíle – zaměření se na stanovené cíle. Nutno sledovat splnění několika podmínek:
 - Měřitelný cíl komunikační kampaně
 - Nástroje a metody komunikační kampaně jsou jednoznačně stanoveny
 - Jsou známy náklady na reklamní prostředky a média

Stanovení rozpočtu by sice měl být na začátku tvorby komunikačního plánu, avšak měření efektivity by nemělo být až v jejím závěru, protože to je pozdě, peníze již byly utraceny. I když se efektivity vynaložených prostředků na jednotlivé komunikační nástroje řeší i na konci, důležité je sledovat výkon komunikačních nástrojů průběžně a operativně je měnit podle vývoje.

Pro správné měření efektivity komunikačního plánu je důležité na začátku správně nastavit cíle, které vůbec umožní zpětné zhodnocení míry jejich naplnění. Pokud jsou cíle nastaveny dobře, je možné již v průběhu plánu hodnotit průběh naplňování zvolených cílů. Pro měření efektivity jednotlivých komunikačních nástrojů existují ukazatele, které lze vyhodnocovat. Ukazatele se dělí na měření dosahu a měření dopadu. Měření dopadu sleduje spíše kvalitu zvolených komunikačních aktivit, kdy se vyhodnocuje zejména znalost a lůbivost, porozumění a důvěryhodnost. Měření vyhodnocuje velikost dopadu.

Ukazatele měření dosahu:

Rating – hodnota od 0 do 100 vyjadřující podíl cílové skupiny sledující zvolený komunikační nástroj v určitém časovém úseku.

Reach – uvádí, jaká část ze zvolené cílové skupiny bude alespoň jednou vystavena působení komunikačních aktivit.

GRP – určuje sílu kampaně, počítá se vynásobením průměrné sledovanosti s počtem opakování.

CPT – náklady na tisíc zásahů cílové skupiny.

Afinita – sleduje vhodnost zvoleného média pro danou cílovou skupinu.

Frekvence – vyjadřuje počet zásahů jedné osoby cílové skupiny reklamním sdělením.

ATS – průměrný čas strávený sledováním reklamního sdělení [30]

4.5 Lidé

V marketingu služeb jsou důležitou součástí marketingového mixu lidé. Ti nejsou chápáni jen jako zákazníci, ale také jako pracovníci, kteří aplikují marketingovou strategii, a veřejnost. Zaměstnanci jsou v kontaktu s prostředím podniku a mají vliv na stávající i potenciální zákazníky. Jejich vliv na rozhodování zákazníků je značný, jelikož jsou ve své podstatě tváří firmy. Prostřednictvím vztahů těchto zaměstnanců se zákazníkům je budována jejich loajalita. Zákazníci jsou chápáni jako součást interakce se zaměstnanci při užívání poskytované služby. A veřejnost je pak brána jako součást referenčního trhu. [17]

4.6 Procesy

Jako tok činností či mechanismus poskytování služby zákazníkovi jsou chápány procesy v podniku. V podstatě se jedná o řízení malých projektů. Ke každému takovému projektu se přistupuje individuálně. Poskytnutí služby či doplňkových služeb často doprovázejí specifické požadavky či nečekané změny. Rychlá komunikace, přizpůsobení se situaci, poskytnutí potřebných doplňků může mít velký vliv na loajalitu zákazníka v prostředí průmyslového marketingu. Navíc může poskytnout doporučení dalším zákazníkům pro spolehlivé zvládnutí projektu a adaptaci. Pokud funguje v podniku neochota měnit zaběhnuté postupy pro přizpůsobení se potřebám zákazníka, může to vyústit v odchod tohoto zákazníka ke konkurenci. [31]

4.7 Materiální prostředí

Očekávání zákazníků v prostředí marketingu služeb je nesmírně důležité. Cesta ke správnému nastavení jejich očekávání vede skrze materiální prostředí. Pokud má zákazník pocit, že zvolená služba je špičková, kvalitní a rychlá, očekává zároveň, že za ni zaplatí vyšší cenu. Tento pocit mu navozuje zařízení, vybavení, oblečení, jednoduše prostředí, které poskytování služby doprovází. [32]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SITUAČNÍ ANALÝZA

Před přípravou projektu rozšíření působnosti na zahraniční trhy je nutné zhodnotit aktuální situace vybrané firmy a to jak vnitřní, tak i vnější prostředí podniku.

5.1 Představení organizace

Subjektem této diplomové práce je malá firma zabývající se vnitrostátní nákladní autodopravou. Firma působí na trhu vnitrostátní nákladní autodopravy od roku 1991 ve formě koncesované živnosti. V druhé polovině roku 2018 započala transformace z živnostenského podnikání na podnikání prostřednictvím společnosti s ručením omezeným. K dokončení transformace na právnickou osobu došlo k poslednímu kalendářnímu dni roku 2019.

Firma zajišťuje vnitrostátní nákladní autodopravu prostřednictvím vlastních vozidel. Jedná se o dopravu na plachtových návěsech, na nákladních vozidlech s kapacitou přepravy osmáct palet a soupravy s vlekem. Firma nenabízí službu přepravy balíkových zásilek, intermodální přepravu ani dopravu nadrozměrných nákladů či dopravu nebezpečných látek, označovaných jako ADR. Firma také zprostředkovává dopravu pro zákazníky prostřednictvím jiných dopravců a zastává tedy také funkci spediče.

Firma zaměstnává devět zaměstnanců, jedná se o dva dispečery a sedm řidičů. Podle doporučení evropské komise č. 2003/361/ES se firma řadí mezi mikro podniky, jelikož má méně než 10 zaměstnanců a zároveň nepřesahuje roční obrát 2 miliony EUR.

Jednatelé dle společenské smlouvy vystupují za firmu samostatně, mají tedy plně v kompetenci dělat všechna zásadní rozhodnutí. Jednatelé vykonávají kontrolní činnost nad zaměstnanci. Dispečeri vyhledávají přepravy nákladů a plánují pracovní rozvrh pro řidiče, kterým rozdělují úkoly. Běžnou administrativu, stejně jako personální agendu, zajišťují jednatelé společnosti. Běžné účetní operace provádí jednatelé firmy, firemní účetnictví vede externí pracovník.

5.2 SWOT analýza

Silné stránky

- Dlouhodobé působení na trhu
- Zkušenosti v oboru
- Nízký počet zaměstnanců

- Dlouholetí zákazníci
- Dobrá znalost trhu díky úzkému zaměření

Firma působí na trhu nákladní autodopravy téměř 30 let. Během této doby získali pracovníci ve firmě zkušenosti, které jim umožňují zákazníkovi poradit tak, aby byl s poskytovanou službou spokojen. Díky tomu se zákazníci k firmě vracejí a jsou ochotni za poskytnutou službu zaplatit i více peněz. Firma je malá, ale vybudovala si dobré jméno a věrnost zaměstnanců. Ti s firmou spolupracují dlouhodobě. Malý počet zaměstnanců umožňuje aplikovat osobní přístup a také zjednodušuje kontrolu odvedené práce.

Slabé stránky

- Zaměření pouze na segment celo-vozových přeprav ve vnitrostátní autodopravě
- Chybějící nástroj controllingu
- Chybějící strategické řízení
- Minimální úroveň komunikačních aktivit

Zaměření firmy se plně projevilo v prudkém poklesu obratu během současné hospodářské situace. Zastavení výroby a celkové zpomalení ekonomiky způsobilo snížení nabídky přeprav na trhu vnitrostátní nákladní autodopravy. Současně s tím poklesla nabídka přeprav také v zahraničí a tuzemští přepravci působící na mezinárodním trhu nákladní autodopravy se přesunuli na trh vnitrostátní. Tím se zvýšila nabídka přepravních kapacit. Výsledkem je pokles cen přeprav a také prudké ochlazení nabídky přeprav. Pro hodnocení výkonu jsou užívány jednoduché ukazatele, jako je výše obratu či průměrná spotřeba PHM. Chybí nástroje controllingu pro řízení výkonu vozidel a pracovníků. S tím také souvisí absence strategického plánování, což znemožňuje růst produktivity. Firma je navíc odkázána na současné obchodní vztahy a nabídky spedičních firem. Aktivity pro získání nových obchodních kontaktů jsou minimální.

Příležitosti

- Zlepšení zaměstnaneckých podmínek
- Otevřený evropský trh
- Zrychlení dopravy vlivem technologií a infrastruktury

Velké možnosti nabízí evropský trh. Trh vnitrostátní nákladní autodopravy je sice chráněn před kabotáží, je ale také velmi omezující. Přepravní trasy jsou krátké a řidiči tráví nakládáním a vykládáním nákladu příliš mnoho času. Vstup na evropský trh nabízí řešení. Prodloužením délky tras se sníží poměr času nutného k naložení a vyložení vozidel. To umož-

ní další úlevy v podobě snížení nákladů na opravy vozidel díky možnosti financování prostřednictvím operativních leasingů. Může to také pomoci vyřešit problém s nedostatkem řidičů zlepšením pracovních podmínek a zvýšením mezd. Tomuto nahrává také rychlý vývoj technologií v kombinaci s výstavbou dopravní infrastruktury, které zvyšují rychlost dopravy. Vozidla tak dokážou ujet více kilometrů a zvýšit obrat.

Hrozby

- Nedostatek řidičů na trhu práce
- Kvůli nízkému počtu pracovníků a absenci školicích programů v budoucnu hrozí nedostatek odborné pracovní síly (dispečeri, zkušení řidiči)
- Odchod stálých zákazníků k levnější konkurenci
- Zvyšování průměrné mzdy
- Zahraniční konkurence

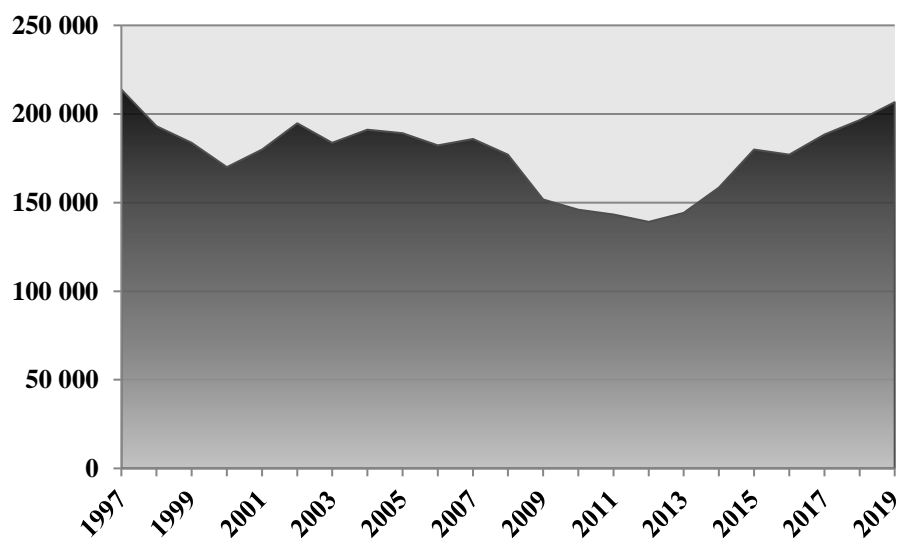
V současné době je největším problémem nedostatek řidičů na trhu práce. Tím vzniká problém při nahrazování odcházejících pracovníků stejně tak, jako při snaze o zvýšení vlastních přepravních kapacit. S tím také souvisí nedostatek kvalifikované pracovní síly, jelikož je sice mnoho uchazečů o zaměstnání, kteří hledají pracovní místo, ale pouze pro zaučení a získání praxe, aby pak následně mohli nastoupit do jiné firmy. Takoví pracovníci nepřinášejí firmě žádné hodnoty. Řidiči jsou si situace na trhu vědomi a využívají tak silné vyjednávací pozice pro zvýšení mezd. Dopravním firmám nepomáhá ani tlak ze zahraničí na trh nákladní autodopravy. V lepším případě vede ke snížením cen za přepravu a v tom horším přímo odchodu zákazníků k levnější konkurenci.

5.3 Porterova analýza

Zákazníci

V segmentu přeprav vnitrostátní nákladní autodopravy je možné rozdělit zákazníky na tři skupiny. Zásílatelství, konkurenční autodoprovci a firmy poptávající přepravní služby. Zásílatelství jsou nejsilnější skupinou, zajišťují přepravy pro své dohodnuté obchodní partnery a mají dobré informace o trhu. Navíc je jejich cílem maximalizovat svůj zisk na úkor autodoprovce. Díky zkušenostem na trhu je pro ně jednoduché kontaktovat konkurenční dopravní firmy. Druhou skupinou jsou konkurenční autodoprovci, kteří zajišťují přepravy pro své zákazníky u jiných přepravců, jelikož nemají vlastní přepravní kapacity pro uspokojení poptávaných přeprav. Mají také dobré informace o trhu a zkušenosti, ale jejich

hlavní činností není zajištění přepravy u jiných dopravců a tak se nesnaží maximalizovat zisk, ale pro udržení zákazníka se snaží maximalizovat kvalitu poskytnuté služby. Jednání konkurenčních autodopraců bývá více kolegiální a směřuje k udržení dobrých vztahů. Poslední skupinou jsou firmy, které nemají vlastní přepravní prostředky, ale poptávají přepravní služby. Podle velikosti těchto firem se dají odvodit zkušenosti, které mají tyto firmy s přepravními službami. Velké firmy mají vlastní logistická oddělení, ve kterých mají pracovníci stejné zkušenosti a znalosti, jako pracovníci předešlých dvou skupin a mohou tak efektivně vyjednávat o nižší ceně. Střední firmy sice mají nějaké znalosti a zkušenosti, ale nevyvíjí tolik úsilí do vyhledávání nejnížší nabídky, jelikož na to nemají potřebné kapacity. Malé firmy nemají mnoho informací o cenových možnostech, a pokud mají nějaké zkušenosti s přepravními službami, nemají velkou vyjednávací sílu. Pro tyto firmy bývá navíc poněkud náročné vyhledávat nejnížší cenové nabídky a tak se spokojí se zajištěním služby i za vyšší cenu. Velikost nabídky přeprav lze odvodit z množství přepraveného nákladu na cizí účet prostřednictvím vnitrostátní autodopravy. Jak lze vidět v grafu (Graf 1), toto množství kleslo po hospodářské krizi na své dno sledovaného období a to na úroveň 281,4 milionů tun v roce 2012. Od tohoto roku došlo ovšem k velmi silnému růstu objemu přepraveného nákladu. V roce 2019 dosahovalo množství přepraveného nákladu prostřednictvím vnitrostátní autodopravy úrovně 474,8 milionů tun, což je růst o více než 68% během sedmi let. Zboží převážené na plachtových valnících a návěsech, které firma vlastní, tvoří přibližně 41% všech přepravených nákladů. [33]



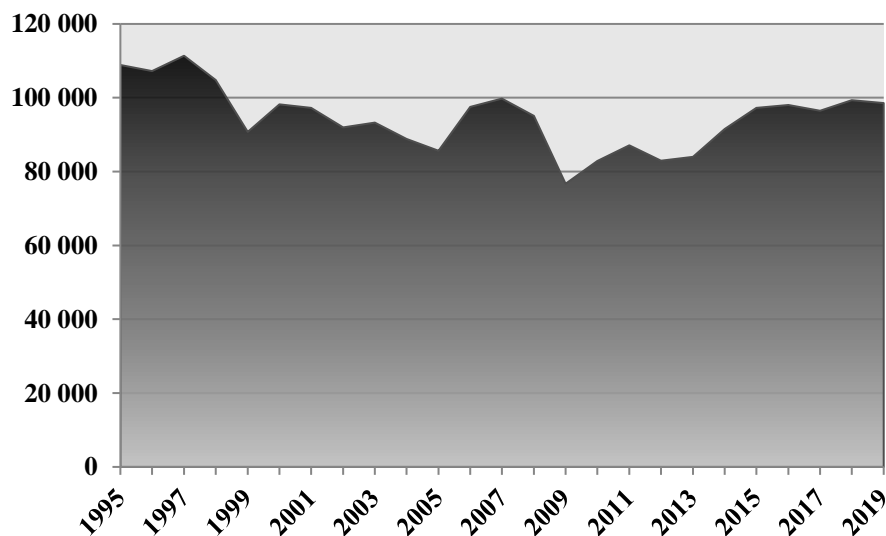
Graf 1: Množství přepraveného zboží v segmentu celo-vozových přeprav na území České republiky v tisících tunách [33]

Dodavatelé

Síla dodavatelů je velká pouze v případě mimořádných událostí, jako jsou například nehody či poruchy vozidel. Ve všech oblastech, které firma potřebuje k zajištění své činnosti, existuje silná konkurence a žádná firma nemá dominantní postavení. Limitujícím faktorem je nejvíce kvalita dodaného zboží a služeb. Firma raději přednostně volí ověřené dodavatele, ale pokud by došlo k navýšení cen, hledala by firma jiné možnosti.

Substituty

Volba jiných metod přeprav či přepravních prostředků je podmíněna úpravou priorit zákazníků. Všechny přináší značné finanční a časové náklady. U železniční nákladní dopravy lze ve sledovaném období pozorovat relativně malé výkyvy v přepraveném nákladu. Po hospodářské krizi měla železniční nákladní doprava větší propad v množství přepraveného nákladu než nákladní autodoprava. Železniční nákladní doprava poklesla v roce 2009 téměř o 24%, zatímco nákladní autodoprava o pouhých 14%. [34]



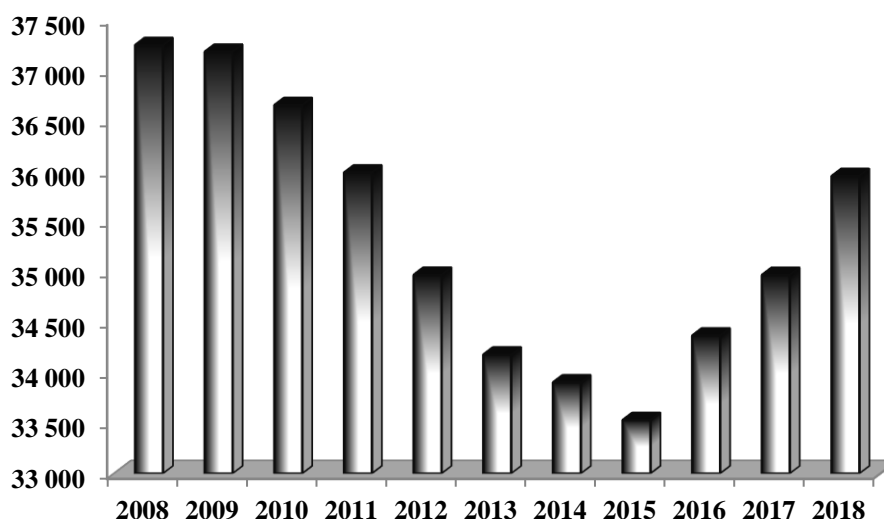
Graf 2: Celkové množství přepraveného zboží železniční nákladní dopravou v tisících tunách [34]

Z grafu (Graf 2) lze vyčíst, že od roku 1999 železniční nákladní doprava dosahuje svých maximálních hodnot kolem úrovně 100 000 000 tun přepraveného nákladu, což v porovnání se silniční nákladní dopravou představuje zhruba pětinu doložených kapacit. Množství dvojkolejných vlakových tratí vzrostl od roku 1995 o pouhých 81 kilometrů a celková délka tratí za stejnou dobu vzrostla o 142 kilometrů. Dá se tedy usuzovat, že přírůstky množství přepravovaného nákladu bude nadále zajišťovat silniční doprava. Dopravní kapacita

letecké přepravy je v porovnání se silniční i železniční dopravou velmi malá, i když nárůst je poměrně rychlý. V roce 2002 bylo přepraveno 44 126 tun nákladu, zatímco v roce 2019 bylo letecky přepraveno 92 521 tun nákladu. [35], [36]

Potenciální konkurenti

Vstup na trh vnitrostátní nákladní dopravy není náročný. Proto se množství subjektů v nákladní dopravě mění o stovky až tisíce ročně. Noví dopravci jsou z důvodu udržení se na trhu ochotni jezdit za velmi nízké ceny. Výše měsíční splátky leasingu za použité nákladní vozidlo není nijak velká, ovšem problém nastává při poruchách vozidla či jiných nečekaných výdajích, které si žádají výdaje v řádu desítek tisíc Kč. Na podobné nenadálé výdaje nejsou mnohdy malí dopravci připraveni a tak jsou nuceni ukončit svou činnost. Podle údajů z grafu (Graf 3), množství firem v odvětví po celosvětové krizi postupně klesalo z počtu 37 248 v roce 2008 až na 30 085 v roce 2015. Od roku 2015 množství firem roste. [37]



Graf 3: Počet aktivních podniků v odvětví nákladní autodopravy v letech 2008 až 2018 [37]

Odvětví nákladní autodopravy je závislé na ekonomických výkonech svých zákazníků. Ovšem když poptávka po přepravních službách znatelně propadla již v roce 2008 a pak velmi výrazně v roce 2009, počet aktivních firem se dramaticky nesnižoval. V roce 2009 se celkový počet aktivních firem snížil pouze o 66. Až v roce 2010 byl propad výraznější. Přehledně toto znázorňuje tabulka (Tabulka 7), v níž jsou absolutní změny zaznamenány. Lze předpokládat, že aktuální ekonomická situace bude mít podobný průběh a firmy se budou snažit udržet na trhu co nejdéle.

