

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu Jindřichův Hradec
Obor: Management podnikatelské sféry



Název diplomové práce:

Strategická analýza společnosti DHL Express s. r. o.

Vypracovala: Eva Šajbidorová

Vedoucí práce: prof. Ing. František Kovář, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Strategická analýza společnosti DHL Express s. r. o.“
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 9. dubna 2009

Poděkování:

Děkuji prof. Ing. Františkovi Kovářovi, CSc. za cenné podněty, rady a připomínky v průběhu tvorby této diplomové práce.

Děkuji také Ing. Ivě Salačové za oponenturu této práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Teoretická část – Strategická analýza	4
2.1	Analýza okolí	5
2.1.1	PEST analýza	5
2.1.2	Pochopení charakteru okolí	6
2.1.3	Vlivy globalizace	6
2.1.4	Vymezení relevantního odvětví	9
2.1.5	Základní charakteristiky odvětví	10
2.1.6	Struktura odvětví	10
2.1.7	Analýza konkurenčních sil – dle Portera	11
2.1.8	Klíčové faktory úspěchu	12
2.1.9	Atraktivita odvětví	13
2.2	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	13
2.2.1	Význam zdrojů a schopností podniku pro formulaci strategie	14
2.2.2	Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	14
2.2.3	Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza	15
2.3	Syntéza jako východisko pro formulaci strategie	17
2.3.1	SWOT analýza	17
3	Základní informace o společnosti DHL Express	23
3.1	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.	23
3.2	DHL Logistics (Czech Republic) s.r.o.	23
3.3	Historie DHL	24
3.4	DHL v současnosti	24
3.5	DHL – základní ekonomické údaje	25
4	Produkty DHL Express s.r.o.	27
4.1	Produkty divize DHL Express – zahraniční přeprava	27
4.1.1	Same Day	27
4.1.2	Time Definite	27
4.1.3	Day Definite	28
4.1.4	DHL Freight produkty	28
4.2	Produkty divize DHL Express – vnitrostátní přeprava	29
4.2.1	Same Day	29
4.2.2	Time Definite	29
4.2.3	Day Definite	29
4.2.4	DHL Freight produkty	30
4.3	Doplňkové služby	30
5	Praktická část - Strategická analýza společnosti DHL Express	32

5.1	Analýza okolí	32
5.1.1	PEST analýza	32
5.1.2	Pochopení charakteru okolí	33
5.1.3	Vlivy globalizace	33
5.1.4	Vymezení relevantního odvětví	40
5.1.5	Základní charakteristiky odvětví	41
5.1.6	Struktura odvětví	41
5.1.7	Analýza konkurenčních sil – dle Portera	42
5.1.8	Klíčové faktory úspěchu	46
5.1.9	Atraktivita odvětví	46
5.2	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	47
5.2.1	Význam zdrojů a schopnost podniku pro formulaci strategie	47
5.2.2	Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	47
5.2.3	Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza	48
5.3	Syntéza jako východisko pro formulaci strategie	50
5.3.1	SWOT analýza	50
6	Závěr - doporučení	65
7	Literatura	68

1 Úvod

Hlavním cílem mé práce je provést Strategickou analýzu nadnárodní společnosti DHL Express s.r.o. a s ní související analýzu okolí, analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku a v rámci SWOT analýzy jako podkladu pro formulaci strategie identifikovat hlavní výhody, nevýhody, příležitosti a ohrožení. Následně se zamyslím nad možným využitím příležitostí, které jsou na českém trhu k dispozici, a dále navrhnou řešení jak eliminovat hrozby, které společnost DHL a její podnikání obklopují.

Nejprve popíši samotnou společnost DHL se všemi jejími divizemi DHL Express, DHL Freight, DHL Global Forwarding a DHL Exel Supply Chain a nejnovějším partnerem společností PPL. Důležité je vysvětlit, čím se společnost DHL zabývá a kam směřuje. [1]

Dále shrnu největší konkurenty sledované společnosti na českém trhu s jejich hlavními produkty soutěžícími se službami společnosti DHL od letecké přepravy, přes pozemní přepravu až po doplňkové programy pro klienty. Zmíním se jak o konkurentech vnějších, tak o konkurentech vnitřních zahrnujících vedlejší divize DHL Express. [1]

Hlavní částí práce je samotné popsání analýzy okolí pomocí PEST analýzy, pochopení charakteru okolí a vliv globalizace, vymezení relevantnosti odvětví, základní charakteristiky okolí a jeho struktury, analýzy konkurenčních sil dle Portera, určení klíčových faktorů úspěchu a rozhodnutí o atraktivitě odvětví. Dále prostřednictvím určení významu zdrojů a schopností podniku a jejich analýzy vytvořím analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. A konečně díky SWOT analýze popíši jednotlivé výhody, nevýhody, příležitosti a ohrožení firmy DHL Express na trhu přepravních služeb. Vytyčím zde jednotlivé strategie v rámci SWOT analýzy. Jak využít silných stránek společnosti a příležitostí na trhu. Jak příležitostmi na trhu potlačit slabé stránky sledovaného subjektu. Jak zdolat silnými stránkami společnosti jednotlivá ohrožení na českém trhu. A konečně jak minimalizovat slabé stránky podniku a jeho ohrožení.

V závěru práce navrhnou několik doporučení, jak překonat slabiny společnosti a vyvarovat se hrozbám na trhu.

2 Teoretická část – Strategická analýza

Strategická analýza a její východiska se používá k stanovení strategie. Její obsah je tvořen především analytickými technikami vedoucími k identifikaci vztahů mezi okolím podniku a zdrojovým potenciálem. Cílem analýzy je díky postupu od celku k jednotlivým složkám odhalit a ohodnotit faktory, které mohou ovlivňovat volbu cílů a strategie podniku, a současně posoudit vzájemné vztahy a souvislosti mezi těmito faktory. Základem je tedy zhodnocení vhodnosti současné strategie nebo rozhodnutí o nové strategii vycházející z analýzy existujících trendů a odhadu budoucích jevů. Po oddělení krátkodobých a dlouhodobých jevů lze identifikovat podnik ovlivňující faktory.

V praxi musí společnost strategickou analýzu tvořit s ohledem na konkurenční prostředí, v němž se nachází, a uvědomit si, že snadné, obecně platné řešení neexistuje. Formulované strategické cíle a s nimi spojená strategie musí být vždy „šitá na míru“ dané organizaci a umožňující porozumět managementu, co se odehrává za branami podniku a jak přemýšlí konkurence.

Úkolem strategické analýzy je propojit dva základní okruhy, a to část analýzy orientovanou na vnější okolí podniku a část na vnitřní zdroje a schopnosti podniku.

Analýza okolí identifikuje a rozebírá faktory okolí podniku, které mají vliv na jeho dlouhodobou pozici a nesou v sobě potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnosti. Součástí analýzy okolí je rozbor vlivů makrookolí prostřednictvím metod PEST či 4C, mikrookolí vztahující se k odvětví, v kterém organizace působí a konkurenčním silám dle Porterova modelu. Vlivy okolí hrají důležitou roli ve vytváření strategických cílů a jsou díky nutnosti předvídat vývoj faktorů ovlivňujících činnosti podniku i jedním z nejtěžších kroků při sestavování strategické analýzy.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku vede k určení strategické způsobilosti důležité pro schopnost podniku reagovat na hrozby a příležitosti vznikající bez přestání v jeho okolí. Analýza vnitřních zdrojů pomáhá identifikovat hlavní přednosti podniku jako základní konkurenční výhodu.

Výsledky analýzy okolí a vnitřních zdrojů a schopností jsou důležitým vstupem pro tvorbu samotné strategie díky určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice organizace za pomoci SWOT analýzy. [2]

2.1 Analýza okolí

Analýza okolí sleduje faktory působící v okolí podniku, které jej ovlivňují nebo v budoucnu budou ovlivňovat. Soustřeďuje se na vlivů trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a na jejich vzájemné vztahy a souvislosti.

Makrookolí je reprezentováno politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým rámcem, ve kterém se podnik vyskytuje. Zkoumáme je pomocí PEST analýzy, změny v makrookolí, pochopení charakteru okolí či vlivů globalizace reprezentovaného modelem „4C“.

Naopak pro rozbor mikrookolí podniku používáme vymezení relevantního odvětví, stanovení základních charakteristik odvětví a jeho struktury. Dále je využíváno mapy konkurenčních skupin, životního cyklu odvětví, hybné změnotvorné síly, tvorby scénářů, analýzy konkurenčních sil, klíčových faktorů úspěchu, atraktivity odvětví nebo podrobné analýzy konkurence zahrnující nákladové postavení konkurenčních podniků a profil konkurentovy reakce. [2]

2.1.1 PEST analýza

PEST analýza v sobě nese odhalení klíčových součástí makrookolí. Těmito faktory jsou politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

Politické a legislativní faktory, jako stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, představuje pro podniky významné příležitosti, ale také hrozby. Politická omezení se dotýkají každého, ať už jde o daňové zákony, protimonopolní zákony, regulaci exportu a importu, cenovou politiku, ochranu životního prostředí a dalších činností zaměřených na ochranu lidí.

Ekonomické faktory se vztahují k ekonomické podstatě a základním směrům ekonomického rozvoje dané země, v které organizace působí. Podnik je ovlivněn mimo jiné vývojem makroekonomických trendů jako je míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a zvyšuje potenciál trhu, úroková míra ovlivňuje celkovou výnosnost podniku a skladbu použitých finančních prostředků a tím i např. investiční aktivitu podniku. Nízká úroveň úrokové míry pomáhá realizovat podnikové záměry. Vysoká míra inflace snižuje intenzitu investičních činností a limituje tak ekonomický rozvoj. Devizový kurz ovlivňuje konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.

Sociální a demografické faktory závisejí na postoji a životě obyvatelstva a jeho struktuře. Změny v demografické struktuře mohou vytvořit prostor pro další odvětví nebo naopak. Životní postoje mohou silně ovlivnit stávající odvětví a td.

Analýza technologických faktorů je nezbytná k tomu, aby podnik nezaostával a aktivně zjišťoval nové informace o technologických a technických změnách probíhajících v okolí a pozitivně se stavěl k inovacím. Klíčem k úspěchu je přesné předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. [2]

2.1.2 Pochopení charakteru okolí

Vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů je velmi proměnlivý, tempo změn se neustále zrychluje. Organizace by se tedy měla především soustředit na pochopení nejistoty, tím spíše, že podmínky okolí se stávají čím dál více dynamičtějšími nebo komplexnějšími typickými pro naši současnost. Pokud jde o statickou a jednoduchou situaci podniku z hlediska jeho okolí, stačí detailní analýza vlivů okolí působících v minulosti, pokud však jde o dynamické okolí, musí se organizace soustředit na budoucnost a její odhad. Čím více je okolí složitějším, tím spíše je podnik nucen uchýlovat se k progresivnějším technikám, jako jsou modelování či metoda simulace. [2]

2.1.3 Vlivy globalizace

Globalizace patří mezi společensky nejrozšířenější témata a odborníci se o ni zajímali celá 90. léta 20. století. Na globalizaci nahlížíme jako na přínosný proces, který umožní ekonomický a společenský rozvoj, nebo jako na hrozbu, která ohrozí sociální, hospodářskou a politickou strukturu sledované země a přispěje k zhoršení životního prostředí.

Globalizace je procesem hledání nových trhů a využívání nových nebo levnějších materiálních a lidských zdrojů a jejich následná alokace na místa s nejlepším zhodnocením. Globalizace je zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku a prochází všemi sférami života společnosti od politiky, kultury, cestovního ruchu, sportu přes kriminalistiku po ekonomiku zahrnující finančnictví a ochranu životního prostředí.

Jev vede k urychlení vývoje, současně se zvyšuje riziko podnikatelských a dalších aktivit ve společnosti. Hlavními faktory urychlení globalizace je deregulace, liberalizace a otevírání trhů a nekončící technický a technologický pokrok. To vše vede ke vzniku neformálních i formálních společenství a sítí ve společenském životě. Celosvětový proces vede k propojování trhů různých

zemí prostřednictvím obchodu se zbožím a službami a pohybu kapitálu. Cílem firem, které se slučují v nadnárodní korporace, je ovládnout co největší část světového trhu.[3]

Vývoj globalizace v České republice

Globalizace je často spojována s novými technologiemi v komunikaci, kapitálovými trhy bez limitu, liberalizací obchodu a pokrytím celého světa. Jde o nevyhnutelné pokračování vývoje světového hospodářství, je proto těžké určit přesný počátek tohoto procesu.

Základy globalizace připravilo šíření průmyslové revoluce, urbanizace a demografické revoluce v 19. a 20. století. Od konce 2. světové války a především v 80. letech se začínají propojovat firmy jednotlivých zemí a vznikají tak nadnárodní společnosti, vzájemná rivalita firem vede k neustálé expanzi na jiné trhy.

Zatím posledním skokem v globalizaci byla nová kvalita komunikace, která se hromadně rozšířila pádem Železné opony. Před tím byl celý svět bipolárně rozdělen a nepřipouštěl žádné prolínání obou světů. Po pádu některé státy převážně střední a východní Evropy, mezi nimi Česká republika, začaly hledat nové zabezpečení a hospodářské zakotvení směrem k západním zemím. To vedlo k částečné ztrátě jejich suverenity a zapojení se do procesu globalizace jak ekonomické, tak politické.[3]

V současnosti Evropská unie a jiná společenství zemí proces globalizace podporují harmonizací zákonů. Některé rozvojové nebo naopak průmyslově vyspělé státy se však procesu brání vytvářením ochranných bariér.

V posledních letech jsou velké nadnárodní společnosti stále více přitahovány Českou republikou a jejím podnikatelským prostředím. Jde hlavně o oblast zpracovatelského průmyslu, hlavně výroba automobilových a leteckých součástek, přesné strojírenství, elektrotechnika a zpracování plastů a kovů, kde může Česká republika nabídnout pracovníky s odpovídajícím vzděláním a zkušenostmi s obsluhou moderní techniky.[4] Tento trend je podporován „Projektem podpory českých dodavatelů“, který otevřela agentura CzechInvest. Program má za úkol zvýšit atraktivitu České republiky jako nové lokality pro zahraniční investice, dalším cílem je posílit konkurenceschopnost českých firem, poskytnout jim srovnání se světovými výkonnostními standardy a pomoci jim, aby byli schopni plnit požadavky nadnárodních společností a dalších investorů v České republice.[5]

Jednotlivé segmenty globalizace

Globalizace finančních toků se odráží nejvíce ve financování. Vyvolává bankovní fúze, spojuje burzy po celém světě, generuje stále větší bankovní koncerny, což umožňuje obchodovat s akcemi jakékoli společnosti na světě. To nutně vede k sjednocování měn (EUR, USD).

Trh energetických surovin a elektrické energie je ovládán gigantickými společnostmi. Globalizace způsobuje vlny fúzí a rozšíření konkurenčního prostředí s energií.

Pomocí rozmachu informačních technologií začaly být nadnárodní společnosti řízeny z jednoho místa po celém světě. Informační, poradenské a finanční služby vylepšují obchodní strategie společností. V poslední době k rychlejšímu přenosu informací pomáhá právě internet.

Globalizační tendence se objevují zejména v obchodu s potravinami, spotřebním zbožím a službami. Dochází ke koncentraci provozů v super a hypermarketech, jejichž vlastníkem jsou organizace s nadnárodní působností. V důsledku zavedení diskontního prodeje v těchto sítích dochází k likvidaci drobnějších obchodníků či poskytovatelů služeb. Proces globalizace se dále projevuje v používání zásilkového, přímého či elektronického prodeje.

Na trhu práce dochází vlivem globalizace k odlivu mozků z chudších zemí do průmyslově vyspělejších. Vystává zde obava, zda odliv pracovníků nevyvolá snižování rozvojového potenciálu zemí.[6]

Důsledky globalizace

Pro globalizaci jsou charakteristické následující rysy. Stát ztrácí vliv na vlastní ekonomiku, kapitál se může přesouvat po celém světě bez závislosti na čase a mizí význam pevných hranic mezi jednotlivými státy.

Prvně stát globalizací ztrácí hlavní mocenské funkce, kvůli kterým byl zřízen, a to bránit státní hranici, regulovat národní hospodářský systém a zajišťovat na vymezeném území pořádek. Stát přechází od sociálního ke státu podporujícímu rozvoj volného trhu. Deregulací omezuje hospodářské aktivity kontrolované veřejnými institucemi a přenáší tyto aktivity na nadnárodní společnosti. Tito giganti se tak snaží ve svůj prospěch co nejvíce zasahovat do politiky státu.

Následkem globalizace je přesouvání kapitálu volně po světě, kdy investor není vázán na území, do kterého investuje. Společnost lze tedy zakládat na různých místech dle aktuální výhodnosti, např. výrobní podniky se budují v místech s nízkými náklady. V minulosti, kdy nebylo takové volnosti v pohybu kapitálu, byl investor s lokalitou svého zájmu svázán, a proto dbal na její zachování stability a prostředí, aby v ní dále mohl bez problémů podnikat. V současné době se zdá hlavním cílem „vyždímat co nejvíc“ z lokality a poté se případně

přesunout do jiné. Na druhou stranu vlivem investic vznikají v zemi nové pracovní příležitosti ať už v rámci nadnárodní společnosti, či ve vnitrostátních dodavatelských firmách.

Díky globalizaci má společnost možnost seznamovat se s jinými kulturami a učit se je tolerovat. Na druhé straně přejímání některých hodnot odlišných kultur vede k potlačování starých tradic dané země.

Pro proces globalizace a její důsledky pro životní prostředí platí: čím vyspělejší země a společnost, tím mnohonásobně větší spotřeba energie a současně větší produkce odpadů.

Mezi nejzávažnější dopady globalizace patří doprava. Silniční doprava, která je dražší na výstavu a údržbu, postupně nahrazuje ekologičtější železniční dopravu.

Lidstvo se potýká s problémem kácení lesů z důvodu potřeby větších ploch na pěstování krmiva pro chovná zvířata a dále potřeby materiálu na výrobu papíru.

