

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Zhodnocení marketingového mixu vybrané  
dopravní/spediční firmy**

**Evaluation of marketing mix of selected transport  
company/forwarding agency**

Petra Gregorová

Cheb 2012



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Zhodnocení marketingového mixu dopravní/spediční firmy“*

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

V Chebu, dne.....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce, Ing. Lence Králové, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi velmi pomohly při zpracovávání bakalářské práce.

Velké díky patří také jednateři společnosti Lagarde Spedition, panu Martinovi Lagarde, který byl velmi ochotný a poskytl mi veškeré informace potřebné pro tuto práci.

## Obsah

|   |        |
|---|--------|
| Úvod .....  | - 7 -  |
| 1 Teoretická východiska marketingového mixu a situační analýzy..... | - 8 -  |
| 1.1 Produkt.....  | - 9 -  |
| 1.1.1 Hierarchie hodnoty pro zákazníka .....                        | - 10 - |
| 1.1.2 Diferenciace.....   | - 11 - |
| 1.1.3 Výrobní sortiment .....                                       | - 11 - |
| 1.1.4 Životní cyklus .....  | - 13 - |
| 1.2 Cena .....  | - 14 - |
| 1.2.1 Stanovení ceny nového výrobku.....                            | - 15 - |
| 1.2.2 Změny cen .....   | - 17 - |
| 1.3 Distribuce .....  | - 17 - |
| 1.3.1 Výběr distribuční cesty .....                                 | - 18 - |
| 1.4 Komunikace .....  | - 19 - |
| 1.4.1 Zásady komunikace v dopravních službách.....                  | - 19 - |
| 1.4.2 Prvky marketingové komunikace .....                           | - 20 - |
| 1.5 Lidský faktor .....   | - 24 - |
| 1.6 Procesy poskytování dopravních služeb .....                     | - 25 - |
| 1.7 Situační analýza.....   | - 25 - |
| 2 Charakteristika společnosti Lagarde Spedition.....                | - 28 - |
| 3 Marketingový mix společnosti Lagarde Spedition.....               | - 34 - |
| 3.1 Produkt.....  | - 34 - |
| 3.1.1 Diferenciace.....   | - 37 - |
| 3.1.2 Produktový mix .....  | - 38 - |
| 3.1.3 Životní cyklus .....  | - 38 - |
| 3.2 Cena .....  | - 39 - |
| 3.2.1 Platební podmínky .....                                       | - 39 - |
| 3.2.2 Tvorba ceny .....   | - 39 - |
| 3.2.3 Diferenciace.....   | - 40 - |
| 3.3 Distribuce .....  | - 41 - |
| 3.3.1 Umístění .....  | - 41 - |
| 3.3.2 Zprostředkovatelé .....                                       | - 42 - |
| 3.4 Komunikace .....  | - 42 - |
| 3.4.1 Reklama.....  | - 42 - |
| 3.4.2 Podpora prodeje .....   | - 43 - |
| 3.4.3 Osobní prodej .....   | - 43 - |
| 3.4.4 Direct marketing .....  | - 44 - |
| 3.4.5 Public Relations .....  | - 44 - |
| 3.5 Lidský faktor .....   | - 45 - |
| 3.5.1 Zaměstnanci.....  | - 45 - |
| 3.5.2 Zákazníci .....   | - 47 - |
| 3.6 Procesy .....   | - 47 - |
| 4 Analýza konkurence .....  | - 49 - |
| 4.1 Místní konkurence .....   | - 49 - |
| 4.1.1 HS Line s.r.o.....  | - 50 - |
| 4.1.2 Pavel Rejman.....   | - 51 - |
| 4.2 Celostátní konkurenti.....                                      | - 52 - |
| 4.2.1 DV – TRANS s.r.o.....   | - 52 - |

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| 4.2.2 Autodoprava Řehák s.r.o..... | - 53 - |
| 4.3 Mystery shopping .....         | - 54 - |
| 5 Zlepšující opatření.....         | - 57 - |
| Závěr.....                         | - 65 - |
| Seznam tabulek .....               | - 66 - |
| Seznam obrázků .....               | - 67 - |
| Seznam použitých zkratk .....      | - 68 - |
| Bibliografie .....                 | - 69 - |
| Knižní zdroje.....                 | - 69 - |
| Internetové zdroje.....            | - 70 - |
| Periodické zdroje.....             | - 73 - |
| Seznam příloh .....                | - 74 - |

## Úvod

Téma „Marketingový mix ve spediční firmě“ jsem si vybrala proto, že jsem měla možnost ve firmě Lagarde Spedition příležitostně pracovat a nahlížet do jejich interních procesů a vztahů. Zjistila jsem, že tento podnik nemá samostatné marketingové oddělení, jenž by zpracovávalo marketingové strategie. Z tohoto **důvodu** jsem se rozhodla v rámci této společnosti zpracovat dvě důležité části marketingu – marketingový mix a konkurenční analýzu.

Marketingový mix si většinou každý spojí s výrobní firmou a to asi také proto, že ve většině publikací je na takové firmy zaměřen. Spediční firma nabízí specifický druh služby, jehož zpracování v odborných literaturách není časté. Proto předpokládám, že sestavení marketingového mixu v rámci této společnosti bude velmi zajímavé. Marketing a marketingový mix mají totiž také ve službách velký **význam**. Marketing pomáhá rozpoznávat potřeby zákazníků. Prostřednictvím marketingového mixu se upravují vlastnosti produktu tak, aby byly schopné uspokojit zjištěné potřeby klientů.

**Cílem** mé práce bude prostřednictvím teoretických znalostí a informací, jež nastuduji z odborné literatury, vypracovat charakteristiku jednotlivých částí marketingového mixu tak, jak je ve firmě využíván, a na základě mnou provedené konkurenční analýzy navrhnout zlepšující opatření, která jim pomohou si udržet, popř. zlepšit pozici mezi konkurencí na trhu.

Tato bakalářská práce pojednává o jednotlivých částech marketingového mixu a to jak z teoretického, tak z praktického hlediska. Z tohoto důvodu text rozdělují na dvě hlavní části. V první části se zabývám teoretickými východisky, na základě kterých poté zjišťuji a dávám do souvislostí informace z praxe, na které je zaměřena druhá část práce.

# 1 Teoretická východiska marketingového mixu a situační analýzy

Marketingový mix upravuje hlavní složky podnikání ve firmě a díky tomu je firma schopna nabízet takový sortiment, který poptávka vyžaduje. (Němec, 2005) Marketingu ve službách se nevěnuje tolik pozornosti, než kolik by bylo vhodné a kolik se investuje do marketingu ve výrobních odvětvích.

Jako první s myšlenkou marketingového mixu přišel v roce 1949 Neil Borden. (Wikipedia, 2011) Od toho okamžiku se několik let vedly spory o tom, z kolika prvků by se měl marketingový mix služeb skládat. Simon Majar stanovil tři faktory, podle kterých by se měla sama firma rozhodnout, jaké prvky mají být do jejího marketingového mixu zahrnuty. Těmito faktory jsou: podíl na výdajích prvků marketingového mixu, odezva zákazníka a rozdělení odpovědností. (Payne, 1996)

**Úlohou** marketingu ve firmě je pomoci vedení rozpoznat a uvědomit si potřeby zákazníka a podle nich vytvořit produkt, jenž bude tyto potřeby uspokojovat, a tudíž bude velmi snadno prodejný a zároveň bude zabezpečovat cíle společnosti. (Světlík, 2005) V tomto procesu hraje významnou roli marketingový mix, který využívá podnikové zdroje a upravuje hlavní složky produktu tak, aby firma uváděla na trh pouze takové výrobky, po kterých poptávka touží. (Payne, 1996)

Marketingový mix je uznávanou podnikatelskou a všestrannou koncepcí. Jeho prvky pomáhají manažerovi při tvorbě marketingového programu tak, že zajišťují soulad mezi vnitřními možnostmi podniku a proměnlivým vnějším tržním prostředím. (Payne, 1996)

Tato marketingová strategie se skládá v základu z tzv. **4P** (product, price, place, promotion). 4P představují mínění prodejců na marketingové nástroje, které odpovídají tomu, co požadují zákazníci (hodnotu, nízkou cenu, pohodlí a komunikaci) tzv. 4C, kterým by se měli dobří marketingoví pracovníci věnovat více než 4P. (Němec, 2005)

**Tab.č. 1: 4P odpovídající 4C**

| <b>4P</b>             | <b>4C</b>                                   |
|-----------------------|---|
| produkt (product)     | řešení potřeb zákazníka (customer solution) |
| cena (price)          | výdaje zákazníka (customer cost)            |
| distribuce (place)    | dostupnost řešení (convenience)             |
| propagace (promotion) | komunikace (communication)                  |

Zdroj: Kotler, Keller, 2007, s.58



Toto členění marketingového mixu bylo sestaveno Kotlerem v knize Marketing, Management (2007) především pro výrobní firmy, pro firmy poskytující služby se navrhuje členění marketingového mixu na 5-7 částí. Payne ve svém Marketingu služeb (1996) např. uvádí rozdělení na 7P (produkt, cena, propagace, místo, lidé, procesy a služba zákazníkovi). Pro dopravní podniky je pak ideální dělení na 6P (produkt, cena, distribuce, podpora prodeje, personál, poskytování služeb), které ve své práci Marketing v dopravě (2001) uvádí Řezníček a Šaradín. U těchto jednotlivých částí marketingového mixu dopravní firmy je třeba dbát na cílené zaměření. (Řezníček, Šaradín, 2001)

**Obr.č. 1: Marketingový mix dopravních služeb**



Zdroj: Řezníček, Šaradín, 2001, s.79

Každé složce marketingového mixu je přiřazována jiná míra pozornosti, která vyjadřuje důležitost, kterou jí připisujeme. Např. důležitost propagace lze vyjádřit cenovou složkou. (Rogers, 1990) Tyto složky se používají k vytváření positioningu. Pokud chce firma svou pozici na trhu zvrátit, musí přetvořit některé, nebo dokonce všechny díly marketingového mixu. (Světlík, 2005)

## **1.1 Produkt**

Je důležité si uvědomit, že v marketingu služeb si zákazník nekupuje žádný hmotný statek, ale že předmětem směny je **užitek**, jímž se uspokojují potřeby zákazníka. (Horáková, 2005) Veškeré prvky marketingového mixu služeb musí respektovat jejich

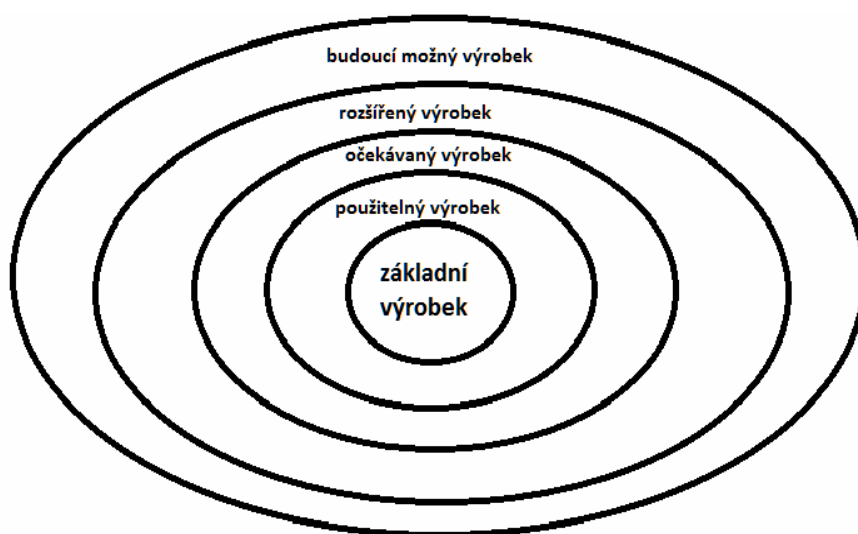
vlastnosti: nehmotnost, okamžitou spotřebu, variabilitu a nedělitelnost. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006)

Young ve své knize Principles of marketing (2008) produkt charakterizuje obecně jako cokoliv, co může být nabízeno na trhu pro zaujetí pozornosti, zisk, užitek nebo spotřebu, která uspokojí potřebu, chtíč, poptávku a očekávání. Řezníček a Šaradín v knize Marketing v dopravě (2001) definici produktu specifikovali pro dopravní podnik, kde se produktem rozumí: „*Možnost přemístění osoby nebo nákladu z výchozího do cílového místa určitým druhem dopravy, určitou technologií, po určité trase a v určitém místě. V dopravně-přepravním procesu může být služba spotřebována jako celek nebo po částech.*“ (Řezníček, Šaradín, 2001, s.80) Aby se uspokojily specifické potřeby zákazníka, je důležité rozšířit produkt tzv. **komponenty**, jako je např. značka, kvalita, záruka, servis, dodací podmínky. (Světlík, 2005) Pomocí těchto komponentů se tedy poskytovatelé služeb snaží ovlivňovat náhled zákazníka na poskytnutou službu, tzn. snaží se smazat rozdíl mezi tím, co zákazník očekává, a tím, co skutečně obdržel. (Truck and Business, 2005)

### 1.1.1 Hierarchie hodnoty pro zákazníka

Hierarchii hodnoty pro zákazníka tvoří 5 úrovní, které jsou zobrazeny na obrázku níže.

Obr.č. 2: Hierarchie hodnoty pro zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Štůsek, Základy marketingu v dopravě, 2002

Základní výrobek tvoří existence služby, která dokáže vyřešit zákaznickou situaci. Jelikož je doprava úzce vázána na infrastrukturu, lze ji také považovat za součást nabízeného produktu. Příkladem základního výrobku je přeprava zboží z Chebu do Plzně a existence silnice na této trase. Použitelný výrobek tvoří v tomto případě nákladní automobil, který je schopen takové zboží převézt, ale samozřejmě také silnice. Očekávaný výrobek tvoří skupina podmínek, které zákazník běžně očekává (např. včasné dodání nepoškozeného zboží). Rozšířený výrobek obsahuje kromě základního také nadstandardní služby, např. sledování pohybu zásilky prostřednictvím internetu. (Štůsek, 2002) Budoucí možný produkt, jeho proměny a zlepšení vytvářejí potenciální výrobek. (Payne, 1996)

### 1.1.2 Diferenciace

Diferenciace služeb není jednoduchá, ale i tak ji lze provést mnoha způsoby. V balíčku základní služby je vše, co zákazník vyžaduje. K tomuto balíčku lze pro náročnější zákazníky připojit druhotné prvky služby (např. filmy a prodej zboží v letadle či autobuse), kterými lze odlišení dosáhnout. (Kotler, Keller, 2007) Odlišení služeb od konkurence lze také dosáhnout výběrem personálu, který službu vykonává, tvorbou procesu a kvalitou. (Křikač, Jakubíková, 1999)

V osobní přepravě je nejdůležitější spolehlivost, časová a místní návaznost spojů, čas přepravy, pozornost a kompetentnost personálu, čistota, doplňkové služby. V **nákladní dopravě** pak rychlost, spolehlivost, přímost, péče o náklad. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Nejvhodnějším způsobem, jak se odlišit od konkurence, je zajistit vysokou **kvalitu** svých služeb. Zárukou kvality je **značka**, jejíž součástí je právně chráněná registrovaná obchodní značka. Značku může tvořit jméno, symbol, číslo, tvar, či kombinace a její název by měl být krátký, zapamatovatelný a vyslovitelný i v cizích jazycích. (Světlík, 2005)

### 1.1.3 Výrobní sortiment

Produktový mix neboli výrobní sortiment je tvořen výrobkovými řadami, které se skládají z jednotlivých položek produktů, jež firma nabízí na trhu. **Šíři** výrobního sortimentu tvoří počet skupin produktů, **hloubku** představuje počet produktů ve výrobní řadě. (Světlík, 2005)

Výrobní sortiment lze protahovat směrem dolů i nahoru, a to zejména z důvodu konkurenčního tlaku a snahy udržet svou pozici na trhu. Dalšími důvody může být snaha získat nové zákazníky na určitém trhu či zatraktivnit stávající sortiment. Firmy se většinou snaží o protažení výrobního sortimentu oběma směry tak, aby zaplnily všechna místa a konkurence již neměla šanci vymyslet něco nového a získat konkurenční výhodu. (Světlík, 2005) Dále je také možné již existující řady vyplňovat dalšími produkty. Díky tomu lze dosáhnout vyššího zisku, uspokojení požadavků obchodníků, ale také využít kapacitu a dostat se na trhu do čela jako vedoucí společnost. (Kotler, Keller, 2007)

Dopravní podniky protahují svůj výrobní sortiment oběma směry kvůli obavám z finanční krize. Z preventivních důvodů často zavádějí i služby jiného než dopravního charakteru. Rozlišují se 4 základní možnosti skladby výrobního sortimentu u dopravní firmy: (Řezníček, Šaradín, 2001)

**Tab.č. 2: Alternativy šířky a hloubky dopravních služeb**

| <b>Hloubka \ Šířka</b> | <b>Malá</b>                                       | <b>Velká</b>                                       |
|------------------------|---|--|
| <b>Malá</b>            | Málo dopravních služeb<br>Málo verzí dopr.služeb  | Mnoho dopravních služeb<br>Málo verzí dopr.služeb  |
| <b>Velká</b>           | Málo dopravních služeb<br>Mnoho verzí dopr.služeb | Mnoho dopravních služeb<br>Mnoho verzí dopr.služeb |

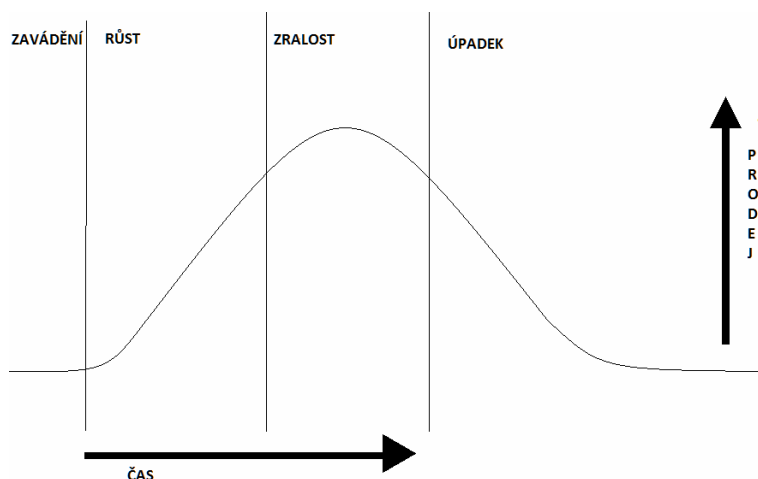
Zdroj: Řezníček, Šaradín, 2001, s.87

Pokud je sortiment dopravního podniku málo hluboký i široký, znamená to, že firma nabízí málo verzí dopravních služeb, ale i samotná nabídka služeb je omezená (nabízí například jen vnitrostátní kamionovou dopravu). Mnoho dopravních služeb a jejich verzí značí velkou hloubku i šířku výrobního sortimentu. V takovém případě dopravní podnik nabízí například mezinárodní i vnitrostátní přepravu, a to jak kamionovou, tak osobní. Přičemž kamionovou i osobní přepravu nabízí v mnoha verzích podle druhu vozidla (u kamionové – cisternová či valníková přeprava, u osobní – přeprava autobusem, vlakem, lodí). U velké hloubky a malé šířky se firma specializuje na méně dopravních služeb, avšak nabízí je zákazníkům v mnoha verzích (osobní přepravu nabízí lodní, vlakovou, autobusovou, leteckou). Velká šířka a malá hloubka je u firem, jenž mají v nabídce mnoho služeb s omezeným množstvím možností.