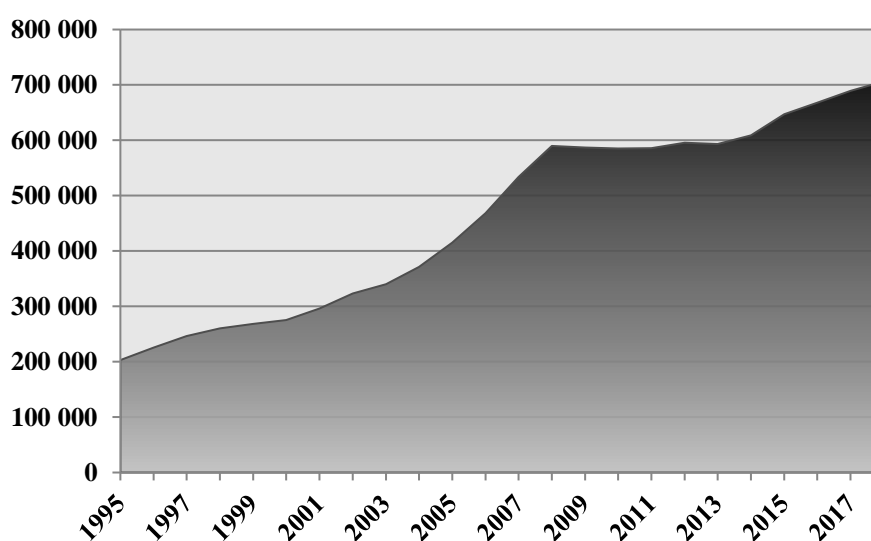
Tabulka 7: Meziroční změna v počtu aktivních podniků v odvětví nákladní autodopravy

Rok	Stav	Změna
2008	37 248	-
2009	37 182	-66
2010	36 653	-529
2011	35 984	-669
2012	34 970	-1 014
2013	34 179	-791
2014	33 903	-276
2015	33 530	-373
2016	34 368	838
2017	34 969	601
2018	35 949	980

Zdroj: [37]

Stávající konkurenti

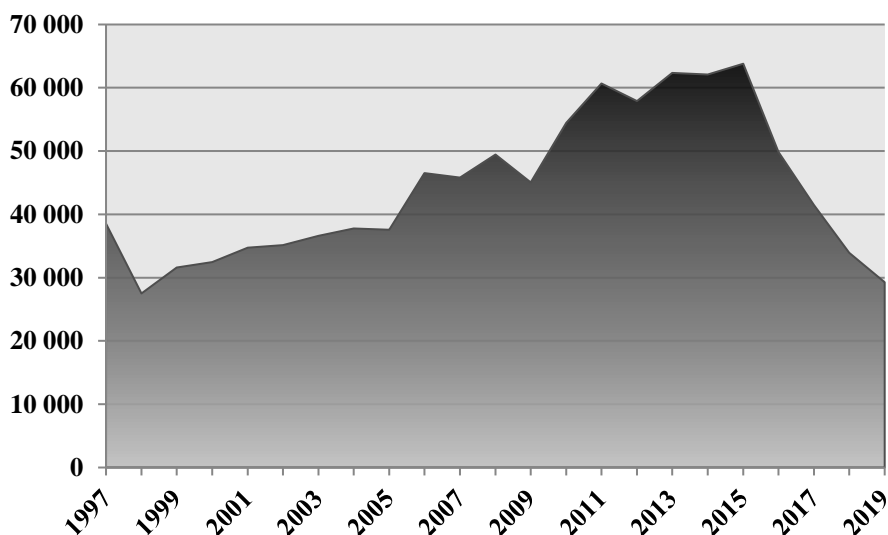
Na trhu existuje velké množství malých dopravců s celkovým počtem vozidel do deseti kusů a několik velkých autodopravců. Převážně je síla konkurence vysoká právě kvůli velkému množství subjektů na trhu. Rostoucí síla konkurence je patrná z množství registrovaných nákladních vozidel v České republice. Celkové množství nákladních vozidel nepřetržitě roste. Od roku 1995 se jejich počet více než ztrojnásobil. Jak lze v grafu (Graf 4) pozorovat, mezi roky 2009 a 2014 sice došlo ke stagnaci, ale od roku 2015 pokračoval růst. [38]



Graf 4: Počet nákladních vozidel registrovaných v České republice v letech 1995 až 2018 [38]

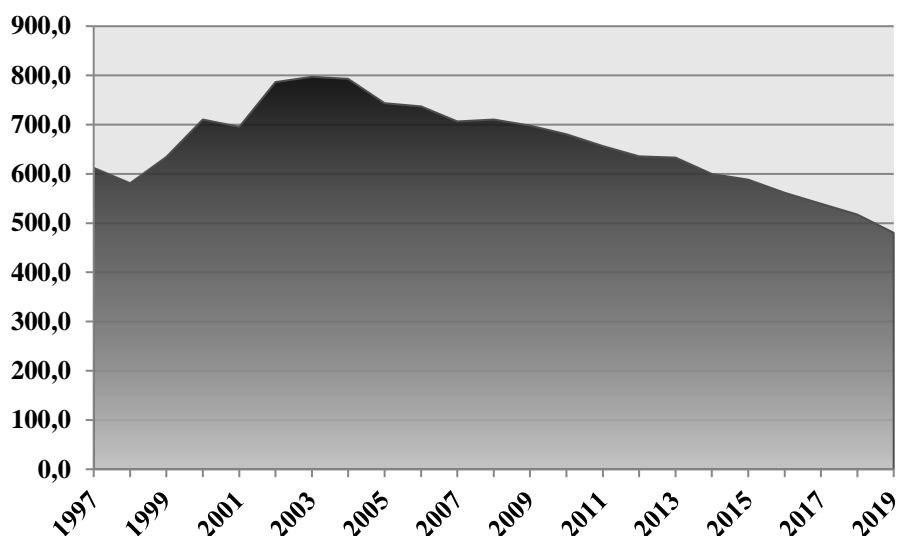
Počet registrovaných návěsů zaznamenal výrazný nárůst od roku 2005 do 2008. Zatímco v roce 2005 bylo registrováno 24 060 návěsů, v roce 2008 jich bylo již dvojnásob. Od roku 2009 se množství návěsů pohybuje v rozmezí počtu od 50 000 do 56 000. Vůbec nejvyšší množství bylo registrováno v roce 2011, kdy jich bylo registrováno 56 184. Následoval poměrně prudký pokles na hodnotu 49 752 v roce 2013. V roce 2018 bylo registrováno 50 030 návěsů. Konkurence na trhu vnitrostátní nákladní autodopravy roste také kvůli postupnému vytlačování českých dopravců z přeprav mezinárodních. [38]

Graf (Graf 5) přehledně znázorňuje, že mezinárodní nákladní autodoprava provozovaná českými dopravci dosáhla svého vrcholu v roce 2015, kdy bylo přepraveno 63,8 milionů tun nákladu. Od roku 2015 se propadla o více než polovinu na hodnotu 29,3 milionů tun přepraveného nákladu v roce 2019. [33]



Graf 5: Množství přepraveného nákladu českými dopravci působícími na mezinárodní nákladní autodopravě mezi roky 1997 a 2019 v tisících tunách [33]

Délka tras v mezinárodní autodopravě se navíc od roku 2003 neustále zkracuje, toto je patrné z grafu (Graf 6). V roce 2003 dosáhla průměrná hodnota 797 kilometrů. V roce 2019 byla tato hodnota ovšem nejnižší za sledované období, tedy 480 kilometrů. [33]



Graf 6: Průměrná přepravní vzdálenost české vnitrostátní nákladní autodopravy mezi roky 1997 a 2019 v kilometrech [33]

Mezinárodní nákladní autodoprava zaznamenává od roku 2015 dramatický propad, zatímco mezinárodní obchod vykazuje dlouhodobě stabilní růst. Je zřejmé, že tuzemské dopravce nahrazují dopravci zahraniční, kteří jsou schopni nabídnout výhodnější přepravní podmínky. Z toho vyplývá, že se tuzemští přepravci vytlačení ze zahraničních přeprav přesouvají na trh vnitrostátních přeprav. V současné době, kdy je poptávka po přepravách nízká, vzniká obrovský převis nabídky, což snižuje ceny. Toto potvrzují také výroční zprávy o výběru mýta zveřejňované ŘSD. Podíl zahraničních nákladních vozidel na českých silnicích v minulém roce dosáhl téměř 50%. Nejvíce zahraničních nákladních automobilů pochází z Polska. Od roku 2016 se jejich množství zvýšilo o 42%. Z celkového množství zahraničních nákladních automobilů, které v roce 2019 jezdilo po českých silnicích, 44% pocházelo právě z Polska. Celkový podíl polských nákladních vozidel na českých silnicích byl 17,3%. Mezi další významné země pak patřilo Slovensko s podílem 9,4% a Rumunsko s 5,4%. Tabulka s podrobným srovnáním je v příloze č. 1. [39]

5.4 STEP analýza

Politické prostředí

Politici se vždy snaží předcházet si voliče, čímž i často komplikují práci nákladním autodopracům. Politická reprezentace si vždy klade za cíl regulaci množství silnic, kam mohou nákladní automobily jezdit, to má za výsledek prodlužování až násobení délky tras. Dále díky nevhodnému řešení zpoplatnění českých silnic se mnozí dopravci snaží vyhnout

dálnicím, čímž se ostatní silnice pod tíhou kol nákladních automobilů značně opotřebovávají. Výsledkem jsou časté opravy a uzavírky, které dopravu velmi zpomalují. Situaci také paradoxně nepomáhají zvýšené příjmy státu, které jsou následně investovány do opravy silnic. Z dlouhodobého hlediska jsou tyto investice pozitivní, avšak z krátkodobého hlediska budou dopravcům zvyšovat náročnost přeprav. Tyto důvody nutí k efektivnějšímu plánování tras a nezdá se, že by se v blízké budoucnosti situace změnila, spíše naopak.

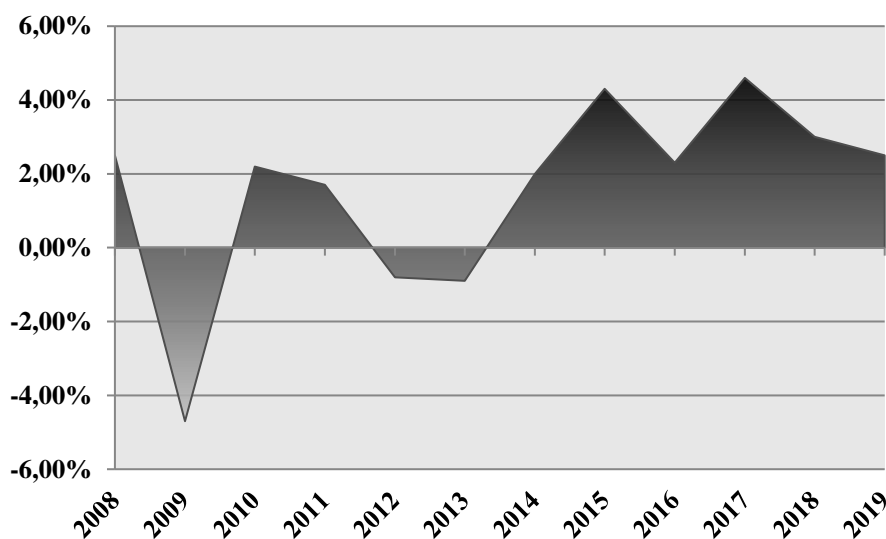
Ochrana zaměstnanců a zvyšování jejich výhod se v sociálním státě klade za prioritu, v současné vládě, a jak se podle průzkumů zdá tak i v budoucí vládě jsou tyto tendence až přehnané. Výsledkem jsou například dny prohlášené za svátky či další omezení doby jízdy řidičů. Tyto nároky značně prodražují pracovní sílu v nákladní autodopravě.

Současná krize sice přibrzdila snahy o zelenou Evropu, ale lze předpokládat, že tlak na snižování emisí a snižování míry znečištění bude v Evropě, tedy i v České republice pokračovat, i když zřejmě ne tempem, na které jsme z posledních let zvyklí.

Dle prohlášení vlády by se v blízké budoucnosti neměly měnit základní daňové sazby a ve spojitosti se současnou situací české ekonomiky se prostředí pro podnikatele jeví jako příznivé. Zaznamenány jsou však některá navýšení poplatků na úřadech, která jsou k celkovému ročnímu obrátu sice zanedbatelná, ale v absolutní částce již nikoli.

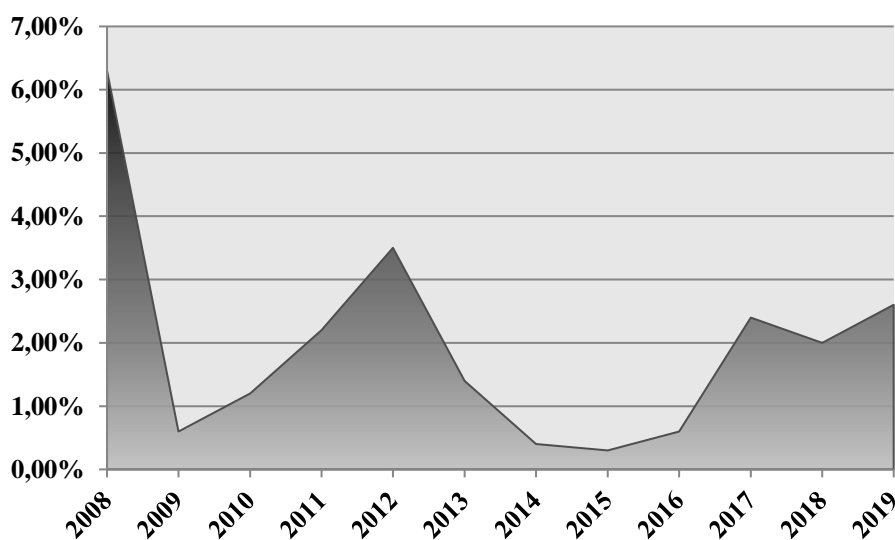
Ekonomické prostředí

Výkon české ekonomiky vykazoval do roku 2013 stagnaci, jak lze ale vidět v grafu (Graf 7) od roku 2013 hrubý domácí produkt rostl. V prvním čtvrtletí roku 2020 byl meziroční pokles 2%. Česká národní banka odhaduje pokles HDP pro rok 2020 ve výši 8%, ale pro rok 2021 odhaduje růst 4%. Ministerstvo financí odhaduje pokles pro rok 2020 ve výši 7,6% a pro rok 2021 růst 5,8%. [40], [41]



Graf 7: Meziroční změna českého HDP [42]

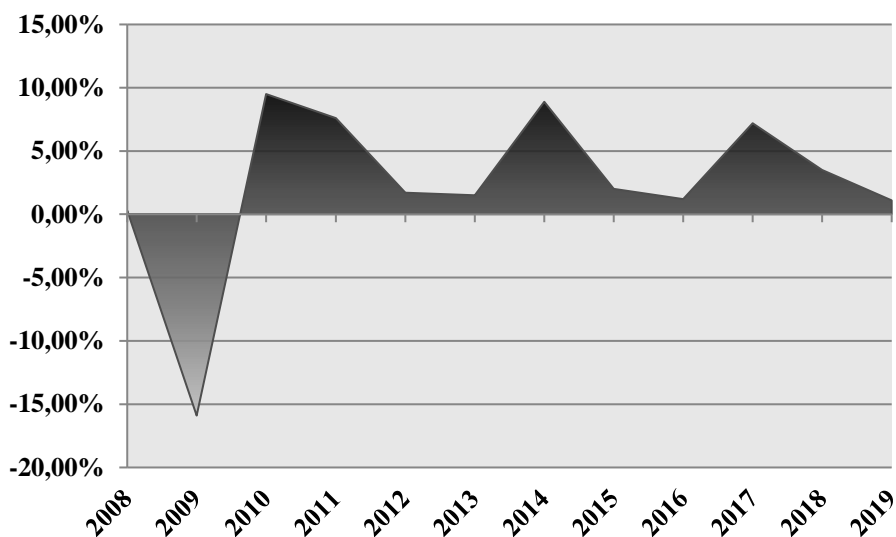
Jak ukazuje graf (graf 8), inflace byla v roce 2008 poměrně vysoká, průměrná roční inflace dosáhla 6,3%. Od tohoto roku se drží přibližně kolem inflačního cíle ČNB. Cílová inflace pro červen 2020 je 2,9%. Pro rok 2021 je pak cílová inflace 2,1%. Ministerstvo financí očekává celkovou míru inflace v roce 2020 nanejvýš 2,7% a pro rok 2021 počítá s inflací v průměru 1,6%. Protiinflačně by letos měla působit zejména cena ropy a oslabení domácí poptávky. Inflační tlaky jsou ze strany slabé koruny a zvýšení nákladů na práci. [40], [41], [42]



Graf 8: Míra inflace v České republice [43]

Průmyslová produkce se v dubnu propadla o 33,7%. Hodnota nových zakázek se propadla meziročně dokonce o 42%. Jde o mnohem výraznější propad, než jaký byl v roce 2008, potažmo v roce 2009. Graf (Graf 9) ukazuje vývoj průmyslové produkce v minulých letech

a je patrné, že na konci roku 2008 byl propad významný, v listopadu to bylo 17,4% a v prosinci 14,6%. Pokles pokračoval i během první poloviny roku 2009. Na konci roku došlo ke stabilizaci a až v roce 2010 dosahovala průmyslová produkce výraznějších, až dvouciferných růstových hodnot. Stavebnictví si stojí v současné ekonomické situaci výrazně lépe než průmyslová produkce nebo zahraniční obchod. V letošním roce bude tlumit celkový hospodářský pokles, v dubnu stavební produkce poklesla o pouhých 4,9%. [44]



Graf 9: Meziroční změna průmyslové produkce České republiky [44]

Klíčový pro vývoj ziskovosti firmy bude vývoj tří hlavních nákladových skupin v oblasti provozu, jedná se o cenu ropy, potažmo cenu nafty, mzdové náklady a také o vývoj kurzu EUR / CZK.

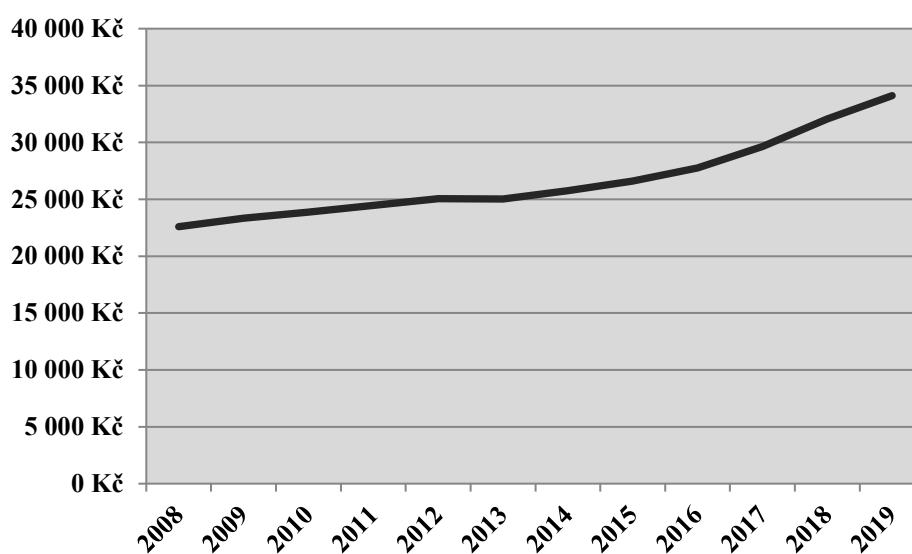
Rok 2019 byl z hlediska vývoje cen nafty pro firmu příznivý. V blízké budoucnosti lze stále očekávat vysoké zásoby ropy a poměrně příznivé ceny pohonných hmot. V delším horizontu je však nepravděpodobné udržení cen ropy na tak nízkých úrovních jako jsou dnes.

Vývoj kurzu EUR / CZK je v současné chvíli pro firmu nepříznivý. Oslabování koruny vede ke kurzovým ztrátám u vozidel zakoupených v eurech. V delším horizontu lze však očekávat posilování koruny, které je ovšem závislé na výkonu české ekonomiky.