Velkou obtíží je samotná likvidace odpadů. Každý produkt je v podstatě odpad. Díky rychlému vývoji se některé výrobky vyhazují ještě v originálním balení, což je dáno touhou firem přilákat něčím novějším co nejvíc zákazníků.[7]

Model „4C“

Tento model dělí faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř základních skupin: zákazníci, náklady, národní specifika a konkurence. První z nich jsou zákazníci s jejich požadavky a jednotný marketing. Je třeba dále sledovat náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu. Národní specifika v sobě zahrnují obchodní politiku, technické standardy, kulturní a institucionální normy. A konečně u faktoru konkurence se sleduje globální konkurence a její provázanost činností. [2]

2.1.4 Vymezení relevantního odvětví

Relevantní prostředí v širším pojetí zahrnuje politické, ekonomické a sociální vlivy, které již jsou obsaženy v PEST analýze. Klíčovým prvkem okolí podniku je však odvětví, v kterém organizace působí. Vymezení odvětví je důležitou částí při formulaci celkové strategie. Protože je odvětví definováno dosti všeobecně jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu, je třeba identifikovat relevantní trh. Problém nastává převážně v jasném vymezení, kdo jsou konkurenti podniku, jeho zákazníci, kdo dodavatelé a které další nové podniky se v okolí vyskytují. Analýza odvětví by měla postihovat celý řetězec, všechny články, které vstupují do procesu (předchozí a navazující články jako dodavatelé, odběratelé), jejím

cílem je hlavně identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které dělají odvětví atraktivním. Rozbor odvětví tak vede k odhalení podnětů vyvolávajících změny v odvětví, vede k odhadu pravděpodobného směru vývoje odvětví a jeho struktury.

Musí se tedy určit následující: základní charakteristika odvětví, struktura odvětví a její vliv, hlavní změnotvorné síly ovlivňující vývoj a změny v odvětví a jejich budoucí vývoj a v neposlední řadě klíčové faktory úspěchu. [2]

2.1.5 Základní charakteristiky odvětví

Je známo, že jednotlivá odvětví jsou velmi odlišná v případě určování základních charakteristik. Odvětvím se chápá skupina podniků, jejichž výrobky mají tolik společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tedy se zajímají o stejného zákazníka. Ve většině případů se jedná o skupinu podniků produkujících výrobky, které jsou vzájemnými substituty.

Základními charakteristikami odvětví jsou následující: velikost trhu – celkové tržby a objem produkce, geografický rozsah konkurence (lokální, regionální, globální), růst trhu a fáze v životním cyklu (vznik, růst, nasycení, úpadek), počet konkurentů a jejich relativní velikost (monopolní konkurence, oligopol, monopol), zákazníci (počet a velikost), stupeň vertikální integrace, vstupní bariéry (absolutní nákladové výhody, investiční náklady, výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků, legislativní úprava atd.), výstupní bariéry (vysoké investice bez variant použití, fixní výstupní náklady, provázanost podniků či divizí atd.), tempo změn technologie, výrobkové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti (výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt, využití kapacit). [2]

2.1.6 Struktura odvětví

Aby byla analýza smysluplná a plnila svoji funkci, je třeba průběžně sledovat dynamiku celého odvětví a jeho budoucí předpokládaný vývoj, proto se na strukturu odvětví díváme jednak z pohledu aktivit vytvářejících odvětví a jednak z pohledu konkurenčních prvků formulujících v něm obecné vztahy. Proto je třeba určit proces tvorby hodnoty v odvětví (tzv. hodnotový řetězec v odvětví) a dále rysy úrovně konsolidace odvětvového řetězce.

Hodnotový řetězec odvětví

Jde o způsob uvažování o konkurenční výhodě z pohledu strategické výhodnosti nebo nevýhodnosti každé aktivity, která souvisí s finální nabídkou pro koncového zákazníka. Hodnotový řetězec znázorňuje všechny činnosti, které v rámci odvětví vytvářejí hodnotu a které tak reprezentují činnost samotného podniku, jeho dodavatelů, distributorů a td. Jedná se o logický sled činností, kdy je na činnost podniku nahlíženo pouze jako na jeden z celkového sledu procesů zaměřených na koncového zákazníka.

Zastoupení subjektů

Struktura odvětví definuje jak konkurenční sílu, tak i zvolené strategie. Vnější síly většinou ovlivňují všechny podniky daného odvětví. Silný hráč na trhu má tak moc ovlivnit výrazně současnou strukturu odvětví a přizpůsobit se jí, nebo ji dále aktivně ovlivňovat a snažit se o její změnu.

Cílem aktivity silného podniku je dosáhnout konsolidovaného odvětví, které je charakteristické malým počtem podniků s velkým tržním podílem, existencí vstupních bariér, s diferencovanými nebo i homogenními produkty. Proto se každý podnik snaží zvažovat dopad svých rozhodnutí na chování ostatních podniků a hlavně se pokouší předvídat jejich reakce. Proto je nezbytné detailně analyzovat počet a velikost podniků v odvětví.

Pokud odvětví nevykazuje znaky konsolidovanosti, jde o tzv. atomizované odvětví charakteristické velkým množstvím malých nebo středních podniků bez výrazných rozdílů v jejich tržních podílech, neexistence dominantního podniku s nízkými vstupními bariérami a diferencovanými produkty. [2]

2.1.7 Analýza konkurenčních sil – dle Portera

Porterův model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil, kterými jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci, substituty a komplementy, a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil.

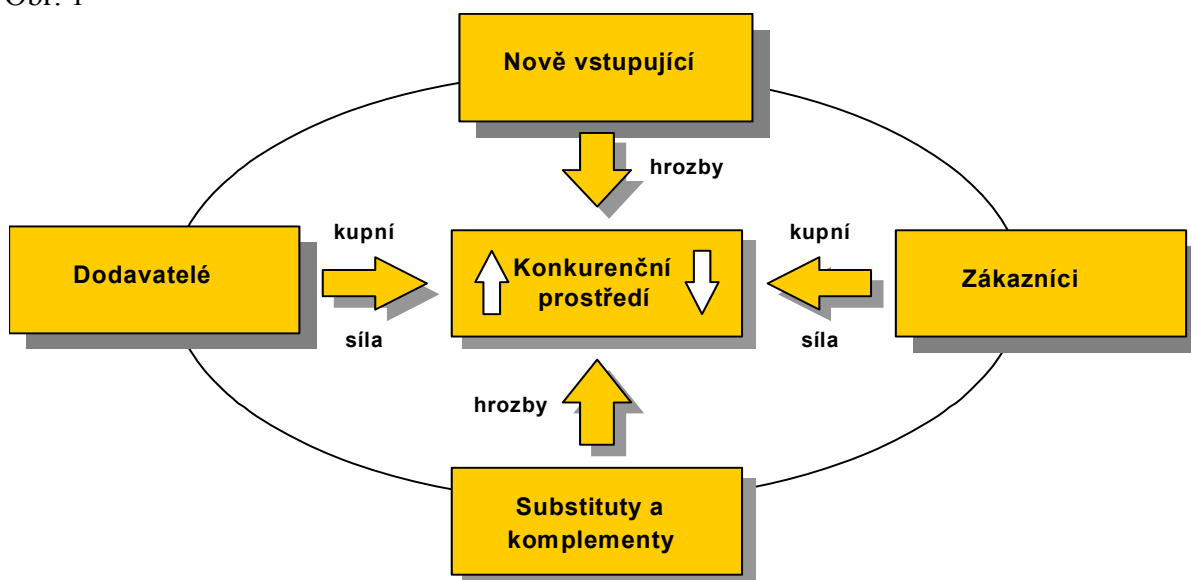
1. ohrožení ze strany nově vstupujících a rivalita mezi stávajícími konkurenty – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh a jaké existují bariéry vstupu a zda je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj

2. – 3. ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů – Identifikuje sílu pozice dodavatelů a zda se jedná o monopolní dodavatele a jaké je jejich množství. Dále určuje smluvní sílu odběratelů, jak je jejich pozice silná a zda mohou spolupracovat a objednávat větší objemy.

4. ohrožení ze strany substitučních a komplementárních výrobků – Určuje, jak snadno mohou být produkty a služby společnosti nahrazeny jinými a jaká je dostupnost komplementů, tedy doplňkových produktů.

5. ohrožení ze strany komplementárních výrobků – Zaznamenává dostupnost komplementů k jednotlivým produktům a službám společnosti. [8]

Obr. 1



2.1.8 Klíčové faktory úspěchu

Konkurenční výhoda v odvětví určuje schopnost podniku přežít a identifikovat klíčové faktory k úspěchu. Proto, aby podnik přežil v dynamicky se měnícím prostředí, si musí položit následující otázky a současně by na ně měl znát odpověď: jaké jsou požadavky jeho zákazníků a co by měl podnik znát a umět, aby předčil konkurenci.

V první řadě musí organizace pečlivě analyzovat zákazníky daného odvětví a pohlížet na ně jako na zdroj zisku a důvod existence odvětví. Poté by měl podnik prozkoumat základ konkurence v odvětví, její intenzitu a její klíčové dimenze.

Klíčové faktory úspěchu vyjadřují vztah mezi zdroji a schopnostmi podniku a charakteristikami odvětví. Na základě rozboru základních charakteristik odvětví, struktury a hybných sil můžeme vymezit klíčové faktory úspěchu, aby podnik obstál na trhu. Každé odvětví má v průměru tři až čtyři klíčové faktory úspěchu, z toho bývá pouze jeden nebo dva, které svojí důležitostí předstihují ostatní. [2]

2.1.9 Atraktivita odvětví

Je třeba dále identifikovat atraktivitu odvětví, v případě neatraktivity odvětví by podniky zaměřovaly své strategie na obranu stávajících pozic, slabší z nich by uvažovaly o odchodu nebo možnosti posílení prostřednictvím sloučení s jiným silnějším partnerem.

Následuje výčet faktorů ovlivňujících zásadně celkovou atraktivitu odvětví: velikost trhu, růstový potenciál, etapa v životním cyklu, struktura odvětví, počet podniků a jejich velikost, jaký je vliv hybných změnотvorných sil na vývoj odvětví, pravděpodobnost vstupu nebo výstupu velkého podniku, kapitálová náročnost, stabilita poptávky, technologická úroveň a inovace, nákladové podmínky, intenzita konkurenčního boje v odvětví, legislativní, politické a jiné regulace odvětví. [2]

2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Pokud chceme, aby byla strategie úspěšná, musí strategie reagovat jak na podmínky dané odvětvím na základě externího rozboru, tak vycházet z podnikových cílů, zdrojů, schopností a struktury. Musíme se tedy soustředit na vztah strategie a vnitřní situace podniku. Zdoje dostupné podniku, schopnosti a dovednosti k provádění různých činností a jejich vzájemná vyváženost jako významná část strategické analýzy nám pomáhá získat informace důležité pro budování a udržení konkurenční výhody. [2]

2.2.1 Význam zdrojů a schopností podniku pro formulaci strategie

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku má podobu vyhodnocení výchozí situace podniku a umožňuje nám specifikovat jak vnitřní zdroje a schopnosti, tak i odhadnout její vývoj do budoucna. Je nezbytné vybrat klíčové zdroje, které má podnik k dispozici nebo je nutně potřebuje a dále je nutné jejich posouzení ve vztahu k nejsilnější konkurenci a znázornění předností v souvislosti s předpokládaným vývojem vnějšího okolí.

Po provedení zhodnocení současného stavu a posouzení předpokladů pro budoucí rozvoj u všech podnikových činností jako výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů atd. je třeba vztáhnout analýzu zdrojů a schopností podniku k poznatkům z analýzy vnějšího prostředí. Výsledkem je pak odhad konkurenční síly, specifické přednosti a na nich vybudovaná konkurenční výhoda.

Samotný proces analýzy zdrojů a schopností začíná identifikací zdrojů, poté identifikací schopností a nakonec odhadem výnosnosti potenciálních zdrojů a schopností. [2]

2.2.2 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Organizace je vnímána jako unikátní soubor heterogenních zdrojů a schopností, které jsou základem pro budování konkurenční výhody a primárním faktorem výnosnosti. Samotná analýza zdrojů se skládá ze dvou úrovní. Základními prvky analýzy jsou individuální zdroje podniku, druhou úroveň pak tvoří informace, které nám říkají, jak zdroje přispívají k vytváření konkurenční výhody.

Na začátek je třeba klasifikovat základní typy zdrojů do čtyř skupin, kterými jsou:

- **hmotné zdroje** zahrnující stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly, dopravní prostředky
- **lidské zdroje**, kdy se určuje počet a struktura dle kvalifikace, jejich motivace a adaptabilita
- **finanční zdroje** zastupované vlastními a cizími zdroji ovlivňující finanční strukturu a stabilitu podniku
- **nehmotné zdroje** spadající do oblasti technologie jako např. patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, a dále zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku.

Analýza zdrojů jako počáteční bod posouzení strategické způsobilosti podniku si dává za cíl posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, rozsah dostupných zdrojů, kvalitu a unikátnost a jedinečnost. Při analýze by se měly doržovat dvě hlavní zásady: zaměření na

všechny zdroje, které jsou k dispozici k naplnění strategických cílů (nejen finanční aktiva, ale i např. charakteristika vztahů se zákazníky, dodavateli, postoj k životnímu prostředí), dále je třeba identifikovat zdroje, které jsou z hlediska strategické pozice kritické, a oddělit je od ostatních zdrojů.

Analýza zdrojů není jen o vytvoření seznamu zdrojů, musí být citlivě zaznamenáno, jak je každý zdroj využíván, jaké jsou mezi nimi vazby a v jakém systému se seskupují. [2]

2.2.3 Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza

Rovnováha mezi zdroji a schopnostmi podniku významně ovlivňuje schopnost využívat stávajících zdrojů. Aby zdroje neztrácely svůj základní význam, musí je podnik být schopen plně využívat. Vedle míry využití zdrojů (jako je využití lidských zdrojů, kapitálu, marketingu a distribučních zdrojů, výrobního systému nebo nehmotných aktiv), míry rentability a podrobné finanční analýzy se využívá nástroje hodnototvorného řetězce podniku nebo portfolio analýzy známé také jako BCG matice.

Hodnototvorný řetězec podniku

V praxi se využívají dva základní přístupy: funkční klasifikace identifikující organizační schopnosti ve vztahu ke každé ze základních funkčních oblastí podniku podle McKinseyCo (technologie, design výrobku, výroba, marketing, distribuce a servis) a známější hodnototvorný řetězec dle Portera rozděluje činnosti podniku na primární a podpůrné.

Porterův přístup nám říká, že konkurenční výhodu nelze poznat, pokud není podnik chápán jako celek, každá z činností proto může přispět ke konkurenčnímu postavení podniku. Je třeba tedy systematicky zkoumat každou činnost, kterou podnik provádí a odkrýt, jak na sebe navzájem působí. Primární činnost se soustředí na fyzickou tvorbu výrobku, jeho prodej, dodání kupujícímu a následný servis. Podpůrné činnosti jsou k dispozici primárním činnostem a sobě a tím obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly, informace a celopodnikové funkce (nákup, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů a zajištění infrastruktury).

Obr. 2



Portfolio analýza

Cílem analýzy portfolia je rozdělovat a sdružovat zdroje do strategických jednotek (produkce výrobků), kde je předpoklad pozitivního vývoje trh a kde tedy může podnik využít konkurenční výhody. Tzv. BCG matice (vytvořeno bostonskou konzultační skupinou Boston Consulting Group) rozděluje dle tržního podílu a tržního růstu čtyři základní skupiny.

„Dojné krávy“ reprezentují výrobky s vysokým relativním tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Zpravidla vydělávají více prostředků (hlavní zdroj realizovaných výnosů a zisků), než kolik jsou schopny samy zpotřebovat, tyto prostředky se pak využívají pro rozvoj „hvězd“ nebo „otazníků“.

„Hvězdy“ jsou takové výrobky, které mají vysoký růst prodeje a jsou konkurenceschopné. Díky vynikajícímu postavení a pozici na začátku životního cyklu skýtají pro podnik vysoký potenciál do budoucna. Na jejich prosazení zpravidla firma vynakládá vysoké dodatečné finanční prostředky na podporu reklamy a distribuce.

„Psi“ s nízkým tržním podílem a pomalým růstem nejsou pro firmu perspektivní skupinou, nacházejí se většinou na konci svého životního cyklu a tedy není pro firmu nadále zajímavé do jejich rozvoje dále investovat finanční prostředky. „Psi“ se většinou používají k doplnění sortimentu nebo k obraně proti vstupu konkurentů.

„Otazníky“ s nízkým tržním podílem a vysokým růstem trhu mohou být signálem, že s optimální podporou v rozvoji a s dobrým postavením na trhu se mohou jednou stát „hvězdami“. Je s nimi však spojená velká nejistota s budoucím vývojem skupiny výrobků a potřeba velké finanční podpory. [2]

Obr. 3



2.3 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

2.3.1 SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních a vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.[9]

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a nebezpečí jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT jinak také TOWS je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S – W a O – T.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšení výkonnosti organizace.[10]

Vnitřní (interní) faktory ovlivňující SWOT analýzu

Silné a slabé stránky jsou tzv. interní faktory, které popisují náš podnik. Při sestavování a shromáždování jednotlivých bodů je třeba si počínat maximálně objektivně a kriticky.

Jako vnitřní prvky vhodné k hodnocení jsou například:

- kvalita a zkušenost managementu (zhodnocení kvality těch, kteří rozhodují)
- kvalita a jakost výroby
- technologické postupy a jejich zastaralost
- kvalita výzkumu a vývoje
- marketing
- kvalita obchodního oddělení a kontakty
- lidské zdroje – zkušenosti pracovníků, fluktuace
- finanční zdroje a zdraví podniku

Faktorů je možné nalézt mnoho a to podle toho, proč se SWOT sestavuje. Je vhodné se podle odvětví a tržního segmentu zaměřit důsledně, stručně a jasně na ty nejdůležitější prvky.

Vnější (externí) faktory ovlivňující SWOT analýzu

Vnější faktory (příležitosti a hrozby) jsou do jisté míry společné všem konkurentům, pro někoho je však jedna událost brána jako příležitost, pro jiného jako hrozba. Při sestavování analýzy je vhodné se zaměřit zejména na tyto oblasti:

- technologický vývoj (výrazné změny výrobní technologie)
- legislativa

- ekonomické a sociální prostředí
- demografické a geografické faktory
- např. vstup nových firem do odvětví, zavádění obchodních bariér, vývoj trhu
- atd...[10]

Redukovaná matice SWOT

První tabulka představuje prostou matici s vnitřními a vnějšími faktory.