### 1.1.4 Životní cyklus

Každá služba během svého života prochází několika etapami: zavádění, růst, zralost, pokles. Realizaci služby totiž předchází idea a velké množství investic do jejího vývoje. (Blažková, 2007)

Obr.č. 3: Životní cyklus



Zdroj: Světlík, 2005, s.124

#### Zavádění

Při zavádění služby na trh je důležité investovat do propagace tak, aby se přilákala pozornost zákazníků. Ti musejí být dostatečně přesvědčeni o tom, že propagovaná služba je nejlepší na trhu a vyplatí se ji zakoupit. (Blažková, 2007)

Pokud se firma snaží hned od počátku dosáhnout co největšího zisku, musí stanovit vysokou cenu produktu a také vynaložit vysoké náklady na propagaci. Tato **strategie** se nazývá strategie intenzivního marketingu. Dále je možné použít strategii výběrového proniknutí (vysoká cena a nízké náklady na propagaci), strategii pasivního marketingu (nízká cena, minimální propagace) či strategii širokého pronikání (nízká cena a vysoké náklady na propagaci). (Jakubíková, 2008)

#### Růst

Ve fázi růstu má služba již vybudovanou svou jistou pozici na trhu a také stálé a věrné spotřebitele, jejichž počet neustále narůstá. V této etapě je vhodné se snažit minimalizovat náklady na dodání a zaměřit se pouze na rostoucí trhy, kterých by se dalo využít k získání konkurenční výhody. (Vydrová, 1991)

## **Zralost**

Ve stádiu zralosti začíná tempo růstu služby zpomalovat a postupně klesat, což může způsobit přebytek dopravní kapacity. Proto se dopravci často snaží snižovat ceny a více investovat do reklamy. Pro podpoření prodeje je vhodné využít změny trhu, služby či celého marketingového mixu. (Řezníček, Šaradín, 2001)

## **Pokles**

Produkt se stahuje z trhu a je nahrazován z důvodu technologického pokroku či silné konkurence. (Blažková, 2007) Může se ovšem stát, že stáhnout službu z trhu nebude snadné (např. pravidelná osobní doprava), proto je důležité, aby firma zvážila, zda existují bariéry pro opuštění trhu a zda byla (ne)úspěšnost služby správně zhodnocena. (Řezníček, Šaradín, 2001)

## **1.2 Cena**

Cena je významnou složkou marketingového mixu, která má vliv na zisk firmy a jako jediná část marketingového mixu vytváří **tržby** z prodeje. Narozdíl od ostatních prvků marketingového mixu, které tvoří náklady podniku, ji lze velmi rychle měnit. Při tvorbě či změně ceny je důležité respektovat situaci na trhu i strategii firmy. (Řezníček, Šaradín, 2001) Cena hraje ve službách psychologickou roli mnohem více než u hmotných výrobků. (Boučková, 2003) Proto podle ceny služby zákazník většinou odvozuje kvalitu. (Payne, 1996)

V prostředí dopravních služeb je známo několik **druhů** cen, např.:

*„**Tarif** – zveřejněné podmínky a ceny, za kterých dopravce provádí přepravní výkony;*

***Přepravné** – cena za přepravu zásilky, zahrnuje dovozní a doplňující poplatky;*

***Dovozné** – cena za vypravení, vlastní přepravu a dodání zásilky, stanovená tarifem nebo dohodou;*

***Jízdné** – cena za přepravu osoby stanovená tarifem;*

***Úschovné** – poplatek za uložení věcí v úschovně zavazadel;*

***Provize** – odměna za zprostředkovatelské služby;*

***Fracht** – cena za přepravu nákladů v námořní dopravě;*

***Mýto** – cena za přejezd určité silniční infrastruktury;*

*Přistávací poplatek – cena za použití letiště. “*

(Řezníček, Šaradín, 2001, s.89)

### 1.2.1 Stanovení ceny nového výrobku

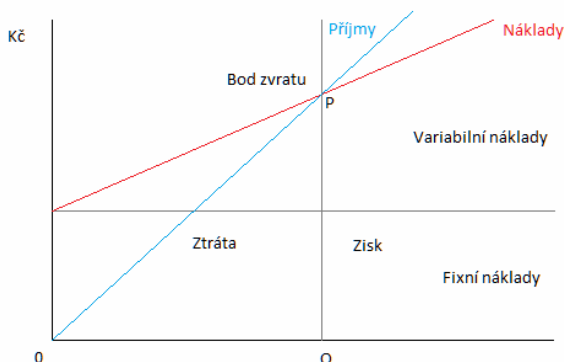
Při stanovení ceny výrobku by měla firma dodržovat určitý postup a brát ohled na své strategie. Nejdříve by si podnik měl ujasnit, na jakých cílových trzích chce působit a jaké umístění pro svůj produkt zvolí. (Blažková, 2007) Na základě definování jednotlivých částí marketingového mixu se odhadne **poptávka**, která vykazuje u různých výrobků odlišnou citlivost na cenu. Největší citlivost na cenu projevují zákazníci u drahých a často nakupovaných produktů, u levných a občasně kupovaných je tomu naopak. Z toho také vyplývá charakter poptávky, která může být pružná či nepružná. Při pružné poptávce se při snížení ceny zvyšuje objem prodeje. Nepružná poptávka bývá při existenci malého počtu konkurentů a náhražek, kdy zákazníci nemění své návyky a zvýšené ceny si nevšímají či ji pokládají za oprávněnou. (Kotler, Keller, 2007)

Poptávka nám určuje nejvyšší možnou cenu, za kterou můžeme výrobek prodat, a proto se snažíme odhadnout její křivku. K tomu je možné využít jednu z mnoha metod. Nejčastější je statistická analýza z předchozích cen, cenové experimenty a výzkumy. (Kotler, Keller, 2007)

Narozdíl od poptávky **náklady** určují nejnižší možnou cenu, za kterou může být výrobek prodán. Abychom mohli zjistit skutečnou ziskovost, musíme použít kalkulaci nákladů podle jednotlivých aktivit a vypočítat fixní i variabilní náklady. (Kotler, Keller, 2007)

Musíme tedy provést analýzu  **bodu zvratu**, která nám určuje stav, kdy se náklady rovnají výnosům tj., kdy firma nedosahuje ani ztráty ani zisku. Tento stav vyjadřuje rovnice:  $\text{Fixní náklady} + \text{variabilní náklady} = \text{cena} \times \text{množství}$  (Blažková, 2007)

**Obr.č. 4: Bod zvratu**



Zdroj: Blažková, 2007, s.116

Bodu zvratu dosahujeme při  $Q$  množství jednotek. Ty vypočteme tak, že od ceny na jednotku produktu odečteme variabilní náklady na jednotku produktu a výsledkem vydělíme celkové fixní náklady. (Blažková, 2007)

Přestože se tento model zdá velmi výhodný, má i své nedostatky. Mezi největší problémy patří to, že předpokládá konstantnost fixních nákladů a variabilních nákladů na jednotku, které v praxi konstantní být nemusejí. Zároveň z tohoto modelu nejsme schopni určit, jaké množství výrobků se ve skutečnosti prodá při námi stanovené ceně. (Blažková, 2007)

V dalším kroku je nutné stanovit **cenové cíle**. Existují dvě základní skupiny cílů, mezi kterými je firma nucena zvolit. Jsou to cíle krátkodobé (rychlé dosažení zisku) a cíle dlouhodobé (tržní podíl, kvalita služeb...) Hlavním cílem bývá zisk. Dalšími mohou být: maximalizace zisku, maximalizace využití trhu, růst objemu prodeje, návratnost investic či stanovení ceny přímo úměrně kvalitě. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Poté, co jsou stanoveny cíle cenové strategie, je nutné zvolit jednu z mnoha **cenových strategií**. Tyto strategie se nazývají: prémiová, penetrační, nízkých cen, diferenční, cenových variant, ocenění výrobní řady, přidané hodnoty, různých cen a přechodných slev. (Blažková, 2007)

Podnik si na závěr zvolí takovou **metodu**, která zohledňuje alespoň jedno ze 3C (průběh poptávky, funkce nákladů, konkurenční ceny). Mezi takové metody patří tvorba cen přirážkou k nákladům, cílovou návratností, vnímané hodnoty, podle hodnoty produktu, podle běžné ceny či aukcí. (Kotler, Keller, 2007)



Po zvolení metody tvorby ceny je dán rozsah, ve kterém se bude pohybovat finální cena. Nesmí se zapomenout, že konečná cena musí navíc zohledňovat reklamu, kvalitu, cenovou strategii, záruku, distributory a dealery. (Kotler, Keller, 2007)

### 1.2.2 Změny cen

Změna ceny může být reakcí na několik podnětů. Mezi ty hlavní patří chování konkurence, nesoulad mezi nabídkou a poptávkou, zvýšení nákladů (v dopravě nejčastěji vede k vyšší ceně) (Řezníček, Šaradín, 2001), nevyužitá výrobní kapacita (vede ke snížení ceny), snížení tržního podílu. (Světlík, 2005) Cenovou diferenciaci využívají zejména malé firmy při uvádění novinek na trh. (Kudera, 2003)

Dopravní firmy provádějí různé cenové diference. **Prostorová** diference se využívá ke stanovení tarifů podle vzdálenosti, oblasti atd. **Věcná** se aplikuje na diferenciaci podle druhu a množství zboží, osob. **Časová** diference rozlišuje různé ceny v různých ročních obdobích. **Osobní** diference poskytuje slevy pro studenty, důchodce. (Řezníček, Šaradín, 2001) Kromě toho se často využívá i rabatu, srážky při platbě a kvantitativní, funkční či sezónní srážky. (McCarthy, Perreault, 1995)

### 1.3 Distribuce

Distribuce řeší problém při rozhodování o tom, komu, kde a kdy prodávat. Na dnešních trzích není vhodné používat pouze přímou cestu distribuce, a proto se využívá prodejních cest. (Světlík, 2005) *Prodejní cesta je souhrn nezávislých institucí nebo osob, jejichž prostřednictvím přechází služba od poskytovatele k zákazníkovi.* (Řezníček, Šaradín, 2001, s.103) *Prodejní cesta funguje jako systém. Umožňuje plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží.* (Světlík, 2005, s.152) Prodejní cesta plní také určité funkce jako např. obchodní, logistickou, podpůrnou, které jsou nezbytné a neopomenutelné. (Světlík, 2005)

U služeb většinou vůbec neexistuje tradiční prodejní cesta, jelikož spotřeba i výroba probíhají v jeden časový okamžik. (Boučková, 2003) Jelikož služby nelze vlastnit, není možný ani převod vlastnictví služby. Vytváření zásob také není reálné, jelikož jsou služby nehmotné a nezničitelné. Dokonce není možné, aby existoval pouze přímý distribuční kanál, protože jsou služby neoddělitelné. (Vašítková, 2008)

Pokud chce firma ušetřit náklady a snížit cenu, může některé ze zásadních úkolů **zprostředkovateli** přenechat, ten si k ceně služby připočte provizi na pokrytí svých

nákladů. Zprostředkovatel může provádět marketingový průzkum, realizovat strategii podpory prodeje, komunikovat se stálými i novými zákazníky. Mezi jeho úkoly může dále patřit harmonizace jednání, fyzická distribuce, platby, hodnocení procesu a přebírání rizik. (Řezníček, Šaradín, 2001)

### 1.3.1 Výběr distribuční cesty

Distribuční cestu bude firma budovat v případě, že žádná jiná distribuční cesta zatím neexistuje nebo v případě změny či úpravy existující distribuční cesty. Lze adaptovat také kanály, které dříve využívaly jiné subjekty. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Pro tvorbu distribučního kanálu je nutné charakterizovat produkt i s jeho nejvýznamnějšími rysy. Podnik posoudí trhy, na kterých se nachází, vybere si trh cílový a provede segmentaci. Poté vyhodnotí distribuční cesty, které požaduje každá vybraná skupina segmentu. (Blažková, 2007) Vybraný segment musí splňovat určité vlastnosti, aby byl vhodný a mělo smysl se jím zabývat. Je důležité, aby byl přístupný bez vynaložení zbytečně mnoha času a peněz. Musí být měřitelný, aby se dal odhadnout objem prodeje. Dále je nutné, aby byl pro podnik podstatný, s trvalým charakterem a značně diferencovaný od ostatních. (Rogers, 1990)

Důležité je zvážit, zda se pro dané odvětví podnikání hodí spíše **přímá či nepřímá distribuce**. (Blažková, 2007) Pro dopravní služby je nejčastěji používána přímá distribuce. (Řezníček, Šaradín, 2001) V případě nepřímé distribuce se pak jedná buď o strategii jedné distribuční cesty, a nebo o multidistribuční strategii. (Blažková, 2007) Ty mohou probíhat pomocí zástupce či zprostředkovatele např. ve formě cestovní kanceláře, dále prostřednictvím obchodního zástupce a zprostředkovatele, čímž v praxi bývá speditér, a nebo také formou poskytování služby na základě licence a smlouvy. (Řezníček, Šaradín, 2001) Distribuční kanály se dají také dělit na komplementární a konkurenční. (Blažková, 2007)

Jak jsem se již v odstavci výše zmínila, zprostředkovatelem bývá **speditér**. Sama spediční či dopravní společnost tedy zajišťuje distribuci hmotného zboží pro ostatní podnikatele (jejich klienty).

Výběr vhodné distribuční cesty závisí na mnoha faktorech. Důležitým činitelem je sortiment, druh služby, její rozsah a cena. Významným ovlivňujícím faktorem jsou pracovníci a jejich profesionalita, a proto by firmy měly dbát na jejich pravidelné

školení. Volba určité distribuční cesty záleží i na finanční situaci a na tom, jak je prováděna strategie podpory prodeje. (Řezníček, Šaradín, 2001)

## **1.4 Komunikace**

Marketingovou komunikaci tvoří prostředky, prostřednictvím nichž firmy informují zákazníky o výrobcích, službách, značkách a díky nimž se zákazníci také dozvídají, jakým způsobem, kdy a kde produkty využívat či pro koho jsou určeny. (Kotler, Keller, 2006)

Každý autor **komunikační mix** rozděluje na různý počet částí. **Světlík** v knize Marketing cesta k trhu (2005) dělí komunikační mix na pět úseků: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej. **Kotler** v publikaci Marketing Management (2006) tento mix rozděluje do šesti hlavních způsobů komunikace: reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations a publicita, direct marketing a osobní prodej. Pro potřeby dopravních podniků stanovil **Řezníček** ve svém díle Marketing v dopravě (2001) pouze čtyři nástroje komunikačního mixu: reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Jelikož je má bakalářská práce zaměřená na dopravní podnik, přikláním se k Řezníčkovu dělení komunikačního mixu, ovšem přidávám si do něj jeden způsob komunikace od Kotlera – direct marketing. Můj vlastní komunikační mix, kterým se budu zabývat také v praktické části práce, se skládá z reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, direct marketingu a public relations.

### **1.4.1 Zásady komunikace v dopravních službách**

Dopravní podniky musejí komunikovat se stávajícími i potenciálními zákazníky, se zprostředkovateli a veřejností, přičemž si všichni navzájem poskytují zpětnou vazbu. Vzdálenost mezi službou a zákazníkem se zmenšuje díky identifikaci nákupního chování zákazníků a jejich informovanosti o místě, času poskytování služeb, ale i o samotných službách, formách prodeje. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Vzhledem k charakteristickým **vlastnostem služeb** – nehmataelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost, je nutné, aby marketéři dopravního podniku dodržovali určité komunikační zásady. Měli by svým zákazníkům podávat **hmatatelné důkazy** (reklamní materiál, občerstvení). Komunikace by měla mít určitou **návaznost** po celou dobu propagace, aby se odlišila od konkurence a působila uceleným dojmem. Podnik by

se měl vyvarovat dávání **slibů**, které nemůže splnit, a měl by se zaměřit na správný výběr svých zaměstnanců, jelikož je důležitý také osobní kontakt a ústní podání. K tomu, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni k podávání výborných výkonů a k profesionálnímu vystupování na veřejnosti, by se měla využívat na ně zacílená reklama. (Řezníček, Šaradín, 2001)

## 1.4.2 Prvky marketingové komunikace

### Reklama

Reklama je placená, neosobní komunikace, která dokáže upoutat pozornost a zaujmout velké množství lidí. Je komunikována prostřednictvím tisku, rádia, televize, Internetu, výloh, billboardů, a tudíž dokáže přenést pouze omezené množství informací. (Světlík, 2005) Využívání reklamy a vynakládání prostředků na ni je považováno v dnešní době již za nutnost. 50% výdajů na reklamu je vloženo do tisku, 33% do televizí a rádií a zbytek do ostatních forem. I přesto se objevují odpůrci reklamy. Tvrdí, že jsou lidé zbytečně přehlcováni obrovským množstvím reklam, které mají spíše psychologický než informativní efekt. To brání soutěži na trhu a přesvědčuje zákazníka o větší rozdílnosti produktů, než jak je tomu ve skutečnosti. (Hofman, Skálová, 2003) Reklama se snaží dostat do povědomí zákazníků danou službu, přesvědčit je, a proto významně ovlivňuje pozici dopravní firmy na trhu. Je jasné, že služby běžně a bez problémů používané stálými zákazníky se nemusejí propagovat, ale služby, které jsou na trhu nové či jsou využívány zřídka, potřebují intenzivní reklamu. Dobré je také dbát na kvalitu poskytovaných služeb, protože spokojený zákazník dělá firmě lepší reklamu než finančně náročné reklamní akce. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Jelikož jsou služby nehmataelné, je často složité zvolit hmatatelný prvek, který by se měl v reklamě zdůraznit. Dopravní firma by proto měla před samotnou realizací reklamy sestavit **reklamní plán**. Reklamní plán by měl obsahovat charakteristiku zákazníků, které chceme oslovovat. V souladu se strategií firmy, umístěním služby a marketingovým mixem jsou stanoveny cíle podnikové reklamy, mezi které může patřit zvýšení poptávky, zlepšení finanční situace, pozitivní image, motivace pracovníků. Tyto cíle mohou mít účinky informativní, přesvědčovací, posilující a připomínající. Podle toho, jaký cíl si vybereme, zvolíme druh sdělení, který musí respektovat i tržní segment, životní cyklus služby a fázi rozhodování, ve které se nachází zákazník. Sdělení se následovně předává zákazníkům prostřednictvím média,

kteří může být součástí osobní či neosobní komunikace. Médium je vybíráno tak, aby nebylo příliš nákladné a bylo možné jím provést požadovaný druh a počet vystavení. Firmy často využívají několik druhů médií najednou. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Nejvýznamnějším reklamním médiem je **televize**. Přestože jsou náklady na produkci reklamy vysoké a také poplatky za její umístění v televizi stoupají, jsou ve srovnání s počtem zákazníků, na které v konečné fázi působí, minimální. V posledních letech však počet televizních diváků klesá a zároveň klesá i počet lidí, kteří reklamám věnují pozornost. (Kotler, Keller, 2007)

Reklama v **tisku** dokáže poskytnout větší množství detailních informací. Na druhou stranu je pasivní s příliš krátkou dobou životnosti. (Kotler, Keller, 2007)

Pro dopravní firmy je velmi vhodná **venkovní reklama**, zejména ve formě potisků a umístění loga na vlastní dopravní prostředky, které bývají zároveň ve firemních barvách.

Výrazným propagačním prvkem jsou také **webové stránky**, které nechybí už téměř u žádných větších dopravních společností a spedic. Na internetových stránkách by měla společnost uvádět kontakty na jednotlivá dispečerská oddělení, reference od spokojených zákazníků, logo své společnosti, certifikáty, popis služeb a distribučních cest, případně také fotogalerii svého vozového parku. Všechny informace by měly být aktuální a dostupné i v několika světových jazycích.