Pro udržení současné úrovně tržeb bude důležitý vývoj v české, potažmo světové ekonomice. Česká národní banka odhaduje kurz eura k české koruně pro rok 2020 na úrovni 26,9 Kč. Pro rok 2021 je to pak 27,5 Kč. [40]

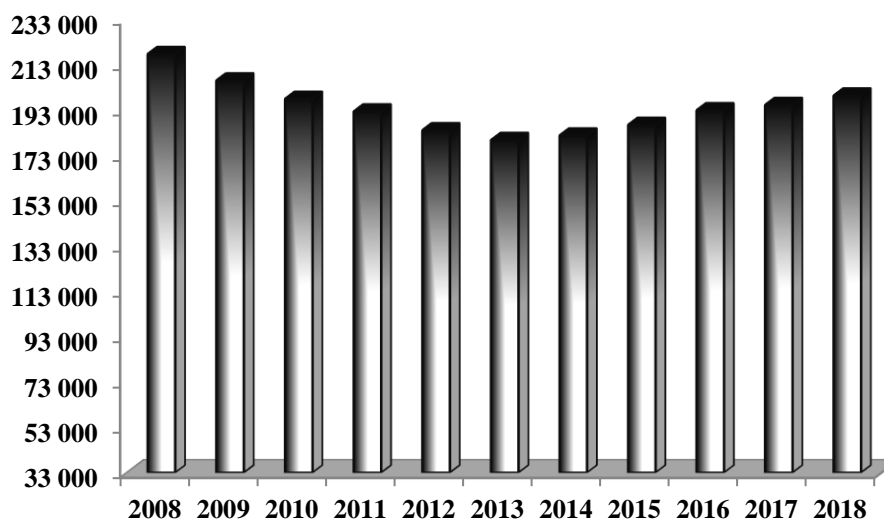
V posledních letech mzdy v České republice významně rostly, to lze vidět na grafu (Graf 10) zaznamenávajícím vývoj mezd v posledních letech. V příštích měsících a letech lze ovšem na trhu práce očekávat mírně zvýšenou nabídku práce. Tuto situaci lze využít ke

zvýšení stavu pracovníků v souladu s plány firmy. Podle odhadu ministerstva financí bude trh práce výrazně ovlivněn pandemií koronaviru. V letošním roce očekává nárůst nezaměstnanosti na 4,1%. Podobnou úroveň odhaduje i na rok 2021. Důvodem je velký počet volných pracovních míst v období před pandemií a také velký počet zaměstnaných cizinců, které by firmy mohly propouštět přednostně. Růst mezd by měl zpomalit ze 7,1% v roce 2019 na 1,6% v letošním roce. Pro rok 2021 pak ministerstvo financí ve své prognóze očekává růst o 3,2%. [41]



Graf 10: Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice [45]

Množství lidí pracujících v odvětví silniční autodopravy klesl z 217 711 v roce 2008 na 179 785 v roce 2013. Pokles je patrný při pohledu na graf (Graf 11), který sleduje počty pracujících v odvětví nákladní dopravy v letech 2008 až 2018. V roce 2018 byla tato hodnota 199 394. [37]



Graf 11: Počet zaměstnaných osob v odvětví nákladní autodopravy v letech 2008 až 2018 [37]

Od roku 2008 do roku 2010 se snížilo množství osob pracujících v odvětví silniční dopravy o 20 000. V současné době je na trhu práce stále nedostatek řidičů nákladních vozidel a lze předpokládat, že se v nejbližších měsících bude situace mírně zlepšovat.

Sociální prostředí

Pomalu končí období, kdy byl na trhu dostatek řidičů nákladních vozidel, kteří ještě získali řidičské oprávnění během základní vojenské služby. Tato situace se již projevuje na nedostatku profesionálních řidičů nákladních vozidel a je zřejmé, že se situace zlepšovat nebude. Řidičské průkazy dříve získávané během vojenské služby měly být nahrazeny rekvalifikačními kurzy hrazené úřadem práce, které by měly podpořit případné zájemce o profesi řidiče nákladního vozidla v získání řidičského oprávnění. Bohužel se však zdá, že tento kurz spíše absolvují lidé, kteří nemají v úmyslu se této práci věnovat. Řešením by mohla být účast zaměstnavatelů na získání řidičských průkazů pro případné uchazeče, což může být výzvou i pro tuto firmu.

Zaměstnanci napříč všemi oblastmi podnikání si uvědomují hodnotu své pracovní síly. Dnešním standardem v požadavcích je maximálně osmihodinová pracovní doba a co nejvyšší čistá mzda. V případě ztížených podmínek, a tou je nepochybně také dlouhodobé řízení a pobývání v nákladním automobilu, představy a nároky uchazečů narůstají. Obrovský převis poptávky dopravních firem po přepravách neumožňuje navýšit ceny přeprav v takové míře, aby se navýšení patřičně promítlo do mezd řidičů. Ze mzdového hlediska zůstává pro řidiče atraktivnější zahraniční nákladní autodoprava, která je navíc vázána na

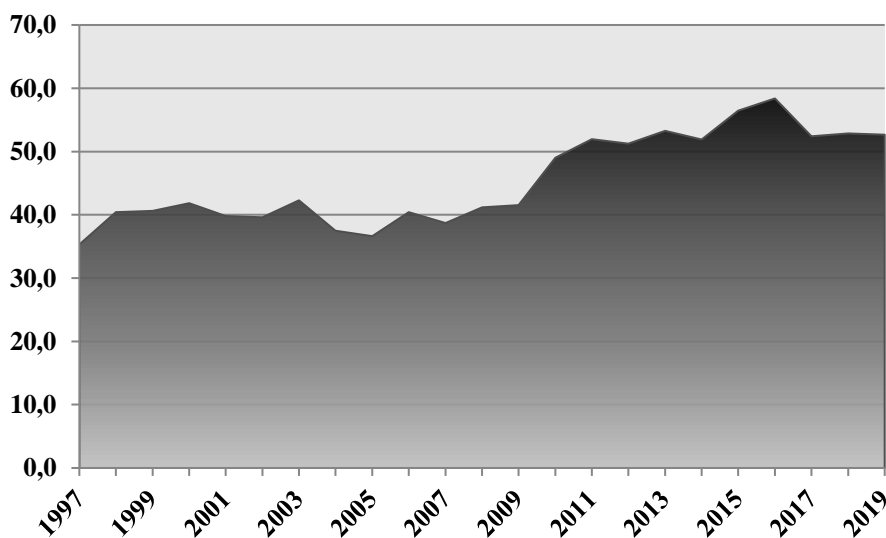
výši stravného na pracovní cestě, tedy tzv. diet. Výše cestovní náhrady tvoří podstatnou část mzdy zahraničních řidičů.

Technologické prostředí

Vozidla jsou vybavena palubní kamerou pro záznam případné nehody. Vedení firmy by však mělo uvažovat spíše o usnadnění práce řidičům tak, jak to dnešní technologie umožňují. V kombinaci s elektronickou fakturací, kterou firma nedávno zavedla, by vybavení řidičů chytrých zařízení mohlo vést ke zjednodušení administrace jednotlivých přeprav a zároveň urychlit fakturaci o několik dní. Při průměrné délce splatnosti v odvětví nákladní autodopravy, která se pohybuje kolem 60 dní, by takový krok byl žádoucí.

I když není boj proti klimatickým změnám v současné době úplně aktuální, po pominutí krize se k němu bude chtít Evropa jistě vrátit. Firmy zaměřující se na ekologické aspekty mohou být v konkurenčním boji upřednostněny, pokud tyto přednosti náležitě prezentují.

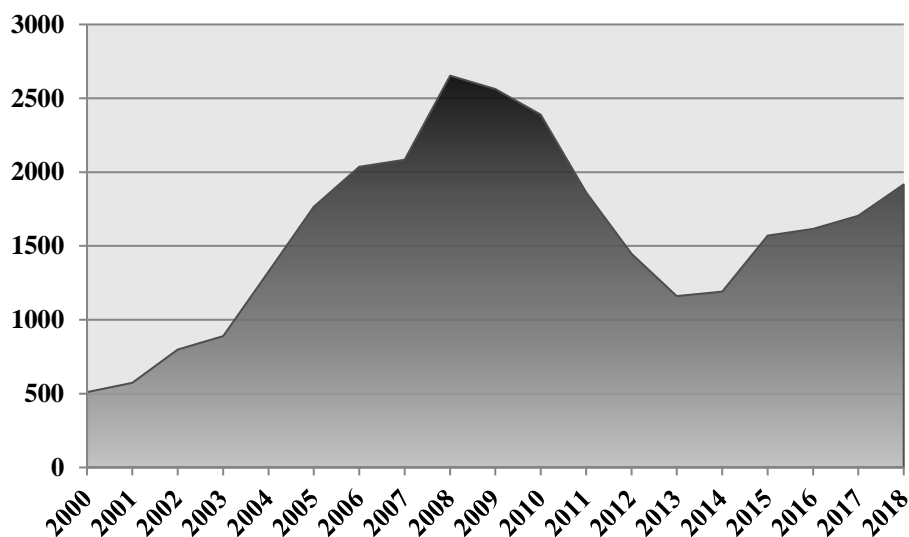
Na trhu vnitrostátní nákladní autodopravy se během let navýšily průměrné délky přeprav. Průměrná přepravní vzdálenost vnitrostátní nákladní autodopravy se v první polovině sledovaného období pohybovala kolem úrovně 40 kilometrů. Jak je patrné z grafu (Graf 12), od roku 2008 hodnota rostla a ustálila se kolem úrovně 53 kilometrů. V roce 2019 byla hodnota 52,7. Delší trasy jsou pro dopravní firmy výhodnější, jelikož v průměru tak přepravou tráví více času než naložením a složením nákladu.



Graf 12: Průměrná přepravní vzdálenost české vnitrostátní nákladní autodopravy mezi roky 1997 a 2019 v kilometrech [33]

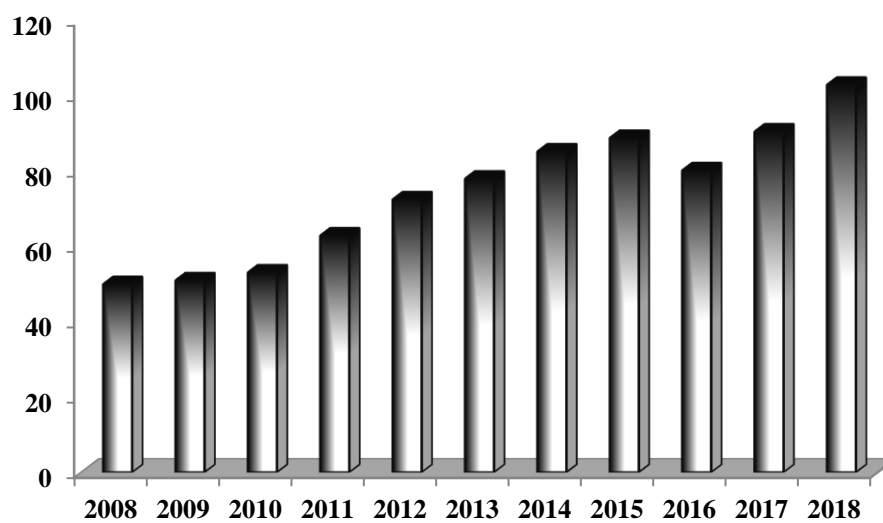
Dopravní infrastruktura se zásadně neprodlužuje. V roce 1995 bylo v České republice celkem 55 500 kilometrů silnic různých tříd. V roce 2018 to bylo 55 744 kilometrů, tedy

o pouhých 244 kilometrů více. Mění se zejména třídy komunikací. V roce 1995 bylo v provozu 414 kilometrů dálnic a v roce 2018 už 1252. K výraznému zlomu došlo v roce 2015, kdy byly rychlostní komunikace v celkové délce 459 kilometrů překlasifikovány na dálnice. Graf (Graf 13) ukazuje, jak výdaje do dopravní infrastruktury pomalu narůstají. Podle údajů OECD bylo v roce 2008 na stavby a opravy silnic a dálnic vynaloženo přes 2,6 miliardy EUR, ovšem v roce 2018 to bylo pouze necelé 1,8 miliardy. [46], [47]



Graf 13: Výdaje českého rozpočtu na dopravní infrastrukturu v milionech EUR [47]

Graf (Graf 14) ukazuje, jak celkové výdaje na výzkum a vývoj rostou. Za deset let, tedy od roku 2008 se zvýšily o více než 100%. V roce 2018 to bylo 102,8 miliard Kč. Pokud budou firmy vyrábět technologicky pokročilejší výrobky, ovlivní to i dopravu. Pojištění nákladu bude pravděpodobně nákladnější, ale zároveň budou mít zákazníci více peněz na zajištění přepravy. [48]



Graf 14: Vynaložené výdaje na výzkum a vývoj na území České republiky v miliardách Kč [48]

6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH

V první části strategie je stanovení požadovaného stavu. Je nutné mít alespoň představu o budoucích krocích při plánování. Pro účely tohoto projektu je však potřeba určit konkrétní cíle, protože jinak nelze měřit jejich plnění. Po těchto krocích následuje výběr země pro vstup na trh podle určených kritérií. Zvolená země je poté podrobena analýze prostředí. Součástí výzkumu cílového trhu je také analýza konkurence, Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Jakmile je utvořen obraz cílového plánu je možno přejít k navržení samotného plánu vstupu spolu s návrhem marketingového mixu.

6.1 Vize

Vznikne moderní dopravní podnik pro 21. století působící na evropském trhu. Technologický postup je nezastavitelný, ale zároveň nepředvídatelný. Jisté je, že přináší nové výzvy, kterých se firma zhostí a využije je. Autonomní vozidla či digitalizace nebudou překážkou, ale impulzem. Profese řidiče byla kdysi velmi lukrativní a uznávaná. V Evropě nelze připustit, aby profesionální řidiči dopravních firem nebyli na svou náročnou práci dostatečně hrdí a dělali ji s hlavou skloněnou. Firma pro své obchodní partnery zajistí všechny požadavky pro bezpečnou přepravu nákladu.

6.2 Poslání

Firma zaujme takovou pozici, aby zajistila pro své zákazníky přepravní služby a to buď svou přepravní kapacitou, nebo zprostředkováním přepravy u jiného dopravce.

6.3 Cíle

1. Posílení na českém trhu
 - a. Akvizice nových zákazníků pro spediční činnost
Navýšení prodaných přeprav na 20% z celkového obrátu firmy do konce roku 2022
 - b. Navýšení vlastní kapacity přepravy
Navýšení obrátu z provedených přeprav vlastní přepravní kapacitou o 20% do konce roku 2023
2. Vstup na zahraniční trh

- a. Zajištění obchodního zastoupení na cílovém trhu nejpozději do konce roku 2021
- b. Vytvoření databáze kontaktů na dopravce pro zajištění potřeb zákazníků
Do konce roku 2021 musí databáze obsahovat kontakty alespoň na 3 dobře prověřené firmy působící v cílové oblasti, kteří provádějí tyto druhy přeprav:
 - Paletová i nepaletová přeprava plachtovými valníky a návěsy
 - Intermodální přeprava
 - ADR – přeprava nebezpečných látek
 - Kurýrní přeprava
 - Přeprava nadměrných nákladů
 - Přeprava sypkých materiálů
- c. Akvizice zákazníků na cílovém trhu
 - Do konce roku 2023 musí výnosy z prodaných přeprav zahraničními operacemi pokrýt náklady na její provoz
- d. Obrat z provedených přeprav mezi cílovou zemí a Českou republikou bude do konce roku 2024 tvořit alespoň 10% celkového obrátu firmy
- e. Založení kanceláře v cílové zemi do konce roku 2023
- f. Založení právního subjektu umožňující působení na trhu vnitrostátní nákladní autodopravy cílové země do konce roku 2024
- g. Zahájení provozu vnitrostátních přeprav v cílové zemi v lednu 2025

6.4 Firemní identita

Doposud firma vystupovala jako malý podnik, dopisy zasílané bez firemní hlavičky. Pro účely tohoto projektu je nutné sjednotit písemnosti do stejného formátu. Firma má své logo, které nepoužívá nikde, kromě internetových stránek. Použitím loga na písemnostech přinese firmě grafické doplnění v jinak fádňi obchodní korespondenci. Logo se dá také použít na pracovním oblečení, stejně jako na firemních vozech. Logo by mělo být v dostatečném formátu, aby umožnilo snadnou identifikaci. Pracovní oděvy musí být ve vysoké kvalitě a v dostatečném počtu tak, aby pracovníci vystupovali reprezentativně. Velkou výhodou firmy je komunikace s okolím. Pracovníci, zákazníci, dodavatelé, ale i veřejnost se mohou na firmu obrátit s jakýmkoliv požadavkem a dostane se jim

vstřícného jednání. Tento přístup je nutné přenést na působení pracovníků při rozšíření na zahraniční trh. Každý relevantní názor je a měl by být respektován a vyslyšen.

6.5 Volba cílového trhu

Cílová země pro rozšíření působnosti byla vybrána na základě zvolených kritérií. Hlavní podmínkou bylo, aby zvolená země byla členem Evropské unie. Z výběru zemí byly vyřazeny ty, které vyžadují přepravu po moři. Každá země byla podle zadaných kritérií ohodnocena stupněm od jedné do pěti, čím vyšší stupeň, tím je země vhodnější. Každému kritériu byl pak přiřazen podíl důležitosti na rozhodnutí tak, aby součet podílu všech kritérií byl roven jedné. Známky zemí se pak vynásobily s podílem důležitosti a sečetly se hodnocení jednotlivých kritérií, což přiřadilo celkové hodnocení jednotlivým zemím. Čím vyšší je hodnocení země, tím je vhodnější. Výsledky hodnocení jednotlivých kritérií jsou popsány v přílohách. Přehled kritérií a jejich podíly na rozhodnutí jsou v tabulce (Tabulka 8).

Tabulka 8: Podíly jednotlivých kritérií na celkovém hodnocení cílové země

Kritérium	Podíl
Vzdálenost	0,15
Nezaměstnanost	0,05
Náklady na práci	0,15
Podnikatelské riziko	0,15
HDP na obyvatele	0,10
Import do ČR	0,15
Export do EU	0,10
Přepravy do EU	0,05
Podíl MD na CD	0,10
Součet	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Vyhodnocení zemí podle zadáných kritérií

Země	Hodnocení
Německo	3,6
Slovensko	3,45
Francie	3,3
Nizozemsko	3,3
Polsko	3,15
Rakousko	3,1
Maďarsko	2,95
Lucembursko	2,85
Slovinsko	2,85
Dánsko	2,75
Itálie	2,75
Belgie	2,7
Španělsko	2,65
Lotyšsko	2,6
Litva	2,5
Portugalsko	2,4
Chorvatsko	2,35
Bulharsko	2,25
Řecko	2,25
Rumunsko	2,1
Estonsko	1,65

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výběru cílové země jsou seřazeny v tabulce (Tabulka 9). Podle zadáných kritérií bylo nejlépe vyhodnoceno Německo. Německo má zejména výrazný export do Evropské unie a velmi silné propojení s Českou ekonomikou. Slovensko se umístilo na druhém místě a na třetím místě skončily shodně Francie a Nizozemsko.

6.6 STEP analýza cílového trhu

Politické prostředí

Spolková republika Německo je složena z 16 spolkových zemí. Volebním systémem je zastupitelská demokracie. Federální mocí disponuje spolkový sněm. Zájmy spolkových zemí hájí spolková rada. Volby z roku 2017 ponechaly v pozici spolkové kancléřky, což je obdoba českého premiéra, Angelu Merkelovou. Ta vede vládní koalici složenou z politických stran CDU/CSU a SPD, což jsou sociálně demokratické politické síly. Politické prostředí je v Německu stabilní.

Úroveň korupce v zemi je velmi nízká. Ve srovnávací studii organizace Transparency International získalo Německo hodnocení 80/100, čím vyšší je hodnocení, tím nižší je úroveň korupce. Pro srovnání Česká republika získala hodnocení 56. [49]

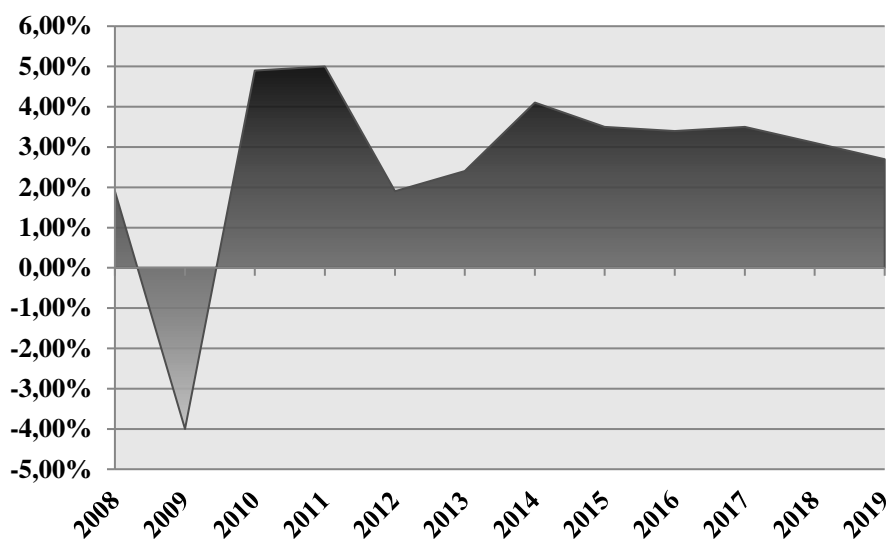
Smlouvy mezi Českou republikou a Německem jsou upraveny zejména společným členstvím v Evropské unii. Státy uzavřely již před vstupem České republiky, ale i během jejího členství mnoho dvoustranných dohod o ochraně ekonomických a pracovně-právních vztahů.