Vnitřní faktory	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
	kvalitní management	zastaralé vybavení
	silný vývojový tým a potenciál k inovacím	velká fluktuace zaměstnanců
Vnější faktory	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
	růst odvětví	růst úrokových měr
	oslabení konkurence	platnost nového zákona vyžadující používání ekologických paliv

Jedním z úskalí redukovaného zobrazení je jeho nepřehlednost. I když se vyplní do tabulky všechny potřebné informace, výstupy z této matice nejsou až tak jasné, jak by měly být. Tuto variantu SWOT analýzy, často v práci využívanou, nelze považovat za dostatečnou a to právě z toho důvodu, že uživatelé neumožňuje snadnější pochopení situace a snadnou tvorbu východisek pro strategii.

Rozšířená matice SWOT

	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
	kvalitní management	zastaralé vybavení

	silný vývojový tým a potenciál k inovacím	velká fluktuace zaměstnanců
Příležitosti (opportunities)	SO strategie	WO strategie
růst odvětví		
oslabení konkurence		
Hrozby (threats)	TS strategie	WT strategie
růst úrokových měr		
platnost nového zákona vyžadující používání ekologických paliv		

Znázornění této matice se od první redukované nepatrně liší, ale rozdíl je přitom zásadní. Jedná se o další pohled na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby sledované firmy. V tomto případě dává znázornění SWOT analýzy čtyři východiska pro tvorbu strategií. SO, WO, TS, WT strategie.

SO strategie (maxi – maxi) se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zutilkovala nastalé příležitosti.

WO strategie (mini – maxi) se zaměřuje na to, aby se vedoucí pracovníci firmy při tvorbě strategie soustředili na překonávání slabých stránek firmy tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti.

TS strategie (mini – maxi) je návod, jak v této situaci má sledovaná firma velké předpoklady k tomu, aby eliminovala nastávající hrozby. Je tedy potřeba využít všech silných stránek a cíleně se zaměřit na hrozby.

WT strategie (mini – mini) je nejnejpříjemnější situace v celé matici, je třeba zvážit současný stav firmy na trhu, zda by měla pokračovat v předmětu podnikání a setrvat na tomto trhu. V tomto případě je stávající trh plný hrozeb a firma nemá dostatek předpokladů k jejich překonání.

Strategie

Výsledná strategie je vhodnou kombinací všech uvedených strategií (SO, WO, TS, WT) dle situace sledovaného podniku. Každý podnik má své silné, ale i slabé stránky, které je třeba rozvíjet nebo naopak potlačovat. Stejně tak není trhu bez příležitostí a ohrožení. SWOT analýza nám umožňuje se na problematiku podívat komplexněji. Doporučuje se však použít jako doplněk i jiné modely pro hodnocení situace firmy na určitém trhu.[11]

Základní faktory SWOT analýzy

Pro příklad zde uvádím několik základních faktorů ovlivňujících všechny čtyři aspekty SWOT analýzy.

Silné stránky

Silné stránky podniku mohou být citelně ovlivňovány:

- speciálními marketingovými analýzami
- různými patenty
- exkluzivním přístupem k informačním zdrojům
- novými inovativními produkty a službami
- umístěním podniku
- nákladovou výhodou
- finanční silou podniku
- dobrou cenovou politikou firmy, efektivními slevami, podmínkami prodeje
- jedinečným know-how
- kvalitními procesy a postupy, vynikajícími službami zákazníkům (servis, informace, předprodejní aktivita)
- novou technologií
- silnou značkou, vysokou známostí produktu a dobrou reputací firmy
- vysokou úroveň vedoucích pracovníků
- celkovou vysokou úroveň zaměstnanců firmy
- dobrou dostupností k distribučním kanálům aj.

Slabé stránky

Na rozdíl od silných stránek podniku, které by firma měla maximalizovat, platí pro slabé stránky pravidlo minimalizace jejich vlivu. Slabými stránkami jsou např.:

- špatná marketingová strategie
- homogenní produkty a výrobky (stejně jako konkurence)
- umístění podnikání
- špatná dostupnost k distribučním kanálům
- nízká kvalita produktů a služeb
- slabá značka a reputace firmy
- vysoké náklady a nízká produktivita

Při hodnocení silných a slabých stránek je třeba každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální ovlivňovatel, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a dle intenzity jeho vlivu na výkon firmy (vysoký, střední a nízký).

		Intenzita vlivu	
		Vysoká	Nízká
Důležitost	Vysoká	soustředit snahu	udržet snahu
	Nízká	udržet snahu	nepřisuzuje se důležitost

Z této tabulky vyplývá, že silné stránky se nemusí vždy považovat za výhody. Důvodem může být například nízká důležitost. Obráceně i soustředění na překonání slabých stránek nemusí vždy přinést očekávaný efekt, pokud náklady na jejich změnu převyšují celkový užitek.[11]

Příležitosti

V případě minimalizace slabých stránek podniku by se firma měla zaměřit na nové příležitosti, aby se co nejvíce odlišila od konkurence a zároveň se co nejvíce přizpůsobila přáním zákazníků. Mezi příležitosti tedy patří:

- rozvoj a vývoj nových trhů (internet)
- strategické aliance, fúze, joint venture, strategická partnerství
- oslovení nového segmentu zákazníků
- nové mezinárodní obchody (Afghánistán, Irák)
- odstranění mezinárodních obchodních bariér
- outsourcing některých podnikových procesů

Hrozby

Poslední složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku:

- nová konkurence na trhu
- stávající konkurent přichází na trh s novým inovačním řešením, produktem či službou
- cenová válka
- státní regulace trhu
- zvýšení tržních bariér
- zavedení poplatků, zdanění produktu nebo služby sledované firmy[10]

3 Základní informace o společnosti DHL Express

3.1 DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o. je zastoupena divizemi Express a Freight.

Divize DHL Express nabízí spolehlivou celosvětovou expresní a balíkovou přepravu letecky do více než 220 zemí světa včetně služeb pro vyzvednutí a doručení prioritních zásilek v nejkratším možném termínu. Dále nabízí přepravu zásilek pozemní cestou po celé Evropě a v rámci České republiky doplněnou přepravami kusových a balíkových zásilek.

DHL Freight nabízí řešení pro mezinárodní i vnitrostátní přepravu, celovozové a speciální přepravy zásilek v Evropě včetně Turecka. Zboží se převáží po silnici, železnici a kombinací obou těchto způsobů přepravy. Služby Freightu zahrnují rychlé celní odbavení zásilek vlastními celními deklaranty, poradenství a skladování. [12]

3.2 DHL Logistics (Czech Republic) s.r.o.

Společnost DHL Logistics (Czech Republic) s.r.o. v sobě zahrnuje divizi DHL Global Forwarding a DHL Exel Supply Chain.

Divize DHL Global Forwarding představuje leteckou a námořní přepravu v rámci všech hlavních destinací po celém světě. Jeho nabídka klientům v sobě zahrnuje přepravu zásilek všech druhů, velikostí a hmotností, jak standardní kargo, tak nebezpečné zboží a zboží vyžadující určitou teplotu. Námořní přeprava poskytuje komplexní řešení přeprav kusových a celokontejnerových zásilek. Divize dále nabízí přepravu náročných investičních celků.

Druhou částí DHL Logistics (Czech Republic) s.r.o. je divize DHL Exel Supply Chain nabízející klientům logistická řešení pro celý dodavatelsko-odběratelský řetězec. Služby zahrnují veškeré kroky od úvodních konzultací a návrhů procesů až po vlastní realizaci a řízení celého logistického řetězce. Divize je jedním z hlavních hráčů na trhu v oblasti smluvní logistiky. [12]

3.3 Historie DHL

Kořeny společnosti DHL sahají již do 19. století, kdy byla založena společnost Danzas jedním z Napoleonových důstojníků. V roce 1969 byla založena v USA samotná firma DHL, po které zdělila mezinárodní společnost název. V roce 2004 byla dokončena právní integrace společnosti Danzas, DHL a Deutsche Post EuroExpress v České republice a vznikl nový právní subjekt DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a DHL Logistics (Czech Republic) s.r.o.. V roce 2005 společnost Deutsche Post World Net dokončila převzetí britské logistické společnosti Exel, v téže roce DHL získala 100% podíl společnosti PPL – nejvýznamnějšího českého soukromého expresního přepravce na trhu v České republice. [12]

3.4 DHL v současnosti

V současné době má DHL Express (Czech Republic) s.r.o. více než 1200 zaměstnanců, obsluhuje více jak 220 zemí a zákazník může být obsloužen na 54 pobočkách po celé České republice. Nadnárodní společnost se aktivně zapojuje do humanitárních pomoci po celém světě a zkoumá možnosti jak minimalizovat dopad jejího podnikání na životní prostředí. Společnost DHL Express v České republice je držitelem certifikátu dle požadavku ISO 14001:2004. V České republice podporuje české vozičkáře, je hlavním partnerem Švandova divadla a jedním z dodavatelů populárního Filmového festivalu v Karlových Varech. V neposlední řadě sponzoruje volejbalový klub VK DHL.

Společnost DHL nabízí svým klientům optimální přepravní řešení od jednoduchého doručení zásilky až po komplexní logistická řešení nejvyšší kvality. Snaží se být po všech

směrech co nejrychlejší a nejflexibilnější k plněním potřeb svých zákazníků. Na druhé straně společnosti není cizí pomoc těm, kteří to ve světě nejvíce potřebují.[12]

3.5 DHL – základní ekonomické údaje

DHL Express (Czech Republic) s.r.o. jako zisková organizace v průběhu posledních čtyř let vykazovala zisk i ztrátu, poslední tři roky však byly ziskové. Ztráta v roce 2004 byla způsobena zvýšením nákladů spojených se sloučením společnosti DHL, Deutsche Post a Danzas, v současné době se zdá situace stabilizována a společnost vykazuje zisky.

Základní kapitál činící 35 mil. Kč byl k 4. 5. 2002 splacen v celé své výši. 100 % vlastníkem společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. se sídlem nám. Sv. Čecha 3, č.p. 516, CZ 702 00 Ostrava – Přívoz s IČ 25683446 je společnost Danzas Holding AG se sídlem ve Švýcarsku. Společnost má celkem čtyři jednatele, kteří jsou oprávněni jednat za společnost samostatně. Jsou jimi Ing. Jiří Stojar, Ing. Pavel Horák, Ing. Vít Návrat, Dr. Claudé René Béglé. V roce 2004 se společnost DHL Express stala vlastníkem 50 % podílu ve společnosti DHL Logistics (Czech Republic) s.r.o.

Bilanční suma v roce 2007 vzrostla oproti předchozímu roku o 8,5 % na 957.478 tis. Kč. Z toho byla stálá aktiva 13 %, což je 126.669 tis. Kč, a 87 % bilanční sumy pak bylo tvořeno oběžnými aktivy, což v absolutní hodnotě činí 824.045 tis. Kč. Co se týká zdroje krytí majetku, vlastní kapitál tvořil v roce 2007 27 % z celkové bilanční sumy a krytí cizím kapitálem bylo 73 %. Krátkodobé závazky činily 99 % z celkových cizích zdrojů, což odpovídá i většímu podílu oběžných aktiv na bilanční sumě.

Pokud se podíváme podrobněji na hospodářský výsledek od roku 2004 do roku 2007, zaznamenané v roce 2004 výraznou ztrátu 43 mil. Kč způsobenou vysokými náklady souvisejícími se sloučením společností DHL International, Danzas a Deutsche Post v jedinou organizaci DHL Express (Czech Republic) s.r.o., v roce 2005 došlo k výraznému navýšení výnosů z důvodu vyššího podílu na trhu po sloučení tří společností a celkový zisk tak činil 76 mil. Kč. V roce 2006 došlo k poklesu zisku o 47 % oproti roku 2005, což bylo zapříčiněno výstavbou nových 3D terminálů a zvýšením nákladů na přípravu spolupráce s novým partnerem PPL CZ, sestupná tendence zisku je vidět i v roce 2007, kdy zisk činil 39.722 tis. Kč. Společnost v roce 2007 nepořídila vlastní akcie, zájmové listy ani obchodní podíly a zisk zůstal nerozdělen s cílem použít jej v následujících letech.

DHL v České republice zažila od roku 1986 velké změny. Před rokem 2004 se prioritně zaměřovala na leteckou přepravu a byla známá svými garantovanými časy doručení zásilek. Po

sloučení s dalšími dvěma velkými společnostmi působícími převážně na evropském kontinentu se zaměření společnosti DHL výrazně změnilo a zacílilo na pozemní přepravu a skladování. Poslední roky zvýšila společnost výrazně podíl na českém logistickém trhu. [13]

Stručný přehled nejdůležitějších informací o společnosti

Název společnosti	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
Sídlo	Ostrava - Přívoz, nám. Sv. Čecha 3, čp. 516, PSČ 702 00
IČO	25683446
Vlastnictví	Danzas Holding AG - 100 %
Datum zápisu do OR	27.7.1998
Počet zaměstnanců	1 293 (91 vedoucích pracovníků)
Bilanční suma k 31.12.2007	957 478 tis. Kč

4 Produkty DHL Express s.r.o.

4.1 Produkty divize DHL Express – zahraniční přeprava

Firma DHL Express nabízí svým klientům široké spektrum služeb rozdělené dle časových požadavků zákazníků do tří sekcí. Same Day – doručení v co nejkratším termínu, Time Definite – doručení do určité hodiny následující den, Day Definite – dodání do určitého dne. Tyto tři oddíly jsou aplikovány na produkty v rámci České republiky a do zahraničí. [12]

4.1.1 Same Day

Nejprve bych se zaměřila na produkty do a ze zahraničí. DHL Same Day jinak také speciální kurýr je návrh přepravy klientovy zásilky šitý na míru dané situaci. Speciální kurýr nabízí okamžité vyzvednutí zásilky a její doručení v nejkratším možném termínu kdekoli ve světě jak leteckou tak pozemní přepravou. Tato služba je určena pro časově citlivé exportní a importní zásilky. Pro přesnější představu je DHL schopna zásilku z Prahy do Frankfurtu doručit za 9 hodin od objednání přepravy odesílatelem. [12]

4.1.2 Time Definite

Mezi produkty sekce Time Definite zajišťované leteckou přepravou patří: StartDay Express – Doručení do 9:00, MidDay Express – Doručení do 12:00, European Community Express – Doručení v rámci EU, Easy Pack, Worldwide Dokument Express – Dokument, Worldwide Parcel Express – Zboží.

Z názvu prvních dvou produktů StartDay Express a MidDay Express je patrné, že tyto služby umožní klientovu zásilku doručit do 9:00 nebo 12:00 hodin v cílové stanici s garancí vrácení 100% přepravného v případě nedodržení termínu dodání.

European Community Express pro české klienty Doručení v rámci EU znamená přepravu zásilek během 1 až 2 pracovních dnů do všech členských zemí Evropské Unie nejpozději do 17:00 hod. I v tomto případě v sobě produkt zahrnuje garanci vrácení 100% přepravného.

Služba Easy Pack v samotném názvu odkazuje na přepravu lehkých zásilek do celého světa. Produkt je omezen vahou do 0,2 kg a mimo Evropskou Unii lze poslat tímto způsobem

pouze dokumentové zásilky nepodléhající celním procedurám. Převážní časy se pohybují v průměru od 2 do 3 dnů po celém světě, záleží však na vzdálenosti cílové stanice od země odesílání.

Poslední dva produkty sektoru Time Definite obsluhují země mimo EU. Jedná se o služby Worldwide Dokument Express (pouze pro dokumentové zásilky) a Worldwide Parcel Express (pro zbožívé zásilky podléhající celnímu odbavení v cílové stanici). Dokumentové a zbožívé zásilky DHL Express doručuje v rozmezí od 1 do 4 pracovních dnů v závislosti na vzdálenosti země příjemce a stupně obtížnosti celního odbavení zásilky. Všechny služby Time Definite nabízejí exportní a importní ceník vyjma služby Easy Pack a StartDay Express, jež jsou pouze pro exportní zásilky. [12]

4.1.3 Day Definite

Poslední sekci v zahraniční přepravě zásilek je Day Definite. Doručení zásilek pozemní přepravou je limitováno dny, nikoli konkrétními hodinami. Balíky a palety jsou příjemci dodány během pracovního dne bez předem upřesněné hodiny.

První služba spadající do tohoto oddělení se nazývá DHL Europack. Jde o pozemní přepravu jednokusových zásilek s hmotnostním omezením 31,5 kg do vybraných evropských států.

Další službou patřící do produktů Day Definite je DHL Europlus. Ta zajišťuje přepravu kusových a vícekusových zásilek nebo palet v maximální váze do 2,5 tuny. Obě služby fungují na stejné platformě: jde o systémovou přepravu od odesílatele přes překladiště a sortovací střediska k finálnímu příjemci. Dodací lhůta DHL Europacku a DHL Europlusu se pohybuje mezi 2 až 4 pracovními dny. Pouze u DHL Europlus lze využít za příplatek importní službu, kdy si přepravu objednává v České republice sám příjemce. [12]

4.1.4 DHL Freight produkty

Zkráceně bych se ráda zmínila o službách divize DHL Freight. Služba Euroconnect zajišťuje pravidelnými odjezdy sběrných kamiónů přepravu kusových zásilek. Euroline přepravuje celovozové zásilky a částečné doklázky v rámci celé Evropy. Jako speciální přepravu divize DHL Freight nabízí službu Euronet, kdy pracovník DHL navrhne zákazníkovi individuální řešení dodávky zásilky. Služba Eurorail nabízí železniční přepravu jednotlivými vagóny, skupinami vagónů nebo ucelenými vlaky po celé Evropě, toto řešení je vhodné pro dlouhé trasy, pro zboží s velkým objemem a pro těžké náklady. A konečně Special Transport

zařídí přepravu nadrozměrných nákladů a zboží, které vyžadují zvláštní režim dopravy (lehce zkazitelné zboží, chemikálie atd.), speciální techniku a know-how. [12]

4.2 Produkty divize DHL Express – vnitrostátní přeprava

Nedílnou součástí portfolia produktů společnosti DHL Express je vnitrostátní přeprava zásilek. Stejně jako transport balíků a palet do a ze zahraničí je vnitrostátní přeprava rozdělena do částí Same Day, Time Definite a Day Definite. [12]

4.2.1 Same Day

Oddíl Same Day se službou DHL Same Day není nic jiného než speciální kurýr s okamžitým vyzvednutím a následným doručením zásilky v co nejkratším termínu dodání po celé České republice. [12]

4.2.2 Time Definite

Řešení Time Definite nabízí volby mezi StartDay Express – Doručení do 9:00, MidDay Express – Doručení do 12:00 a Domestic – Domestik. Se službou Domestic zákazník obdrží zásilky nejpozději do 17:00 hod. následující pracovní den po vyzvednutí u odesílatele. [12]

4.2.3 Day Definite

Paralelně se zahraničím Day Definite přepravní společnost nabízí transport vícekusových zásilek do 3 tun službami DHL Sprint 24 a DHL Economy.

