

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Marketingová strategie vybrané firmy**

**Marketing strategy for a specific company**

Veronika Juračková

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2013/2014

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika JURAČKOVÁ**  
Osobní číslo: **K10B0311P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management obchodních činností**  
Název tématu: **Marketingová strategie vybrané firmy**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

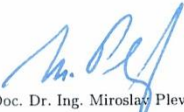
1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky marketingových strategií a nástrojů.
2. Popište vybranou firmu z hlediska jejího působení na trhu.
3. Zhodnoťte dosavadní marketingovou strategii firmy a využívání marketingových nástrojů.
4. Na základě zjištěných skutečností navrhňte možná opatření v oblasti marketingové strategie firmy a jejího marketingového mixu.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **KOTLER, Philip. - KELLER, Kevin.** *Marketing management.* Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing.* Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- **ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.** *Marketing.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- **HAVLÍČEK, Karel. - KAŠÍK, Milan.** *Marketingové řízení malých a středních podniků.* Praha: Management Press, 2005. ISBN 978-80-7261-120-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Marketingová strategie vybrané firmy“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. 04. 2014

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky, náměty a čas, který mi věnoval v rámci vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Trail Servis a.s. za možnost konzultací obsahu práce a poskytnuté interní informace.

# Obsah

Úvod.....	7
1 Marketingové řízení .....	8
1.1 Marketingové řízení v souvislosti se strategickým řízením podniku .....	8
2 Marketingová situační analýza .....	11
2.1 Analýza prostředí firmy .....	11
2.1.1 Analýza makroprostředí.....	12
2.1.2 Analýza mikroprostředí .....	13
2.1.3 Analýza vnitřního prostředí .....	14
2.2 SWOT analýza .....	15
3 Stanovení marketingových cílů .....	17
4 Proces formulování marketingových strategií .....	18
4.1 Segmentace, zacílení a umístění produktu .....	18
4.2 Strategie vztahů se zákazníky .....	19
4.3 Strategie vůči konkurenci.....	20
4.4 Formulace marketingových strategií.....	20
5 Marketingový mix.....	22
6 Představení vybrané společnosti .....	24
7 PEST analýza makroekonomického prostředí .....	25
7.1 Politické a legislativní faktory .....	25
7.1.1 Politická situace v ČR.....	27
7.1.2 Dopravní politika ČR.....	27
7.1.3 Plán výdajů a investic SFDI.....	29
7.2 Ekonomické faktory .....	30
7.2.1 Vývoj hrubého domácího produktu a jeho příčiny .....	30
7.2.2 Inflace a intervence ČNB.....	32
7.3 Socio-kulturní faktory .....	33
7.4 Technologické a environmentální faktory.....	35
7.4.1 Tranzitní koridory .....	35
7.4.2 Vysokorychlostní tratě .....	35
7.4.3 Environmentální faktory .....	36
7.5 Závěr PEST analýzy.....	38
8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	39
8.1 Vývoj stavebního trhu .....	39

8.2	Substituční produkty na trhu .....	41
8.3	Rivalita v odvětví .....	42
8.4	Hrozba ze strany nově vstupujících firem na trh.....	44
8.5	Analýza zákazníků .....	46
8.5.1	Dotace ze SFDI na opravy a údržbu .....	47
8.5.2	Investiční výdaje na rozvoj a modernizaci .....	47
8.6	Analýza dodavatelů.....	49
8.7	Závěr Porterovy analýzy .....	50
9	Analýza vnitřního prostředí .....	51
9.1	Základní strategické formulace společnosti .....	51
9.1.1	Vize.....	51
9.1.2	Poslání.....	51
9.1.3	Podnikové cíle.....	51
9.1.4	Podniková strategie.....	51
9.2	Organizační struktura.....	52
9.3	Činnosti podniku.....	52
9.4	Zaměstnanci .....	54
9.5	Dlouhodobý majetek .....	55
9.6	Finanční výsledky .....	55
9.7	Marketingové aktivity .....	57
9.7.1	Současný marketingový mix.....	58
9.8	Závěr analýzy vnitřního prostředí .....	60
10	Výsledek situační analýzy .....	62
10.1	SWOT analýza .....	62
10.2	TOWS strategie.....	63
11	Návrh úpravy přístupu k marketingu .....	64
11.1	Návrh definice nových marketingových cílů .....	64
11.2	Doporučení strategií a změn v marketingovém mixu .....	65
	Závěr .....	69
	Seznam tabulek .....	70
	Seznam obrázků.....	71
	Seznam použitých zkratk .....	72
	Seznam použitých zdrojů.....	73

# Úvod

Dnešní doba se vyznačuje záplavou výrobků na trhu a s tím souvisejícím konkurenčním bojem na půdě většiny odvětví. To samé charakterizuje i oblast služeb. Již neplatí časy, kdy určující byla nabídka. Pokud chce firma v současném dynamicky se rozvíjejícím prostředí uspět, je nutné zavést takové strategie, které na první místo staví zákazníka jako určovatele spotřebitelského trhu. A právě proto role marketingu a uplatňování jeho nástrojů roste. Dnes jsou výrobky i služby navrženy tak, aby pokryly v maximální možné míře potřeby i přání zákazníka a jeho přízeň si díky tomu udržely.

Existují obory, které jsou z hlediska marketingu atraktivní a které nabízejí prostor pro kreativitu. Předmětem rozboru této bakalářské práce je firma, která patří do druhé skupiny oborů, tedy do těch, pro které na první pohled marketingové aktivity nejsou z důvodu specifického zaměření stěžejní oblastí jejich činností. Autorkou vybraná firma, společnost Trail Servis a.s. (dále jen Trail Servis), podniká na stavebním trhu se zaměřením na železniční stavby, kde dominantní postavení zaujímá kromě soukromých firem i stát jako druh zákazníka. Taková výchozí situace představuje pro každého marketéra, navrhujícího marketingovou strategii, výzvu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je definování marketingových cílů firmy Trail Servis a navržení vhodné strategie pro jejich naplnění včetně doporučení možných úprav marketingového mixu. Další úkolem je nalezení nové příležitosti uplatnění této společnosti, pokud takovou trh nabízí.

Zvláštní důraz je v této práci kladen na provedení situační analýzy, která se stane východiskem pro výše definované úkoly. V souvislosti s ní bude analyzováno prostředí společnosti Trail Servis a to prostřednictvím PEST analýzy makroekonomického prostředí, dále pak Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, které působí v mikroprostředí firmy a rozebrán bude také podnik samotný v rámci vnitřního prostředí. Dobře provedená situační analýza je předpokladem pro to, aby autorčin konečný návrh marketingových cílů a strategií byl pro společnost Trail Servis reálně proveditelný. Pro tento účel autorka využije řadu oficiálních zdrojů, které poskytují informace o současném stavu nejen trhu českého stavebnictví, ale například i o rozvoji dopravní infrastruktury v České republice. Těmito zdroji bude mimo jiné Český statistický úřad, data zveřejňována Ministerstvem dopravy a rovněž tiskové a výroční zprávy ostatních důležitých subjektů trhu.



# 1 Marketingové řízení

Vyjádřit podstatu marketingu v jedné větě lze velmi obtížně. Obecně je ale marketing chápán v souvislosti s činnostmi, které zjišťují a naplňují lidské potřeby. Zamazalová a kol. (2010) definují marketing mimo jiné jako „proces, začínající odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením“. Kotler s Kellerem (s. 43, 2007) ve své publikaci citují definici Americké marketingové asociace slovy: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií.“ Z obou definic vyplývá, že **zákazník** a jeho **potřeby** hrají pro marketing klíčovou roli. Efektivní marketing je důsledkem pečlivého plánování a volby těch správných kroků na základě znalosti všech faktorů, které podnikatelský úspěch ovlivňují. Tyto činnosti jsou uplatňovány v rámci marketingového řízení (*marketing management*).

## 1.1 Marketingové řízení v souvislosti se strategickým řízením podniku

Marketingové řízení představuje poměrně mladý podnikatelský přístup. Jeho základním pilířem je orientace na trh a jeho účastníky, jejichž potřeby se firma snaží uspokojit v maximální možné míře. Jakubíková (2013) definuje marketingové řízení jako řízení poptávky. Děje se tak prostřednictvím využívání marketingových nástrojů a marketingových strategií. Aby bylo marketingové řízení efektivní, je důležité integrovat ho do procesu strategického řízení celé firmy.

Na úvod je důležité vysvětlit dva zásadní pojmy, které jsou pro strategické a současně i marketingové řízení naprosto klíčové. Je to **cíl** a **strategie**.

Pojem strategický **cíl** definovala Jakubíková (2013, s. 25) jako „žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo“. Strategický cíl je formulován společně se základní vizí a posláním<sup>1</sup> firmy vrcholovým managementem podniku. Tato základní prohlášení stojí na samotném počátku strategického řízení podniku, který posuzuje celkovou problematiku na základě globálního pohledu (Horáková, 2003). Strategické cíle nelze při marketingovém řízení společnosti opominout, neboť právě se strategickými cíli jsou

---

<sup>1</sup> Vize shrnuje základní priority, ideály a zásady firmy, její postupy a strategie. Odpovídá na otázku, jak bude podnik v budoucnu vypadat. Poslání vyjadřuje smysl existence a účelu daného podnikání. Prohlašuje, čeho si firma přeje dosáhnout. (Jakubíková, 2008).

velmi úzce svázány cíle marketingové, kterým je věnovaná samostatná kapitola Stanovení marketingových cílů.

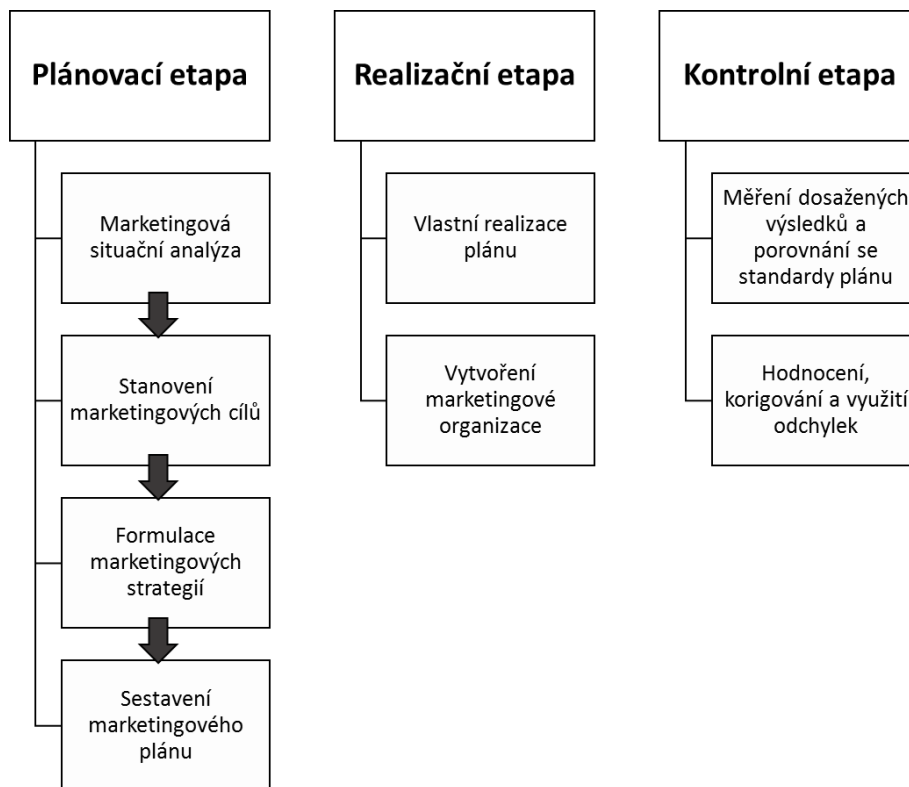
**Strategií** se rozumí řízení činností tak, aby výsledkem bylo dosažení stanovených cílů. Souček (2003, s. 25) vysvětluje pojem strategie jako „*dlouhodobý rámec, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity a přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí...*“. Stejně jako cíle, i strategie mohou být vytvářeny na společenské úrovni, tedy pro celý podnik, a zároveň se stanovují konkrétně pro jednotlivé divize. Příkladem jsou marketingové strategie, které jsou předmětem důkladnějšího rozboru v kapitole Proces formulování marketingových strategií.

*„Marketingové řízení je proces stanovení marketingových cílů (hlavních a odvozených) pro organizaci a plánování nebo provádění aktivit (strategií), které vedou k dosažení těchto cílů.“* (Clemente In Zamazalová, s. 11). Z definice vyplývá, že dílčím výstupem marketingového řízení je určení cílů. Reálný cíl je možné stanovit kromě znalosti vnitřních zdrojů podniku pouze na základě zpracovaných informací o trzích, zákaznících, konkurenci a celkových podmínkách prostředí, kterými se zabývá strategický marketing (Jakubíková, 2008). Z pohledu Kotlera (2007, s. 66) je strategický marketing „*proces sladění silných a slabých stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy...*“. Díky znalosti vnitropodnikové situace a zpracovaným podkladům o vnějším prostředí firmy lze definovat cíle a zavést nejvhodnější strategie, které vedou k jejich naplnění.

Výše zmíněné výroky autorů potvrzují, že marketingové řízení je nedílnou součástí strategického vedení podniku a zároveň strategický řídicí proces je východiskem pro marketingové řízení firmy.

Realizátorem marketingového řízení je marketingové oddělení. U malých a středních podniků je v praxi běžné, že útvar marketingu a obchodu je sloučen do společného celku (Havlíček, Kašík, 2005). Děje se tak z důvodů přehlednosti, snížení nároků na administrativu, omezeným lidským zdrojům a s tím související úspory nákladů. Jak ale autoři publikace věnované řízení marketingu malých a středních podniků dále uvádějí, problém může nastat v oblasti potlačování marketingových aktivit ve prospěch čistého obchodu a nedostatečné oboustranné kvalifikaci ředitele útvaru, který proces marketingového řízení vede.

Obr. č. 1: Proces marketingového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Boučkové (2003), 2014

**Proces marketingového řízení** se skládá z etapy *plánování*, *realizace* a *kontroly* (Boučková, 2003). Jak ukazuje obrázek č. 1, právě plánovací etapa v sobě zahrnuje tvorbu marketingové strategie, která je stěžejním tématem této bakalářské práce. Popisu jednotlivých fází plánovací etapy se detailně věnují následující kapitoly, které začínají prvním krokem a to marketingovou situační analýzou. Postup vedoucí k formulaci marketingových strategií v praktické části je shodný s postupem na obrázku č. 1.

## 2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza důkladně zkoumá a hodnotí vnitřní zdroje a činnosti podniku s důrazem na marketingové aktivity a dále faktory vnějšího prostředí, u kterých se zaměřuje na analýzu trhu a analýzu konkurence. Horáková (2003) uvádí, že kromě analytické části patří do situační analýzy i část prognostická, která predikuje budoucí vývoj.

Ve své podstatě se marketingová situační analýza zásadně neliší od strategické analýzy, která je spíše pojmem oblasti strategického managementu a která zachycuje podstatné faktory komplexně a ve vzájemných souvislostech (Jakubíková, 2013). Podle Vacíka a Šuláka (2001) je rámec strategické analýzy v rovině strategického managementu tvořen třemi stupni:

- I. Zpracování údajů o prostředí podniku
- II. Generování alternativních strategií
- III. Výběr optimální strategie

Následující text blíže vysvětlí postup a části situační (strategické) analýzy a závěr kapitoly popíše princip jedné z možných metod této analýzy.

### 2.1 Analýza prostředí firmy

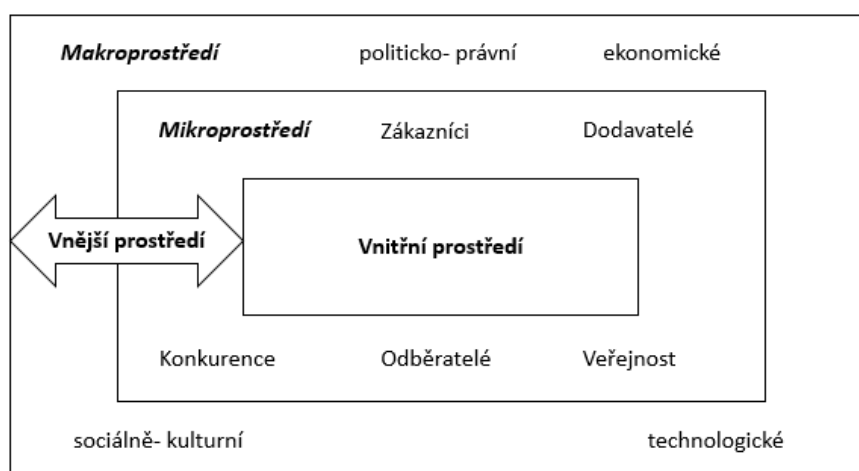
Prvním krokem situační analýzy je rozbor prostředí firmy. To je její okolí, ve kterém jako subjekt působí a které ovlivňuje její činnost.

Kotler (2007, s. 129) uvádí, že „*marketingové prostředí představuje jak příležitosti, tak i hrozby*“. Umět identifikovat problémy a včas reagovat na změny v současném dynamicky se rozvíjejícím prostředí je klíčem úspěchu každé společnosti. Proto je tato analýza důležitou součástí strategického a současně i marketingového plánování.

Pohled autorů publikací o marketingu a strategickém managementu na rozdělení prostředí firmy se liší, obecně se ale dělí na vnitřní (interní) a vnější (externí). Jakubíková (2008) navíc rozděluje vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí řadí ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně kulturní faktory, a v rámci mikroprostředí zkoumá vliv zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurence a veřejnosti. Kotler (2007) do mikroprostředí zahrnuje i samotnou firmu (stejně jako Zamazalová a kol., 2010), zatímco Jakubíková (2008) ji analyzuje zvlášť v rámci vnitřního prostředí.

Rozdíl mezi makroprostředím a mikroprostředím leží ve schopnosti firmy ovlivňovat jejich oblasti. Faktory makroprostředí nelze prakticky vůbec ovlivnit, na vlivy mikroprostředí firma svými kroky působit může. Autorka práce považuje vliv firmy na její činnost ve srovnání s vlivem na činnosti zákazníků, dodavatelů, konkurentů atd. za výrazně větší, proto se přiklání k rozdělení Jakubíkové a firmu v praktické části analyzuje zvlášť. Rozdělení prostředí jednoduše popisuje obrázek č. 2 níže, jehož jednotlivé části jsou postupně od nejvzdálenějšího prostředí po vnitřní prostředí detailně vysvětleny v následujících kapitolách.

Obr. č. 2: Vnitřní a vnější prostředí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2014

### 2.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí tvoří vzdálené (širší) okolí podniku. Faktory uvnitř působící jsou z hlediska širší vlivu nejvýznamnější, neboť ovlivňují jak podnik samotný, tak všechny účastníky trhu. Sběr a analýza dat týkajících se externího prostředí jsou jedním z východisek formulace podnikové strategie. Představují první krok situační analýzy a současně i procesu marketingového plánování.

Makroekonomické faktory mohou být shrnuty v akronymech STEP, PEST, PESTLE, PESTEL, které slučují politické (P), ekonomické (E), socio-kulturní (S) a technologické (T) faktory. V rámci rozšířené verze PESTEL se ke zmíněným faktorům navíc zvlášť přičleňují i ekologické (E) a legislativní (L) vlivy. V souvislosti s politickými faktory může být předmětem zkoumání politická a vládní stabilita země, vládní režim a celková orientace ekonomiky, vliv lobbistických skupin a členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních. U ekonomických činitelů se analýza soustřeďuje

především na hospodářský vývoj země, tempa růstu, inflační tendence, vývoj nezaměstnanosti, úrokové sazby. Patří sem faktory, které ovlivňují kupní sílu trhu a jeho spotřebitelů (Zamazalová, 2010). Socio-kulturních vlivů se týká především demografický vývoj, životní styl, úroveň vzdělání, spotřební zvyky, mobilita obyvatel. Technologické faktory jsou inovačními faktory (Jakubíková, 2008), které v sobě zahrnují trendy ve vývoji a výzkumu. Patří sem rychlost technologických změn a vývoj výrobních, dopravních, komunikačních a informačních technologií. Tyto faktory jsou „zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenci a humanizovat práci.“ (Synek a kol., s. 16, 2002). V souvislosti s ekologickými faktory se analyzuje míra znečištění ovzduší, klima, přírodní zdroje, nebo také různá ekologická omezení, která mají za úkol přispět ochraně životního prostředí. Legislativní opatření utvářejí právní rámec podnikových činností a vycházejí z politických rozhodnutí. Mohou sem patřit zákonné normy, ochrana spotřebitele, legislativní úpravy vztahů apod.

Aby byl konečný výsledek analýzy makroprostředí vypovídající, je nutné vyčlenit na základě charakteru činnosti firmy pouze relevantní faktory, které ji skutečně ovlivňují.

### **2.1.2 Analýza mikroprostředí**

Analýza mikroprostředí je v podstatě analýzou trhu. Podnik si proto musí uvědomit, na jakém trhu vlastně podniká. Kromě charakteristik a trendů trhu je dále důležité identifikovat hlavní síly, které na něm působí. Jendou z možností, jak tak učinit, je využití **Porterova modelu pěti konkurenčních sil**. Pro nově vstupující firmu na trh model umožní určit celkovou atraktivitu odvětví, na základě které se může rozhodnout, zda se vyplatí do něj vstoupit. Porterův záměr bylo navrhnout takový model, s jehož pomocí firma dokáže identifikovat svojí pozici na trhu a to jí pomůže vytvořit takovou strategii, díky níž se silám trhu ubrání, nebo je dokáže přeměnit v její prospěch (Porter, 1980). Porterův model zkoumá, jaké jsou dohadovací schopnosti dodavatelů, jak velká je hrozba potencionální nové konkurence, dále definuje sílu zákazníků, vliv substitučních produktů a celkovou rivalitu v odvětví ze strany stávající konkurence.

Hrozba nově příchozích firem závisí na bariérách vstupu do odvětví, rivalitu na trhu ovlivňuje mimo jiné i to, jak obtížné je trh opustit. Ideální stav z pohledu tržní atraktivity nastává v případě, kdy bariéry vstupu pro novou firmu jsou velké, zatímco bariéry výstupu nízké. Vliv substitutů je podmíněn celkovou elasticitou poptávky,

kteřou určuje především cena výrobků či služeb, jimiž zákazníci nahrazují výstup dané firmy. Kupující tlačí na snižování cen a zvyšování kvality. Jejich vliv je velký v případě, kdy jeden zákazník či menší skupina kupujících přináší společnosti vysoký podíl na jejím zisku. Dále firmu zajímá, do jaké míry je zkoumaný trh klíčovým trhem pro její dodavatele a zda je možné tyto dodavatele nahradit jinými (Porter, 1980).

Pohled Jakubíkové (2008) na mikroprostředí se z velké části shoduje s oblastmi zkoumání Porterovy analýzy. Odchylkou je oblast veřejnosti (Jakubíková) a vliv substitučních produktů (Porter). Autorka práce bude v praktické části analýzu mikroprostředí provádět s pomocí Porterovy analýzy, neboť ta nabízí mnohem ucelenější pohled ve vzájemných souvislostech.

### 2.1.3 Analýza vnitřního prostředí

Prvkem vnitřního prostředí je podnik samotný. Analýza vnitřního prostředí podle Jakubíkové (2008) identifikuje zdroje a schopnosti podniku. Týká se materiálových, finančních a lidských zdrojů, do kterých lze zařadit jak management, tak zaměstnance firmy. Dále sem patří zhodnocení organizační struktury, kultury firmy, etiky a mezilidských vztahů. Důležitou součástí analýzy je evaluace výrobních operací, technik a užitých technologií uvnitř firmy, prodej a poprodejní zákaznický servis a kromě jiného i úroveň a efektivnost marketingových aktivit včetně dosavadního marketingového mixu. Z důvodu toho, že je marketingový mix naprosto klíčovým nástrojem operativní části marketingového řízení, bude blíže vysvětlen v samostatné kapitole Marketingový mix.

Výstupem analýzy vnitřního prostředí je identifikace silných a slabých stránek podniku, které je pro potřeby situační analýzy nutné kriticky a co nejpřesněji určit.

Synek (s. 160, 2002) uvádí, že *„Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.“* Specifické přednosti podniku, neboli **klíčové přednosti**, vytváří konkurenční výhodu, dají se využít na mnoha různých trzích a konkurenci je obtížné ji napodobit (Kotler, Keller, 2007).

Klíčové přednosti je možné rozpoznat také na základě analytického pohledu na podnik v rámci Porterova (1985) přístupu **hodnotového řetězce**, který znázorňuje soubor činností podniku a jejich přínos v souvislosti s vytvářením hodnoty pro zákazníka. Činnosti dělí na základní a podpůrné. Základní činností je logistika na vstupu, výroba,

logistika na výstupu, marketing / prodej a služby. Podpůrnou činností je obstarávání vstupů, výzkum a vývoj nových technologií, management lidských zdrojů a infrastruktura podniku. Protože se přístup hodnotového řetězce aplikuje spíše na výrobní podniky, autorka práce bude identifikovat klíčové přednosti a s tím spojenou konkurenční výhodu podniku v praktické části pomocí analýzy vnitropodnikové situace podle oblastí zkoumání popsané v první části tohoto textu. Uvědomění si konkurenční výhody je důležité pro formulaci účinné strategie.

## 2.2 SWOT analýza

Jednou ze specifických metod situační (také strategické) analýzy je **analýza SWOT**, která sumarizuje silné stránky podniku (*Strengths*), jeho slabé stránky (*Weaknesses*), příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) trhu ve společné matici. SWOT analýza zevrubně identifikuje současný stav podniku a jeho prostředí. Jinými slovy, vychází z provedené situační analýzy.

Na jejím základě lze vytyčit dosažitelné cíle a „*vyslovit základní strategické alternativy, o kterých podnik může uvažovat*“ (Horáková, 2003, s. 46). Autoři se shodují, že nevýhodou této metody je její přílišná statičnost a subjektivnost. I když Horáková ve své definici vysvětluje SWOT analýzu jako užitečnou platformu pro rozpoznání strategických alternativ, samotná SWOT analýza je k tomu podle Wehricha (1982) nedostačující. Wehrich ji kritizuje z důvodu toho, že neposkytuje manažerům jasnou identifikaci strategických kroků, které jsou požadovaným výstupem celé situační analýzy (West, Ford, Ibrahim, 2006). Proto navrhl matici SWOT/TOWS, která konkrétní části SWOT analýzy vzájemně kombinuje a vytváří tak možnosti alternativních strategií. Jednotlivé strategické možnosti jsou popsány na obrázku č. 3.



Obr. č. 3: Matice SWOT/TOWS

	Vnitřní vlivy	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vnější vlivy		Strategické možnosti	
<b>Příležitosti</b>		<b>SO:</b> pomocí silných stránek podniku jsou využity příležitosti, které trh nabízí	<b>WO:</b> nutnost zlepšení slabých stránek podniku a využití příležitostí trhu
<b>Hrozby</b>		<b>ST:</b> silné stránky podniku eliminují tržní hrozby	<b>WT:</b> snaha redukovat slabé stránky podniku a vyhnout se hrozbám trhu

Zdroj: Vlastní zpracování dle H. Wehricha (1982) In West, Ford, Ibrahim (2006), 2014

### 3 Stanovení marketingových cílů

Provedená situační analýza je východiskem při stanovení marketingových cílů a cest jejich dosažení (strategií). Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly, týkající se výrobků a trhů. Zjištěné skutečnosti v situační analýze, zaměřené na predikci budoucího vývoje, slouží k výběru těch cílů, u kterých se předpokládá jejich naplnění. Při jejich formulaci je nutné držet se několika zásad. Obecným pravidlem, respektovaným všemi autory publikací o strategickém managementu a marketingovém řízení, je pravidlo SMART.

**Pravidlo SMART** připomíná, že cíl by měl být:

- specifický (*Specific*)
- měřitelný (*Measurable*)
- akceptovatelný (*Agreed*)
- reálný (*Realistic*)
- sledovatelný (*Trackable*)

Dalším specifikem je konkrétně u marketingových cílů podle Horákové (2003) i Jakubíkové (2008) stanovení těchto cílů na základě poznání potřeb zákazníků. Jednotlivé cíle by se neměly vzájemně vylučovat a jejich uspořádání by mělo hierarchicky odpovídat pořadí důležitosti. Horáková dále připomíná, že je nutné při jejich formulaci respektovat vnitřní a vnější omezení, čímž se naplní parametr dosažitelnosti.

Havlíček a Kašík (2005) ve své publikaci uvádějí, že konkrétní marketingové cíle mohou být vyjádřeny v podobě určitých žádoucích objemů prodeje, konkrétní výše finančního ukazatele nebo také prostřednictvím vztahů k zákazníkům, například zvýšené loajality. Dále upozorňují, že u vymezení cílů malých a středních podniků není vhodné cílit na dosažená procenta tržního podílu, neboť ty se u menších firem těžko měří a nelze zcela věrohodně ověřit jejich splnění.

## 4 Proces formulování marketingových strategií

Fáze formulace marketingových strategií bezprostředně navazuje na etapu stanovení marketingových cílů. Marketingové strategie určují základní kroky a postupy vedoucí k naplnění těchto vytyčených úkolů, jejichž splnění je zároveň kritériem úspěchu zvolených strategií. Tyto konkrétní strategie by se neměly vylučovat se základní podnikovou filosofií a strategickým směrem celé organizace.

Stejně jako marketingové cíle, i marketingové strategie musejí vycházet ze znalosti vnitřních schopností podniku a být konzistentní s podmínkami vnějšího prostředí.

Proces tvorby strategie v komplexním pojetí zahrnuje strategickou analýzu, formulaci konkrétní strategie, její implementaci a strategickou kontrolu (Synek, 2002).

Kotler (2007, s. 66) rozděluje marketingové strategie na tři nezávislé části:

- 1) *segmentace trhu na skupiny, které lze obsloužit*
- 2) *způsoby rozvoje výhodných vztahů s těmito zákazníky- vztahový marketing*
- 3) *strategie vůči konkurenci*

### 4.1 Segmentace, zacílení a umístění produktu

Jakubíková (2008, s. 131) vysvětluje **segmentaci trhu** (*segmentation*) jako „*konceptní rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů sdílející jednu nebo více společných vlastností s cílem lépe vyhovět každé z nich*“. Firma si tak rozdělí trh na tržní segmenty podle typu zákazníka (potencionální, loajální, klíčový) či podle zákazníků sdílející stejné (podobné) potřeby a přání s podobným nákupním chováním. V této části je více než důležité zvolit správná segmentační kritéria také v závislosti na typu obsluhovaného trhu (B2C a B2B kritéria se liší). Účelem segmentace je charakterizovat každou skupinu a na základě toho vyhodnotit její atraktivitu a zvolit cílový segment, který firma bude vhodnými marketingovými nástroji cíleně obsluhovat. Toto rozhodnutí o volbě nejvhodnějšího segmentu se nazývá zacílení (*targeting*). K dosažení cíle firma volí jednu ze tří (čtyř) možností segmentové strategie (Kotler, 2007):

- Nediferencovaný marketing
- Diferencovaný marketing

- Koncentrovaný marketing
- Marketing šitý na míru (Jakubíková, 2008)

Pokud firma oslovuje cílový trh jednotnou nabídkou pro všechny segmenty, uplatňuje přístup **nediferenciovaného marketingu**. **Diferencovaným marketingem** firma oslovuje vybrané segmenty tak, že pro každou skupinu vytvoří samostatnou nabídku. Při užití **koncentrovaného marketingu** firma cílí na velkou část jednoho či více dílčích trhů. Jakubíková (2008) k těmto segmentačním strategiím navíc přiřadila i **marketing šitý na míru**, nazývaným též individuálním marketingem, one-to-one marketingem, customizovaný marketing (Kotler, 2007). Jedná se navržení produktu či služby tak, aby maximálně vyhověly přáním a potřebám jednotlivých zákazníků.

Poté, co firma vyhodnotí nejvhodnější segment, na který bude cílit své marketingové úsilí zvolenou nejúčinnější cestou, nastává krok umístění produktu (*positioning*). Firma jím vytváří postavení produktu v mysli zákazníků a vymezuje jím pohled na její pozici ze strany konkurence a dalších skupin trhu. Kotler (2007, s. 457) dále uvádí, že tržní positioning „*představuje vybudování konkurenční pozice produktu a vytvoření podrobného marketingového mixu*“. Positioning tedy vychází ze znalosti konkurenční výhody podniku a diferenciací nabídky, která zákazníkovi přináší vyšší hodnotu. Tato strategie je podporována taktickou kombinací a obsahem uvnitř jednotlivých složek marketingového mixu.

Protože zákazník zkoumané firmy v praktické části je natolik specifický a jasný, segmentace trhu a následné zacílení jsou v její situaci zbytečné. Z tohoto důvodu se autorka práce nezaměřuje na bližší postupy a zásady související s problematikou segmentace a targetingu.

## 4.2 Strategie vztahů se zákazníky

Orientace firmy na zákazníky je v dnešní době zásadním faktorem úspěchu mnoha podnikání. K udržení zákazníků je nutné maximálně uspokojovat jejich potřeby tím, že jim firma poskytuje tu nejvyšší získanou hodnotu. Vytváření mimořádné hodnoty je klíčem k budování trvalých vztahů se zákazníky (Kotler, 2007). Rozvíjení vztahů je důležité z hlediska dalších nákupů, které spokojený a loajální zákazník může opětovně realizovat. Tyto činnosti jsou uplatňovány prostřednictvím vztahového marketingu. **Vztahový marketing**, nazývaný též partnerský marketing, definoval Kotler jako „*proces tvorby, udržení a rozšiřování silných, hodnotných vztahů se zákazníky a dalšími*

*zainteresovanými osobami*“. Tento marketingový přístup je ideální prosazovat v případě, kdy firma obsluhuje jen několik vysoce ziskových zákazníků. Jak praktická část ukáže, zkoumaná firma je názorným příkladem toho, kdy osobní kontakt se zákazníkem hraje klíčovou roli.

K tomuto marketingovému přístupu se váže i řízení vztahů se zákazníky, tzv. CRM, jako část komplexní a účinné strategie vztahů se zákazníky. CRM pracuje s informacemi o zákaznících pomocí softwarových a analytických nástrojů a umožňuje tak zákazníkovi nabídnout co nejvhodnější produkt, maximálně uspokojující jeho potřeby. Jak vysvětlí praktická část, obsluhovaní zákazníci zkoumanou firmou jsou natolik specifictí, že implementace CRM systému by firmě nepřinesla užitek. Z tohoto důvodu nebude CRM předmětem dalšího rozboru.

### 4.3 Strategie vůči konkurenci

Třetí částí Kotlerova pohledu na marketingové strategie je volba jedné ze strategií zaměřené na konkurenci. Ta vychází z kompletní analýzy konkurence, z určení jejich cílů, z identifikace jejich strategií, z hodnocení silných a slabých stránek konkurence a dalších relevantních informací. Kotler vymezuje čtyři typy konkurenčních strategií podle rolí, které firma na cílovém trhu hraje. Je to strategie tržního lídra, vyzyvatele, následovatele a mikrosegmentáře (Kotler, 2007). Porter (1980) rozpracoval tři typy vítězných strategií (*Generic strategies*) podle konkurenčního postavení. První je **strategie nákladového vůdcovství** (*Cost leadership strategy*), kdy se firma snaží produkovat s nejnižšími výrobními a distribučními náklady a tím cenově konkurovat ostatním firmám. **Strategie diference** (*Differentiation strategy*) je druhým typem strategie, která se zaměřuje na vysoce diferenciovaný produkt, který je zákazníkem oceněn a konkurence jej nemůže nabídnout. Posledním typem je **strategie koncentrace** (*Focus strategy*), v rámci které si firma vybere jen několik tržních segmentů, o které bude usilovat. Díky tomu, že se soustředí na užší trh, získá tak informační předstih oproti konkurenci.

### 4.4 Formulace marketingových strategií

Při samotné formulaci marketingové strategie nesmí firma zapomenout na důležité aspekty, které shrnují tzv. **5C** marketingových strategií. Ty připomínají, že je nutné myslet na potřeby zákazníků (*Customer needs*) a rozhodnout se, na které zákazníky se firma zaměření a jaké potřeby bude uspokojovat. Dále firma musí zvážit, jaké

specifické schopnosti (*Company skills*) potřebuje k uspokojení vybraných zákazníků a jejich potřeb. Třetí „C“ představuje konkurenci (*Competition*), u které se klade otázka, kdo s firmou soutěží o získání vybraných zákazníků a jaké jsou jejich silné a slabé stránky. Následují spolupracovníci (*Collaborators*), tedy distributoři, dodavatelé a další, kteří firmě pomáhají s realizací strategie. Poslední částí této metodické pomůcky je kontext (*Context*), připomínající fakt, že existují kulturní, technologické a právní faktory, které činnost firmy limitují (12manage.com, 2014).

Z bližšího popisu jednotlivých „C“ vyplývá, že konečná formulace marketingové strategie vychází ze znalosti potřeb zákazníků, které mohou být nabyty prostřednictvím vztahového marketingu. Dále z analýzy konkurence a vytyčení konkurenčního postavení s pomocí Porterových generických strategií. Informace o spolupracovnících může poskytnout relevantní část Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a kontext jednoznačně vyplyne ze závěru analýzy PEST. K uvědomění si firemních schopností a kompetencí pomůže interní analýza, shrnuta ve SWOT analýze. Ta dále umožní vytyčit možné alternativy strategií pomocí matice TOWS, které je třeba vyhodnotit a zohlednit v samotné formulaci konečné strategie.

## 5 Marketingový mix

Operativní částí procesu marketingového řízení je marketingový mix. Pojem **marketingový mix** představil Neil H. Borden, jehož definici citují Kotler s Kellerem (2007, s. 57) jako „*soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů*“. Jedná se o nástroj naplňování marketingových strategií, který je tvořen ze vzájemně propojených marketingových proměnných. Ty jsou navrženy tak, aby maximálně vyhověly přáním a potřebám zákazníků. Základní marketingový mix je tvořen tzv. **4P**:

1. Produkt (*Product*)
2. Cena (*Price*)
3. Distribuce (*Place*)
4. Komunikace (*Promotion*)

Na trhu kromě výrobních společností působí i firmy nabízející služby. Od fyzických produktů se liší tím, že jsou *nehmatatelné, nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé* (Kotler, Keller, s. 443 – 445, 2007). Lidský faktor se významně podílí na tvorbě služeb, které jsou často nabízeny v určitém komplexu (Jakubíková, 2008). Tyto charakteristiky ovlivňují volbu marketingových programů, proto je klasická podoba marketingového mixu pro oblast služeb rozšiřována o další prvky, kterými jsou:

5. Lidé (*People*)
6. Balíky služeb (*Packaging*)
7. Tvorba programů (*Programming*)
8. Partnerství, spolupráce (*Partnership*)

Dalšími rozšiřujícími složkami mohou být politická moc (*Political power*), formování veřejného mínění (*Public opinion formation*), prezentace (*Presentation*), materiální prostředí (*Physical evidence*) nebo proces (*Process*). Výběr vhodného rámce jednotlivých proměnných vychází z toho, co je pro tvorbu marketingové strategie nejúčinnější (Jakubíková, 2008).

Výše zmíněný obsah marketingového mixu představuje pohled z pozice firmy jako producenta hodnot. Každá složka 4P může být vnímána na straně zákazníka jako tzv. **4C**, který jsou označovány jako zákaznický marketingový mix. Vzájemný vztah jednotlivých proměnných je znázorněn na obrázku č. 4. To, jak činnost firmy vnímá

zákazník, rozhoduje o jejím úspěchu, proto se v praxi vyplácí pracovat s oběma přístupy. Podle Kotlera „*vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace*“ (2007, s. 71).

Obr. č. 4: Složky marketingového mixu: 4P a 4C

<b>4P</b>	<b>4C</b>
Produkt ( <i>product</i> )	Hodnota z hlediska zákazníka ( <i>customer value</i> )
Cena ( <i>price</i> )	Náklady na straně zákazníka ( <i>cost to the customer</i> )
Distribuce ( <i>place</i> )	Dostupnost, pohodlí ( <i>convenience</i> )
Komunikace ( <i>promotion</i> )	Komunikace ( <i>communication</i> )

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2008) a Kotlera (2007), 2014



## 6 Představení vybrané společnosti

Historie společnosti Trail Servis sahá do roku 1997, kdy holding Viamont a.s. založil privatizací údržby traťového hospodářství Dolů Nástup Tušimice novou organizační jednotku, která se stala členem skupiny Viamont. Vzhledem k charakteru její činnosti dostala název Viamont Servis, neboť poskytovala údržbu a servis železničních vleček<sup>2</sup> pro svého té doby jediného klienta Severočeské Doly.

Před rokem 2010 došlo u skupiny Viamont a.s. ke změně struktury vlastníků a následkem toho i ke změně strategie holdingu. Nové vedení rozhodlo o vyčlenění jednotky Viamont Servis, kterou následně na jaře roku 2010 koupila společnost Monzas s.r.o. a přejmenovala ji na Trail Servis a.s.

Díky tomuto strategickému kroku mohla společnost Monzas s.r.o., která se specializuje na zabezpečovací systémy, začít nabízet ucelený soubor služeb pro zajištění bezpečného provozu na železnici. Došlo k rozšíření činností v oblasti ostatních částí železniční infrastruktury a to zejména o stavební část- stavby kolejí a železničních vršků, železničních spodků, mostní a pozemní stavitelství a trakčního vedení.

Trail servisu bylo umožněno začít obsluhovat i státního klienta v podobě Správy železničních a dopravních cest a dalších soukromých podniků, poptávající ve svých výrobních areálech výstavbu a údržbu železničních vleček.

Trail Servis si prošel kompletní restrukturalizací. Organizační struktura se musela přizpůsobit novým potřebám a v důsledku toho byla zavedena řada personálních změn. Došlo ke změně vrcholového managementu firmy a doplnění kvalifikovaných dělníků a techniků. Společnost dále zahájila obměnu mechanizačních prostředků za modernější vybavení, doplnila drobnou mechanizaci a zajistila důležitá školení, nutná pro správné a efektivní zacházení se stroji. Hlavním cílem bylo zefektivnit řídicí procesy, zvýšit produktivitu práce a rozšířit obchodní činnost.

---

<sup>2</sup> Vlečka je dráha sloužící vlastní potřebě provozovatele nebo jiného podnikatele a je zaústěná do celostátní nebo regionální dráhy, nebo jiné vlečky (Zákon o drahách č.266/1994 Sb.).

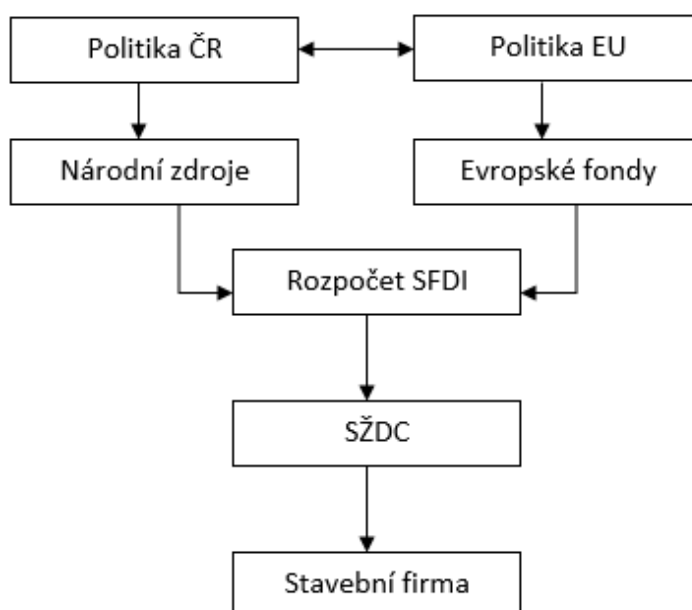
## 7 PEST analýza makroekonomického prostředí

V této kapitole jsou analyzovány externí makroekonomické faktory, které ovlivňují činnost společnosti Trail Servis. Jedná se o vlivy, které mají na firmu bezprostřední dopad, ale ona sama je ovlivnit nedokáže, své kroky jim musí přizpůsobit. I když jsou v této části rozebrány všechny části PESTEL analýzy, tedy politické, ekonomické, technologické, environmentální i legislativní faktory, pro lepší orientaci čtenáře se autorka rozhodla spojit politické a legislativní vlivy do společné podkapitoly. Oba typy faktorů se navzájem přímo ovlivňují, proto jsou v této práci analyzovány dohromady v rámci PEST analýzy. Technologické faktory jsou spojeny s environmentálními vlivy. Snahou tohoto textu je také identifikace budoucího vývoje sledovaných parametrů.

### 7.1 Politické a legislativní faktory

Dopravní zakázky jako segment stavebnictví jsou nejvíce ovlivňovány státními penězi. Proces veřejných zakázek zjednodušeně popisuje obrázek č. 5. Ochota vlády navyšovat investiční výdaje v oblasti rozvoje dopravní infrastruktury vychází z jejích strategických záměrů, které jsou limitovány státním rozpočtem. Směřování investic ovlivňuje i politika Evropské unie (EU), která v rámci svých fondů poskytuje dotace na rozvoj a modernizaci železničních sítí. Obě politiky jsou výchozími body při sestavování rozpočtu Státního fondu dopravní infrastruktury.

Obr. č. 5: Schéma postupu při vytváření státní zakázky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Státní fond dopravní infrastruktury (SFDI)**, zřízen zákonem č. 104/2000 Sb., o Státním fondu dopravní infrastruktury, poskytují finanční prostředky na rozvoj železnice, která je ve vlastnictví státu. Pro každý rozpočtový rok je sestaven rozpočet fondu, který je po schválení Parlamentem České republiky (ČR) uveřejněn na internetových stránkách SFDI. Firmy tak mají přístup k aktuálnímu jmenovitému seznamu akcí včetně celkových nákladů a lhůt realizací jednotlivých státních zakázek. Firma jako dodavatel tak může lépe naplánovat své zdroje a kapacity a to časovým rozvržením těch zakázek, o které se bude ucházet.

Finance SFDI plynou jak ze státních zdrojů, tak z **evropských fondů**. Sektor dopravy čerpal finanční prostředky z fondů EU v letech 2007 – 2013 především v rámci Operačního programu Doprava (dále jen OPD). V tomto období se z EU čerpalo nejvíce finanční podpory právě v rámci OPD, bylo to zhruba 22% všech prostředků plynoucích do ČR (opd.cz, 2014). Tyto zdroje poskytovaly dva fondy – Evropský fond pro regionální rozvoj a Fond soudržnosti. V současné době dochází k dočerpávání finančních prostředků z programu OPD, na který naváže OPD 2014 – 2020, tzv. OPD 2014+, při jehož přípravě se vycházelo také ze strategického dokumentu Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050.

Specifickým cílem v oblasti železniční dopravy je kromě zlepšování kvality dopravy a životního prostředí a modernizace regionálních drah také podpora rozvoje transevropské dopravní sítě TEN-T. Jedná se o strategický záměr Evropské komise podpořit jednotný evropský trh „*zajištěním soudržnosti, propojením a interoperability transevropské dopravní sítě a jeho přístupu k ní*“ (inea.ec.europa.eu, 2014). TEN-T je síť nejen železničních, ale i silničních, leteckých a vodních cest. V souvislosti s tímto plánem se počítá s doplněním chybějících úseků, dokončením hlavních tras, odstraněním překážek a postupnou modernizací tratí, které musí splňovat dané standardy pro rychlou a plynulou přepravu souprav jedoucích ze sousedních států.

Fond TEN-T je nyní využíván SŽDC převážně pro projektovou dokumentaci a projekty staveb, které z těchto zdrojů mohou být pokryty až z 50% (szdc.cz, 2014).

### 7.1.1 Politická situace v ČR

Politická stabilita ovlivňuje vývoj přípravy státních zakázek především v oblasti dopravní infrastruktury. Je klíčové, aby se pracovalo s perspektivou několika let, nikoliv s prosazováním krátkodobých zájmů politických představitelů. ČR vykazuje prvky politicky nestabilního státu. Za posledních deset let se v křesle předsedy vlády vystřídal celkem 8 premiérů a funkci ministra dopravy vykonalo během poslední dekády deset ministrů, přičemž jména některých z nich byly předmětem kontroverzních kauz.

29. 01. 2014 byla prezidentem České republiky Milošem Zemanem jmenována nová vláda premiéra Bohuslava Sobotky, který den poté uvedl do úřadu nového ministra dopravy, v pořadí desátého ministra od roku 2004, Antonína Prachaře. Jak informuje tisková zpráva Ministerstva dopravy ze dne 07. 02. 2014, jeho prioritou je v oblasti železničních staveb modernizace důležitých železničních uzlů (Brno, Ostrava, Plzeň, Praha) a dostavba III. a IV. železničního koridoru, kterým je věnovaná kapitola Technologické faktory.

### 7.1.2 Dopravní politika ČR

Mít k dispozici výhled budoucího vývoje je důležité z hlediska volby správné strategie. Vládou ČR je pravidelně sestavován sektorový dokument **Dopravní politika ČR pro období 2014 - 2020 s výhledem do roku 2050**, který navazuje na jeho předchozí verzi pro období 2005 – 2013 a současně vychází ze závěrů strategických dokumentů evropského i národního významu. Autorka práce popíše ty záměry vlády, které pro firmu Trail Servis mohou představovat možné budoucí příležitosti.

Zvýšení konkurenceschopnosti regionu ČR je jeden z výchozích bodů dokumentu. V této souvislosti je vzhledem k poloze ČR klíčové budovat kvalitní návaznost na transevropskou železniční síť, která usnadní pohyb osob i nákladu. Poloha uprostřed Evropy se zdá být výhodná, ale přírodní podmínky ČR snižují tento potenciál. V dokumentu je považováno za důležité rozvíjet rychlou železniční infrastrukturu, prioritně modernizovat síť TENT-T, jejíž koncept je definován výše v kapitole Fondy Evropské unie. Termín dokončení hlavní sítě TEN-T je stanoven do roku 2030, předpokládané dokončení globální sítě TEN-T je nastaveno do roku 2050. Pro firmu představuje výstavba těchto koridorů obrovské kapitálové vstupy a náročnou organizaci. I když se společnost Trail Servis na tyto stavební akce nezaměřuje, rozvoj

transevropských železničních sítí je i jejím zájmem, neboť urychlení spojení na železnici a napojení na trasy evropského významu motivuje soukromé podniky využívat výhod nákladní železniční dopravy.

Vláda tedy dále usiluje o širší zabudování železniční infrastruktury do **logistických systémů** malých a středních podniků s cílem redukovat silniční dopravu a tím snížit negativní dopady na životní prostředí. Toto téma je v souvislosti s životním prostředím blíže rozebráno v kapitole Environmentálních faktorů.

Problémem je ale to, že ČR nedisponuje dostatečným množstvím terminálů pro kombinovanou dopravu. Fakt, že terminály jsou veřejné a ne všechny splňují důležité parametry jako délku kolejí a dostatečnou kapacitu, přispívá nedostatečnému konkurenčnímu prostředí. Logistická centra jsou v současné době napojena převážně na silniční dopravu. Strategickým cílem Evropské komise je proto rozšířit síť terminálů a napojit je na síť TEN-T. Státní dopravní politika proto chce definovat terminály jako součást státní dopravní infrastruktury. Tím se uvolní finanční prostředky na tyto plány z rozpočtu SFDI. Současně by se měl vypracovat návrh konkrétního rozmístění těchto nových terminálů.

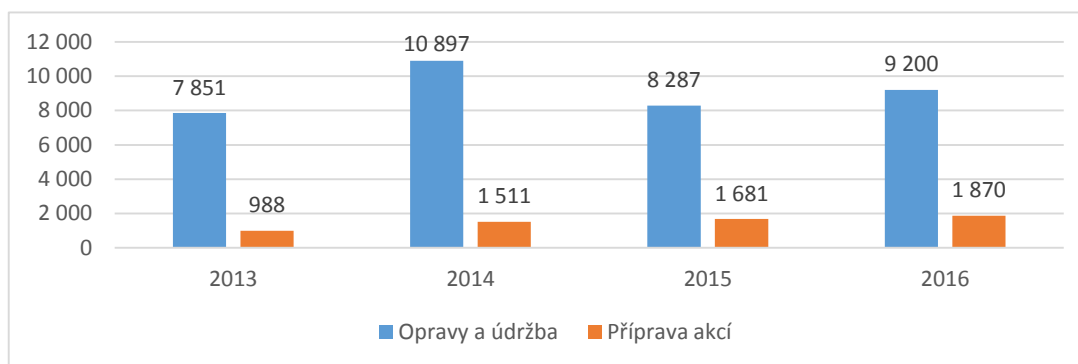
Nařízení Evropského parlamentu a rady EU č. 913/2010 ze dne 22. září *O evropské železniční síti pro konkurenceschopnou nákladní dopravu* také definuje nákladní koridory, které by splňovaly větší kapacitu a rychlost přepravy nákladu a nebyly nijak omezovány čekáním ze strany osobní dopravy. Strategický dokument dopravní politiky ČR proto počítá se zprovozněním úseků koridorů pro nákladní přepravu do konce roku 2015 a redukcí výše objednávek osobní železniční dopravy, která brání plynulosti v nákladní dopravě.

Trvalým procesem oblasti železniční dopravy je její neustálá **údržba** a případné **opravy**. Bez kvalitního servisu ze stran firem, které železnice udržují, by docházelo k znehodnocování vládních investic do tohoto sektoru dopravy. Vláda chce zvýšit podíl financování této oblasti z příjmů za provoz železniční cesty na úkor financování z veřejných rozpočtů. Dále zamýšlí zrušit a provést odstranění těch úseků, které nejsou využívány. To představuje další pracovní příležitosti pro firmu Trail Servis.

### 7.1.3 Plán výdajů a investic SFDI

19. prosince 2013 schválila Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky návrh rozpočtu SFDI na rok 2014 a střednědobý výhled na roky 2015 a 2016. Vzhledem k rozpočtovému omezení a problému nepřipravenosti projektů dosud nemohly být vládní strategie v plné míře naplněny. Nicméně potřeby na opravy a údržbu tratí se snaží fond naplnit maximálně.

Obr. č. 6: Náklady SFDI na přípravu akcí, opravy a údržbu v období 2013 – 2016 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Schváleného rozpočtu SFDI, 2013

Obrázek č. 6. ilustruje vynaložené prostředky SFDI podle charakteru realizovaných akcí za rok 2013 a plánované výdaje fondu pro roky 2014 – 2016. Rozpočet počítá s vynaložením částky celkem **29.692 mil Kč** do železniční infrastruktury v roce 2014. Tato investice je o 13,7 % vyšší než v předešlém roce. I když vláda plánuje vydat nejvíce prostředků na opravy a údržbu v roce 2014, v následujících dvou letech bude částka oproti roku 2013 růst. Velikou výhodou je pro firmu fakt, že území ČR protíná hustá síť železničních cest, která opravy a údržbu vyžaduje.

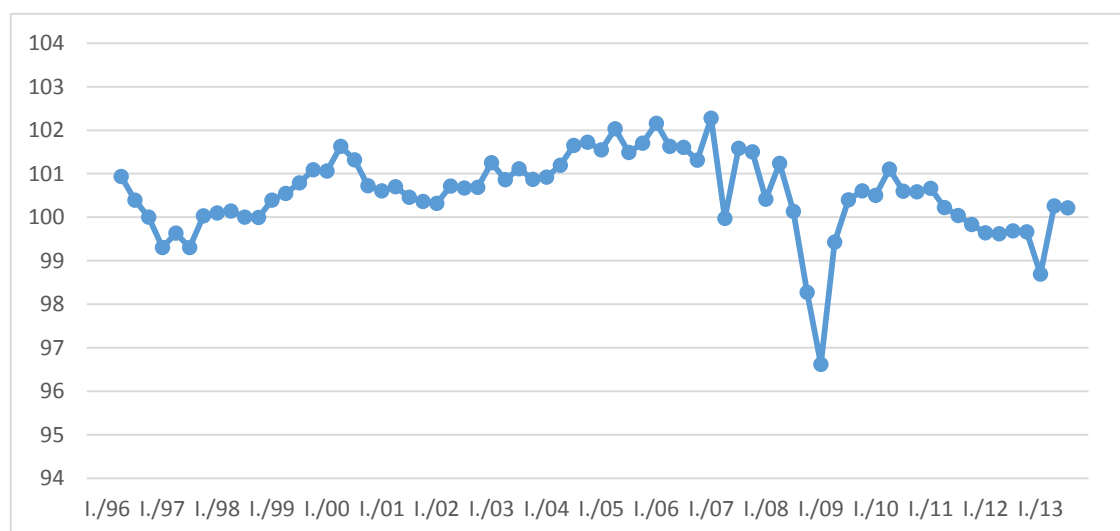
V roce 2013 představovaly investice na přípravu akcí, na akce nově zahajované a ostatní investiční akce celkem 18.266 mil Kč. Tyto náklady poskytly společně s evropskými fondy i národní zdroje. Aktuálně, v roce 2014, se na tyto akce vyčlenilo z rozpočtu 18.795 mil. Kč. Probíhá začátek čerpání dotací z fondu OPD II a zároveň dočerpávání fondu OPD I, jehož možnost využití končí v roce 2015. Bohužel, vzhledem k nedostatku prostředků na spoluúcast financování ze strany národních zdrojů nelze tento fond vyčerpat v maximální míře (Schválený rozpočet SFDI, 2013).

## 7.2 Ekonomické faktory

### 7.2.1 Vývoj hrubého domácího produktu a jeho příčiny

Základním makroekonomickým ukazatelem vývoje ekonomiky státu a její výkonnosti je hrubý domácí produkt, který udává peněžní hodnotu statků a služeb vyrobených v dané zemi za jeden rok (Sloman, Wride, 2009). Mezičtvrtletní vývoj HDP od roku 1996 do současnosti je možné sledovat i v indexovém vyjádření vývoje ve stálých cenách<sup>3</sup>, které umožňují porovnat hodnoty v delším časovém období, neboť vylučují vliv změn cen během daných let. Změny HDP ilustruje obrázek č. 7.

Obr. č. 7: Vývoj HDP ve stálých cenách od roku 1996 v mezičtvrtletních indexech (sezónně očištěno)



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014

V souvislosti s faktory, které zásadně ovlivnily vývoj ekonomiky v celosvětovém měřítku, je důležité zmínit propuknutí globální finanční krize v roce 2007. Ta ovlivnila nejen ekonomickou situaci ve světě, ale měla svůj dopad i na ekonomický vývoj v ČR. Podnikatelským subjektem, kterému tato situace ztížila vstup na trh, byl i Trail Servis.

Pro přesnou číselnou orientaci meziročního poklesu a růstu HDP od roku 2007 slouží tabulka č. 1. Zahraniční pokles poptávky po české produkci vyvolal odbytové potíže tuzemských firem, kterým nepřispěl ani opatrnější přístup komerčních bank při poskytování úvěrů (ČSÚ, 2009). Bylo nutné spoléhat se na vlastní zdroje a omezovat tak investice. Důsledkem snížení obrátů firem je nedostatek prostředků na pracovní sílu nebo její nevyužití, následné propouštění a zvýšení nezaměstnanosti a s tím spojená

<sup>3</sup> Stálé ceny jsou vyjádřeny v průměrných cenách roku 2000.

neochota domácností navyšovat svoji poptávku. Celý proces zapříčinil snížení daňového příjmu státního rozpočtu a navyšování vládních transferů. Jedná se tedy o řetězovou reakci, jejíž vliv se následně projevil v meziročním poklesu HDP o 4,1% v roce 2009, jak ukazuje tabulka č. 1 níže.

Tab. č. 1: Meziroční vývoj HDP od roku 2007 (v %)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vývoj HDP v %	6,1	2,5	- 4,1	2,2	1,7	-1,2	-1,1 <sup>4</sup>

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014

Identifikovat ekonomické příčiny historického vývoje ekonomiky je důležité, ovšem pro potřeby situační analýzy je klíčové zaměřit se na aktuálnější data a predikci budoucnosti.

Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) je hlavní příčinou poklesu HDP o 1,2 % v roce 2012 klesající poptávka investorů po fixním kapitálu a snižující se poptávka českých domácností po zboží a službách, což naštěstí společnost Trail Servis přímo neovlivňuje. Hrozbu pro firmu ale naopak představují příčiny výrazně klesajícího vývoje oboru stavebnictví, kterému je blíže věnovaná samostatná kapitola, neboť do tohoto sektoru spadá i činnost společnosti Trail Servis. Podle ČSÚ vyvolává pokles stavebnictví mimo jiné i nedostatek veřejných zakázek.

Zahraniční obchod byl jedinou složkou poptávky, která měla na vývoj HDP v roce 2012 nepatrně pozitivní vliv. Meziročně došlo ke zvýšení vývozu zboží do zahraničí o 4,2% v roce 2012 (ČSÚ, 2013). I když se export navýšil i v roce 2013 a to o 4,8% oproti roku 2012, došlo k poklesu aktivního salda zahraničního obchodu (ČSÚ, 2014). V roce 2013 se celkový hrubý domácí produkt snížil oproti minulému období o 1,1%, jak vyplývá z předběžného odhadu ČSÚ. Tento pokles zapříčinila slabá poptávka po investičním zboží a snížení rozdílu mezi vývozem české produkce a dovozem zahraničních výrobků. Nejen orientace tuzemské ekonomiky na export českých výrobků, ale i zvyšování dovozu zboží do ČR přispívá potřebě budovat rozvinutou infrastrukturu s návazností na evropské dopravní síť. Lze předpokládat, že při růstu vývozu zboží budou firmy hledat úspěšná

<sup>4</sup> Jedná se o předběžný odhad ČSÚ z 14. 2. 2014



a efektivní řešení přepravy jejich výrobků. To znamená příležitost pro firmu Trail Servis, která tak může přesvědčit vybrané soukromé podniky o výhodách zapojení železniční dopravy do jejich logistických systémů.

Podle makroekonomické predikce ministerstva financí, zveřejněné 31. ledna 2014, se v tomto roce počítá s růstem ekonomiky o 1,4 % díky zvýšené domácí poptávce a zahraničnímu obchodu. V roce 2015 by růst HDP mohl zrychlit na 2,0%. Míra inflace by se v roce 2014 měla pohybovat okolo 1%.

### 7.2.2 Inflace a intervence ČNB

Společně s růstem ekonomiky, nízkou nezaměstnaností, nízkým nebo nejlépe žádným vládním deficitem představuje nízká míra inflace cíl makroekonomické politiky státu, protože s narůstající inflací dochází ke snížení kupní síly peněz (Sloman, Wride, 2009).

Údaje v tabulce č. 2 ukazují, jak se měnila průměrná roční míra inflace v ČR od roku 2007 do roku 2013. V roce 2013 kleslo tempo růstu spotřebitelských cen na 1,4%, což představuje nejnižší hodnotu od roku 2009, kdy míra inflace vykazovala rovné procento.

Tab. č. 2: Průměrná roční míra inflace od roku 2007 (v %)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná roční míra inflace v %	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014

Problém inflace v souvislosti s firmou spočívá v nejistotě vývoje budoucích cen, kdy je obtížné sestavit reálný plán rozpočtu. Pokud by vývoj cen dlouhodobě směřoval k deflaci, která je charakteristická nízkou cenovou hladinou, firmy by musely prodávat své výrobky a služby za nižší ceny a její tržby by se tak snížily.

Krok, který v poslední době vyvolal celou řadu diskuzí a hlavně kritiky ze strany ekonomických odborníků, jsou intervence České národní banky (ČNB) na devizovém trhu zahájené v listopadu roku 2013. Česká koruna tak cíleně oslabila na hodnotu 27 CZK/EUR, okolo které by se měla dlouhodobě udržovat. Důvodem těchto zásahů je podle ČNB zamezení deflace a udržení stability cenové hladiny (cnb.cz, 2013). Čeští exportéři mohou z oslabené koruny těžit, protože jejich výrobky budou v zahraničí levnější. To může mít další pozitivní dopad na aktivní obchodní bilanci ČR a zvýšení vývozu zboží do zahraničí, jehož výhody pro firmu Trail Servis autorka vysvětlila

v kapitole O hrubém domácím produktu. Ovšem vzhledem k tomu, že jsou čeští vývozci mnohdy závislí na subdodávkách ze zahraničí, růst cen se může projevit i do růstu jejich produkce. Důležitým faktem je i zdražení pohonných hmot, které pocítí nejen firmy, ale i domácnosti (banky.cz, 2014). To se následně projeví i ve výsledném čísle míry inflace.

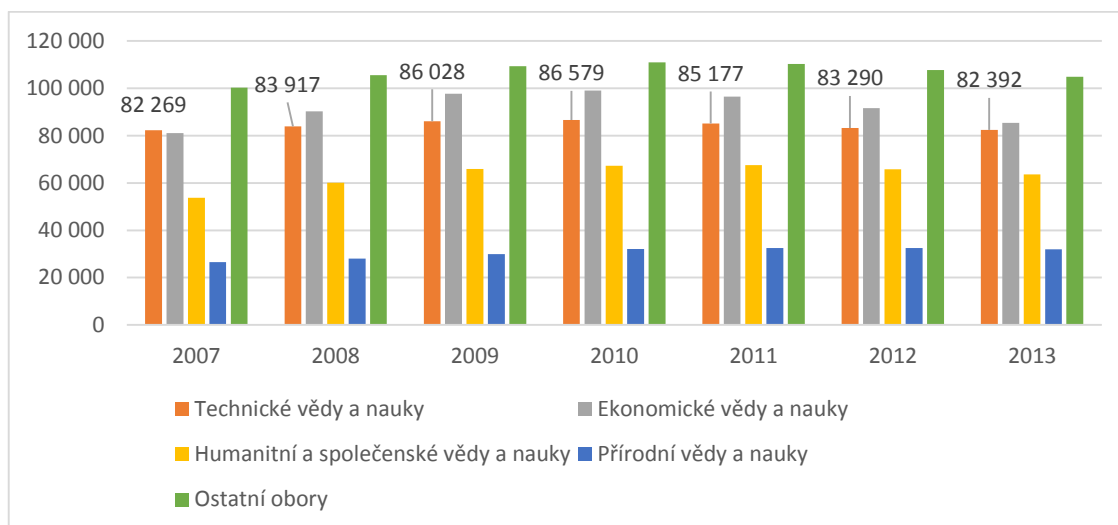
Intervence ČNB společnost Trail Servis dlouhodobě přímo neovlivňují, protože firma neexportuje svoje služby do zahraničí a jejími dodavateli materiálu jsou výhradně české společnosti. Nicméně vliv na jednorázové investice tyto zásahy ČNB na Trail Servis mají. Ze strany firmy došlo po intervenci k investici 8 mil. Kč do nákupu nového stroje od zahraničního dodavatele. Vzhledem k výši této částky je jasné, že firma slabý kurz koruny znatelně pocítila, neboť měnila koruny na eura. Pokud ceny zahraničního zboží porostou, musí firma počítat například i s vyššími nákupními cenami automobilů, pokud by zamýšlela rozšířit či obměnit svůj vozový park. Nepřímý dopad těchto intervencí na Trail Servis mají i jeho dodavatelé, kteří nakupují od zahraničních firem. Lze předpokládat, že ceny materiálových vstupů od takových dodavatelů v důsledku drahého eura porostou.

### **7.3 Socio-kulturní faktory**

Sociální a kulturní faktory nemají na činnost společnosti Trail servis zásadní vliv. Ze všech faktorů PEST analýzy na ni působí minimálně.

Trend, který obor podnikání firmy Trail Servis může v budoucnu negativně ovlivnit, je nezájem českých studentů o technické obory nejen na vysokých školách, ale i v rámci středního stupně vzdělání. Obrázek č. 8. ukazuje vývoj celkového počtu studentů vysokých škol dle jednotlivých oborů studia. Autorka porovnála počty studentů technického zaměření studia s dalšími třemi nejjobsazenějšími obory a to s ekonomickými, humanitními a přírodními obory. Hodnoty dat v grafu patří technickým oborům. I když čísla studentů těchto oborů jsou větší, než tomu je například u humanitního a přírodního zaměření, počty studentů technických oborů od roku 2010 klesají.

Obr. č. 8: Vývoj počtu studentů dle jednotlivých oborů studia od roku 2007



Zdroj: Vlastní zpracování dle Ústavu pro informace ve vzdělávání, 2014

K lepšímu zhodnocení situace zájmu českých studentů o technické obory mají větší vypovídací schopnost údaje o počtu přihlášek na studium tohoto zaměření. V roce 2009 si uchazeči na vysoké školy podali celkem téměř 325 tis. přihlášek, z nichž 47 tis. se týkalo technických oborů. Humanitními a společenské nauky zaznamenaly téměř 73 tis. přihlášek stejně jako ekonomické obory, což je skoro o polovinu přihlášek více nežli na obory technického zaměření (Výroční zpráva o činnosti vysokých škol, 2009).

Klesající poptávka po těchto oborech vyplývá i z počtu volných míst na technických školách, jehož aktuální souhrn zveřejnil server ihned.cz v srpnu 2013 před zápisem ke studiu na akademický rok 2013/2014. Ve stejném příspěvku vysvětluje bývalý rektor Vysoké školy chemicko-technologické Vlastimil Růžička důvody nezájmu o technické studium, mezi které počítá jeho časovou náročnost a nedostatečné platové ohodnocení. Jako další faktor uvedl i vyloučení předmětu matematiky z povinných maturitních okruhů. Náročnost studia jako jedna z hlavních překážek demotivující studenty jít technickým směrem dokazuje i oficiální výzkum Ministerstva školství z roku 2010, který byl proveden v rámci národního projektu Podpora technických a přírodovědných oborů. Z výzkumu vyplývá, že obory s matematickým a fyzikálním zaměřením ztrácejí ty zájemce, kteří z těchto předmětů mají na středních školách špatné známky. Motivace plynoucí od vyučujících hraje také určitou roli. Pozitivní informací je fakt, že jsou technické obory mezi žáky vnímány jako užitečné a perspektivní.

Rozvoj v odvětví Trail Servisu je zásadní pro zvyšující se konkurenceschopnost železniční dopravy. Nedostatek kvalifikovaných inženýrů a absolventů, podílejících se

na výzkumu a vývoji, brání příchodu inovací, které zvýší atraktivitu železniční přepravy. Stagnace ve vývoji nepřesvědčí soukromé podniky o výhodách využití železnic v logistických systémech a Trail Servis pak ztratí potencionální zákazníky. Především silniční přeprava bude z hlediska rychlosti a flexibility pro firmy výhodnější variantou, neboť například myšlenka vysokorychlostních tratí v ČR zůstane pouhou vizí.

## **7.4 Technologické a environmentální faktory**

### **7.4.1 Tranzitní koridory**

Území ČR protínají celkem čtyři tranzitní koridory, neboli hlavní železniční tahy. V rámci rozvoje železniční infrastruktury dochází k jejich modernizaci. Technická stránka modernizace spočívá především v úpravě železničního spodku, výměně železničního svršku, výměně elektrifikačního zařízení, generální obnově sdělovacího, zabezpečovacího zařízení, budování mostů a odvodňovacích systémů. Společně s tím jsou rekonstruovány nástupiště a staniční budovy včetně informačních zařízení pro cestující (mdcr, 2014). Na rok 2016 je naplánován začátek stavby Chotýčanského tunelu, nejdelšího tunelu v ČR, který bude součástí čtvrtého železničního koridoru. Výší investice 12 miliard korun se tato stavba stane vůbec nejnákladnějším železničním projektem za poslední tři desetiletí (idnes.cz, 2013).

SŽDC navzdory dřívějším plánům počítá s kompletním dokončením rekonstrukce všech částí do roku 2020. Stavební firmy si již jednotlivé úseky rozdělily. Cílem modernizace je navázat rychlá spojení na hlavní evropské tratě, zvýšit bezpečnost, průchodnost a rychlost souprav až na 160 Km/h. Podle generálního ředitele SŽDC Jiřího Koláře ale tato rychlost na Evropu nedostačuje, neboť v zemích jako Německu, Francii, Itálii, Španělsku a dalších tvoří základní železniční páteřní systém vysokorychlostní tratě (idnes.cz, 2013).

### **7.4.2 Vysokorychlostní tratě**

Nelze pochybovat o významu vysokorychlostních tratí v přepravě proudů lidí, kteří cestují mezi velkými centry a aglomeracemi. Tyto technologie jsou právem označovány za novou železniční epochu.

Vysokorychlostní tratě patří do sítě TEN-T, transevropských tranzitních tras. Navzdory snahám EU harmonizovat vývoj, redukovat technologické odlišnosti železniční

infrastruktury v jednotlivých státech a jejich pracovních postupů, se systém vysokorychlostních tratí nepodařilo sjednotit (El-Agraa, 2004). Vývoj koncepce vysokorychlostních tratí v České republice začal již v 70. letech. V 90. letech už byly definovány základní směry tratí, které jsou postupně přezkoumávány podle nynějších tranzitních směrů (Kušnír, 2011). V rámci studie *Územně-technické podklady „Koridory VRT v ČR“* byly vymezeny plánované směry, jejichž trasy jsou již nyní územně chráněny. Jedná se o trasu vedoucí z Německa přes Prahu do Brna, pokračující do Rakouska, Slovenska a Maďarska, dále je řeč o trase z Německa přes Plzeň do Prahy a trase z Brna přes Ostravu spojující polskou síť (mdcr, 2014). Cílem je napojení železniční sítě na transevropskou vysokorychlostní železniční síť, což je jednou z hlavních podmínek naplnění myšlenky o sjednocené Evropě. Dosud ale nejsou známa jasná technická pravidla pro projektování, stavbu ani provoz. Přestože by se mohl celý proces díky zkušenostem ze zahraničí urychlit, vzhledem k vysoké investiční a technologické náročnosti celého projektu a nutným mezinárodním vyjednáním zůstávají vysokorychlostní tratě v ČR nadále otázkou minimálně příštích 10 let, kdy lze očekávat zahájení budování prvních ucelených úseků, jak informují webové stránky Ministerstva dopravy. Pro firmu specializující se na stavbu železnic, disponující velkým počtem kapitálových a lidských zdrojů, to je velká budoucí příležitost, která s sebou ale v tuto chvíli nese spoustu nejasností. Proto se na ni nelze již dnes naplno soustředit. Firma se ale může v této oblasti postupně vzdělávat a tím se začít připravovat na budoucí projekty tohoto charakteru.

### **7.4.3 Environmentální faktory**

Snahou SŽDC, jako správce státních drah a hlavního zadavatele státních zakázek, je minimalizovat negativní dopady na životní prostředí.

Mezi technické kvalifikační předpoklady, které firma jako uchazeč o veřejnou zakázku předkládá, se řadí i kopie platných certifikátů odpovídající požadavkům ISO 14001:2004. Obecně se jedná o nástroj řízení dopadu firmy na životní prostředí a dodržení plnění zákonných limitů emisí, bez kterého by firma certifikaci nemohla získat (iso.cz, 2014). Dodržování stanovených norem je pravidelně kontrolováno a certifikace tak obnovovány. Vlastnit certifikaci podle norem environmentálního managementu je z hlediska marketingu v podstatě komunikačním nástrojem, který vytváří pověst podniku jako ochránce životního prostředí.

V souvislosti s vytvořením konkurenceschopného dopravního systému, který efektivně využívá zdroje a snižuje negativní dopad na životní prostředí, vydala Evropská unie dokument *Bílá kniha: Plán jednotného evropského dopravního prostoru*. Kvůli rostoucímu objemu dopravy je vytyčeným cílem snížit do roku 2050 emise skleníkových plynů o 60% a to zejména odstraněním závislosti na dovozu ropy, využíváním čisté energie, udržitelných paliv, zvýšení užití kombinované dopravy, do které patří i zvýšení podílu železniční dopravy, jež je energeticky účinnější. Dokument dále definuje dílčí cíle, týkající se optimalizace logistických systémů: „30 % silniční přepravy nákladu nad 300 km by mělo být do roku 2030 převedeno na jiné druhy dopravy, jako např. na železniční či lodní dopravu, a do roku 2050 by to mělo být více než 50 %“ (Bílá kniha, 2011, s. 9). Záměry evropského dokumentu zvýšit podíl železniční dopravy v logistice jsou důkazem toho, že národní dopravní politika skutečně vychází z té evropské. Jak již autorka zmínila v části Dopravní politiky státu, tyto snahy představují příležitost pro firmu Trail servis, neboť se tak může zvýšit podíl zakázek od soukromých podniků na výstavbu vleček.

## 7.5 Závěr PEST analýzy

Po provedené analýze makroekonomických faktorů autorka dospěla k názoru, že největší hrozbu pro firmy jako je Trail Servis doposud představoval dopad finanční krize na českou ekonomiku a s tím spojené omezování investic ze strany státu do železniční infrastruktury a nedočerpané evropské dotace. Díky plánovaným zvyšujícím se výdajům státu na opravy a údržbu oproti roku 2013 by Trail Servis, specializující se na tyto činnosti, mohl zaznamenat více pracovních příležitostí. Makroekonomická predikce hovoří o mírném růstu HDP také díky zahraničnímu obchodu. To společně s orientací české ekonomiky na export nahrává společnosti Trail Servis, neboť roste potřeba na přepravu nákladu. Dopravní politika ČR, vycházející ze záměrů EU, klade důraz na modernizaci a návaznost transevropské železniční sítě. Mimo to je cílem EU vymezení nákladních koridorů a jejich zprovoznění do roku 2015 a rozšíření sítě terminálů pro překládky nákladu, který je následně přepravován zejména po železnici.

S cílem zvýšit podíl kombinované dopravy počítá i environmentální politika EU, ze které vychází politika ČR. Pokud by takto vláda přispěla k vylepšení podmínek zapojení kombinované dopravy do logistických systémů, mohly by zaznamenat firmy jako Trail Servis, specializující se mimo jiné i na výstavbu vleček, zvýšenou poptávku po jejich vybudování ze stran soukromých podniků. Ty by byly více motivovány k využití vleček v jejich výrobních areálech a jejich následnému napojení na státní železnici, která je předmětem modernizace v rámci transevropské sítě TEN-T.

## 8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

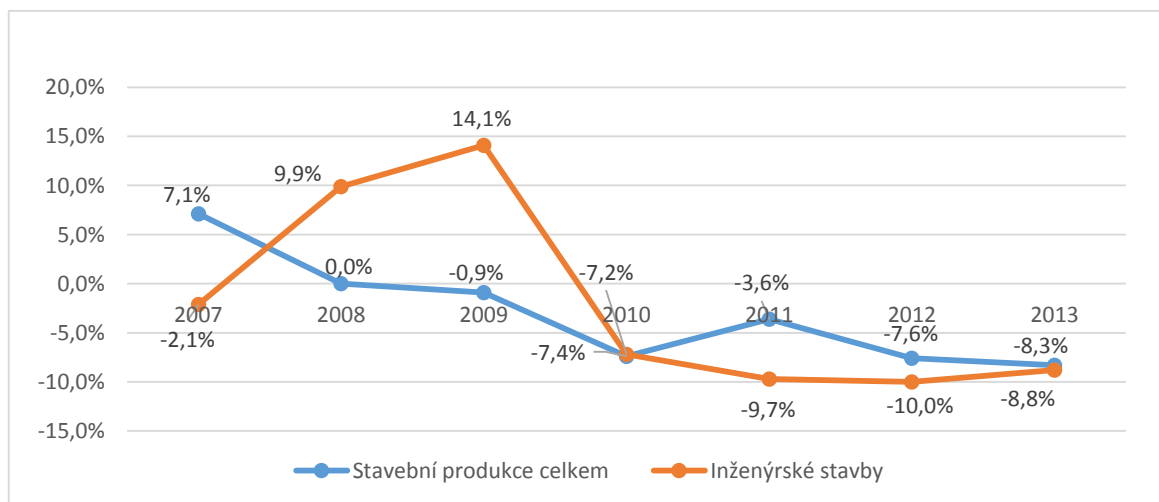
Předmětem rozboru této kapitoly jsou faktory mikroprostředí, jejichž vliv autorka zkoumá pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Pro její potřeby je klíčové přesné vymezení odvětví jako prvotního kroku celého procesu. V případě Trail Servisu je trhem **stavebnictví**, jehož vývoj a uvnitř působící subjekty popisují následující části práce.

### 8.1 Vývoj stavebního trhu

ČSÚ zaznamenal, že stavebnictví v roce 2013 kleslo o 8,3%, jak ilustruje obrázek č. 9. Vrchol stavební produkce nastal v roce 2008, ve kterém se finanční krize ještě plně neprojevila. Od této doby stavebnictví pokleslo o 25,1%. Z hlediska zkoumání vývoje přímo železničních staveb není sektor stavebnictví příliš vypovídající, proto statistiky rozlišují pozemní a inženýrské stavby.

Inženýrské stavby, do kterých spadají železniční stavby, loni poklesly oproti roku 2012 o 8,8%. Největší nárůst inženýrské produkce nastal v roce 2009, kdy narostl objem produkce o 14,1%. Důvodem bylo mimo jiné i odstraňování škod po povodních a s tím spojená zvýšená nabídka stavebních prací (Výroční zpráva SŽDC, 2010). Podle Václava Matyáše, prezidenta svazu podnikatelů ve stavebnictví, byly inženýrské stavby negativně ovlivněny především střídáním ministrů dopravy a fatálním problémem v segmentu dopravních staveb je nepřipravenost projektů a nevyčerpané dotace (Ekonomika ČT 24, 2014).

Obr. č. 9: Vývoj změny stavební produkce od roku 2007

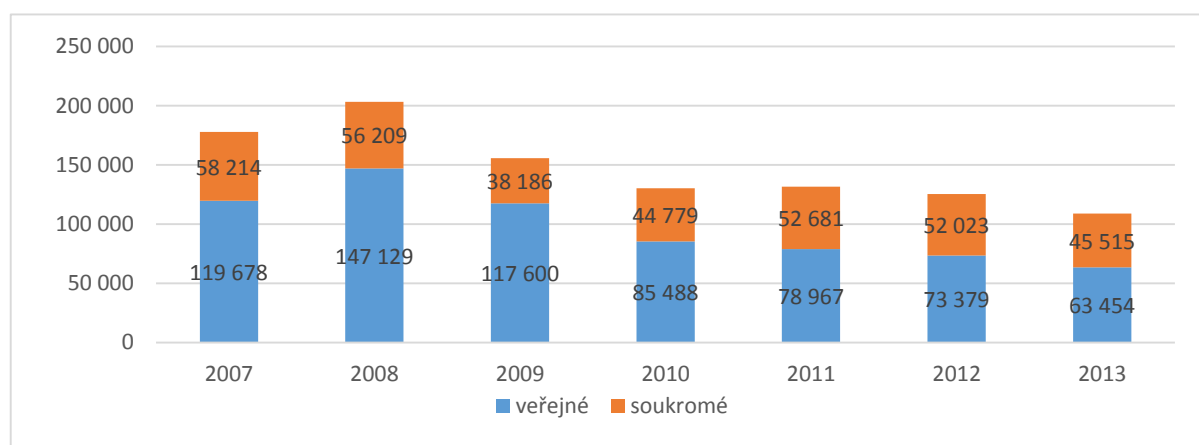


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014



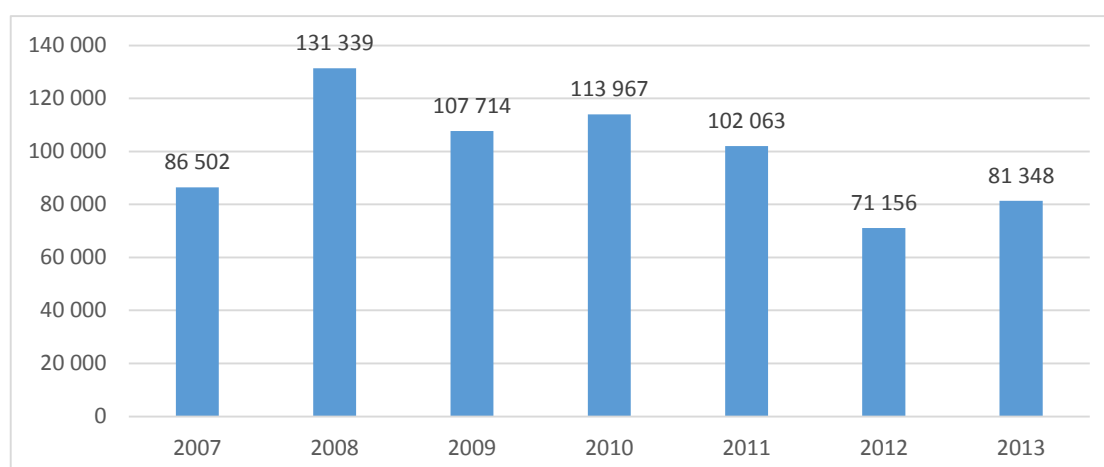
Vývoj železničních staveb dále ovlivnil pokles vládních výdajů a celkové snížení investic jako důsledek probíhající finanční krize. Jak ukazuje obrázek č. 10., od roku 2009 se hodnoty veřejných zakázek snižují. Podle ČSÚ na konci roku 2013 činila hodnota vládních zakázek 63.454 mil. Kč, což je pouhých 43% hodnoty investované v roce 2008. Tento fakt jasně dokazuje restriktivní politiku státu v průběhu těchto let. Hodnota nových zakázek inženýrských staveb v roce 2012 poklesla o 30,3 %, což je ve sledovaném období 2007 – 2013 největší propad investic do železničních staveb. Naopak v roce 2013 vzrostla cena nových zakázek v tomto sektoru o 14,3% s hodnotou 81.348 mil. Kč, jak ukazuje obrázek č. 11.

Obr. č. 10: Hodnoty stavebních zakázek podle druhu investora v období 2007 – 2013 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014

Obr. č. 11: Hodnoty nových zakázek inženýrských staveb v období 2007 – 2013 (v mil. Kč)



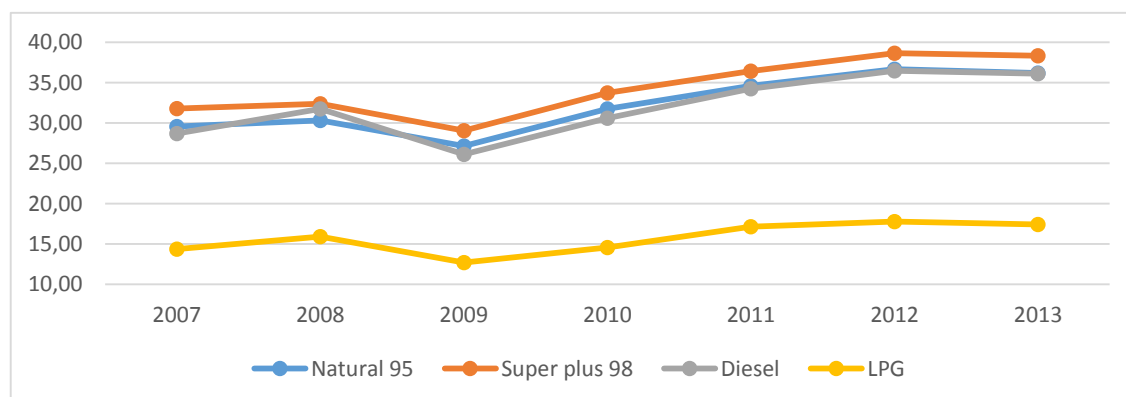
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014

Podle Kvartální analýzy českého stavebnictví, kterou provádí společnost CEEC Research ve spolupráci s poradenskou společností KPMG Česká republika (2014), se v roce 2014 očekává stagnace trhu stavebnictví s nepatrným poklesem -0,6%, ale mírným růstem oblasti inženýrského stavitelství o 2,5%. Mírný pozitivní nárůst ve stavebnictví by měl přijít s rokem 2015, pokud se vládě podaří zrealizovat proinvestiční politiku a dojde ke zlepšení ekonomického vývoje. V roce 2015 by měly rovněž růst i tržby v tomto odvětví a to o 2,3 %.

## 8.2 Substituční produkty na trhu

Možností substitutu je provedení prací jinou technologií než tou, kterou Trail Servis ovládá. Ta souvisí se strojovým vybavením. Lze užívat specializovanou techniku výhradně na stavby železnic, nebo jako v případě Trail Servisu víceúčelové stroje s možností využití i na silnici. Za substitut lze dále považovat **jinou formu dopravy**-silniční, leteckou, vodní. Klíčovým faktorem u prvních dvou variant je cena pohonných hmot určující výslednou výši nákladů za přepravu<sup>5</sup>. Obrázek č. 12. ukazuje vývoj průměrných cen pohonných hmot od roku 2007 do roku 2013 vyjádřených v korunách za jeden litr, který uveřejnil ČSÚ během jednotlivých let. Od začátku sledovaného období ceny všech druhů paliva vzrostly. V případě motorové nafty (Diesel) je to o téměř 26%, u Naturalu 95 cena od roku 2007 vzrostla o 22,4%. V lednu 2014 byla průměrná cena Naturalu 95 36,28Kč/l nejvyšší od října 2013, cena Dieselu 36,65 Kč/l zase nejvyšší od září 2013.

Obr. č. 12: Průměrné ceny pohonných hmot od roku 2007 (Kč/l)



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014

<sup>5</sup> Cena pohonných hmot samozřejmě ovlivňuje i dopravu železniční- projevuje se například u přepravy lokomotivami s dieselovým pohonem.

Rostoucí ceny pohonných hmot vedou firmy k hledání úsporných opatření, v rámci kterých mohou začít zvažovat zapojení železniční dopravy do svých logistických sítí, popřípadě zvýšit její podíl (v případě, že náklady této formy přepravy materiálu jsou nižší). Výpočet konečné ceny za přepravu po železnici je otázkou individuální kalkulace přepravních společností, které zohledňují množství a četnost přepravy. Proto je obtížné porovnat cenu přepravy materiálu po silnici s cenou po železnici. Výhodou železniční dopravy je doposud nevyužitá kapacita železničních tratí, zatímco propustnost silnic je vzhledem její vytíženosti čím dál menší.

### 8.3 Rivalita v odvětví

Mezi firmy, které společnosti Trail Servis konkurují, se řadí všechny podniky, jejichž předmětem činnosti je realizace železničních staveb. Autorka se blíže zaměřila na čtyři největší konkurenty a to konkrétně na firmu Viamont DSP a.s. se sídlem v Ústí nad Labem, Edikt a.s. se sídlem v Českých Budějovicích, Chládek a Tintěra a.s. se zázemím v Litoměřicích a dále je v této části popsána firma N+N-Konstrukce a dopravní stavby Litoměřice s.r.o.

Všichni zmínění konkurenti se nespécializují pouze na kolejové stavby, ale do jejich činnosti spadají například i stavby pozemní a inženýrské. Díky jejich dlouholetému působení na trhu mohou nabídnout dostatek referenčních staveb, což představuje významnou hrozbu pro firmu Trail Servis, která díky svému nedávnému uvedení na trh SŽDC stejně obsáhlý seznam referencí poskytnout nemůže.

Z hlediska výkonů i zisku je nejsilnějším konkurentem firma **Viamont DSP a.s.**, přední česká stavební společnost, která vznikla v roce 2001. Od roku 2010 je členem nadnárodního koncernu Strabag SE, zajišťující dlouholetou stabilitu. Její stěžejní činnost připadá na železniční stavby a od roku 2010 jsou mimo jiné provozovatelem železniční nákladní dopravy (viamontdsp.cz, 2014). Především u firmy Viamont DSP je důležité zmínit to, že vlastní četnou kolejovou mechanizaci, do které každoročně investuje značné finanční prostředky.

Společnost se významnou mírou podílí na výstavbě železničních koridorů v České republice stejně tak jako firma **Chládek a Tintěra a.s.**, působící na trhu od roku 1990. SŽDC představuje pro tento subjekt stěžejního zákazníka jako předního zadavatele kolejových staveb. I když je organizace SŽDC klíčová i pro firmu

**N+N- Konstrukce a dopravní stavby Litoměřice s.r.o.**, N+N zajišťuje také revize a údržbu vleček soukromým podnikům (nanlitomerice.cz, 2014).

Jak vyplývá z výročních zpráv výše zmíněných subjektů, firmy řeší problém poklesu poptávky po stavební produkci, kterou zapříčinila finanční krize. Podnikatelské subjekty se musí vyrovnávat s nedostatkem privátních i veřejných zakázek. Výroční zpráva firmy **Edikt a.s.** (2013) hovoří i o celkově nepřehledné situaci na stavebním trhu. Často musí podnik přistoupit na minimální zakázkové marže, někdy dokonce dochází k realizaci stavebních akcí za dumpingové ceny, což vypovídá o silném konkurenčním boji firem o získání zakázek. Za těchto podmínek je velice obtížné udržovat kvalitu práce a dodržovat termíny dokončení stavebních akcí. Růst ziskovosti zakázek se díky tomu spíše neočekává. Firmy jsou nuceny hledat úsporná opatření v oblasti režijních nákladů. Snižování stavu zaměstnanců je dalším nuceným důsledkem této nepříznivé situace.

Tab. č. 3: Přehled ekonomických ukazatelů a velikosti vybraných konkurenčních firem za hospodářský rok 2012 (v tis. Kč)

Společnost	Výkony	Zisk	Průměrný počet zaměstnanců
<b>Viamont DSP<sup>6</sup></b>	2.245.983	135.386	337
<b>Edikt<sup>7</sup></b>	826.943	22.359	196
<b>Chládek &amp; Tintěra<sup>8</sup></b>	813.854	22.268	343
<b>N+N<sup>9</sup></b>	243.600	19.338	116

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv firem, 2014

Tabulka č. 3. porovnává uvedené konkurenty na základě konkrétních čísel, tedy průměrného počtu zaměstnanců, dále na základě výkonů a výsledcích hospodaření. V tabulce jsou uvedena nejaktuálnější uveřejněná data jednotlivých společností. Účetní období se liší, proto je důležité věnovat pozornost poznámce pod čarou, která je specifikuje blíže.

Vyjma firmy N+N, všechny popisované společnosti vykázaly díky výše zmíněné situaci na trhu pokles výkonů i zisků ve sledovaném období v porovnání s předchozím účetním obdobím. U firmy Chládek a Tintěra klesly celkové výkony za rok 2012 na 61% výkonů z předešlého účetního období. Za rok 2012 dosáhly výše 813.854 mil. Kč, přičemž

<sup>6</sup> Údaje za účetní období 01. 01. 2012 – 31. 12. 2012

<sup>7</sup> Údaje za účetní období 01. 04. 2012 – 31. 03. 2013

<sup>8</sup> Údaje za účetní období 01. 07. 2012 – 30. 06. 2013

<sup>9</sup> Údaje za účetní období 01. 01. 2012 – 31. 12. 2012

kolejové stavby představovaly s 426 mil. Kč největší podíl na tomto obratu. Ve výroční zprávě (2013) management firmy Edikt uvedl, že kolejové stavby přinesly v roce 2012/2013 tržby v celkové výši 281.761 tis. Kč, což je minimum za posledních šest let. Navzdory tomu se ale této společnosti podařilo udržet stávající počet zaměstnanců stejně jako firmě N+N. Průměrný počet zaměstnanců klesl v roce 2012 ve firmě Viamont o 19 pracovníků a plán pro rok 2013 dle výroční zprávy hovořil o dalším snižování stavů. To potvrzují i souhrnné statistiky. Podle ČSÚ největší pokles zaměstnanosti zaznamenaly firmy o 50 a více zaměstnancích.

Z marketingových činností je důležité zmínit snahu firmy Chládek a Tintěra o budování image sociálně odpovědné společnosti uplatňující principy Corporate Social Responsibility (CSR), jak uvádějí internetové stránky společnosti. Počátkem roku 2013 vstoupila tato firma do projektu Zelená firma. Společnost několikrát do roka vydává interní noviny „*Hrochoviny*“ jako komunikační prostředek pro své zaměstnance i obchodní partnery. Noviny jsou dostupné na internetových stránkách, které autorka velice kladně hodnotí a to nejen z pohledu informačního, ale i designového. Firma Edikt podporuje činnost nevládní neziskové organizace Transparency International Česká republika, která aktivně přispívá k omezení korupce v ČR (edikt.cz, 2014). Certifikace dle norem ISO 9001, ISO 14001 a ISO 18001 je mezi konkurenty Trail Servisu standardem. Všechny společnosti integrovaly politiku jakosti, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## **8.4 Hrozba ze strany nově vstupujících firem na trh**

Díky nepříznivé situaci na stavebním trhu a cenovému boji stávajících firem není toto odvětví pro potenciálně nově příchozí konkurenty atraktivní. Podniky se snaží vyrovnávat s nedostatkem zakázek například prostřednictvím cenových strategií, které velký zisk nepřináší. Podle zpravodajského portálu byznys.ihned.cz (2013) stavebních firem spíše ubývá. Navíc, požadavky zadavatele veřejných zakázek významně stěžují rozjezd novým firmám. Aby se podnik mohl ucházet o veřejnou zakázku, musí jako jednu z hlavních kvalifikačních podmínek předložit seznam referenčních staveb. Těmito stavbami se rozumí firmou již zhotovené stavební projekty, které dokládají způsobilost takové typy zakázek realizovat. Do referenčních staveb jsou počítány ty stavby, které subjekt vypracoval na základě smluvního vztahu pouze se zadavatelem zakázky.

U **veřejných zakázek** železničních staveb je zadavatelem SŽDC, která vyzývá firmy k podání nabídky pro konkrétní vypsanou stavební akci. Je definován předmět veřejné zakázky, termín a místo plnění, popřípadě rozpočet, hodnotící kritérium (často je to nejnižší nabídková cena) a další požadavky zadavatele. K tomu, aby se firma o takovou zakázku vůbec mohla ucházet, je nutné splnit celou řadu předpokladů. Těmi jsou základní, profesní a technické kvalifikační předpoklady, které se liší v závislosti na předmětu zakázky. Kromě výpisu z Rejstříku evidence trestů a mnohých čestných prohlášení například o řádném odvodu daní či ekonomické a finanční způsobilosti podniku a kopií osvědčení, licencí a odborné způsobilosti výkonu práce se v rámci technických kvalifikačních předpokladů předkládá seznam významných stavebních prací provedených firmou- tzv. seznam referenčních staveb. Zpravidla je pro tyto stavby přesně vymezena minimální částka jejich realizace v závislosti na typu stavební akce. Pokud se stavba realizovala za nižší cenu, než je uvedená v požadavcích, nelze tuto stavbu přidat do soupisu významných referenčních staveb. To je zejména pro nové podniky podstatný problém, neboť získat hodnotnou zakázku bez předešlých zkušeností je velice obtížné. Další požadavek, který nováčka na trhu z veřejné zakázky vyřadí, jsou časté požadavky zadavatele o doložení minimálního ročního objemu stavebních prací za posledních x let, což je u nových firem nemožné splnit. Tyto překážky lze řešit tím, že podnik plní v rámci zakázky funkci subdodavatele hlavního realizátora. Pokud by se firma podílela na zakázce jako subdodavatel, nelze ji počítat do referenčních staveb v případě, že je smlouva uzavřena se stavební firmou, která zakázku na základě soutěže vyhrála.

I situace, kdy na trh vstoupí zahraniční investor do již existující stavební firmy a tento stávající subjekt vybavení referencemi a zajistí podporu finanční i podporu mechanizace, je reálná. Je ovšem otázkou, do jaké míry shledá investor český trh stavebnictví v závislosti na popsané situaci atraktivním. Trend nízkých zakázkových marží hrozbu z této situace zmírňuje.

## 8.5 Analýza zákazníků

Společnost Trail Servis rozlišuje **dvě hlavní skupiny zákazníků**. Jak již bylo zmíněno, tou první jsou **soukromé podniky**, kterým firma vystaví vlečku, popřípadě provádí její údržbu ve smlouvě stanoveném období. Druhým zákazníkem je **státní organizace SŽDC**, která plní funkci provozovatele a zároveň vlastníka celostátních a regionálních drah ve vlastnictví ČR<sup>10</sup>. Organizace zajišťuje provozuschopnost, obsluhu, opravy, údržbu, rozvoj a modernizace železniční dopravní cesty (Výroční zpráva SŽDC, 2012). Dle § 20 Zákona o drahách č.266/1994 Sb. je „*vlastník dráhy povinen zajistit údržbu a opravu dráhy v rozsahu nezbytném pro její provozuschopnost a umožnit styk dráhy s jinými drahami a vlastník dráhy celostátní a dráhy regionální je dále povinen pečovat o rozvoj a modernizaci dráhy v rozsahu nezbytném pro zajištění dopravních potřeb státu a dopravní obslužnosti území kraje.*“

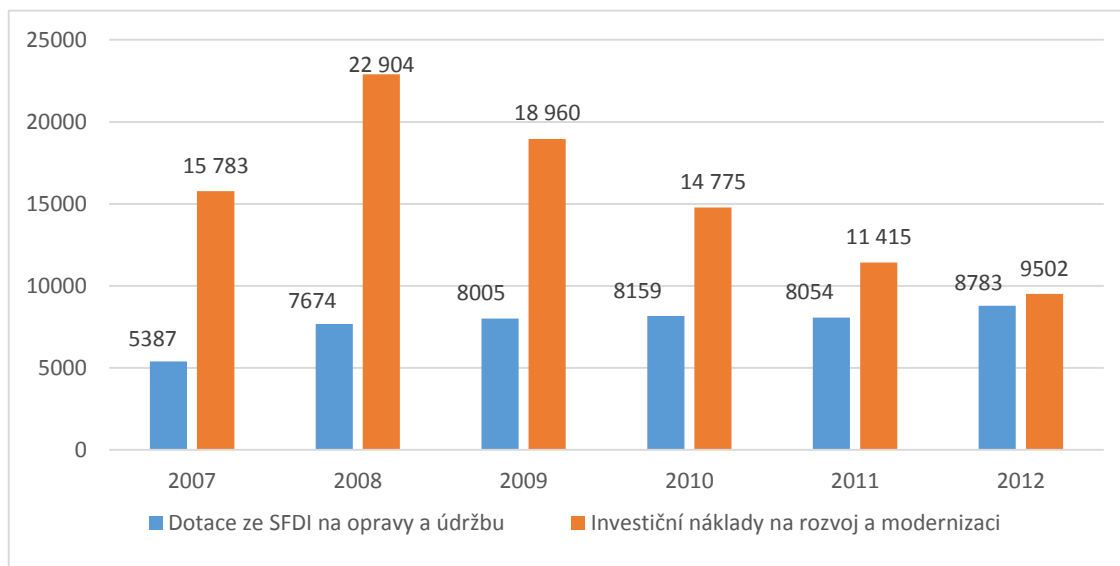
Tyto zákonné povinnosti jsou SŽDC zajišťovány vlastní kapacitou, popřípadě smluvními vztahy s dodavateli, kteří jsou vybíráni na základě veřejných zakázek. Těmito dodavateli jsou pochopitelně firmy specializující se na železniční stavby, tedy i společnost Trail Servis.

Náklady SŽDC lze dělit do dvou hlavních skupin. Ze zákona vyplývá povinnost majitele dráhy pečovat o její rozvoj a modernizaci. Prvním typem nákladů tedy jsou **náklady spojené s údržbou tratí**. Do druhé skupiny se řadí ty náklady, které stát investuje do rozvoje a modernizace železniční sítě. Tyto výdaje patří do **investičních nákladů**. Obrázek č. 13 konkretizuje výše jednotlivých vynaložených nákladů SŽDC.

---

<sup>10</sup> Vedle SŽDC plní funkci provozovatele státních a regionálních drah i společnosti PDV RAILWAY a.s. a Advanced World Transport a.s., ovšem poměr délky provozovaných tratí těmito společnostmi byl ke dni 31. 12. 2012 dohromady pouhých 0,6% (Výroční zpráva SŽDC, 2012). Vzhledem k tomuto zanedbatelnému číslu autorka dále nebude tyto společnosti blíže analyzovat.

Obr. č. 13: Náklady SŽDC do železniční infrastruktury v období 2007 – 2012  
(v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv SŽDC, 2014

### 8.5.1 Dotace ze SFDI na opravy a údržbu

Údržba tratí je stálý proces. Dle výročních zpráv SŽDC byly dotace ze SFDI na opravy a údržbu nejvyšší v roce 2012, kdy číslo dosáhlo 8.783 mil. Kč. V letech 2009 – 2010 došlo k vyčlenění dotací na akce spojené s odstraněním škod po povodních, které vždy znamenají zvýšenou potřebu oprav nejen železnic.

Alokovat co nejvíce finančních prostředků na údržbu a opravy tratí je hlavním bodem zájmu společnosti Trail Servis, které se na údržbu železničních cest specializuje. Protože se jedná o mandatorní výdaje, z hlediska jistoty jejich vyčlenění je výhodnější soustředit se na tento segment.

### 8.5.2 Investiční výdaje na rozvoj a modernizaci

V roce 2008 vykazovaly investice do celostátních a regionálních drah na jejich rozvoj a modernizaci vůbec nejvyšší číslo za sledované období 2007 – 2012. SŽDC vynaložila na tento segment celkem 22.904 mil. Kč. Od roku 2008 náklady na rozvoj železnic tohoto čísla nedosáhly. „Následky finanční krize po roce 2008 měly vliv na pokles výkonnosti v průmyslových odvětvích a snížení míry investic.“ (Dopravní politika ČR 2014 – 2020, 2013, s. 6). Ekonomická recese nutila hledat úspory všude, kde to bylo možné. Zvýšila se i transparentnost veřejných zakázek a tím se snížily konečné ceny stavební akce. Klesající trend vynaložených nákladů do železničních cest je také



výsledkem zvýšené „průhlednosti“ státních investic, jak dokument Dopravní politika ČR vysvětluje.

Stávajícími zákazníky Trail Servisu ze strany soukromých podniků, kterým firma udržuje vlečky, jsou konkrétně **Severočeské doly a.s., Czech Coal Group, Unipetrol a.s., Mondi Štětí a.s.** Všechny společnosti spojuje potřeba údržby vleček, které se nacházejí v jejich výrobních areálech, ve kterých zajišťují přepravu materiálu.

Severočeské doly a.s., člen skupiny ČEZ, se zabývají těžbou a úpravou hnědého uhlí společně s jeho odbytem. Činnost provozuje v lokalitě Tušimice a Bílina (sdas.cz, 2014). Pro firmu Trail Servis představují Severočeské doly klíčového zákazníka, proto se firma snaží maximálně uspokojit jeho potřeby. Díky přítomnosti provozních středisek přímo u lokálního správce tohoto zákazníka, v Tušimicích a Ledvicích, může Trail Servis hbitě reagovat a operativně řešit vzniklé problémy. Smlouva na provádění údržby a provozu vlečky v těžebním areálu Severočeských dolů je uzavřena na dobu neurčitou. U tohoto těžaře je v rámci smlouvy sjednána výpovědní lhůta šest měsíců. Vzhledem k důležitosti klienta Severočeské doly je šestiměsíční termín poměrně krátkým obdobím, ve kterém lze jen těžko kompenzovat případnou ztrátu pracovní příležitosti.

Stejně tak jako u firmy Unipetrol a.s., i s firmou Mondi Štětí a.s. je spolupráce dojednaná na dobu neurčitou s tím, že dlouhodobou prioritou Trail Servisu je udržet neměnnost tohoto stavu. Trail Servis se proto snaží přizpůsobovat dle individuálních potřeb každého zákazníka a zajistit si tím jejich dlouhodobou spokojenost. Díky tomu pak tyto firmy nemají potřebu měnit dodavatele servisu spojeného s údržbou a provozem jejich vleček.

Zákazníkem v nepravém slova smyslu jsou stavební firmy, kterým Trail Servis realizuje dílčí části staveb formou subdodávek a krátkodobě tak využívá aktuálně volné výrobní kapacity. Výhodou je zaměstnání nevyužité výrobní kapacity. V probíhající nepříznivé době na stavebním trhu se jedná o příležitost, jak zajistit práci zaměstnancům a vyhnout se propouštění. Díky tomu, že smluvní vztah není uzavřen se zadavateli zakázek, ale se stavebními firmami, si Trail Servis ale nemůže rozšířit portfolio referenčních staveb o tyto zakázky.

## **8.6 Analýza dodavatelů**

Firmy, se kterými společnost Trail Servis spolupracuje v rámci dodavatelských vztahů, jsou výrobci železničních pražců, výhybkových konstrukcí, dodavatelé stavebního materiálu a strojů a dále pak malé stavební firmy, jejichž výrobní kapacity Trail Servis najímá pro posílení výrobního potenciálu. Koná tak v případě, jestliže jeho výrobní kapacita a vybavení nedostačuje objemu zakázky. Tyto menší firmy jsou na rozdíl od těch ostatních zpravidla ve velké míře na poptávce ze strany Trail Servisu závislé a zároveň lehce nahraditelné, což představuje pro společnost výhody z hlediska snahy uspokojování jejich potřeb. V rozhodování o spolupráci hrají roli dlouhodobě uspokojivé vztahy. Trail Servis volí solidního dodavatele, který nabízí slušnou cenu za poskytovanou kvalitu služeb. Jsou uplatňovány slevy v závislosti na odebíraném množství, jako například u odběru štěrku z lomů firmy EUROVIA Kamenolomy a.s., kde podmínkou bylo kromě ceny a dalších zmíněných kritérií i vzdálenost dodavatele. V tomto případě poskytl dopravce ČD Cargo také finanční výhodu za přepravu materiálu po železnici. Opět se jednalo o množstevní slevu, která je častým bonusem materiálových dodavatelů společnosti Trail Servis. Proto své dodavatele zpravidla nemění.

## **8.7 Závěr Porterovy analýzy**

Za nejsilnější hrozbu analyzovaných účastníků na trhu považuje autorka práce vliv konkurenčních firem. Rivalita v odvětví je značná, přičemž cenový boj a celková nepříznivá situace na stavebním trhu omezuje firmu navyšovat své marže.

Také vliv zákazníků lze vyhodnotit jako velký. Argumentem pro to je fakt, že produktem společnosti Trail Servis je pro firmy investičně náročná výstavba a údržba vlečků. Nejedná se o příliš častou potřebu. Firem, které by v rámci svého charakteru výroby vlečku uplatnily, není tolik, aby Trail Sevis rychle zareagoval na případnou ztrátu stávajícího zákazníka. SŽDC přiděluje stavební zakázku v rámci otevřeného výběrového řízení na základě podané nejlepší nabídky, která vyhovuje stanoveným požadavkům. Proces získání zakázky je komplikovaný z důvodů nutnosti splnění celé řady požadavků. Navíc dochází k cenovému boji všech zúčastněných firem soutěže. Proto nelze ztrátu „vlečkaře“ rychle nahradit získáním státní zakázky.

Příznivým faktem je neatraktivnost trhu pro nově vstupující firmy, neboť bariéry vstupu jsou především díky požadavku bohatého portfolia referenčních staveb a kvalifikačních podmínek účasti v soutěži velké.

## 9 Analýza vnitřního prostředí

### 9.1 Základní strategické formulace společnosti

Jak již bylo v úvodu zmíněno, na jaře roku 2010 došlo ke zlomovému strategickému kroku, kdy firma Monzas a.s. odkoupila Viamont Servis, který se následně přejmenoval na Trail Servis a tím začala nová éra této společnosti podpořena kompletní restrukturalizací celého subjektu v oblasti organizační struktury. Nový vlastník provedl personální audit a investoval do moderního strojového vybavení. Společnost mohla rozšířit klientské spektrum o další privátní zákazníky a kromě nich se začít ucházet i o státní zakázky v oblasti oprav, údržby i výstavby státní železniční infrastruktury. Vrcholovým vedením firmy byla vymezena nová vize, poslání a cíle spolu se základní strategií, která vytyčený hlavní úkol měla postupně naplnit.

#### 9.1.1 Vize

Společnost Trail Servis chce trvale zaujmout pozici v TOP skupině firem specializujících se na údržbu a výstavbu železniční infrastruktury. Chce se stát zavedenou firmou, na kterou se budou zákazníci obracet s důvěrou ve kvalitní servis dodávek, s přiměřenou cenovou politikou a s kvalifikovaným týmem odborníků. Podstatnou částí vize je záměr společnosti stát se vyhledávaným a perspektivním zaměstnavatelem v regionu a se svými zaměstnanci vytvářet oboustrannou důvěru.

#### 9.1.2 Poslání

Posláním společnosti je výstavba a údržba kvalitní železniční infrastruktury a tím přispívání k rozvoji regionů, ve kterých firma působí, a budování podmínek a dlouhodobých vztahů se zákazníky k udržení trvalého růstu podniku.

#### 9.1.3 Podnikové cíle

**Dlouhodobým cílem** těsně po restrukturalizaci společnosti bylo začít obsluhovat více zákazníků jak v soukromé, tak státní sféře.

Společnost si jako **krátkodobý cíl** vytyčila obměnu výrobních strojů za nové modernější vybavení a zajištění personálního růstu nábořem kvalifikované zkušené pracovní síly a nábořem absolventů jako mladé posily pracovního týmu.

#### 9.1.4 Podniková strategie

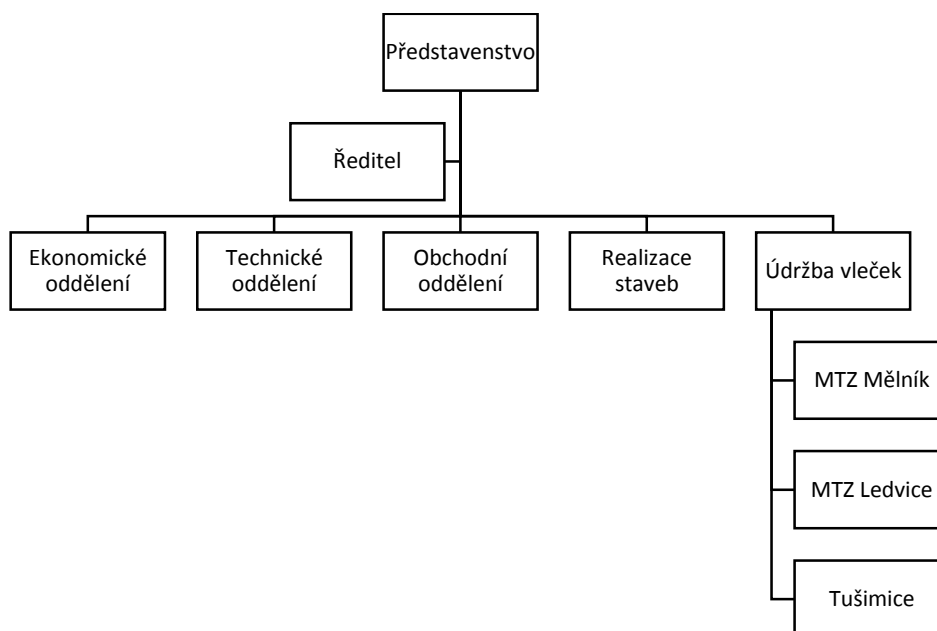
Základem strategie společnosti je důraz na kvalitu služeb při zajištění kontroly nad růstem nákladů a s tím spojené nabídky konkurenční ceny jako hlavní hodnoty pro

zákazníka. Za jádro úspěchu Trail Servisu považuje dlouhodobou péči o zákazníka a budování vzájemných vztahů s nimi. Díky tomu získá jasný přehled o jejich vývoji, potřebách a preferencích, na které bude umět včas zareagovat. Dobré reference a s tím získané zkušenosti společnost využívá jako nástroj k přesvědčení potenciálních zákazníků o možné spolupráci.

## 9.2 Organizační struktura

Schéma organizační struktury ilustruje obrázek č. 14. V čele společnosti stojí představenstvo, kterému je podřízen výkonný ředitel. Ten společnost řídí ze sídla v Ústí nad Labem, kde se nachází i ekonomické, technické a obchodní oddělení. Divize údržby vlečků zahrnuje tři střediska, která jsou umístěna v Mělníku, Ledvicích a Tušimicích, tedy přímo u lokálních správců zákazníků Trail Servisu. Zde má společnost materiálově-technické základny, které umožňují efektivně obsluhovat zákazníky z místa jejich pracovišť a uspořít tak čas a náklady na logistické operace. Mezi **schopnosti** firmy, které se významně podílejí na vytváření konkurenční výhody, patří hbitá reakce na vzniklé problémy díky blízkosti zázemí.

Obr. č. 14: Organizační struktura firmy Trail Servisu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy Trail Servisu (2013), 2014

## 9.3 Činnosti podniku

Trail Servisu pokrývá celkovou strukturu portfolia činností stavby železniční infrastruktury, která zahrnuje **stavební část** (stavbu železničního svršku a spodku,

umělé stavby- mosty a propustky), dále **trakční vedení** a instalaci **zabezpečovacího zařízení**. Tuto činnost provádí ve spolupráci s vlastníkem, firmou Monzas a.s., která se na zabezpečovací systémy specializuje. Trail Servis prostřednictvím specialistů firmy Monzas poskytuje tyto služby na vysoké úrovni pod záštitou firmy, který je na tyto práce odborníkem. Kromě výčtu prací výše Trail Servis dále zajišťuje kontrolní a dohledací činnosti (**diagnostiku koleje**), **údržbu**, **opravné práce** a **projekční práce**. Tím, že se firma specializuje v rámci spektra stavebních činností pouze na železnice a v rámci tohoto segmentu je schopna provést celou strukturu prací, se liší od většiny konkurenčních stavebních podniků<sup>11</sup>.

Další schopností je poskytování kvalitního servisu. Ten zajišťuje kvalifikovaná pracovní síla a spolupráce s partnery ve formě subdodavatelů, které firma najímá v případě nedostatku vlastních výrobních kapacit.

Úzká specializace na práce na železnici je předpokladem kvalitních poskytovaných služeb tohoto zaměření. Na druhou stranu je ale úzká orientace firmy v aktuálně složité situaci na stavebním trhu rizikem. Pakliže se firmě dlouhodobě nebude dařit najít v tomto specifickém směru uplatnění, nemůže se zaměřit na jiné dílčí trhy a realizovat své tržby na jiných činnostech.

Dalším problémem je nedostatek referenčních staveb v portfoliu provedených prací společností Trail Servis jako hlavního vykonavatele státní zakázky. Tento systém je blíže popsán v Porterově analýze jako jedna z bariér vstupu pro nové firmy do odvětví. Je zřejmé, že referenční stavby i firmě Trail Servis značně komplikují první roky působení na trhu. Stejně jako ostatní firmy, i ona často vystupuje jako subdodavatel firem, které zakázku vyhrály. Využívá tak volné výrobní kapacity a zajišťuje dělníkům práci, neboť lidský faktor je zejména v oblasti služeb předpokladem dobrého servisu, proto je nutné si kvalitní pracovní sílu ve firmě udržet.

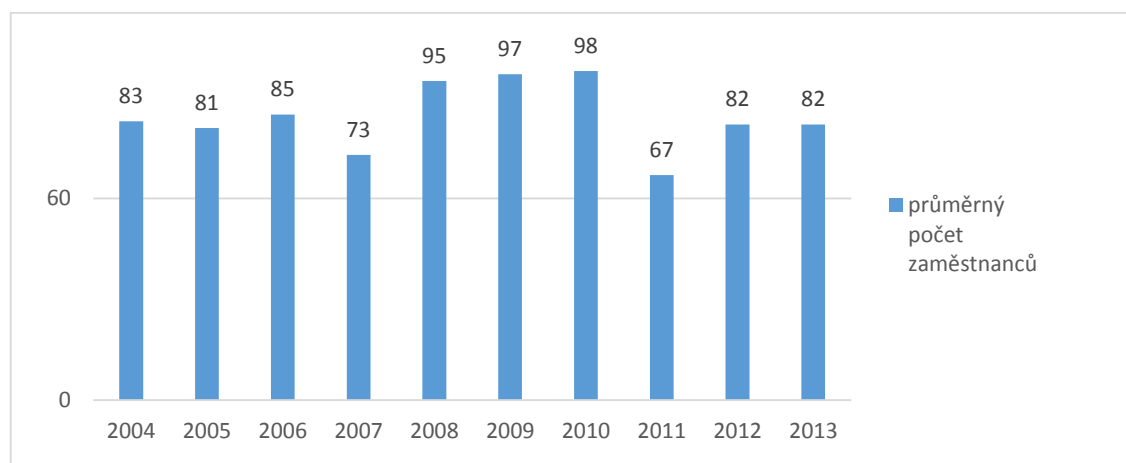
---

<sup>11</sup> Konkurenti Trail Servisu se kromě železničních staveb zaměřují i na stavby pozemní. Výjimkou je Viamont DSP a.s., který se ale orientuje na investičně a organizačně náročnější projekty – např. výstavbu železničních koridorů.

## 9.4 Zaměstnanci

Obrázek č. 15 ukazuje, že počet zaměstnanců byl zejména v první části sledovaného období a v období před kompletní restrukturalizací společnosti stabilní. Po roce 2010 došlo k personálnímu auditu. Bylo nutné některé zaměstnance propustit. Noví vlastníci doplnili pracovníky z vlastních řad i z vnějšku. Zatímco konkurenti Trail Servisu své zaměstnance hromadně propouštěli v důsledku probíhající krize, Trail Servis provedl nábor kvalifikovaného personálu, aby mohl realizovat rozšíření nabízených služeb vlastními silami. Průměrný počet zaměstnanců se v roce 2012 oproti minulému roku navýšil o 15 pracovníků a to zejména o specialisty a odborně způsobilou pracovní sílu. Celková kvalifikační úroveň zaměstnanců se rovněž zvýšila. Zvyšování technické úrovně zaměstnanců vzdělávacími programy je podmínkou rozvoje společnosti, která podniká v dynamicky se měnící technologické době. To chápe i Trail Servis, proto své zaměstnance podrobuje pravidelnému školení. Rovněž nábor nové pracovní síly je založen na kvalifikačních požadavcích a nutnosti odborné praxe každého uchazeče. Praxi Trail Sevis zajišťuje pro studenty VOŠ a SPŠ Stavební v Děčíně, se kterou dlouhodobě spolupracuje i v oblasti uplatnění jejich absolventům. Především studijní obor Provoz a ekonomika dopravy se zaměřením na železniční dopravu a přepravu koresponduje s náplní práce v Trail Servisu. V roce 2013 společnost takto rozšířila své řady o čtyři nové absolventy.

Obr. č. 15: Průměrný počet zaměstnanců firmy Trail Servis v období 2004 – 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje Trail Servisu, 2014

## 9.5 Dlouhodobý majetek

Politika vlastní stavební mechanizace a strojů v majetku společnosti umožňuje ovlivňovat výši výsledné ceny zakázky tím, že do ní společnost v případě nutnosti nepromítá náklady z pronájmu specializované stavební techniky. Její snahou je stroj využívat a tím amortizovat nákupní cenu. Odpisy zvýší náklady pro výpočet nižšího daňového základu.

Obnova výrobních nástrojů byla od počátku transformace Trail Servisu strategickým cílem managementu. Významnou investicí byl nákup dvoucestného bagru, schopného pracovat jak v terénu, tak na železnici, v pořizovací hodnotě 7.513.000 Kč bez DPH v květnu 2013. Následovala další investice v březnu 2014 v podobě zakoupení bagru v hodnotě 8.500.000 Kč bez DPH. Přírůstek nového vybavení společnost udržuje nadále, ale v důsledku značné investiční náročnosti v řádech milionů nelze všechny potřebné stroje nakoupit najednou.

## 9.6 Finanční výsledky

Porovnání finančních výsledků komplikují délky jednotlivých účetních období, které se během let lišily<sup>12</sup>. Ačkoliv hospodářský rok 2011 trval 15 měsíců, společnost utrhla o 10,7 % méně než v roce 2012, který byl o 3 měsíce kratší. Bohužel, tento účetní rok se nepodařilo udržet hospodářský výsledek v kladných číslech, jak ukazuje graf na obrázku č. 16. Důvodem byla nabídka služeb za konkurenční ceny při vyšších nákladech na jejich realizaci. Jednalo se o počáteční politiku nízkých cen, kdy se společnost rozhodla snížit marže na úkor momentálního zisku. Tento přístup se ale Trail Servisu vyplatil. Díky tomu, že si Trail Servis u zákazníka Severočeské Doly, patřící skupině ČEZ, vybudoval pověst spolehlivého zajišťovatele kvalitní údržby vleček za rozumné ceny, dostal na starost provoz a údržbu kolejišť v dalších pěti areálech patřících ČEZu. Lze konstatovat, že tato strategie zvolená vrcholovým vedením firmy byla účinná. Díky zvýšenému rozsahu prací se tak fixní náklady mohou rozmělnit a fixní náklady na jednu jednotku produkce se v důsledku toho snižují. Tyto příznivé změny se promítly do výsledku hospodaření za rok 2013, který ale v době vypracování bakalářské práce není oficiálně uzavřen.

---

<sup>12</sup> Hospodářský rok:

2010: od 01. 01. 2010 – 31. 12. 2010

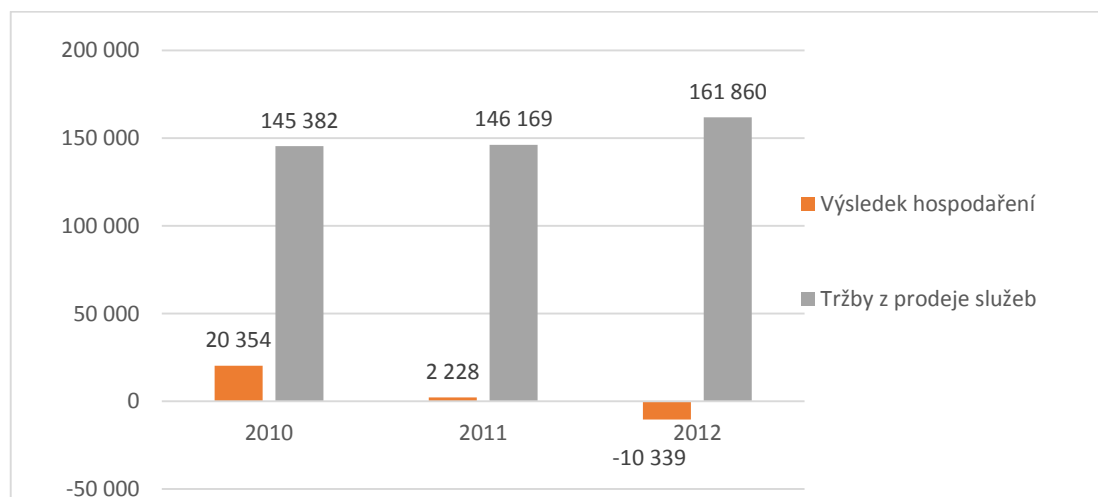
2011: od 01. 01. 2011 – 31. 03. 2012

2012: od 01. 04. 2012 – 31. 03. 2013



Smlouvy s tímto klientem jsou uzavřeny na dobu neurčitou s šestiměsíční výpovědní lhůtou. Je nutné poznamenat, že jeden zákazník, přinášející do podniku vysoký podíl tržeb, představuje velké riziko. Pakliže by došlo k ukončení spolupráce, Trail Servis by ztratil klíčového klienta.

Obr. č. 16: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření v období 2010 – 2012 (v tis. Kč)

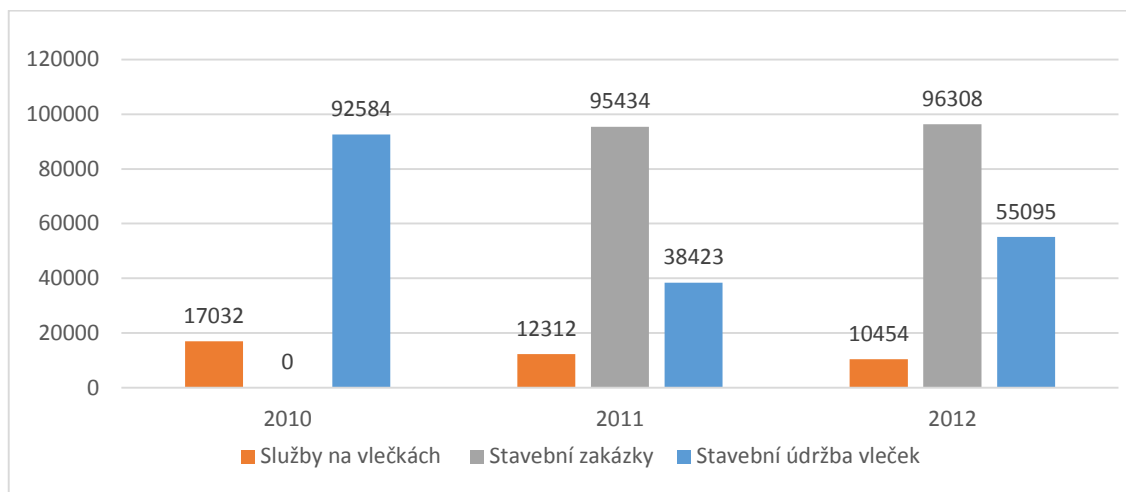


Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Trail Servisu (2011 – 2013), 2014

Analýza výnosů během let 2010 – 2012 podle druhu činností ukazuje, že jejich největší podíl opakovaně připadal na stavební zakázky, jejichž zadavatelem je SŽDC. Firma tyto akce začala realizovat až během hospodářského roku 2011, kdy mohla spektrum zákazníků rozšířit i o státního klienta. Aktuální poměr těchto tržeb z hospodářského roku 2013 je 40%. Tyto údaje graf na obrázku č. 17 nezobrazuje, neboť jak je již zmíněno, rok 2013 není prozatím uzavřen. Investice do státních železnic by ale během následujících tří let měly růst, což může pozitivně ovlivnit růst podílu tržeb na zakázkách SŽDC.

I segment vleček vykazuje vysoký potenciál. Důvodem je jednak zájem EU a ČR vytvářet příhodné podmínky pro společnosti, využívající v rámci svých činností železniční přepravu, odpadá ale i bariéra v podobě referenčních staveb, které jsou především u státních zakázek hlavní podmínkou vstupu do zakázkové soutěže.

Obr. č. 17: Výnosy z běžné činnosti dle druhu prováděné akce v období 2010 – 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Trail Servisu (2011 – 2013), 2014

## 9.7 Marketingové aktivity

Ačkoliv samotný Trail Servis nepřikládá marketingovým aktivitám velký význam, už v základních strategických formulacích hraje zákazník a naplňování jeho potřeb klíčovou roli. Obhospodařovaný segment je jasný – státní klient SŽDC a polostátní a nestátní provozovatelé vleček. I když se každý klient liší ve svých specifických požadavcích, hlavní potřebou v případě privátních i státních subjektů je zajištění bezpečného provozu na vlečce dle Zákona o drahách při současně nízkých nákladech na tyto činnosti. Optimalizace vynaložených nákladů v poměru cena a získaná kvalita je proto jedno ze zákaznicko rozhodujících kritérií.

Díky tomu, že společnost obsluhuje přiměřený počet zákazníků, je schopna efektivně budovat dlouhodobé vztahy tím, že se zákazníkem oboustranně přímo komunikuje formou pracovních setkání. Během nich firma naslouchá přáním, potřebám a nákupním představám svých současných klientů i potencialních zákazníků a může jim tak svoje služby přizpůsobovat na míru a nabízet každému z nich individuální řešení. V rámci budování vztahů nejen s klienty, ale i dodavateli a firmami, kterým Trail Servis zajišťuje subdodávky, jsou realizovány různé sportovní akce (např. tenisové turnaje) jako forma neformálního společenského setkání.

V případě SŽDC je proces získání zakázky otázkou jiných kritérií než těch, které souvisejí s marketingem. Vyčerpat marketingové úsilí na státním klientovi by bylo značně neefektivní, ačkoliv i v rámci tohoto segmentu firma posilovat svou pozici musí.

Tu formuje prostřednictvím kvalitního servisu, strojového vybavení a parametru marketingového mixu – ceny. Trail Servis si rovněž zve zástupce SŽDC do firmy, kde prezentuje jimi aplikovanou technologii a informuje zástupce o schopnostech i aktivitách firmy. Na základě toho může firma dostat přímé pozvání na konanou konferenci SŽDC, která mimo jiné účastníky informuje o plánech této organizace s předstihem. I v zájmu SŽDC je oslovit kvalitní firmy a zajistit tak úspěšné provedení státní zakázky.

V souvislosti s marketingovými aktivitami nelze opomenout prezentaci firmy na internetu. Webové stránky v případě Trail Servisu plní výhradně funkci informační. Komunikují základní informace o společnosti, její činnosti, všechny důležité kontakty a získané certifikáty norem ISO 9001, ISO 14001 a ISO 18001. Po obsahové stránce je autorka práce do jisté míry hodnotí jako účelné, chybí však zaktualizovaný seznam referencí a novinky, popřípadě výroční zprávy či jiné formy komunikace s veřejností, které firmu pomohou lépe prezentovat. Celkový dojem výrazně kazí zastaralý design celého webu. V současné době se pracuje na jejich obměně, která by měla zmíněné chyby odstranit.

Firma dále najala marketingovou agenturu, která je pověřena zajištěním marketingové komunikace především v regionálním tisku a formou plošné outdoor reklamy v Severních Čechách. Vzhledem k tomu, že předmět činnosti Trail Servisu je natolik specifický a zákazníka je třeba oslovit přímou komunikací, cílem této kampaně je spíše zvýšit povědomí o firmě a případně oslovit potenciální zaměstnance.

### **9.7.1 Současný marketingový mix**

Marketingový mix neměla společnost Trail Servis jasně definovaný. Autorka práce proto provedla audit těch činností firmy, které jsou s marketingem spojeny, a sestavila jeho současnou podobu. Klasický marketingový mix 4P rozšířila o další parametry, které jsou v závislosti na charakteru činností firmy relevantní. Marketingový mix zobrazuje tabulka č. 4.

Tab. č. 4: Marketingový mix firmy Trail Servis

Produkt	Produktová politika s důrazem na ucelenost souboru všech činností a služeb spojených s výstavbou, opravou a údržbou vleček a státních úseků železnice. Orientace pouze na železniční stavby jako předpoklad konkurenční výhody-garance kvality a odbornosti.
Cena	Uplatňována politika nízkých zakázkových cen v důsledku optimalizace nákladů již od uvedení firmy na trh.
Distribuce	Přímý prodej a individuální přístup k zákazníkovi. Střediska v místě výkonu služeb.
Komunikace	Budování povědomí o firmě v regionu formou outdoor reklamy, tištěné reklamy a značně nereprezentativních internetových stránek prostřednictvím reklamní agentury. Portfolio referenčních staveb může sloužit jako komunikační prostředek.
Lidé	Politika rozvoje lidských zdrojů s důrazem na pravidelné proškolení zaměstnanců i managementu jako předpokladu pohotové reakce na technologické změny v odvětví. Zkušený a kvalifikovaný management. Kolektivní smlouva se zaměstnanci- přítomnost odborů.
Balíky služeb	Variabilita balíků služeb v závislosti na specifických požadavcích zákazníků a jeho hodnoty pro firmu- ochota přistoupit na poprodejní zákaznický servis od 24 měsíců do 60 měsíců. Nabízeny balíčky širokého spektra služeb od stavební přípravy po udržovací servis.
Partnerství	Politika partnerství uplatňována během dodavatelské spolupráce: Trail servis v roli subdodavatele stavebních prací a v roli firmy poptávající tyto služby. Partnerství s vlastníkem Trail Servisu firmou Monzas, která dotváří ucelenost souboru služeb. Budování vztahů s dodavateli je důležité z hlediska poskytování slev na vstupy, které následně udrží nižší výsledné ceny poskytovaných služeb.
Procesy	Problémy řešeny přímo z místa dějiště, hledání individuálních řešení formou přímé komunikace. Garance pohotovosti do 3 hodin v případě havárie či jiného problému.
Materiální prostředí	Politika vlastní mechanizace a strojového vybavení, který z důvodů finanční náročnosti dosud není kompletní.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 9.8 Závěr analýzy vnitřního prostředí

Ačkoliv se následující řešení v praxi nevyplácí, firma nezaujímá jasnou konkurenční strategii. Jsou patrné prvky strategie nákladového vůdcovství i strategie koncentrace. Trail Servis zavedl politiku nízkých cen díky optimalizaci nákladů a současně úzká specializace výhradně na železniční práce je charakteristická pro druhý typ zmíněné strategie. Teorie tvrdí, že pokud chce firma dlouhodobě uspět, musí se přiklonit pouze k jednomu přístupu, jinak selže při vytváření konkurenční výhody. Provedená interní analýza jí ale bez problémů identifikovala v oblasti služeb. Schopnost nabídky uceleného souboru všech činností spojených s železniční infrastrukturou a vleček přináší firmě konkurenční výhodu. Její klienti tak mohou být obslouženi jedním dodavatelem, který je díky rozsahu vykonávaných prací uspokojuje příznivou cenou.

Je důležité zdůraznit fakt, že firmou nadefinované podnikové cíle nespĺňují zásady metodiky SMART. Díky tomu lze jen velmi obtížně vyhodnotit míru jejich splnění. Při zhodnocení dosavadní marketingové strategie bylo nutné uvědomit si specifika oboru, který pro marketing nepředstavuje plně atraktivní pole využití všech nástrojů. Strategii vztahového marketingu považuje autorka práce za stěžejní. Vysoká investiční náročnost služeb si žádá individuální oslovení zákazníka formou one-to-one marketingu, pomocí kterého jsou navrženy služby tak, aby maximálně pokryly potřeby a přání konkrétního zákazníka.

Každá firma posiluje svou pozici u SŽDC i prostřednictvím referenčních staveb. Pakliže jich ale dosud provedla málo, úspěšnost se v této oblasti snižuje. Proto je potřeba vyhrát více zakázek na výstavbu, údržbu či opravu státní železniční infrastruktury.

Firma mapuje plány státních subjektů celkem nesystematicky. Trail Servis nezaměstnává žádného marketingového specialistu. Kromě marketingové komunikace jsou veškeré marketingové činnosti v kompetenci managementu společnosti, který je realizuje spíše v rámci svých obchodních aktivit. V důsledku toho jim není podle autorky práce věnována dostatečná pozornost. Pakliže by společnost chtěla získat více zákazníků z řad provozovatelů vleček, aktivnější přístup v oblasti oslovování firem, u kterých by Trail Servis mohl uspět, je prvním krokem úspěchu.

Oblast marketingové komunikace vykazuje mezery. Momentálně probíhající rekonstrukce webových stránek by jí do jisté míry mohla zlepšit, což ovšem nelze bez znalosti finální podoby nyní posoudit. Zaostává komunikace pomocí nástrojů Public

Relations (PR) - např. prezentace firmy v odborných časopisech, která by investory více o aktivitách Trail Servisu informovala. Ani výroční zprávy společnosti nemají patřičnou informační hodnotu ani designovou úroveň.

Trail Servis realizuje veškeré své podnikatelské aktivity v tuzemsku. Pro vstup na zahraniční trhy firmě kromě pracovního povolení a potřebných licencí chybí dostatečné strojové, technické i personální vybavení, včetně jazykových znalostí managementu. Českým pracovníkům by podle zákona musely být vypláceny cestovní náhrady a zahraniční pracovní sílu by bylo nutné vyplácet v zahraniční měně. S přihlédnutím na aktuálně slabý kurz koruny by mzdové náklady narostly. Z těchto důvodů management společnosti vstup na zahraniční trh zamítá, proto nebude tato možnost ve strategiích autorkou navržena.

## 10 Výsledek situační analýzy

### 10.1 SWOT analýza

Výstupem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je analýza SWOT, kterou znázorňuje tabulka č. 5 níže.

Tab. č. 5: SWOT analýza firmy Trail Servis

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Možnost redukce nákladů v důsledku zajištění uceleného souboru prací na železniční infrastruktuře</li><li>• Přítomnost středisek přímo u zákazníka</li><li>• Kvalifikovaný management a personál</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatek referenčních staveb</li><li>• Nedostačující strojové vybavení</li><li>• Málo klíčových klientů</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vytváření příhodných podmínek ze strany vlády ČR a EU zvyšující atraktivitu kombinované dopravy s důrazem na železniční přepravu</li><li>• Zvýšení investic do státní železniční infrastruktury v příštích třech letech</li><li>• Zvyšující se cena pohonných hmot jako předpoklad zvýšené poptávky po železniční dopravě</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vysoká míra konkurence v odvětví a cenový boj o zakázky</li><li>• Nepřípravenost státních projektů a nedočerpané dotace</li><li>• Proces zadávání státních zakázek</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V rámci stručného shrnutí je třeba opět zdůraznit výhodu Trail Servisu, která souvisí s jeho specializací na železniční práce. Poskytovaný servis je díky úzké orientaci firmy kvalitní a v důsledku rozložení fixních nákladů i cenově výhodný. Tato přednost se ale nepromítá v počtu obsluhovaných klíčových klientů, kterých je málo. Tím roste jejich vliv. Další oblastí pro zlepšení vnitřních faktorů je nedostatečné strojové vybavení a málo zhotovených referenčních staveb jako jednoho z hlavních požadavků pro získání státní zakázky. Dosud omezované vládní investice do železniční infrastruktury by měly podle schváleného rozpočtu vykazovat pozitivnější charakter. Příležitostí na stavebním trhu je rovněž snaha vlády a EU prosazovat železniční přepravu a budovat takové podmínky, které zvýší její rychlost. Vyšší ceny pohonných hmot, které více ovlivňují silniční dopravu, mohou zvýšit poptávku po přepravě na železnici. Problém představuje

nedočerpání evropských dotací, který je způsoben nepřipraveností státních projektů a nedostatkem národních zdrojů, spolufinancující dotované projekty. Tato hrozba může být zmírněna zvyšujícími se výdaji ze strany SFDI do přípravy projektů do roku 2016.

## 10.2 TOWS strategie

Analýza SWOT poskytla shrnutí důležitých faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. K identifikaci možných strategií, které lze z výstupu situační analýzy navrhnout, slouží koncept TOWS matice. Ta nabízí možné alternativy strategií, které autorce pomohou najít strategii výslednou.

Tab. č. 6: TOWS matice alternativních strategií pro firmu Trail Servis

Vnitřní vlivy Vnější vlivy	Silné stránky	Slabé stránky
	Strategické možnosti	
<b>Příležitosti</b>	<p>Využití situace zvyšující atraktivitu železniční dopravy v logistice jako argumentačního prostředku při přesvědčování firem o výhodnosti výstavby vlečky Trail Servisem, který tak učiní za podmínek nízké ceny a vysoké kvality a poskytnutí firemního know-how.</p> <p>Snaha získání státních zakázek díky nabídce možnosti nízké ceny.</p>	<p>Rozšíření spektra zákazníků o soukromé podniky, které jsou více motivovány využívat kombinovanou dopravu.</p> <p>Rozšíření portfolia referenčních staveb o nové projekty realizovaných díky zvyšujícím se výdajům do státní železniční infrastruktury.</p>
<b>Hrozby</b>	<p>Redukovat hrozbu konkurence prostřednictvím nabídky konkurenční ceny při zajištění kvality služeb jako hlavních hodnot pro zákazníka.</p> <p>Využití kvalifikace pracovníků jako jednoho z kvalifikačních předpokladů pro získání státní zakázky při současné nabídce nízké ceny.</p>	<p>Rozšířit spektrum klíčových zákazníků o neveřejný segment a vyhnout se tak komplikacím procesu státních zakázek.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jednotlivé možnosti strategií popisuje tabulka č. 6. Obecně se nabízejí dvě hlavní varianty budoucího strategického záměru. Je jím orientace na státní zakázky a tedy na zlepšení výsledků v oblasti veřejného segmentu a cílení na segment soukromý jako druhé varianty, u které odpadá komplikace procesu zadávání veřejných zakázek.



# 11 Návrh úpravy přístupu k marketingu

## 11.1 Návrh definice nových marketingových cílů

V této kapitole autorka definuje reálné marketingové cíle podle pravidel metodiky SMART vysvětlené v teoretické části. Následující cíle se kromě výsledků situační analýzy opírají o základní pilíře, které souvisí se získáním více zakázek jak v oblasti provozu **vleček**, tak v oblasti **státních železnic**.

### 1. Cíl:

*„Zvýšit podíl tržeb realizovaných na zakázkách spojených se **státní** železniční infrastrukturou ze současných 40% na **50%** do konce roku **2016**.“*

Tento stav považuje autorka práce jako optimální a současně vzhledem ke zjištěným skutečnostem jako reálně proveditelný. Investice do státních železnic by podle schváleného rozpočtu a plánovaným výdajům měly růst a projektů přibývat. Pakliže by společnost ztratila velkou část segmentu soukromého, nezůstane zcela bez práce.

### 2. Cíl:

*„Rozšíření počtu obsluhovaných **vleček** o **další dvě** nové **vlečky** do konce roku **2015**.“*

Tento cíl se obecně vztahuje na již vybudované vlečky. Jeho formulace se účelně nezaměřuje na rozšíření počtu nových zákazníků, ale je uzpůsobena situaci, kdy u stávajícího klienta společnosti Trail Servis vznikne příležitost obsluhy dalších vleček. Příkladem takového zákazníka je skupina ČEZ, která vlečky provozuje na několika místech. Cílem je zvýšit počet obsluhovaných vleček o dvě nové vlečky vlastněné buďto stávajícím zákazníkem, nebo zákazníkem novým.

### 3. Cíl:

*„Do konce roku **2018** získat **dva nové** **zákazníky** z řad firem, které se rozhodnou ve svém výrobním areálu **vlečku** vybudovat.“*

Najít firmy s odpovídajícím charakterem činnosti pro výstavbu vleček, které doposud nebyly vybudovány, a přesvědčit je o výhodách zapojení železniční dopravy do firemní logistické sítě – to je úkol dlouhodobějšího charakteru. V tomto případě je rovněž zohledněn výhled EU, která na základě zveřejněné politiky může poskytnout takovýmto firmám dotace či jinou formu podpory.

#### 4. Cíl:

*„Nalézt alespoň jednoho zákazníka z oblasti dosud nevyužité tržní příležitosti a rozšířit tak pole realizace společnosti do konce roku 2016.“*

Tento cíl reaguje na výstup situační analýzy, která identifikovala možné budoucí příležitosti vytvářené subjektem EU a ČR. Úkolem je najít pro Trail Servis konkrétní oblast vhodné realizace.

## 11.2 Doporučení strategií a změn v marketingovém mixu

Autorka nespatřuje problém v uplatňování strategie nákladového vůdcovství i strategie koncentrace. Pravdou je, že se firma zaměřuje pouze na železniční stavby, ale v rámci těchto činností nabízí širší spektrum služeb. Z tohoto důvodu lze považovat zvolený směr firmy jako strategicky výhodný, protože tato kombinace tvoří konkurenční výhodu.

Ke splnění dvou hlavních pilířů a to obsluhy většího počtu vleček a získání většího počtu státních zakázek v oblasti železniční infrastruktury by podle autorky mohly přispět následující tři návrhy strategií:

### 1. Strategie pro realizaci více zakázek spojených se státní infrastrukturou

Cíl získání většího podílu tržeb na zakázkách spojených se státní železniční infrastrukturou (1.cíl) by měly naplnit kroky, které důkladněji a hlavně systematicky mapují plánované projekty ze strany státního klienta. Tyto činnosti doposud prováděl management firmy, který si je ovšem jasně nerozděloval. Potřeby společnosti přesáhly možnosti managementu. Proto autorka práce doporučuje rozšířit řadu zaměstnanců o jednoho specialistu na marketingové aktivity, který bude kromě vypsání činností u dalších strategií pravidelně kontrolovat výzvy SŽDC na podání nabídky v rámci státních projektů a informovat vedení o nových tržních příležitostech tohoto směru na základě oficiálních i neoficiálních zdrojů. Specialista bude jako jeden z hlavních bodů identifikovat projekty ve fázi přípravy z Úředního věstníku EU a plánované investice SFDI včetně zakázek na projektovou dokumentaci. Trail Servis se tak dozví o plánech co nejdříve a může také rychle zareagovat na technologicky náročnější projekty a včas vyškolit zaměstnance.

Kromě výčtu činností výše bude pracovník pravidelně mapovat konkurenční firmy včetně jejich zjistitelných strategických kroků z internetu, odborných časopisů a jiných zdrojů. V této situaci se rovněž networking v rámci budování vztahů se všemi účastníky vyplatí, neboť dochází k výměně informací.

Politiku nízkých cen autorka doporučuje realizovat i nadále, neboť nízká cena je především u státních zakázek jedno z klíčových kritérií.

## **2. Strategie pro rozšíření počtu obsluhovaných a již vybudovaných vleček**

Pro rozšíření počtu obsluhovaných vleček (2.cíl) je zapotřebí aktivnější přístup ve vyhledávání nových zákazníků. Nově najatý marketingový specialista bude kromě důkladného sledování státního segmentu aktivně vyhledávat obchodní příležitosti přímým oslovováním potenciálních zákazníků z řad soukromých firem. Tento pracovník zpracuje seznam firem v celé ČR, které vlečku mají, a předá ho manažerům, kteří zváží potenciál konkrétní firmy na základě dostupnosti či smluvního vztahu se současným dodavatelem služeb údržby kolejí, je-li tato informace k dispozici.

## **3. Strategie pro získání nového zákazníka a vybudování nové vlečky**

K dosažení cíle o rozšíření počtu zákazníků z řad firem, které vlečku doposud nevlastnily (3.cíl), je klíčové přesvědčit potenciálního zákazníka o výhodnosti zapojení železniční přepravy do jeho logistického systému. V důsledku toho vznikne potřeba vybudování vlečky. Dále bude uplatňován přímý marketing formou osobních setkání, jako tomu je doposud. Trail Servis v rámci jednání zpracuje na míru každé firmě nabídku, včetně možností financování projektu. Tato strategie bude podpořena rozšířením nabídky služeb o činnosti, které Trail Servisu pomohou nového zákazníka získat. V závislosti na zveřejněném postoji EU zvyšovat atraktivitu kombinované dopravy a především přepravy nákladu po železnici lze v delším časovém horizontu očekávat podporu firem, které se pro její využívání rozhodnou. EU obvykle podporuje formou dotací. Portfolio služeb by bylo rozšířeno o konzultační činnost v oblasti administrativní podpory při sestavování žádostí o dotace na projekt výstavby vlečky. Firma si tím zajistí informační předstih, vybuduje vzájemný vztah k zákazníkovi a tím může vypracovat zajímavější nabídku na realizaci projektu než konkurenční firma. Tyto podmínky zvyšují pravděpodobnost toho, že zákazník Trail Servis pověří vystavením vlečky v jeho výrobním areálu.

O rozšířeném spektru služeb je třeba veřejnost lépe informovat. Kromě již zmíněného přímého oslovování firem autorka navrhuje následující kombinaci komunikačních nástrojů:

- obsah nově zaktualizovaných webových stránek musí přednosti Trail Servisu a chystané novinky lépe komunikovat
- zlepšit obsahovou i designovou úroveň Výročních zpráv, které budou ke stažení na webových stránkách firmy
- prezentace firmy v prezentačních člancích odborných časopisů:
  - čtrnáctideníku **Železničář**, který vychází v nákladech 13 tis. výtisků; mezi čtenáře patří také firmy a veřejnost; cena článku není paušálně stanovena (pro představu se cena inzerce na půl strany pohybuje na 18 tis. Kč); doporučená frekvence prezentace: 2x ročně
  - časopisu **SILNICE ŽELEZNICE**, který vychází 5x ročně s nákladem 3 tis. výtisků; prezentační článek na půl strany za oficiální částku 18 tis. Kč; články mohou být využity i na internetových stránkách časopisu; doporučená frekvence prezentace: 2x ročně
- účast Trail Servisu jako vystavovatele na **Mezinárodním stavebním veletrhu v Brně**, konkrétně na veletrhu IBF, který zahrnuje i obory projektových a inženýrských služeb; doporučeno zakoupení speciálního balíčku Basic- TYP B1, zahrnující výstavní plochu 9m<sup>2</sup> a krom jiného i uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v elektronickém informačním systému; celková cena stánku bez DPH je 33.600 Kč

Nalézt třetí pilíř, tedy novou tržní příležitost (4.cíl), uzavírá hlavní vytyčené úkoly. Následující strategie by tento cíl mohla naplnit:

#### **4. Strategie pro využití další příležitosti na trhu**

Záměr EU je rozšiřovat síť terminálů pro kombinovanou dopravu. I u tohoto cíle je nástroj dotací na jejich výstavbu reálnou podporou ze strany EU. Trail Servis může takovéto překladiště vystavit vlastními zdroji. Vytipuje vhodné lokality, zajistí žádost o dotaci, projektovou přípravu, stavební povolení, projekt realizuje a následně bude provádět údržbu tohoto terminálu. Opět by získal výhodu plynoucí z ucelenosti souboru všech prací, zajištěných vlastními zdroji. Díky tomu může projekt zrealizovat za

rozumnou cenu a tím vznikne reálná šance, že dotaci zadavatelské firmě komise přidělí. Trail Servisu tak vznikne další příležitost, kde vlečku obhospodařovat.

Výstup práce zásadní úpravy v **marketingovém mixu** nezpůsobí. Autorka se přesvědčila o omezených možnostech jeho variability, jak od začátku předvíдалa. Specifické zaměření firmy společně s typem obsluhovaných zákazníků nedává tolik prostoru na případné změny. Dosavadní marketingový mix je po zhodnocení situace sestaven dobře. Drobné změny nastanou u jeho následujících částí:

**Produkt** bude rozšířen o doplňkovou činnost konzultace administrativního obsahu žádostí o dotace. S tím souvisí i část **Balíky služeb**, u které dojde rovněž ke změně možnosti využití sestavení balíku služeb z rozšířeného souboru činností.

Je důležité, aby byl na marketingovou komunikaci kladen větší důraz a to především z důvodů redefinovaných cílů, které se zaměřují na získání nových zákazníků. Část **Komunikace** proto bude zaměřena na prezentaci firmy v odborných časopisech a na stavebních veletrzích. Odhad ročních nákladů vynaložených na tyto návrhy komunikačního mixu je 105.600 Kč.

Jedinou další oblastí, se kterou se dá v marketingovém mixu společnosti Trail Servis nejlépe hýbat, je **Cena**. Politika nízkých cen v kombinaci s kvalitním poskytovaným servisem firmě doposud zajišťovala práci. Pokud by Trail Servis z důvodů navyšování marží ceny služeb zvýšil, ze strany zákazníka vzniká riziko ukončení smluvního vztahu na provoz vleček. I pravděpodobnost získání státní zakázky by se ještě více snížila. Politika nízkých cen by z tohoto důvodu měla zůstat neměnná.

## Závěr

Hlavním úkolem této bakalářské práce bylo navržení vhodných marketingových strategií, jejichž implementace by nově definované marketingové cíle naplnila. Pro tento účel bylo nutné vypracovat situační analýzu, která se stala východiskem pro navržené cíle i strategie.

Nové marketingové cíle pokryly tři základní pilíře – růst počtu zakázek oblasti státní železniční infrastruktury, získání více vleček k obsluze a nalezení nové dosud nevyužité tržní příležitosti, v rámci které by Trail Servis mohl rozšířit pole své působnosti.

K jednotlivým cílům autorka navrhla konkrétní strategii. Hlavním zjištěným nedostatkem oblasti marketingu je nesystematický přístup firmy k marketingovým činnostem. Autorka proto v první řadě doporučila rozšířit řadu zaměstnanců o jednoho marketingového specialistu, jehož jasně vymezená náplň práce zvýší efektivitu mapování EU i státem plánovaných projektů, projektů v přípravě i mapování kroků konkurence. Autorka dále navrhla zvolit aktivnější přístup k přímému oslovování firem jako potencionálních zákazníků, kteří by o obměnu dodavatele služeb na již vybudovaných vlečkách či výstavbu nové vlečky mohli mít zájem. Navržená strategie, která na tento segment cílí, se opírá o rozšíření služeb o konzultační činnost v oblasti administrativní podpory při sestavování žádostí o dotace na projekt výstavby vlečky.

Výstup ukázal, že zlepšit by se měla především nepřímá marketingová komunikace, která by veřejnost o nově nabízených službách lépe informovala. Kombinace lepší webové prezentace firmy s prezentací v odborných časopisech a účasti na stavebních veletrzích úroveň části Komunikace v marketingovém mixulepší.

Cíl identifikovat novou tržní příležitost byl rovněž splněn. Situační analýza odhalila možnost realizace výstavby a následné údržby vleček v terminálech, které slouží kombinované dopravě. EU plánuje jejich síť rozšiřovat a zvyšovat tak atraktivitu železniční přepravy. Trail Servis může této situaci využít a rozšířit tak počet obhospodařovaných vleček.

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Meziroční vývoj HDP od roku 2007 (v %) .....	31
Tab. č. 2: Průměrná roční míra inflace od roku 2007 (v %).....	32
Tab. č. 3: Přehled ekonomických ukazatelů a velikosti vybraných konkurenčních firem za hospodářský rok 2012 (v tis. Kč).....	43
Tab. č. 4: Marketingový mix firmy Trail Servis.....	59
Tab. č. 5: SWOT analýza firmy Trail Servis .....	62
Tab. č. 6: TOWS matice alternativních strategií pro firmu Trail Servis .....	63

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Proces marketingového řízení.....	10
Obr. č. 2: Vnitřní a vnější prostředí podniku .....	12
Obr. č. 3: Matice SWOT/TOWS .....	16
Obr. č. 4: Složky marketingového mixu: 4P a 4C .....	23
Obr. č. 5: Schéma postupu při vytváření státní zakázky.....	25
Obr. č. 6: Náklady SFDI na přípravu akcí, opravy a údržbu v období 2013 – 2016.....	29
Obr. č. 7: Vývoj HDP ve stálých cenách od roku 1996 v mezičtvrtletních indexech (sezónně očištěno).....	30
Obr. č. 8: Vývoj počtu studentů dle jednotlivých oborů studia od roku 2007.....	34
Obr. č. 9: Vývoj změny stavební produkce od roku 2007 .....	39
Obr. č. 10: Hodnoty stavebních zakázek podle druhu investora v období 2007 – 2013	40
Obr. č. 11: Hodnoty nových zakázek inženýrských staveb v období 2007 – 2013.....	40
Obr. č. 12: Průměrné ceny pohonných hmot od roku 2007 (Kč/l) .....	41
Obr. č. 13: Náklady SŽDC do železniční infrastruktury v období 2007 – 2012 .....	47
Obr. č. 14: Organizační struktura firmy Trail Servis.....	52
Obr. č. 15: Průměrný počet zaměstnanců firmy Trail Servis v období 2004 – 2013 .....	54
Obr. č. 16: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření v období 2010 – 2012 (v tis. Kč) .....	56
Obr. č. 17: Výnosy z běžné činnosti dle druhu prováděné akce v období 2010 – 2012.	57



## **Seznam použitých zkratk**

CSR	Corporate Social Responsibility
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká Republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská Unie
OPD	Operační program Doprava
PR	Public Relations
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury

## Seznam použitých zdrojů

Až pětina českých stavebních firem může zkrachovat. Vyčerpaly své rezervy. In: ČÍŽEK, Tomáš. *IHNED.cz : Zpravodajský server Hospodářských novin* [online]. 29. 11. 2013 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61343350-az-petina-stavebnich-firem-muze-zkrachovat-vycerpaly-svoje-rezervy>

*Bílá kniha: Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje* [online]. Brusel, 28. 3. 2011 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:CS:PDF>

BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky- časové řady. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr)

Ceník inzerce časopisu. In: *Časopis SILNICE ŽELEZNICE* [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.silnice-zeleznice.cz/UserFiles/files/SZ/MediaData/2014/2014-silnice-mediadata-casopis.pdf>

ČNB nakoupila devizy za zhruba 200 miliard Kč. In: *Česká národní banka* [online]. 25. 11. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2013/20131125\\_dekadni\\_bilance.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131125_dekadni_bilance.html)

Čtvrtletní národní účty - 3. čtvrtletí 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 9. 1. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2013-hdp>

DEFINITION 5C'S OF MARKETING STRATEGY.DESCRPTION. In: *12 MANAGE: The Executive Fast Track* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: [http://www.12manage.com/description\\_5\\_cs\\_marketing\\_strategy.html](http://www.12manage.com/description_5_cs_marketing_strategy.html)

Důvody nezájmu žáků o přírodovědné a technické obory. In: *Generacey.cz* [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2010 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.generacey.cz/uploads/akce\\_a\\_aktuality/pardubicky\\_kraj/Duvody\\_nezajmu\\_zaku.pdf](http://www.generacey.cz/uploads/akce_a_aktuality/pardubicky_kraj/Duvody_nezajmu_zaku.pdf)

EDIKT a. s. nekompromisně proti korupci. *EDIKT a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.edikt.cz/index.php/spolecenske-aktivity.html>

Ekonomika ČT24. In: MATYÁŠ, Václav. *Česká televize* [online]. 6. 2. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10095417821-ekonomika-ct24/video/>

EL-AGRAA, Ali M. *The European Union: Economics and Policies*. Seventh Edition. England: Pearson Education, 2004. ISBN 0-273-67999-6.

HAVLÍČEK, Karel a KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 171 s. Malé a střední podnikání; Sv. 6. ISBN 80-7261-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. Manažer. ISBN 80-247-0447-1.

Indexy spotřebitelských cen (životních nákladů)- základní členění leden 2014. In: *Český statistický úřad* [online]. 13. 2. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/012018->

Inflace- druhy, definice, tabulky. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

Intervence ČNB a zvyšování inflace. In: *Banky.cz* [online]. TopBio, a.s., © 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.banky.cz/intervence-cnb-a-zvysovani-inflace>

Inženýři netáhnou. Technické fakulty v Česku mají ještě v srpnu stovky volných míst. In: DAŇKOVÁ, Julie. *Ihned.cz* [online]. Economia, a.s., 6. 8. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/c1-60375900-inzenyri-netahnou-technicke-fakulty-v-cesku-maji-jeste-v-srpnu-stovky-volnych-mist>

ISO 14001:2004. *Iso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=40](http://www.iso.cz/?page_id=40)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. - KELLER, Kevin. *Marketing management*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KUŠNÍR, Jindřich. Základní síť vysokorychlostních tratí ČR. In: *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. Praha, 19. 5. 2011 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/cs/Drazni\\_doprava/Rozvoj\\_zeleznicni\\_infrastruktury/%C5%BDelezni%C4%8Dn%C3%AD+vysokorychlostn%C3%AD+trat%C4%9B.htm](http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Rozvoj_zeleznicni_infrastruktury/%C5%BDelezni%C4%8Dn%C3%AD+vysokorychlostn%C3%AD+trat%C4%9B.htm)

Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2014 [online]. In: *CEEC Research*, 27. 2. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>

Makroekonomická predikce- leden 2014 [online]. In: *Ministerstvo financí ČR*, 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Ministr dopravy Antonín Prachař představil své priority. In: *Ministerstvo dopravy České republiky* [online]. 7. 2. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/cs/Media/Tiskove\\_zpravy/Ministr\\_dopravy\\_Antonin\\_Prachar\\_predstavil\\_sve\\_priority.htm](http://www.mdcz.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/Ministr_dopravy_Antonin_Prachar_predstavil_sve_priority.htm)

Národní účty- 4. čtvrtletí 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. 11. 3. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031113.doc>

Naše společenská odpovědnost. *Chládek & Tintěra a.s. - Stavební firma* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.cht.cz/>

O nás. *TRAIL SERVIS* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.trailservis.cz/>

Obecné údaje. *Státní fond dopravní infrastruktury* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.sfdi.cz/>

Operační program doprava- základní informace. *Operační program doprava* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.opd.cz/cz/Zakladni-informace>

Podmínky, rozměry a ceny inzerce. In: *Železničář* [online]. 24. 10. 2012 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z:

[https://zeleznicar.cd.cz/assets/zeleznicar/zel\\_inzerce\\_2012\\_a4\\_letak.pdf](https://zeleznicar.cd.cz/assets/zeleznicar/zel_inzerce_2012_a4_letak.pdf)

PORTER, Michael. E. *Competitive Advantage: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.

PORTER, Michael. E. *Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985. ISBN 0-7432-6087-2.

Portrét společnosti. *Viamont DSP* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z:

<http://viamontdsp.cz/index.html>

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2008. In: *Český statistický úřad* [online]. 13. 2. 2009 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021309.doc>

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 14. 2. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021414.doc>

Revize, provozování a údržba vleček. *N+N – Konstrukce a dopravní stavby Litoměřice, s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z:

<http://www.nanlitomerice.cz/html/Vlecky.html>

Rozvoj železniční infrastruktury. In: *Ministerstvo dopravy České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:

[http://www.mdcz.cz/cs/Drazni\\_doprava/Rozvoj\\_zeleznicni\\_infrastruktury/Rozvoj+%C5%BEelezni%C4%8Dn%C3%AD+infrastruktury.htm](http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Rozvoj_zeleznicni_infrastruktury/Rozvoj+%C5%BEelezni%C4%8Dn%C3%AD+infrastruktury.htm)

Schválený rozpočet Státního fondu dopravní infrastruktury na rok 2014 a střednědobý výhled na roky 2015 a 2016. In: *Státní fond dopravní infrastruktury* [online]. 19. 12. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.sfdi.cz/rozpocet-sfdi-a-cerpani/rozpocet-sfdi/>

SLOMAN, John a Alison WRIDE. *Economics*. Seventh Edition. England: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-273-71562-7.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Victoria Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-8.

Speciální nabídka balíčků - na veletrh jedním podpisem. In: *Veletrhy Brno* [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: [http://www.bvv.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/3/2864/specialni-nabidka-balicku-na-veletrh-jednim-podpisem.pdf](http://www.bvv.cz/_sys_/FileStorage/download/3/2864/specialni-nabidka-balicku-na-veletrh-jednim-podpisem.pdf)

Spolufinancování projektů z EU. *Správa železniční dopravní cesty* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/modernizace-drahy/spolufinancovani-z-eu.html>

Stavebnictví- časové řady. In: *Český statistický úřad* [online]. 6. 2. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr)

Studenti podle skupiny studijních programů. In: *Ústav pro informace ve vzdělávání* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://dsia.uiv.cz/vystupy/vu\\_vs\\_f2.html](http://dsia.uiv.cz/vystupy/vu_vs_f2.html)

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3., přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002.

TEN-T Projects. Innovation & Networks Executive Agency [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://inea.ec.europa.eu/en/ten-t/ten-t\\_projects/](http://inea.ec.europa.eu/en/ten-t/ten-t_projects/)

VACÍK, Emil a ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.

Výroční zpráva 2012/2013: Edikt a.s.. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2013 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a302757&dokumentId=B+904%2fSL42%40KSCB&partnum=0&variant=1&klic=cv38s3>

Výroční zpráva 2012: N+N – Konstrukce a dopravní stavby Litoměřice, s.r.o. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2013 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a104692&dokumentId=C+1805%2fSL69%40KSUL&partnum=0&variant=1&klic=w2bn4n>

Výroční zpráva o činnosti vysokých škol. In: JOHÁNEK, Jiří. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2. 11. 2010 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/vyrocnizprava-o-cinnosti-vysokychskol-za-rok-2009>

Výroční zpráva společnosti Chládek & Tintěra a.s.: O podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku za účetní období hospodářského roku 2012. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2013 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a102966&dokumentId=B+706%2fSL81%40KSUL&partnum=0&variant=1&klic=99hirw>

Výroční zpráva společnosti Trail Servis a.s. za účetní období od 1. 1. 2011- 31. 3. 2012. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a277247&klic=oj03xg>

Výroční zpráva společnosti Trail Servis a.s. za účetní období od 1. 4. 2012- 31. 3. 2013. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2013 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a277247&klic=oj03xg>

Výroční zpráva společnosti Viamont a.s. za rok 2010. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2011 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a277247&klic=oj03xg> Dopravní politika ČR pro období 2014 - 2020 s výhledem do roku 2050. *Ministerstvo dopravy České republiky* [online]. 15. 1. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc/archiv.html>

Výroční zpráva společnosti Viamont DSP a.s.: za období od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2012. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2013 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a455507&dokumentId=B+1370%2fSL113%40KSUL&partnum=0&variant=1&klic=7lcoin>

Výroční zpráva SŽDC 2007. In: *Správa železniční dopravní cesty* [online]. 2008 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc/archiv.html>

Výroční zpráva SŽDC 2008. In: *Správa železniční dopravní cesty* [online]. 2009 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc/archiv.html>

Výroční zpráva SŽDC 2009. In: *Správa železniční dopravní cesty* [online]. 2010 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc/archiv.html>

Výroční zpráva SŽDC 2010. In: *Správa železniční dopravní cesty* [online]. 2011 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc/archiv.html>

Výroční zpráva SŽDC 2011. In: *Správa železniční dopravní cesty* [online]. 2012 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc/archiv.html>

Výroční zpráva SŽDC 2012. In: *Správa železničních dopravních cest* [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc.html>

WEST, Douglas, FORD, John B. a IBRAHIM, Essam. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2010. 585 s. ISBN 0-19-927398-7.

Základní informace o společnosti. *Severočeské doly a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.sdas.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/zakladni-informace-o-spolecnosti.aspx>

Zákon o drahách. In: *č.266/1994 Sb.* 1994.

Zákon o státním fondu dopravní infrastruktury. In: *č. 104/2000 Sb.* 2000.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Železniční koridory budou hotové v roce 2020. Budějovice napojí obří tunel. In: *Idnes.cz* [online]. Praha: Mafra a.s., 9. 10. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/co-se-bude-modernizovat-na-zeleznici-dvg-/eko-doprava.aspx?c=A131009\\_135249\\_eko-doprava\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/co-se-bude-modernizovat-na-zeleznici-dvg-/eko-doprava.aspx?c=A131009_135249_eko-doprava_neh)

Železniční koridory se dokončí do roku 2020, ale už nyní jsou pomalé Zdroj: <http://ekonomika.idnes.cz/zeleznicni-koridory-se-dokonci-do-roku-2020>. In: *Idnes.cz* [online]. Praha: Mafra a.s., 22. 5. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/zeleznicni-koridory-se-dokonci-do-roku-2020-f1v-/eko-doprava.aspx?c=A130522\\_141959\\_eko-doprava\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/zeleznicni-koridory-se-dokonci-do-roku-2020-f1v-/eko-doprava.aspx?c=A130522_141959_eko-doprava_neh)

Železniční vysokorychlostní tratě. In: *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/cs/Drazni\\_doprava/Rozvoj\\_zeleznicni\\_infrastruktury/%C5%BDeleni%C4%8Dn%C3%AD+vysokorychlostn%C3%AD+trat%C4%9B.htm](http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Rozvoj_zeleznicni_infrastruktury/%C5%BDeleni%C4%8Dn%C3%AD+vysokorychlostn%C3%AD+trat%C4%9B.htm)



## **Abstrakt**

JURAČKOVÁ, V. *Marketingová strategie vybrané firmy*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 79 s., 2014

**Klíčová slova:** marketingová strategie, cíl, situační analýza

Téma této bakalářské práce zní „Marketingová strategie vybrané firmy“. Práce vysvětluje postup tvorby marketingových strategií a význam jeho jednotlivých částí. Vybranou firmou je společnost Trail Servis a.s., podnikající na trhu železničních staveb. Text klade důraz na marketingovou situační analýzu, která je pro vybranou firmu kompletně vypracována. Zvoleným postupem je vypracování PEST analýzy makroekonomického prostředí, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy vnitřního prostředí firmy. Poznatky těchto rozborů shrnuje SWOT analýza, která dále poskytuje informační podklad matici TOWS. Na základě alternativních strategií matice TOWS jsou definovány konkrétní marketingové cíle a v závěru je doporučen návrh strategií, které by tyto cíle měly naplnit.

## **Abstract**

JURAČKOVÁ, V. *Marketing strategy for a specific company*. Bachelor thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Plzeň, 79 p., 2014

**Key words:** marketing strategy, marketing objectives, situation analysis

The topic of this bachelor thesis is “Marketing strategy for a specific company”. The thesis describes the process of making marketing strategies and the purpose of each parts. The selected firm is Trail Servis a.s., operating within the railway constructions market. The core area of this thesis is company’s situation analysis that is examined in detail. In order to make the situation analysis, the PEST analysis of macro environment together with Porter’s five forces analysis and internal analysis are done too. All findings are summarized in SWOT analysis providing data for the TOWS matrix. This tool generates all possible strategic options. Based on that, marketing objectives for Trail Servis are defined and then new marketing strategy is suggested as a result of this thesis.