Německo patří do celního území Evropské unie, na hranicích se tedy neprovádí celní kontroly. Na zboží přepravovaného v rámci Evropské unie se nevztahuje výběr cla. Na zboží pocházející z nečlenských států Evropské unie se vztahuje clo podle platných sazeb.

V ochraně domácího trhu je Německo velmi liberální. Požadavky na kvalitu, ochranu spotřebitele a ekologické normy vychází ze společné evropské legislativy. Od 1. 1. 2015 Německo přistoupilo k ochraně pracovníků požadavkem o doložení vyplácené minimální mzdy na úrovni německé minimální mzdy pro všechny pracovníky, kteří pracují na území Německa. Toto ustanovení se týká i řidičů nákladních vozidel, kteří provádí v Německu kabotážní přepravy nebo zde nakládají či vykládají náklad. V roce 2020 je stanovena tato minimální mzda 9,35 EUR za jednu hodinu. [50]

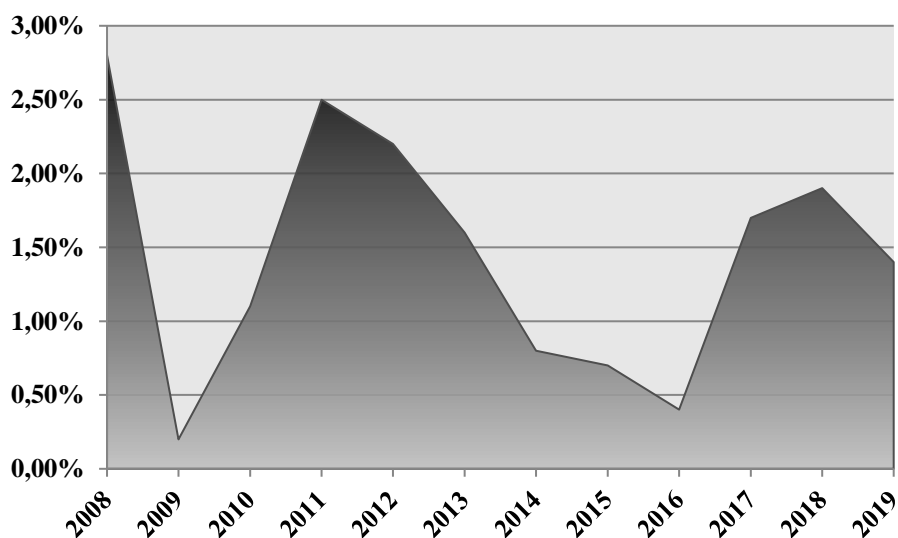
Ekonomické prostředí

Jak je vidět na grafu (Graf 15), celosvětová hospodářská krize se nevyhnula ani Německu. V roce 2009 došlo k poklesu HDP Německa o 4%. Za posledních deset let však vykazuje německá ekonomika stabilní růst v průměru téměř 3,5% ročně. V první polovině roku 2020 německá ekonomika prudce poklesla v důsledku přijatých opatření proti koronaviru. Pokles se očekává i v druhé polovině roku. Podle odhadů německé centrální banky bylo dno dosaženo v dubnu a produkce se začíná stabilizovat. Pro rok 2020 očekává pokles HDP o 7%. V roce 2021 odhaduje již růst HDP o 3% a v roce 2022 o 4%. [51], [52]



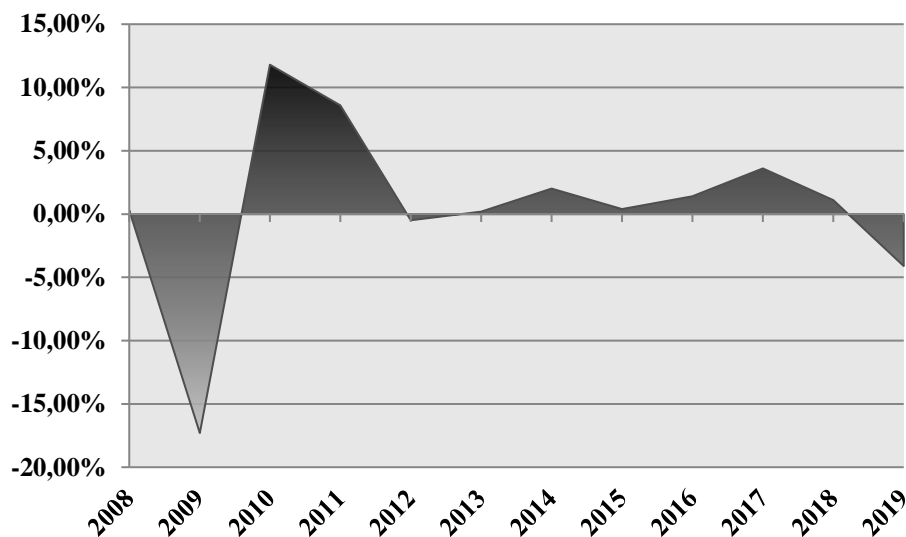
Graf 15: Meziroční změna HDP Německa [51]

Jak je patrné z grafu (Graf 16), inflace je v Německu nízká a stabilní. Bundesbank, což je německá centrální banka, odhaduje výrazné zpomalení růstu spotřebitelských cen pro letošní rok a to na úrovni 0,8%. Očekávaná inflace pro rok 2021 je 1,1% a pro rok 2022 1,6%. Hlavním protiinflačním tlakem je snížení ceny energií, zejména ropy. [52]



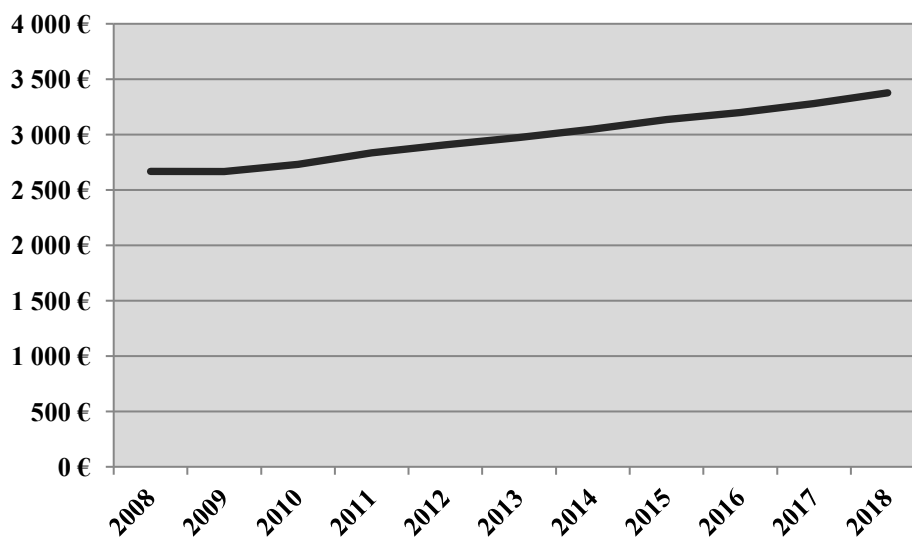
Graf 16: Meziroční změna inflace v Německu [43]

Německá průmyslová produkce v březnu meziměsíčně poklesla o 11%, v dubnu byl pokles proti březnu dokonce 22%. Průmyslová produkce by podle odhadů měla začít výrazněji růst začátkem druhé poloviny roku 2020. [53]



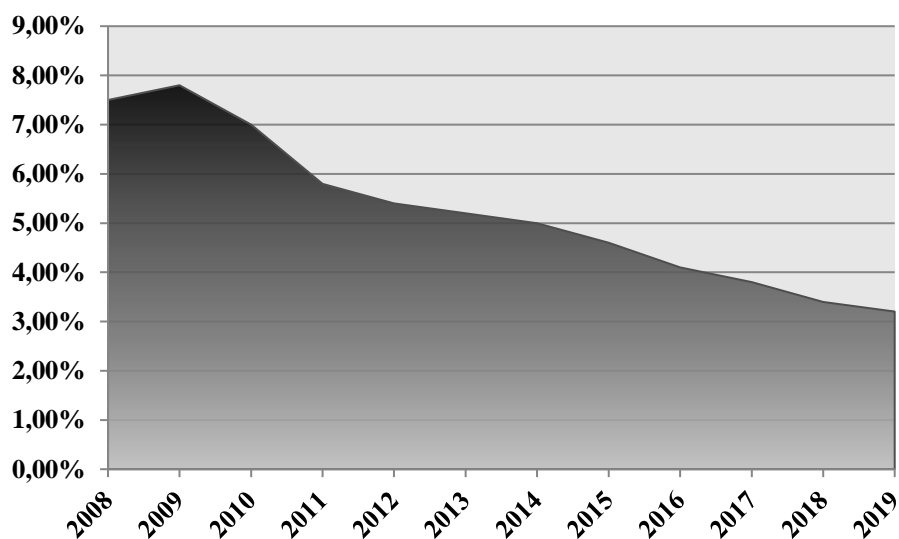
Graf 17: Meziroční změna průmyslové produkce Německa [53]

Hrubá mzda v roce 2009 meziročně stagnovala, ale od tohoto roku stabilně roste. Celkem téměř o 27%. Podle údajů OECD dosahovala německá průměrná mzda v roce 2018 hodnoty 3 376 euro měsíčně. [54]



Graf 18: Vývoje průměrné hrubé mzdy v Německu [54]

V grafu (Graf 19) lze pozorovat stabilní pokles nezaměstnanosti v Německu během za posledních 10 let. V květnu 2020 dosáhla míra nezaměstnanosti hodnoty 6,3%. Přitom ještě v březnu byla na úrovni 5%. Reálné počty nezaměstnaných jsou ale zatím maskovány podpůrnými vládními programy. Podle odhadů německé centrální banky Bundesbank by nezaměstnanost měla začít klesat v roce 2021. [55]



Graf 19: Míra nezaměstnanosti v Německu [55]

Sociální prostředí

Od roku 1972 je v Německu stále vyšší úmrtnost než porodnost obyvatelstva. Přesto se počet obyvatel zvyšuje a v současné době zde žije přibližně 83 milionů obyvatel. Hlavní důvod růstu je migrace. K římskokatolické církvi se hlásí přibližně 23 milionů obyvatel, k evangelické církvi přibližně 21,1 milionů obyvatel a k muslimské církvi přibližně 4,2 milionů obyvatel. V podílu na obyvatelstvo to pak je 26% evangelíků, 28% katolíků a 5% muslimů.

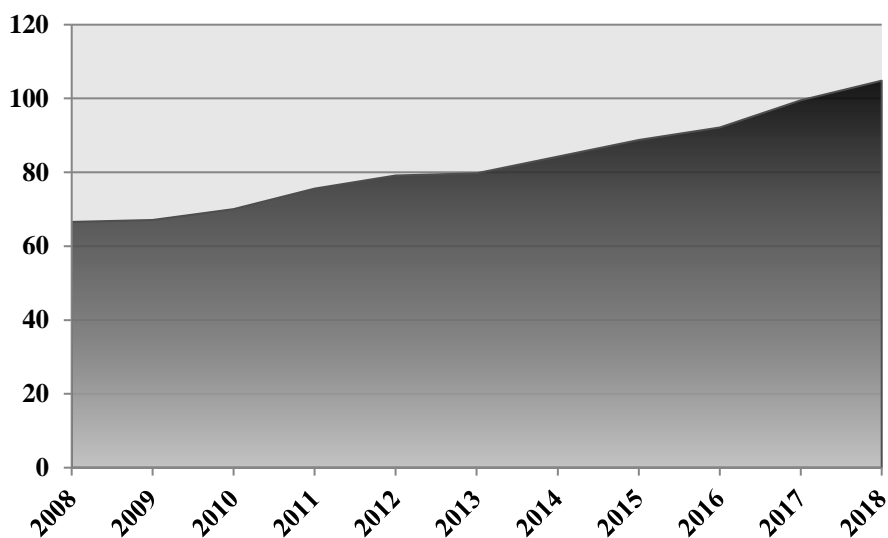
Domlouvání obchodních schůzek je vhodné zahájit emailem v němčině. Takový email by měl obsahovat představení firmy a poskytované služby. Email by měl být doplněn přílohou obsahující marketingové materiály jako je ceník, obchodní podmínky apod. Čím více informací v prvním kontaktu bude sděleno, tím lépe. S časovým odstupem je vhodné adresáta zkontaktovat telefonicky a zjistit tak zpětnou vazbu. Němci mají rádi telefonování, samozřejmě v němčině. Obchodní nabídky je vhodné doplnit o reference, ty jsou pro němce důležité. Zejména, jedná-li se o reference od německých firem, či známých evropských společností.

Při samotných obchodních jednáních je potřeba pamatovat na to, že probíhají ve věcné rovině. Němci jsou přímí a při jednáních si nepotrpí na dlouhé vyjednávání a obcházení kolem podstaty věci. Zajímají je hlavně důležitá fakta. Obchodní jednání by měla být dobře připravena a rozdělena do bodů ovšem při zachování věcné roviny a zaměření se na podstatné aspekty obchodní nabídky. Důležité je dodržování dohodnutých aspektů, vyžadováním přesnosti a dochvilnosti jsou němci pověšní. Obchodní nabídka pro němce by

neměla být pouze jen o ceně, popřípadě o kvalitě. Velmi se přiklání k inovacím, designu a udržitelnosti. Tyto aspekty mohou znamenat konkurenční výhody.

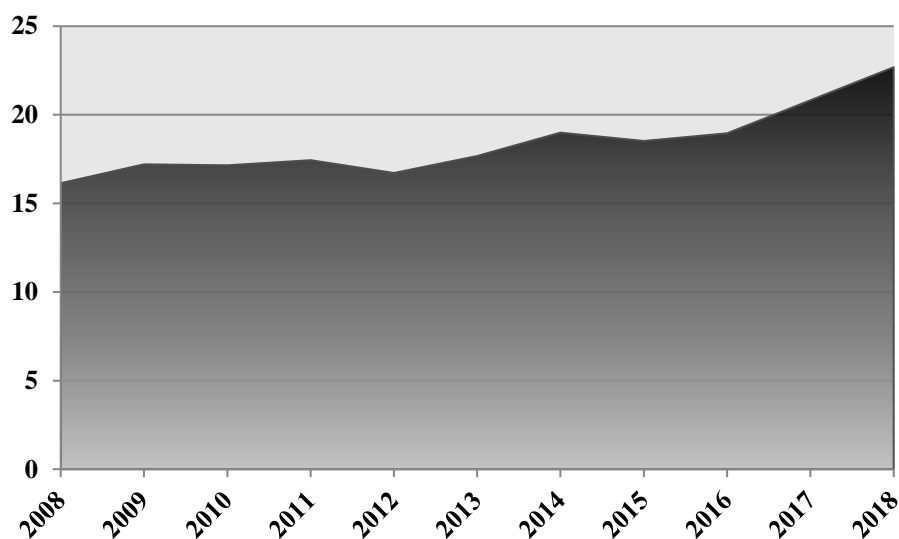
Technologické prostředí

Vynaložené náklady na výzkum a vývoj v Německu trvale rostou. Podle údajů dosáhly v roce 2018 výše 104,8 miliard EUR. V roce 2008 to bylo jen 66,6 miliard EUR. Přesto množství žádostí o patenty klesá. V roce 2008 jich bylo podáno celkem 23 173 a o deset let později jich bylo už jen 18 881. [56], [57]



Graf 20: Výdaje na vědu a výzkum na území Německa v miliardách EUR [56]

Investice do dopravní infrastruktury na území Německa v posledních letech výrazně rostou. V roce 2018 Německo vynaložilo na dopravní stavby 22,7 miliard EUR. [47]



Graf 21: Výdaje na dopravní stavby v Německu v mld. EUR [47]

6.7 Plán vstupu na zvolený trh

Z důvodu velikosti a ekonomické síly firmy v kombinaci se strategickými cíly pro vstup na německý trh je nejvhodnější zpočátku zvolit metodu obchodního zastoupení a to vlastním zaměstnancem. Německý trh je velký, a proto musí být činnost obchodního zástupce soustředěna do menší oblasti. Německo, jakožto federální stát je rozdělen do 16 spolkových zemí. Toto rozdělení je použito k určení cílové oblasti v Německu. Případné přesnější zacílení se bude řešit operativně. Pro výběr spolkové země jsou zvolena čtyři kritéria. Každému z nich je pak přiřazena váha důležitosti tak, aby součet byl jedna. Spolkové země jsou pak posouzeny jednotlivými kritérii a je jim přiřazeno hodnocení u jednotlivých kritérií. Tato hodnocení jsou pak násobena důležitostmi kritéria. Součet těchto násobků určuje nejvhodnější spolkovou zemi podle zadaných kritérií. Hodnocení spolkových zemí podle kritérií jsou podrobně popsána v přílohách.

Tabulka 10: Podíly kritérií na volbě spolkové země

Kritérium	Podíl
Průmyslová výroba	0,4
Množství dopravních podniků	0,25
Množství pracovníků v odvětví	0,15
Vzdálenost	0,2
Součet	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Vyhodnocení volby spolkové země
na základě kritérií

Spolková země	Hodnocení
Bayern	3,55
Baden-Württemberg	3,4
Brandenburg	3,2
Sachsen-Anhalt	3,2
Thüringen	3,2
Mecklenburg-Vorpommern	3
Sachsen	3
Niedersachsen	2,8
Hamburg	2,8
Berlin	2,6
Bremen	2,6
Hessen	2,6
Rheinland-Pfalz	2,6
Saarland	2,6
Schleswig-Holstein	2,6
Nordrhein-Westfalen	2,2

Zdroj: vlastní zpracování

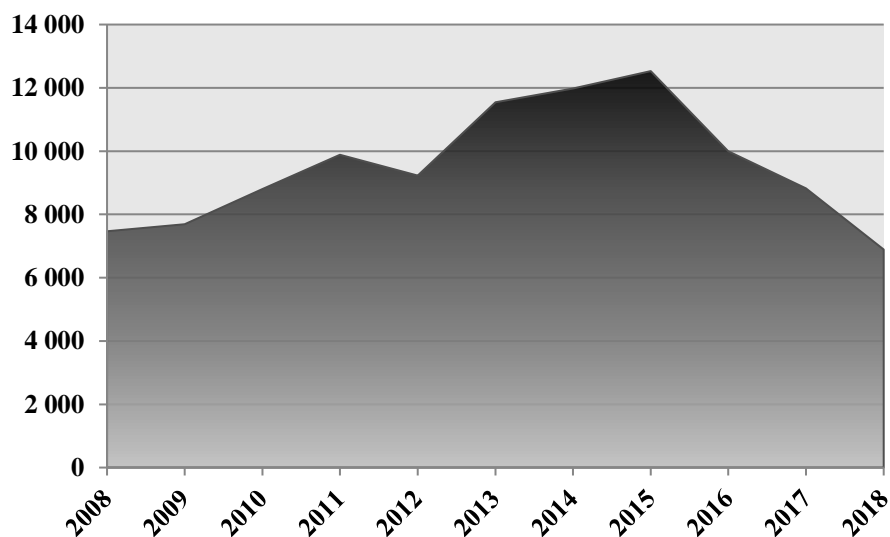
Nejlépe byla vyhodnocena spolková země Bavorsko. Tato země sousedí s Českou republikou a má velmi silný průmysl. První fáze vstupu na trh bude soustředěna na oblast obchodně zprostředkovatelskou, kdy působení obchodního zástupce bude rozděleno částečně na český a částečně na německý trh. Tento krok má výhody v posílení pozice na českém trhu, nižší náklady na obchodní zastoupení a velký prostor pro taktické změny. Nevýhodou je pak pomalejší penetrace. Se získáváním zkušeností na německém trhu bude docházet k postupnému přesouvání působení obchodního zástupce plně do Bavorska. Logistiku a spediční činnost mu bude zajišťovat kancelář v České republice. Jakmile se projeví dobré výsledky, bude obchodní zástupce působit výhradně v Německu a pro český trh bude potřeba získat další pracovní sílu pro obchodní zastoupení. V tento moment začne druhá fáze, kdy bude potřeba v Bavorsku zřídit kancelář. Již nebude možno dělit činnosti mezi Českou republiku a Německo. Činnost v Německu se přesune plně do oblasti zasílatelské a logistické. Kancelář bude sloužit jak pro obchodní činnost, tak zároveň i pro logistickou a spediční činnost. Tím se plně otevře prostor pro začátek třetí fáze. V Německu bude založena společnost umožňující přístup na trh německé vnitrostátní nákladní autodopravy. Toto mimo jiné umožní české kanceláři přesouvat řidiče na pracovní úvazky do Německa s návratem domů na víkendy popřípadě zaměstnání v podobě pracovních turnusů.