Do konce srpna 2006 byla nabízena pro přepravu kusových zásilek služba DHL Czechpack, poté však byli všichni jeho klienti zmigrováni pod produkt společnosti PPL odkoupené firmou DHL v prosinci 2005. Nyní zákazníci posílají své kusové zásilky v síti PPL za nezměněných cenových podmínek a dodací lhůty jednoho pracovního dne jako u DHL Czechpack.

DHL Sprint 24 umožňuje doručit balík či paletu do druhého dne po celé České republice. DHL Economy je levnější varianta „dvacetčtyřky“ ve stejné přepravní síti s dobou dodání dva pracovní dny. [12]

4.2.4 DHL Freight produkty

Stejně jako DHL Express i divize DHL Freight se snaží zachovat přehlednost v názvech produktů ve vnitrostátní přepravě. Proto zde nabízí služby s totožnými názvy Euroline, Euronet, Eurorail a Speciál Transport. [12]

4.3 Doplnkové služby

Vedle hlavních produktů nabízí DHL doplňkové služby, které zajišťují klientovi pohodlnější přepravu jeho zásilek.

ECommerce aplikace urychlují komunikaci mezi společností DHL a jejím zákazníkem, přenos dat je tak efektivnější a spolehlivější. Informační technologie zjednodušují a zpříjemňují práci s přípravou dokumentace, objednávání a sledování zásilek. Zákazník může využít webových stránek DHL Express na adrese www.dhl.cz, zde si může: vypočítat cenu a přepravní časy doručení zásilek, objednat on-line vyzvednutí balíku, vyhledat informace o stavu zásilky, stáhnout DHL dokumenty a interaktivní a multimediální nástroje. Dále může klient využít výhod jednoduché internetové aplikace DHL Intraship, která umožňuje vytvořit potřebné dokumenty (letecké nákladové listy, štítky, celní dokumentaci, potvrzení k zásilce) a seznam adres příjemců, správu historie odeslaných balíků, zobrazit statistiky a další. Pro větší klienty s pravidelnými přepravami DHL nabízí software s dalšími zajímavými funkcemi. DHL Connect a DHL Easyship instaluje pracovník eCommerce oddělení přímo do klientova počítače.

Globalmail Business je určen společností, které odesílají větší množství nedoporučené mezinárodní korespondence. Neroztříděnou poštu (katalogy, faktury, výroční zprávy) vyzvedne kurýr, zásilky se přepraví v síti DHL a v cílové zemi se předá lokální poštovní službě.

DHL Express nabízí komplexní řešení všech celních záležitostí souvisejících s mezinárodní přepravou. Celní služby zahrnují celní formality pro dovoz, vývoz a tranzit zásilek, poradenské služby a zastupování v celním řízení. Dále neutrální doručení, vícepoložkový Jednotný správní doklad, kontaktování klienta před celním odbavením zásilky, předání zásilky k proclení třetí stranou, zastupování v opravném řízení aj.

Mezinárodní společnost DHL Express pro klienty zpracovává komplexní řešení veletrhů a výstav. Vozy DHL přepraví veletržní stánek, exponáty a propagační materiály a dodají je na výstavní plochu.

Firma dále umožňuje skladování zásilek nebo zboží ve skladech a překladištích po celé České republice. Zboží je možné skladovat krátkodobě i dlouhodobě s následným rozvozem a distribucí zásilek podle požadavků a objednávky zákazníků.

Vedle těchto služeb DHL nabízí balení zásilek vlastními silami či třetí stranou, jedná se však pouze o produkty v oddělení Same Day a Time Definite. Dále si klient může na lince zákaznického centra objednat sobotní doručení, vyzvedávání zásilek v sobotu, pravidelné vyzvedávání, doručení do odlehlých oblastí, přepravu nebezpečného zboží v souladu s IATA a ADR předpisy, letecké cargo a v neposlední řadě pojištění zásilek.[12]

5 Praktická část - Strategická analýza společnosti DHL Express

5.1 Analýza okolí

5.1.1 PEST analýza

Na DHL Express a její podnikatelskou činnost v České republice působí politické a legislativní faktory ve velké míře. Od roku 2004 po vstupu ČR do EU a uvolnění hranic se možnosti organizace rozšířily. Celní povinnost uvalená na zboží putující do členských států EU odpadla a tedy i celková přeprava těchto komodit se výrazně zlevnila. Tato změna se nedotkla jen ceny přepravy, ale i rychlosti přepravovaného zboží. V současné době je DHL a přeprava omezena legislativou České republiky, týká se to ochrany životního prostředí, kdy je bedlivě hlídána míra emisí vypouštěných do ovzduší uvolňovaných při provozu dopravních prostředků, dozor se dále zaměřuje na recyklaci odpadu či zákazu dovozu nebo vývozu některých komodit či jejich částečná regulace. Vedle zákonů ČR se musí organizace řídit EU směrnici.

Co se týká ekonomických faktorů, je třeba zmínit nastalou finanční krizi, která s sebou bezpodmínečně přináší řadu obtíží. Velký strach vzbuzuje pokles hospodářského růstu, který má za následek mezi jinými snížení spotřeby obyvatelstva a firem v České republice, potažmo snížení spotřeby a investic po celém světě, a tedy i nižší poptávku po přepravních a skladovacích službách logistických společností. Toto vede v rámci redukce firemních nákladů ke zvýšení celkové nezaměstnanosti napříč odvětvími. Nejvíce je v současné době postižen automobilový průmysl a finanční sektor. Centrální banka v tomto případě volí jeden ze svých nástrojů k rozpumpování ekonomiky a to snižování úrokových sazeb. Tento krok by mohl v optimistické variantě výrazně pomoci firmám při čerpání úvěrů určených na investice nebo k překlenutí stávajících finančních potíží.

Z pohledu sociálního a demografického faktoru je jasné, že nejsilnější klientela skládající se převážně z korporátních zákazníků DHL se sdružuje v okolí větších měst, průmyslových center a závodů. Největší poptávka po přepravě a dalších logistických službách je tradičně v Praze, nejnižší v pošumaví a dalších příhraničních oblastech. Služby společnosti DHL Express jsou kvalitní, přesto však finančně náročnější ve srovnání s menšími dopravci a Českou poštou, proto je tradičním klientem DHL zákazník ze segmentu SME nebo velký korporátní podnik.

Objednavatelé přepravy z řad občanů jsou v minimálních případech a většinou jde o expresní leteckou službu k přepravě spěšných psaní do zahraničí. Největší uživatele logistických služeb tvoří automobilový, potravinářský, zpracovatelský průmysl a například maloobchod nabízející dobírkové služby.

Analýza technologických faktorů nám ukazuje, že díky výzkumným ústavům a novým myšlenkám je logistický trh rychle se vyvíjející a měnící. Nedosahuje takové dynamiky jako například IT nebo telco odvětví, přesto zde rok od roku můžeme vidět změny k lepší a efektivnější přepravě. Jednotlivé inovace a technické změny působí napříč odvětvími a mohou mít tedy jak pozitivní, tak negativní vliv. Negativním příkladem pro logistiku je například neustálý rozvoj internetových služeb. Pokud se podíváme do nedávné doby, kdy se začal masově používat internet, zjistíme, že nyní stačí během jedné sekundy odeslat do USA smlouvu opatřenou elektronickým podpisem a obchod se zahraničním partnerem je potvrzen. To má však za následek úbytek poptávky po expresní přepravě listových zásilek.

5.1.2 Pochopení charakteru okolí

Logistický trh je charakteristický svojí dynamikou a množstvím velkých i malých konkurentů nabízejících obdobné služby nebo jejich substituty. Vstup České republiky do EU, vznik nových aliancí s okolními státy, to vše ovlivňuje logistické odvětví. I když se nepředpokládají výrazné změny v následujících pěti letech, je však poměrně obtížné předpovídat vývoj trhu na deset a více let dopředu. Proto je třeba mapovat prostředí jak v České republice, tak po celém světě. Výhodou DHL je, že nadnárodní organizace s dceřinými společnostmi a partnery ve více než 220 zemích po celém světě tak může být informována o všech možných komplikacích jako je finanční krize, nastávající recese, válečný konflikt, změny v populaci, přírodní katastrofy, chystaná legislativní opatření, politické převraty a nové trendy v technologiích konkrétního státu.

5.1.3 Vlivy globalizace

Globalizační tendence v logistice

Mezinárodní přepravci spojují jednotlivé země světa a napomáhají tak procesu globalizace. Samotná logistika je jedním ze základních pilířů, na kterých se rozvíjejí soudobé globalizační trendy. Při rostoucím počtu konkurentů je logistika nepostradatelným pomocníkem

při boji s konkurencí. Logistika umožňuje firmám uchytit se v různých zemích, racionalizovat výrobu i distribuční infrastruktury a využít zdrojů efektivněji.

Mezi největší bariéry zdroje logistiky patří: nedostatečně vybudovaná dopravní infrastruktura neschopná pokrýt narůstající množství přepravovaného zboží a osob, ochrana životního prostředí lišící se v jednotlivých státech, neschopnost firem zabývajících se poskytováním logistických služeb uspokojit požadavky klientů ať už v oblasti mezinárodní a vnitrostátní přepravy nebo ve skladování.

Hlavními důsledky globalizace logistických procesů je zrychlování reakcí na změny v požadavcích klientů, trvalé snižování nákladů, zlepšování úrovně služeb zákazníkům a individualizování vztahu ke klientům.

Protipólem kladných dopadů globalizace v logistice je výše zmíněný vztah k životnímu prostředí. Klíčovými problémy v ochraně životního prostředí jsou odpady a jejich likvidace, hluk a koncentrace emisí, velká spotřeba pohonných hmot, znečištění půdy a podzemních vod.

V budoucnu musí všechny společnosti počítat se zpřísněním legislativy upravující ochranu životního prostředí a v závislosti na tom i postupný nárůst nákladů na logistické operace. [1]

Model „4C“

Zákazníci již byli uvedeni ve výše popsané PEST analýze. Co se týče nákladů, je jisté, že logistické odvětví je nákladově náročné hlavně co do budování dopravní sítě, pronájmu či pořízení vozového parku, výstavby logistických terminálů nebo vůbec najmutí pracovníků do provozu a administrativy. V případě národních specifik je v České republice obchod postaven především na automobilovém průmyslu, který v současné době díky globální finanční krizi řeší velké existenční problémy. ČR jako střed Evropy současně tvoří důležitý logistický uzel a otevření hranic významně přispívá k podpoře logistických společností. Poslední otázkou v modelu „4C“ je faktor konkurence. Logistický trh je charakteristický hustou sítí velkých i malých přepravců – konkurentů se silnými vzájemnými vazbami. Níže uvádím podrobnější popis hlavní konkurence DHL Express.

Konkurence – letecká přeprava

Na trhu expresní kurýrní přepravy existuje několik přepravních společností. Mezi ty největší a přímé konkurenty DHL Express (Time Definite služby) patří FedEx, TNT Express Worldwide a UPS.

FedEx

Společnost FedEx se základem v USA je špičkou na trhu v letecké přepravě z a do USA, Mexika a Kanady. Mezi její hlavní služby patří FedEx International Priority, FedEx Europe First, FedEx International Economy a konečně FedEx International Priority Freight.

Služba FedEx International Priority nabízí expresní přepravu s doručením do Spojených států, Mexika a Kanady následující pracovní den nejpozději do ranních 10:30 současně s proclením zásilek. Služba je omezena váhou zásilky do 68 kg na kus.

FedEx Europe First, jak již je z názvu patrné, zajišťuje rychlé doručení balíků a obálek následující pracovní den v rozmezí od 9:00 do 10:00 po Evropě.

Služba FedEx International Freight přepravuje velké náklady od 2 do 3 pracovních dní po celém světě v závislosti na cílové stanici.

K těmto službám společnost FedEx nabízí celní odbavení zásilky, obalový materiál, softwarový program na tištění leteckých nákladových listů a objednávání, možnost dohledání zásilky na internetu, vše zdarma.[14]

TNT

TNT nabízí několik možností přepravy zásilek v jejich síti, jde o čistě leteckou přepravu a kombinaci letecké a pozemní přepravy, to vše v rámci celého světa a České republiky.

Společnost TNT nabízí následující služby: Express Delivery services – služby pro expresní doručení jako Same day delivery v tentýž den, Next day delivery pro doručení následující pracovní den a Doručení v garantovaný den v rozmezí 2-5 dnů. Mezi standardní nabídku produktů patří dále Special Services zahrnující speciální služby jako Time Critical Services pro nejrychleji možná řešení přepravy, Special Handling Services k přepravě nebezpečného zboží vyžadujícího náročnější manipulaci, Freight Services pro objemnější zásilky po zemi i letecky a v neposlední řadě Outsourcer services – provozování poštovní podatelny a digitalizace záznamů.[15]

UPS

Společnost UPS doručuje leteckou přepravou do více než 200 zemí po celém světě. Na internetu je dostupný kalkulačka, který klientovi dopočítá kolik za konkrétní přepravu určité zásilky zaplatí. Standardní ceník není dostupný na webových stránkách společnosti.[16]

Konkurence – pozemní přeprava

Mezi největší konkurenty společnosti DHL Express pro pozemní přepravu do/ze zahraničí a v rámci České republiky patří: Toptrans, CS Expres, Čechofracht, Geis, Gebrueder Weiss, Česká pošta, DPD, Ravi Express HK, Radiálka Hradec Králové, General Parcel a v neposlední řadě k DHL přidružená společnost PPL a vedlejší divize DHL Freight.

Toptrans

Společnost Toptrans nabízí logistické řešení přeprav zásilek v rámci ČR a na Slovensko. Pro klienty jsou zde čtyři typy přeprav, které platí jak pro zaslání po České republice, tak pro vývoz a dovoz do a ze Slovenska. Pro přepravu mimo Českou republiku je však třeba k základnímu ceníku přičíst 50ti procentní přírůstek za zahraniční přepravu.

Služba Toptrans je schopna přepravit zásilky po celé České republice za základní tarif do jednoho pracovního dne. V případě služby Toptime, kdy je zásilka doručena do 18 hodin od doby vyzvednutí, si musí klient připlatit 25% ze základní ceny. V případě produktu Topprivat, který nabízí večerní doručení do 20:00 hodin následující pracovní den, se platí 50% navíc. Za sobotní doručení Top-weekend se připlácí 50% základního přepravného s 500 Kč paušálním poplatkem.

Společnost Toptrans je schopna přepravit zásilky do jednoho dne v rámci České republiky a jeden až dva pracovní dny na území Slovenské republiky, totéž platí i pro dovoz do České republiky. Toptrans může přepravit zásilky s váhovým omezením do 3,5 tuny, zásilky nad tuto hranici řeší společnost individuálně. Firma svým klientům dále nabízí objednávání v průběhu dne a následné vyzvednutí zásilky tentýž den či přepravu nebezpečného zboží dle předpisů ADR. Klient může plně využít nabídky dobírkové služby. V případě nedoručení zásilky v dohodnutém termínu Toptrans vrací 50% přepravného.[17]

CS Expres

CS Expres nabízí pozemní přepravu pouze po České republice. Pro klienty jsou připraveny tři základní produkty. 24 hod. do obálky, 24 hod. po 3 tuny a 24 hod ADR. Stejně jako Toptrans i tato společnost nabízí službu dobírky.[18]

Čechofracht

Firma Čechofracht nabízí širokou paletu služeb v rámci České republiky a do zemí v Evropě. Přepravuje jak balíky, tak celovozové zásilky včetně sběrných služeb silniční, železniční a leteckou přepravu. Po České republice je schopna příjemci doručit zásilku nejpozději do 20:00 hodin následující den po vyzvednutí zásilky. Po Evropě trvá přeprava v rozmezí dvou až pěti pracovních dní u systémového řešení přes sortovací střediska a přes 6 dní v rámci sběrné služby. Klient může vyžadovat 100% vrácení přepravného v případě nesplnění podmínek ze strany Čechofrachtu. Vedle standardních přepravních služeb nabízí společnost další logistická řešení a skladování, přepravy veletržních a výstavních exponátů aj.[19]

Geis

Geis přepravuje zásilky jak národní, tak zahraniční po celé Evropě. Kamionová a letecká přeprava CargoExpres je schopna převést zásilky do 2,5 tun s možností dobírkové služby a řešit přepravu ADR zásilek. Přeprava balíků je řešena sesterskou společností General Parcel Čechy.[20]

Gebrueder Weiss

Weiss 24 a Weiss Direkt jsou služby nabízené firmou Gebrueder Weiss. Služba Weiss 24 je schopna doručit zásilku kdekoli na území České republiky nejpozději do 24 hodin od doby vyzvednutí. Weiss Direkt umožňuje opět doručení klientovi zásilky bez váhového omezení do dalšího dne od vyzvednutí bez překládky. Služba je vhodná pro zásilky volně ložené a křehké, s kterými je obtížné při překládce manipulovat a které by mohla přepravní společnost v překladištích poškodit. Gebrueder Weiss nabízí sběrnou službu a kamionovou přepravu s dobou dodání od čtyř do šesti pracovních dní po celé Evropě v závislosti na vzdálenosti od místa odeslání.[21]

Česká pošta

Mezi velké konkurenty DHL Express patří samozřejmě Česká pošta. Nabízí vnitrostátní a mezinárodní poštovní služby, peněžní a kurýrní služby, obchodní psaní a balíky. K hlavním službám České pošty patří Obchodní balík do 30 kg pro tuzemskou přepravu, EMS po ČR a do zahraničí s váhovým omezením do 30 kg a Kurýrní služba do 15 kg. Vedle základních produktů nabízí společnost dále dobírkovou službu a sobotní servis.[22]

DPD

Dalším přepravcem balíků po České republice a po Evropě je společnost DPD. Společnost nabízí následující produkty: Službu Classic jako nejekonomičtější řešení přepravy klientových zásilek, Garantovanou službu DPD 10:00, DPD 12:00 nebo DPD 18:00 označujících vždy nejzazší termín doručení do následujícího dne, speciální služby šité na míru požadavkům klientů a doplňkové služby jako dobírka, pojištění, sběrný balík či výměnnou zásilku.[23]

General Parcel

Podobné služby jako DPD nabízí i General Parcel, opět se specializuje na Německo, kam nabízí dobírkové služby.

PPL

V neposlední řadě i samotný partner DHL Express balíkový přepravce PPL je vnitřním konkurentem, neboť zajišťuje přepravu zásilek po České republice a specializuje se i na vývoz zásilek na Slovensko, jeden den do Bratislavy a dva dny do ostatních měst. PPL dováží v současné době do většiny zemí EU, současně i mimo ně (Norsko, Švýcarsko a Rusko).[24]

DHL Freight

Konečně vedlejší divize DHL Freight, která nabízí přepravu po celé Evropě včetně Turecka: sběrnou službu Euroconnect, přepravu celovozových zásilek Euroline, přepravu zboží vyžadujícího speciální manipulaci Euronet a Eurorail prostřednictvím železniční sítě.[12]

Palivový příplatek

Většina přepravních společností si k základní ceně účtuje palivový příplatek na základě změn indexu ceny ropy a leteckého benzínu na burze v Rotterdamu. Palivový příplatek v letecké dopravě se pohybuje od 5,5 do 9 % a v pozemní dopravě kolem 2,5 až 5 %.[25]

Konkurence jednotlivých produktů DHL Express

Dále bych ke každému produktu DHL Express přiřadila přímého konkurenta pro viditelnější srovnání.

Konkurence Same Day a Time Definite

Oddíl DHL Same Day a Time Definite – letecká přeprava netřeba rozvádět, zde produkty přímo soutěží se službami dalších mezinárodních kurýrních společeností: TNT, FedEx a UPS.

Konkurence Day Definite

V oddílu Day Definite, tedy pozemní přepravě je to variabilnější.

Služba DHL Europack je srovnatelná s produkty následujících firem: Česká pošta, DPD, Toptrans (Slovensko), Čechofracht, General Parcel a PPL (Slovensko). Hlavními konkurenty DHL Europlusu jsou sběrná a kamionová řešení přepravy společnostmi Toptrans (Slovensko), Čechofracht, Geis, Gebrueder Weiss a DHL Freight.

Po České republice u služeb DHL Sprint 24 a DHL Economy se s konkurenty DHL setkáváme u produktů společností Toptrans, CS Expres, Čechofracht, Geis, Gebrueder Weiss, Radiálka Hradec Králové a DHL Freight. Tyto firmy jsou konkurenty hlavně v přepravě těžších a objemnějších zásilek. Pro zásilky s váhovým omezením mezi 30 až 50 kg soutěží domestikový produkt DHL s Českou poštou, DPD, PPL a v neposlední řadě s General Parcel.

Jak je zřejmé, společnost DHL Express je ohrožována jak vnějším konkurenčním prostředím, tak službami svých vlastních partnerů. DHL jako přepravce nabízející komplexní služby na jakoukoli zásilku se stává terčem v cenové konkurenci známých i neznámých lokálních dopravců. [1]

Vybrané ekonomické ukazatele tří hlavních hráčů na trhu

K posouzení ekonomické situace společnosti DHL Express jsem si vybrala hlavní dva zástupce konkurence, jednoho z letecké přepravy (TNT Express) a druhého z pozemní přepravy (GEIS CZ).

Ukazatel	Výpočet	DHL Express		GEIS CZ		TNT Express	
		2007	2006	2007	2006	2007	2006
ROE	Čistý zisk/Vlastní kapitál	27,08%	40,44%	27,30%	49,44%	45,62%	56,19%
ROA	Čistý zisk/Celkový majetek	5,65%	13,14%	15,57%	24,69%	36,59%	44,09%
ROS	Zisk před zdaněním/Tržby	0,98%	1,79%	10,61%	5,84%	24,42%	29,03%
Nákladovost	Náklady/Tržby	83,32%	80,83%	74,04%	80,29%	61,01%	57,40%
Produktivita	Tržby/Počet pracovníků	3 115 Kč	2 658 Kč	2 253 Kč	2 000 Kč	5 412 Kč	4 906 Kč

[26]

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že DHL Express vysoce zaostává za svými hlavními konkurenty jak v ukazatelích rentability tržeb, vlastního kapitálu a celkového majetku, tak v ukazateli nákladovosti. Oproti roku 2006 u ní došlo dokonce ještě k většímu oslabení pozice na trhu.

Rentabilita vlastního kapitálu **ROE** je obdobná u DHL jako u GEIS, oproti tomu TNT má téměř dvojnásobnou, vychází mu téměř 0,46 Kč čistého zisku na celkovou výši vlastního kapitálu a svědčí to o jeho efektivnějším využívání vlastního kapitálu.

Horší pozici oproti konkurenci nám signalizuje ukazatel **ROA**, rentabilita celkového majetku, kdy je čistý zisk společnosti DHL pouze ve výši cca 5 % celkových aktiv. Konkurenti však dosahují od 15 % výš.

Pokud se podíváme blíže na ukazatel **ROS**, tedy rentabilitu tržeb charakterizující úspěšnost prodeje a vyjadřující, kolik korun zisku získáme z jedné koruny tržeb, nejeví se situace DHL nikterak pozitivně s 0,0098 korunami na 1 Kč tržeb. Což je dáno nepoměrnou výší zisku před zdaněním a výší tržeb, u TNT je zisk ve výši téměř třetiny tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Situace je obdobná i u **ukazatele nákladovosti**, v tomto případě dosahuje spotřeba až 0,83 Kč nákladů na 1 Kč tržeb, kdy TNT má pouze 0,61 Kč.

V případě **ukazatele produktivity** jako podílu nákladů vůči tržbám se produktivita společnosti v roce 2007 oproti předcházejícímu roku zvýšila a na jednoho pracovníka připadalo vytvoření tržeb ve výši 3.115 Kč. DHL však ani v tomto bodě nedosahuje produktivity společnosti TNT. Příčinou tohoto stavu je s největší pravděpodobností převažující lukrativnější letecká přeprava nad pozemní a kombinovanou přepravou.

Dle mého názoru jsou hlavními příčinami těchto odlišností od konkurentů například vyšší podíl nízkorozpočtové a méně vydělávající pozemní přepravy na úkor letecké přepravy přinášející vyšší tržby, ale také současná politika DHL pronajímat skladové prostory a vozový park k pozemní přepravě zásilek u třetích stran, důsledkem je zvýšení nákladů na výkony z hlavní činnosti společnosti. K stávající finanční situaci společnosti nemalou měrou přispívá v určitých případech i benevolence obchodních zástupců, kteří poskytují výrazné slevy na přepravy zásilek bez důkladných propočtů profitability.

5.1.4 Vymezení relevantního odvětví

Dle OKEČ (nově NACE kódů) lze ekonomickou činnost provozovanou DHL Express vymezit následujícími odvětvími: Pozemní a potrubní doprava (OKEČ číslo 600000) rozdělená dále na Pozemní a potrubní dopravu, Železniční dopravu, Silniční nákladní dopravu a Silniční dopravu nákladů, dále sem spadá pod číslem 620000 Letecká a kosmická doprava s podkódů Pravidelná letecká doprava a Nepravidelná letecká doprava. K tomu je třeba doplnit Vedlejší a pomocné činnosti v dopravě, které obsahují ekonomickou činnost s názvem Skladování (631200)

aj. Kromě výše zmíněných hlavních činností nabízí DHL Express pro své klienty pojištění, které se v seznamu OKEČ nachází pod číslem 660000.

5.1.5 Základní charakteristiky odvětví

Jak již bylo popsáno v předchozím odstavci, dle seznamu OKEČ se logistická činnost nachází pod částí začínající 6*. Nadále se budeme věnovat podrobněji základním charakteristikám daného odvětví.

Jedná se o velký trh s vysokým objemem celkových tržeb a produkce, který se týká většiny ekonomických subjektů v České republice. Ve výrobních podnicích je logistika zastoupená ve větší míře, u poskytovatelů služeb minimálně. Konkurence je rozprostřena se svými pobočkami a sortovacími středisky rovnoměrně po celé České republice, potažmo po celém světě, kde všude nadnárodní společnost DHL Express působí. V současné době se logistický trh nachází ve fázi nasycení, kdy přepravní společnosti obhospodařují všechny klienty nucené využívat jejich služeb v podnikání či v soukromí. Na trhu se nachází pár větších logistických přepravců, kteří určují cenu přepravného a dalších logistických služeb a drobní přepravci je v cenové politice v ČR napodobují – jde tedy o oligopolní konkurenční prostředí.

Logistický trh naší země je charakteristický různorodostí zákazníků od těch nejmenších soukromých osob a drobných podnikatelů, přes střední firmy až po nadnárodní společnosti. V současné době existují výrazné vstupní bariéry v podobě investiční nákladovosti při vstupu na trh, ale i v době udržení a potřeby rozvoje, zákazníci jsou vesměs neloajální, pokud jsou dostatečně informováni o lepší nabídce konkurence a nebrání jim v přechodu k jinému přepravci vysoká míra svázanosti logistických procesů se stávajícím logistickým provozovatelem. Nová společnost musí akceptovat legislativu omezující logistický průmysl. Samotný odchod z trhu je náročný, je těžké se přeorientovat z logistiky na jiné odvětví a se zrušením již zavedených divizí jsou spojeny nemalé náklady.

5.1.6 Struktura odvětví

Hodnotový řetězec odvětví

Pokud se podíváme na hodnotový řetězec logistického odvětví od začátku, zjistíme, že vše začíná u zákazníka a jeho potřeby přepravit do cílové stanice svůj produkt (výrobek, zboží, dokumenty v obecném významu). Zboží dále postupuje přes kurýra, který zásilku vyzvedne osobním nebo nákladním vozem, na pobočku, kde dále dochází k uskladnění do doby, než bude

zásilka odvezena do sortovacího střediska, v případě dokumentové zásilky nebo zásilky v rámci EU je připravena s ostatními v pytlích k umístění do kontejneru v letadle nebo kamionu či železničním vagonu (záleží na typu přepravy), v případě zbožové zásilky mimo EU se zásilky celně odbaví na export. Zásilka odlétá, odjíždí do sortovního střediska např. v Bruselu v minulých letech, nyní v Lipsku, kde se dle cíle určení zásilky vyndají z kontejneru a znovu zapytlují dle konečné stanice určení a opět se podle jednotlivých destinací naloží do předem označených kontejnerů. Prostřednictvím daného dopravního prostředku se odvezou do stanice cílové země, kde dojde k celnímu odbavení (v případě zásilek mimo EU) a následnému připravení na palety k jednotlivým kamionům a vozům, které zásilky přepraví na pobočku, jež obsluhuje daného koncového zákazníka – příjemce zásilky. Dle denního svozu a plánu je zásilka uskladněna a poté po vyskladnění rozvezena ke konečnému příjemci, který zásilku přebírá a dále s ní nakládá dle svých představ.

V případě požadavku klienta na zabalení zásilky u externí společnosti kurýr odveze zásilku nejprve ke smluvnímu partnerovi a další den si ji vyzvedne, pak následuje výše zmiňovaný proces přepravy.

Zastoupení subjektů

Z odstavce popisujícího základní charakteristiky odvětví vyplývá, že v případě logistického trhu jde o konsolidované odvětví s malým počtem podniků s velkým tržním podílem, vstupními a výstupními bariérami a diferencovaným a homogenním produktem. Každý podnik se maximálně snaží o dosažení konkurenční výhody, mapování dalších kroků konkurence a předvídání vývoje odvětví. Odvětví je velmi dynamické a konkurenční a proto se DHL snaží maximálně identifikovat všechny hlavní hráče na logistickém trhu. Činí tak prostřednictvím research department spadajícího pod obchodní a marketingové oddělení, kurýrů a řidičů, operátorů telefonních center a v neposlední řadě obchodních zástupců.

Co do počtu konkurentů na trhu by se mohlo zdát, že jde o atomizované odvětví, avšak po srovnání hlavních specifik logistického trhu s jinými odvětvími bych se přikláněla ke konsolidovanému odvětví.

5.1.7 Analýza konkurenčních sil – dle Portera

Ohrožení ze strany nově vstupujících

V současné době není snadné dostat se do logistického odvětví jako neznámá nově založená firma bez kontaktů. Hráčů na trhu je mnoho, výnosy jsou maximálně stlačené a

náklady na výstavbu dep, pořízení vozového parku nebo jen jeho pronájem rostou ze dne na den a klienti jsou rozebráni takřka do posledního. Proniknout na trh jako bezejmenná společnost stojí velké úsilí a většinou není schopná se dlouhodobě na trhu udržet.

Ale ani DHL, gigant mezi přepravci, nemá vyhráno. Společnost má v současné době nemalé množství přímých konkurentů v logistice. Čelí nejen externím nově přichozím nebo již na trhu se vyskytujícím firmám jako Toptrans, CS Expres, Čechofracht, Geis, Gebrueder Weiss, Česká pošta, DPD, Ravi Express HK, Radiálka Hradec Králové, General Parcel, ale i interním konkurentům v rámci skupiny DHL jako PPL a DHL Freight. Duplicita produktů, které DHL Express a její vedlejší divize DHL Freight nabízejí na trhu svým klientům, silně oslabuje tohoto velkého hráče, kdy jednotlivé produkty jsou navzájem kanibalizovány jinými službami nabízenými v rámci jednoho jména společnosti. Jako konkrétní příklad konkurence v rámci skupiny mohu uvést produkt společnosti PPL. Jde o balíkovou přepravu na Slovensko, která znamená velké ohrožení pro službu DHL Europack. Dále společnost DHL Freight nabízí ve svém portfoliu produktů službu DHL Euroconnect (sběrná služba), která díky své nízké ceně odlákává klienty z letecké přepravy a pozemní přepravy DHL Europack a DHL Europlus.

Do odvětví přicházejí noví dopravci, ať už malí lokální zaměřující se na drobnější klienty, nebo celorepublikoví a v neposlední řadě zahraniční s cílem založit nové pobočky i v České republice. V dynamickém prostředí jako je právě naše země, je mnohdy těžké se udržet. DHL, která má v tuzemsku stabilní postavení již přes 10 let, se musí začít poohlížet po nových konkurenčních výhodách oproti jiným přepravcům. Drobní logističtí provideři jsou většinou flexibilnější, snáze plní i ta nejobtížnější přání klientů a jsou vděční za jakýkoli malý obchod. Naopak DHL Express by si měla uvědomit své slabiny právě ve své velikosti a složitosti, kde je velkým problémem prosadit rychlou změnu. Také by měla na každého zákazníka pohlížet jako na velký potenciál do budoucna a nezaměřovat se jen na velké klienty s pravidelnou frekvencí přeprav. Může se stát, že malí klienti začnou přecházet z důvodu nedostatku péče ke konkurenci a časem se z nich mohou stát silné podniky, které budou diktovat svým dodavatelům přepravce, přes které si chtějí zboží nechat přivést. [8]

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Zdálo by se, že DHL z pozice velkého odběratele služeb má silné postavení na trhu. V současné době řeší společnost vztahy se svými dodavateli, tedy 3. stranami, přes které přepravuje zásilky pod svým jménem klientovi, balí mu zboží do nepropustného materiálu, skladuje zákaznickovy výrobky v rámci komplexnosti nabízených služeb, nechává si proclívat za klienta zboží, řeší smlouvy s pojišťovnami a finančními institucemi. Zdálo by se, že nebude mít

velké obtíže sehnat loajální partnery. Opak je pravdou. Jen málo velkých společností na logistickém trhu využívá luxusu vlastnit vozový park, skladovací prostory či kartonáž a balicí systém. Pro mnohé z nich je jednodušší vše si pronajímat a tedy platit třetí strany. Proto také DHL čelí problémům s malými dopravci, kteří by měli na trhu před zákazníkem vystupovat jako reprezentanti velké společnosti. Přelogování vozů stojí nemalé peníze, zaškolení řidičů taktéž. K tomu přibudou i potíže s lidským faktorem, neprofesionálním jednáním během zastupování DHL aj.

Samostatnou otázkou je, jak se chovat k interním dodavatelům společnosti – zaměstnancům DHL Express. Je velmi složité v dnešní době s velkou konkurencí na trhu práce si udržet kvalitního profesionálního pracovníka. A také takového najmout. Logistika je odvětví, které tvoří největší náklady k jednotlivému zboží. Tedy odvětví, kde se náklady nejvíce stlačují a právě na platech zaměstnanců je to vidět. Ve většině případů platí, že kvalitního zaměstnance stěží přepravce zaplatí. Proto firmy a tedy i DHL lákají nové zaměstnance na další benefity ve formě 5 dnů dovolené navíc, 3 tzv. sicknessu, očkování proti chřipce, možnosti kulturního vyžití atd.

Na druhé straně stojí odběratel služeb logistické společnosti, který si diktuje podmínky. Obecně platí: čím větší odběratel – klient co do výnosů generovaných v dopravě, tím jsou podmínky na přepravu a požadavky na logistickou společnost větší. Obchodní zástupci DHL Express u takového klienta volí speciální opečovávací program, individuální přístup k plnění přání zákazníků. Uvědomují si totiž, že odliv velkého klienta by jim snížil výnosy na teritorium, a tedy i platy by byly nižší. Klient v pozici velkého a silného odběratele pro sebe vyjednáva nejnížší ceny, nejlepší vyzvedávací a doručovací časy, služby navíc a nárokují si veškerý čas operátorů v call centru a obchodního zástupce. Jakmile se na obzoru objeví sebemenší potíž a některá skutečnost je v rozporu s jeho přáními, vše dobré vykonané společností DHL je zapomenuto a odběratel volí taktiku vyhrožování. Může dojít k nejhoršímu a klient přechází ke konkurenci a šíří kolem sebe negativní atmosféru spojenou se jménem přepravce, která v rámci konkurenčního boje společnosti neprospívá. [8]

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Produkt společnosti je snáze kopírovatelný. Konkurence nikdy nespí a jen pár měsíců po uvedení nového produktu nebo služby na trh představuje společnosti obdobu toho, co už na trhu je. Soutěžní klání o klienta může začít. Zákazník má velké potíže rozlišit jednotlivé služby v logistice od sebe, zdají se mu všechny stejné. Každý přepravce nabízí doručení do 12 hodin, možnost bezplatné zákaznické linky, pojištění zásilky, proclení v režimu trvalý vývoz, balení

nebo večerní vyzvednutí. Hlavním parametrem při volbě mezi službami konkurujících si společností je mu cena. Díky politice stlačování nákladů volí nejlevnější variantu, už dávno neplatí, co je levné, je nekvalitní. Renomované přepravní společnosti i za rizika krátkodobé ztráty marží jdou pod cenu, aby tak zvýšily svůj podíl na trhu. DHL tedy musí čelit ohrožení ze strany stejných nebo podobných produktů buď za cenu nízké profitablity nebo investování nemalé části peněz do inovací a neustálého zlepšování služeb.

Vedle konkurence produktů mezi sebou dochází k situaci, kdy zákazník mění své priority a volí jiné alternativy přepravy. Místo dražší letecké přepravy platí za pomalejší, ale ekonomičtější pozemní přepravu. Místo samotné přepravy tiskovin posílá důležitá psaní faxem nebo e-mailem. Co se týče lehčích zásilek, prostě je pošle po svém obchodním zástupci, který je na místo určení odveze svým vlastním vozem a ještě tak s příjemcem pořeší obchody.

Může nastat situace, kdy klient zavrhne přepravu úplně. Prostě si zboží ponechá na skladě a počká si, až si je v dohodnutém termínu vyzvedne sám klient. Tedy nepoužije ani jedna strana služeb přepravní společnosti.

Na závěr nastává další ne o moc příjemnější situace a to nižší tlak komplementů, tedy doplňků služeb, které klient vyžaduje, nebo by jej mohly lákat k pravidelným přepravám přes tu kterou společnost. Pokud společnost nabízí skvělý produkt, jako třeba DHL Express službu DHL Sprint 24 pozemní přepravu po České republice, a tato služba není doplněna možností dobírky, pak na našem trhu logistiky jen těžko uspěje. Službu si budou kupovat klienti s pevnou vírou ve značku společnosti, potažmo v kvalitu, naopak drobní podnikatelé budou volit služeb konkurence. Menší společnosti se ve své podnikatelské činnosti nemohou dovolit luxus důvěry v zákazníky a tedy i obdržení fakturované částky na účet. Posílat zboží klientovi bez dobírkových služeb je rizikem a málokdo jej podstoupí. Taktéž pojištění je důležitou doplňkovou službou, jehož absence svědčí o neprofesionalitě přepravní společnosti. Zákazník s křehkým zbožím rád uvítá pohodlí komplexních služeb zahrnujících jak samotnou přepravu specializovaným vozem, tak pečlivé zabalení zásilky.

Je tedy vidět, že sám zákazník musí volit mezi širokým výběrem levných stejných přepravních služeb, ale také kalkulovat s možnými příplatky za nadstandardní servis, který by mohl vyžadovat. [8]

5.1.8 Klíčové faktory úspěchu

DHL Express nabízí svým klientům široké portfolio služeb, z kterého si můžou vybrat dle svých požadavků to nejlepší řešení přepravy zásilek. Protože úspěch každého podnikání stojí hlavně na samotném produktu, je třeba zmínit hlavní výhody některých klíčových služeb DHL.

Jde o internetové služby, e-commerce aplikace, skladování, kvalitní zahraniční leteckou a pozemní přepravu a dále vnitrostátní pozemní přepravu s hustou sítí poboček a sortovacích středisek a skvělým pokrytím, široké portfolio služeb vyhovující všem klientům, služby šité na míru klientům, kvalitní doplňkové služby jako pojištění, balení.

Každé oddělení ve společnosti se snaží klientovi maximálně pomoci při jeho dotazech a požadavcích. K tomu, aby každý pracovník věděl, jak správně poradit, je vyškolen tréninkovým oddělením, v případě potřeby je několikrát do roka objednáno externí školení pro kurýry, operátory zákaznického centra a obchodníky, aby tak pracovníci DHL stále nabízeli co nejvyšší služby klientovi. Samotný pracovník je pozitivně motivován a společnost stmelována různými vánočními večírky, oblastními akcemi a teambuildingem.

Mezi dva základní faktory úspěchu tedy považují samotný koncept nabízených produktů včetně doplňkových služeb a aktivní zapojení pracovníků do procesu a jejich uvědomění si reprezentace společnosti.

5.1.9 Atraktivita odvětví

Díky velkému trhu s nepříliš velkým růstovým potenciálem, kdy logistický trh je v současné době přesycený ve zralé fázi životního cyklu, s malým počtem velkých podniků a větším počtem drobnějších přepravců působících jako prodloužená ruka velkých podniků, s velkými vstupními a výstupními bariérami, vysokou kapitálovou náročností, nestabilní poptávkou ovlivněnou ekonomickou situací jednotlivých klientů z řad občanů, drobných podniků, korporátů a municipalit a v neposlední řadě díky vysokým požadavkům na náklady, intenzivním konkurenčním bojům a složité legislativní regulaci lze říct, že logistické odvětví nepatří mezi příliš atraktivní odvětví.

V minulosti tomu bylo naopak, ale doba, kdy se trh nacházel ve fázi růstu a přepravce si mohl diktovat cenu přepravného, je dávno pryč. Současná finanční krize a díky globalizaci i síla dalších nadnárodních společností neprospívá jak velké společnosti DHL, tak už vůbec ne drobným přepravním společnostem.

5.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

5.2.1 Význam zdrojů a schopnost podniku pro formulaci strategie

Největší význam co do zdrojů a schopností podniku má sekce lidských zdrojů. Logistika je odvětví, kdy klientům organizace nabízí nehmatatelné služby, které jsou lehce napodobitelné a proto úspěch celého podnikatelského konceptu závisí na pracovnících a managementu organizace. Důležitá je též dostupnost skladových prostor a dopravních prostředků, což znamená existenci dlouhodobého hmotného majetku, ať už jde z účetního hlediska o budovy, pozemky a haly nebo stroje a zařízení.

5.2.2 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Na začátku identifikace zdrojů podniku je třeba rozklíčovat základní typy zdrojů dle čtyř skupin: hmotné zdroj, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje.

Hmotné zdroje jsou ve větší míře, pokud se nejedná o sídlo společnosti a s tím spojené administrativní budovy, zajišťovány třetími stranami. S tím souvisí i pronájem jak externích skladů, tak dopravních prostředků. Hmotné zdroje jsou velmi závislé na externích činitelích, např. drobných lokálních přepravech a na jejich vyjednávacích schopnostech.

Jak už bylo zmíněno výše, bez lidských zdrojů by nebylo možné dostatečně plnit hlavní cíle společnosti. DHL Express platí cca 1200 zaměstnanců, kteří jsou pečlivě vyškolení, aby zvládali své pracovní povinnosti. V současné době ve znamení finanční krize dochází k výrazné redukci počtu pracovníků (nejvýrazněji v distribuci a marketingu). Bohužel je celé logistické odvětví známo svojí fluktuací pracovních sil mezi jednotlivými společnostmi – konkurenty, tedy loajalita zaměstnanců, ve většině případů těch kvalitnějších, je na nízké úrovni. Lidské zdroje bych v tomto případě hodnotila jako průměrné dané charakteristikou odvětví.

Společnost, co se týče finančních zdrojů, je zdravá a efektivně hospodařící s volnými peněžními prostředky. Samozřejmě jako jiné logistické společnosti využívá služeb nabízených českými bankami, co se týče krátkodobých a dlouhodobých úvěrů k profinancování jejich potřeb.

Nehmotnými zdroji se v tomto případě myslí jakákoliv technická podpora klientského servisu, počítačové aplikace potřebné pro projektové řízení, finanční oddělení, zákaznické

centrum, obchod a distribuci. Celý systém je napojen na mezinárodní úrovni s dalšími zahraničními společnostmi patřícími do skupiny Deutsche Post AG. Goodwill jako pověst podniku hraje důležitou roli v indikaci odchodovosti klientů, DHL má historicky velmi dobrou pověst, která pomáhá v případě kontaktu se stávajícím či potenciálním klientem, dodavatelem, státním orgánem či zájmovými organizacemi.

Firma by se měla zaměřit na klíčovou část vstupů a těmi jsou lidské zdroje. Důležitými jsou samozřejmě v dnešní době také finanční zdroje a jejich zajištění. Podnik by měl hlídat vyváženost vlastních a cizích finančních zdrojů a v době, kdy banky přitvrdily v poskytování především investičních úvěrů, by měla mít organizace k dispozici vlastní kapitál, který současné problémy zneutralizuje.

5.2.3 Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza

Hodnototvorný řetězec podniku

Pokud se blíže podíváme na Porterovo pojetí hodnototvorného řetězce podniku, oddělíme primární činnosti od podpůrných následujícím způsobem.

V rámci **Primárních činností** je Řízení vstupních operací, Výroba a provoz a Řízení výstupních operací prováděno úsekem Operations divize Express a Freight. Tyto tři procesy pokrývají činnosti spojené s manipulací klientových zásilek od samotného vyzvednutí, přes dočasné skladování, případné proclení, zajištění zabalení, rozsortování zásilky až po finální doručení konečnému příjemci a vyřízení platby, pokud se jedná o hotovostní úhradu za přepravu. V případě logistického odvětví je těžké od sebe odlišit tyto tři fáze (Řízení vstupních operací, Výrobu a provoz a Řízení výstupních operací), které se navzájem prolínají. Definovat aktivitu Marketing a prodej je již snadnější, zodpovědnost za ni bere úsek Marketing and Sales, který v sobě zahrnuje pracovníky marketingového oddělení majícího na starost řízení marketingových kampaní, propagačních akcí, reklamu a správu POS materiálů. Dalším článkem je obchodní oddělení skládající se z telesalesu, telemarketingu a obchodních zástupců v terénu, ti mají na starosti budování vztahů se stávajícími i potenciálními klienty a tvorbu nabídek. V neposlední řadě bych pak zmínila pracovníky telefonního centra zodpovídající konkrétní dotazy klientů a snažící se podat základní informace o produktech a společnosti jako takové a reklamační oddělení řešící konfliktní situace s klientem. V případě Servisu sem částečně spadá opět úsek Marketing and Sales s telefonním centrem, obchodním a reklamačním oddělením, ale i pracovníci Operations, kteří mají v podobě kurýrů za úkol zaškolovat zákazníka, doplňovat jeho

sklady o balicí materiál dle smluvních ujednání, doplňovat předtištěné přepravní listy aj. Současně oddělení IT zajišťuje např. dohrávání objednávkového softwaru na klientův počítač.

Klíčovou konkurenční výhodou pro DHL Express je v tomto případě aktivita Marketing a prodej a současně Výroba a provoz. Neboť jde v případě DHL o nabízení služby, klient je velmi citlivý na obsluhu reprezentantů společnosti.

V případě **Podpůrných činností** řeší Nákupní činnost, pokud jde o strategický nákup administrativní budovy nebo pobočkového skladu, útvar Business Development. Nákupy strojů a potřebného materiálu se pak organizují v rámci útvaru Operations jednotlivých divizí Express a Freight ve spolupráci s Business Development. Výzkum a vývoj má na starosti jak útvar Business Development a Finance Ops and BPO FO CEE, tak oddělení průzkumů jako součást Marketing and Sales. Veškerá know-how, pracovní postupy a technologie jsou zaštiťovány centrálou. Řízení lidských zdrojů pak tradičně spadá pod úsek Human Resources, které zodpovídá za veškerý nábor, výběr, školení, rozmisťování, propouštění zaměstnanců, tvorbu mzdové soustavy a motivaci zaměstnanců ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení. Aktivita Infrastruktura podniku zahrnuje útvar Business Development (strategické plánování, právní záležitosti a řízení jakosti), Finance (finance a účetnictví) a IT (informační technologie).

Klíčem ke konkurenční výhodě v případě Podpůrných činností je aktivita Řízení lidských zdrojů, která doplňuje klíčové Primární činnosti.

Pro ilustraci uvádím nástin úseků a organizační struktury společnosti DHL Express. V čele společnosti stojí generální ředitel, společně s dalšími jednatelem – řediteli jednotlivých úseků a dalšími vedoucími zaměstnanci úseků tvoří vedení společnosti zodpovídající se majitelům organizace. DHL je tvořeno celkem 8 úseky: Marketing and Sales zajišťující marketingovou podporu a obchodní činnost společnosti, Operations zaměřující se na poskytování služeb divize Express a skladování zásilek, Freight zajišťující služby divize Freight, Finance, IT Express, Human Resources, Business Development zaštiťující strategické činnosti společnosti a v neposlední řadě Finance Ops and BPO FO CEE úsek zaštiťující projekty. Všechny úseky se snaží o vzájemnou efektivní spolupráci a napomáhají tak k plynulému chodu celé společnosti.

Portfolio analýza

Dle portfolio analýzy můžeme do sekce dojných krav zařadit následující produkty: Same Day zahraničí, Time Definite a Day Definite zahraniční přeprava. Hladoví psi zařazení do portfolio produktů jsou identifikováni jako doplňkové služby, které je třeba poskytovat, aby byla uspokojena stránka komplexní nabídky zákazníkovi ze strany DHL, patří sem Time Definita a

Same Day vnitrozemní přeprava, eCommerce služby, balení, proclívání aj. Hvězdami jsou služby zahrnující individuální řešení přeprav zásilek a zajišťování stánků v rámci mezinárodních veletrhů a výstav, do nedávna tyto služby byly v sekci otazníků, čerstvě se přesunuly do velmi výnosných produktů společnosti.

5.3 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

5.3.1 SWOT analýza

Silné stránky

Portfolio služeb

DHL Express nabízí svým klientům široké portfolio služeb, z kterého si můžou vybrat dle svých požadavků to nejlepší řešení přepravy zásilek. Protože úspěch každého podnikání stojí hlavně na samotném produktu, je třeba zmínit hlavní výhody některých klíčových služeb DHL.

Same Day – zahraniční přeprava

DHL Same Day v sobě nese nejrychlejší možné doručení zásilky kdekoli po světě. Například již hodinu po obdržení dotazu na přepravu jakékoli zásilky je specializovaný pracovník schopen nabídnout variantu přepravy a kalkulaci ceny a hodinu na to může kurýr vyzvednout zásilku na místě upřesněném samotným klientem. O nic dalšího se již zákazník nestará, o průběhu cesty jej informuje pracovník specializovaného oddělení.

Time Definite – zahraniční přeprava

Easy Pack nabízí levnou a rychlou leteckou přepravu písemností po celém světě. StartDay Express je garantovaná letecká přeprava jakékoli zásilky do určitých destinací. Klient je automaticky písemně informován o době doručení své zásilky, nemusí tedy nikde hlídat, zdali byl jeho spěšný balík v pořádku dodán klientovi na místo. Jak StartDay Express tak MidDay Express a European Community Express nabízejí možnost uplnatění reklamace v případě pozdějšího termínu dodání, než je smluvní, a následné vrácení 100 % přepravného plátcí přepravy. Worldwide Parcel Express tedy přeprava zbožíových zásilek umožní proclít balík kdekoli ve světě mimo Evropskou Unii. Klient je ušetřen zdlouhavých celních procedur a

administrativních úkonů spojených s proclíváním zásilky jak v zemi odesílatele na exportu, tak v zemi příjemce na importu. Zákazníkovi je k dispozici na bezplatné lince team odborníků přes celní problematiku, který mu kdykoli poradí, co je třeba dodat DHL k úspěšnému a rychlému celnímu odbavení. Velkou výhodou jsou i dlouhodobé vztahy kurýrní společnosti s orgány celní správy, které napomáhají k rychlejšímu proclívání. Tyto produkty ze sekce Time Definite si může klient objednat kdykoli během dne, nebo si je zavést do určité odpolední či večerní hodiny na pobočku společnosti, aby tak zásilka stihla večerní odvoz ze země. Společnost nabízí za příplatek sobotní doručení do určitých cílových stanic pro citlivější zásilky. Pro zásilky standardních rozměrů klientům DHL nabízí bezplatně balení zásilek.

Day Definite – zahraniční přeprava

DHL Europack je levnější varianta přepravy zásilek po Evropě za celkem uspokojivé doby dodání. U jediné této přepravy se nepočíná tzv. volumetrická váha a pro výpočet přepravného se tedy bere v potaz pouze skutečná váha zásilky (při stanovení přepravného se nebere v úvahu tzv. objemová váha vypočítaná jako součin délky, šířky a výšky zásilky v cm vydělený 4000). Služba DHL Europlus je opět ekonomická varianta přepravy, je schopna přepravit těžší paletové zásilky i nad 250 kg, což standardní letecká přeprava Time Definite neumí. Cenově se však pro klienta nejvíce vyplácí do 500 kg, pak již je přepravné dosti vysoké a klient raději využije levnějších sběrných služeb nebo celovozových zásilek nabízených vedlejší divizí DHL Freight nebo dalšími přepravci v ČR. Jak DHL Europack, tak i DHL Europlus mají pravidelné denní svozy zásilek, proto klient nemusí řešit odklad svých zásilek na další termín odjezdu jako například u sběrných služeb. Za příplatek DHL nabízí proclení zásilky ve stejném režimu jako letecké zásilky. Opět to znamená velké pohodlí pro klienta, který se nemusí o nic starat a hledat externí brokery na proclení své zásilky.

Time Definite, Day Definite – vnitrostátní přeprava

Domestikové služby StartDay Express, MidDay Express a Domestic opět nabízejí garantované doby dodání do 9:00, 12:00 a 17:00 následující pracovní den s možností vrácení přepravného při nedodržení termínu dodání, stejně tak sobotní doručení ve vybraných oblastech po České republice. DHL Sprint 24 a DHL Economy je levnější variantou StartDay Express, MidDay Express a Domesticu, i zde se pobočka snaží vyjít klientovi vstříc při termínu doručení zásilky, je to však bez garance. Přesto jsou schopny služby dostát svých závazků na 98%. V síti je možné přepravit i nadměrné zásilky a velké hmotnosti, což domestikové garantované služby

nedokáží. Klient při písemné objednávce kontaktuje jediné depo, nemusí si dělat starosti, zdali depo bude obsluhovat místo nakládky a vykládky, to je starostí příslušné pobočky.

Internetové služby

DHL nabízí svým klientům možnost rychlého objednávání všech produktů přes internet na svých webových stránkách, na kterých je možné si přes jednoduchý kalkulačtor spočítat orientačně cenu přepravy. Stejně tak si na internetu může sledovat kdykoli z pohodlí svého domova aktuální informace o stavu své zásilky kdekoli ve světě. V případě, že klient nemá přístup na internet, nebo si neví s čímkoli rady, může volat na zákaznickou linku pro všechny služby stejnou, kde mu operátor poradí a poskytne jakékoli informace týkající se přepravy zásilek, stavu konkrétní zásilky, možností fakturace, zakládání zákaznických účtů, podávání reklamací aj.

eCommerce aplikace

U služeb Time Definite včetně garantovaných domestikových a Day Definite společnost nabízí různé eCommerce aplikace, s jejichž pomocí si klient může pohodlně tisknout letecké nákladové listy či štítky pro pozemní přepravu s předstihem, přes tyto programy lze objednávat přepravu a také sledovat zásilky. Jednou z dalších užitečných doplňkových služeb pro klienta je pravidelné vyzvedávání zásilek kurýrem, v tomto případě se klient s pobočkou nebo operátorem na zákaznické lince dohodne na konkrétním denní hodině a kurýr bude v tomto případě každý den v určitou hodinu na konkrétním místě zásilku vyzvedávat. Pro klienta je v České republice připravena i možnost podávat své zásilky v partnerských recepcích DHL Service Points, umístěných například v obecních úřadech, rekreačních střediscích atd. Síť partnerských recepcí je však prozatím určena pouze pro klienty služby Time Definite.

Skladování

Pro významnější klienty společnost nabízí skladování ve svých překladištích a sortovacích střediscích a jde pro ně mezi jiné nastavit i další atypické služby, aby se tak utužil vztah DHL s klientem. Pro náročnější klienty nabízí DHL komplexní logistická řešení, kdy vše řeší společně s dalšími divizemi jako celek.

Kvalifikovanost jednotlivých oddělení

Každé oddělení ve společnosti se snaží klientovi maximálně pomoci při jeho dotazech a požadavcích. K tomu, aby každý pracovník věděl, jak správně poradit, je vyškolen tréninkovým oddělením.

Zákaznické účty pro klienty

V případě zájmu klienta o trvalejší vztahy s DHL je možné získat své vlastní zákaznické číslo pro objednávání zásilek, popřípadě pro úpravu cenové nabídky apod. Same Day a Time Definite nabízejí stejné zákaznické číslo s rozlišením na fakturační (je třeba podepsat s klientem písemnou smlouvu) a hotovostní, naopak Day Definite zahraniční a vnitrostátní má v nabídce pouze fakturační zákaznický účet, ale vzhledem k tomu, že klient provádí objednávku faxovou podobou či e-mailem, není třeba písemné smlouvy. Samotné převzetí zásilky a klientův podpis na rozvozové listině je pro DHL dokladem o stvrzení objednávky. Založení zákaznického čísla a uložení nejdůležitějších informací o zákazníkovi trvá obchodnímu zástupci a zákaznickému centru půl dne. Klientovi po přidělení zákaznického čísla u služeb Time Definite a DHL Europack a DHL Europlus stačí pouze zavolat na bezplatnou linku a pod zákaznickým číslem v systému vystoupí potřebné informace o kontaktní osobě, místě vyzvedávání, fakturační adrese a jiné. Pokud se však klient nechce k ničemu vázat, nechce mít vlastní zákaznické číslo a přesto využít služeb DHL, stačí objednat přepravu přes internet službou Easy Order.

Značka DHL

Samozřejmě je důležité zmínit další výhodu a tou je samotný název DHL. Klient rád využije této prestižní značky pro přepravu svých zásilek, rád pošle svému obchodnímu partnerovi zásilku „drahou a kvalitní“ přepravní společností.

Loajalita klientů

Velkou výhodou jsou i loajální klienti, kteří setrvávají u služeb DHL, z nějakého důvodu nemají potřebu vyzkoušet konkurenční služby dalších přepravních společností.

Cenová politika DHL

Je třeba dodat, že v současné době DHL investovala do programů měření ziskovosti, do jaké míry poskytovat slevy a kolik procent, aby snížení ceny přepravy neohrozilo společnost jako takovou. Stávající katalog služeb s ceníkem je přehledný a dobře se s ním manipuluje. Součástí je i CD se souhrnem všech služeb s odkazy na nejdůležitější adresy [www](http://www.dhl.cz). [1]

Nevýhody

Portfolio služeb

Největším problémem je nepřehledné široké portfolio služeb, kdy klientovi činí velké potíže zorientovat se v nabídce a vybrat si nejvhodnější produkt. Takže již zmíněná výhoda je zároveň velkým negativem. Je třeba zpočátku klientovi pomoci rozklíčovat důležité produkty nabízené DHL, potom už není takový problém pochopit strukturu produktů. V orientaci pomůže již zmiňovaný přehlednější katalog rozesílaný masově všem stálým klientům.

Time Definite – zahraniční přeprava

Pokud se podrobněji podíváme na slabiny jednotlivých produktů, potom zjistíme, že celá sekce Time Definite by mohla být provedena jednodušeji, nejenom v samotném rozsahu produktů, ale i cenících. Export a import rozděluje tentýž produkt na dva různé s různými cenami.

Day Definite – zahraniční přeprava

Služby DHL Europlus a DHL Europack jsou na trhu již pět let, stále je zde však vidět jisté nedostatky v přepravním systému, kdy masovost přeprav přes tento systém zvyšuje procento nedodržení termínu dodání, poškození či ztrátu samotné zásilky. Skenování se provádí dost ledabyle, na internetu proto leckdy chybí bližší informace o stavu zásilek. V případě obtíží je tu vyhledávací oddělení, které se snaží co nejrychleji vyřešit problémové zásilky. Bohužel problém s kazivostí zásilek v sekci Day Definite vrhá špatné světlo na produkty kvalitnější a dražší letecké přepravy a potažmo na celou DHL.

Day Definite – vnitrostátní přeprava

Klienti DHL Sprint 24 a DHL Economy se potýkají s pracným výpočtem samotného přepravného. Ceník je rozdělen do osmi zón a ty se určují dle matice vzdáleností podle jednotlivých okresů nakládky a vykládky. Proto je pro klienta přehlednější a jednodušší použít kalkulátoru na internetových stránkách. V současné době se skutečná váha a rozměry zásilky převažují na pobočkách, což není příjemné pro klienty, kteří do nedávna objednávali přepravu s váhovou tolerancí několika kilogramů a nyní řeší problém, že může jejich zásilka po převážení spadnout do vyšší zóny za vyšší přepravné. Konečnou výši přepravného se pak dozví z týdenní faktury, což je pro ně pozdě, protože již dávno zahrnuli přepravné do fakturované ceny svému

klientovi. Služby DHL Sprint 24 a DHL Economy jsou jedinými produkty, které nabízejí dobírku. Oproti stávajícím konkurentům je však tato částka značně vysoká, ke všemu je doběrečné limitováno částkou 50 000 Kč, protože DHL nedisponuje potřebnými bezpečnostními opatřeními pro své kurýry.

Objednávky služeb DHL Express

U zahraničních a vnitrostátních služeb Day Definite je třeba udělat objednávku nejpozději do 8:00 hodin v den vyzvednutí, někteří klienti se však o přepravě zásilky dozví např. ve 12:00, v tomto případě se přeprava řeší individuálně. Bohužel velké pobočky z důvodu náročnějšího plánování denních svozů nevyjdou většinou klientovi vstříc a objednávání vyzvedávání do 8:00 je tedy striktně dáno bez možnosti kompromisů.

Vztah divizí DHL Express a DHL Freight

Velkým problémem je nejasný vztah DHL Express a DHL Freight jako jedné společnosti se dvěma odlišnými divizemi nabízejícími však podobné produkty. Například DHL Europlus a Euroconnect (sběrná služba) jsou si dost podobné v systému přepravy, ale liší se v ceně. Euroconnect je zhruba o 60% levnější. Zákazníkovi se sice sběrnou službou nedostává pravidelnosti odjezdů, sběrný kamion čeká na naplnění přepravního prostoru, ale v současné době je tato služba schopna nabídnout například tři odjezdy do týdne. Výhodou je i doručování do míst, kam DHL Europack a DHL Europlus nedodává. V samotné vedlejší divizi můžeme vidět hlavního konkurenta DHL Express produktů. Klient dá přednost pomalejšímu a levnějšímu přepravení zásilek přes DHL Freight. Obě divize si tak navzájem kanibalizují své vlastní produkty.

Duplicity a nejednotnost

Několik divizí v rámci jedné firmy v sobě nese riziko více obchodních zástupců (DHL Express a DHL Freight), kontaktních osob ve společnosti, zdlouhavé orientace v produktech a několik zákaznických účtů a různých způsobů objednávání. Vypadá to, jako by si každá divize, ale i Time Definite a Day Definite samotná hrála na svém vlastním písečku. Klient jednou objedná telefonicky, na jinou službu musí poslat písemnou objednávku. Každá divize má své zákaznické centrum. DHL Express má jediné sídlící na letišti Ruzyně, kdežto DHL Freight má zákaznická centra v jednotlivých pobočkách po celé České republice.

Co se týče fakturace, ani ta není jednotná. Time Definite služby se účtují na faktury začínající jiným číselným kódem, než faktury zahraničního Day Definite, tuto fakturaci provádí v centrálním finančním oddělení v Ostravě. Vnitrostátní služby Day Definite, tedy DHL Sprint 24 a DHL Economy, jsou účtovány jednotlivými pobočkami.

Klient se těžce orientuje v přepravních formulářích. Letecká přeprava využívá leteckých nákladových listů s desetimístným kódem a pozemní přeprava předává klientovi jako doklad o převzetí zásilky s jejím číslem štítky s rozvozovými listinami. Opět zde není žádná jednota mezi vnitrostátní a zahraniční přepravou.

Stejná dualita panuje i ve způsobu vyřizování reklamací. Produkty Same Day, Time Definite a DHL Europack a DHL Europlus lze reklamovat přes reklamační oddělení na letišti Ruzyně. DHL Sprint 24 a DHL Economy se řeší opět přes samotné pobočky, kam klient posílá objednávky.

Fluktuace zaměstnanců

Poslední léta se firma potýká s velkou fluktuací personálu na pozicích obchodních zástupců a operátorů zákaznického centra. Na pozice telefonistů na zákaznickém servise přijímá firma nové pracovní síly z externího prostředí, což má za následek zvýšené investice do vzdělávání a školení nových zaměstnanců. Zákazníkovi se tak může stát, že se dovolá na nového agenta, který mu podá neúplné informace na jeho dotaz, což vede ke klientovu rozčarování. Dořešený není ani optimální počet osob na zákaznickém centru, zákazníci tak čekají na spojení operátora i několik minut, než je odbaven předchozí hovor. Ještě větším problémem je odliv know-how ve formě znalostí obchodních zástupců. Tito mají neomezený přístup k informacím a v případě změny zaměstnání většinou volí obdobnou pozici u konkurence. Ta jejich znalosti vítá. Společnost DHL v nedávné době odstranila z pracovní smlouvy odstavec o odstupném, které je možno po určitou dobu platit odcházejícímu zaměstnanci a tím zabránit jeho nástupu ke konkurenčním přepravním společnostem.

Webové stránky DHL Express

Na jedné straně výhodou nového katalogu je jeho transparentnost, tak na druhé straně webové stránky společnosti jsou nepřehledné. Klient má problém se na nich orientovat, nabízí se mu různé typy rozklikávání, někdy i na dvou místech ty samé odkazy.

Byrokratický aparát

U takto velké společnosti, jako je DHL, se vyskytuje další problém a to v administrativě. Je mnohem náročnější, jakékoli změny se řeší měsíce, zaměstnanci se některé potřebné informace dozvídají se zpožděním. Co se týče úpravy cenové politiky, nastavování slev, speciálních tarifů a redukce poplatku, to vše musí projít několikastupňovou kontrolou ze stran vedení. Schvalovací proces se tak prodlužuje někdy až na několik týdnů či měsíc, což působí velké problémy pracovníkům na obchodních pozicích, kteří tak musí žádat klienty o strpení. [1]

Příležitosti

Nový partner PPL

Společnost DHL koupila před čtyřmi lety českou přepravní společnost PPL, která se zaměřuje na přepravu po České republice a na Slovensko. K 1. srpnu 2006 společnost předala všechny své klienty na vnitrostátní balíkové přepravě službou Czechpack (tento produkt již není aktivně nabízen) firmě PPL. Jasným cílem DHL bylo tak nabídnout svým klientům lepší služby a servis za stávajících cenových podmínek. PPL platí za jednoho z nejlepších přepraveců zásilek do 50 kg v České republice. V budoucnu se uvažuje, že převezme část menších zásilek do zahraničí, tedy po Evropě. V současné době PPL doručuje zásilky na Slovensko, ale zvažuje další sousedy České republiky. Proto je tedy možné, že DHL postupně předá všechny klienty služby DHL Europack, aby jim tak mohla nabídnout lepší servis i do zahraničí. PPL jako jeden z mála přepraveců nabízí dobírkové služby i v zahraničí. V současnosti je PPL rovnocenným partnerem DHL a o úplném přechodu pod světoznámou značku se uvažuje v horizontu tří let.

V souvislosti s koupí společnosti PPL byla navázána vzájemná spolupráce při předávání klientů. DHL předá potenciální klienty na malé zásilky po České republice, na oplátku PPL nabízí databázi svých klientů, kteří řeší přepravu těžších a rozměrnějších zásilek, než co dokáže balíková služba přepravit.

Kompletní logistická řešení pro velké klienty

Před lety společnost vyhrála tendr pro firmu Lego a nyní zajišťuje pro tohoto giganta veškerou logistiku od přepravy, skladování až po distribuci finálnímu zákazníkovi. Tento projekt se stále vyvíjí a DHL nabízí nová pracovní místa v logistickém centru v Jirnech u Prahy.

Zaměstnanecký motivační program

Také personální oblast by měla podstoupit velké změny. Uvažuje se o programu zaškolení čerstvých absolventů vysokých škol, kteří by na určitou dobu podstoupili kolečko v rámci firmy. Cílem je seznámit potenciální manažery s procesy společnosti DHL a získat tak zkušené zaměstnance do řad vedoucích oddělení. Pro stávající zaměstnance bude zaveden motivační projekt „Zaměstnanec roku“ a tím by se měl zvýšit zájem pracovníka o zvyšování výkonnosti. [1]

Ohrožení

Nový partner PPL

Stejně jako u příležitostí, tak u ohrožení bychom měli začít problematikou sloučení společností. V případě, že je klient nespokojen s jednou z navzájem spolupracujících společností, tuto antipatii z části přesouvá i na druhou společnost. V případě připojení PPL k nadnárodní společnosti DHL došlo k velkým nepokojům v řadách stávajících klientů společnosti DHL, kteří měli v minulosti problémy s tímto ryze českým přepravním. Objevily se i případy, kdy spolupráce těchto dvou společností byla hlavním důvodem odchodu klientů s balíkovou přepravou k jiným přepravním. Samotné zrušení služby Czechpack a přesunutí jeho klientů na produkty PPL vyvolalo nespokojenost zaměstnanců společnosti DHL. Pracovníci jak samotné DHL, tak i najímané třetí strany museli řešit volbu nových pracovních příležitostí. Sloučení přineslo velké ohrožení produktu DHL Sprint 24 a DHL Economy, které jsou do 50 kg výrazně dražší než služby nabízené společností PPL, klienti se tedy rozhodují a spousta jich přechází k levnějšímu produktu nového partnera. Opět dochází ke kanibalizaci produktů v jedné společnosti.

Day Definite levnější alternativa Time Definite

Velkým problémem je i přesouvání nákladů z kvalitnější, ale finančně náročnější letecké přepravy na ekonomickou pozemní přepravu. Velké zásilky si nyní klient raději pošle pozemní přepravou sítí DHL za nižší přepravné, avšak s delší dobou dodání. Firmě DHL se tak snižuje obrát. Poslední dobou se projevuje jeden z hlavních faktorů při volbě typu přepravy, klienti se zodpovídají vlastnímu vedení ve výši nákladů a snaží se je tak snižovat na úkor kvality samotné přepravy.

Změny v provozním oddělení

Před lety došlo k reorganizaci v provozním oddělení, kdy se přesunulo jedno z největších sortovacích středisek z Bruselu do německého Lipska. Nové sortování středisko, jinak také HUB, má však menší kapacity než bruselský HUB, proto dochází k nepříjemným zdržením zásilek. Jednotlivé svozy na sebe nenavazují a zásilky tak nestíhají být naloženy na pravidelné linky a nejsou proto doručovány v čas. Vedení tyto nastalé nepříjemnosti aktivně řeší. Zatím je několik variant, jak vyřešit tento problém. Jednou z nich je zvětšení HUBu v Lipsku a posílení linek do dalších evropských sortujících středisek.

Konkurence

Mnoho konkurenčních společností se cíleně zaměřuje na klienty DHL a snaží se je přetáhnout od stávajícího přepravce výrazně nižšími cenami bez ohledu na ziskovost. DHL má však své vnitřní směrnice a pravidla a tzv. Pricing policy nedovoluje obchodním zástupcům snižovat a dorovnávat ceny na konkurenční. Dochází tak k cenové válce, a ne vždy DHL vychází jako vítěz a je nucena se rozloučit s velkým počtem klientů. Větší procento se však po zkušenostech u jiné letecké přepravní společnosti vrací zpět k DHL. Cenová válka se týká hlavně oblasti Same Day a Time Definite.

Loajalita klientů ke službám konkurence

Stejně jako u DHL tak i u konkurenčních služeb setrvávají loajální klienti, kteří nemíní z pohodlnosti a spokojenosti měnit svého přepravce, pro společnost je tak velkým problémem najít mezeru na trhu a přetáhnout klienta od stávajícího přepravce.

Značka DHL

DHL jako světová značka přestává být na jisté zákazníky účinným přesvědčovacím argumentem, proč jejích služeb využít. Klientův partner již dávno nevyžaduje značku, ale cenově dostupnější služby. Navíc se v současnosti objevuje stále více přepravců a starší konkurenti letecké DHL se dotahují na její postavení. DHL již není jasnou jedničkou na trhu.

Změny ve světě, růst ceny ropy

Ohrožení se skrývá v jakýchkoli válečných konfliktech, politických změnách či přírodních katastrofách, kdy lidé mění své priority a také typy přeprav.

Samotný růst cen ropy a leteckého benzínu ovlivňuje palivový příplatek a tím i konečnou cenu přepravy. Dále se na cenách kamionové přepravy promítne zavedení silniční daně. [1]

SO strategie – silné stránky a příležitosti

Společnost PPL

Společnost DHL koupí firmy PPL posílila své portfolio služeb o domestikovou balíkovou přepravu. To, co do teď nabízela svým klientům v produktu Czechpack, nyní může nahradit kvalitnější a flexibilnější přepravou přes nového partnera PPL. Zákazníkovi se tak dostane více pozornosti v plnění jeho přání a požadavků za stejných cenových podmínek a za zvýšení limitní váhy na zásilku z 31,5 kg na 50 kg. PPL byla dosud jedním z největších domácích přepravců specializujících se na jediný typ přepravy. Tím, že se DHL tuto společnost rozhodla koupit, se připravila o jednoho z velkých konkurentů produktu Czechpack a přilákala potenciální klienty na další služby od vnitrostátní přepravy po mezinárodní leteckou či pozemní.

Zkvalitňování servisu

Každé z oddělení DHL se snaží vyjít klientovi v jeho požadavcích maximálně vstříc, protože na spokojenosti zákazníka je postaven úspěch celé společnosti. V budoucnu se plánuje posílení služeb zákazníkovi a to centralizací jednotlivých oddělení jako jsou zákaznické centrum, finanční oddělení, vyhledávací a reklamační oddělení. Objednavatel přepravy tak nebude nucen kontaktovat několik osob z různých poboček, než se dovolá na správnou, vše bude na jednom místě a tedy i kontakt s pracovníky DHL bude snazší.

V rámci zkvalitnění stávajících služeb by dále mělo dojít k sjednocení zákaznických účtů, aby si klient nemusel zbytečně ukládat ke každému typu přepravy jiné referenční číslo. Dále by u služby DHL Sprint 24 a DHL Economy mělo dojít k vývoji programu pro tisk a přípravu štítků jako průvodních dokumentů k zásilce a rozvoji pravidelných denních sozů bez dodatečného papírového objednávání přepravy.

Kompletní služby velkým klientům

Společnost DHL chce nadále nabízet možnosti skladování pro větší klienty a rozvíjet tak komplexní logistická řešení a utužovat vztahy s velkými zákazníky. Pokud si totiž klient navykne na určitý systém v celém logistickém řešení, přizpůsobí vnitropodnikové procesy přepravní společnosti, jen těžko se tyto zvyklosti mění a jakákoli změna je spojena nejen s nepříjemnostmi ze strany zaškolování personálu, tak i s nemalými finančními výdaji. [1]

WO strategie – slabé stránky a příležitosti

Cenová nabídka služeb DHL Express

Každý rok při tvorbě nového ceníku je kladena důležitá otázka. Zda je ceník sestaven pro klienta transparentně a atraktivně a jestli i pro DHL je jeho podoba výhodná. V poslední době se hodně naráží na rozdíl cen u leteckého exportu a importu a tedy i složitější výpočet pro klienty. Jedním z návrhů je přiblížit se ke struktuře ceníku jednoho z největších konkurentů TNT a připravit ceník v sekci Time Definite s cenami stejnými jak na exportu tak na importu s paušálním poplatkem při dovozu zásilek. Kromě ceníku letecké přepravy je třeba i změna výpočtu ceny pozemní přepravy v rámci České republiky službou DHL Sprint 24 a DHL Economy, kdy velké množství zón a orientace ve stanovení vzdálenosti nakládky od vykládky někdy způsobuje klientům potíže.

Sloučení divizí DHL Express a DHL Freight

Jak již bylo zmíněno výše, postupem času při úplném završení procesu integrace společnosti DHL, by se měly sloučit divize DHL Express a DHL Freight a všechna důležitá oddělení by se měla centralizovat, tím by se zajistila větší rychlost v řešení klientových dotazů. Výhodou bude, že zákazníka nekontaktuje několik obchodních zástupců současně představujících mu služby za jednotlivé divize. Klient se bude moci obrátit na jediného obchodníka, který mu bude schopen poradit a nabídnout komplexní služby DHL.

Dobírkové služby

Součástí zdokonalení produktů klientovi je i poskytnutí dobírkové služby, která byla dosud nabízena pouze u zaniklé služby Czechpack a DHL Sprint 24 a DHL Economy. Objevuje se čím dál víc zákazníků, kteří mají zájem o dobírkové služby i do zahraničí. Chtějí tak řešit často problematické vztahy s partnery v zahraničí, kteří z různých důvodů nechtějí zaplatit hodnotu objednaného zboží. Český exportér se tomu tedy brání a hledá možnosti, jak poslat zásilku bez rizika a obdržet v co nejkratší době úhradu za zboží na svůj bankovní účet.

Fluktuace zaměstnanců

Důležitým problémem, který je třeba řešit, je velká fluktuace zaměstnanců mimo firmu. Aby DHL neztrácela specialisty na přepravu a neposilovala zaměstnanecké řady konkurence, rozhodla se společnost investovat do motivačních soutěží zaměstnanců. Jednak začne vyhlašovat soutěže “Zaměstnanec roku”, tak i věnuje určitou finanční částku na rozvoj programu na

zaškolení čerstvých absolventů vysokých škol a připravit si tak nové vedoucí pracovníky a manažery. [1]

ST strategie – silné stránky a ohrožení

Změna preferencí klientů

V posledních letech se na trhu přeprav balíků a palet radikálně mění preference zákazníka. Klient stále častěji upřednostňuje přepravu svých zásilek ekonomičtější variantou pozemní přepravou na úkor donedávna frekventované letecké přepravy. Tato změna z kvalitní, ale dražší přepravy na levnější, zato však pomalejší pozemní přepravu, vede k velkým ztrátám pro přepravní společnost, která dosud profitovala právě na letecké dopravě. Výnosy ze služeb Time Definite a Same Day tvoří 70% z celkových tržeb společnosti, proto je tento přesun klientů z letecké na pozemní přepravu citelný. Firma tak musí hledat možnosti, jak důsledky tohoto jevu eliminovat. Snaží se tedy opětovně nalákat na výhody letecké přepravy a vyzdvihnout přínosy kvalitní letecké přepravy. Zčásti se tomu může pomoci zdůrazněním prioritního doručení urgentních zásilek, možností pravidelných kurýrů a denních svozů pro většího klienta, obaly na zásilky zdarma, výhodné pojištění proti ztrátě a poškození, eCommerce aplikace a individuální testovací slevy na první zásilku v sekci Time Definite.

Cenová válka konkurence

Společnost DHL musí také čelit cenové válce ze stran konkurentů hlavně v letecké sekci. Velké společnosti jako TNT a FedEx se cíleně zaměřují na klienty společnosti DHL a snaží se je přetáhnout za slibů velkých slev. Mnohdy slevy přesahují 70%, proti takovéto cenové strategii je DHL prakticky bezmocná. Ve firmě je nastavena dosti přísná cenová politika a klient může obdržet množstevní slevu pouze na základě určitého profilu zásilek. Tzv. price tools vytvořené oddělením Pricing tak dovoluje obchodním zástupcům nastavit klientovi potřebné slevy bez narušení ziskovosti společnosti. Samotné nastavování slev je dlouhý proces schvalování přes několik vrstev vedení, výsledkem je však průhledná cenová politika. V případě, že konkurenční přepravní společnosti nalákají klienty na výrazné slevy a tito klienti nedodrží slibované profily zásilek, automaticky je jim sleva odebrána. Většina těchto klientů se pak vrací k přepravci, s kterým mají dobré zkušenosti, tedy k DHL.

Získávání nových klientů

Obchodní zástupci společnosti DHL se potýkají s loajalitou potenciálních klientů ke konkurenčním přepravním společnostem, kteří nechtějí změnit přepravce. Jejich nechuť ke změně může mít několik důvodů. Jedním z nich je spokojenost se servisem stávajícího přepravce, nebo vnitřní nařízení vedení o setrvání u jednoho konkrétního přepravce, nebo naopak lenost cokoli měnit a vyzkoušet nové služby jiné přepravní společnosti. Stejně jako DHL má své loajální klienty, tak i ostatní kurýrní společnosti si snaží udržet své pravidelné objednávatele přepravy. Možností jak přilákat nového zákazníka od konkurence je několik. Nabídnout zázemí velké mezinárodní přepravní společnosti, prestižní značku DHL, založení zákaznického účtu s možnými slevami na přepravě, doplňkové služby v provoze, jediného kurýra, který vyzvedává a doručuje zásilky do pracoviště klienta, balení zásilek na pobočkách, skladování atd. [1]

WT strategie – slabé stránky a ohrožení

Nepřehlednost portfolia produktů

Díky nepřehlednému širokému portfoliu produktů klienti dávají přednost službám konkurenčních přepravních společností jako FedEx a TNT, které mají základní služby s jednotnou cenou jak pro export, tak pro import s paušálním poplatkem za dovoz zásilek.

Interní konkurent - PPL

Velkým ohrožením pro službu DHL Europack je produkt společnosti PPL balíková přeprava na Slovensko. V budoucnu se uvažuje o rozšíření společnosti PPL do dalších evropských zemí a tím i předání další části klientů, kteří posílají v síti DHL službou DHL Europack.

Nejednotnost

V případě přetažení loajálních klientů od konkurenčních přepravců je pro obchodníka těžké argumentovat jednotností zákaznických účtů a přepravních dokumentů, uceleností oddělení jako zákaznický servis, reklamační oddělení či finanční oddělení. To vše musí DHL vyřešit v rámci zdokonalení služeb klientovi. Měla by se také zaměřit na zpřehlednění internetových stránek, které jsou pro potenciálního klienta přehlcené odkazy a informacemi.

Zvýšení fluktuace zaměstnanců

V budoucnu se plánuje změna lokality některých poboček v závislosti na hustotě zákazníků v jednotlivých oblastech. To samotné může zhoršit současnou fluktuaci zaměstnanců mimo společnost DHL Express. [1]

6 Závěr - doporučení

V době nastalé finanční krize by se společnost DHL Express měla prvotně zaměřit na udržení stávajících klientů a zkvalitnit pro ně a zajistit jim vyšší transparentnost nabídky produktů celé firmy, optimalizovat a zefektivnit jednotlivé typy přeprav a neustále udržovat vysokou pracovní motivaci svých zaměstnanců a partnerů v přepravě.

Jedním z bodů, v kterém vidím velký problém, je nepřehledný seznam služeb nabízených společností DHL Express. Klient si sice může vybrat produkt dle svých představ, ale než aby sám dobrovolně pročetl celý katalog služeb, raději se telefonicky spojí s operátorem zákaznického servisu nebo v horším případě s konkurenční přepravní společností. DHL by se tedy měla hlavně zaměřit na tvorbu takového portfolia produktů, které by potenciální zákazníci neodrazovalo svou složitostí. Zaměřila bych se tedy hlavně na změnu služeb a jejich ceníku v sekci Time Definite, který je svým finančním přínosem pro společnost stěžejní. V současné době je v Time Definite spousta zbytečných produktů, což by se dalo vyřešit jednotným ceníkem s příplatky za konkrétní nadstandardní službu. Ceník by mohl být rozdělen do 6 zón (zóna od 1 do 3 pro zásilky v rámci Evropské Unie, zóna 4 až 6 mimo EU), podobný ceník společnost nabízela do roku 2004 před sloučením společnosti Danzas a Deutsche Post. Katalog by dále obsahoval seznam paušálních poplatků za: přednostní doručení zásilky do 9:00 a 12:00 hodin, proclení zásilek, jednotné pojištění pro všechny typy přeprav, dobírkovou službu a pod.

Dále bych provedla velké změny v poskytování vnitrostátní přepravy jak v sekci Time Definite, tak v Day Definite. Služby StartDay Express a MidDay Express s Domesticem bych úplně vyřadila z katalogu služeb, jsou již obsaženy v levnější alternativě DHL Sprint 24 a DHL Economy a zbytečně tato duplicita klienta při výběru přepravy mate. Samotná služba DHL Sprint 24 a DHL Economy by dle mého názoru měla být poskytována společností PPL, která má vynikající rozložení poboček po celé České republice a dobrou dostupnost servisu, zatím však její operativa nezvládá přepravovat zásilky nad 50 kg.

Dalším důležitým krokem by mělo být vyřešení nejasného vztahu divizí DHL Express a DHL Freight. DHL Freight totiž nabízí pro zákazníky dost podobné, ale cenově dostupnější produkty pozemní přepravy než současné DHL Europack a DHL Europlus. Proto by divize DHL Freight měla nabízet i tyto služby. Klient by jistě uvítal větší jasnost mezi jednotlivými divizemi a produkty, které nabízejí. Z toho plyne, že by se divize DHL Express měla zabývat, a z jejího názvu to již samo vyplývá, pouze expresními leteckými přepravami, jako tomu bylo před sloučením v roce 2004.

Nemělo by však zůstat jen u změny produktů a ceníku, DHL by se mohla začít soustředit na zrychlení procesu při schvalování slev, kdy klient nebude čekat mnohdy až měsíc, než mu bude nastavena obchodním zástupcem slibovaná sleva, za kterou pak bude moci posílat své zásilky. Protože je konkurence rychlá, měla by i DHL být rychlá. Navrhují proto větší pravomoci pro obchodníky při schvalování slev a samozřejmě i větší odpovědnost v případě nedodržení ziskovosti přepravy. Samotný schvalovací proces by měl projít maximálně dvěma stupni, výsledkem by bylo rychlejší nastavení slevy pro klienta. Aby si však DHL udržela své klienty i přes lákavé nabídky konkurenčních přepraveců, měla by vyvinout pro stávající klienty věrnostní program. Například za každou patnáctou zásilku jedna zdarma, automatická sleva po určitém počtu zásilek a určité výši tržeb generovaných klientem.

Jak již bylo několikrát zmiňováno, velkým problémem je nejednotnost důležitých oddělení, každá divize má své zákaznické centrum, reklamační oddělení, obchodní oddělení či dokonce fakturační oddělení, proto by se alespoň v rámci DHL Express a DHL Freight měla tato oddělení sloučit. Klient pak nebude mít potíže s orientací, na koho se má obrátit v případě dotazů a jeho požadavků. Je tu samozřejmě jedno úskalí, v případě centralizace jednotlivých oddělení tu vyvstává jeden důležitý požadavek na zaměstnance, je třeba znát oba systémy přeprav, jak letecké tak pozemní. To by se však dalo elegantně vyřešit rozdělením pracovníků na jednom oddělení do dvou skupin. Jedna skupina by se specializovala na leteckou přepravu, tj. část obchodního oddělení by prodávala služby divize DHL Express, část reklamačního oddělení by vyřizovala stížnosti na leteckou přepravu a část fakturujících pracovníků by zpracovávala pohledávky z letecké přepravy, totéž by se dělalo i v druhé části oddělení s tím rozdílem, že by se pracovníci zaměřovali na pozemní přepravu.

V neposlední řadě by se měly sjednotit letecké nákladové listy a štítky a zákaznické účty pro pozemní a leteckou přepravu, jen s rozlišením zda jde o leteckou či pozemní přepravu divize DHL Express či divize DHL Freight. Opět to povede k jasnější orientaci klienta ve službách DHL a také to bude jasný důkaz, že sjednocení tří gigantů DHL, Danzas a Deutsche Post bylo úspěšně dokončeno a že není nic, s čím by si nadnárodní společnost neporadila.[1]

Není lehké na logistickém trhu v České republice uspět a hlavně se zde udržet. V dnešní době se správnými kontakty a dostatkem financí může podnikat téměř každý. Ve světě globalizace, kdy velké nadnárodní společnosti každý den otevírají po celém Zemi jednu pobočku, je obtížné se prosadit. Zdálo by se, že velká společnost jako DHL Express nebude mít v České republice nebo dokonce v Evropě vážného konkurenta. Po roce 2004 po sloučení DHL, Danzasu a Deutsche Postu prakticky nenalezneme chybějící produkt v portfoliu společnosti. Zákazníci jsou léty navyklí používat její služby, jejich partneři posílají zboží prostřednictvím

DHL síť. Proč tedy měnit? Důvodů je několik: kvalitnější a transparentnější služby konkurenčních přepravních společností, nestabilní vztahy s dodavateli a odběrateli, existence substitutů a absence kvalitních komplementů na trhu logistických služeb. V době inovací, snižování nákladů, monitorování konkurenčních aktivit a v neposlední řadě se neustále měnící hospodářské situace nejen České republiky, ale celého světa si nemůže nikdo dovolit polevit v ostražitosti.

7 Literatura

- [1] ŠAJBIDOROVÁ, Eva: *SWOT analýza společnosti DHL Express s.r.o. – bakalářská práce*
Publikováno: 29. 11. 2006
- [2] SEDLÁČKOVÁ, Helena: *Strategická analýza*, Praha: BECK 2006
ISBN 80-7179-367-1
- [3] STERNOVÁ, Marie: *Globalizace – tři úhly pohledu* [online]. Publikováno: neuvedeno
[použito 18. 10. 2006]. Dostupné z: <<http://seminarni-prace.superstudent.cz/humanitni-vedy/globalizace-2413.html>>
- [4] Tisková zpráva CzechInvest: *Francouzská společnost Saint-Gobain rozšířila svůj závod u Berouna* [online]. Publikováno: 12. 7. 2005
[použito 21. 10. 2006]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/web/pwei.nsf/nws/>>
- [5] Tisková zpráva CzechInvest: *České firmy se mohou naučit jak uspět u nadnárodních korporací*
[online]. Publikováno: 2. 5. 2005
[použito 21. 10. 2006]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/web/pwei.nsf/nws/>>
- [6] VEBER, Jaromír a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press 2000.
ISBN 80-7261-029-5
- [7] Autor neznámý: *Co je to globalizace* [online]. Publikováno: 2006 [použito 20. 10. 2006].
Dostupné z: <<http://referaty.superstudent.cz/ostatni/co-je-to-globalizace-370.html>>
- [8] ŠAJBIDOROVÁ, Eva: *Analýza konkurenčního prostředí společnosti DHL Express s.r.o. – semestrální práce Strategický management* Publikováno: 15. 12. 2007
- [9] Autor neznámý: *SWOT analýza* [online]. Publikováno: neuvedeno [použito 12. 9. 2006].
Dostupné z: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>>
- [10] ONDRUCHOVÁ, Andrea: *SWOT analýza a marketingový výzkum v praxi* [online].
Publikováno: 12. 7. 2005
[použito 12. 9. 2006]. Dostupné z: <<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html>>
- [11] MILÁČEK, Marek: *SWOT analýza* [online].
Publikováno: 17. 4. 2002 [použito 12. 9. 2006]. Dostupné z:
<<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>

- [12] DHL EXPRESS (CZECH REPUBLIC) S.R.O.: *Ceník DHL 2008*. Publikováno: 1. 5. 2008 [použito 15. 2. 2009].
- [13] ŠAJBIDOROVÁ, Eva: *Management organizací - DHL Express s.r.o. – semestrální práce 6MP486*. Publikováno: 3. 10. 2008
- [14] www.fedex.com/cz/services/
- [15] www.tnt.cz
- [16] www.ups-czechrepublic.com
- [17] www.toptrans.cz
- [18] www.csexpres.cz
- [19] www.cechofracht.cz
- [20] www.geis.cz
- [21] www.weisslogistics.cz
- [22] www.cpost.cz
- [23] www.dpd.net/index.php?id=30938
- [24] www.ppl.cz
- [25] www.dhl.cz
- [26] www.justice.cz