Nejnáročnější částí reklamního plánu je stanovení **finančního rozpočtu**. Ten je určován buď podle možností firmy nebo metodou procenta z příjmu, metodou konkurenční rovnosti či metodou cíl a úkol. (Řezníček, Šaradín, 2001) Na závěr je nutné zhodnotit **efektivnost** reklamy podle toho, jak bylo dosaženo stanovených cílů. (Řezníček, Šaradín, 2001)

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje slouží k tvorbě podnětu, díky kterému dochází ke zvyšování rozsahu a hodnoty prodeje. (Řezníček, Šaradín, 2001) Má stanovenou krátkou časovou působnost a i cíle se v rámci tohoto prvku marketingové komunikace stanovují pro kratší časový interval. (Majaro, 1996) Stejně jako se u reklamy musel provést plán, i u tohoto prvku komunikačního mixu je důležité vše pečlivě zvážit. Je nutné si jasně

stanovit cíle, nástroje, postupy a metody k jejich dosažení a vyhodnotit výsledky. (Řezníček, Šaradín, 2001)

**Cíle** podpory prodeje se mohou velmi lišit. Dopravní podniky ji využívají s cílem upevnit pozici značky, prodloužit životní cyklus služby, zastrašit konkurenci, získat nové zákazníky. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Podpora prodeje využívá různé kupony, prémie, ukázky práce, soutěže, POP nástroje a frekvenční marketing, který odměňuje zákazníky za opakovaný nákup služeb. (Boveé, 1992) Účast na **výstavách a veletrzích** se stala v poslední době nejdůležitější a nejvýraznější částí podpory prodeje dopravních firem. (Řezníček, Šaradín, 2001)

### **Osobní prodej**

Prodej služby je složitější než prodej hmotných výrobků z důvodu nestálosti a nehmotnosti, což zapříčiňuje nejistou kvalitu a spolehlivost pro zákazníka. (Boučková, 2003) Proto je osobní prodej často nejdůležitějším článkem komunikačního mixu. Firmy se snaží získat přízeň zákazníků a navázat s nimi trvalé a přátelské vztahy pomocí osobního kontaktu. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Osobní kontakt má 3 úlohy – prodávat, poskytovat službu a sledovat, s cílem udržet či zvýšit spokojenost zákazníků. Pravidelné a přátelské setkávání upevňuje vztahy a získává zákaznickou loajalitu, díky čemuž lze rozšířit prodej o více služeb. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Pro osobní prodej jsou také velmi důležití zaměstnanci firmy, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky a kteří je mají na základě podmínek poskytování služeb, výhod a ostatních informací přesvědčit k uzavření smlouvy. Proto se v mnoha zahraničních firmách zavedla nová pracovní místa, jako je péče o zákazníka a poradce a manažer klienta. (Řezníček, Šaradín, 2001)

### **Direct marketing**

*Direct marketing je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků.* (Kotler, Keller, 2007, s. 642)

Aby marketéři zajistili úspěšné působení direct marketingu, nakupují databáze obsahující jména a kontakty na specifické skupiny lidí. Svůj produkt tedy mohou

propagovat a nabízet zákazníkům, u nichž je větší pravděpodobnost zájmu a následného nákupu. K oslovení potenciálních zákazníků se využívá direct mail, katalog a e-marketing. (Kotler, Keller, 2007)

### **Public relations**

Vztahy s veřejností se snaží vytvořit pozitivní **image** firmy tím, že budou navazovat přátelské vztahy se všemi v okolí firmy, např. se zákazníky, dodavateli, vládními institucemi, a prezentovat se v tisku. Public relations pomáhají získat pevnou pozici na trhu jak službě, tak značce. Jejich úkolem není pouze vytvořit dobrou image, ale samozřejmě také motivovat zákazníky ke koupi. (Řezníček, Šaradín, 2001)

V rámci budování dobrých vztahů s veřejností firmy také sponzorují události, a to z mnoha důvodů. Spotřebitelé bývají rozděleni do několika kategorií a díky pořádání konkrétní akce je firmy dokáží zaujmout a ztotožnit se s cílovou skupinou. Sponzorováním se zvyšuje trvalé povědomí o firmě a tvoří se pověst, jakou chce firma mít. Zároveň se spotřebitelům i zaměstnancům dostává zážitků, dárků, zábavy a soutěží, za což je pak firma odměněna větším objemem prodeje. Toto všechno jsou výhody **sponzoringu**. Nevýhod je méně, ale o to více problémů mohou způsobit. Průběh události se může vymknout z rukou a jeho výsledek se stane nepředvídatelným. Určitým problémem může být i skupina lidí odmítající komercializaci událostí a zážitků. (Kotler, Keller, 2007)

Velký důraz je kladen na výběr události, která by měla splňovat základní požadavky. Vhodné samozřejmě je, aby byl event určen pro skupinu lidí, na kterou se firma zaměřuje. Tato cílová skupina by měla událost ohodnotit příznivě a vykazovat o ni zájem zejména proto, že je ve svém směru jedinečná. Na akci by se nemělo podílet příliš mnoho sponzorů, aby si každý z nich mohl posílit svou image. (Kotler, Keller, 2007)

Pro potřeby marketingového oddělení se začal intenzivně používat **marketing public relations**, který byl dříve nazýván **publicita**. Marketing public relations dokáže v mnoha směrech předčít reklamu, ovšem obě složky komunikačního mixu musejí být plánovány společně. MPR napomáhá úspěšnému uvedení či znovuuvedení výrobku na trh, při odvrácení pomluv od výrobků. Jeho hlavní význam spočívá v získávání cílových skupin a motivování je k zájmu o produkt. (Kotler, Keller, 2007)

Výsledky lze velmi těžko měřit. Nejčastěji si na to firmy najímají agentury, které jim posílají shrnutí o tom, kolikrát se objevily v médiích. (Kotler, Keller, 2007)

### 1.5 Lidský faktor

Lidský faktor je ve firmě nepostradatelný, a proto je důležité, aby jej firmy zahrnuly do svého marketingového mixu. (Řezníček, Šaradín, 2001) Zejména ve službách je důležité dbát na chování a vystupování zaměstnanců, protože se jedná o jednu z částí poskytované služby, kterou si zákazník platí. (Pavlečka, 2008)

Zaměstnanci plní různé funkce a to od styku se zákazníkem až po tvorbu marketingových činností. Z tohoto důvodu je pro lepší přehlednost V.C. Judd rozdělil do čtyř skupin: kontaktní, obsluhující, koncepční a podpůrní pracovníci. (Řezníček, Šaradín, 2001) Jejich vlivy na zákazníky zobrazuje tato tabulka:

Tab.č. 3: Vliv personálu na zákazníky

| Frekvence styku se zákazníkem            | Přímý vztah k marketingovému mixu | Nepřímý vztah k marketingovému mixu |
|--|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Častý nebo pravidelný styk se zákazníkem | Kontaktní pracovníci              | Obsluhující pracovníci              |
| Výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem  | Koncepční pracovníci              | Podpůrní pracovníci                 |

Zdroj: Řezníček, Šaradín, 2001, s.623

**Kontaktní** pracovníci musejí velmi dobře znát marketingovou strategii, být kvalitně vyškoleni a motivováni tak, aby jejich pravidelný kontakt se zákazníky byl profesionální a vstřícný. Kontaktními pracovníky jsou např. pracovníci informačních center, prodejci, obchodní zástupci, operátoři dopravy. (Řezníček, Šaradín, 2001)

**Obsluhující** pracovníky je nutné pravidelně sledovat a dobře vyškolit. Musejí také disponovat velmi dobrými komunikačními schopnostmi a dovednostmi, jelikož se velmi často dostávají do styku se zákazníky. Obsluhujícím pracovníkem je např. řidič autobusu či posádka letadla. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Přestože **koncepční** pracovníci přicházejí do styku se zákazníky velmi zřídka, musejí být schopni vnímat jejich přání. Tito pracovníci tvoří prvky marketingového mixu a zavádějí do praxe podnikovou strategii. (Řezníček, Šaradín, 2001)



**Podpůrní** pracovníci provozují pouze aktivity podporující hlavní funkce firmy. Mezi tyto podpůrné pracovníky mohou patřit logističtí, techničtí či personální zaměstnanci. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Tyto role se v praxi mohou prolínat. Například taxikář plní roli jak kontaktního, tak obsluhujícího pracovníka. (Řezníček, Šaradín, 2001)

## **1.6 Procesy poskytování dopravních služeb**

*Procesy obecně zahrnují postupy, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována. Patří sem i rozhodnutí o účasti zákazníka a pravomocích zaměstnance.* (Řezníček, Šaradín, 2001, s.118) Celý proces je založen na vzájemné koordinaci pracovních činností zaměstnanců a pohybu dopravních prostředků, také na složení tržního segmentu a jeho požadavcích a místě nabízení služby. Pokud k vzájemné koordinaci nedojde, proces nebude splňovat očekávání zákazníků, a tak budou nespokojení. Pokud bude celý proces správně sladěn, získá firma výhodu na trhu oproti ostatním konkurenčním firmám. Ke konkurenční výhodě může také přispět standardizace služeb, díky níž se zmenší nebezpečí proměnlivosti služeb. Standardizace služeb se většinou provádí pomocí organizace, která zahrnuje vypracovaný plán procesu poskytování služeb. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Mezi **dílečnými procesy** poskytování dopravní služby patří objednávka a smlouva o zajištění poskytování dopravní služby; přijetí, naložení, přeprava, předání a vyložení nákladu; následné vyúčtování a případně také reklamační řízení. Těmito procesy jsou uspokojovány požadavky zákazníků, které se však nemusejí shodovat s možnostmi poskytovatele. Firmy se snaží co nejvíce přiblížit své možnosti požadavkům, jsou zde však faktory, které je mohou omezovat, jako např. technologie, zaměstnanci, informační systém, marketingové zprostředkovatelé a subdodavatelé, stav silnic, hustota dopravy, vybavení, počet vozidel, jejich stáří a stav. (Řezníček, Šaradín, 2001)

## **1.7 Situační analýza**

Součástí plánovacího procesu je situační analýza, která zkoumá situaci firmy ve vnějším i vnitřním prostředí, jak uvádí Světlík v publikaci Marketing cesta k trhu (2005). Jakubíková ve své knize Strategický marketing (2008) navíc vnější prostředí dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Podle ní je smyslem situační analýzy nalezení

rovnováhy mezi externími příležitostmi a interními možnostmi podniku tak, aby mohly být navrženy nové strategie. (Jakubíková, 2008)

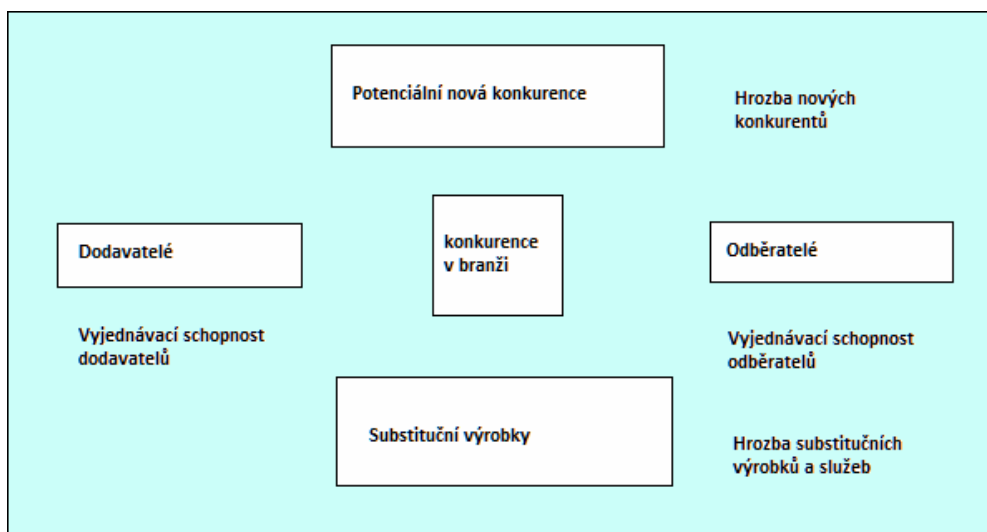
Situační analýzu lze rozdělit do **5C** – company (podnik), collaborators (spolupracovníci), customers (zákazníci), competitors (konkurenti) a climate/context (makroekonomické faktory). (Jakubíková, 2008) Já se zde v teorii, ale později také v praktické části, zaměřím pouze na jedno z těchto pěti C a to na competitors – provedu tedy analýzu konkurence.

Na prostředí firmy musíme nahlížet jako na rozsáhlý celek. Jednou z metod, jak toto prostředí zhodnotit je PEST analýza, která se zakládá na popisu faktorů vnějšího prostředí a pozoruje změny těchto skutečností v čase. (Světlík, 2005) V publikaci Jakubíkové Strategický marketing (2008) analyzuje metoda PEST **makroprostředí**, jež zahrnuje okolnosti a vlivy, které firma nemá téměř šanci ovlivnit. Jedná se o politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. (Jakubíková, 2008)

**Mikroprostředí** narozdíl od makroprostředí již obsahuje okolnosti a vlivy, které firma svou činností ovlivnit může. V rámci tohoto prostředí se analyzuje samotné odvětví, do kterého se zařazují partneři, zákazníci, konkurence a veřejnost. (Jakubíková, 2008)

Analýza **mikrookolí** má za úkol specifikovat základní faktory, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Konkurenční faktory, které mají na chování podniku vliv, nejlépe vystihuje **Porterův model pěti sil**. Jedná se o hrozbu nových vstupů do odvětví, substituty, vyjednávací schopnost odběratelů a dodavatelů a soupeření mezi stávajícími firmami v odvětví. Společnost se snaží tyto faktory vyhodnotit a zjistit, jaký mají skutečný vliv a jak se proti nim mohou bránit. (Jakubíková, 2008)

**Obr.č. 5: Porterův model pěti sil**



Zdroj: Jakubíková, 2008, s.85

Velmi důležitým faktorem je konkurence, která výrazně ovlivňuje marketingové aktivity a možnosti firmy. Společnosti se tedy snaží zjistit konkrétní současnou i potenciální konkurenci v odvětví, její sílu, cíle, strategie a silné či slabé stránky. (Jakubíková, 2008)

Typologie konkurence se provádí zejména podle hlediska: teritoriálního, nahraditelnosti produktu, počtu výrobců a stupně diferenciacce produkce a stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí. (Jakubíková, 2008, s.86)

Analýza konkurence musí probíhat podle předem připravených kritérií. Těmi mohou být finanční zdroje, strategické cíle, výše zisku, tržní podíl a pozice, zákazníci, povědomí, kvalita managementu atd. (Jakubíková, 2008) Já ve své praktické části jako kritéria pro porovnání jednotlivých konkurenčních firem v odvětví volím části marketingového mixu a kvalitu pracovníků, kterou ověřím využitím mystery shoppingu.

**Vnitřní** prostředí každého podniku tvoří materiálové, finanční a lidské zdroje firmy, které vedení společnosti přímo řídí a ovlivňuje. (Jakubíková, 2008)

Všechny tři prostředí zároveň lze analyzovat prostřednictvím **SWOT** analýzy, která se skládá ze dvou základních analýz. Analýza OT je analýzou příležitostí a hrozeb a tedy mikro a makroprostředí. Analýza SW je analýzou vnitřních možností podniku, jeho silných a slabých stránek.

## 2 Charakteristika společnosti Lagarde Spedition

Lagarde Spedition spol. s r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 24.února 1998 a vznikla za účelem zajištění logistických potřeb pro významného strategického zahraničního partnera. Navázala tak na předchozí soukromou firmu podnikající v oblasti vnitrostátní a mezinárodní silniční nákladní dopravy. (lagardesped.cz, O firmě, 2005) Společnost má pouze jednoho jednatele (Martin Lagarde) a jednoho prokuristu (Oldřich Grill), oba jsou zároveň společníky, jejichž vklady jsou již splaceny. Celkový základní kapitál společnosti je 2.197.000 Kč. (Obchodní rejstřík a sbírka listin, Lagarde Spedition spol. s r.o., 2012)

Z hlediska poskytování dopravních služeb se jedná o **zasilatele i dopravce**. V současnosti společnost poskytuje přepravu různými nákladními automobily (cisterny, sklápěcí vozy, valníky), které splňují evropské ekologické a bezpečnostní normy. Kromě přepravy společnost nabízí také expedici, logistiku, skladování a poradenství. Při poskytování přepravy společnost odpovídá za škody vzniklé ztrátou, zničením či poškozením v průběhu dopravy. V rámci expedice využívají paušální platby pro konečné zákazníky, a proto i zde odpovídají za škody stejně jako dopravce.

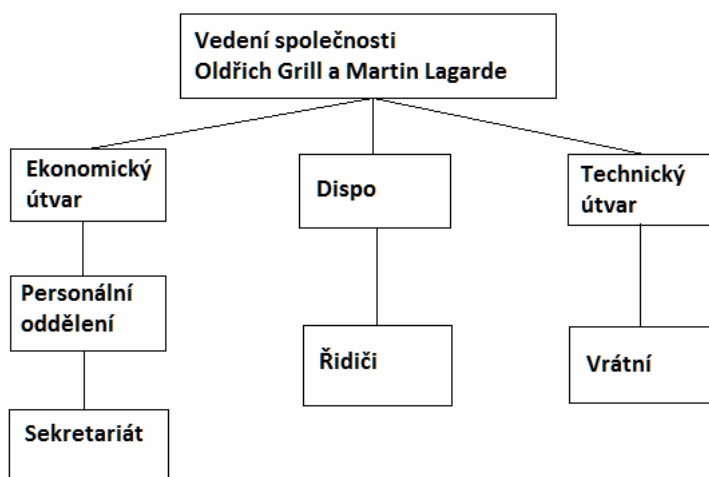
Podnik je rozdělen do tří dispečerských pracovišť, na kterých dohromady pracuje kolem 135 pracovníků. (lagardesped.cz, O firmě, 2005)

Společnost Lagarde Spedition je velmi úspěšná na trhu a to především díky své orientaci na zákazníka, kterému jsou přizpůsobovány veškeré firemní procesy a jehož specifickým požadavkům je za jakýchkoliv okolností vyhověno. Aby si společnost své zákazníky udržela a zároveň získávala nové, využívá systémový přístup k řízení, moderní technologie a pravidelně školí a zvyšuje kvalifikaci svých zaměstnanců. Za velkou konkurenční výhodu považují angažovanost firmy v ochraně životního prostředí, v sociální odpovědnosti a také certifikaci dle norem ISO 9001:2008 společností Moody International Certification. (lagardesped.cz, O firmě, 2005) Společnost je také členem České logistické asociace (viz. Příloha B).

Pro udržení kvality poskytovaných služeb na stávající úrovni si společnost vytyčila několik **cílových bodů**, mezi které patří tvorba partnerských vztahů s dodavateli, zaměření se na kvalifikační růst každého jednotlivého zaměstnance a také schopnost přizpůsobit se co nejrychleji požadavkům trhu. (lagardesped.cz, O firmě, 2005)

**Organizační struktura** společnosti je liniová. V čele společnosti stojí jednatel Martin Lagarde a prokurista Oldřich Grill, pod nimi se nacházejí vedoucí jednotlivých oddělení (cisteren, sklápěček, valníků, technické oddělení), kteří mají na starosti ostatní podřízené. Existují zde i další oddělení (účetní, analytické a mzdové), která nemají vlastního vedoucího a zodpovídají se přímo vedení. Vedení společnosti je k dispozici sekretariát, který zastávají celkem dvě asistentky. Vedení společnosti svou organizační strukturu charakterizuje následujícím obrázkem:

**Obr.č. 6: Organizační struktura společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Příloha k účetní závěrce za rok 2009

Činnost společnosti Lagarde Spedition samozřejmě ovlivňuje vnitřní i vnější prostředí, jejichž faktory se pokusím shrnout v rámci PEST a SWOT analýzy.

V **politickém** prostředí Lagarde Spedition ovlivňuje Zákoník práce; Obchodní zákoník a jeho druhá část o obchodních společnostech a družstvech, Hlava I: Obchodní společnosti, Díl IV: Společnost s ručením omezeným; v Občanském zákoníku Osmá část, Závazkové právo, Hlava II.: Kupní a směnná smlouva, Oddíl první: Obecná ustanovení o kupní smlouvě; Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě vyhlášená vyhláškou č. 11/1975 Sb. a právní normy Evropské unie. Činnost dopravní společnosti upravuje také Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (tzv. AETR) a předpisy jednotlivých zemí, na jejichž území vjíždí. U těch je důležité dbát na výši mýtného a ustanovení, která upravují dny

a hodiny provozu nákladních vozidel na jejich území atd. Důležité jsou také sociální a zdravotní odvody na pojištění zaměstnanců a DPH.

**Sociální** prostředí společnost ovlivňuje především při obchodním jednání se zahraničními zákazníky, kdy se musí dbát na jejich kulturní zvyklosti, tradice a hodnoty.

**Ekonomické** prostředí ovlivňuje především kurs Eura, cena nafty, náklady na provoz a opravu automobilů. Hrozbou v této oblasti je ekonomická krize, která již společnost ovlivnila a kvůli které měla v roce 2009 účetní ztrátu ve výši 428.000 Kč.

V **technologickém** prostředí se společnost snaží neustále modernizovat svůj vozový park podle nejnovějších trendů v automobilovém průmyslu. Díky tomu jsou jejich auta tzv. superzelená a superbezpečná, která splňují všechny požadavky Evropské unie. Dále je také důležité sledovat trh informačních technologií a jejich nabídku programů a možností vhodných pro dopravní společnost, jako je například využití internetu pro online sledování zásilky na cestě atd.

Vnitřní i vnější prostředí zhodnotím v následující tabulce prostřednictvím silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a ohrožení, které na ni působí.

**Tab.č. 4: SWOT analýza**

| <b>Silné stránky</b>                                | <b>Slabé stránky</b>                           |
|---|--|
| Dlouhodobé působení na trhu                         | Reklama  |
| Znalost trhu  | Vysoké náklady na provoz                       |
| Široký sortiment služeb                             | Nevyužívání všech dostupných technologií       |
| Kvalita služeb                                      | Nepořádání akcí pro zaměstnance                |
| Certifikáty pro přepravu krmiv a nebezpečných látek | Vyřizování přeprav pouze v rámci Evropské unie |
| Dlouhodobá spolupráce se zákazníky                  |  |
| Profesionalita zaměstnanců                          |  |
| Jazyková vybavenost personálu                       |  |
| Pořádání akcí pro klienty a veřejnost               |  |
| Strategická poloha                                  |  |
| <b>Příležitosti</b>                                 | <b>Ohrožení</b>                                |
| Rozšíření nabídky služeb                            | Konkurence                                     |
| Stavba Jihovýchodního obchvatu Chebu                | Změna legislativy                              |
| Nové technologie                                    | Finanční a ekonomická krize                    |
| Rozšíření působnosti mimo EU                        | Pokles poptávek                                |
| Kurs Eura   | Růst ceny ropy                                 |

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** jsem zařadila nejvýraznější vlastnosti, které společnost podle mě má a díky kterým je tak úspěšná. Jako obchodní společnost (spol. s r.o.) působí na trhu od roku 1998, předtím však majitel společnosti podnikal v témže oboru jako firma se statutem fyzické osoby. Na trhu tedy funguje již více než 14 let. Díky tomuto dlouhodobému působení zná společnost trh, na němž působí. Snaží se neustále kontrolovat toto prostředí, zejména výskyt nových potenciálních klientů a konkurence.

Širokému sortimentu společnosti se více věnuji v podkapitole 3.1.2 Produktový mix, kde odůvodňuji velkou hloubku i šířku sortimentu. Šířku nabídky považuji za silnou stránku společnosti, jelikož je díky ní na trhu výjimečná a má široký záběr zákazníků z různých odvětví.

Kvalita poskytovaných služeb je velmi důležitá a společnost Lagarde Spedition ji zaručuje certifikátem ISO 9001:2008. Tento faktor dle mého názoru hraje významnou roli při výběru přepravní společnosti.

Certifikáty pro přepravu krmiv a nebezpečných látek (viz. Příloha D) dělají ze společnosti Lagarde Spedition profesionálního přepravce. Klientovi tyto certifikáty poskytují jistotu, že budou při přepravě dodrženy veškeré podmínky, které náklad vyžaduje.

Zákazníky, se kterými Lagarde Spedition dlouhodobě spolupracuje, jsou velké a známé firmy (Knauf, Unipetrol, Cemex). Z těchto spoluprací plynou kladné reference, které můžou potenciálního klienta přesvědčit k výběru zrovna tohoto přepravce. Dlouhodobá spolupráce těchto společností s Lagarde Spedition znamená, že jsou s jejich poskytovanými přepravními službami maximálně spokojeni. Tito klienti dávají Lagarde Spedition také určitou jistotu častých zakázek.

Profesionalita zaměstnanců a také jazyková vybavenost personálu jsou při poskytování služeb velmi důležité, jelikož klient přijde nejdříve do styku právě s nimi. Podle toho, jaký bude mít ze setkání pocit, se posléze rozhodne, zda služeb využít.

Jako jedna z mála přepravních společností Lagarde Spedition dbá na velmi dobré vztahy nejen s klienty, ale také s veřejností. Proto jsem mezi silné stránky zařadila pořádání akcí pro klienty a veřejnost, kterým se blíže věnuji v kapitole 3.4.5 Public relations.

Poloha centrály je dle mého názoru strategicky umístěna z důvodu krátké vzdálenosti k hranicím s Německem, kam směřuje velké množství zakázek.

**Slabou stránkou** společnosti je určitě reklama, kterou příliš nevyužívá. Blíže ji popisuji v kapitole 3.4.1 Reklama a věnovat se jí budu také ve zlepšujících opatření, kde společnosti navrhuji možnosti využití reklamy tak, aby se z této slabé stránky mohla do budoucna stát stránka silná.

Slabou stránkou jsou také velké náklady na provoz, které vyplývají z vysoké kvality služeb Lagarde Spedition. Společnost však neustále tyto náklady sleduje a snaží se je minimalizovat.

Společnost bohužel nevyužívá všech dostupných informačních technologií na trhu, jako je například rozhraní EDI, kterému se budu věnovat více ve zlepšujících opatřeních.



Přestože Lagarde Spedition pořádá akce pro své klienty i pro veřejnost, nepořádá žádné speciálně pro své zaměstnance. Z tohoto důvodu se tuto slabou stránku pokusím také odstranit v rámci zlepšujících opatření.

Za slabou stránku také považuji to, že Lagarde Spedition neuskutečňuje dopravu mimo státy Evropské unie, protože tím přichází o určitou skupinu zákazníků.

**Příležitostí** pro získání více klientů by mohlo být rozšíření nabídky o dopravu pro menší objemy zboží a rozšíření svých distribučních cest i mimo Evropskou unii.

Pro úsporu nákladů je příležitostí plánovaná stavba Jihovýchodního obchvatu města Cheb, díky které by se Lagarde Spedition zkrátily dojezdové vzdálenosti zejména do německého Bavorska.

Nové technologie jak v informačních technologiích, tak v automobilovém průmyslu by měly pro Lagarde Spedition mnohé přínosy, díky kterým by minimalizovaly chybovost a náklady.

Jelikož velkou část přeprav Lagarde Spedition uskutečňuje v zemích, kde je již měnou Euro, bylo by pro ně výhodné, pokud by Česká koruna začala oproti Euru posilovat. S nižším kurzem Eura by bylo pro společnost levnější mýtné na silnicích a také by se jim snížily náklady za stravné pro řidiče v těchto zemích.

**Ohrožení** vidím zejména v konkurenci, jelikož je na trhu mnoho autodopravců a stále přibývají další. Blíže se konkurencí budu zabývat v kapitole 4 Analýza konkurence.

Změna legislativy by mohla Lagarde Spedition také ohrozit, zejména pokud by se zpřísnila nařízení týkající se hmotností přepravovaného zboží, povinných přestávek pro řidiče, provozu nákladních vozidel o víkendů atd.

Finanční a ekonomická krize je určitě obávanou situací pro všechny podnikatele, jelikož při ní dochází ke snížení počtu zakázek a zároveň zvýšení nákladů (zdražují pohonné hmoty atd.).

Pokles poptávek může být způsoben finanční a ekonomickou krizí, ale také dalšími faktory, kterými může být například vstup nového silného konkurenta na trh.

Růst ceny nafty je v dnešní době aktuální hrozbou, která všem dopravním společnostem výrazně zvyšuje náklady a tím pádem také ceny.

## 3 Marketingový mix společnosti Lagarde Spedition

### 3.1 Produkt

Jako předmět podnikání má společnost v obchodním rejstříku uvedenou koupi zboží za účelem dalšího prodeje a prodej v režimu živnosti volné, mezistátní zasilatelství, silniční motorovou dopravu nákladní a celní deklaraci. (Obchodní rejstřík a sbírka listin, Lagarde Spedition spol. s r.o., 2012)

Jádrem podnikání je **doprava** zboží, která se uskutečňuje v několika verzích – valníková, cisternová, sklápěčková.

Valníkovou přepravu lze využít jak pro vnitrostátní, tak pro mezinárodní dopravu. Je určena pro manipulaci a skladování paletovaného zboží, nejvíce může obsáhnout 34 europalet. (lagardespded.cz, valníková přeprava, 2005)

Sklápěčková přeprava je taktéž vhodná pro vnitrostátní i mezinárodní dopravu. Předmětem transportu jsou v tomto případě volně ložené sypké substráty, s nejvyšší hmotností 34 tun a objemem do 92 m<sup>3</sup>. Přepravu zajišťují sklápěcí soupravy, sklápěcí návěsy a návěsy s posuvnou podlahou. (lagardespded.cz, sklápěčková přeprava, 2005)

Prostřednictvím cisternových vozidel jsou přepravovány sypké substráty do hmotnosti 34 tun a objemu do 60 m<sup>3</sup>. Ložná plocha cisteren je konstruována tak, aby zajistila největší možnou čistotu přepravovaných materiálů. (lagardespded.cz, cisternová přeprava, 2005)

Součástí tohoto produktu jsou také **přepravní podmínky**. Přepravní podmínky jsou běžně uváděny ve smlouvě, na které se shodnou obě strany (prodejce i kupující). Pro případ, že některé záležitosti ve smlouvě nejsou stanoveny, vypracovala společnost dokument s názvem Všeobecné přepravní podmínky, který je volně přístupný na internetu a jehož ustanovení jsou závazná pro obě strany v případě, že takové předpisy ve smlouvě chybí. Pro smlouvu i Všeobecné přepravní podmínky je závazné české právo, zejména pak Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě stanovená Vyhláškou č. 11/1975 Sb.

K uzavření přepravní smlouvy může dojít buď klasickým způsobem, nebo může k smluvnímu ujednání dojít akceptací nabídky příkazcem či akceptací objednávky

dopracem, ovšem obě strany musejí bezvýhradně přijmou podmínky v takové nabídce či objednávce uvedené. Smlouva musí mít tyto základní náležitosti:

- „Číslo objednávky.
- *Označení příkazce i dopravce uvedením jejich obchodního jména, identifikačního čísla, sídla, případně údaje o zápisu do obchodního rejstříku.*
- *Označení osoby, která objednávku za příslušnou smluvní stranu činí.*
- *Označení zásilky, jež má být přepravována, a to zejména uvedením jejího druhu, množství v příslušných jednotkách, celkové váhy, případně též dalších specifických vlastností, o kterých by měl dopravce vědět, zejména pak upozornění na nebezpečnost nebo zvláštní povahu zásilky, vyžadující zvláštní zacházení nebo zvláštní způsob přepravy.*
- *Přesné určení místa nakládky a místa vykládky.*
- *Určení termínu nakládky s přesným uvedením hodiny, dne, měsíce a roku, kdy má být zásilka dopravcem nejpozději naložena v místě nakládky.*
- *Určení termínu vykládky s přesným uvedením hodiny, dne, měsíce a roku, kdy má být zásilka dopravcem nejpozději vyložena v místě vykládky.*
- *Určení odesílatele.*
- *Určení příjemce oprávněného zásilku převzít v místě vykládky.*
- *Navrhovanou výši přepravného, není-li přepravné určováno dle dohody Smluvních stran jinak.*
- *Datum vystavení objednávky, podpis odpovědné osoby s označením razítka smluvní strany, jež objednávku činí.“*

*(Všeobecné přepravní podmínky, interní dokument společnosti)*

Dále Všeobecné přepravní podmínky upravují práva a povinnosti příkazce i dopravce, přepravné, ochranu důvěrných informací a **odpovědnost za škodu**, ze které vyplývá, že dopravce odpovídá za škodu způsobenou ztrátou, zničením či poškozením zásilky po celou dobu od jejího převzetí až po její vydání příjemci.

Dalšími významnými službami, které společnost poskytuje je logistika a spedice. **Logistika** spočívá v organizování, plánování, řízení toku zboží, výroby a distribuci tak,

aby byly naplněny požadavky trhu s nízkým vynaložením nákladů a kapitálových výdajů. (Logistika, 2012)

**Spedice** se zakládá na vyhledání vhodného, zejména menšího dopravce, který provede přepravu jako subdodavatel na objednávku společnosti Lagarde Spedition. V určitých případech si firma najímá i větší firmy, u kterých však dbá na přísné splňování standardů, které Lagarde Spedition garantuje; jedná se například o typ vozidla, kvalitu řidičů, pojištění vozidla i nakládky atd. V tomto procesu jsou všichni řidiči řízeni dispečery společnosti Lagarde Spedition. Dochází zde k synergickému efektu, kdy společnost Lagarde Spedition nabízí najatým autodopravcům pracovní příležitost a levnější pohonné hmoty (autodopravci u nich mají možnost natankovat levněji, jelikož je Lagarde Spedition velkoodběratelem nafty) a za tyto služby si samozřejmě účtují provizi (zákazníkovi se tedy účtuje vyšší cena, než kolik skutečně doprava stojí a kolik se zaplatí najatému autodopravci).

Pro spedici jsou ve firmě vytvořena tři speciální oddělení, která mají na starost najímat si externí dopravce, vypracovávat jejich portfolio, shánět klientelu a dohadovat obchod. Jejich jediný zisk tedy plyne z provize.

Přeprava prostřednictvím pronajatých nákladních automobilů se využívá zejména do Francie, kam Lagarde Spedition z jistých důvodů neradi posílají své vlastní automobily.

Svou nabídku služeb firma dále rozšiřuje o skladování, poradenskou činnost a nákup a prodej zboží.

Zboží společnost skladuje přímo v místě centrály ve svých vlastních skladech a dále si pronajímá sklady u Agroslužeb a u Sokolovských strojíren. Doba **skladování** se odvíjí od potřeb zákazníka a po celé toto období společnost odpovídá za případně vzniklé škody. Skladování je však spojováno pouze s dopravní službou, tzn. že společnost uskladní jen ty zásilky, u kterých má zajištěno, že je do skladu dopraví i ze skladu odvezou právě oni. Skladování je spojeno i s manipulací, využívají vysokozdvizné vozíky i speciální balicí stroje. Prostřednictvím těchto balicích strojů se stávají součástí výrobního procesu. Jako příklad mohu uvést prodejce písku, který ho prodává pouze volně ložený, ovšem odběratel ho chce obdržet v pytlích, tzv. bigbagách. Společnost Lagarde Spedition tedy nabere u prodejce písek do cisterny, převeze ho k sobě do skladu a zde ho prostřednictvím speciálních strojů za poplatek uloží do bigbagů, se kterými pak jiný nákladní automobil pokračuje k odběrateli.

V rámci **poradenské činnosti** poskytuje společnost konzultace přímo na pobočce, kde je možné prodiskutovat možnosti dopravy s vedoucím oddělení či přímo s jednatelem a prokuristou a navrhnout varianty řešení. V případě velké zakázky, u kterých se neřeší pouze převoz, ale také skladování, kombinovaná doprava atd., sestaví vedení tým složený ze šéfa oddělení, statutárního orgánu a dalších zaměstnanců a ti posléze připravují a vytváří logistickou studii.

**Nákup a prodej zboží** tvoří nejmenší segment činnosti, ke kterému dochází nejčastěji v případě, kdy prodejce dále nechce mít se zásilkou starosti nebo kdy odběratel nechce spolupracovat se dvěma partnery (s prodejcem a dopravcem). V takovém případě společnost Lagarde Spedition na dočasnou dobu odkoupí od prodejce zásilku, přepraví ji k odběrateli a tomu ji prodá. Kromě tohoto využívá společnost Lagarde Spedition také příležitostí na trhu, ke kterým se dostává zejména díky znalosti trhu a dobrým kontaktům. Nakupuje zboží za velmi nízké ceny a dále ho prodává ostatním obchodníkům s marží.

### 3.1.1 Diferenciace

Od konkurence se společnost odlišuje zejména kvalitou svých služeb, rychlostí, péčí o náklad a spolehlivostí. Vysoké péče o náklad je dosahováno díky speciálně upraveným dopravním prostředkům a také kvalifikovanému a profesionálnímu personálu.

Jakost služeb zaručuje **certifikát** norem ISO 9001:2008 (viz. Příloha C), který by měl upevňovat důvěru v poskytované služby mezi obchodními partnery či při účasti na obchodních řízeních. Jako jedna z mála společností obdržela firma Lagarde Spedition certifikát GMP+ FSA pro bezpečnou silniční přepravu krmiv od Moody International (viz. Příloha E).

Lagarde Spedition se od ostatních liší svým přístupem k **životnímu prostředí** a sociální odpovědností. Na oba tyto faktory je v současnosti kladen velký důraz, a proto si myslím, že jsou jedním z dalších výrazných vlastností společnosti, kterými se mnoho ostatních menších spedic nezabývá. V roce 2010 obdržela firma dokonce certifikát od Střediska pro efektivní využívání energie o.p.s. a zařadila se tak mezi Dopravní společnosti třídy A (viz. Příloha A).

Jelikož na trhu působí mnoho dopravních podniků, je pro každého obchodníka výhodou, pokud jeho služby nesou právně chráněnou obchodní **značku**. U společnosti Lagarde Spedition se jedná o název „Lagarde“, což je zároveň příjmení majitele této společnosti. Tato značka je registrovaná u Úřadu průmyslového vlastnictví České republiky a je platná po celé Evropské Unii. Díky tomuto názvu, který je uveden na všech firemních kamionech a jímž jsou označena i dispečerská místa včetně centrály, je firma velmi výrazná na trhu. V případě, že by kdokoliv potřeboval spedici, určitě si tuto značku vybaví a obrátí se na společnost Lagarde Spedition.

### 3.1.2 Produktový mix

Pokud bych měla sortiment společnosti zhodnotit z hlediska produktového mixu podle Tab.č.2. uvedené v teoretické části práce, zařadila bych ho do pravého dolního rohu. **Šířka** sortimentu je dle mého názoru velká, jelikož společnost nabízí mnoho dopravních služeb – jedná se o nákladní dopravu, spedici a logistiku. **Hloubku** považuji taktéž za velkou z důvodu několika verzí dopravních služeb – doprava se uskutečňuje jak v rámci republiky, tak i mezinárodně a navíc se rozlišuje podle druhu použitého dopravního prostředku na valníkovou, cisternovou a sklápěčkovou. Jedná se pouze o silniční dopravu.

Zejména z preventivních důvodů společnost navíc do sortimentu zařadila také nákup a prodej zboží. Ostatní služby jiného než dopravního charakteru (skladování, poradenská činnost) byly do sortimentu zařazeny jako doplňkové služby, které jsou však stále úzce spjaty s dopravou.

### 3.1.3 Životní cyklus

V této části jsem se pokusila za pomoci informací od jednatele spedice zařadit jednotlivé služby do křivky životního cyklu, kterou jsem již uvedla v první části své práce (Obr.č.3), a to podle toho, které služby se firma chystá zavést či které jsou nově uvedené na trh, které naopak v brzké budoucnosti ukončí či již ukončila atd.

Do fáze **zavádění** momentálně nespadá žádná ze služeb a ani v blízké budoucnosti se firma nechystá zavést nějaké nové služby pro klienty.

Ve fázi **růstu** se momentálně nachází cisternová přeprava. Společnosti neustále roste poptávka po této službě a tudíž musejí stále rozšiřovat svůj vozový park o cisterny.

Do fáze **zralosti** jsem zařadila přepravu valníkovou, jelikož je na trhu největší nabídka v této oblasti, společnosti si konkurují a to tlačí jejich ceny dolů.

Do fáze **úpadku** se dostala celní deklarace a to zejména kvůli vstupu České republiky do Schengenského prostoru Evropské unie.

## **3.2 Cena**

### **3.2.1 Platební podmínky**

Jelikož je mnou vybraná společnost dopravce přepravující nejrůznější zásilky, je zde cenou míněno tzv. přepravné. Přepravné je ve většině případů uváděno ve smlouvě, pokud tomu tak není, účtuje si dopravce částku podle ceníku platného v den uzavření smlouvy. Na uhrazení přepravného má poskytovatel služby právo vždy po provedení přepravy a zákazník jej hradí oproti vystavené faktuře na uvedený bankovní účet. Pokud kupující využívá služeb společnosti častěji, je možné po domluvě uhradit více přeprav zásilek najednou.

Po vystavení a odeslání faktury na adresu příkazce je přepravné splatné do 30 dnů a je vždy uváděno včetně DPH. V případě, že dojde ze strany klienta k prodloužení platby, má společnost právo uplatnit smluvní pokutu ve výši 0,3% z dlužné částky.

### **3.2.2 Tvorba ceny**

Základem pro tvorbu ceny jsou náklady provozu dopravního prostředku vyčíslené na jeden kilometr, mezi které patří: pohonné hmoty (tvoří 30% z celkových nákladů), mzda řidiče, druh a hodnota dopravního prostředku, odpisy, leasing, reprodukční náklady, opravy, pneumatiky, mýto, daň, pojištění atd. Účetní oddělení průběžně po celý rok sleduje tyto náklady pro každý automobil zvlášť a každý měsíc je předává analytikům, kteří teoreticky spočítají relativně přesné náklady a zpracují je do tabulek, ve kterých je již započítán i požadovaný přiměřený zisk. Jelikož však společnost ví, že se na trhu musí chovat konkurenčněschopně, sleduje také ceny konkurence a upravuje podle nich ty své. Nikdy ovšem nesmějí klesnout pod úroveň vypočítaných nákladů.

Kromě těchto dvou sledovaných faktorů se zaměřují také na predikci budoucích nákladů, která se provádí většinou na přelomu roku a která se také zohledňuje do výsledné ceny. Sleduje se zejména růst ceny nafty či mýta, potřeba vyššího zisku, změna kursu EUR/KČ apod.

Na tvorbě ceny se podílejí také externí pracovníci, kteří společnosti pomáhají vymýšlet cenovou strategii v případě, že je nutné znatelně navýšit ceny a neví se, jak na to zareagují zákazníci.

Výslednou cenu nakonec schvaluje nejvyšší vedení.

U spedice se cena tvoří obdobně jako u vlastní přepravy. Také se spočítají náklady s marží pro najatou společnost, ale navíc je k této částce připočtena provize pro společnost Lagarde Spedition. Zákazníkovi se tedy fakturuje částka vyšší právě o tuto provizi, aby z této spolupráce Lagarde Spedition také profitovalo.

U logistiky je cena tvořena individuálně pro každého zákazníka z důvodu různé náročnosti plánování.

Cena skladování se odvíjí od propočtu nákladů na mzdy skladníků, na provoz skladů, případně nájmu za sklad, manipulace a také délky skladování. K nákladům se dále připočítávají náklady za balení zboží v případě, že to klient požaduje. K výsledné výši nákladů se připočte požadovaná míra marže.

### **3.2.3 Diferenciace**

Společnost využívá jak prostorovou, tak věcnou cenovou diferenciaci. **Prostorová** diferenciaci je založena na délce trasy, tedy čím delší přepravní trasa, tím je vyšší cena. Cena je také odlišná pro každý stát a to zejména kvůli výši mýt, které se zde musí na silnici platit, a kvůli stravnému. Pokud tedy využijeme stejné vozidlo se stejným nákladem na stejnou vzdálenost, ale jednou pojedou do Německa a podruhé na Slovensko, bude cena za dopravu do Německa kvůli výši mýtného a stravného o něco vyšší.

**Věcná** diferenciaci se aplikuje na druh automobilu a druh přepravovaného nákladu. Přeprava nebezpečných chemikálií vyžaduje totiž větší a nákladnější péči než přeprava obyčejného stavebního materiálu.

Při diferenciaci cen se zohledňuje kromě prostorové a věcné diferenciaci také tržní prostředí.

Pro zákazníky jsou k dispozici objemové slevy, které je motivují k větším objednávkám služeb. Stálým zákazníkům poskytují také rabaty. Klientům platícím v předstihu udělují srážku při platbě.



### 3.3 Distribuce

#### 3.3.1 Umístění

Centrála společnosti Lagarde Spedition je umístěna na velmi vhodném místě ve městě Cheb v ulici Podhradská. Za ideální tuto polohu považuji především kvůli velikosti areálu, který slouží z největší části pro parkování kamionů. Kromě parkoviště se zde nachází také budova s kanceláři a sklady. Výhodou této pozice je krátká vzdálenost k německým hranicím a umístění v neobydlené oblasti, tudíž častý provoz nákladních automobilů nikoho nevyrušuje.

Obr.č. 7: Centrála společnosti Lagarde Spedition



Zdroj: mapy.cz

V blízké budoucnosti má město Cheb v plánu v této oblasti započít stavbu jihovýchodního obchvatu, což je pro firmu dle mého názoru velmi příznivá situace. Kamiony společnosti by nemusely projíždět skrz město a zkrátila by se jim dojezdová vzdálenost. Celé by to firmě mohlo snížit náklady na provoz dopravních prostředků, které jsou používány zejména pro směr Německo (Bavorsko).

**Provozní doba** centrály, respektive sekretariátu je od pondělí do pátku od 8 do 16 hodin. V této době mohou centrálu navštívit zejména potenciální zákazníci a prodiskutovat možnosti přepravy. Vlastní služby (např. technika vozidel) pracují na principu dvou směn a fungují i v sobotu a v neděli. Pro udržení správného chodu firmy

a z důvodu pohotovosti při nenadálých událostech jsou k dispozici zaměstnancům i zákazníkům služby 24 hodin denně, kdy je jeden ze zaměstnanců vždy na telefonu a připraven řešit vzniklé problémy.

Kromě centrály má Lagarde Spedition **dispečerská pracoviště** i na ostatních místech České republiky a jedno dokonce v Německu v Norimberku. V České republice se nacházejí v Praze u firmy Knauf, v Litvínově u firmy Unipetrol, v Kněževsi u Prahy u firmy Cemex a v Rokycanech.

Firmy Knauf, Unipetrol a Cemex jsou největšími odběrateli služeb od společnosti Lagarde Spedition, a proto byli do jejich objektů speciálně umístěni pracovníci firmy Lagarde Spedition, aby jim mohli být na blízku a lépe tak řídili přepravu a spolupráci.

### **3.3.2 Zprostředkovatelé**

V rámci spedice společnost využívá subdodavatele. Těmi jsou v tomto případě z větší části menší autodopravci, z menší části velcí přepravci, kteří před ujednáním spolupráce musejí dokázat, že splňují standardy požadované společností Lagarde Spedition (typ vozidla, kvalita řidičů, pojištění vozidla i nakládky atd.). Pro tyto prostředníky jsou ve firmě tři speciální oddělení, která je najímají a jejichž dispečeri dávají instrukce najatým autodopravcům. Subdodavatelé jsou využíváni zejména pro přepravu do Francie. Z této spolupráce plyne společnosti Lagarde Spedition provize. Zákazníkovi účtují vyšší částku, než jakou zaplatí pronajatému autodopravci za provedenou přepravu.

Samotná přeprava zboží zajišťuje distribuci ostatním obchodníkům a v rámci tohoto koloběhu nepřímé distribuce tedy plní společnost Lagarde Spedition také funkci zprostředkovatele. Jejich nejčastější distribuční cesty jsou po České republice (z 50%), Slovenské republice a Německu. Společnost nikdy neprovádí přepravu mimo Evropskou Unii. Pro zajištění distribuce využívají celkem 130 nákladních automobilů značky SCANIA, které splňují nejpřísnější evropské normy pro ekologii a bezpečnost.

## **3.4 Komunikace**

### **3.4.1 Reklama**

Společnost Lagarde Spedition nevyužívá klasických forem reklamy v podobě billboardů, letáků, rozhlasových či televizních spotů atd. Za velmi významný propagační prvek ale považují označení všech nákladních vozidel modrou a bílou

barvou a logem společnosti včetně sloganu „...nabízí optimální řešení!“, které je kvůli časté spolupráci s německými firmami uváděno také v německém jazyce „...bietet optimale Lösung an!“.

Společnost je uvedena v mnoha **podnikatelských seznamech** na internetu a v Hospodářské komoře České republiky. Výjimečně vkládá reklamu do odborných časopisů dopravy či stavebnictví.

Na internetu se společnost propaguje mimo jiné prostřednictvím svých **internetových stránek** [www.lagardesped.cz](http://www.lagardesped.cz), na kterých jsou uvedeny informace o nabízených službách, automobilech i kvalitách firmy včetně certifikátů. Stránky jsou zpracovány ve firemních barvách (modrá, bílá) a je na nich vyobrazeno také logo společnosti včetně nákladních automobilů. Informace jsou uspořádány přehledně a jsou dostupné ve třech jazycích (angličtina, němčina, čeština), ovšem některé by potřebovaly aktualizovat. Na stránkách dle mého názoru chybí online poptávkový formulář, který by zjednodušil formulování dotazů potenciálním klientům.

### **3.4.2 Podpora prodeje**

Prodej společnost podporuje objemovými slevami pro klienty a také rabaty pro určité menší procento zákazníků. Na svých internetových stránkách mají umístěný videospot, ve kterém společnost představuje svou práci, tím samozřejmě také podporují prodej.

Prodej podporují také pravidelnou účastí na veletrhu dopravy a logistiky v České republice, který se koná jednou za dva roky. Na veletrhy společnost vyjíždí také do zahraničí, kde se účastní prezentací dopravní techniky zejména v německém Hannoveru a holandském Amsterdamu, do Mnichova vyrážejí za veletrhem dopravy a logistiky.

### **3.4.3 Osobní prodej**

Osobní prodej má ve společnosti speciální pozici. Se zákazníkem se snaží komunikovat především touto formou, občas to ale není možné z důvodu velké vzdálenosti.

Do kontaktu se zákazníkem přicházejí na prvním místě vedoucí jednotlivých oddělení, kteří s nimi řeší nabídku či poptávku po službách. Dále se do častého kontaktu se zákazníkem dostávají sekretářky a to zejména při nepřítomnosti některého z vedoucích. Pravidelně se zákazníky komunikují řidiči a to vždy při nakládce či vykládce zboží. Méně často komunikují se zákazníkem přímo dispečeři a v ojedinělých případech také statutární orgán.

Osobní prodej je velmi důležitý při poskytování poradenské činnosti, kdy se vyžaduje přítomnost klienta, aby mohly být podrobně projednány požadavky klienta i možnosti dopravní firmy.

#### **3.4.4 Direct marketing**

Lagarde Spedition využívá také direct marketing. Jelikož své produkty zaměřuje přímo na určité segmenty zákazníků a to převážně na firmy obchodující se stavebním či chemickým materiálem, aktivně takové společnosti na trhu vyhledává a nabízí jim přes e-mail či telefonicky na míru ušitou nabídku dopravních služeb. Z tohoto důvodu nevyužívá ani katalogy s nabídkou svých služeb, jelikož by v nich byly služby příliš standardizovány a Lagarde Spedition své služby ráda pro svou klientelu specifikuje.

#### **3.4.5 Public Relations**

S veřejností společnost Lagarde Spedition tvoří dobré vztahy a přichází do kontaktu zejména tím, že od roku 1992 pravidelně každý rok pořádá a sponzoruje triatlonovou soutěž v Chebu s názvem **Dřevěný člověk**. Tento závod spočívá ve třech disciplínách – jízda na kole, plavání a běh a může se jej zúčastnit kdokoliv. Pro závodníky jsou připraveny věcné dary včetně diplomů. V této soutěži jde samozřejmě o to, kdo bude v cíli první, rychlost zde tedy hraje prim stejně jako u dopravní firmy, a proto, ač se to na první pohled nezdá, podporuje závod základní ideu společnosti. Do této události Lagarde Spedition zasvěcuje také své klienty, od nichž plynou sponzorské dary.

Do povědomí veřejnosti i médií se firma dostává také díky častému sponzorování menších sportovních a charitativních akcí regionálního charakteru.

Významnou částkou přispívají do nadace **Truck help**, která přímo či finančně pomáhá pozůstalým dětem po profesionálních řidičích nákladní či autobusové dopravy, kteří o svůj život přišli při výkonu povolání. Nadace také působí v oblasti prevence dopravních nehod a propagaci rezortu silniční dopravy. Tato nadace vznikla v roce 2003 ve spolupráci se sdružením Automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA.

Pro své klienty společnost pořádá každoročně golfový turnaj s občerstvením a prezentací společnosti. Často organizují také setkání klientů s vedením firmy, na kterých poskytují informace o dopravě, nákladové struktuře Lagarde Spedition, struktuře firmy a zároveň zde také vedení prověřuje další příležitosti či logistické problémy klientů, u kterých by se mohly dohodnout na obchodní spolupráci.

## 3.5 Lidský faktor

### 3.5.1 Zaměstnanci

Ve firmě Lagarde Spedition pracuje kolem 135 pracovníků, kteří zastávají mnoho různých pracovních profesí, které jsou rozděleny do jednotlivých oddělení. Nachází se zde sekretariát, oddělení cisteren, oddělení sklápěček, oddělení valníků, spediční DISPO pracoviště, technické oddělení, analytické oddělení, účetní oddělení, mzdové oddělení a správa areálu společnosti. V rámci oddělení cisteren, sklápěček a valníků je vždy několik dispečerů a jejich hlavní odborný vedoucí, který zároveň plní funkci obchodního zástupce a hlídá tedy trh a potenciální nové zákazníky. Speciální pracovní pozici zde mají fleet manažeři, kteří nemají žádné stálo pracoviště a pohybují se v terénu. Společnost je využívá zejména v severních Čechách, kde nemá žádnou pobočku a při problému by trvalo velmi dlouho se tam dopravit, aby ho mohli řešit.

Kromě svých stálých zaměstnanců si společnost často najímá také externí pracovníky, kteří jim dokáží poskytnout nový náhled na danou problematiku apod.

Vybrané profese ve společnosti jsem se pokusila zařadit do tabulky č.3 z mé teoretické části, tedy podle toho, jaký vliv personál na zákazníky má.

Tab.č. 5: Vliv personálu na zákazníky

| Frekvence styku se zákazníkem            | Přímý vztah k marketingovému mixu  | Nepřímý vztah k marketingovému mixu                                |
|--|--|--|
| Častý nebo pravidelný styk se zákazníkem | <u>Kontaktní pracovníci</u><br>Jednatel, prokurista, vedoucí oddělení, sekretářky, dispečeri | <u>Obsluhující pracovníci</u><br>Řidiči                            |
| Výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem  | <u>Koncepční pracovníci</u><br>Fleet manažeři  | <u>Podpůrní pracovníci</u><br>Analytici, technici, správce, účetní |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Marketing v dopravě, Řezníček, Šaradín

Lagarde Spedition klade důraz na kvalifikační růst každého ze zaměstnanců, a proto pro ně pravidelně pořádá různá školení a semináře. Na školení jsou zaměstnanci buď vysíláni, nebo jsou do centrály pozváni externisti – pro takové případy jsou zde vybaveny speciální učebny.

Pro řidiče se organizují školení povinná ze zákona a dále školení na defenzivní jízdu a pro úsporu paliva při jízdě. Střední management, mezi který patří dispečeri a vedoucí oddělení, se každoročně účastní seminářů zaměřených na různá témata, zejména však na

zdokonalování obchodní činnosti, jednání s klienty a průzkum trhu. Pro odborné pozice, jako jsou například účetní, jsou samozřejmě pořádány speciální semináře, v tomto případě zaměřené například na daňové změny. Školení se účastní i nejvyšší vedení. Na tyto vzdělávací programy získala společnost granty od úřadu práce. Pro všechny pracovníky jsou pořádány také jazykové kurzy. V současné době se pořádají kurzy angličtiny a němčiny pro začátečníky i pokročilé.

Pro získání a udržení dobrých vztahů se zaměstnanci využívá vedení společnosti různé motivační nástroje. Řidiči jsou motivováni pohyblivou mzdou, která jim roste, pokud při jízdě spoří pohonné hmoty, plní pokyny dispečerů, dodržují bezpečnost a ochranu zdraví při práci a chovají se vstřícně ke klientům. Pro střední management se využívají výkonové ukazatele a podle nich jsou nastaveny pohyblivé složky mzdy. Pro všechny zaměstnance je k dispozici možnost tankování za zvýhodněné velkoobchodní ceny, zvýhodněné mobilní tarify i pro ostatní rodinné příslušníky a příspěvky na penzijní připojištění.

Uchazeči o zaměstnání u společnosti Lagarde Spedition vyplňují online formulář o jejich znalostech, dovednostech i praxi. Pokud si je na základě tohoto formuláře vedení společnosti vybere, kontaktuje je a následně musí každý uchazeč projít přijímacím pohovorem. Velmi důležitým aspektem při vybírání nových zaměstnanců je znalost cizích jazyků, kdy německý jazyk je povinný a anglický jazyk je výhodou.

Pro získávání kvalitních zaměstnanců na pozici řidiče společnost nechala vytvořit filmový spot, který je umístěný na jejich vlastních internetových stránkách. V tomto videu zviditelňuje jejich „kolega“ výborné pracovní prostředí. U řidičů je podmínkou pro přijetí řidičský průkaz skupiny C včetně schopnosti jezdit s přívěsem. V další části přijímacího řízení musí kromě pohovoru splnit také testy, které jsou velmi podobné teoretickým testům z autoškoly. Fluktuace řidičů se u společnosti Lagarde Spedition pohybuje okolo 20% ročně.

Na několika internetových diskusních fórech jsem narazila na rozhovor uchazečů o práci řidiče nákladních automobilů, ve kterých často prodebatovali a hodnotili také pracovní atmosféru u společnosti Lagarde Spedition. Díky těmto nezávislým zdrojům tedy mohu říci, že je společnost považována za velmi profesionální, která o své zaměstnance pečuje, jako jedna z mála dodržuje pracovní podmínky (přestávky atd.) a nabízí velmi kvalitní vozový park. O práci u této firmy je velký zájem.

### **3.5.2 Zákazníci**

Nejčastějšími klienty firmy Lagarde Spedition jsou společnosti zabývající se stavebním materiálem či chemikáliemi. Na tyto segmenty se Lagarde Spedition také zaměřuje, vyhledává je a kontaktuje s nabídkou svých služeb.

O své nejvěrnější zákazníky velmi pečují. Do jejich sídel byli umístěni přímo dispečeři společnosti Lagarde Spedition, aby mohly být flexibilnější při plnění jejich požadavků. Takovými velkými klienty jsou společnosti Knauf, Unipetrol a Cemex.

Nové zákazníky tedy získávají zejména prostřednictvím osobního kontaktu a iniciativy obchodních zástupců (vedoucích jednotlivých oddělení), kteří mají v popisu práce mít trh pod neustálým dohledem a potenciálním zákazníkům nabízet dopravní služby.

### **3.6 Procesy**

Proces prodeje služby může začít dvěma různými možnostmi. První možností je, že zákazník sám kontaktuje firmu a nabídne jí účast ve výběrovém řízení. Druhou možností je, že vedoucí oddělení, který zároveň plní funkci šéfdispečera a obchodního zástupce, sám vyhledá potenciálního klienta a nabídne mu dopravní služby.

Poté, co se obě strany domluví na spolupráci, začíná vyjednávání o ceně a buď podepsání smlouvy (tzv. přepravní smlouva či smlouva o přepravě věci), nebo potvrzení objednávky/nabídky (zejména se zahraničními klienty nedochází k uzavírání smluv, protože na to nejsou v jejich obchodním prostředí zvyklí), ve které je již jasně uvedeno, co, kdy a kde se bude nakládat a vykládat a kdo přepravu a jakým konkrétním dopravním prostředkem provede. Objednávka či nabídka musejí být akceptovány bezvýhradně. Pokud jedna ze smluvních stran výhrady k objednávce/nabídce má, musí ji přepracovat a zaslat znovu k potvrzení druhé straně. Objednávky jsou společnosti Lagarde Spedition doručovány elektronickou poštou, faxem, klasickou poštou či telefonicky. Telefonické objednávky je nutné dodatečně písemně potvrdit. Klient i dopravce musejí upřesnit, s jakou osobou se má v rámci tohoto obchodu komunikovat. Následně se objednávka zaeviduje do systému Helios a začíná příprava.

Přípravu svěří vedoucí oddělení svému podřízenému dispečerovi, který naplánuje řidiči přepravu a informuje ho o tom prostřednictvím SMS. Před samotnou přepravou musí řidič obdržet licenci, doklad o pojištění nákladu i automobilu v tuzemsku či v zahraničí, případně také certifikát opravňující ho k přepravě krmiv či nebezpečného nákladu

(např. chemikálií). Řidič zásilku naloží na určeném místě a dispečer o této skutečnosti informuje klienta.

Poté řidič provádí samotnou přepravu, během které je sledován na satelitním zařízení a komunikuje s dispečerem. Řidič má od dispečera naplánovanou nejen samotnou trasu, ale také pravidelné přestávky na předem určených parkovištích. Může se však stát, že bude takové parkoviště obsazené a řidič bude nucen v jízdě pokračovat. V takové situaci je důležité, aby řidič vystavil formulář o obsazenosti parkoviště. Tím se společnost Lagarde Spedition samozřejmě jistí pro případ kontroly a dokládá tím, že dodržuje pracovní podmínky zaměstnanců.

V konečné fázi dochází k předání a vyložení nákladu. Odběratel musí potvrdit dodací list. V případě výslovného přání klienta je i při vykládce informován o realizaci dodávky. Po vyložení nákladu má řidič většinou naplánováno v blízkém okolí naložit další zakázku, aby byl neustále plně využit.

Až se řidič vrátí se všemi doklady (STAS, dodací a nákladní list, formuláře z parkovišť atd.) zpět na centrálu, jsou tyto formuláře zadávány do systému Helios, kde se zakázka označí jako již realizovaná. Na závěr dochází k fakturaci a účetnímu zaevidování také v systému Helios. Klientovi se faktura odešle na adresu jeho sídla, a poté se již čeká na její uhrazení, které by mělo nastat do 30 dnů od vystavení faktury. V ojedinělých případech nastává také reklamační řízení.

Pro všechna oddělení se zaměřením na konkrétní dopravu (sklápěčky, cisterny, valníky) je výše uvedený proces obdobný. V případě spedice však může dojít ještě k jinému scénáři, když je vozový park společnosti Lagarde plně vytížen. Pak tedy dochází k najímání ostatních dopravních společností, které pro společnost Lagarde tuto zakázku vyřídí. Tyto firmy si společnost Lagarde vybírá na základě jejich vozového parku, kvality řidičů i služeb. Po celou dobu své existence s takovými autodopravci spolupracují, a tak mají již vyzkoušeno, komu lze důvěřovat. Pronajatá autodoprava poskytuje automobil i řidiče, který se však po celou dobu vyřizování obchodu řídí pokyny výhradně dispečerů Lagarde Spedition. Celý proces je následně podobný jako u přepravy vlastními vozidly.



## 4 Analýza konkurence

Centrála společnosti Lagarde Spedition je sice na Chebsku, jejich dispečerská pracoviště jsou však rozmístěna po celé České republice, a proto je tak rozsáhlá i jejich působnost. Z tohoto důvodu je důležité hledat konkurenty nejen v okolí centrály, ale po celé České republice.

Kromě toho má tato společnost také velký záběr dopravních služeb (doprava v různých verzích, spedice, logistika), zatímco ostatní konkurenční firmy se spíše specializují na jeden druh těchto služeb, takže je velmi složité vybrat pouze pár konkurenčních firem. Podle slov jednatele společnosti jsou jejich konkurenty zejména menší specializované firmy (se sklápěčkovou dopravou, valníkovou dopravou apod.), ovšem jejich počet je obrovský.

Dříve než provedu analýzu konkrétních konkurentů v odvětví, vyhodnotím sílu konkurence na trhu autodopravy prostřednictvím **Porterova modelu pěti sil** (viz.obr.č.5 v teoretické části).

Riziko vstupu nové konkurence na trh je velmi vysoké. Zabránit vstupu konkurence na trh mohou pouze určité bariéry jako např. certifikáty, know-how, prostředky nutné pro vstup na trh, vysoké počáteční investice a zákazníci, kteří jsou věrní svým stávajícím autodopravcům.

Hrozba substitučních výrobků není vysoká, jelikož silniční nákladní dopravu by šlo ve většině případů těžko nahradit např. leteckou či vodní.

Dodavatelé jsou v případě dopravních firem prodejci pohonných hmot a náhradních dílů. Jelikož by žádná autodoprava bez těchto věcí nemohla fungovat, mají dodavatelé na trhu autodoprav velkou sílu.

Odběratelé mají na trhu relativně velkou vyjednávací sílu, jelikož je produkt u většiny dopravních firem standardizovaný zejména získanými certifikáty (např. ISO, GMP) a není tedy problém přepravce změnit.

### 4.1 Místní konkurence

Nejprve jsem se pokusila analyzovat trh na Chebsku, kde jsem ze všech dopravních společností vybrala dvě nejvýraznější, které mají přímo v Chebu svou centrálu a ne pouze pobočku – HS Line s.r.o. a Pavel Rejman. Jedná se o společnosti, které Lagarde

Spedition mohou konkurovat pouze v oblasti přepravy paletovaného zboží, jelikož sklápěčkovou či cisternovou přepravu vůbec nenabízejí.

#### **4.1.1 HS Line s.r.o.**

Společnost HS Line s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 19. prosince 1996. Základní kapitál společnosti činí 2.200.000 Kč. Jednatelkou společnosti je Ilona Hosnedlová, která je zároveň i společnicí. Druhým společníkem je Hasped Abfertigungs GmbH. (Obchodní rejstřík a sbírka listin, HS-line, 2012)

Společnost nabízí relativně komplexní soubor služeb, do kterého patří mezinárodní a vnitrostátní doprava celovozových zásilek, malé vozové zásilky, vnitrostátní i mezinárodní doprava kusových zásilek, skladování v celních či daňových skladech, celní služby a logistika. (HS-Line.cz, Úvod, 2006) Kromě těchto činností uvádí společnost v obchodním rejstříku jako předmět podnikání navíc provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami, velkoobchod a specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím. (Obchodní rejstřík a sbírka listin, HS-line, 2012)

Z hlediska produktového mixu se jedná o společnost s malou šířkou i hloubkou sortimentu, jelikož nabízí pouze vnitrostátní a mezinárodní nákladní dopravu celokusových zásilek a logistiku. Aby společnost přežila finanční krizi, zařadila do svého sortimentu také služby jiného než dopravního charakteru – velkoobchod a maloobchod, skladování, celní služby a provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami. Skladování, celní služby a provozování čerpacích stanic mají doplňkový charakter, protože úzce souvisejí s dopravní službou.

Společnost HS Line s.r.o. sídlí v Chebu v ulici Karlovarská a má dispečerskou pobočku v Tachově. Firma využívá také prostředníky, ale pouze v případě, že obdrží zakázku, kterou nemůže vyřídit svými vlastními vozy z důvodu jejich plného vytížení.

Reklamě společnost nevěnuje příliš pozornosti. Jejich jedinou propagací jsou webové stránky na internetu, účast v katalogu firem a vlastní vozidla označená logem a barvami společnosti (červenou a modrou). Internetové stránky HS Line jsou oproti stránkám Lagarde Spedition velmi jednoduché a stručné, oceňuji však online poptávkový formulář, který na stránkách Lagarde Spedition postrádám.

Ve srovnání se společností Lagarde Spedition se jedná o menší firmu s malým vozovým parkem nabízející pouze dopravu paletovaného zboží. Proto si myslím, že se jedná

o velmi slabého konkurenta na trhu. Co však u této společnosti považují za výhodu je kurýrní služba osobním automobilem, díky které mohou rozšířit svou klientelu i o menší zákazníky.

#### **4.1.2 Pavel Rejman**

Pavel Rejman je společnost se statutem fyzické osoby provozovaná na základě koncesní listiny. (pavelrejman.cz, Firma, 2012)

Pavel Rejman poskytuje mezinárodní a vnitrostátní přepravu celovozových i kusových zásilek a přepravu malých vozových zásilek. Ve spolupráci se společností Toptrans Praha poskytují různé možnosti rychlosti dodání zásilky – dodání do 24 hodin (základní dodací doba), do 18 hodin (TOPTIME), mezi 16 a 20 hodinou (TOP-PRIVAT) či doručení do 13 hodin v sobotu (TOP-WEEKEND). Nedílnou součástí služeb je pojištění odpovědnosti za škodu a za škodu vzniklou na stěhovaných svrčcích. (pavelrejman.cz, Služby, 2012) Velmi významným produktem, který rozšiřuje sortiment společnosti, je možnost upevnění loga klienta na plachtě návěsu. Tuto službu poskytuje Pavel Rejman v rámci dlouhodobé spolupráce zdarma. (pavelrejman.cz, Firma, 2012)

Diferenciaci na trhu zajišťuje zejména certifikát ČSN EN ISO 9001:2008, který společnost obdržela v roce 2006. (pavelrejman.cz, Firma, 2012)

Při hodnocení sortimentu společnosti dle produktového mixu jsem dospěla k závěru, že se jedná o firmu s malou šířkou i hloubkou nabízených služeb. Nabízí totiž pouze vnitrostátní a mezinárodní přepravu celovozových a kusových zásilek a malých vozových zásilek. Do svého sortimentu společnost navíc nezařadila žádné doplňkové služby.

Tato firma má centrálu v Chebu v ulici Na Návrší a zatím žádné jiné pobočky po České republice. Dlouhodobě však spolupracuje se známou firmou Toptrans Praha. Distribuční cesty společnosti jsou po České republice a po celé Západní Evropě.

Společnost neumísťuje reklamu do novin ani na billboardy. Jejich nejvýznamnějším propagačním prvkem jsou internetové stránky, které má společnost propracované, ve firemních barvách, ve čtyřech jazycích (čeština, němčina, angličtina a francouzština) a také obsahově se mi líbí. Vytkla bych jim použití různého obsahu svise i vodorovně, což mě osobně jako návštěvníka jejich stránek mátló. Některé odkazy na stránkách nefungují, jak by měly a odkazují hosta na text, který si již dávno přečetl. Zajímavý je

videospot, ve kterém je představována společnost Pavel Rejman včetně jejich vozového parku. Kladně opět hodnotím online poptávkový formulář.

Logo společnosti se též objevuje na všech automobilech, které jsou zbarveny do firemních barev (modrá, bílá).

Oproti Lagarde Spedition se jedná o velmi malou firmu, která však využívá všech možností na trhu. Orientuje se zejména na západní Evropu a ve spolupráci s Toptrans Praha se velmi rychle rozvíjí, a tak by pro společnost Lagarde mohla do budoucna představovat silného konkurenta. Ovšem zatím pouze v přepravě paletovaného zboží, jelikož se v jejich vozovém parku nenachází sklápěčky či cisterny. Navíc však nabízejí přepravu i menšího objemu paletovaného zboží, a tak jsou zajímaví nejen pro velkoodběratele.

## **4.2 Celostátní konkurenti**

V rámci analýzy celorepublikového trhu jsem požádala o vyjádření jednatele společnosti, který mi sdělil dva konkurenty. V oblasti sklápěčkové dopravy se jedná o společnost DV – TRANS spol. s r.o. a v oblasti cisternové dopravy je největším konkurentem Autodoprava Řehák s.r.o.

### **4.2.1 DV – TRANS s.r.o.**

DV – TRANS spol. s r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 29.července 1997. Základní kapitál společnosti je 102.000 Kč, jedná se tedy o menší firmu. Statutární orgán tvoří dva jednatele – Karel Vavříčka a Jaroslav Jandečka. Ti jsou zároveň i společníky firmy. (Obchodní rejstřík a sbírka listin, DV-TRANS, 2012)

Firma DV-Trans se specializuje na mezinárodní i vnitrostátní dopravu a expedici volně loženého zboží. Navíc se zabývá také přepravou valníkovými kamiony a logistikou. Sortiment služeb doplňuje o další činnosti související s přepravou a o celní odbavování. Společnost obdržela certifikát ISO 9001.2000 pro činnost mezinárodní a vnitrostátní doprava a také certifikát GMP B.4.1. pro přepravu krmiv, čímž se výrazně odlišuje od jiných dopravních společností. (dvtrans.cz, historie společnosti, 2012)

Šířka sortimentu je velká – společnost nabízí nákladní dopravu, expedici i logistiku. Hloubka sortimentu je taktéž velká, jelikož jsou dopravní služby poskytovány v několika verzích – vnitrostátní, mezinárodní, valníkové a cisternové.

DV - TRANS spol. s r.o. sídlí v Přešticích a má pobočku v Sokolově. (dvtrans.cz, historie společnosti, 2012). Subdodavatele společnost využívá při poskytování spedice.

Co se týče reklamy, využívá společnost pouze katalogy firem, internetové stránky a logo na kamionech ve firemních barvách. Internetové stránky jsou taktéž ve firemních barvách. Poskytují dostatečné množství informací a to ve třech jazycích – německém, anglickém a českém. Pokud bych tyto stránky srovnala se stránkami společnosti Lagarde Spedition, řekla bych, že jsou obsahově na stejné úrovni, ale vzhledově se mi více líbí stránky Lagarde Spedition, protože jsou barevně sladěné, přehlednější a mají moderní design.

DV – TRANS spol. s .r.o. má se společností Lagarde Spedition společnou skupinu zákazníků, o kterou bojují. Jedná se zejména o dovoze a vývozce chemického průmyslu a zemědělských produktů.

Myslím si, že je v tomto případě Lagarde Spedition v lepší konkurenční pozici, jelikož může pro jednoho zákazníka provést různé druhy přeprav (oproti DV – TRANS nabízí navíc cisternovou přepravu). Zákazník tedy šetří čas i peníze a nemusí hledat dalšího dopravce. Za konkurenční výhodu také považuji to, že má Lagarde Spedition po České republice více poboček a jednu také v Německu.

#### **4.2.2 Autodoprava Řehák s.r.o.**

Autodoprava Řehák s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 29. března 2001. Její základní kapitál činí 3.200.000 Kč. Jednatel společnosti je Jaroslav Řehák starší. Společníky jsou Jaroslav Řehák starší, Jaroslav Řehák mladší a Petr Hofmann. (Obchodní rejstřík a sbírka listin, Autodoprava Řehák, 2012)

Společnost se zabývá nákladní dopravou tuzemskou i mezinárodní, opravou silničních vozidel, maloobchodem motorovými vozidly včetně příslušenství a provozováním čerpacích stanic s palivou a mazivou. (Obchodní rejstřík a sbírka listin, Autodoprava Řehák, 2012) Autodoprava Řehák se specializuje na cisternovou přepravu, jiné možnosti přepravy nenabízí. Z tohoto důvodu jsem sortiment firmy zařadila mezi malou šířku i hloubku produktového mixu.

Tato společnost sídlí v Čížkovicích a nemá žádné dispečerské pobočky po České republice. Přepravu provádí výhradně svými vlastními vozidly.

Reklama společnosti je velmi slabá a také jejich internetové stránky jsou velmi stručné a potenciálnímu zákazníkovi poskytují skutečně jen základní informace ve slovenštině, češtině a angličtině. Tato skutečnost určitě hraje při výběru dopravní společnosti novým klientem pro Lagarde Spedition.

Pro Lagarde Spedition je Autodoprava Řehák silným konkurentem v rámci cisternové přepravy, jelikož je tento typ dopravy v České republice využíván méně než ostatní. O každého klienta tedy svádějí boj zejména na cenové úrovni. V ostatních přepravách společnosti Řehák nekonkuruje, jelikož je ani nenabízí.

### **4.3 Mystery shopping**

Při provádění mystery shoppingu se mi neosvědčilo rozesílání e-mailových poptávek firmám. Ani jedna z firem mi totiž na mou poptávku neodpověděla. Musela jsem tedy zvolit jinou formu komunikace, tentokrát telefonickou, ve které jsem již byla úspěšnější. Vydávala jsem se za skutečného zákazníka (fyzickou osobu, nikoliv společnost) a předstírala zájem o určitou službu. Zaměřila jsem se především na zjišťování ochoty pracovníků, ceny služby a případnou pohotovost realizace zakázky (následující den).

U společností HS Line s.r.o. a Pavel Rejman jsem se s ohledem na jejich předmět podnikání dotazovala na stejnou službu – tedy převoz 20 tun paletovaných cihel z Prahy do Chebu. Telefonní rozhovory probíhaly ve středu 14.3. v dopoledních hodinách.

Dispečer společnosti **HS Line s.r.o.** pan Jan Franck byl velmi ochotný a byl schopen mi okamžitě odpovědět na jakékoliv mé dotazy. Jako laikovi mi vysvětlil, že v tomto případě nebudu platit cestu nákladního vozidla z Chebu do Prahy, jelikož se tímto směrem vždy najde nějaká další zakázka.

Za přepravu 20 tun paletovaných cihel z Prahy do Chebu bych tak zaplatila 6.000 Kč. Přepravu by společnost byla schopná provést následující den (ve čtvrtek), ovšem prostřednictvím spolupráce s dalšími soukromými autodopravci, jelikož jejich vozový park byl plně vytížen. Pokud bych trvala na převozu zboží výhradně společností HS Line, bylo by to možné až pozítří (v pátek).

Ze společnosti **Pavel Rejman** mi nikdo neodpověděl na e-mailovou ani na telefonickou poptávku, a to přestože mi bylo po telefonické domluvě slíbeno zaslání cenové nabídky na e-mail.

Na téže službu jsem se dotazovala také u společnosti **Lagarde**. Disponent pan Karhan byl velmi ochotný a kromě cenové nabídky mi sdělil také mnoho dalších užitečných informací. Přeprava by byla provedena plachtovým návěsem 13,6 s nosností 27 tun, pokud bych chtěla přioobjednat zboží, nebyl by problém. Objednávku by byli schopni vyřídit do 48 hodin. Výsledná cena je tedy 5.900 Kč bez DPH (s DPH 7.080 Kč) a obsahuje pojištění odpovědnosti silničního dopravce za škodu vzniklou jinému na přepravovaném nákladu vyplývající z přepravních smluv v důsledku nahodilé události, ke které došlo v době trvání pojištění při vnitrostátní silniční dopravě. Faktura, kterou by byli schopni mi okamžitě vystavit, by byla splatná do 14 dnů.

Jelikož je společnost **DV-TRANS s.r.o.** největším konkurentem Lagarde Spedition v oblasti sklápěčkové dopravy, směřovala má telefonická poptávka na přepravu 26 m<sup>3</sup> krmné směsi z Prahy do Chebu.

Telefon zvedl přímo jednatel společnosti Karel Vavříčka, který byl na můj dotaz ohledně rychlosti a ceně služby velmi stručný. Myslím si, že to mohlo být z důvodu odhalení mé osoby jako fiktivního zákazníka. Nicméně jsem se dozvěděla, že přeprava by stála 7.000 Kč bez DPH (celkem tedy 8.400 s DPH) a byli by schopni ji uskutečnit hned následující den.

U společnosti **Lagarde** jsem mluvila s dispečerem panem Šiškou. Přeprava tohoto druhu by stála 6.300 Kč bez DPH (7.560 Kč s DPH) a je včetně dálničních poplatků, pojištění atd. Přepravu jsou schopni uskutečnit následující den.

U společnosti **Autodoprava Řehák** jsem poptávala cisternovou přepravu 20 tun cementu z Prahy do Chebu. Pan Oldřich Hejduk byl velmi sympatický a sdělil mi odpovědi na všechny mé otázky.

Cenová nabídka pro trasu Praha – Cheb činí 260 Kč / tunu, v mém případě je tedy cena za celou přepravu 5.200 Kč. V ceně je zahrnuto mýtné a následné čištění silnice po přepravě. Stanovená cena je počítána při ceně nafty 35,5 Kč/litr. Společnost by byla schopna provést přepravu následující den.

V oddělení cisteren u společnosti **Lagarde Spedition** se mi bohužel dispečer nepředstavil jménem. Přestože jsem tedy nevěděla, s kým mám tu čest, pokračovali jsme v rozhovoru ohledně mé poptávky. Pán na druhé straně telefonu provedl během

chvilíčky orientační kalkulaci ceny a sdělil mi částku 6.000 Kč. Převahu by uskutečnili do 48 hodin.

### **Závěrem**

Nejpříjemnější telefonní rozhovor byl s panem Oldřichem Hejdukem z Autodopravy Řehák a také s disponentem panem Karhanem společnosti Lagarde Spedition. Oba zaujali velmi profesionální postoj a velmi ochotně a trpělivě odpovídali na mnou kladené otázky. Pokud bych byla skutečným zákazníkem, odnášela bych si z těchto telefonních hovorů velmi příjemný pocit a rozhodně bych neváhala využít služeb těchto firem a věřila bych, že jsem svou důvěru vložila do správných rukou.

Za zvláštní však považuji, že mi pan Karhan sdělil splatnost faktury 14 dní, přestože ve všeobecných přepravních podmínkách je splatnost uváděna 30 dní.

Nepříjemně jsem se cítila v okamžiku, kdy jsem se dovolala na cisternové oddělení Lagarde Spedition. Kvůli tomu, že se mi nikdo nepředstavil, jsem se po celou dobu telefonního rozhovoru dotazovala na vybranou službu s určitou nejistotou.

Při rozhovoru s Karlem Vavříčkou z DV-Trans jsem měla vyloženě pocit, že dotyčného svým dotazem obtěžuji a připadalo mi, že mi dává najevo, že nemá čas se se mnou nijak rozsáhle vybavovat vzhledem k tomu, že požaduji převoz tak malého množství zboží.

Nejhorší přístup k mému dotazu měla společnost Pavel Rejman, která neměla dostatek slušnosti odpovědět na e-mailovou poptávku ani na telefonickou.

Co se týče cen, je společnost Lagarde o něco dražší než ostatní přepravní společnosti. Je to však způsobeno nabízenou kvalitou, získanými certifikáty, nejmodernějšími automobily a výborným jménem na trhu. Zároveň se nejedná o tak velký cenový rozdíl, který by zákazníky odradil od využití služeb Lagarde Spedition.



## 5 Zlepšující opatření

V této kapitole bych společnosti ráda navrhla taková opatření, díky kterým by se stala na trhu ještě silnější, než je, a dokázala by konkurenci čelit po všech stránkách.

Nejdříve bych se chtěla zaměřit na reklamu, ve které bych společnosti ráda doporučila častější umístování reklam do podnikatelských časopisů. Například do **měsíčníku Stavebnictví**, který je odborným časopisem České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, Českého svazu stavebních inženýrů a Svazu podnikatelů ve stavebnictví. Časopis je určen pro inženýry a techniky, stavební firmy a výrobce stavebních hmot. Reklama na půl stránky na výšku o rozměrech 90 x 254 mm stojí 35.900 Kč. V případě opakování reklamy poskytují určitou procentuelní slevu. (casopisstavebnictvi.cz, inzerce, 2012) Umístit reklamu do tohoto časopisu se zdá velmi vhodné zejména proto, že Lagarde Spedition z velké části převáží stavební materiál. Pokud však přihlédnu k ceně za zobrazení jedné reklamy, myslím si, že by tato forma propagace nebyla příliš efektivní.

Ovšem efektivní by určitě bylo investovat do internetové reklamy, protože právě internet je v dnešní době velmi využíván při hledání obchodních partnerů a poskytovatelů služeb. Nejvhodnější je dle mého názoru reklama **S-klik**, která umožňuje oslovovat potenciální zákazníky na nejvíce využívaném českém vyhledávací seznam.cz a na dalších nejnavštěvovanějších českých stránkách. Jelikož je tato reklama tzv. PPC (pay per click), platí se pouze za proklik. Cena jednoho prokliku se pohybuje okolo 0,2 Kč. S-klik funguje tak, že se podnikatel zaregistruje na internetových stránkách <http://registrace.seznam.cz/> a bude pokračovat ve vyplňování tabulek na [sklik.cz](http://sklik.cz), kde má možnost si nastavit maximální denní limit v Kč, cenu za proklik a to nejdůležitější – klíčová slova, pod kterými se bude zobrazovat. Tento systém poté sám zpracovává přehledné statistiky o počtu a místě zobrazování reklamy, a tudíž je velmi snadné měřit výsledky i návratnost této investice. (napoveda.sklik.cz, 2012)

Pro získání nových odběratelů by zástupci společnosti mohli navštívit **veletrhy stavebnictví**. Za nejvhodnější z hlediska místa pořádání považuji veletrh For Arch a Moderní dům a byt. 23. mezinárodní veletrh For Arch se uskuteční od 18.9. do 22.9.2012 v Praze. 6. ročník veletrhu Moderní dům a byt se bude konat v Plzni od 12.10. do 14.10. 2012. Na tomto plzeňském veletrhu by se firma Lagarde Spedition

zaměřila na společnosti z oboru stavebnictví a vytápění. Na obou akcích by společnost mohla oslovit potenciální zákazníky a rozdat jim vizitky či informační letáčky. Pokud by zde od těchto společností nebyl žádný odpovědný zástupce (např. manažer), bylo by vhodnější si naopak vzít kontakt na tuto společnost a posléze jí odeslat konkrétní nabídku dopravních služeb vhodnou pro jejich obor podnikání. Na obou veletrzích budou zástupci Lagarde Spedition vystupovat pouze jako návštěvníci, a tudíž budou platit jen vstup, který je 50 Kč na veletrhu Moderní dům a byt a 150 Kč na For Arch.

Co se týče internetových stránek společnosti, doporučila bych jim zavést jednoduchý **poptávkový formulář**, který zde chybí, ale mnoho konkurenčních firem jej využívá. Za ideální považuji tento:

**Obr.č. 8: Poptávkový formulář kamionové dopravy**

| Informace o přepravovaném zboží   |                                 |
|---|---------------------------------|
| Specifikace zboží   | <input type="text"/>            |
| Nebezpečné zboží  | <input type="text" value="ne"/> |
| Místo odeslání  | <input type="text"/>            |
| <small>Vyplňte město nebo raději Post Code</small>  |                                 |
| Místo doručení  | <input type="text"/>            |
| <small>Vyplňte město nebo raději Post Code</small>  |                                 |
| Počet kusů  | <input type="text"/>            |
| Celková hmotnost [kg]   | <input type="text"/>            |
| Rozměry (d x š x v)   | <input type="text"/>            |
| Stohovatelné  | <input type="text" value="ne"/> |
| Datum / Období  | <input type="text"/>            |
| Speciální požadavky   | <input type="text"/>            |
| <small>Zde uveďte další požadavky na přepravu - termíny, způsob vykládky/nakládky, upevnění. Bez podrobné specifikace obdržíte cenovou nabídku na standardní přepravu bez DPH a připojištění.</small> |                                 |
| Poptávající   |                                 |
| Název firmy   | <input type="text"/>            |
| Kontaktní osoba   | <input type="text"/>            |
| Telefon   | <input type="text"/>            |
| Fax   | <input type="text"/>            |
| E-mail  | <input type="text"/>            |

Zdroj: <http://www.omega-plus.cz/kamionova-preprava/>

Pro zákazníky by mohlo být velmi zajímavé zavedení online sledování zakázky a komunikaci s pracovníky společnosti. Myslím si, že tato možnost pro klienty by v dnešní době měla být u každé přepravní společnosti. Funguje na principu propojení

informačních systémů obou společností (rozhraní EDI). Společnost Lagarde Spedition by zavedením této služby snížila své náklady a chybovost a zvýšila dostupnost produktu a výkonnost.

Implementace **rozhraní EDI** trvá většinou 30 – 90 dní a je lepší si na to přizvat odborníka. Probíhá v následujících krocích:

1. Nejprve je důležité seznámit se s rozhraním EDI, zjistit jeho přednosti a také požadavky
2. Poté nastává výběr vhodného rozhraní a poskytovatele služby.
3. Poskytovatel provede návrh optimálního postupu, kroků a termínů.
4. Aby mohlo dojít ke sjednocení s podnikovým informačním systémem, musí se připravit rozhraní pro komunikaci s EDI systémem.
5. Dochází k zajištění komunikace s EDI schránkou (poskytovatelem). Nejčastěji se využívá internet.
6. Poskytovatel společnosti zajistí přidělení identifikačního čísla GLN (EAN kód). Toto číslo přiděluje Sdružení GS1 Czech Republic.
7. Testuje se EDI rozhraní.
8. Dochází k samotné implementaci a testovacímu provozu.
9. Ověřuje se provoz EDI výměnou zpráv.
10. Vyhodnocuje se ověřovací provoz.
11. Nakonec se již na ostro spouští výměna EDI zpráv.

(Edizone.cz, Jak zavést EDI, 2012)

V případě, že by Lagarde Spedition chtělo rozšířit svou nabídku služeb, doporučila bych jim zavést **kurýrní službu**. Tento produkt v současnosti využívá mnoho firem a to zejména kvůli úspoře času a spolehlivosti. Firma by si rozšířila segment potenciálních zákazníků, jelikož by tato služba byla určena pro firemní i konečné zákazníky. Od toho se bude odvíjet také forma komunikace.

Pro tuto službu jsem vybírala automobil mezi novými užitkovými vozy typu pick-up a stanovila jsem si kritérium ceny do 400.000 Kč a rok výroby kolem 2010. Jako nejvhodnější jsem vybrala následující tři automobily, které jsem poté srovnala v tabulce podle mnou zvolených kritérií.

**Tab.č. 6: Srovnání automobilů**

|   | <b>Citroën Berlingo III 1.6 Hdí<br/>66 kW</b>   | <b>Peugeot Partner II 1.6 Hdí<br/>66 kW</b>   | <b>Fiat Doblo II 1.6 Multijet<br/>105k Dynamic</b>  |
|---|---|---|---|
| <b>cena</b>                             | 358 000 Kč  | 344 000 Kč  | 325 000 Kč  |
| <b>rok uvedení na trh</b>               | 2008  | 2008  | 2010  |
| <b>Pohotovostní hmotnost</b>            | 1200 kg   | 1260 kg   | 1485 kg   |
| <b>Užitečná hmotnost</b>                | 640 kg  | 625 kg  | 690 kg  |
| <b>Max.objem zavazadlového prostoru</b> | 3000 litrů  | 3300 litrů  | 3200 litrů  |
| <b>druh paliva</b>                      | nafta   | nafta   | nafta   |
| <b>kombinovaná spotřeba na 100 km</b>   | 5,7 litrů   | 5,5 litrů   | 5,2 litrů   |
| <b>počet airbagů</b>                    | 6   | 6   | 4   |
| <b>interiér</b>                         | autorádio, posilovač řízení, nastavitelný volant, centrální zamykání, loketní opěrka, imobilizér, výškově nastavitelné sedadlo řidiče, otáčkoměr, elektrické ovládání oken vpředu | posilovač řízení, nastavitelný volant, centrální zamykání, imobilizér, výškově nastavitelné sedadlo řidiče, otáčkoměr | autorádio s CD, posilovač řízení, nastavitelný volant, palubní počítač, centrální zamykání, autoalarm, dělená sedadla, otáčkoměr, elektrické ovládání oken vpředu, isofix, osvětlení prostoru pro nohy, výškově nastavitelná přední sedadla |
| <b>exteriér</b>                         | elektrická zrcátka, přední mlhovky, zadní mlhovky, tónovaná skla, rezervní kolo   | přední a zadní mlhovky, tónovaná skla, rezervní kolo  | vyhřívána zrcátka, elektrická zrcátka, hliníková kola   |
| <b>asistenti</b>                        | ABS, ESP, EBD   | ABS, EBD  | ABS, ESP, ASR, EBD  |
| <b>klimatizace</b>                      | ne  | ne  | ano   |

Zdroj: vlastní zpracování dle [http://srovnani.katalog-automobilu.cz/automobily/?ids\[0\]=4510&ids\[1\]=4542&ids\[2\]=7687](http://srovnani.katalog-automobilu.cz/automobily/?ids[0]=4510&ids[1]=4542&ids[2]=7687)

Na základě těchto zjištěných informací bych se rozhodla koupit automobil Fiat Doblo, který má oproti zbylým dvěma znatelně nižší spotřebu paliva, větší výbavu a nižší cenu. Ostatní vlastnosti jsou na srovnatelné úrovni, a proto při rozhodování nehrály příliš velkou roli.

Zpočátku bych zakoupila pouze jeden automobil, pokud by však o kurýrní zásilky byl velký zájem, určitě by se vyplatilo investovat do koupě dalšího. Kurýrní dodávku bych pořídila v bílé barvě a nechala bych ji polepit mottem a logem společnosti Lagarde Spedition v modré barvě. Společnost Carsfolie z Chodova by tento reklamní polep zhotovila za 10.000 Kč.

U této služby bych si za cíl zvolila **maximální využití trhu**, a proto bych hned od počátku stanovila nízkou cenu. Díky tomu očekávám, že by si firmy i lidé rychle zvykli tuto službu pravidelně využívat. Cenu odhaduji na 12 Kč/km včetně DPH, v níž je také započítáno 10 minut čekání a manipulace. Za každou další minutu čekání navíc by se účtovala sazba 5 Kč. Tuto cenovou hranici jsem stanovila na základě vyhledání a porovnání cen konkurence, která poskytuje stejnou službu na jiných místech České republiky.

Dle mého názoru nemá smysl, aby se Lagarde Spedition pokoušelo konkurovat celorepublikovým kurýrním službám. Postačilo by omezit tuto službu pouze pro **Karlovarský kraj** a garantovat dobu dodání do dvou hodin. Služba by byla k dispozici ve všední dny od 6.00 do 20.00 a o víkendech od 8.00 do 15.00.

Hned od počátku by bylo vhodné novou službu intenzivně **propagovat**. Stávajícím zákazníkům v Karlovarském kraji by se rozeslaly **direct-mail** s upozorněním na možnost využít tuto novinku a s ceníkem služby. Zároveň by se tato nová služba zařadila mezi ostatní služby na stávajících **internetových stránkách** Lagarde Spedition, kde by byly poskytnuty informace o provozní době, ceně, místě působení a kontaktu na odpovědného dispečera.

Významnou roli hraje **reklama v tisku**, proto jsem se na místním trhu pokusila zvolit takové noviny, o kterých si myslím, že mají na veřejnost největší vliv. Grafické zpracování reklamy by vytvořil jeden ze zaměstnanců společnosti.

Reklamu bych vložila do informačního a reklamního měsíčníku **K-servis**, který distribuuje Česká pošta do všech schránek v Chebu a okolí, Františkových Lázních, Sokolově, Aši, Mariánských Lázních a Karlových Varech. Cena za barevnou reklamu o velikosti 6,2 x 4,5 cm je 810 Kč, reklamu bychom si však předplatili na půl roku dopředu, a proto bychom obdrželi slevu 6% z celkové ceny. Celková suma za propagaci v tomto měsíčníku po dobu půl roku by tedy byla 4.568 Kč.

Za velmi efektivní považuji také umístění reklamy do **Radničních listů**, které se roznášejí pravidelně každý měsíc zdarma do schránek občanů města Chebu. Zde bych zvolila reklamu na čtvrt strany a zobrazení po dobu pěti měsíců. Celkově bychom zaplatili 11.200 Kč.

Zvažovala jsem také umístění reklamy do Chebského, Sokolovského a Karlovarského deníku, ale ceny jsou příliš vysoké, a tak si myslím, že by tato forma propagace nebyla příliš efektivní.

Zajímavé mi připadá umístění **reklamy do rádia**, jelikož statistiky vyhodnotily, že rádio má vliv až na 90% populace týdně. S ohledem na místo působení této kurýrní služby jsem zvolila rádio **Egrensis**. Podle jejich výzkumů mají 92.000 posluchačů, kteří je poslouchají průměrně 4 hodiny denně. (Rádio Egrensis, 2012)

Reklamní spot by nám vyrobili během tří dnů za 2.000 Kč. K této základní sazbě bychom si však připlatili hudební podklad za 500 Kč a také umístění na lepší místo v bloku inzercí, které činí 15% z ceny. Cena za padesát 30s spotů je 390 Kč. Celkem by nás reklama v rádiu vyšla na 2.948,5 Kč. (Rádio Egrensis, 2012)

Při zavádění nového produktu na trh se osvědčilo používání publicity. I v tomto případě by se hodilo využít **PR článků** jak do tištěných novin, tak do internetových. Na internetu se vyskytuje mnoho společností, které za poplatek PR články vypracují a umístí na vhodné webové stránky či do tištěných médií. Tištěná média bych pro propagaci kurýrní služby vybírala zejména místního charakteru – Chebáček, Chebský a Karlovarský deník.

Nejseriózněji na mě na internetu zapůsobila společnost PiXOLO s.r.o., která si za tvorbu a umístění jednoho PR článku do médií účtuje 1.800 Kč a za jeden článek umístěný na 20 PR severů 2.500 Kč. (PR centrum, 2012) Článek by mohl mít následující podobu:

### **„Kurýrní služby od Lagarde Spedition“**

Potřebujete nutně a rychle poslat psaní či balík? Využijte kurýrních služeb společnosti Lagarde Spedition spol. s r.o., která působí v Karlovarském kraji a garantuje dodání jakékoliv zásilky do dvou hodin.

Kurýrní služby se staly velmi moderním a populárním způsobem doručování zásilek po celém světě. Jsou totiž velmi komfortní a spolehlivé a hodí se pro mnoho typů zásilek. A jak taková služba funguje? Poté, co uskutečníte objednávku, kurýr přijede na Vámi určené místo, kde zásilku vyzvedne a během několika minut ji doručí příjemci. Ani jeden z Vás nemusí vycházet před dům, kurýr si pro zásilku přijde klidně až do kanceláře a do kanceláře ji zase doručí. Tato nová služba společnosti Lagarde Spedition

je ojedinělá na trhu zásilek v Karlovarském kraji. Jako jediní nabízejí doručení do dvou hodin a služby také o víkendu. Tak proč chodit podávat balík či dopis na poštu a čekat na jeho doručení i několik dní, když můžete využít kurýrních služeb společnosti Lagarde Spedition a ušetřit tak Váš čas.

Kurýra může využít kdokoliv – občané, živnostníci, malé i velké firmy. Pro objednání těchto služeb navštivte stránky [www.lagardesped.cz](http://www.lagardesped.cz) a pohodlně telefonicky či využitím online objednávky neváhejte kontaktovat dispečery Lagarde Spedition spol. s r.o.“

Pokud by se společnosti tento způsob propagace osvědčil, mohla by publicitu začít využívat i pro zviditelnění dalších svých služeb a také svého přístupu k životnímu prostředí. PR články o aktivním přístupu k ochraně životního prostředí a také o sociální odpovědnosti (člen nadace TRUCKHELP) by podle mě mezi veřejností, ale i potenciálními zákazníky vyvolaly velké sympatie. Tyto články bych umístila jak na internetové PR weby, tak do tištěných novin i rozsáhlejší než místní působnosti.

Na pozici kurýra bych do **pracovního poměru** přijala dva řidiče. Určitě bych požadovala řidičské oprávnění skupiny B, spolehlivost, trestní bezúhonnost, samostatnost, výpis z evidenční karty řidiče a znalost místopisu Karlovarského kraje. Naší nabídkou pro ně by bylo zázemí silné společnosti, pracovní výhody (levnější nafta, zvýhodněné tarify atd.), motivační ohodnocení, nástupní plat 20.000 Kč brutto. Pro kurýry by byl v centrále vyčleněn jeden dispečer, který by jim plánoval nejvhodnější cesty vyzvedávání a doručování zásilek. Kurýři by si každý týden střídali ranní a odpolední směnu (ranní – 6 až 13, odpolední – 13 až 20) a také by se pravidelně střídali ve víkendových službách.

Pro udržení dobrých vztahů se zaměstnanci bych vedení navrhla příležitostné pořádání společných **akcí**, např. sportovního charakteru, které ve firmě posílí týmového ducha. Vhodný by byl například bowlingový turnaj, který lze uskutečnit na Svatém Kříži. Jsou zde k dispozici 4 bowlingové dráhy a příjemné prostředí s restaurací. Pronájem jedné dráhy na hodinu vychází na 200 Kč. Doporučila bych pronajmout všechny 4 dráhy alespoň na dvě hodiny. Celková částka za večerní bowling by činila 1.600 Kč. Bylo by samozřejmě vhodné, aby vedení zaplatilo také večeři před samotným turnajem a během večera další občerstvení a pití. Pro tyto účely bych vyhradila cca 15.000 Kč.

**Dlouhodobé klienty** a jejich doprovod by vedení společnosti Lagarde Spedition mohlo pozvat na jeden víkend (jednu noc) do místních Františkových Lázní. Ubytování by byli

ve dvouřádkových pokojích hotelu Tři Lilie a každý den by pro ně byl připravený program, který by zahrnoval poznávací výlet do Chebu (pro tyto účely využijeme mikrobusu společnosti Radiotaxi), wellness procedury (masáže, baňkování atd.) a večerní setkání se zástupci Lagarde Spedition a prezentací společnosti. Po celou dobu by klienty doprovázelo nejvyšší vedení společnosti. Maximální počet účastníků je 10 osob, celkové náklady na tuto akci tedy činí 50.950 Kč. **Jednotlivé náklady** na osobu viz. Příloha G. **Program akce** viz. Příloha F.



## Závěr

Předložená bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je uvedena charakteristika situační analýzy a jednotlivých částí rozšířeného marketingového mixu zaměřeného na specifika dopravních služeb. Tyto poznatky mi pomohly při zpracovávání informací ze společnosti Lagarde Spedition.

V praktické části jsem charakterizovala společnost Lagarde Spedition zejména z ekonomického hlediska a za pomoci informací od jednatele Martina Lagarde jsem zpracovala rozšířený marketingový mix, který byl pro zpracování mé bakalářské práce stěžejním tématem. Toto téma jsem rozšířila o analýzu konkurence. Pro charakteristiku konkurenčních firem jsem zvolila kritérium marketingového mixu a srovnávala je tak na úrovni nabízených služeb, centrály a poboček, distribučních cest a reklamy. Kvalitu personálu a cenovou politiku jsem ověřovala prostřednictvím mystery shoppingu. Tento výzkum pro mě byl velmi zajímavý, protože jsem mohla pozorovat chování zaměstnanců a zhodnotit je. Ze všech analyzovaných společností hodnotím jako nejméně výraznější a nejsilnější společnost na trhu dopravy Lagarde Spedition, která má výborně zpracovanou nabídku služeb, profesionálně vytvořené internetové stránky a také mnoho stálých a věrných klientů. Zákazníkům nabízí férové jednání a vysokou kvalitu poskytovaných služeb za rozumnou cenu (hodnotím v rámci zjištěných cen prostřednictvím mystery shoppingu).

V závěru své bakalářské práce jsem se pokusila navrhnout zlepšující opatření, která by společnost Lagarde Spedition mohla využít při plnění svých stanovených cílů jako je udržování partnerských vztahů se zákazníky a získávání nových, kvalifikační růst a přátelské vztahy se zaměstnanci a schopnost přizpůsobení se aktuálním požadavkům trhu. Tato doporučení by zároveň měla společnosti pomoci udržet se na stávající pozici na trhu a získat další konkurenční výhody.

Některá mnou navržená zlepšující opatření jsou finančně náročná, a proto nepředpokládám, že by všechny společnost Lagarde Spedition provedla během jednoho roku. Bylo by vhodné si je rozplánovat například do následujících dvou let. Ovšem internetovou reklamu, poptávkový formulář a zavedení rozhraní EDI by bylo dle mého názoru reálné uskutečnit ještě do konce letošního roku.

## Seznam tabulek

|  |        |
|--|--------|
| Tab.č. 1: 4P odpovídající 4C .....                           | - 8 -  |
| Tab.č. 2: Alternativy šířky a hloubky dopravních služeb..... | - 12 - |
| Tab.č. 3: Vliv personálu na zákazníky.....                   | - 24 - |
| Tab.č. 4: SWOT analýza .....                                 | - 31 - |
| Tab.č. 5: Vliv personálu na zákazníky.....                   | - 45 - |
| Tab.č. 6: Srovnání automobilů.....                           | - 60 - |

## Seznam obrázků

|   |        |
|---|--------|
| Obr.č. 1: Marketingový mix dopravních služeb .....    | - 9 -  |
| Obr.č. 2: Hierarchie hodnoty pro zákazníka .....      | - 10 - |
| Obr.č. 3: Životní cyklus.....                         | - 13 - |
| Obr.č. 4: Bod zvratu.....                             | - 16 - |
| Obr.č. 5: Porterův model pěti sil.....                | - 27 - |
| Obr.č. 6: Organizační struktura společnosti .....     | - 29 - |
| Obr.č. 7: Centrála společnosti Lagarde Spedition..... | - 41 - |
| Obr.č. 8: Poptávkový formulář kamionové dopravy.....  | - 58 - |

## **Seznam použitých zkratk**

DPH – Daň z přidané hodnoty

SMS – Short message service

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

PR – Public relations

MPR – Marketing public relations

EU – Evropská unie

EDI – Eletronic data interchange

## Bibliografie

### ***Knižní zdroje***

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 278 s., ISBN 978-80-247-1535-3

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vydání, Praha: C.H.Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1

BOVEÉ, Courtland. *Marketing*. 3rd ed., New York: McGraw Hill Inc., 1992, 761 p., ISBN 0-07-006734-1

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar., KŘÍKAČ, Karel. *Základy marketingu*. 2. rozšířené vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1999, 326 s., ISBN 80-7082-600-2

KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12th ed., Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006, 729 p., ISBN 0-13-145757-8

McCARTHY., JEROME, Edmund. *Základy marketingu*. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1995, 511 s., ISBN 80-85605-29-5

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1996, 247 s., ISBN 80-7169-276-X

ROGERS, Len. *Marketing : Průvodce pro malé a střední podnikatele*. 1. vydání, Praha: Readers International Prague, 1993, 185 s., ISBN 80-901454-0-X

ŘEZNÍČEK, Bohumil., ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 197 s., ISBN 80-247-0051-4

SOLOMON, Michael., MARSHALL, Greg., STUART, Elnora. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 572 s., ISBN 80-251-1273-X

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s., ISBN 80-86898-48-2

ŠTŮSEK, Jaroslav. *Základy marketingu v dopravě*. 1. vydání, Praha: CREDIT Praha, 2002, 124 s., ISBN 80-213-0905-9

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-2721-9

VYDROVÁ, Jaruše., et al. *Marketing*. Praha: Pragoconsult, 1991, 158 s., ISBN (brož.)

Vysoká škola ekonomická v Praze., Podnikohospodářská fakulta. *Marketingové aplikace*. 2. vydání, Praha: Oeconomica, 2004, 213 s., ISBN 80-245-0673-4

YOUNG, Felina., PAGOSO, Cristobal. *Principles of marketing*. 1st ed., Manila: Rex Book Store Inc., 2008, 433 p., ISBN 978-971-23-5063-4

### **Internetové zdroje**

*Autodoprava Řehák*. Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=451647&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=c927306f2eba227f6d1ed4faf2630025&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=17827&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%Dast%ED%20nad%20Labem&sysinf.platnost=07.03.2012>

*Autodoprava*. Autodoprava Řehák [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.autorehak.cz/autodoprava>

*Cisternová přeprava*. LAGARDE Spedition [online]. Cheb: Lagarde Spedition spol. s r.o., 2005 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.lagardespedit.cz/cs/cisternova-preprava>

*DV-Trans*. Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=281337&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=eb94ef9c9d9423a15b51980aee36baec&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=8941&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=07.03.2012>

*Firma*. Pavel Rejman [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.pavelrejman.cz/>

*Historie společnosti*. DV-trans [online]. DV-trans spol. s r.o., 2012. Poslední změna 30.10.2009 13:03 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.dvtrans.cz/index.php?page=101&lang=cz>

*HS-Line*. Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=249095&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=ad3406ee9cc657bb0b198a3dd687c3c6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=8381&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=07.03.2012>

*Inzerce*. Časopis Stavebnictví [online]. Brno: EXPO DATA spol. s r.o., 2007 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/inzerce>

*Jak zavést EDI?*. EdiZone [online]. Brno: CCV s.r.o., 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.edizone.cz/elektronicka-vymena-dat-edi/jak-zavest-edi/>

*Lagarde Spedition: Výpis platných*. Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=306552&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=5d5505815efc5a78c1793571187aadee&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=9479&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=07.03.2012>

*Lázeňský hotel Tři Lilie.* Lázně Františkovy Lázně a.s. [online]. Františkovy Lázně: Lázně Františkovy Lázně a.s., 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.frantiskovylazne.cz/cs/hotel-tri-lilie/>

*Nápověda.* Sklik [online]. Seznam.cz, a.s., 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://napoveda.sklik.cz/cz/>

NĚMEC, Robert. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *Robert.Nemec.com : Vítězí jen ti nejchytřejší* [online]. 21.6.2005 [cit. 2011-12-03]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

*O firmě.* Lagarde Spedition [online]. Cheb: Lagarde Spedition spol. s r.o., 2005 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.lagardesped.cz/cs/o-firme/>

PAVLEČKA, Václav. Marketingový mix. *Marketing journal.cz: Zajímavosti z moderního marketingu* [online]. 10.12.2008, [cit. 2011-12-03]. Dostupný z: [http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix\\_\\_s299x383.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html)

*Ceník.* PR centrum [online]. PiXOLO s.r.o., 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://www.prcentrum.cz/cz/web/cenik/>

*Reklama.* Radio Egrensis [online]. 2012 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <http://www.radioegrensis.cz/inzerce.html>

*Sklápečková přeprava.* LAGARDE Spedition [online]. Cheb: Lagarde Spedition spol. s r.o., 2005 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.lagardesped.cz/cs/sklapeckova-preprava>

*Služby.* Pavel Rejman [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.pavelrejman.cz/2-sluzby/>

*Podceňovat se nevyplácí – marketing v dopravní firmě.* Truck & Business [online]. 2011 [cit. 2011-12-03]. Dostupné z: <http://www.truck-business.cz/act.php?ch=clanky&id=29&task=print>.

*Úvod.* HS-Line [online]. Cheb: HS-Line s.r.o., 2006 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.hsline.cz/index.html>

*Co je logistika?* Logistika [online]. Praha: Logio s.r.o., 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.logistika.cz/>



*Valníková přeprava*. LAGARDE Spedition [online]. Cheb: Lagarde Spedition spol. s r.o., 2005 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.lagardesped.cz/cs/valnikova-preprava>

*Marketingový mix*. Wikipedia [online]. 2011 [cit. 2011-12-03]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD\\_mix](http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix).

### ***Periodické zdroje***

HOFMAN, J., SKÁLOVÁ, P. Poznámky k etice v reklamě, ekonomii a ekonomice. *Ekonomie a management, E + M*. 2003, **VI** (2), 81-85, ISSN 1212-3609

KUDERA, J. Marketingová strategie malé a velké firmy. *Ekonomie a management, E+M*. 2003, **VI** (1), 59-61, ISSN 1212-3609

## **Seznam příloh**

- Příloha A: Certifikát dopravní společnosti třídy A**
- Příloha B: Certifikát České logistické asociace**
- Příloha C: ISO 9001: 2008**
- Příloha D: Osvědčení pro přepravu nebezpečných věcí**
- Příloha E: Certifikát pro přepravu krmiv**
- Příloha F: Program akce pro dlouhodobé klienty**
- Příloha G: Náklady na osobu**

## Příloha A: Certifikát dopravní společnosti třídy A



**Hledáme dopravní společnost třídy A**

2. ročník programu dobrovolné certifikace dopravních společností k ocenění aktivit vedoucích k hospodárnému a bezpečnému provozu nákladních vozidel a autobusů a k ochraně životního prostředí

**2011-2012**

# CERTIFIKÁT

## Dopravní společnost třídy **A**

obchodní jméno společnosti **LAGARDE Spedition spol. s r.o.**

sídlo **Cheb**      25218972

  
**Jaroslav Maroušek**  
předseda správní rady společnosti SEVEN,  
Středisko pro efektivní využívání energie, o.p.s.

Certifikát je vydán s platností od 1. 11. 2010 do 31. 12. 2012.

Program **Hledáme dopravní společnost třídy A** podporují: Ministerstvo dopravy ČR – Allianz pojišťovna, a.s. – CE Solutions s.r.o. – ČESMAD Bohemia – Servis 24, spol. s r.o. – Volvo Truck Czech, s.r.o. – Barum Continental, spol. s r.o. – Mercedes-Benz Česká republika, s.r.o. – SEVEN, Středisko pro efektivní využívání energie, o.p.s.



Zdroj: interní dokument společnosti

**Příloha B: Certifikát České logistické asociace**



# Česká logistická asociace o.s.

vydává tento certifikát člena asociace  
platný pro rok 2011

společnosti

**LAGARDE SPEDITION, spol. s r.o.**

**28. 2. 2011**

v Praze dne

Ing. František Kyncl, Ph.D.  
prezident ČLA



Česká logistická asociace o.s., Pod Výtopnou 367, 186 00, Praha 8

Zdroj: interní dokument společnosti

# Certificate of Registration



Potvrzujeme,  
že systém řízení jakosti společnosti:

**LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.**

Sídlo společnosti: Podhradská 2008/14, 350 02 Cheb

Česká republika

IČ: 25218972

Byl posouzen a shledán v souladu s požadavky normy:

**ISO 9001: 2008**

Tímto je schválena registrace za předpokladu, že budou vždy dodrženy všechny podmínky  
a pravidla certifikačního procesu.

**Obor certifikace:**

Mezinárodní a vnitrostátní silniční motorová doprava nákladní, mezistátní zasilatelství

Číslo certifikátu: **24256**

Původní datum vystavení: 3. června 2004

Datum vystavení: 27. července 2009

Datum platnosti: 26. července 2012

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tomáš Julek'.

Authorised Signature

**Moody International Certification Ltd.**

[www.moodyint.com](http://www.moodyint.com)



014

The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the Accreditation Certificate 014  
The certificate remains the property of Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.

**Příloha D: Osvědčení pro přepravu nebezpečných věcí**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>OSVĚDČENÍ</b><br>o odborné způsobilosti bezpečnostního poradce<br>pro přepravu nebezpečných věcí  |   |   |
| <i>Certificate</i><br>of training as safety adviser for<br>the transport of dangerous goods  |   |   |
| Osvědčení č.:<br>Certificate No:   | 1861  |   |
| Poznávací značka státu vydávajícího osvědčení:<br>Distinguishing sign of the State issuing the certificate:  | CZ  |   |
| Příjmení:<br>Surname:  | VELTRUSKÝ   |   |
| Jméno(a):<br>Forename(s):  | MIROSLAV  |   |
| Datum a místo narození:<br>Date and place of birth:  | 31. 07. 1954 LITOMĚŘICE   |   |
| Státní příslušnost:<br>Nationality:  | ČR  |   |
| Podpis držitele:<br>Signature of holder:   |  |   |
| Platné do 06. 10. 2015 pro podniky, které přepravují nebezpečné věci, a pro podniky, které provádějí nakládku nebo vykládku spojené s touto přepravou:<br>Valid until 06-10-2015 for undertakings which transport dangerous goods and for undertakings which carry out related loading or unloading: |   |   |
| po silnici<br>by road  | po železnici<br>by rail   | po vnitrozemské vodní cestě<br>by inland-waterway                                     |
| Platné pro třídy nebezpečných věcí: 2, 3, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 8, 9<br>Valid for classes of dangerous goods:   |   |   |
| Vydáno kým: Ministerstvo dopravy ČR<br>Issued by:  |   |   |
| Datum: 07. 10. 2010<br>Date:   | Podpis:<br>Signature:   |  |
| Prodlouženo do:<br>Extended until:   | Kým:<br>By:   |   |
| Datum:<br>Date:  | Podpis:<br>Signature:   |   |

©VICTORIA SECURITY PRINTING, a.s. - PRAHA

Zdroj: interní dokument společnosti

**Příloha E: Certifikát pro přepravu krmiv**



**CERTIFIKÁT**

**LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.**  
**Sídlo společnosti: Podhradská 2008/14, 350 02 Cheb**  
**Česká republika**  
**Registrační číslo GMP: PDV110767**

Moody International s.r.o. prohlašuje, že proces silniční přeprava krmiv společnosti LAGARDE SPEDITION spol. s r.o. je v souladu s příslušnými požadavky a podmínkami standardu:

**B4.1 Silniční přeprava krmiv**

schématu GMP+ FSA (založenému na GMP+ C6) úřadu GMP+ International.

Registrační číslo: GMP16  
Datum auditu: 10. 5. 2010  
Datum vstupního auditu: 11. 7. 2006  
Datum vydání: 21. 6. 2010  
Koniec platnosti: 9. 7. 2012



DAR  
DAP-ZE-4277.00

Tomáš Lulek  
jednatel

MOODY INTERNATIONAL s. r. o.  
Celašská 35/1354, 190 00 Praha 9, Česká republika, Telefon: (+420) 2 84060240-4, Fax: (+420) 2 84080243  
e-mail: [admiv.cz@moodyintl.cz](mailto:admiv.cz@moodyintl.cz)

Zdroj: interní dokument společnosti

## **Příloha F: Program akce pro dlouhodobé klienty**

### **Program**

#### Sobota

8.30 – setkání v hotelu Tři Lilie ve Františkových Lázních a ubytování na pokojích

9.30 – 11.30 – lázeňské procedury dle výběru

12.00 – oběd

13.30 – výlet do města Cheb (mikrobusem) – seznámení se s místními památkami a návštěva muzea, kostela sv. Kláry a Chebského hradu.

18.30 – návrat na hotel

19.30 – večeře, živá hudba

Po večeři přesun do historického salonku hotelu, prezentace společnosti Lagarde Spedition, kulečnickový turnaj.

#### Neděle

8.00 – snídane

9.00 – 12.00 lázeňské procedury dle výběru klientů

12.00 – oběd v restauraci

13.30 – 16.00 prohlídka Františkových Lázní, prameny

16.30 – 18.30 – relaxace v Aquafóru a občerstvení v místním bistro

19.30 – odjezd

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha G: Náklady na osobu

| <b>služba</b>  | <b>cena za osobu</b> |
|--|----------------------|
| noc ve dvoulůžkovém pokoji                               | 1 225 Kč             |
| plná penze   | 540 Kč               |
| wellness procedury                                       | 1 000 Kč             |
| kombinované vstupné do muzea, galerie a kostela sv.Kláry | 100 Kč               |
| vstupné na Chebský hrad                                  | 30 Kč                |
| vstupné do Aquafora                                      | 100 Kč               |
| společenský večer  | 1 000 Kč             |
| oběd a občerstvení v Aquaforu                            | 800 Kč               |
| Radiotaxi – mikrobuse – Fr.Lázně – Cheb a zpět           | 300 Kč               |
| <b>Celkem</b>  | <b>5 095 Kč</b>      |

Zdroj: vlastní zpracování

## **Abstrakt**

GREGOROVÁ, P. *Zhodnocení marketingového mixu vybrané dopravní/spediční firmy.*

Bakalářská práce. Cheb : Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 83 s., 2012

**Klíčová slova:** marketingový mix, situační analýza, analýza konkurence, mystery shopping

Předložená bakalářská práce pojednává o marketingovém mixu dopravní firmy. Nejdříve jsou postupně teoreticky popsány všechny části rozšířeného marketingového mixu – produkt, cena, distribuce, komunikace, procesy a lidé, které jsou zaměřeny především na specifika dopravní firmy. Dále je zde stručně uvedena charakteristika situační analýzy zaměřená zejména na analýzu konkurence. Všechny tyto teoretické poznatky poté aplikuji na mnou vybranou konkrétní firmu Lagarde Spedition spol. s r.o. Tuto společnost jsem obecně charakterizovala a analyzovala prostředí, ve kterém se nachází, prostřednictvím PEST a SWOT analýzy. Stěžejní část tvoří vypracovaný a zhodnocený marketingový mix společnosti, na který navazuje analýza konkurence. Tu jsem zhodnotila Porterovým modelem pěti sil a také jsem provedla rozbor konkurence na místním i celorepublikovém trhu. V rámci této analýzy byl proveden také mystery shopping. Na závěr jsou vypracovány zlepšující opatření, která vycházejí z předtím zjištěných nedostatků jak v marketingovém mixu, tak v konkurenčním postavení. Společnosti doporučuji intenzivnější propagaci včetně konkrétních návrhů, poptávkový formulář, zavedení kurýrní služby a akce pro zákazníky i klienty.

## **Abstract**

GREGOROVÁ, P. *Evaluation of marketing mix of selected transport company/forwarding agency*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, Cheb, 83 p., 2012

**Key words:** marketing mix, situational analysis, competition analysis, mystery shopping

This work deals with marketing mix of Transport Company. At first I have described gradually and theoretically all of the parts of marketing mix – product, price, place, promotion, process and people, that focus on specifics of transport company. Then I have shortly written about situational analysis, mainly about competition analysis. All of this theoretical knowledge I have converted on my selected company – Lagarde Spedition Ltd. I have described this company in general and analysis environment, in which it functions, by PEST and SWOT analysis. The biggest part of this work is the worked out and evaluated marketing mix of company and competition analysis, which I have evaluated with Porter five forces analysis. I have also made an analysis of the competition on local market and on the national market. In these competitive companies I have made mystery shopping. In the end I have conceived improvement measures that proceed of the previously identified imperfections in marketing mix and in competitive position. I have recommended the company more intensive promotion (including specific proposals), demand form, implementation of courier service and events for customers and clients.