6.7.1 Porterova analýza cílového trhu

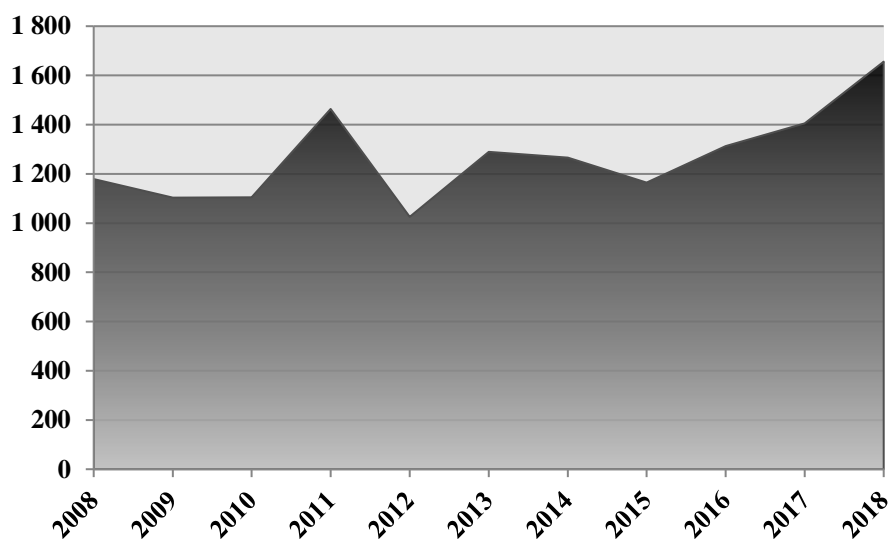
Zákazníci

Trh nákladní autodopravy v Německu je obrovský, potenciálních zákazníků je mnoho. V roce 2018 dosahovalo množství přepraveného nákladu v Německu, po odečtení dovozu a kabotáže, objemu tří miliard tun. Trh je rozdělený podobně jako v České republice. Velké firmy mají silnou vyjednávací pozici, a proto je vhodnější se při vstupu na trh zaměřit na malé a střední výrobní firmy.

V druhé fázi započne logistická a spediční činnost umožňující začít provádět přepravy vlastní kapacitou na trhu mezinárodní přepravy. Cílem bude vyhledat přepravy z Německa do České republiky, které by se doplňovaly s přepravami v opačném směru. Množství přeprav z České republiky do Německa má klesající tendenci a tak bude nalezení takových přeprav obtížné. Ovšem dojednání každé pravidelné obousměrné zakázky by mělo značný význam. V roce 2018 bylo z České republiky do Německa přepraveno necelých 6,9 milionů tun. Ovšem jak je patrné z grafu (Graf 22), přepravy do Německa meziročně stále klesají již od roku 2015. V opačném směru to bylo mnohem méně, a sice téměř 1,7 milionů tun nákladu. [58]

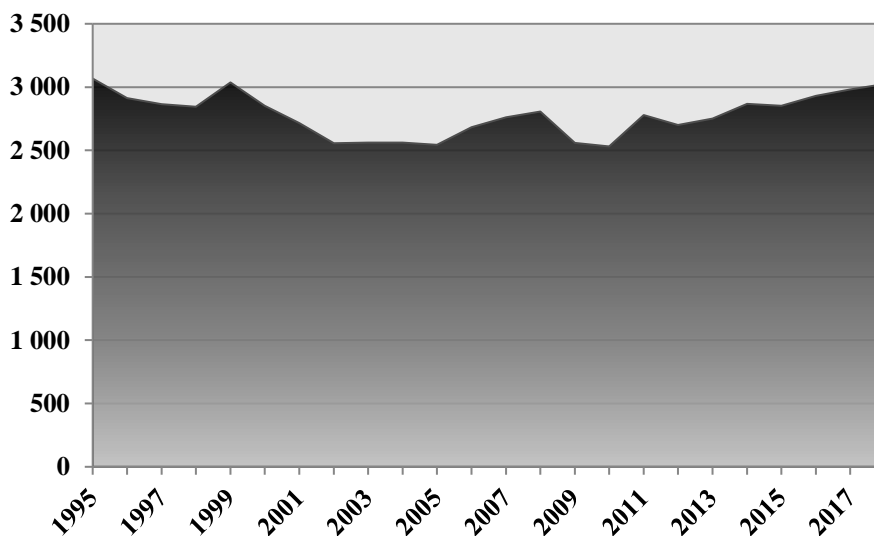


Graf 22: Dopravy provedené z ČR do Německa [58]

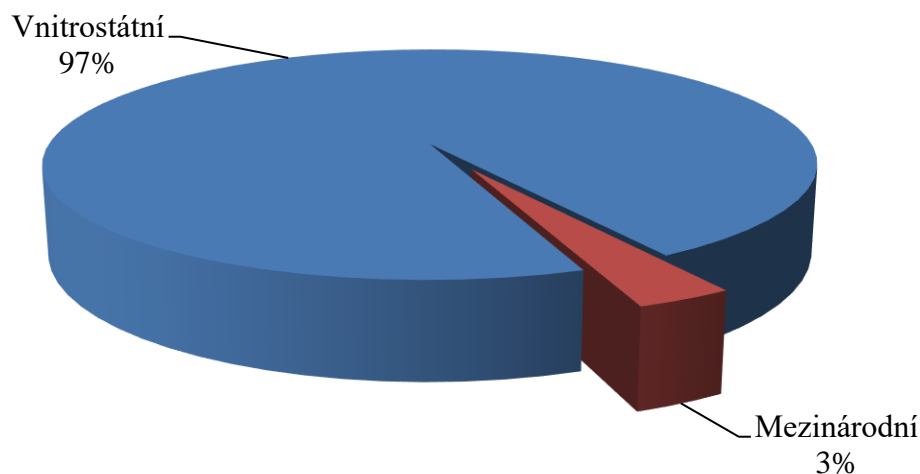


Graf 23: Dopravy provedené z Německa do ČR [58]

Ve třetí fázi se firmě otevře celý německý trh nákladní autodopravy. Pokud druhá fáze nabízí firmě přepravy vlastní kapacitou ve výši necelých 10 milionů tun v rámci rizika nutnosti provádění kabotážních přeprav, tak třetí fáze nabízí třístokrát více, a to bez omezení přinášející kabotážní přepravy.



Graf 24: Množství přepraveného nákladu vnitrostátní nákladní autodopravou společně s vývozem a bez kabotáže na území Německa v milionech tun [58]



Graf 25: Podíl mezinárodní nákladní autodopravy na celkové nákladní autodopravě v Německu [58]

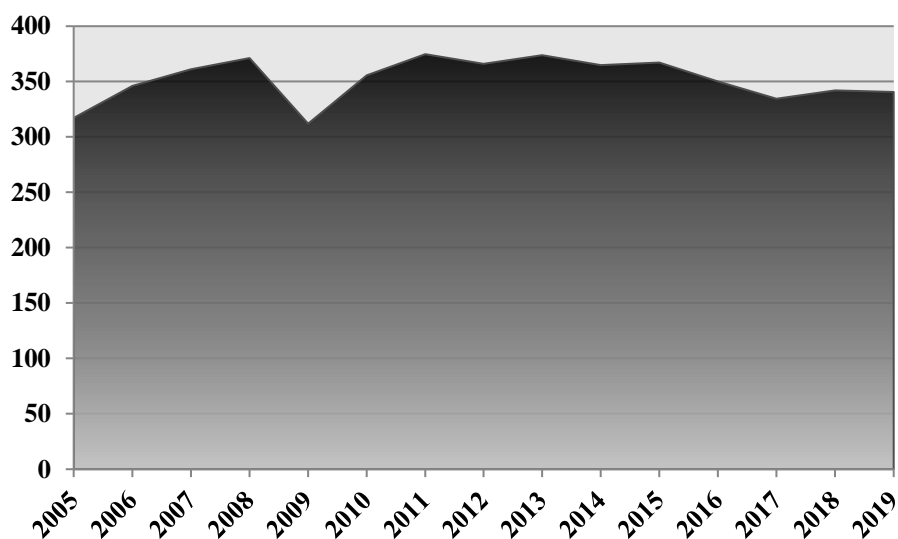
Samotná spolková země Bavorsko má silný průmysl. Hlavní město je Mnichov, žije v něm téměř jeden a půl milionu obyvatel a je sídlem velkého množství firem. Patří mezi ně automobilky BMW a MAN. Průmyslová výroba Bavorska překonala v roce 2019 částku 364 miliard euro.

Dodavatelé

Při tak silně rozvinutém trhu nákladní autodopravy jsou dodavatelé ve slabé vyjednávací pozici. S nadcházejícím předpokládaným ekonomickým tlakem bude pro dodavatele důležitější tvorba obratu. V první a druhé fázi nebudou hrát dodavatelé silnou roli. Jednat se bude zejména o dodávku služeb, jako jsou pronájmy kancelářských prostor, vybavení kanceláří, poradenské služby apod. Se sídlem v České republice lze v krajním případě značnou část dodavatelských služeb nahrazovat odtud.

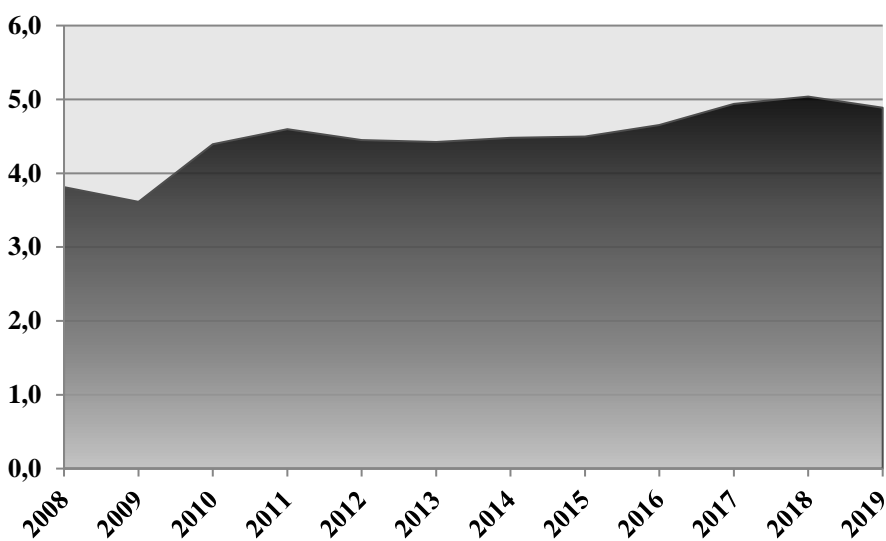
Substituty

Vyřízení vlakových tratí tvoří převážně více osobní než nákladní přeprava. Vlaková nákladní doprava je v přepočtu na obyvatele či na rozlohu menší než v České republice. Maximální hodnoty přepraveného nákladu dosahují hranice 350 milionů tun, což je v poměru k nákladní autodopravě ještě nižší než v České republice. [59]



Graf 26: Množství přepraveného nákladu vlakovou dopravou v milionech tun [59]

U letecké dopravy nedochází k velkým nárůstům a podobně jako v České republice je celkové množství přepraveného nákladu zanedbatelné v porovnání s nákladní autodopravou.

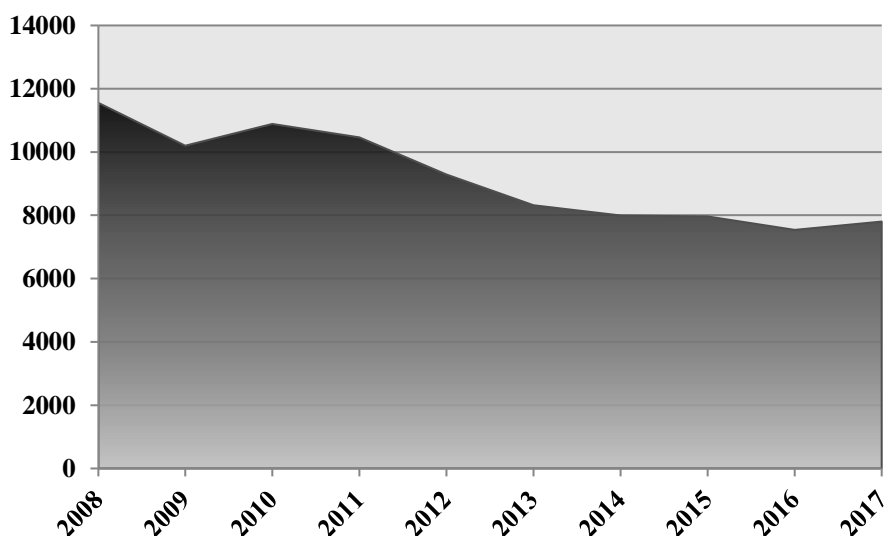


Graf 27: Množství přepraveného nákladu leteckou dopravou v milionech tun [60]

Potenciální konkurenti

Vstup zahraničních konkurentů na německý trh probíhá, podobně jako v České republice, hlavně na poli mezinárodních přeprav. I proto Německo svůj trh chrání povinností dokládat minimální výši vyplacené mzdy dle platné legislativy. Německý trh vnitrostátní nákladní autodopravy je chráněn omezením kobotážních přeprav. Vstup na trh není omezen

legislativně o nic více než v České republice a tak jej omezují zejména vyšší mzdové a režijní náklady. Dle údajů německého statistického úřadu je patrný trend v klesajícím počtu nově založených dopravních firem. Zatímco v roce 2008 bylo nově založených firem působících v oblasti nákladní autodopravy 11 555, v roce 2017 to bylo už jen 7 804 firem. Každý rok navíc přibývá firem, které v tomto oboru ukončí svou činnost, než firem, které činnost zahájí. [61]



Graf 28: Množství nově založených německých firem v odvětví nákladní autodopravy [61]

Stávající konkurenti

Struktura dopravních a logistických firem se v Bavorsku mění. Množství malých firem postupně klesá. V roce 2006 působilo na trhu nákladní autodopravy v Bavorsku 20 217 malých firem s maximálním počtem zaměstnanců 9. Středních a velkých firem naopak přibývá. Těch největších, s počtem zaměstnanců přes 250, působilo na trhu v Bavorsku v roce 2006 celkem 81. V roce 2017 jich už bylo 142. [61]

Kapacity německých přepravních firem neustále rostou. Množství nákladních vozidel se zvýšilo od roku 2008 o více než 800 000. Tlak konkurence je značný. [62]

6.8 Marketingový mix

Během vstupu na trh bude marketingový mix rozšiřován tak, jak se bude rozšiřovat působení firmy v jednotlivých fázích plánu.

6.8.1 Produkt

Firma vstoupí na německý trh se dvěma produkty. Prvním produktem je služba zajištění přepravy nákladní autodopravou na cizí účet zaměřená na průmyslový trh prostřednictvím jiného dopravce. Jedná se o zprostředkovatelskou a obchodní činnost v podobě logistického zajištění přepravy nákladu výhradně nákladní silniční přepravou. Služba obsahuje zajištění přepravy v příslušném časovém rozmezí vhodným vozidlem u prověřeného dopravce. Velké množství nákladních autodopraců na trhu neumožňuje získat obchodní zkušenosti s každým z nich a je tedy nutné dopravce vždy prověřit. Prověření dopravců je důležitou součástí poskytnutí služby, protože firma, jakožto prostředník za tohoto přepravce ručí jednak finančně a hlavně svým dobrým jménem. Jedná se o podstatnou část poskytované služby. Při prověřování dopravce je důležité kontrolovat:

- délka působení na trhu – firmy s dlouholetou historií působení na trhu představují menší rizika, jako je odcizení nákladu, zajištění přepravy třetí stranou apod.
- obchodní zkušenosti jiných dopravních firem s tímto dopravcem – prověření dopravních firem lze provádět prostřednictvím referencí jiných dopravních firem, se kterými má firma již v své vlastní obchodní zkušenosti
- zápis v obchodním rejstříku
- bezdlužnost
- absenci daňových nedoplatků
- vlastnictví evropské licence
- vlastnictví koncesní listiny
- pojištění nákladu – zejména se zjišťují limity plnění, rozsah rizik, které pojištění nákladu pokrývá a existence pojištění na konkrétní vozidlo, které přepravu bude provádět

Je také nutné od zákazníka vyžadovat kontrolu totožnosti řidiče a vozidla tak, aby se shodovaly s dojednanými přepravními podmínkami. Při záměně vozidla by mohla nastat situace, kdy náklad nebude během přepravy pojištěn.

Zajištěním nákladního autodopracce rozsah poskytované služby nekončí. Přepravu je nutné sledovat, zejména je nutné kontrolovat dodržování časových plánů pro nakládku a vykládku zboží dojednané se zákazníkem. Jakékoli nesrovnalosti s dojednanými podmínkami je potřeba neodkladně řešit. Jakmile je náklad vyložen, probíhá zhodnocení přepravy i smluvního dopravce.

Druhý produkt bude zaveden ve druhé fázi vstupu na německý trh a bude jím zajištění mezinárodních přeprav na cizí účet nákladní autodopravou mezi Českou republikou a Německem prostřednictvím vlastních přepravních kapacit a později také provedení přeprav na cizí účet na trhu německé vnitrostátní nákladní autodopravy. Výhody provádění přeprav vlastními kapacitami jsou hlavně schopnost řídit kvalitu poskytované služby a eliminace rizik spojených se zajištěním přepravy prostřednictvím jiných autodopraců.

6.8.2 Cena

Při zajištění přepravy u jiného dopravce se cena za přepravu může lišit podle přepravních nároků zákazníka. Zajištění přepravy v krátkém čase, popřípadě při specifických přepravních podmínkách přináší vyšší náklady. Ty vznikají vlivem delších přejezdů volných nákladních vozů na místo nakládky a doplněním služeb, například nutností navýšení limitu pojištění nákladu či zajištění doprovodných vozidel při přepravě nadměrných nákladů. Cena se tedy stanovuje individuálně ke každé přepravě. U nepravidelně zprostředkovaných přeprav je velký prostor pro zvýšení marže. Ta by měla být ovšem přiměřená náročnosti a jedinečnosti konkrétní přepravy. Zajištění pravidelných přeprav vyžaduje určení paušální přírážky za zajištění přepravy podle délky dopravní trasy a náročnosti zajištění přepravy. Výsledná cena pro zákazníka pak bude součtem platby dopravci za provedení přepravy a paušální přírážky firmě za zprostředkování. Výhodou této tvorby ceny pro zákazníka je transparentnost a cena odpovídající aktuální situaci na trhu přeprav. Nevýhodou je pro firmu riziko, že ji zákazník vyloučí z distribuce služby jako zprostředkovatele a domluví si provádění stálých přeprav přímo s dopravcem.

U produktu zajištění přeprav vlastní dopravní kapacitou se cena stanovuje násobením nastavené ceny přepravy za kilometr vzdálenosti s celkovou vzdáleností plánované přepravy. Cena se zvedá při velmi krátkých trasách, tehdy se musí zohlednit zejména čas strávený nakládáním a vykládáním zboží. Dále se zvedá při mimořádných požadavcích, jako je vyšší cena nákladu než obvyklá apod. Při vstupu na trh s takto silnou konkurencí, jako pánuje na trhu nákladní autodopravy, je vhodné stanovit cenu nízkou, aby firma mohla získat pozici na trhu. Právě proto je důležité předchozí zvýšení obrátu na českém trhu, aby cenová tvorba při vstupu na trh zahraniční byla flexibilní a nebyla limitována finanční výkonností firmy. Na druhou stranu však cena nesmí být příliš nízká, to by znemožňovalo její navýšení v budoucnu. Nabízí se tedy možnost navázání obchodních vztahů za obvyklé tržní ceny v kombinaci se slevami.

6.8.3 Distribuce

V první fázi bude firma v pozici prostředníka při dodání služby přepravy nákladu zákazníkovi. Nabídku zprostředkování služby zákazníkům bude provádět obchodní zástupce. Až v druhé a třetí fázi, kdy se firma dostane do pozice nákladního dopravce, využije k dodání služeb přeprav vlastní kapacitou jiné zprostředkovatele. Již nyní firma na trhu vnitrostátní dopravy má dlouholeté obchodní vztahy s nákladními autodopravci, kteří na trhu mezinárodních přeprav již působí. V počátcích přesunu působnosti na německý trh tak lze využít zkušenosti a obchodní kontakty těchto autodopravců. U všech fází ovšem bude potřeba mít zajištěný přístup k burze přeprav německého trhu Timocom a Teleroute. Pro firemní zprostředkovatelskou činnost bude burza přeprav sloužit k zajištění dopravy, a pro přepravní činnost bude sloužit jako nástroj k vyhledání přeprav.

6.8.4 Propagace

Jelikož marketingová strategie cílí v první fázi hlavně na český trh a až později na trh německý, na který se postupně přesouvá, je nutné komunikační nástroje směřovat stejně. Komunikační plán tak cílí na podporu všech cílů stanovených v marketingové strategii.

Cíle komunikačního plánu

Tyto cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy. Tak jak se bude měnit situace, bude se operativně měnit také komunikační plán.

- Navýšení prodaných přeprav na 20% z celkového obrátu firmy do konce roku 2022
- Akvizice zákazníků poptávajících alespoň čtyři stabilní přepravy týdně z Bavorska do České republiky do konce roku 2022
- Upevnění obchodních vztahů se stávajícími zákazníky v podobě navýšení celkového obrátu z jimi zadaných přeprav o 10% do konce roku 2021
- Navýšení ročního počtu žádostí o zaměstnání u firmy o 100% s počátkem v roce 2021

Cílové skupiny

Podle cílů marketingové strategie byly identifikovány čtyři cílové skupiny:

- Pracovníci výrobních a stavebních firem zajišťující přepravu produktů u nákladních autodopravců.
 - Velikost firem do 50 zaměstnanců

- Působící v České republice
- Působící v Bavorsku
- Stávající zákazníci
 - Provádějící u firmy opakované objednávky přepravy v souhrnné výši alespoň 150 000 Kč.
- Zaměstnanci firmy
- Řidiči nákladních automobilů
 - Bydliště ve Zlínském kraji
 - Řidiči s řidičským oprávněním pro nákladní vozidla skupiny C+E

Rozpočet

Do rozpočtu na komunikační plán jsou započítány pouze přímé náklady spojené s komunikačními aktivitami bez jakýchkoli mzdových nákladů. Předběžná výše vynaložených prostředků je 24 000 Kč ročně.

Komunikační mix

Při tvorbě komunikačního mixu je nutno přihlídnout ke specifickým B2B marketingu a zároveň k cílovému trhu.

Pracovníky výrobních a stavebních firem v České republice firma osloví podobně jako v Bavorsku, prostřednictvím osobního prodeje. Obchodní zástupce bude využívat k prvnímu kontaktu telefon a email, aby si domluvil osobní schůzku. Pro komunikaci přes internet bude také využívat sociální síť LinkedIn. Pro podporu prodeje bude mít obchodní zástupce při vyjednávání možnost nabídnout předem nastavené slevy pro první přepravy nákladu s novými zákazníky či množstevní slevy v případě velkého počtu přeprav. Účast na veletrzích bude pouze v pozici účastníků, nikoli vystavovatelů. Veletrhy jsou ale dobrá příležitost pro získání obchodních kontaktů.

Stálé a nově získané zákazníky je potřeba udržovat v kontaktu s nabídkou firmy. Ke konci každého kalendářního roku takovým zákazníkům firma zašle dopis s poděkováním, krátkým shrnutím spolupráce a s nastíněnými plány a odhady pro příští rok. V tomto dopise je také vhodné informovat o zajímavých trendech v nákladní autodopravě, které firma pozoruje. Obchodní zástupce by měl tyto zákazníky alespoň jednou ročně osobně navštívit s malou pozorností pro udržení dobrých vztahů. Během osobního jednání lze odhalit nové obchodní příležitosti a také případné nedostatky při provádění přeprav.

Pro stávající a také budoucí zaměstnance firmy je nutné alespoň jednou za půl roku uspořádat společenskou událost volnějšího charakteru. Tyto akce jsou vhodné pro udržení pracovní morálky a také zpětnou vazbu k získání pohledu do fungování firmy očima zaměstnanců.

Nedostatek řidičů nákladních vozidel nelze řešit jednorázově. Je potřeba vytvářet dlouhodobý obraz firmy u potenciálních uchazečů o zaměstnání. Zvýšení povědomí u této cílové skupiny lze provést skrze reklamy na sociálních sítích. Tato reklama lze velmi dobře zacílit a v dosahu na jeden zásah není velmi drahá. Při dlouhodobém působení, tak lze vytvořit žádoucí povědomí.

Návrh na měření efektivity

Telemarketing, direkt mail a osobní schůzky jak s novými, tak i se stávajícími zákazníky lze měřit podle počtu kontaktů ve vztahu k růstu obrátu.

Efektivnost poskytování slev lze sledovat uskutečněním dalších objednávek bez slevy.

Účast na veletrzích lze měřit podle získaných kontaktů a to jak podle kvantity, tak i kvality.

Efektivitu společenských akcí pro zaměstnance je potřeba měřit podle poměru zúčastněných zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců a také individuálním zhodnocením těchto akcí jak ze strany zaměstnanců, tak i vedení firmy.

Dosah sociálních sítí lze snadno měřit prostřednictvím nástrojů dostupných přímo z účtu na nich.

6.8.5 Lidé

Jakožto nejdůležitější část marketingového mixu v B2B marketingu je třeba věnovat zaměstnancům velkou pozornost. Pro vstup na německý trh je potřeba navýšit počet pracovníků. Obchodní zástupce, který bude přesouvat svou činnost z českého na německý trh, bude muset být v druhé fázi nahrazen na českém trhu jiným obchodním zástupcem. Dispečeri nejsou jazykově vybaveni pro podporu obchodní činnosti na německém trhu a tak bude potřeba zaměstnat dispečera hovořícího německým jazykem. Pro rozšíření vlastních přepravních kapacit bude potřeba zajistit další řidiče. Firmu tedy čeká zvýšení počtu zaměstnanců. Je potřeba klást důraz na správné řízení lidských zdrojů. Pracovníci jsou tváří firmy, a pokud budou spokojeni, budou vystupovat před zákazníky seriózně. V tomto oh-

ledu je nezbytné věnovat se spokojenosti řidičů, a to nejen v oblasti výše platů, ale hlavně v oblasti pracovního prostředí a vztahů mezi pracovníky.

Předpokladem úspěšného vstupu a začlenění se na německý trh v oblasti poskytování služeb nákladní autodopravy, je dobrý tým profesionálních řidičů. Právě řidiči nákladních automobilů jsou ti, kdo z převážně části vytváří kolorit firmy. Jak již bylo napsáno, stát se profesionálním řidičem není vůbec jednoduché. Mimo příslušného řidičského oprávnění se budoucí řidiči podrobují vstupnímu školení, zakončeného profesní zkouškou řidiče nákladního vozidla nad 3,5 tuny. Následně pak každý rok absolvují pravidelná školení pro udržení tohoto oprávnění. Důležitý je také dobrý zdravotní stav řidičů a jejich fyzická zdatnost, proto jsou nutné rovněž pravidelné prohlídky, včetně dopravně-psychologického vyšetření, tzv. psychotestů. Již tyto počáteční prověrky jsou pro zájemce náročné a selektující. Náplní práce jsou různorodé činnosti, a všude tam vystupují řidiči jménem firmy, kde rozhodující je jejich vstřícnost, nálada, ochota, a to například při převážení, nakládce a vykládce nákladního automobilu, také při absolvování STK, během pomocných prací při opravách vozidel nebo obsluze paletového nebo manipulačního vozíku.

Dobrý orientační smysl řidiče se projeví vždy při převážení zboží z výrobních závodů do firem či distribuční sítě. U řidiče nákladního automobilu se předpokládá zodpovědnost nejen za bezpečný provoz svého vozidla, ale i za jeho stav po stránce mechanické a technické, udržuje jej v řádném stavu. Dalším z požadavků je samostatnost, dobré komunikační schopnosti a navíc znalost cizího jazyka, v tomto případě německého. Řidič reprezentuje svým vystupováním a čistým vzhledem, ochotou a pracovitostí nejen sebe, v nemalé míře právě svoji firmu. Řidiče motivuje zajímavá a různorodá práce, ale hlavně dobré platové ohodnocení. Každý spokojený řidič pak přispívá k vytváření dobrého kolektivu a jen tak se dá počítat s růstem firmy.

Obchodní zástupce musí být zejména dochvilný, pozdní příchod na schůzku může způsobit neuzavření dohody a je jedno, jaký důvod ke zpoždění obchodní zástupce uvádí. Mezi další důležité vlastnosti patří spolehlivost a schopnost dodržet dohody, ať jsou uzavřeny ústně či písemně. Úkolem obchodních zástupců není jen vyhledávání a uzavírání nových obchodních vztahů, ale zejména udržování obchodních vztahů stávajících. Při osobních jednáních je také důležité, aby obchodní zástupce vystupoval za firmu reprezentativně.

Dispečer je klíčovým zaměstnancem v celém procesu. Své manažerské schopnosti prokazuje při komplexním organizování, řízení a zajišťování veškerých přeprav, od výběru zá-

kazníka, uzavření přepravní smlouvy, až po provozní zajištění přepravy a předání k vyúčtování, včetně řešení případných vzniklých komplikací.

Velký význam má dobrá úroveň komunikačních dovedností a znalost německého jazyka, což je nutné k domlouvání a spolupráci s dodavateli, a při sjednávání zakázek pro vytěžování vozidel. Příjemné vystupování je nutné i v komunikaci s řidiči a dalšími spolupracovníky.

Profilující je orientace a znalosti v oblasti kartografie, potřebné při vyhledávání optimálního plánování tras a přeprav zboží. Pohotový a důsledný dispečer má dobrý přehled o využitosti jednotlivých vozidel, důležitá je uživatelská znalost softwaru jak pro koordinaci přeprav, tak i pro zadávání a kontrolu údajů v systému přeprav.

Zajímá se o průběh přeprav v reálném čase a flexibilně řeší vzniklé překážky. Má na starosti také bezpečnost řidičů a dokáže jim organizovat a plánovat pracovní směny tak, aby byla dodržena platná nařízení.

Dispečer má povědomí o ekonomice dopravy, dokáže posoudit rentabilitu a hospodárnost přeprav, a dále kalkulovat výhodné ceny za přepravy.

6.8.6 Procesy

Není možné vyvarovat se všem rizikům, schopnost řešit nenadálé situace je pro vnímání poskytované služby zákazníkem důležitá. Spolehlivost je klíčový faktor pro německý trh, a proto je nutné vždy hlídat dodržování dojednaných podmínek přepravy, ať už se jedná o přepravy zajišťované prostřednictvím jiných dopravců či prostřednictvím vlastních přepravních kapacit. Proto je nutná spolupráce všech pracovníků a důsledná kontrola vykonávaných činností. Jakmile je identifikován problém, odpovědné osoby jej musí řešit. Ke kontrole dodržování naplánované dopravní trasy slouží sledování vozidel GSM a GPS signálem. Aplikace umožňuje také nastavení tras a její zaslání řidiči. Aplikace dokáže sledovat odklon vozidla od plánované trasy či časových oken automaticky. U vnitrostátní přepravy je ale počet změn během dne velmi intenzivní, nastavování tras je tak příliš náročné a v konečném důsledku zbytečné. Efektivnější je sledování pohybu vozidel online. Přepravy ale probíhají často v noci, kdy dispečerů nemohou kontrolovat dodržení tras. U mezinárodních přeprav jde tak o vhodný způsob kontroly. K dosavadním kontrolním činnostem by měly být procesy ve firmě rozšířeny o vyhodnocení přeprav. A to alespoň namátkově.

Přínos v podobě zpětné vazby zejména o pracovním přístupu zaměstnanců firmy či řidičů externích dopravců může být důležitý pro udržení kvality poskytovaných služeb.

6.8.7 Materiální prostředí

Dojem na zákazníka v marketingu služeb vytváří především zaměstnanci, kteří s ním jsou v přímém kontaktu, ale velký podíl má také to, jaké prostředky při poskytování služby používá, popřípadě jejich stav a vzhled. Staré nákladní auto s rezavými nárazníky a znečištěným nákladovým prostorem je přesný opak toho, jak by vozidlo mělo vypadat. Množství ujetých kilometrů během jednoho měsíce je u tras vnitrostátní dopravy přibližně poloviční než u přeprav mezinárodních. Při rozhodování o financování vozidel tedy jasně vítězí finanční leasingy nad operativními, jelikož se počet ujetých kilometrů nepřibližuje stanoveným hranicím u leasingů operativních. Vstup na trh mezinárodní dopravy otevírá firmě v tomto směru nové možnosti. Při větším počtu najetých kilometrů značně roste výše obrátu a tak se vyplatí zvolit pro vozidla, působící na mezinárodním trhu, operativní leasing. Vozový park se dá tedy častěji obnovovat. Stáří strojů zase nemá takový vliv, pokud jsou správně udržovány. U všech vozů je potřeba dbát na pravidelné servisní prohlídky a jakékoliv technické závady neprodleně odstranit. Časté mytí vozidel a údržba nákladového prostoru je ovšem stejně důležitá.

Vhodné business oblečení je sice základ pro každého obchodníka, ale vybavení může pomoci udělat správný dojem. Jednotlivé nástroje opatřeny firemním logem, od vozidla až po psací pomůcky, by měly doplňovat obchodníkovu image.

7 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Pro časovou analýzu projektu byla zvolena metoda CPM. Jedná se o metodu, která identifikuje kritickou cestu, neboli úkony, které je třeba v daném sledu udělat, a které na sebe navazují, tudíž je nelze vynechat. Výsledky analýzy jsou v tabulce (Tabulka 12) a podle nich lze projekt stihnout nejdříve za 46 měsíců. Plánované zahájení projektu je v červenci 2020. To předpokládá nejdříve možné ukončení projektu v květnu 2024. Nejpozději přípustný konec je za 50 měsíců a připadá na září 2024. Analýza potvrzuje časovou realističnost stanovených cílů.

Tabulka 12: Analýza CPM

Činnost	Nejdříve možný		Nejpozději přípustný	
	Začátek	Konec	Začátek	Konec
A	0	1	0	1
B	1	2	1	2
C	0	2	2	4
D	2	5	4	7
E	5	7	7	9
F	7	9	9	11
G	10	11	11	12
H	7	13	12	18
I	15	18	18	21
J	18	24	21	27
K	24	26	27	29
L	26	28	29	31
M	29	30	31	32
N	26	32	32	38
O	34	37	38	41
P	40	46	41	47
Q	43	46	47	50

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Popis činností zařazených do analýzy s určením délky jejich trvání v měsících

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Příprava komunikačních aktivit	1	-
B	Spuštění komunikačních aktivit	2	A
C	Výběrové řízení na pozici obchodního zástupce pro ČR a Německo	2	-
D	Adaptace obchodního zástupce	3	C
E	Výběr nového vozidla a dojednání podmínek financování	2	D
F	Výběrové řízení na pozici řidiče nákladního vozidla	3	E
G	Adaptace řidiče nákladního vozidla + zkušební doba	4	F
H	Dodání nového vozidla a jeho zařazení do flotily	8	E
I	Výběrové řízení na pozici dispečera mezinárodní dopravy	3	H
J	Adaptace dispečera mezinárodní dopravy	6	I
K	Výběr nového vozidla a dojednání podmínek financování	2	J
L	Výběrové řízení na pozici řidiče nákladního vozidla	3	K
M	Adaptace řidiče nákladního vozidla	4	L
N	Dodání nového vozidla a jeho zařazení do flotily	8	K
O	Vyhledání vhodných prostor pro kancelář v Bavorsku	3	N
P	Otevření pobočky v Bavorsku	6	O
Q	Založení právnické osoby se sídlem v Německu	3	P

Zdroj: vlastní zpracování

8 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Rizika, která by mohla mít významný vliv na úspěch vstupu firmy na německý trh, jsou zejména ve spojení s makroekonomickou situací a schopností firmy dosáhnout stanovených cílů. Identifikovaným rizikům je přiřazena pravděpodobnost jejich vzniku a určena míra dopadu na projekt, pokud nastanou. Výsledkem je určení míry nebezpečí jednotlivých rizik pro úspěch projektu.

Tabulka 14: Riziková analýza projektu

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Míra dopadu na projekt			Míra nebezpečí
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,1	0,2	0,3	0,1	0,3	0,5	
Dlouhodobý ekonomický propad			X			X	0,15
Uzavření hranic pro nákladní autodopravu	X					X	0,05
Legislativní omezení nákladní autodopravy		X		X			0,02
Nástup druhé vlny koronaviru		X				X	0,1
Nezajištění nezbytných pracovníků			X			X	0,15
Neschopnost vymáhat pohledávky	X				X		0,03

Zdroj: vlastní zpracování

Opatření učiněná pro zmírnění či eliminaci dopadu jednotlivých rizik by měla být přijata ještě před zahájením první fáze vstupu na německý trh.

Dlouhodobý ekonomický propad lze čelit zvýšenou komunikační a obchodní aktivitou pro udržení tempa získávání zákazníků pro splnění cílů. Pokud bude tento propad pokračovat až do zahájení druhé fáze a ohrozí vytížení nově nakoupených vozidel, bude potřeba jejich nákup odložit do zlepšení ekonomické situace.

V případě úplného uzavření hranic nelze než přesunout všechny aktivity na český trh a maximálně snížit náklady, dokud nenastane vhodná situace pro pokračování v projektu.

Legislativní omezení představují problém, při nedostatečné přípravě na ně. Je proto nutné sledovat vývoj v oblasti mezinárodní přepravy a případné hrozící omezení zaznamenat a přichystat se na ně.

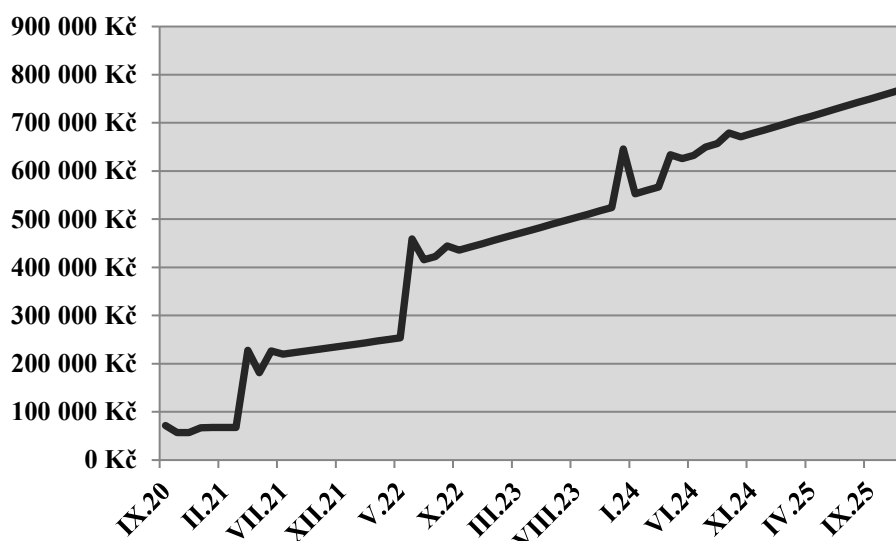
Pandemie koronaviru byla nečekaná. Na případnou druhou vlnu se lze připravit zajištěním zásob ochranných pomůcek a dezinfekce pro zaměstnance v potřebném množství.

Dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků pro úspěch velmi důležitý. Je proto nutné věnovat zvýšenou pozornost lidským zdrojům.

Vymahatelnost práva v Německu nepředstavuje problém, avšak závislost na jednom či několika málo zákaznících by mohla představovat značné riziko. V případě větších objemů přeprav je třeba dbát na snížení doby splatnosti.

9 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Při analýze nákladů souvisejících s projektem jsou započítány všechny náklady, které vzniknou v případě provedení všech naplánovaných aktivit. Na základě odhadu nákladů byla propočítána jejich výše pro jednotlivé měsíce v průběhu plánované realizace projektu. V souvislosti se silící pozicí firmy na německém trhu se náklady budou zvyšovat. V grafu lze vidět, že v prvních měsících jsou náklady poměrně konstantní, jedná se o období adaptace na změny, kdy se implementuje plán a vchodu jsou zejména dosavadní činnosti firmy nově s obchodním zastoupením na českém trhu. V druhém kvartálu roku 2021 plán počítá s nákupem prvního vozu, který rozšíří současný vozový park. Náklady nerostou příliš rychle, jelikož vozidlo bude působit na českém trhu nákladní autodopravy a množství kilometrů nebude příliš velké. S postupným přesunem na zahraniční přepravy plán počítá s navýšením množství ujetých kilometrů. S dalším rozšířením vozového parku plán počítá ve třetím kvartálu roku 2022. Výkyvy jsou způsobeny jednorázovými výdaji spojenými se zavedením dodatečných prostředků. Výdaje jsou upraveny o předpokládanou inflaci na úrovni 2% ročně. Rozpis předpokládaných nákladů a jejich výše je v příloze č. 15.



Graf 29: Růst nákladů vynaložených v souvislosti s projektem v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Rovera trans s. r. o. je malá firma, působící na trhu nákladní autodopravy již řadu let, i když ne pod současným jménem. Dobré jméno získané během těchto let lze jistě využít k dalšímu růstu. Evropský trh představuje velkou příležitost, ale pro tak malou firmu je ekonomicky náročné na takto silně konkurenční trh vstoupit. Firma se proto na tento krok musí dopředu připravit. Tento projekt si klade za cíl možnou cestu ke vstupu na Evropský trh prozkoumat.

Východiskem pro vytvoření zadaného projektu jsou teoretické poznatky, které jsou rozebrány v první části práce. Metody vstupu na zahraniční trhy, oblast nákladní autodopravy a marketingová témata jako marketingová strategie či marketingový mix byla zpracována za pomoci odborné literatury. Samotný projekt je rozdělen na provedení situační analýzy a tvorbu plánu vstupu na zahraniční trhy. Při situační analýze byly provedeny podrobné analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a také analýza konkurence.

Mezi další nedostatky, na které by se firma měla zaměřit pro zefektivnění své činnosti, jsou její slabé stránky vycházející z provedené SWOT analýzy. Ty ovšem nejsou předmětem této diplomové práce. I bez tohoto náročného projektu má před sebou firma spoustu výzev, které při analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy tato diplomová práce objevila. Namátkou se jedná o nedostatek řidičů nákladních automobilů či vytlačování českých nákladních autodopravců z mezinárodního trhu. Přesto by s těmito a dalšími výzvami silnější pozice této firmy na trhu mohla pomoci. Plán pro vstup na zahraniční trhy obnáší marketingovou strategii společně s marketingovým mixem, které navrhuji užití konkrétních nástrojů. Na závěr byly provedeny analýzy samotného projektu hodnotící rizika a časovou a finanční náročnost. Vstup na zahraniční trhy lze na základě všech provedených analýz firmě doporučit. Pokud se tak vedení firmy rozhodne, mělo by se zaměřit na eliminaci identifikovaných rizik, popřípadě na jejich minimalizaci. Při správném provedení a důslednému řízení nákladů by vstup na evropský trh nákladní autodopravy měl přinést firmě očekávané silnější postavení na trhu a větší stabilitu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016, 204s. ISBN 978-80-87956-51-9.
- [2] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada), 200 s. ISBN 978-802-4753-669.
- [3] BUKOVÁ, Bibiána, Eva BRUMERČÍKOVÁ a Peter KOLAROVSKI. *Zasílatelství a logistika*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 318 s. ISBN 978-80-8168-074-8.
- [4] NOVÁK, Radek. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasílatelství*. Praha: C.H. Beck, 2018, 342 s. ISBN 978-80-7400-041-6.
- [5] Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě ve znění zákona č. 304/2017 Sb. zveřejněném dne 19. 9. 2017. Dostupné také z: <https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Verejna-doprava/Taxislužba/Legislativa/111-20-10-2017.docx.aspx>
- [6] *Official Journal of the European Union: Commission recommendation* [online]. 6. 5. 2003 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- [7] TAYLOR, Heidi. *B2B Marketing Strategy: Differentiate, Develop and Deliver Lasting Customer Engagement*. London, New York, New Delhi: Kogan Page, 2018, 200 s. ISBN 978-0-7494-8106-3.
- [8] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada), 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [10] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada), 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [11] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285s. ISBN 978-80-247-5869-5.

- [12] MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2012, 256 s. ISBN 978-1-4221-6059-6.
- [13] SHAPIRO, Benson a Thomas BONOMA. How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review* [online]. 1984 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>
- [14] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [15] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada), 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [16] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada), 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [18] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada), 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [19] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [20] HILL, Mark E. *Marketing Strategy: The Thinking Involved*. California: SAGE Publications, 2012, 360 s. ISBN 978-1-4129-8730-1.
- [21] KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- [22] POPOLI, Paolo. *Advancing Insights on Brand Management*. Rijeka: InTech, 2017, 198 s. ISBN 978-953-51-3597-5.
- [23] BLAKEMAN, Robyn. *Integrated Marketing Communication: Creative Strategy from Idea to Implementation*. 3rd edition. Maryland: Rowman & Littlefield, 2018, 359 s. ISBN 9781538101049.
- [24] PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada), 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

- [25] Český statistický úřad: *Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci* [online]. 2019 [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90577057/06200419.pdf/6f465ecb-ec36-492e-bcc8-fd136d154cd1?version=1.1>
- [26] JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- [27] PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada), 191 s. ISBN 978-80-247-2484-3.
- [28] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [29] HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- [30] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018, 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.
- [31] PHADTARE, Milind T. *Industrial Marketing*. 2nd Edition. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2014, 322 s. ISBN 978-81-203-5005-2.
- [32] MASTERSON, Rosalind a David PICKTON. *Marketing: An Introduction*. 2nd Edition. London: SAGE Publications, 2010, 507 s. ISBN 978-1-84920-571-9.
- [33] Český statistický úřad: Nákladní doprava. *Silniční nákladní doprava* [online]. 6. 4. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/90970810/nadcr041620_2b.xlsx/8594b624-a025-49d6-80aa-303837473016?version=1.1
- [34] Český statistický úřad: Nákladní doprava. *Železniční nákladní doprava* [online]. 6. 4. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/90924496/nadcr040620_1.xlsx/8235e603-3275-41c9-bab2-f309a2e8637d?version=1.1
- [35] Český statistický úřad: Dopravní infrastruktura. *Infrastruktura železniční dopravy* [online]. 1. 8. 2019 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/90970802/doicr080119_1.xlsx/4184e0d3-bbb0-4752-b75c-b70fde292bcc?version=1.1

- [36] Český statistický úřad: Nákladní doprava. *Letecká nákladní doprava - výkony letecké přepravy* ČR [online]. 6. 4. 2020 [cit. 2020-06-10]. https://www.czso.cz/documents/10180/90924496/nadcr040620_4.xlsx/67315195-e703-4fbd-a021-de093ef0e300?version=1.1
- [37] Český statistický úřad: Doprava, informační a komunikační činnosti. *Doprava a skladování* [online]. 1. 6. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/122586365/dicvfucr060120_01.xls/c66d7906-0450-4773-9c4a-9cd1d6393a90?version=1.1
- [38] Český statistický úřad: Dopravní park. *Silniční doprava* [online]. 1. 8. 2019 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/90970802/dopcr080119_2.xlsx/0968604e-7290-44bc-b081-2a28b1305a5e?version=1.1
- [39] Přehled o předepsaných kilometrech a projetém mýtu. *Výročenky* [online]. 16. 1. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <http://vyrocenky.cz/dokument?f=6d6e73d8574c3690c771f423ba98bb23>
- [40] Česká národní banka. *Prognóza ČNB z května 2020* [online]. 7. 5. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- [41] *Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR* [online]. 2020, (47) [cit. 2020-06-10]. ISSN 2571-4341. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_2019-05_47-Kolokvium-setreni-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2019-2022.pdf
- [42] Český statistický úřad: Databáze národních účtů. *HDP výrobní metodou* [online]. [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_prod
- [43] Eurostat: inflation rate. *Harmonised index of consumer prices* [online]. 20. 5. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [44] Český statistický úřad. *Index průmyslové produkce* [online]. 8. 6. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=PRU08-A&sp=A&skupId=1853&pvokc=&katalog=30835&z=T>

- [45] Český statistický úřad: Mzdy, náklady práce. *Průměrná hrubá měsíční mzda a průměrný počet zaměstnanců* [online]. 4. 6. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/122734638/pmzcr060420_1.xlsx/afb16636-88a2-4370-a527-b392872d7a9b?version=1.0
- [46] Český statistický úřad: Dopravní infrastruktura. *Infrastruktura silniční dopravy* [online]. 1. 8. 2019 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/90970802/doicr080119_2.xlsx/ddb09cdd-62cd-449a-9795-f7cd2c1171fc?version=1.1
- [47] OECD.Stat: *Transport infrastructure investment and maintenance spending* [online]. 31. 3. 2019 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://stats.oecd.org>
- [48] Český statistický úřad: Výzkum a vývoj [online]. [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje
- [49] Transparency International: *Corruption Perceptions Index 2019* [online]. 2020 [cit. 2020-06-10]. ISBN 978-96076-134-1. Dostupné z: https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019_Report_EN-WEB.pdf
- [50] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Minimální mzda v Německu* [online]. 29. 10. 2019 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda-v-nemecku>
- [51] Statistisches Bundesamt: *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen des Bundes* [online]. [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- [52] Deutsche Bundesbank: *Bundesbank-Projektionen* [online]. 2. 6. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/themen/bundesbank-projektionen-deutsche-wirtschaft-erholt-sich-nach-tiefer-rezession-wieder-834342>
- [53] Eurostat: *Production in industry* [online]. 11. 6. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [54] OECD.Stat: *Average annual wages* [online]. 2019 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://stats.oecd.org/>
- [55] Eurostat: *Unemployment by sex and age* [online]. 20. 4. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

- [56] Eurostat: *Intramural R&D expenditure (GERD) by sectors of performance* [online]. 18. 3. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/diabase>
- [57] Eurostat: *Patent applications to the EPO by priority year* [online]. 24. 2. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [58] Statistisches Bundesamt: *Straßengüterverkehrsstatistik - Beförderte Gütermenge und Beförderungsleistung* [online]. [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- [59] Statistisches Bundesamt: *Güterverkehrsstatistik der Eisenbahn - Beförderte Güter, Beförderungsleistung* [online]. [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- [60] Statistisches Bundesamt: *Verkehrsleistungsstatistik im Luftverkehr - Versand von Gütern* [online]. [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- [61] Statistisches Bundesamt: *Unternehmensregister-System - Unternehmen* [online]. [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- [62] Statistisches Bundesamt: *Statistik des Kraftfahrzeug- und Anhängerbestandes - Kraftfahrzeugbestand* [online]. [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- [63] Eurostat: *Labour costs* [online]. 31. 3. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/diabase>
- [64] Coface: *Country risk assessment* [online]. 8. 6. 2020 [cit. 2020-06-13]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/>
- [65] Eurostat: *Real GDP per capita* [online]. 11. 6. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/diabase>
- [66] Eurostat: *International annual road freight transport* [online]. 22. 3. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [67] Český statistický úřad. *Pohyb zboží přes hranice podle jednotlivých zemí* [online]. 2020-03-31 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=VZO05&sp=A&skupId=206&pvokc=&katalog=30834&z=T>

- [68] Eurostat: *Exports and imports by Member States of the EU* [online]. 11. 6. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/diabase>
- [69] Eurostat: *Total road freight transport* [online]. 23. 3. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [70] Statistisches Bundesamt: *Konjunkturerhebungen - Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe* [online]. [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- [71] Statistisches Bundesamt: *Länderberechnung Erwerbstätige* [online]. [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
B2B	Business to business – marketing cílený podnikatelským subjektem na jiný podnikatelský subjekt
CDU/CSU	Politická strana v Německu
CPM	Časová analýza metodou kritické cesty
CZK.	Koruna česká
Č.	Číslo
ČNB	Česká národní banka
Doc.	Docent
EU	Evropská unie
EUR	Evropská měna
GPS	Global positioning system – systém lokalizace polohy
GSM	Bezdrátová síť pro přenos dat
HDP	Hrubý domácí produkt
Ing.	Inženýr
Kč	Koruna česká
Např.	Například
Odst.	Odstavec
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
Ph.D.	Doktor
PHM	Pohonné hmoty
Popř.	Popřípadě
PR	Public relations – vztahy s veřejností
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic

Sb.	Sbírka
SPD	Politická strana v Německu
STEP	Označení marketingové analýzy
STK	Stanice technické kontroly
SWOT	Označení marketingové analýzy
Tzv.	Tak zvaný
Zejm.	Zejména

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: SWOT analýza, JAKUBÍKOVÁ, s. 130 [9]	26
Obrázek 2: Barevné označení zemí podle vzdálenosti (vlastní zpracování).....	109
Obrázek 3: Označení spolkových zemí podle vzdálenosti (vlastní zpracování)	124

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Množství přepraveného zboží v segmentu celo-vozových přeprav na území České republiky v tisících tunách [33]	48
Graf 2: Celkové množství přepraveného zboží železniční nákladní dopravou v tisících tunách [34]	49
Graf 3: Počet aktivních podniků v odvětví nákladní autodopravy v letech 2008 až 2018 [37]	50
Graf 4: Počet nákladních vozidel registrovaných v České republice v letech 1995 až 2018 [38]	51
Graf 5: Množství přepraveného nákladu českými dopravci působícími na mezinárodní nákladní autodopravě mezi roky 1997 a 2019 v tisících tunách [33]	52
Graf 6: Průměrná přepravní vzdálenost české vnitrostátní nákladní autodopravy mezi roky 1997 a 2019 v kilometrech [33]	53
Graf 7: Meziroční změna českého HDP [42]	55
Graf 8: Míra inflace v České republice [43]	55
Graf 9: Meziroční změna průmyslové produkce České republiky [44]	56
Graf 10: Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice [45]	57
Graf 11: Počet zaměstnaných osob v odvětví nákladní autodopravy v letech 2008 až 2018 [37]	58
Graf 12: Průměrná přepravní vzdálenost české vnitrostátní nákladní autodopravy mezi roky 1997 a 2019 v kilometrech [33]	59
Graf 13: Výdaje českého rozpočtu na dopravní infrastrukturu v milionech EUR [47]	60
Graf 14: Vynaložené výdaje na výzkum a vývoj na území České republiky v miliardách Kč [48]	61
Graf 15: Meziroční změna HDP Německa [51]	67
Graf 16: Meziroční změna inflace v Německu [43]	67
Graf 17: Meziroční změna průmyslové produkce Německa [53]	68
Graf 18: Vývoje průměrné hrubé mzdy v Německu [54]	68
Graf 19: Míra nezaměstnanosti v Německu [55]	69
Graf 20: Výdaje na vědu a výzkum na území Německa v miliardách EUR [56]	70
Graf 21: Výdaje na dopravní stavby v Německu v mld. EUR [47]	71
Graf 22: Dopravy provedené z ČR do Německa [58]	73

Graf 23: Dopravy provedené z Německa do ČR [58]	74
Graf 24: Množství přepraveného nákladu vnitrostátní nákladní autodopravou společně s vývozem a bez kabotáže na území Německa v milionech tun [58].....	74
Graf 25: Podíl mezinárodní nákladní autodopravy na celkové nákladní autodopravě v Německu [58]	75
Graf 26: Množství přepraveného nákladu vlakovou dopravou v milionech tun [59].....	76
Graf 27: Množství přepraveného nákladu leteckou dopravou v milionech tun [60]	76
Graf 28: Množství nově založených německých firem v odvětví nákladní autodopravy [61]	77
Graf 29: Růst nákladů vynaložených v souvislosti s projektem v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled výhod a nevýhod reklamy v televizi.....	35
Tabulka 2: Přehled výhod a nevýhod reklamy v rozhlase	35
Tabulka 3: Přehled výhod a nevýhod reklamy na internetu	36
Tabulka 4: Přehled výhod a nevýhod reklamy v novinách.....	37
Tabulka 5: Přehled výhod a nevýhod reklamy v časopise.....	37
Tabulka 6: Přehled výhod a nevýhod venkovní reklamy	38
Tabulka 7: Meziroční změna v počtu aktivních podniků v odvětví nákladní autodopravy	51
Tabulka 8: Podíly jednotlivých kritérií na celkovém hodnocení cílové země.....	64
Tabulka 9: Vyhodnocení zemí podle zadaných kritérií	65
Tabulka 10: Podíly kritérií na volbě spolkové země	71
Tabulka 11: Vyhodnocení volby spolkové země na základě kritérií.....	72
Tabulka 12: Analýza CPM	86
Tabulka 13: Popis činností zařazených do analýzy s určením délky jejich trvání v měsících.....	87
Tabulka 14: Riziková analýza projektu	88
Tabulka 15: Přehled o výběru mýta na českých silnicích v letech 2015 až 2019 podle země.....	107
Tabulka 16: Bodové ohodnocení zemí	108
Tabulka 17: Bodové ohodnocení zemí podle nezaměstnanosti	110
Tabulka 18: Rozdělení bodů podle míry nezaměstnanosti	110
Tabulka 19: Bodové ohodnocení zemí podle nákladů na práci	111
Tabulka 20: Rozdělení bodů podle nákladů na práci.....	111
Tabulka 21: Hodnocení zemí podle podnikatelského rizika.....	112
Tabulka 22: Rozdělení bodů podle ratingu.....	112
Tabulka 23: Hodnocení zemí podle HDP na obyvatele.....	113
Tabulka 24: Rozdělení bodů podle HDP na obyvatele.....	113
Tabulka 25: Hodnocení zemí podle importu do ČR.....	114
Tabulka 26: Rozdělení bodů podle velikosti importu do České republiky.....	114
Tabulka 27: Bodové ohodnocení zemí podle velikosti exportu do zemí EU	115
Tabulka 28: Rozdělení bodů podle velikosti vývozu do členských zemí EU	115
Tabulka 29: Hodnocení zemí podle množství nákladu přepraveného do EU.....	116

Tabulka 30: Rozdělení bodů podle množství nákladu přepraveného do EU.....	117
Tabulka 31: Bodové ohodnocení zemí podle podílu mezinárodní nákladní autodopravy na celkové nákladní autodopravě	118
Tabulka 32: Rozdělení bodů podle podílu mezinárodní nákladní autodopravy na celkové nákladní autodopravě	119
Tabulka 33: Hodnocení spolkových zemí podle výše průmyslové výroby	120
Tabulka 34: Rozdělení bodů podle velikosti průmyslové produkce.....	120
Tabulka 35: Hodnocení spolkových zemí podle množství dopravních podniků.....	121
Tabulka 36: Rozdělení bodů podle množství dopravních firem.....	121
Tabulka 37: Hodnocení zemí podle množství osob pracujících v odvětví dopravy a skladování.....	122
Tabulka 38: Rozdělení bodů podle množství osob pracujících v odvětví	122
Tabulka 39: Hodnocení zemí podle vzdálenosti od sídla firmy	123
Tabulka 40: Rozpis nákladů při vstupu na německý trh.....	125

SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Přehled o výběru mýta
- P II: Volba cílového trhu – vzdálenost
- P III: Volba cílového trhu – nezaměstnanost
- P IV: Volba cílového trhu – náklady na práci
- P V: Volba cílového trhu – podnikatelské riziko
- P VI: Volba cílového trhu – HDP na obyvatele
- P VII: Volba cílového trhu – import do ČR
- P VIII: Volba cílového trhu – export do EU
- P IX: Volba cílového trhu – mezinárodní přepravy do EU
- P X: Volba cílového trhu – podíl mezinárodní přepravy na celkové přepravě
- P XI: Volba spolkové země – průmyslová výroba
- P XII: Volba spolkové země – množství dopravních podniků
- P XIII: Volba spolkové země – množství osob pracujících v odvětví
- P XIV: Volba spolkové země – vzdálenost
- P XV: Rozpis nákladů podle termínu zavedení

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED O VÝBĚRU MÝTA

Hodnoty v tabulce udávají celkový počet kilometrů, za které bylo uhrazeno mýto v jednotlivých letech. Rozdělení je podle zemí s největším podílem. Nárůst značí nárůst počtu kilometrů od roku 2016 do roku 2019.

Tabulka 15: Přehled o výběru mýta na českých silnicích v letech 2015 až 2019 podle země

Země / Rok	2015	2016	2017	2018	2019	Podíl	Nárůst
Česká republika	1 691 222 528	1 358 799 825	1 423 434 935	1 479 621 629	1 484 578 924	51,2	9,3
Polsko	381 956 821	352 147 441	410 024 761	462 471 792	500 936 839	17,3	42,3
Slovensko	286 213 920	264 677 017	270 952 946	275 290 929	271 205 496	9,4	2,5
Rumunsko	115 045 107	115 026 996	131 256 445	144 375 464	157 338 332	5,4	36,8
Maďarsko	130 355 207	121 616 150	132 979 432	133 644 677	136 964 055	4,7	12,6
Ostatní	102 410 940	92 572 946	98 887 653	108 459 337	116 739 804	4,0	26,1
Bulharsko	34 990 009	37 423 245	46 733 252	52 790 190	57 420 093	2,0	53,4
Srbsko	37 371 838	37 376 303	41 179 340	46 385 314	52 016 658	1,8	39,2
Litva	31 476 871	27 530 792	31 984 205	39 362 708	47 443 217	1,6	72,3
Německo	50 896 945	44 088 417	45 818 707	46 536 659	45 195 907	1,6	2,5
Turecko	14 886 649	16 147 684	17 866 608	21 881 139	19 515 826	0,7	20,9
Rakousko	11 919 922	10 371 428	10 230 624	9 951 350	9 809 003	0,3	-5,4

Zdroj: [39]

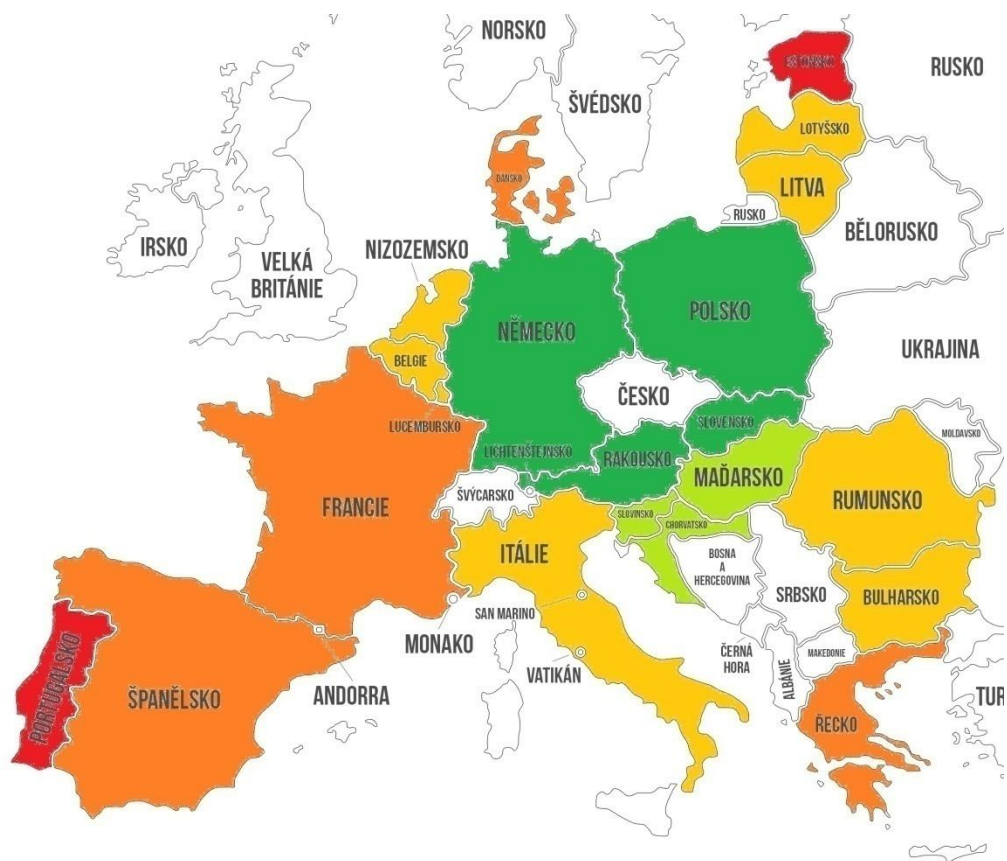
PŘÍLOHA P II: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – VZDÁLENOST

Z hlediska řízení a zajišťování potřebných úkonů je vhodnější, pokud se cílová země nenachází příliš daleko. I skrze moderní komunikační prostředky souvisí s rozšířením působnosti mnoho úkonů, které je potřeba vyřešit osobně. Sousední země získaly nejvyšší hodnocení, a čím vzdálenější země je, tím, se hodnocení snížilo. Hodnocení jednotlivých zemí vychází z prostého porovnání vzdálenosti podle mapy. Jako výchozí bod není považována Česká republika jako celek, ale sídlo firmy ve Vizovicích.

Tabulka 16: Bodové ohodnocení zemí

Země	Vzdálenost od ČR
Belgie	3
Bulharsko	3
Dánsko	2
Estonsko	1
Francie	2
Chorvatsko	4
Itálie	3
Litva	3
Lotyšsko	3
Lucembursko	3
Maďarsko	4
Německo	5
Nizozemsko	3
Polsko	5
Portugalsko	1
Rakousko	5
Rumunsko	3
Řecko	2
Slovensko	5
Slovinsko	4
Španělsko	2

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 2: Barevné označení zemí podle vzdálenosti (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – NEZAMĚSTNANOST

Hledání nových zaměstnanců je vhodnější na trzích, kde existuje větší nabídka pracovních sil. Proto jsou lépe hodnoceny země s vyšší nezaměstnaností. Pro porovnání byly použity údaje o průměrné nezaměstnanosti za rok 2019 v zemích dle výběru. Míra nezaměstnanosti představuje poměr nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle obyvatelstva dané země. Zahrnuje práceschopné obyvatele ve věku 15 až 74 let.

Tabulka 17: Bodové ohodnocení zemí podle nezaměstnanosti

Země	Výše nezaměstnanosti	Hodnocení
Belgie	5,4	2
Bulharsko	4,2	1
Dánsko	5,0	2
Estonsko	4,4	1
Francie	8,5	4
Chorvatsko	6,6	3
Itálie	10	5
Litva	6,3	3
Lotyšsko	6,3	3
Lucembursko	5,6	2
Maďarsko	3,4	1
Německo	3,2	1
Nizozemsko	3,4	1
Polsko	3,3	1
Portugalsko	6,5	3
Rakousko	4,5	1
Rumunsko	3,9	1
Řecko	17,3	5
Slovensko	5,8	2
Slovinsko	4,5	1
Španělsko	14,1	5

Zdroj: [55]

Tabulka 18: Rozdělení bodů podle míry nezaměstnanosti

Rozpětí	Body
0-5	1
5-6	2
6-7	3
7-10	4
10+	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IV: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – NÁKLADY NA PRÁCI

Vhodnější jsou země, s levnější pracovní silou. Vyšší hodnocení tedy získaly tyto země. Porovnány byly průměrné mzdové náklady v EURECH na jednu hodinu práce na zaměstnance v běžném pracovním poměru na plný úvazek.

Tabulka 19: Bodové ohodnocení zemí podle nákladů na práci

Země	Náklady na práci	Hodnocení
Belgie	40,5	1
Bulharsko	6,0	5
Dánsko	11,1	5
Estonsko	44,7	1
Francie	13,4	5
Chorvatsko	36,6	2
Itálie	28,8	3
Litva	9,9	5
Lotyšsko	9,4	5
Lucembursko	41,6	1
Maďarsko	9,9	5
Německo	35,6	3
Nizozemsko	36,4	2
Polsko	10,7	5
Portugalsko	14,6	4
Rakousko	34,7	3
Rumunsko	16,4	4
Řecko	7,7	5
Slovensko	12,5	5
Slovinsko	19,0	4
Španělsko	21,8	4

Zdroj: [63]

Tabulka 20: Rozdělení bodů podle nákladů na práci

Rozpětí	Body
40+	1
36-40	2
22-36	3
14-22	4
0-14	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P V: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – PODNIKATELSKÉ RIZIKO

Rating přiřazený každé zemi agenturou COFACE hodnotí podnikatelské prostředí. Rating může dosahovat hodnot A1, A2, A3, A4, B, C, D, E. Země ve výběru měly nejhorší hodnotu B, podle těchto hodnot byly přiřazeny body.

Tabulka 21: Hodnocení zemí podle podnikatelského rizika

Země	Rating	Hodnocení
Belgie	A2	4
Bulharsko	A4	2
Dánsko	A2	4
Estonsko	A2	4
Francie	A2	4
Chorvatsko	A4	2
Itálie	A4	2
Litva	A3	3
Lotyšsko	A3	3
Lucembursko	A1	5
Maďarsko	A3	3
Německo	A2	4
Nizozemsko	A1	5
Polsko	A3	3
Portugalsko	A2	4
Rakousko	A2	4
Rumunsko	A4	2
Řecko	B	1
Slovensko	A3	3
Slovinsko	A3	3
Španělsko	A2	4

Zdroj: [64]

Tabulka 22: Rozdělení bodů podle ratingu

Rating	Body
A1	5
A2	4
A3	3
A4	2
B	1

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VI: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – HDP NA OBYVATELE

Výkon ekonomik jednotlivých zemí nelze srovnávat v absolutních číslech, jelikož je každá země jinak velká. K hodnocení byl proto použit ukazatel HDP na jednoho obyvatele. Ukazatel HDP na obyvatele se počítá jako poměr reálného HDP k průměrné populaci daného roku. HDP měří celkovou produkci dané země v daném roce. Hodnota je uvedena v EURECH.

Tabulka 23: Hodnocení zemí podle HDP na obyvatele

Země	HDP na obyvatele	Hodnocení
Belgie	35900	3
Bulharsko	6800	1
Dánsko	49190	4
Estonsko	15670	1
Francie	33270	3
Chorvatsko	12480	1
Itálie	26860	2
Litva	12490	1
Lotyšsko	13880	1
Lucembursko	83640	5
Maďarsko	13180	1
Německo	35980	3
Nizozemsko	42020	4
Polsko	12980	1
Portugalsko	18550	2
Rakousko	38250	4
Rumunsko	9130	1
Řecko	18150	2
Slovensko	15890	1
Slovinsko	20490	2
Španělsko	25170	2

Zdroj: [65]

Tabulka 24: Rozdělení bodů podle HDP na obyvatele

Rozpětí	Body
0-16000	1
16000-30000	2
30000-36000	3
36000-60000	4
60000+	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VII: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – IMPORT DO ČR

Pokud má cílová země silné obchodní vztahy s Českou republikou, lze předpokládat, že bude potřeba zajišťovat přepravy nákladu. Toto je vhodná cesta k zajištění výhodných obousměrných přeprav. Hodnota je v milionech Kč. Import z Estonska je velmi nízký a proto ho Český statistický úřad nesleduje.

Tabulka 25: Hodnocení zemí podle importu do ČR

Země	Import do ČR	Hodnocení
Belgie	66240	1
Bulharsko	18551	1
Dánsko	27251	1
Estonsko	0	1
Francie	127047	3
Chorvatsko	5144	1
Itálie	168163	3
Litva	9362	1
Lotyšsko	2781	1
Lucembursko	3461	1
Maďarsko	95591	2
Německo	1011635	5
Nizozemsko	118944	3
Polsko	310152	4
Portugalsko	11948	1
Rakousko	114134	2
Rumunsko	57871	1
Řecko	7379	1
Slovensko	180485	4
Slovinsko	17533	1
Španělsko	70812	1

Zdroj: [67]

Tabulka 26: Rozdělení bodů podle velikosti importu do České republiky

Rozpětí	Body
0-80000	1
80000-115000	2
115000-170000	3
170000-400000	4
400000+	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VIII: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – EXPORT DO EU

Silný export do zemí EU značí velkou potřebu zajištění nákladní přepravy. Hodnota je v milionech EUR.

Tabulka 27: Bodové ohodnocení zemí podle velikosti exportu do zemí EU

Země	Export do EU	Hodnocení
Belgie	257533	4
Bulharsko	19128	1
Dánsko	51721	1
Estonsko	9858	1
Francie	261763	4
Chorvatsko	10325	1
Itálie	241092	3
Litva	8600	1
Lotyšsko	16272	1
Lucembursko	11760	1
Maďarsko	86569	2
Německo	698569	5
Nizozemsko	413738	5
Polsko	173916	2
Portugalsko	42367	1
Rakousko	108580	2
Rumunsko	50252	1
Řecko	17737	1
Slovensko	64009	2
Slovinsko	28877	1
Španělsko	177474	3

Zdroj: [68]

Tabulka 28: Rozdělení bodů podle velikosti vývozu do členských zemí EU

Rozpětí	Body
0-60000	1
60000-200000	2
200000-250000	3
250000-400000	4
400000+	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IX: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – MEZINÁRODNÍ PŘEPRAVY DO EU

Jestliže je v zemi silně rozvinutá nákladní autodoprava, bude náročnější zajistit místo na trhu v tak silném konkurenčním prostředí. Kritérium sleduje množství zboží naložené v hodnocené zemi a přepravené do některé ze členských zemí Evropské unie. Hodnota je v tisících tunách. Započítány byly pouze přepravy provedené na cizí účet.

Tabulka 29: Hodnocení zemí podle množství nákladu přepraveného do EU

Země	Přeprava do EU	Hodnocení
Belgie	21130	3
Bulharsko	3704	5
Dánsko	2584	5
Estonsko	1297	5
Francie	13300	4
Chorvatsko	4646	5
Itálie	7818	5
Litva	3292	5
Lotyšsko	4983	5
Lucembursko	1930	5
Maďarsko	13781	4
Německo	47735	2
Nizozemsko	49275	2
Polsko	66139	1
Portugalsko	7105	5
Rakousko	6651	5
Rumunsko	6193	5
Řecko	5233	5
Slovensko	13117	4
Slovinsko	11221	4
Španělsko	35384	3

Zdroj: [66]

Tabulka 30: Rozdělení bodů podle množství nákladu přepraveného do EU

Rozpětí	Body
50000+	1
40000-50000	2
20000-40000	3
10000-20000	4
0-10000	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P X: VOLBA CÍLOVÉHO TRHU – PODÍL MEZINÁRODNÍ PŘEPRAVY NA CELKOVÉ PŘEPRAVĚ

Je nutné se vyvarovat nepovoleným přepravám uvnitř cílové země. Čím vyšší je poměr zahraničních přeprav vůči vnitrostátním, tím je menší riziko potřeby provádění takových přeprav. Kritérium posuzuje země ve výběru podle poměru mezinárodní přepravy na celkové přepravě provedené na cizí účet dopravními firmami registrovanými v dané zemi. Hodnoty jsou v tisících tunách. Data pro mezinárodní přepravu jsou očištěna o přepravy mimo Evropskou unii, protože jsou pro účely porovnání považována jako přepravy vyloučené.

Tabulka 31: Bodové ohodnocení zemí podle podílu mezinárodní nákladní autodopravy na celkové nákladní autodopravě

Země	Přeprava celkem	Mezinárodní přeprava	Poměr	Hodnocení
Belgie	207980	21130	10,16	4
Bulharsko	76354	3704	4,85	1
Dánsko	139713	2584	1,85	1
Estonsko	25003	1297	5,19	1
Francie	1065892	13300	1,25	1
Chorvatsko	39714	4646	11,70	4
Itálie	765788	7818	1,02	1
Litva	57234	3292	5,75	1
Lotyšsko	73576	4983	6,77	2
Lucembursko	18860	1930	10,23	4
Maďarsko	147446	13781	9,35	3
Německo	2488932	47735	1,92	1
Nizozemsko	548978	49275	8,98	3
Polsko	998373	66139	6,62	2
Portugalsko	95968	7105	7,40	2
Rakousko	218000	6651	3,05	1
Rumunsko	108267	6193	5,72	1
Řecko	95485	5233	5,48	1
Slovensko	138140	13117	9,50	3
Slovinsko	62167	11221	18,05	5
Španělsko	1267600	35384	2,79	1

Zdroj: [66], [69]

Tabulka 32: Rozdělení bodů podle podílu mezinárodní nákladní autodopravy na celkové nákladní autodopravě

Rozpětí	Body
0-6	1
6-8	2
8-10	3
10-12	4
12+	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XI: VOLBA SPOLKOVÉ ZEMĚ – PRŮMYSLOVÁ VÝROBA

Průmyslová výroba spolkových zemí Německa. Spolková země s největší průmyslovou výrobou získala nejvyšší hodnocení, jelikož velké množství průmyslové produkce si žádá značnou přepravní kapacitu. Údaje jsou v miliardách euro za rok 2019. Toto kritérium má nejvyšší váhu, protože představuje velikost potenciálního trhu.

Tabulka 33: Hodnocení spolkových zemí podle výše průmyslové výroby

Spolková země	Průmyslová výroba	Hodnocení
Baden-Württemberg	351	5
Bayern	364	5
Berlin	25	1
Brandenburg	24	1
Bremen	34	1
Hamburg	77	2
Hessen	118	2
Mecklenburg-Vorpommern	13	1
Niedersachsen	209	3
Nordrhein-Westfalen	322	4
Rheinland-Pfalz	93	2
Saarland	26	1
Sachsen	61	1
Sachsen-Anhalt	39	1
Schleswig-Holstein	33	1
Thüringen	32	1

Zdroj: [70]

Tabulka 34: Rozdělení bodů podle velikosti průmyslové produkce

Rozpětí	Body
0-70	1
70-120	2
120-300	3
300-350	4
350+	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XII: VOLBA SPOLKOVÉ ZEMĚ – MNOŽSTVÍ DOPRAVNÍCH PODNIKŮ

Udávány jsou počty firem působící v odvětví dopravy a skladování. Údaje jsou za rok 2017. Nejvyšší hodnocení dostaly země s nejmenším počtem firem. Jedná se o kritérium hodnotící potenciální sílu konkurence.

Tabulka 35: Hodnocení spolkových zemí podle množství dopravních podniků

Spolková země	Množství dopravních podniků	Hodnocení
Baden-Württemberg	13928	2
Bayern	19275	1
Berlin	5323	4
Brandenburg	3718	5
Bremen	1435	5
Hamburg	5881	4
Hessen	9722	3
Mecklenburg-Vorpommern	2356	5
Niedersachsen	9999	3
Nordrhein-Westfalen	22394	1
Rheinland-Pfalz	4930	4
Saarland	947	5
Sachsen	5178	4
Sachsen-Anhalt	2477	5
Schleswig-Holstein	4130	5
Thüringen	2925	5

Zdroj: [61]

Tabulka 36: Rozdělení bodů podle množství dopravních firem

Rozpětí	Body
0-70	1
70-120	2
120-300	3
300-350	4
350+	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIII: VOLBA SPOLKOVÉ ZEMĚ – MNOŽSTVÍ OSOBO PRACUJÍCÍCH V ODVĚTVÍ

Hodnocení posuzuje množství osob pracujících v odvětví dopravy a skladování. Hodnoty jsou za rok 2018 v tisících. Nejvyšší hodnocení dosáhly země s nejmenším počtem pracovníků v odvětví

Tabulka 37: Hodnocení zemí podle množství osob pracujících v odvětví dopravy a skladování

Spolková země	Množství zaměstnaných osob	Hodnocení
Baden-Württemberg	271,1	2
Bayern	342,2	2
Berlin	85,5	4
Brandenburg	80,8	5
Bremen	40,7	5
Hamburg	97	4
Hessen	221,9	3
Mecklenburg-Vorpommern	40,8	5
Niedersachsen	224,7	3
Nordrhein-Westfalen	496,8	1
Rheinland-Pfalz	100,1	4
Saarland	22,6	5
Sachsen	116,2	4
Sachsen-Anhalt	63,1	5
Schleswig-Holstein	67,6	5
Thüringen	52,8	5

Zdroj: [71]

Tabulka 38: Rozdělení bodů podle množství osob pracujících v odvětví

Rozpětí	Body
0-70	1
70-120	2
120-300	3
300-350	4
350+	5

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIV: VOLBA SPOLKOVÉ ZEMĚ – VZDÁLENOST

Individuální posouzení vzdálenosti spolkových zemí Německa. Nejlépe jsou hodnoceny spolkové země, které leží nejbliže.

Tabulka 39: Hodnocení zemí podle vzdálenosti od sídla firmy

Spolková země	Hodnocení
Baden-Württemberg	3
Bayern	5
Berlin	3
Brandenburg	4
Bremen	1
Hamburg	2
Hessen	3
Mecklenburg-Vorpommern	3
Niedersachsen	2
Nordrhein-Westfalen	1
Rheinland-Pfalz	1
Saarland	1
Sachsen	5
Sachsen-Anhalt	4
Schleswig-Holstein	1
Thüringen	4

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 3: Označení spolkových zemí podle vzdálenosti (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XV: ROZPIS NÁKLADŮ PODLE TERMÍNU ZAVEDENÍ

Zvýrazněné jsou celkové náklady, které jsou u některých položek podrobněji identifikovány.

Tabulka 40: Rozpis nákladů při vstupu na německý trh

Příčina výdajů	Zavedení	Druh nákladů	
		Jednorázové	Měsíční
Obchodní zástupce pro německý trh	III.Q. 2020	15 000 Kč	65 000 Kč
Mzdové náklady			50 000 Kč
Automobil			10 000 Kč
Vybavení		15 000 Kč	
Ostatní náklady			5 000 Kč
Marketingové komunikace	III.Q. 2020		2 000 Kč
Pořízení prvního nákladního vozidla rozšiřujícího vozový park	II.Q. 2021		270 000 Kč
Dispečer	III.Q. 2021	10 000 Kč	32 000 Kč
Mzdové náklady			30 000 Kč
Vybavení		10 000 Kč	
Ostatní náklady			2 000 Kč
Pořízení druhého nákladního vozidla rozšiřujícího vozový park	III.Q. 2022		270 000 Kč
Kancelář v Německu	III.Q. 2023	100 000 Kč	15 000 Kč
Nájem a provoz			15 000 Kč
vybavení		100 000 Kč	
Obchodní zástupce	II.Q. 2024	15 000 Kč	55 000 Kč
Mzdové náklady			40 000 Kč
Automobil			10 000 Kč
Vybavení		15 000 Kč	
Školení			5 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování