

České vysoké učení technické v Praze

Fakulta dopravní

Jana Viktorová

**STRATEGIE ROZVOJE FIRMY BOXLINE UCL NA
ČESKÉM A SLOVENSKÉM TRHU**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017



K617 Ústav logistiky a managementu dopravy

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Bc. Jana Viktorová

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

N 3710 – LA – Logistika a řízení dopravních procesů

Název tématu (česky): **Strategie rozvoje firmy Boxline UCL na českém a slovenském trhu**

Název tématu (anglicky): Development Strategy of Company Boxline UCL on Czech and Slovak Market

Zásady pro vypracování

Při zpracování diplomové práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Představení společnosti Boxline UCL jako operátora v námořní kontejnerové dopravě
- Pozice poboček společnosti Boxline UCL v zahraničí
- Konkureční prostředí na českém a slovenském trhu
- Důvody pro založení firmy v České republice a stanovení vize podniku
- Strategická analýza podniku
- Návrh strategie rozvoje podniku pro naplnění jeho vize

Rozsah grafických prací: podle pokynů vedoucího diplomové práce

Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)

Seznam odborné literatury: GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: Computer Press, a.s., 2010
SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2000

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Edvard Březina, CSc.**
Ing. Tomáš Horák, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2016**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **30. května 2017**
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia


.....
doc. Ing. Lukáš Týfa, Ph.D.
vedoucí
Ústavu logistiky a managementu dopravy




.....
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.


.....
Bc. Jana Viktorová
jméno a podpis studenta

V Praze dne30. června 2016

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi poskytli potřebné informace, podklady, materiály a cenné rady, díky čemuž mohla vzniknout tato diplomová práce.

Především mé poděkování patří svému vedoucímu Ing. Edvardu Březinovi, CSc. za vedení diplomové práce a cenné rady. Dále pak také firmě Boxline UCL d.o.o. za poskytnuté potřebné podklady.

Na závěr je mou povinností poděkovat svým blízkým za podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu mého studia.

Prohlášení

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu §60 Zákona č. 121/2000Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne

Jana Viktorová

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

STRATEGIE ROZVOJE FIRMY BOXLINE UCL NA ČESKÉM A SLOVENSKÉM TRHU

Diplomová práce

Květen 2017

Jana Viktorová

Abstrakt

Diplomová práce zpracovává teoretické a praktické poznatky z oblasti strategického řízení podniku. V první části je představena česká pobočka společnosti Boxline UCL a následně provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí této pobočky. Ze získaných dat je vytvořena SWOT analýza, která je základem pro formulaci vhodné strategie budoucího rozvoje. Práce se také zabývá vysvětlením významu NVOCC operátora ve sběrné námořní službě a popsáním procesu realizace těchto služeb.

Klíčová slova: NVOCC operátor, rejdař, LCL,FCL, strategické řízení, vize, PEST analýza, Porterův model 5 sil, hodnotový řetězec, SWOT analýza

CZECH TECHNICAL UNIVERSITY IN PRAGUE
Faculty of transportation science

DEVELOPMENT STRATEGY OF COMPANY BOXLIN UCL ON CZECH AND SLOVAK MARKET

Master thesis
May 2017
Jana Viktorová

Abstract

This master thesis processes the theoretical and practical information about strategic management. In the first part the Czech office of Boxline UCL company is presented and a complex analysis of its surrounding and also its internal analysis of available competences is executed. From these information there is created a SWOT analysis, which creates the base for formulation of the suitable strategy. The thesis is also targeted to explanation of the NVOCC operator's importance in groupage maritime service and description of the service delivery process.

Key words: NVOCC operator, shipowner, LCL, FCL, strategic management, vision, PEST analysis, Porter's 5 forces model, value chain, SWOT analysis

Obsah

Seznam použitých zkratk	8
Úvod	9
1 Představení společnosti Boxline UCL d.o.o.	10
1.1 Boxline UCL jako NVOCC operátor.....	10
1.1.1 Subjekty v námořní kusové přepravě.....	11
1.1.2 Charakteristika LCL a FCL přeprav	12
1.1.3 Kontejnery využívané v námořní dopravě.....	12
1.2 Doplnkové služby	13
1.2.1 Přeprava nebezpečného zboží	14
1.2.2 Železniční přeprava z Dálného východu.....	14
2 Pozice poboček společnosti Boxline UCL v zahraničí	16
2.1 Itálie	16
2.2 Slovinsko	17
2.2.1 Přístav Koper	18
2.2.2 Spojení přístavu Koper s Českou republikou a Slovenskem ...	19
2.3 Ostatní pobočky společnosti.....	19
3 Konkurenční prostředí na českém a slovenském trhu	20
3.1 Vývoj námořní dopravy v České republice a na Slovensku.....	20
3.2 Vznik NVOCC operátorů a jejich působení na dnešním trhu	21
3.2.1 Nadnárodní speditérské firmy se statutem NVOCC	21
3.2.2 Neutrální NVOCC	23
4 Důvody pro založení pobočky v České republice a stanovení její vize	24
5 Definování pojmu strategické řízení a strategická analýza, popis jednotlivých částí analýzy a navrhování strategie	26
5.1 Strategické řízení.....	26
5.2 Strategická analýza	27
5.2.1 Vnější prostředí.....	27
5.2.2 Vnitřní prostředí	28
5.2.3 Syntéza jako východisko pro formulování strategie.....	28
5.3 Postup navrhování vhodné strategie	29
5.3.1 Strategie expanze	29

5.3.2	Strategie omezení.....	29
5.3.3	Strategie stability.....	30
5.3.4	Strategie sanace	30
6	Strategická analýza vnějšího prostředí firmy Boxline UCL	31
6.1	Analýza makrookolí	31
6.1.1	Politicko-právní faktory.....	31
6.1.2	Ekonomické faktory.....	33
6.1.3	Sociálně-demografické faktory.....	35
6.1.4	Technické a technologické faktory.....	36
6.2	Analýza mikrookolí	39
6.2.1	Analýza odvětví.....	39
6.2.2	Analýza konkurenčních sil – Porterův model.....	42
7	Strategická analýza vnitřního prostředí firmy Boxline UCL.....	46
7.1	Zdroje podniku.....	46
7.1.1	Fyzické zdroje	46
7.1.2	Lidské zdroje.....	46
7.1.3	Finanční zdroje	47
7.1.4	Nehmotné zdroje.....	47
7.2	Hodnotový řetězec.....	48
7.2.1	Primární činnosti	49
7.2.2	Podpůrné činnosti	52
8	Syntéza výsledků pomocí SWOT analýzy.....	55
8.1	Silné stránky (Strengths)	55
8.2	Slabé stránky (Weaknesses).....	55
8.3	Příležitosti (Opportunities)	56
8.4	Hrozby (Threats).....	56
8.5	Shrnutí SWOT analýzy	56
9	Strategie rozvoje pobočky společnosti Boxline UCL.....	58
9.1	Základní varianty strategií	58
9.1.1	Agresivní růstově orientovaná strategie (Strengths and Opportunities)	58
9.1.2	Diverzifikační strategie (Strengths and Threats).....	59
9.1.3	Turnaround strategie (Opportunities and Weaknesses)	60
9.1.4	Obranná strategie (Weaknesses and Threats).....	61

9.2	Návrh strategie	61
9.2.1	Vize	61
9.2.2	Strategické cíle a cesty k jejich dosažení	62
9.3	Kritéria zvolené strategie	63
9.3.1	Vhodnost.....	63
9.3.2	Přijatelnost	63
9.3.3	Uskutečnitelnost.....	64
9.3.4	Shrnutí	64
	Závěr	65
	Použité zdroje	67
	Seznam obrázků	70
	Seznam tabulek	71
	Seznam příloh	72

Seznam použitých zkratk

ADNR	Agreement for the transport of dangerous substances on the Rhine (Úmluva o přepravě nebezpečných látek na Rýně)
ADR	Accord Dangerous Route (Evropská dohoda o mezinárodní dopravě nebezpečných věcí po silnici)
ČNP	Československá námořní plavba, m.a.s.
ČSPD	Československá plavba Dunajská
DWT	Deadweight tonnage (výtlak lodi v tunách)
EDI	Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat)
FCL	Full Container Load (celokontejnerová zásilka)
IATA-DGR	Dangerous Goods Regulations by the "International Air Transport Association" (referenční příručka pro přepravu nebezpečného nákladu v letecké dopravě)
IMDG	International Maritime Dangerous Goods (Mezinárodní příručka pro námořní přepravu nebezpečného zboží)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
LCL	Less than Container Load (kusová zásilka)
MSDS	Material Safety Data Sheet (Bezpečnostní list)
NVOCC	Non- Vessel Operating Common Carrier (nezávislý liniový agent a rejdář nevlastnící lodě)
RID	Regulations concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Rail (Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí)
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit (objem jednoho dvacetistopého kontejneru)

Úvod

Již během bakalářského studia jsem toužila po propojení teoretických znalostí získaných na Dopravní fakultě ČVUT s praxí. Od poloviny třetího ročníku jsem tedy začala sbírat první zkušenosti z oblasti leteckých a námořních přeprav ve společnosti C. S. Cargo Air-Sea. Po téměř rok a půlročním působení v této firmě jsem obdržela nabídku od společnosti Boxline UCL podílet se na otevření pobočky této firmy v České republice. Nabídku na působení ve firmě, která vystupuje na trhu jako nezávislý liniový agent a rejdař nevlastnící lodě (z angl. Non-Vessel Operating Common Carrier, dále jen NVOCC), jsem přijala a následně odcestovala na dvouměsíční zaškolovací proces do Slovinska, kde se nachází centrála této firmy. 5. září 2016, pár dní po mém návratu ze Slovinska, pak měla česká pobočka oficiální otevření. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou pobočku této firmy, která na českém ani slovenském trhu nikdy neexistovala, má pobočka před sebou ještě dlouhý vývoj.

Na začátku toho všeho byla vize, která vznikla v hlavách vedení společnosti Boxline UCL. Vize o tom, jak se celková společnost a její jméno rozroste vstoupením na český a slovenský trh. Dnes už je však obecně známo, že mít pouze vizi, nestačí. Je třeba ji doplnit minimálně dobrou strategií a konkrétními cíli. Naším úkolem bude tedy nyní naplnit nejen vizi, kterou stanovila centrála společnosti ve Slovinsku, ale také stanovit vizi vlastní, a následně strategii, jak těchto stanovených vizí dosáhnout. Z tohoto důvodu jsem si za svou diplomovou práci vybrala téma „Strategie rozvoje firmy Boxline UCL na českém a slovenském trhu“.

Tvorba strategických plánů je složitý proces, jehož nejvýznamnějším úkolem je připravit podnik na všechny situace, které mohou s velkou pravděpodobností v budoucnosti nastat. Vzhledem k velkému množství reálných i potenciálních aspektů je potřeba vytvořit takový systém, který zajistí dostatečné množství informací, díky nimž je následně možné strategii vytvořit. Takovýto komplexní systém je obecně nazýván strategickou analýzou. V podstatě se jedná o celkovou analýzu podniku, resp. pobočky, při které jsou zohledněny veškeré oblasti jeho působení a všechny jeho interakce. V této práci budu zpracovávat jak externí, tak také interní analýzu české pobočky společnosti Boxline UCL. Externí analýza zkoumá vliv makro a mikrookolí podniku na jeho činnost. Cílem této analýzy bude tedy najít příležitosti a ohrožení v okolí analyzované pobočky. Interní analýzou pak odhalím její silné a slabé stránky. Obě tyto analýzy následně vyústí v sestavení tzv. SWOT analýzy, která mi následně umožní vytvořit návrhy strategií, které napomohou k naplnění stanovených vizí. Návrhy budu sestavovat tak, aby na ně bylo možné pohotově reagovat.

1 Představení společnosti Boxline UCL d.o.o.

Společnost Boxline United Cargo Link d.o.o. (dále jen Boxline UCL) byla založena italskými bratry Carlem a Sandrem Milani v Miláně roku 1986 a už od samotného počátku vystupuje na trhu jako nezávislý lodní agent liniových společností poskytující námořní sběrné služby. Zákazníky společnosti jsou spediční podniky, a díky celosvětové síti partnerů může být těmto zákazníkům nabídnut námořní servis do zemí Afriky, Středního východu, Středomoří, Indie, Asie a Střední a Jižní Ameriky.

V současné chvíli disponuje firma Boxline UCL pobočkami v Itálii (Miláno), Slovinsku (Koper), Polsku (Varšava), Litvě (Vilnius), Maďarsku (Budapešť), Rakousku (Vídeň), Srbsku (Bělehrad) a nyní nově i České republice (Praha). Některé pobočky však obsluhují i své sousední země, jako například pobočka v Praze pokrývá také Slovensko. Dalšími zeměmi, pro které firma nabízí své služby, i přesto že zde nejsou pobočky, jsou tedy Švýcarsko, Chorvatsko, Rumunsko, Bulharsko, Ukrajina, Lotyšsko, Estonsko, Rusko a Bělorusko.

1.1 Boxline UCL jako NVOCC operátor

Boxline UCL vystupuje na trhu jako NVOCC operátor, tedy jako subjekt, který neprovozuje žádné plavidlo, ale i přesto je chápán jako dopravce. Toto postavení má dané tím, že se jako dopravce chová, a tedy vystavuje vlastní přepravní dokumenty a je zodpovědný za zásilku na rozdíl od zasílatele. V podstatě za zásilku ručí stejně jako rejdař, pokud není na konosamentu uvedeno jinak. Dalším charakteristickým znakem NVOCC operátora je to, že může provozovat vlastní či pronajaté kontejnery a vypisovat pro speditéry vlastní tarifní sazby.

Hlavním důvodem, který dal vzniknout NVOCC operátorům, byla přepravní sazba kusových zásilek. Pro menší zasílatele byla totiž velmi nevýhodná, a tím limitovala jejich další vývoj oproti větším zasílatelům, kteří si tyto služby mohli organizovat sami. Dnes lze tedy NVOCC operátora popsat jako spojovací článek mezi námořními dopravci (rejdaři) a odesílateli, respektive zasílateli. Zasílatel patří mezi nejčastější klienty NVOCC operátorů, a zároveň NVOCC operátor zajišťuje zakázky pro rejdaře za předem stanovené ceny a dle předem dohodnutých podmínek. Schéma subjektů spolupracujících s NVOCC operátorem znázorňuje tabulka 1, a následně jsou pak jednotlivé subjekty blíže charakterizovány.

Tabulka 1: Spolupráce jednotlivých subjektů v námořní kusové přepravě



Zdroj: Vlastní zpracování

1.1.1 Subjekty v námořní kusové přepravě

- **Převpravce**

Převpravce je v přepravní smlouvě zpravidla označován jako odesílatel nebo příjemce. Spotřebitel dopravních, resp. přepravních služeb. Velmi často vlastník hmotného zboží. Jako přepravci vystupují v námořních vztazích nejčastěji: odesílatel (Sender), nalodňovatel (Shipper) a příjemce (Receiver, Consignee) [1]. Samotný převpravce však ve většině případů nemůže napřímo kontaktovat rejdaře ani NVOCC operátora, a proto poptává přepravu u speditéra.

- **Zásílatel (speditér)**

Zásílatel je subjekt, který se zasilatelskou smlouvou zavazuje příkazci (přepravci), že mu vlastním jménem a na jeho účet obstará přepravu. Zásílatel tedy není zavázán dopravu realizovat, ale pouze její realizaci smluvně obstarat. Příkazce se pak také zavazuje zaplatit zasilateli za tuto službu úplatu. Pokud se jedná o zásilku, která bude přepravena pomocí námořní sběrné služby, objedná speditér tuto přepravu u NVOCC operátora. Obvykle speditér kromě smluvního obstarání přepravy nabízí také řadu dalších navazujících služeb, jako je například skladování, celní odbavení, pojištění, balení apod.

- **NVOCC operátor**

NVOCC operátoři poskytují spedicím širokou nabídku služeb. Patří k nim skladování, dokumentace, přebalování zásilek, sledování zásilek, EDI (Electronic Data Interchange) a další logistické služby. Hlavní činnost NVOCC operátorů však spočívá v konsolidaci kusových zásilek, neboli zásilek LCL a jejich následné přepravy (podrobněji v podkapitole 1.1.2 Charakteristika LCL a FCL přeprav).

- **Rejdař**

Rejdař je především provozovatel, mnohdy zároveň vlastník lodí. Může však být jen jejich nájemcem (např. u finančního leasingu). Vždy se však jedná o subjekt realizující (provádějící) vlastní přemístovací činnost v prostoru a čase [1].

1.1.2 Charakteristika LCL a FCL přeprav

Zkratka LCL vychází z anglického názvu Less than Container Load. Jedná se tedy o přepravu menších zásilek, pro které není výhodné jejich odeslání v celém kontejneru. Výhoda těchto přeprav spočívá v tom, že se nemusí platit náklady za pronájem a přepravu celého kontejneru, ale jen za prostor, který zásilka ve sběrném kontejneru zabere. Zásilka je vyzvednuta u odesílatele a v přístavu nebo jiném terminálu je uložena společně s dalšími sběrnými zásilkami do tzv. sběrného kontejneru. Ten je pak odeslán do příslušného přístavu či terminálu určení, kde jsou zásilky z kontejneru vybaleny a rozvezeny konečným příjemcům ve vnitrozemí. Obecně se této službě také říká sběrná námořní přeprava a právě tyto služby nabízí firma Boxline UCL svým zákazníkům.

Na druhou stranu přepravy FCL, jejichž název vychází z anglického Full Container Load, představují přepravy, u nichž se jedná o zásilky, které je výhodné díky jejich objemu a hmotnosti ložit již do celého kontejneru. NVOCC operátoři mají svou hlavní sílu především v LCL přepravách, ale někteří z nich nabízejí svým zákazníkům za účelem rozšíření portfolia služeb také přepravy FCL. Pro poskytování LCL i FCL přeprav se využívají různé druhy kontejnerů tak, aby co nejlépe odpovídali potřebám přepravovaného zboží.

1.1.3 Kontejnery využívané v námořní dopravě

Počátky kontejnerizace sahají až do roku 1926, kdy se objevily první kontejnery na britských železnicích. Zpočátku se využívaly především pro přepravu vojenského materiálu a v Československé armádě se začaly objevovat přibližně v polovině 70. let. Postupem času se pak začaly využívat i pro přepravu a skladování normálních materiálů a zboží. Byl to naprostý zlom v efektivitě přepravy. Doposud trávily nákladní lodě pro kusové zboží v přístavu téměř stejný počet dní jako na moři. Od okamžiku prosazení kontejnerů, jako standardizovaných přepravních jednotek, došlo k velké racionalizaci při handlování zboží v přístavech. Úkony, které předtím zabraly i dny, se dnes běžně provádí v rádech minut.

Přepravní kontejnery jsou dnes definovány jednotně dle ISO (z angl. International Organization for Standardization) jako standardizované přepravní jednotky. Díky tomu mohou být přesouvány po celém světě stejnými manipulačními prostředky. Pro popsání objemu kontejneru se využívá jako základní jednotka 1 TEU (z angl. Twenty-foot Equivalent Unit), která odpovídá jednomu dvaceti-stopému kontejneru.

Následující tabulka zobrazuje základní parametry standardního přepravního kontejneru. Na obrázku 1 jsou pak kontejnery zobrazeny. Tyto standardní typy kontejnerů využívá také firma Boxline UCL pro přepravu zásilek.

Tabulka 2: Standardní druhy kontejnerů

Typ kontejneru	Rozměry [m]			Váha [kg]		Objem [cbm]
	Délka	Šířka	Výška	Kontejner	Max. celkem	
20'	5,895	2,350	2,392	2250	30480	33,2
40'	12,029	2,350	2,392	3780	30480	67,7
40' High-Cube	12,024	2,350	2,697	4020	30480	76,3

Zdroj: [2]



Obrázek 1: 20' a 40' kontejner

Zdroj: [3]

V praxi se ale kromě standardních typů kontejnerů využívají i další typy, jako například:

- kontejner s otevřeným vrchem (Open Top),
- kontejner s řízenou teplotou (Reefer Container) ,
- kontejner pro suchý sypký náklad (Bulk Container),
- otevřený kontejner s čely (Flat Rack),
- plošinový kontejner (Platform).

Tyto kontejnery se však využívají ve specifických případech a pouze ve formě FCL.

1.2 Doplnkové služby

Jak již bylo uvedeno v úvodu, firma Boxline UCL působí na trhu jako NVOCC operátor poskytující primárně služby v oblasti námořní kusové přepravy. Za účelem rozšíření svých služeb poskytuje však i další či nadstandardní serisy, kterými jsou například přeprava nebezpečného zboží či železniční přeprava z Dálného východu.

1.2.1 Přeprava nebezpečného zboží

Přeprava nebezpečných látek podléhá mezinárodním dohodám, které jsou specifické pro každou jednotlivou přepravu.

- ADNR – vodní přeprava.
- RID – železniční přeprava.
- ADR – silniční přeprava.
- IATA-DGR – letecká přeprava.
- IMDG– námořní přeprava.

Aby firma Boxline UCL mohla nebezpečné zboží k námořní přepravě přijmout, musí nejdříve od zákazníka vyžádat a následně prověřit Bezpečnostní listy (z angl. Material Safety Data Sheet, dále jen MSDS). V tomto dokumentu jsou uvedeny specifikace o daném zboží, dále informace, jestli je zboží vhodné pro námořní přepravu, a jak v případě přepravy s ním nakládat. Nebezpečné zboží musí na základě MSDS listů schválit jak přístav odeslání, tak také přístav určení.

Každý terminál v přístavu, který umožňuje manipulaci s nebezpečným zbožím, musí mít přesně určené prostory, kde je možné nebezpečné věci ukládat a manipulovat s nimi. Stejně tak téměř každá loď má vyhrazeny prostory, do nichž je možné kontejner s nebezpečným zbožím umístit. Pokud se jedná o kusovou zásilku, je nutné prověřit také ostatní zboží, které je umísťované do stejného kontejneru. Například do jedné přepravní jednotky nesmějí být společně nakládány dva nebo více kusů, které jsou označeny různými bezpečnostními značkami, pokud jejich společná nakládka není povolena IMDG (International Maritime Dangerous Goods).

Ve většině případů se nebezpečné zboží přepravuje jako FCL. I přesto však Boxline UCL přepravuje několik jednotek nebezpečného kusového zboží do měsíce. Nejčastěji se jedná o přepravu baterií, barev, ředidel a dalších chemických látek a přípravků.

1.2.2 Železniční přeprava z Dálného východu

Ačkoliv je firma Boxline NVOCC operátor, který poskytuje námořní služby, v železniční přepravě z Dálného východu vidí velkou budoucnost, a proto svůj námořní servis rozšiřuje také o právě tento druh dopravy. Prostřednictvím svého čínského partnera Zhengzhou International Hub Development and Construction Co., Ltd. (ZIH) nabízí Boxline UCL svým zákazníkům železniční LCL přepravy z i do Číny, a to do/ze všech zemí, kde má Boxline UCL své pobočky.

Hlavním čínským železničním hubem pro spolupráci s Evropou je Zhengzhou. Toto město se nachází v centrální Číně a zaujímá velmi výhodnou pozici pro kombinaci zásilek ze sousedních provincií. V současné době je nabízen servis z/do celkem 24 velkých čínských měst, odkud se zásilky sváží do Zhengzhou a následně už putují do Evropy (v případě exportu opačně). Rozvoz/svoz zásilek do/z jednotlivých evropských míst je pak zajištěn buď z Malaszewicze a nebo z Hamburгу.

Výhody ve srovnání s jinými druhy dopravy:

- kratší tranzitní čas oproti námořní dopravě,
- nižší náklady oproti letecké přepravě,
- pravidelná spojení 4x týdně ve směru z Číny do Evropy a 3x ve směru z Evropy do Číny,
- sledování zásilek po celou dobu přepravy,
- velká bezpečnost zásilek.

2 Pozice poboček společnosti Boxline UCL v zahraničí

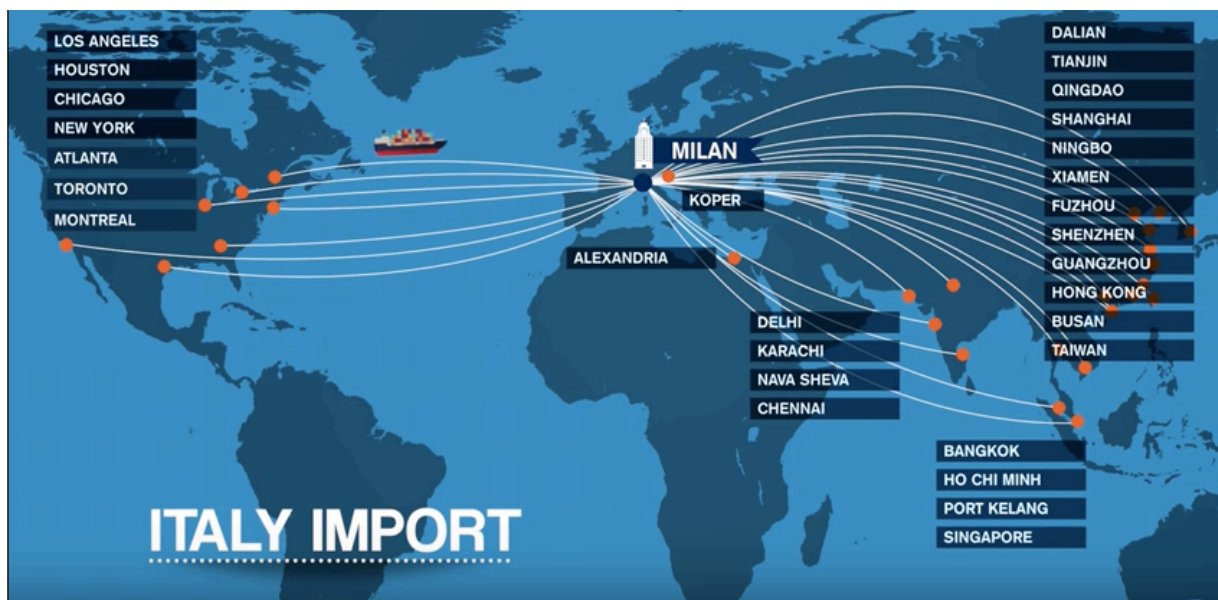
Společnost Boxline UCL v současné době disponuje dvěma centrály, které se nacházejí v Itálii (Miláno) a Slovinsku (Sežana). Geografické umístění těchto centrál je dané tím, že tyto země disponují přístavy, ve kterých společnost operuje.

2.1 Itálie

Firma Boxline UCL byla založena v Itálii, a její sídlo bylo umístěno do Milána. Pracuje zde přes 80 zaměstnanců, a mezi NVOCC operátory má Boxline UCL v Itálii dominantní postavení.

Pro své fungování využívá společnost přístav v Janově. Jedná se o největší a nejdůležitější italský přístav. Ročně se zde přeloží téměř 57 milionů tun carga, a celkově se rozkládá podél pobřeží do délky 22 km.

Společnost využívá tento přístav jak pro importní, tak pro exportní přepravy na ostatní kontinenty. Na obrázku 2 a 3 jsou uvedeny destinace, do/z kterých italský Boxline realizuje přepravy.



Obrázek 2: Importní destinace do Janova

Zdroj: [4]



Obrázek 3: Exportní destinace z Janova

Zdroj: [4]

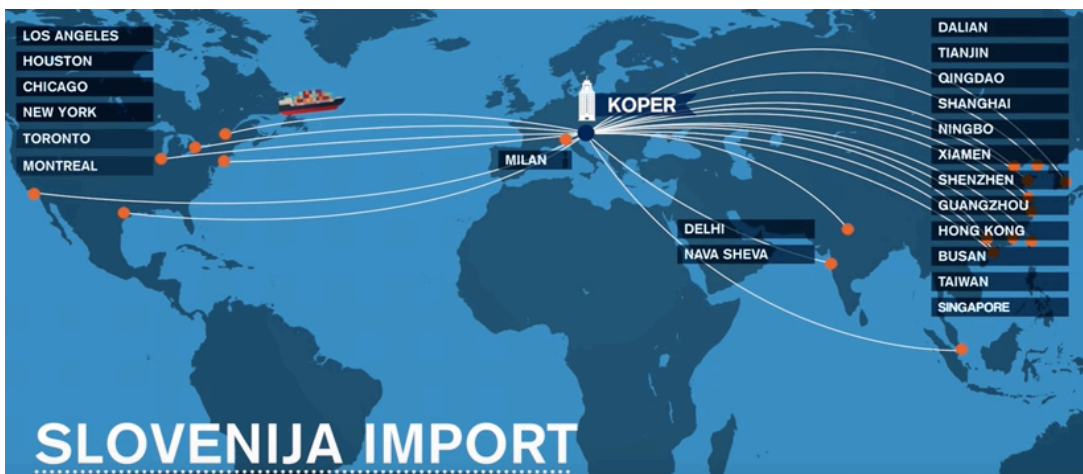
Přes přístav v Janově je také možné importovat či exportovat různé druhy nebezpečného zboží (blíže popsáno v kapitole 1.2.1 Přeprava nebezpečného zboží). Ačkoliv česká pobočka využívá pro běžné cargo přístav ve Slovinsku, pro nebezpečné zboží volí ve většině případů italský přístav.

2.2 Slovinsko

Druhá centrála společnosti se nachází ve městě Sežana ve Slovinsku. Tato kancelář byla otevřena v roce 2008 a nachází se přibližně 40 km od přístavu Koper, ve kterém tzv. operuje. Boxline UCL byl prvním mezinárodním NVOCC operátorem, který začal využívat tento přístav, a pojal ho za svou hlavní bránu do středovýchodní Evropy. Přístav nevyužívá pouze slovinská centrála, ale i některé další pobočky společnosti, včetně té v České republice, která ho má za svůj primární přístav spolu s

- Maďarskem (Budapešť),
- Rakouskem (Vídeň),
- Srbskem (Bělehrad).

Na obrázku 4 a 5 jsou uvedeny přístavy, do/z kterých Boxline UCL poskytuje své služby přes Koper.



Obrázek 4: Importní destinace z Koperu

Zdroj: [4]



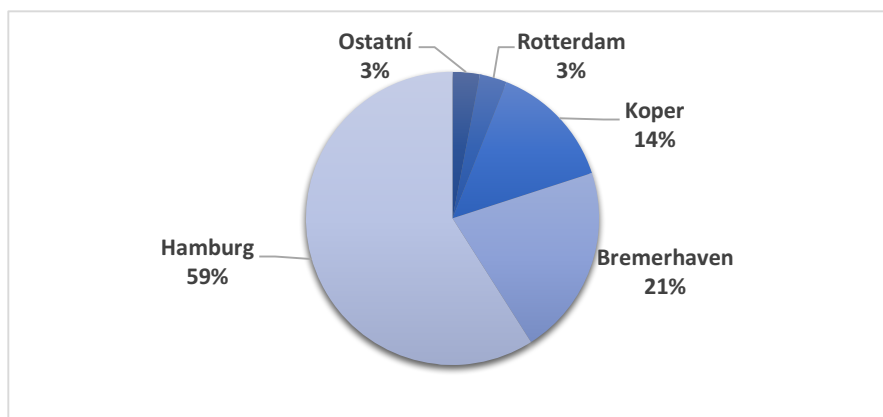
Obrázek 5: Exportní destinace z Koperu

Zdroj: [4]

2.2.1 Přístav Koper

Přístav Koper je největším slovinským nákladním námořním přístavem a současně také druhým největším přístavem svého druhu v Jaderském moři. Celková plocha, kterou přístav pokrývá, je 280 ha. Tato plocha zahrnuje kromě přístavních ploch a terminálů také kryté sklady a skladovací plochy. Využití přístavu v Koperu představuje nejkratší možné spojení Evropy s Dálným východem přes Suezský průplav. Umožňuje ušetřit několik dní času oproti využití přístavů v Severním moři. I přesto je však zatím přístav v Koperu pro český a slovenský trh přístavem sekundárním, což názorně ukazuje tabulka 3. V této tabulce jsou zobrazeny podíly nejdůležitějších námořních přístavů na zámořské (kontejnerové) výměně ČR.

Tabulka 3: Podíly nejdůležitějších námořních přístavů na zámořské (kontejnerové) výměně ČR



Zdroj: [1]

2.2.2 Spojení přístavu Koper s Českou republikou a Slovenskem

Na rozdíl od konkurenčních firem, které operují přes severské přístavy a vozí zboží do České republiky a na Slovensko po železnici, Boxline UCL s využitím přístavu Koper sváží zásilky z přístavu pomocí silniční dopravy. Zatím jen zřídka tak využívá železniční koridor EU4SEA-rail, který spojuje důležité evropské přístavy jako Hamburg, Bremerhaven, Wilhelmshaven, Rostock a Sassnitz, Koper, Trieste a Rijeka, Constanta a Athény s rostoucími regiony rozšířené Evropské Unie [5]. Do budoucna určitě bude snaha zvýšit poměr vyžití železniční přepravy, v současné době se však pro firmu jeví výhodnější volit přepravu po silnici.

2.3 Ostatní pobočky společnosti

Firma Boxline UCL disponuje pobočkami i v dalších zemích, jako je Polsko (Varšava), Litva (Vilnius), Maďarsko (Budapešť), Rakousko (Vídeň) a Srbsko (Bělehrad). Česká pobočka však na těchto ostatních pobočkách není nijak závislá, a proto nebudou dále v práci rozebírány. Pouze s pobočkou v polské Varšavě spolupracuje na železničních přepravách z dálného východu. Způsob realizace těchto přeprav byl již nastíněn v kapitole 1.2.2 Železniční přeprava z Dálného východu na straně 14.

3 Konkurenční prostředí na českém a slovenském trhu

Námořní doprava má v dnešním světě nezastupitelnou roli, a jinak tomu není ani u vnitrozemských států, jako je například Česká republika nebo Slovensko. V následujících podkapitolách je popsán vývoj námořní plavby na našem území až po současnost a dnešní konkurenční podniky.

3.1 Vývoj námořní plavby v České republice a na Slovensku

Nejstarší písemně dochovaná zmínka o existenci námořní plavby na našem území pochází z roku 1241. V tomto roce se vzpomíná jméno Slováka Marínusa Blažkovského z Blažoviec u Turce, který byl námořním admirálem flotily uherského krále Bély IV [1]. Další významnou českou osobou v historii námořních přeprav je Julius Veselý z Prahy. Byl to první Čech, který se stal obchodním rejdařem. V roce 1912 si zakoupil v Rotterdamu parník Erna s nosností 2620 DWT (z angl. deadweight tonnage – výtlač lodi v tunách) a výkonem parostroje 190 HP.

V souvislosti s ukončením první světové války a působením československých legií v Rusku se často vzpomíná také naše první československá námořní loď – Legie [1]. Tato původně japonská loď byla zakoupena roku 1920 za 36 milionů korun a od té doby plula pod československou státní vlajkou. Loď byla využívána k transportu československých legionářů z Vladivostoku do Evropy a později pak působila komerčně na relacích Severní a Jižní Amerika. Roku 1933 byla odprodána řeckému rejdaři a v březnu 1942 pak potopena německou ponorkou.

Určitě stojí za zmínku také fakt, že do podnikání v československé námořní plavbě zasáhl i koncern Baťa. Baťa provozoval během 30. let minulého století námořní dopravu pro vlastní potřebu. V období hospodářské krize nakupoval levně velké množství kaučuku v Malajsii a pro zajištění přepravy zboží do Evropy zakoupil roku 1932 loď Kouroussa, kterou posléze přejmenoval na loď Moravu. Baťa také využíval loď Mona, která byla později přejmenována na Little Evy. Tato loď přepravovala kůže z Hamburku do Gdyně. Její činnost pro koncern Baťa byla ukončena roku 1935, kdy byla loď prodána do Francie.

Po druhé světové válce zahájila námořní plavbu loď Republika, a to v květnu roku 1952. Tuto loď zakoupila firma Metrants. Ve stejné době také vznikl nový podnik s názvem Čechofracht, kde pak od roku 1958 probíhalo společné řízení námořní dopravy a námořního zasílatelství. Dne 1. dubna 1959 byla vyhláškou ministerstva ZO č. 1331959 Sb. založena rejdařská společnost Československá námořní plavba, m.a.s. (ČNP) – Czechoslovak Ocean Shipping,

Joint Stock Company (dále jen COS) se sídlem v Praze. [1]. Na Slovensku provozoval námořní dopravu národní podnik Československá plavba Dunajská (dále jen ČSPD). ČNP tehdy vlastnila a provozovala celkem 44 námořních lodí. Ve vlastnictví ČSPD pak bylo lodí 7. Přestože ČNP byla během své rejdarské činnosti diskriminována kapitalistickými státy, patřila i tak k nejefektivněji hospodařícím podnikům Československa.

Zásadní zvrat však přišel po listopadovém převratu. Společnost byla zařazena do první vlny kupónové privatizace, a majiteli se vedle OZO Čechofracht a Finop stala i řada privatizačních fondů a drobných akcionářů. V roce 1995 se pak staly majoritním vlastníkem Harvardské fondy. Po převratu se výrazně změnila i řada podmínek (např. otevřenost ekonomiky světu, podstatné omezení centrálních zásahů do řízení i rozhodování, apod.) v jejichž důsledku byly odstraněny nebo zmírněny diskriminační překážky provozu. To však mělo za následek ztrátu monopolu na dopravní zajištění českého a slovenského zboží Čechofrachtu a pokles podílu substrátů na českých lodích.

V současné době nemá Česká republika ani Slovensko žádné lodě. Firma ČNP, a.s. stále existuje, avšak dnes se již nevěnuje provozování námořní dopravy ani činnostem přímo souvisejícím s tímto druhem dopravy.

3.2 Vznik NVOCC operátorů a jejich působení na dnešním trhu

Pojem NVOCC operátor, tedy tzv. dopravce bez lodí, vzniknul počátkem 70. let. Velký nárůst těchto operátorů byl však zaznamenán až po roce 1984, kdy byl schválen Shipping Act, a NVOCC získal zvláštní status se specializací vůči menším odesílatelům, jejichž odesílací obraty nebyly schopny dosáhnout požadavků námořních dopravců. NVOCC operátorům bylo najednou dovoleno sjednávat s rejdaři kontrakty v zájmu odesílatelů, jejichž zásilky byly menší, než zveřejňované tarify přeprav ze strany rejdařů.

Dnes na českém a slovenském trhu funguje hned několik NVOCC operátorů. Ty však lze rozdělit na základní dvě skupiny dle jejich neutrality. První skupinu tvoří velké nadnárodní speditérské firmy, které také disponují statutem NVOCC, a veškeré námořní přepravy si sjednávají napřímo s rejdaři. Druhou skupinu pak tvoří tzv. neutrální NVOCC operátoři.

3.2.1 Nadnárodní speditérské firmy se statutem NVOCC

První skupinu tvoří velké nadnárodní speditérské firmy, které mají tak velký objem přeprav, že sami z kusových zásilek dokáží naplnit celé kontejnery, a proto mohou sjednávat prostor na lodi přímo s rejdaři. Tyto firmy jsou na trhu značně zvýhodněné a to proto, že zde

v podstatě odpadá jeden článek řetězce. Díky tomu, že dokáží naplnit svými zásilkami celý kontejner, nemusí využívat služeb neutrálního NVOCC operátora. Tím samozřejmě tyto firmy dosahují výhodnější finální ceny za přepravu. Na ty relace, kde nemají velké spedice takové objemy přeprav, využívají pak služeb neutrálních NVOCC operátorů.

Níže uvedená tabulka 4 zobrazuje pořadí prvních 20 největších celosvětových speditérů dle přepravených TEU po moři v roce 2016.

Tabulka 4: Top Ocean Freight Forwarders

Rank	Company	Headquarters	Container Volume (TEU equivalents)
1	Kuehne + Nagel Inc.	Switzerland	3,820,000
2	DHL Supply Chain	Germany	2,945,000
3	Sinotrans Ltd.	China	2,790,400
4	DB Schenker USA	Germany	1,891,000
5	Panalpina Inc.	Switzerland	1,593,900
6	Expeditors International of Washington	United States	1,043,880
7	Hellmann Worldwide Logistics	Germany	888,284
8	DSV Air & Sea Ltd.	Denmark	855,319
9	Nippon Express Co.	Japan	855,002
10	Bolloré Logistics	France	835,000
11	Kerry Logistics Network	Hong Kong	785,600
12	Damco International	The Netherlands	744,000
13	Geodis	France	677,465
14	Ceva Logistics	The Netherlands	642,370
15	UPS Supply Chain Solutions	United States	615,000
16	Logwin Logistics	Germany	590,000
17	Orient Overseas Container Line Ltd.	Hong Kong	580,000
18	Dachser SE	Germany	568,500
19	Yusen Logistics	Japan	547,000
20	Toll Global Forwarding	Australia	542,000

Zdroj: [6]

Téměř všechny společnosti z výše uvedených nadnárodních speditérských firem působí v současnosti také na českém a slovenském trhu. Většina z nich však nepřpravuje na naše trhy tak velké námořní objemy, aby z nich naplnily celé kontejnery. Z tohoto důvodu se stávají zákazníkem neutrálních NVOCC operátorů. V tabulce je však uvedeno i několik firem, které pravidelně naplňují do ČR a na Slovensko vlastní sběrné boxy. Jsou jimi DHL, Kühne + Nagel, Panalpina, Dachser a DSV. Mezi další, kteří však nejsou uvedeni mezi top světovými 20 speditéry, jsou např. Gebrüder Weiss, Gefco a nebo také Cargo-partner.

3.2.2 Neutrální NVOCC

Druhou skupinu tvoří neutrální NVOCC operátoři. Tito operátoři dodržují základní pravidlo spolupráce, a jejich zákazníci jsou tedy pouze zasilatelské firmy. Díky tomu, že nespolupracují napřímo s přepravci, umožňují tím fungování menším a středním zasilatelům, pro které je sjednávání lodního prostoru s rejdaři zcela nevýhodné z důvodů jejich malých přepravních objemů.

Kromě firmy Boxline UCL působí na českém a slovenském trhu tito další neutrální NVOCC operátoři:

- **Austromar** – na českém a slovenském trhu poskytuje služby již od roku 1994 [7]. Původně byl založen jako dceřiná firma rakouské společnosti Masean Transportagentu GmbH, avšak v roce 2000 přešel do vlastnictví společnosti Österreichisches Seefrachtenkontor Gesellschaft m.b.H.. Pobočky Austromaru se nachází v České republice (Praha), Slovensku (Bratislava), Rakousku (Vídeň) a Maďarsku (Budapešť). V Česku využívá pro podnikání sklady v Praze a Ostravě, na Slovensku pak sklad v Bratislavě. Jako svůj primární přístav využívá Hamburk.
- **ECU-LINE** – je vůbec jedním z největších globálních NVOCC operátorů, který působí ve více než 80 zemích světa. Díky své vlastní rozsáhlé síti poboček a kontaktů dokáže nabídnout sběrné servisy téměř z/do celého světa. Svou pobočku má ECU-LINE od roku 2003 také v Praze. Pro většinu svých obchodů směřujících do/z České republiky a na Slovensko využívá evropský přístav Hamburk. Pro dočasné uskladnění zásilek si pak pronajímá sklad ČSAD Hodonín a. s. umístěný nedaleko své pobočky.
- **FPS Famous Pacific Shipping s. r. o.** – poskytuje služby na českém a slovenském trhu od roku 2007. Vznikla ve spolupráci s nizozemskou společností FPS Famous Pacific Shipping B. V. působící v této oblasti již od roku 1996 [8]. Centrála firmy se nachází v Praze a sklad v Říčanech. Jako svůj primární přístav využívá ve spojení se svou mateřskou firmou přístav v Rotterdamu.
- **Saco Shipping GmbH** – byl založen roku 1988 v Německu. Dnes se jeho pobočky nachází nejen v Německu, ale také v Maďarsku (Budapešť), Rakousku (Vídeň), Česku (Praha), Slovensku (Bratislava), Švýcarsku (Pratteln) a Kypru (Limassol).

Bohužel neexistují žádné oficiální statistiky, které by poukazovaly na přesné konkurenční rozdělení pozic NVOCC operátorů působících na českém a slovenském trhu. Neexistuje ani žádná veřejně dostupná statistika, která by uváděla objemy přepravy, a proto nelze pozice jednotlivých firem určit s přesností. Obecně je však známé, že dominantní postavení má jak na českém, tak i slovenském trhu firma Austromar.

4 Důvody pro založení pobočky v České republice a stanovení její vize

Boxlinu UCL se v posledních letech daří, což dokazují kladná čísla v hospodářských výsledcích (neveřejné údaje firmy). Díky tomu se tak i může firma dále rozrůstat a zakládat pobočky v zemích, které byly dříve obsluhovány jen ze zahraničí.

Otevření pobočky v České republice však nenastalo na základě okamžitého rozhodnutí. O možném otevření se jednalo několik let, a teprve na jaře roku 2016 padlo konečné rozhodnutí. Majitel společnosti Sandro Milani odůvodnil otevření pobočky několika větami: „Založení pobočky v České republice bylo jen otázkou času. V roce 2014 jsme ji založili v Budapešti, v roce 2015 ve Vídni, takže Česko bylo v pořadí dalším nevyhnutelným krokem pro vývoj firmy. Centrální Evropa je samostatným trhem, mnoho speditérů funguje ve všech těchto zemích, a tak je důležité, aby i Boxline UCL mohl nabídnout kompletní servis těmto zákazníkům.“

To však nebyl jediný důvod, proč nakonec vedení firmy rozhodlo o otevření pobočky v Praze. Jedním z hlavních důvodů byl také narůstající objem přepravy. Ačkoliv zde pobočka nikdy předtím neexistovala, byly obě země (Slovensko i Česká republika) obsluhovány z centrály společnosti ve Slovinsku. V posledních letech i přes téměř nulový aktivní prodej ze strany Boxlinu UCL, docházelo k nárůstům objednané přepravy. Takové množství zásilek bylo již velmi obtížné zpracovávat pouze ve Slovinsku, a otevření pobočky v České republice nebo na Slovensku se tak stalo potřebným. Do České republiky však proudilo ještě o něco více zásilek než na Slovensko, a proto se rozhodlo o otevření pobočky právě tady.

Vedení společnosti Boxline UCL vyjádřilo svou vizi následovně: *„Boxline UCL patří dnes mezi světové hráče v poskytování LCL služeb. Plán do budoucna je však takový, aby se stal leaderem mezi operátory ve svém regionu [INTERNÍ MATERIÁLY FIRMY].“*

Zpracování vize vedením společnosti představovalo model budoucího stavu firmy s novou pobočkou v České republice. Tento model byl pro vedení společnosti natolik pozitivní a motivující, že rozhodli pobočku otevřít.

Stejně tak jako vedení Boxlinu stanovilo vizi pro celou firmu, tak i pracovníci v Česku si stanovili vizi pouze a konkrétně pro svou pobočku. Pro sestavení vize použili zaměstnanci metodu brainstorming a vycházeli ze svých zásad, přesvědčení a také současného stavu.

Vize České pobočky společnosti Boxline UCL zní : „Vizi české pobočky společnosti Boxline UCL je nabízet kvalitní servis služeb doplněný individuálním přístupem a osobním kontaktem svým zákazníkům v České republice a na Slovensku. Přístav Koper nebude již pouze alternativou, nýbrž rovnocenným soupeřem severským přístavům.“ [INTERNÍ MATERIÁLY FIRMY]

5 Definování pojmu strategické řízení a strategická analýza, popis jednotlivých částí analýzy a navrhování strategie

Aby podnik mohl naplnit svou vizi a dosáhnout stanovených cílů, je nutné využít strategického řízení.

5.1 Strategické řízení

Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí [9].

Řídící subjekty usilují o získání a následné udržení konkurenční výhody nad ostatními hráči na trhu, která je nezbytná pro přežití a prosperitu podniku. Podnik musí být připraven na veškeré situace, které mohou s určitou pravděpodobností nastat, takže při vytváření strategie hraje důležitou roli schopnost předvídat budoucí jevy a trendy. Aby však podnik získal konkurenční výhodu, musí se od ostatních něčím odlišovat. Pokud se podnik liší od svých konkurentů, dostává se tím do jedinečné pozice. Pro strategické řízení jsou tedy charakteristické nerutinní, tvůrčí přístupy, vynalézavost, kreativita a nikoliv pasivní přizpůsobení se okolí, ale aktivní a tvůrčí reakce.

Bylo dokázáno, že firmy, které používají koncepty strategického řízení, mají oproti svým konkurentům například tyto výhody:

- organizace se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti, místo aby jen reagovala na její tvorbu,
- firma iniciuje a ovlivňuje aktivity ve svém okolí, nejen na ně reaguje,
- organizace se ujímá kontroly nad svou budoucností,
- firmy zvýšily prodejnost svých výrobků,
- prokazují významné zvýšení ziskovosti,
- ukazují lepší dlouhodobou finanční výkonnost v porovnání s průměrem v daném odvětví podnikání,
- dříve chápou zamýšlené strategie konkurence,
- minimalizace dopadů neočekávaných podmínek a změn,
- efektivní alokace času a zdrojů firmy. [10]

5.2 Strategická analýza

Základním východiskem pro formování strategie jsou výsledky získané ze strategické analýzy. Cílem analýzy je tedy identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku [11]. Strategii však nelze postavit pouze na základě předpovídání budoucnosti. Podnik se musí pomocí své strategie snažit aktivně budoucnost vytvářet. To však vyžaduje hluboké pochopení faktorů, které budoucnost ovlivňují. Na trhu zásadně vítězí ti, kteří jsou před ostatními o krok napřed.

Strategická analýza má základní dva okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější prostředí podniku a analýzu vnitřního prostředí podniku.

5.2.1 Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici, a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost [11]. Výsledkem této analýzy jsou nové poznatky, na základě kterých může podnik formulovat svou strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí. Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na dvě části prostředí, a to makrookolí a mikrookolí podniku.

Analýza makrookolí umožňuje uvědomit si veškeré faktory a jejich vazby, které na firmu působí na makro úrovni. Vhodnou metodou je například tzv. PEST analýza, jejíž název pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Jedná se o faktory politicko-právní (Political), ekonomicko-hospodářské (Economic), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědeckotechnologické (Technological) [12].

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož působí podnik na trhu. Cílem je identifikovat všechny síly a faktory, které činí dané odvětví více či méně atraktivním. Stěžejními body této analýzy je vymezení hybných změnotvorných sil, které mají vliv na vývoj a změnu odvětví, a také vymezení klíčových faktorů úspěchu, které mají vliv na úspěšnost podniků v daném odvětví. Součástí analýzy mikrookolí by měla být také analýza konkurenčních sil. K tomu, aby vedení společnosti získalo skutečný obraz o konkurenčním prostředí, doporučuje se využít tzv. Porterův model pěti sil. V tomto modelu je konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly vyplývající z:

- rivalita mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,

- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících [12].

Celý model má pak firmě pomoci si uvědomit, jaké konkurenční síly v daném odvětví působí, a jaký vliv mají tyto síly na samotný podnik. Při následné tvorbě strategie se pak s tímto musí počítat a snažit se faktory ovlivnit ve svůj prospěch.

5.2.2 Vnitřní prostředí

Po analýze vnějšího prostředí je nutné provést také analýzu vnitřního prostředí. V této části práce budou nejdříve identifikovány významné zdroje, které má podnik k dispozici. Další analyzování podniku pak bude probíhat pomocí tzv. hodnotového řetězce, který vytvořil Michael E. Porter. Pomocí něj lze rozčlenit podnik do strategicky významných činností. Podnik pak může získat konkurenční výhodu tím, pokud bude tyto významné činnosti dělat lépe a levněji než podniky konkurenční.

5.2.3 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

Výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí představují východisko pro následnou syntézu, která směřuje k určení zdrojů konkurenční výhody podniku a vymezení konkurenční pozice jako východiska pro sestavu strategie. Vhodným nástrojem pro syntézu je tzv. SWOT analýza, která slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi. Syntéza výsledků získaných z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí představuje velmi náročnou činnost a vrcholný krok strategické analýzy. Na základě různých kombinací faktorů se vytváří rozdílné strategické reakce, což znázorňuje obrázek 6.



Obrázek 6: Diagram analýzy SWOT

Zdroj: [12]

- Agresivní růstově orientovanou strategii někdy označovanou jako „max-max“ či „SO“ (Strengths a Opportunities) může podnik realizovat, pokud jeho silné stránky

odpovídají příležitostem, jež nabízí okolí.

- Diverzifikační strategii („min-max“ či „ST“) podnik použije, pokud jeho silné stránky ohrožuje nepřítel okolí. Východiskem je minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek.
- Turnaround strategie („max-min“ či „OW“) je vhodná tehdy, pokud okolí poskytuje dostatek příležitostí, avšak podnik má množství slabých stránek. Podnik musí slabé stránky minimalizovat, aby mohl příležitosti využít.
- Obranná strategie („min-min“ či „WT“) se doporučuje tehdy, pokud u podniku převažují slabé stránky, a navíc okolní prostředí podnik ohrožuje. Podnik musí minimalizovat hrozby i své slabé stránky. V krajním případě musí své pozice opustit.

[12]

V praxi je to však daleko komplikovanější, a byla by chyba zaměřit se pouze na jednu z těchto strategií. Je důležité tyto strategie dobře kombinovat a vhodně využívat na každou situaci zvlášť.

5.3 Postup navrhování vhodné strategie

Výběr vhodné strategie závisí na tom, co podnik do budoucna zamýšlí, tzn., jestli chce například zvyšovat svůj podíl na trhu nebo raději pokračovat ve stanoveném tempu či zvolit kvůli nějakým nedostatkům popř. hrozbám vhodná omezení. Z tohoto důvodu jsou stanoveny základní čtyři druhy strategických alternativ. Jsou jimi:

- strategie expanze,
- strategie omezení,
- strategie stability,
- strategie sanace.

5.3.1 Strategie expanze

Volba této strategie znamená mít za cíl zvyšování podílu na trhu anebo získávání trhů nových. Strategie expanze směřuje k výrazným změnám, a její volba je často reakcí na rozpoznané příležitosti [13].

5.3.2 Strategie omezení

Strategii omezení lze nazvat jako přesný opak strategie expanze. Obvykle se volí v reakci na klesající tržní podíl a pokles poptávky. Má za cíl redukovat rozsah své nabídky anebo jejího portfolia.

5.3.3 Strategie stability

Strategie stability je založena na pokračování v dosavadním vývoji. Je vhodná pro podniky, kterým se již osvědčily správné určité kroky a v praxi jim fungují. Nemají tedy potřebu nic měnit a snaží se udržet svůj podíl na trhu.

5.3.4 Strategie sanace

Strategie sanace obvykle bývá využívána po období, kdy byla aplikována strategie omezení. Tato strategie směřuje k oživení a znovunastolení prosperity podniku. Základním jejím cílem je obnovení výkonnosti podniku.

6 Strategická analýza vnějšího prostředí firmy Boxline UCL

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, analýza vnějšího prostředí se rozděluje na oblast zkoumání makrookolí a mikrookolí.

6.1 Analýza makrookolí

Pro analýzu makrookolí společnosti bude použita PEST analýza. Vychází se při ní z podnikové minulosti, vývoje okolního prostředí, současného stavu a také prognózy stavu budoucího, přičemž se zkoumají politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technické a technologické faktory.

6.1.1 Politicko-právní faktory

Lze říci, že české a slovenské politické i legislativní prostředí se v těchto letech již vyznačuje relativní stabilitou a nepřestavuje tak pro podniky výraznější ohrožení. Firmy však i přesto musí neustále věnovat pozornost současné situaci, a to jak ve své zemi, tak v celé Unii. Je nezbytné sledovat, jestli nevychází nové zákony či novelizace, které by mohly mít vliv na jejich podnik.

Dopravu lze považovat za jedno z klíčových odvětví téměř v každé zemi na světě, a jen v Evropě poskytuje zaměstnání více než 11 milionům lidí, což velmi významnou měrou přispívá k rozvoji ekonomiky. Pro firmy, zabývající se námořními přepravami a zároveň působícími na českém a slovenském trhu, znamenal zásadní změnu také vstup do Evropské unie. Tímto vstupem byly zrušeny pravidelné celní kontroly pohybu zboží uvnitř Unie, což přispělo k usnadnění celého procesu přepravy zásilek.

Evropská právní úprava námořní dopravy se zaměřuje na uplatňování zásady volného pohybu služeb a správné provádění pravidel hospodářské soutěže a zároveň zajišťuje vysokou míru bezpečnosti, dobré pracovní podmínky a dodržování norem v oblasti ochrany životního prostředí [14]. Základními dokumenty evropské dopravní politiky jsou Bílá kniha a itinerář Doprava 2050, které přijala Evropská komise na konci března 2011 [15]. Jedná se o dokumenty, které mají nastiňovat základní strategické vize, jež by měly být v oboru dopravy naplňovány v příštím období. Hlavním cílem je zavést v Evropě konkurenceschopný dopravní systém, který umožní zvýšit mobilitu, odstranit největší překážky v klíčových oblastech a podpořit růst zaměstnanosti.

Stejně tak jako existuje Evropská dopravní politika, tak i Česká republika a Slovensko vnímají sektor dopravy jako jednu z nejdůležitějších oblastí národního hospodářství. Mezi hlavní cíle dopravní politiky ČR i SK patří například harmonizace podmínek na přepravním trhu, modernizace, rozvoj a oživení železniční a vodní dopravy, zlepšení kvality silniční dopravy, rozvoj transevropské dopravní sítě, zabezpečení přiměřeného financování v sektoru dopravy, atd.

Kromě specifických faktorů spojených s odvětvím dopravy dopadají na podnik i faktory obecné legislativy. Pobočka společnosti Boxline UCL, která zaštiťuje Českou republiku a Slovensko, se nachází v Praze, a tak podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám dané země, které na firmu působí, ať už pozitivně či negativně. Jsou jimi například:

- zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník,
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví,
- české účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,
- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce,
- zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční.

Daň z příjmu právnických osob se již od roku 2010 drží na 19%, kdy se zastavilo její klesání. Například mezi lety 2000-2003 byla tato sazba ještě 31%. Tento vývoj má pro české podniky pozitivní dopad, neboť nemusí odvádět tak vysoké částky z výsledku hospodaření jako v minulosti.

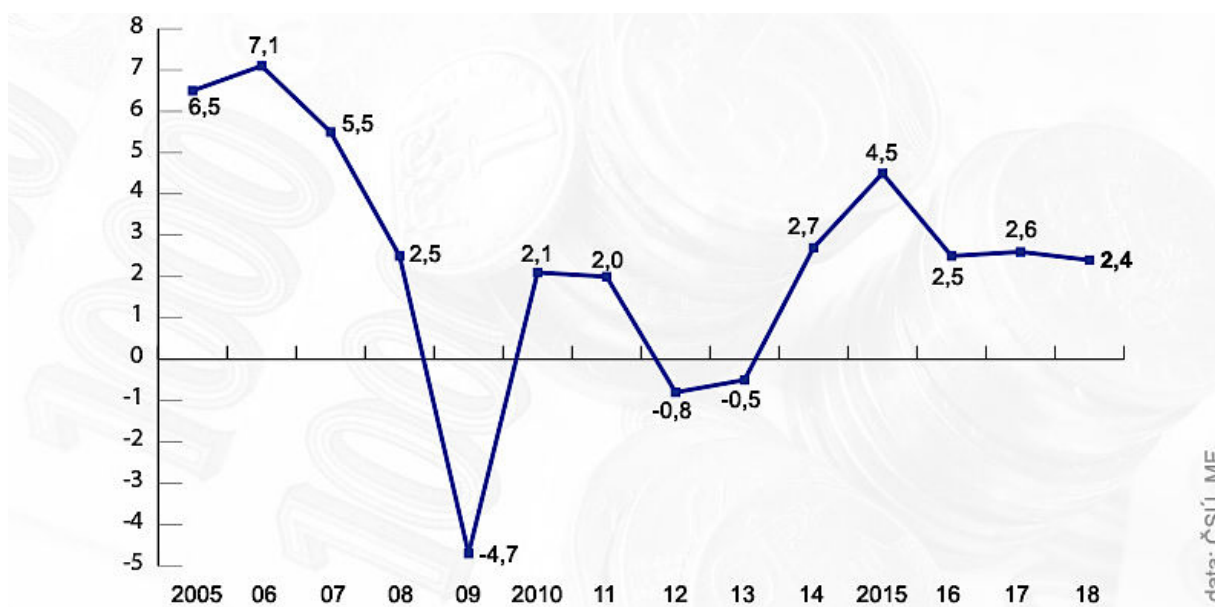
Daň z přidané hodnoty má naopak z dlouhodobého hlediska tendenci stoupající. V meziobdobí let 2005-2009 byla základní sazba na úrovni 19%, následně 3 roky na úrovni 20% a od roku 2013 se drží sazba na 21%. Stoupající tendenci má i snížená sazba, která se však již posledních 5 let drží na hodnotě 15%. Tato sazba se uplatňuje například na teplo, chlad, ubytovací služby, stravovací služby, podávání nápojů apod. Od 1. ledna 2015 však v Česku platí tři sazby daně z přidané hodnoty. Tato třetí sazba je stanovena na úrovni 10% a skupiny zboží s touto sazbou se řadí knihy, léky a kojenecká výživa.

6.1.2 Ekonomické faktory

Podnik je při svém působení do jisté míry ovlivněn také vývojem makroekonomických trendů. Při analýze ekonomických faktorů, které ovlivňují vnější okolí firmy, je důležité zaměřit se na hrubý domácí produkt (HDP), míru inflace, úrokové sazby a nezaměstnanost.

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny [11]. Ekonomický růst zvyšuje spotřebu a příležitosti na trhu. V tabulce 5 je zaznamenán vývoj HDP v ČR od roku 2005 až do současnosti a také včetně predikce na rok 2017 a 2018.

Tabulka 5: Vývoj HDP v ČR



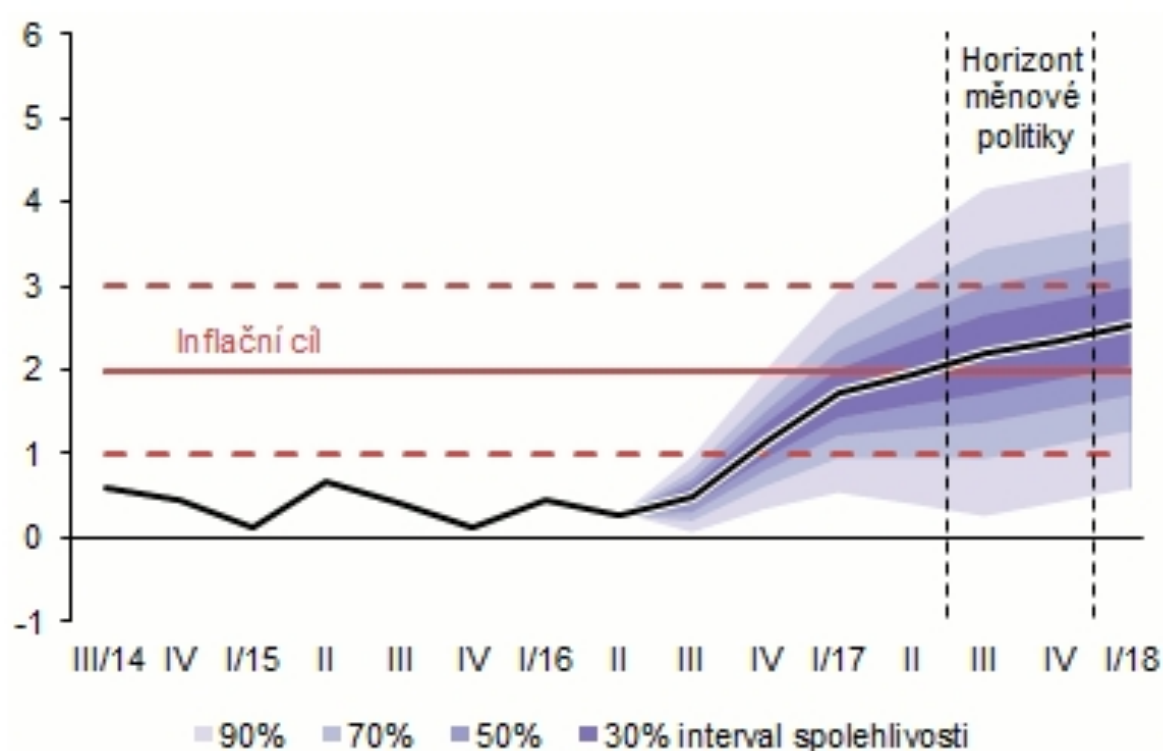
Zdroj: [16]

Predikce reálného růstu pro rok 2017 je stanovena na 2,6%, což je o 0,1% více než v polovině loňského roku. V roce 2018 by pak měl ekonomický růst nepatrně zpomalit na 2,4%. HDP však stále roste a to signalizuje, že se zvyšuje poptávka po produkci firem, firmám se zvyšuje objem výroby (popř. poskytovaných služeb) a vyšší poptávka také znamená zvýšení tržeb a nakonec i zisku.

Inflace je chápána jako opakovaný růst většiny cen. Jde vlastně o oslabení reálné hodnoty dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel nakupuje. V praxi je pak inflace měřena jako přírůstek indexu spotřebitelských cen. V České republice se již tři roky pohybuje inflace kolem nuly. V roce 2014 byla podle dat Českého statistického úřadu meziroční inflace 0,4 %, v roce 2015 podobně jen 0,3% a v roce 2016 taktéž 0,3%. Přitom průměrná inflace za

posledních 15 let dosahuje hodnoty 2,3% za rok [17]. Za nízkou inflaci může i mimo jiné ve velké míře vývoj cen na komoditních trzích. Ceny komodit na světových burzách klesly v roce 2015 na nejnižší úroveň za posledních 10-15 let. Tím, že se inflace drží na nízkých hodnotách, prosperuje jak obyvatelstvu, kterému se zvyšuje kupní síla, tak i firmám včetně společnosti Boxline UCL. Díky tomu, že lidé nakupují více a více zboží, má firma stále více zakázek. Nízké hodnoty inflace však nemohou zůstat do nekonečna, a proto Česká národní banka ve své prognóze na roky 2017 a 2018 počítá s růstem inflace o dvě až tři procenta. Z dlouhodobého hlediska pak chce ČNB pomocí své měnové a úrokové politiky udržovat inflaci kolem dvou procent ročně. Graf vývoje inflace včetně prognózy je zobrazen v tabulce 6.

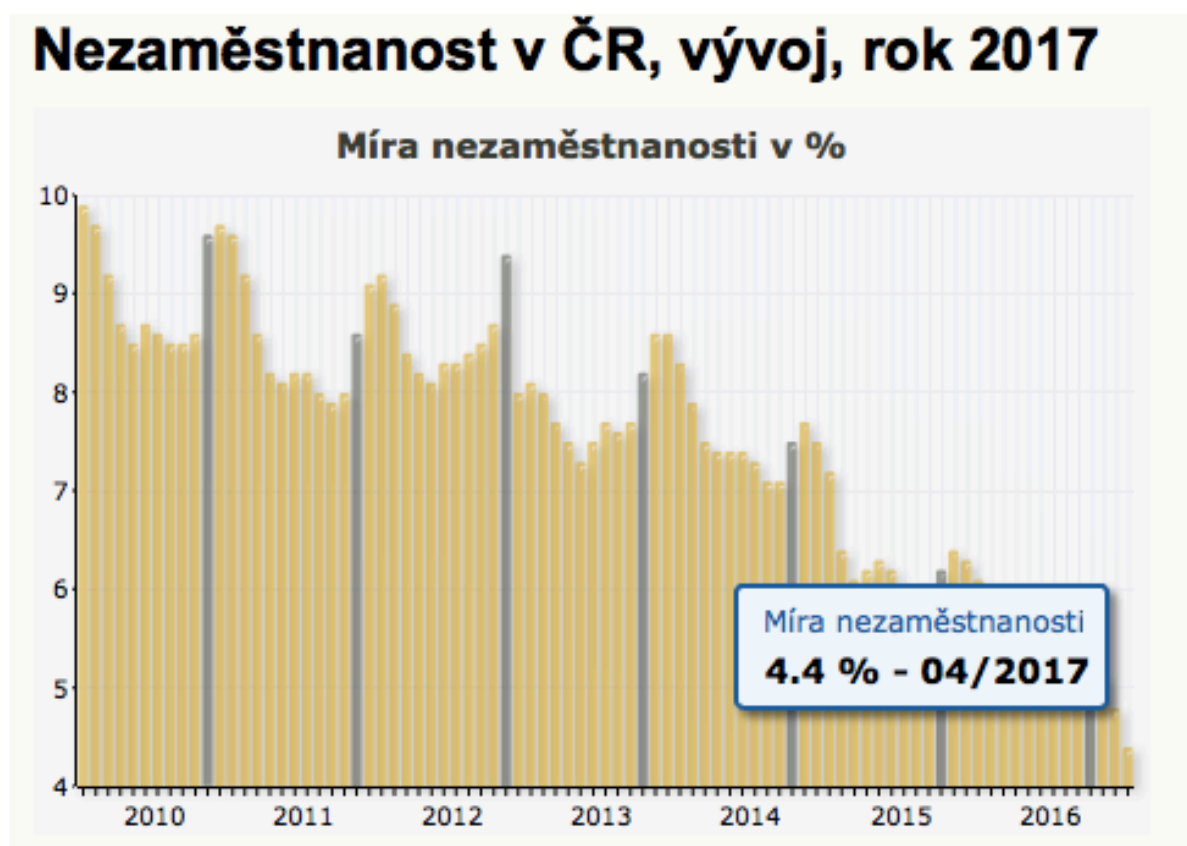
Tabulka 6: Prognóza vývoje inflace v ČR



Zdroj: [17]

Míra nezaměstnanosti v posledních letech v České republice stále klesá, což naznačuje tabulka 7. Poslední zaznamenané údaje z dubna 2017 ukazují, že nezaměstnanost v ČR klesla dokonce až na pouhých 4,4%. Pobočka firmy Boxline UCL pro Českou republiku a Slovensko se nachází v Praze, a proto není nezbytně nutné zabývat se také analýzou nezaměstnanosti na Slovensku.

Tabulka 7: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017



Zdroj: [18]

Dle Úřadu práce ČR k poklesu nezaměstnanosti přispívá především růst české ekonomiky. Úplně nejnižší podíl nezaměstnaných má Praha. Naopak nejvyšší podíl je sledován v Ústeckém kraji. Jak již bylo zmíněno výše, pobočka firmy Boxline UCL se nachází v Praze. Ještě v dubnu roku 2017 v ní pracují čtyři lidé, z čehož je jedna osoba zaměstnaná na zkrácený pracovní úvazek. S tím, jak se chce pobočka vyvíjet, bude určitě v brzké budoucnosti nutné přijmout další zaměstnance. Nízká nezaměstnanost má však i stinné stránky, které velmi často pozorují právě firmy, jež potřebují najít novou a kvalitní pracovní sílu. V době, kdy je míra nezaměstnanosti nízká, může být velmi obtížné a nákladné najít nebo si jen udržet kvalifikované a motivované zaměstnance.

6.1.3 Sociálně-demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva [11]. Firma Boxline UCL je některými z těchto faktorů ovlivněna jen velmi zřídka, a proto podrobná analýza některých z výše uvedených faktorů není nutná.

Zajímavým trendem, který má pozitivní vliv na firmu Boxline UCL, je zvětšený zájem obyvatelstva a malých podnikatelů o nákup na čínských trzích. Lidé si již zvykli, že zboží lze nakupovat nejen v kamenných obchodech, ale také v e-shopech. A to dokonce až tak, že kromě tuzemských e-shopů nakupují i na těch zahraničních. Podle údajů celní správy přibylo meziročně zásilek z těchto obchodů o 76 procent (rok 2016). Kromě Spojených států nebo Velké Británie si lidé rádi vybírají také z čínských serverů [19]. Důvodem, který žene lidi nakupovat na cizích trzích, je samozřejmě cena. Například „značkové“ hodinky, které mohou stát v Evropě i sto tisíc korun, z Číny dorazí v balíčku za deset dolarů. V cizině se nakupuje nejčastěji oblečení a elektronika. Pokud někdo opravdu spěchá na své zboží, může se zásilka zaslat letecky. Ve většině případů však lidé preferují právě nízkou cenu a jsou tedy ochotni si na zboží počkat i měsíc, než zásilka dopluje do Evropy po moři. Tento fakt má samozřejmě pozitivní vliv na firmy, jako je právě Boxline UCL.

6.1.4 Technické a technologické faktory

Aby podnik nebyl zaostalý, je nezbytné být stále informován o technických a technologických změnách, které v okolí podniku probíhají. Jakékoliv změny mohou náhle a velmi zásadně ovlivnit okolí, ve kterém se firma nachází, a proto znalost a schopnost předvídat vývoj technického rozvoje je velmi důležitý.

Technické faktory

Určitě je v této souvislosti nutné zmínit projekt transevropské dopravní sítě (z angl. Trans-European Transport Networks, dále jen TEN-T). Jednotný evropský dopravní systém je klíčový faktor pro volný pohyb osob, ale také zboží mezi členskými státy. Jedná se tedy o snahu vybudovat dopravní, telekomunikační a energetické sítě, což vytvoří prostor bez vnitřních hranic, usnadní propojení různých částí Unie a zkrátí přepravní vzdálenosti. Transevropské sítě mají tvořit 95 700 km silnic, 106 tis. km železnic, 13 tis. km vnitrozemských vodních cest, 411 letišť a 404 námořních přístavů [20]. Plně dokončená dopravní síť TENT-T bude zahrnovat veškeré významné geografické uzly a nabídne také jednotné evropské technické standardy.

Na obrázku 7 jsou zobrazeny hlavní dopravní koridory transevropské dopravní sítě.



Obrázek 7: Hlavní koridory transevropské dopravní sítě TEN-T

Zdroj: [21]

Českou republikou a Slovenskem procházejí tři koridory – Balticko-jadranský, Orient/Východní Středomoří a Rýnsko-dunajský. Pro firmu Boxline UCL je však zásadní Balticko-jadranská osa, a to z toho důvodu, že propojuje tyto země s přístavem Koper, ve kterém tento podnik operuje. Celý koridor vede přes: Gdyni – Katowice - Ostravu/Žilinu – Bratislavu/ Vídeň/Klagenfurt – Udine – Benátky/Terst/Bolognu/Ravennu/Graz – Maribor – Lublaň – Koper/Terst.

Železniční osa nazývaná Balt-jadran v původních plánech nezahrnovala slovinská města Maribor, Lublaň a ani italský Terst. Až 19. října 2011 předložil viceprezident Evropského parlamentu a komisař pro dopravu pan Siim Kallas „Návrh nařízení Evropského parlamentu a Rady o unijních směrnících pro rozvoj celoevropské dopravní sítě.“ [22]. V těchto revidovaných „Směrnících pro TEN-T“ již byla výše uvedená města zahrnuta. Úplné dokončení osy se plánuje do roku 2030, a celková její délka by měla přesáhnout 3 000 km.

V současné době je železniční infrastruktura mezi ČR, SK a severoněmeckými přístavy velmi vytížena. Tento fakt zásadně napomáhá přístavu Koper, který by se tak mohl stát vhodnou alternativou těchto přístavů. Bohumil Sobotka, premiér České republiky ve svém veřejném

projevu dne 23.1.2017 prohlásil, že stát má na kvalitní železnici vedoucí do jadranského přístavu velký zájem.

Již v současné době existuje pravidelné každodenní železniční spojení přístavu Koper se Slovenskem i Českou republikou. Tabulka 8 zobrazuje jednotlivá spojení a společnosti, které dané spojení zajišťují.

Tabulka 8: Současné železniční spojení přístavu Koper s Českou republikou a Slovenskem

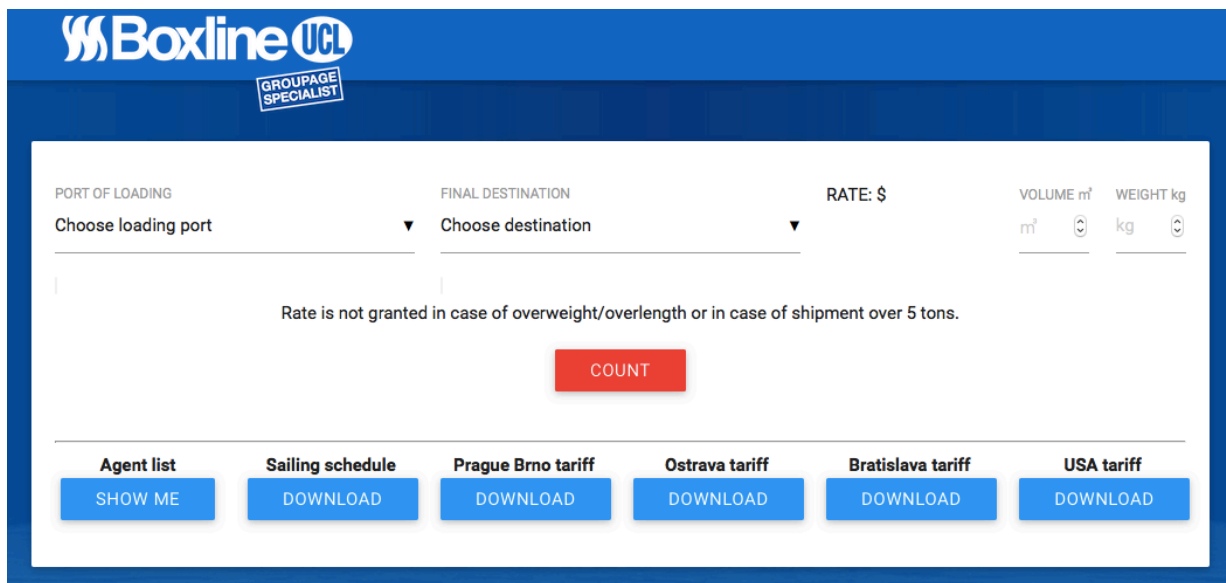
Česká Republika	Metrans	Koper – Dunajská Streda – Zlín - Praha	denně
	Metrans	Koper - Ostrava	2x týdně
	Adria Kombi	Koper – Dobrá u Frýdku Místku	4x týdně
	AWT	Koper - Paskov	1x týdně
Slovensko	Metrans	Koper – Dunajská Streda	Až 14x týdně
	Adria Kombi	Koper - Bratislava	4x týdně

Zdroj: [23]

V současné době se však na železniční infrastruktuře vyskytují problémové úseky (např. jednokolejná trať mezi Koperem a Divačou), které komplikují a časově prodlužují přepravu mezi přístavem a Českou republikou, resp. Slovenskem. Na druhou stranu silniční spojení je velmi dobré a dosažitelné do 12 hodin. Z tohoto důvodu a také z důvodu ceny využívá společnost Boxline UCL v současné době pro většinu svých přeprav mezi Slovenskem a Českou republikou, popř. Slovenskem, silniční dopravu.

Technologické faktory

Společnost Boxline UCL musí sledovat nejen vývoj dopravního spojení, ale také moderní technologie. Například dříve byla firma zvyklá zasílat svým zákazníkům každý měsíc cenové tarify ve formě pdf. Většina z jejich konkurentů už však dávno má elektronické ceníky na svých webových stránkách. Pražská pobočka Boxlinu tedy jako první z poboček firmy investovala do vytvoření webové aplikace, která zákazníkům zobrazuje nejen aktuální tarifní sazby, ale umožňuje také zpracovat kompletní cenovou kalkulaci pro vybranou přepravu. Aplikace má i další přednosti, které na webových stránkách konkurentů nejsou, a tak lze hovořit o určité konkurenční výhodě. Firma však očekává, že konkurenční podniky mohou aplikaci v brzké době začít napodobovat, a tak již plánuje další možná rozšíření. Na obrázku 8 je vidět okno aplikace, kde si zákazník po přihlášení může provést kalkulaci své přepravy.



Obrázek 8: Webový kalkulátor firmy Boxline UCL

Zdroj: [24]

6.2 Analýza mikrookolí

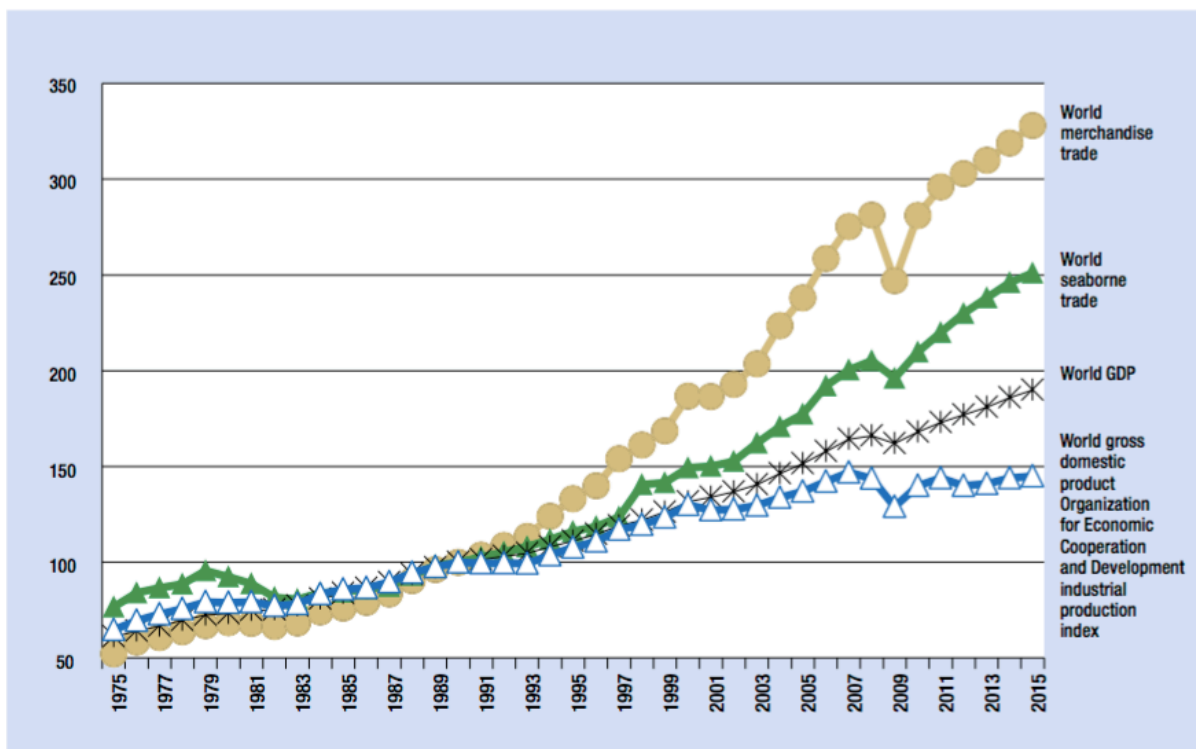
První část analýzy mikrookolí bude věnována analýze odvětví, ve kterém firma Boxline UCL působí. Druhá část analýzy mikrookolí pak bude věnována Porterově modelu 5 konkurenčních sil.

6.2.1 Analýza odvětví

Odvětví dopravy lze řadit mezi nejdůležitější odvětví v kterékoliv zemi v dnešní globální ekonomice. Samotná námořní doprava, pak jakožto vůbec nejstarší odvětví přepravy, má stále největší podíl v nákladní dopravě na světě.

Poptávka po námořních službách a počtu námořních přeprav je z velké části učena globálním ekonomickým růstem a potřebou přepravit vyrobené zboží. Tabulka 9 zobrazuje v časovém horizontu let 1975 až 2015 vývoj vztahu mezi světovým obchodem se zbožím (z angl. World merchandise trade), světovým objemem námořních přeprav (z angl. World seaborne trade), světovým HDP (z angl. World GDP) a indexem průmyslové produkce (z angl. Industrial production index), což značí vztah mezi ekonomickým růstem a průmyslovou aktivitou.

Tabulka 9: Vývoj vztahu námořní přepravy v závislosti na obchodu se zbožím, HDP a indexem průmyslové produkce



Zdroj: [25]

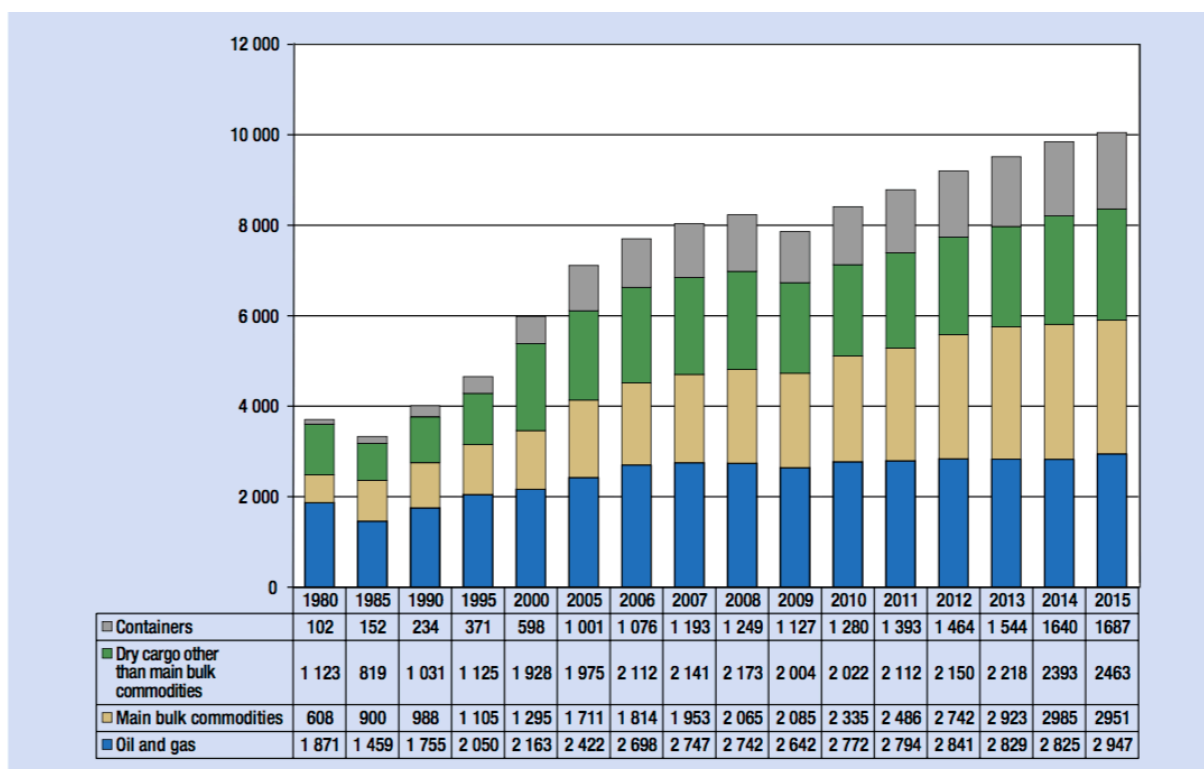
Vzájemná závislost všech ukazatelů je z grafu patrná. Především je však vidět vysoká citlivost světového obchodu se zbožím a světovým objemem námořní přepravy. Ve výše uvedeném grafu lze také sledovat, že celkový objem námořních přeprav stále stoupá. To, že objemy námořních přeprav rostou, nepotvrzuje však pouze výše uvedený graf, ale také dánská společnost A.P. Moller-Maersk Søren Skou. Ředitel této společnosti v rozhovoru s finanční televizí CNBC sdělil, že poptávka po lodní nákladní přepravě ve čtvrtém čtvrtletí roku 2016 poprvé od konce roku 2010 převýšila nabídku. Tato společnost je největší rejdářskou společností na světě a pro rok 2017 očekává další nárůst kontejnerové přepravy a očištěného zisku o dvě až čtyři procenta.

Nárůst poptávky po námořní přepravě ale není zaznamenán pouze u FCL, ale také u LCL zásilek, jejichž přepravy poskytuje firma Boxline UCL. Zdá se, že stále více firem objevuje pozitiva objednávek pravidelných zásilek v menších objemech, než jsou celé kontejnery. V horizontu posledních několika let totiž lze v rámci importu z Číny sledovat zajímavý trend růstu poptávky po námořní sběrné službě z Dálného východu do České republiky [26]. Příčiny tohoto vývoje je možné sledovat z důvodu snahy o optimalizaci skladovacích kapacit firem. Zákazník díky možnosti LCL přeprav je schopen lépe a pružněji reagovat na vývoj

poptávky a případně také operativně přizpůsobit následující objednávku aktuálním potřebám trhu.

Po moři se však nepřeváží pouze kontejnery, ty tvoří jen určité procento z celkových objemů námořních přeprav. Tabulka 10 níže zobrazuje rozdělení typů komodit přepravovaného námořní dopravou a jejich celkový vývoj objemů (v milionech naložených tun) od roku 1990 až do roku 2015.

Tabulka 10: Vývoj rozdělení typů komodit přepravovaného námořní dopravou



Zdroj: [25]

Společnost Boxline UCL poskytuje svým zákazníkům služby v oblasti kontejnerové přepravy, a proto je pro ni důležitý hlavně ukazatel objemů kontejnerových přeprav. Uvedené hodnoty jsou kalkulovány v přepravených milionech tun za rok, a je vidět, že rostou nejen celkové objemy námořních přeprav, ale i konkrétně přeprava kontejnerového zboží. V posledních zaznamenaných letech (statistiky zatím pouze do 2015) tyto objemy stoupají téměř lineárně po malých hodnotách, ale např. srovnání roku 1980, kdy celkový objem kontejnerových přeprav byl 102 milionů tun, a roku 2015, kdy byl objem více než 16,5krát větší, ukazuje na obrovský rozdíl a nárůst těchto přeprav.

Z grafu je ale také patrné, že z dlouhodobého hlediska stoupají objemy přepravených tun nejen u kontejnerových přeprav, ale u všech druhů komodit. Pouze přeprava hlavních hromadných komodit (z angl. Main bulk commodities) z roku 2014 na rok 2015 nepatrně klesla. Pod pojmem hlavní hromadné komodity si lze představit například železnou rudu, uhlí, obiloviny, hnojiva nebo některé chemické substráty. Tyto komodity jsou zpravidla přepravovány najednou ve velkém množství, většinou jako celolodní náklad.

6.2.2 Analýza konkurenčních sil – Porterův model

Po analýze odvětví námořní dopravy lze konstatovat, že odvětví se daří, a dochází k nárůstu celkových objemů přeprav. Bohužel to však nutně neznamená, že i všechny firmy, působící v tomto odvětví musí být úspěšné. Konkurence je v dnešní době vysoká, a existuje mnoho faktorů, které na firmu působí, mohou ji ohrozit, snížit její zisky a dokonce i dovést k zániku.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Firma Boxline UCL má na českém a slovenském trhu hned několik konkurentů (podrobnější informace o těchto jednotlivých konkurentech byly již uvedeny v kapitole 3). Vzhledem k tomu, že všichni působí na celostátní úrovni a mají tedy stejnou síť potenciálních zákazníků, je rivalita mezi nimi vysoká. Dalším důvodem, který způsobuje vysokou rivalitu, je ten, že ačkoliv trh roste a narůstají objemy přepravy, na trh nepřichází příliš mnoho nových spedičních podniků, resp. potenciálních zákazníků NVOCC operátorů, a tedy i firmy Boxline UCL. Pokud totiž narůstají objemy přepravy, je to způsobeno dvěma faktory. Buďto již existujícím přepravním narůstají objemy, nebo na trh přicházejí noví přepravci. V každém případě, přepravce je zákazníkem spedičních firem, a jak již bylo zmíněno, zákazníci firmy Boxline UCL jsou spediční podniky, kterých na trhu příliš nepřibývá. Pokud tedy chce nově otevřená pobočka společnosti Boxline UCL zvýšit své objemy přepravy, musí přilákat zákazníky od své konkurence.

Hrozby substitutů

Za hlavní substituční službu LCL přeprav lze považovat službu FCL, kterou poskytují rejdařské společnosti. Volba LCL je vhodná tehdy, pokud objem zboží není dostatečný pro naplnění celého kontejneru. Pokud se však objem zboží pohybuje mezi určitými hodnotami, může připadat v úvahu jak volba LCL, tak také FCL. V tomto případě pak zákazníci velmi často poptají obě služby a rozhodují se nakonec dle ceny. Ačkoliv popularita LCL přeprav stoupá (viz. Analýza odvětví), FCL ještě stále jednoznačně dominuje. Poměr přepravených tun u celokontejnerových (FCL) a kusových zásilek (LCL) je v naší společnosti cca 90% FCL a 10% LCL [27].

Dalším substitutem LCL námořních přeprav mohou být jiné formy dopravy. Jedná se především o leteckou a železniční dopravu. Společnost Boxline UCL poskytuje však i služby v oblasti železničních přeprav, a proto tento druh dopravy nemusí vnímat jako hrozbu. Letecká doprava však určitou hrozbu představovat může. Naštěstí se však její cena drží stále velmi vysoko v porovnání s námořní dopravou, a tak ji přepravci volí většinou pouze v případě časové tísně.

Hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví

Vznik úplně nového subjektu, který zároveň získá status NVOCC a vstoupí na český a slovenský trh, je nepravděpodobný. Jedná se o velmi obtížný proces, a především dnešní konkurence je tak silná, že v podstatě nedovolí mezi sebe vpustit žádný nově vzniklý konkurenční podnik. Hrozbu však mohou představovat NVOCC operátoři, kteří již působí v okolních zemích. Stejným způsobem také vstoupila firma Boxline UCL na český a slovenský trh. Předtím, než otevřela 5.zářím 2016 pobočku v Praze, působila již v sedmi zemích Evropy. Z teoretického hlediska by si pobočku v České republice nebo na Slovensku mohly otevřít například tyto NVOCC operátoři:

- Fair Trade, Schiffahrt Handel & Logistik GMBH
- TCI International Logistics GMBH,
- Holship A/S.

Fair Trade, Schiffahrt Handel & Logistik GMBH je v současné době partnerskou společností firmy Austromar, která již působí dlouhé roky na českém i slovenském trhu. Díky tomu má Fair Trade velmi dobré znalosti o těchto trzích, a proto může být potenciální hrozbou. TCI International Logistics GMBH poskytuje širokou nabídku služeb v přístavu Hamburg a stejně jako Fair Trade má znalosti o klientech v České republice i na Slovensku. Firma Holship A/S již v současnosti zastupuje několik skandinávských firem na trhu v České republice. Nelze tedy vyloučit, že i tato firma by jednou zde mohla otevřít pobočku.

Další hrozbu mohou představovat spediční podniky. Ty jsou standardně zákazníkem firem, jako je Boxline UCL. Pokud však budou mít tolik zboží, že samy naplní celý kontejner, není potřeba, aby využily služeb NVOCC operátorů. V současné době se toto daří v České republice a na Slovensku jen pár spedicím. Většinou však tyto spedice dokáží sestavit celý kontejner jen z hlavních světových přístavů a na ty ostatní využívají služeb NVOCC. Tato skutečnost tedy nepředstavuje až tak velkou hrozbu.

Vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů

Hlavními dodavateli firmy Boxline UCL a obecně všech NVOCC operátorů jsou rejdařské společnosti. Boxline dlouhodobě spolupracuje s největšími světovými rejdaři, jako jsou

Maersk Line, CMA CGM Group, Yang Ming Marine Transport Corp., COSCO Container L., Evergreen Line a ZIM. Cenové nabídky rejdařů se však na jednotlivé námořní linky neustále mění, a je potřeba tyto změny pozorně sledovat. Přestože ceny námořného se mnohdy mění i v rozmezí dnů, firma Boxline UCL v rámci kvality služeb garantuje svým zákazníkům stejnou sazbu námořného na celý měsíc. Často se však jedná o velký risk, a proto je pro ni na začátku měsíce důležité dobře propočítat a odhadnout ceny na daný měsíc. Pokud některý rejdař zdraží například na určitou linku o výrazně více než ostatní rejdaři, snaží se Boxline daného rejdaře na tuto linku využívat co nejméně. Každý rejdař však naplouvá jiné přístavy, a ne každý rejdař naplouvá přístav Koper, a proto se jedná o velmi nelehký úkol.

Ještě před nedávnem docházelo k velkému soupeření mezi jednotlivými rejdaři, a ceny za námořné klesaly velmi nízko. Vše však vyústilo pádem jednoho z největších světových rejdařů Hanjin Shipping Co., LTD.. Teprve poté sazby začaly opět stoupat. Rejdaři si nyní uvědomují, že nekonečné soupeření mezi sebou o nižší sazby není vhodným řešením, a začali se spojovat do aliancí. Již existující alianci 2M, která vznikla v roce 2015 a spojuje dva největší světové rejdaře Maersk Line a Mediterranean Shipping Company, mají v roce 2017 doplnit další dvě aliance Ocean Alliance a THE Alliance. Na základě vzniku těchto aliancí se dá očekávat, že ceny námořného ještě mohou stoupat. Rejdaři však toto zatím odmítají a naopak slibují ustálení sazeb, které se v posledních letech nepředvídatelně měnily téměř ze dne na den [28]. Toto ustálení by samozřejmě pomohlo také firmě Boxline UCL, která by tím nemusela podstupovat tak velkému riziku při stanovování měsíčních tarifů pro své zákazníky.

Kromě námořného musí NVOCC operátor uvažovat rovněž pozemní úsek přepravy, který velmi značnou měrou ovlivňuje celkové náklady na přepravu. Jak již bylo uvedeno, firma Boxline UCL využívá na přepravy mezi přístavem a Českou republikou (Slovenskem) silniční nákladní dopravu. Firma spolupracuje s několika málo českými a slovinskými dopravci. Bohužel na této trase neprovozuje dopravu příliš mnoho dopravců, a ti co ji provozují, jsou si své jedinečnosti velmi dobře vědomi. Firma tedy nemá ve vyjednávání se silničními dopravci velmi silné postavení.

Společnost Boxline UCL spolupracuje ještě s několika dalšími dodavateli, jako jsou celní deklaranti, dodavatelé skladovacích služeb a také síť agentů v zámoří. Všichni tito dodavatelé však mají na svém trhu hned několik konkurentů, a proto je zde určitý prostor pro vyjednávání a případná volba jiného dodavatele.

Vyjednávací pozice kupujících

Pražská pobočka společnosti Boxline UCL zajišťuje své služby zákazníkům z celé České republiky a Slovenska. Největší podíl realizované přepravy tvoří zákazníci, kteří využívají přepravních služeb společnosti Boxline UCL pravidelně. Zákazníci však nejsou ke společnosti nikterak vázáni a v podstatě všichni využívají zároveň i služby konkurentů. Není vůbec neobvyklé, že speditéři poptají přepravu u dvou nebo i více NVOCC operátorů a o výběru se pak rozhodnou na základě nabídky. Lze tedy říct, že pozice kupujících je velmi silná. Většinou jsou u nich rozhodujícími faktory:

- cena,
- rychlost zaslání cenové nabídky,
- kvality služeb.

Firma Boxline UCL je nyní na českém a slovenském trhu nová a musí se tedy hodně snažit, aby své potenciální zákazníky zaujala. V současné době jsou však ceny stlačeny konkurencí tak nízko, že zde již v podstatě není prostor pro to, aby šla firma se svými cenami ještě níže. Boxline UCL tedy sází a zakládá si především na osobním přístupu ke svým zákazníkům a jejich neustálé informovanosti o průběhu přepravy, čímž zvyšují kvalitu poskytované služby.

7 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy Boxline UCL

První část analýzy vnitřního prostředí firmy Boxline UCL se bude zabývat identifikací a analýzou významných zdrojů, které má podnik k dispozici. Druhá část pak bude věnována hodnotovému řetězci, pomocí kterého lze lépe porozumět jednotlivým činnostem ve firmě a tím objasnit, které činnosti dělá firma lépe než konkurenční podniky, a které zase o něco lépe někdo jiný.

7.1 Zdroje podniku

7.1.1 Fyzické zdroje

Mezi fyzické zdroje se řadí stroje, budovy a materiál, které jsou v přímém vlastnictví firmy. Činnost pobočky společnosti Boxline UCL, která je situovaná v Praze, probíhá v pronajatých kancelářských prostorech v ulici Ostřicova 2771 na Praze 5. Většinu fyzických zdrojů společnosti pak představuje vybavení, nacházející se v těchto prostorech. Jedná se především o pět stolních počítačů, které zaměstnanci využívají pro komunikaci se svými zákazníky a pro zařízení realizace objednaných přeprav. Dále jsou zde telefony, tiskárna, drobné kancelářské vybavení a kancelářský nábytek. Vzhledem k tomu, že otevření pobočky proběhlo teprve před sedmi měsíci, kancelář je zatím vybavena pouze tím nejnужnějším a v blízké budoucnosti plánuje ještě nákup velkého stolu a několika židlí do zasedací místnosti, sedací soupravu, konferenční stůl a regály s úložnými prostory. Pobočka také využívá pro navštěvování svých zákazníků a dodavatelů dva automobily, které hradí prostřednictvím operativního leasingu.

7.1.2 Lidské zdroje

Pražská pobočka společnosti Boxline UCL zahájila svou činnost v září roku 2016 se dvěma zaměstnanci – Branch Manager a Sales Manager. Už o měsíc později vstoupil do firmy další zaměstnanec, který začal pracovat na pozici Operation Manager. Po několika měsících byla ještě přijata jedna osoba na částečný úvazek, a tedy k dubnu 2017 zaměstnává pobočka celkem 3 zaměstnance na plný úvazek a jednu osobu na částečný.

Branch Manager a Operation Manager disponují středoškolským vzděláním, avšak také dlouholetými pracovními zkušenostmi z tohoto odvětví. Branch Manager má současně již několikaleté zkušenosti s vedením společnosti. Ostatní dvě zaměstnankyně v současné době (duben 2017) ještě studují na vysoké škole.

Česká pobočka však nyní získává nové a nové zákazníky, a s tím také narůstají objemy přeprav a samozřejmě práce pro zaměstnance. V blízké budoucnosti se tedy plánuje přijetí nových zaměstnanců, kteří budou pracovat v operativě, a tedy zařizovat realizaci samotné přepravy. Při výběru nových zaměstnanců bude kladen důraz především na pracovní zkušenosti v oboru námořních přeprav, jazykové dovednosti a chuť pracovat.

7.1.3 Finanční zdroje

Ačkoliv musela nově vznikající pobočka společnosti Boxline UCL vynaložit nemalé finanční prostředky při svém založení (vybavení kanceláře, výdaje spojené se založením právní formy podnikání), nemá žádné dlouhodobé ani krátkodobé bankovní úvěry. Veškeré výdaje totiž uhradila centrála společnosti sídlící ve Slovinsku. Na tuto centrálu jsou také přeposílány téměř veškeré dodavatelské faktury. Na úhradu zbylých faktur, které jsou hrazené z České republiky, zasílá centrála každý měsíc finanční prostředky na účet české pobočky. Na druhou stranu pobočka nemá ani žádné příjmy, protože odběratelé hradí své závazky také přímo do Slovinska. Jediným finančním zdrojem pobočky je tedy centrála společnosti.

7.1.4 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje řadí pobočka svůj image a software. Konkurenční prostředí je na tomto trhu velmi silné, a pobočka ví, že pokud zde chce jako nově přicházející subjekt uspět, musí se něčím odlišit od ostatních konkurentů. Proto už také ve své vizi stanovila, že chce svým zákazníkům nabízet kvalitní servis doplněný individuálním a osobním přístupem. Většina jejich konkurentů jsou totiž velké podniky, které si takto individuální přístup nemohou dovolit, a v některých situacích se zákazníkem komunikuje dokonce pouze automat. Česká pobočka společnosti Boxline UCL se zaměřuje především na rychlost odpovídání na dotazy kladené od zákazníků a příjemné a vstřícné vystupování za všech okolností.

Dalším nehmotným zdrojem je používané softwarové vybavení. Pro evidování zakázek, vytváření cenových nabídek a fakturaci využívá firma databázový software FileMaker, který je spravován IT oddělením v Itálii. Ačkoliv firma využívá tento software pouze dva roky a považuje jej za nový, má stále ještě spoustu nedokonalostí, které svým zaměstnancům práci ztěžují. Zákazník s tímto systémem do kontaktu nepřijde, avšak zaměstnancům velmi často zdržuje konanou práci a bere čas, který by mohli věnovat něčemu jinému. Na druhou stranu IT oddělení se neustále snaží chyby vyhledávat a následně napravovat.

Pobočka disponuje také softwarem, který slouží především zákazníkům. Jedná se o webovou aplikaci, prostřednictvím které mohou zákazníci vidět, do/z kterých přístavů firma nabízí svůj servis, jaké jsou tranzitní časy, tarifní sazby apod. Další podrobnosti o aplikaci

včetně obrázku byly již uvedeny na straně 37 v kapitole 6, Strategická analýza vnějšího prostředí firmy Boxline UCL.

V neposlední řadě považuje pobočka za svůj nehmotný zdroj také logo společnosti, které je uvedeno na obrázku 9.

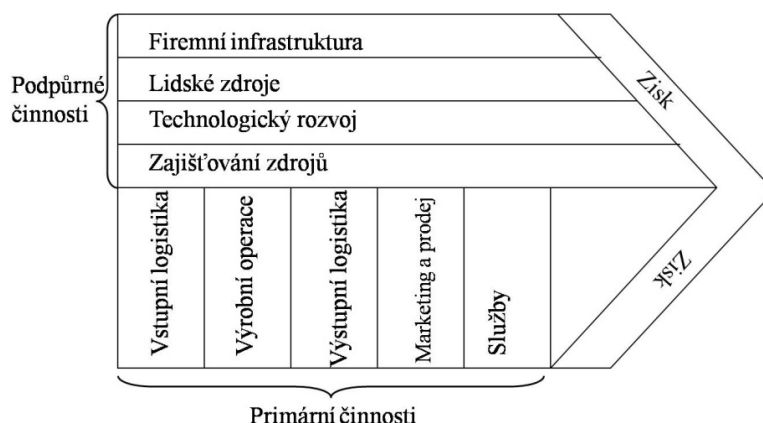


Obrázek 9: Logo společnosti Boxline UCL

Zdroj: interní materiál firmy

7.2 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je tvořen devíti strategicky významnými činnostmi, které utvářejí hodnotu a cenu ve specifickém podnikatelském odvětví. Tyto činnosti se zároveň rozdělují na pět tzv. primárních a čtyři tzv. podpůrné, jak je uvedeno na obrázku 10.



Obrázek 10: Hodnotový řetězec

Zdroj: [29]

Další analýza podniku pak bude probíhat pomocí tzv. hodnotového řetězce, který vytvořil Michael E. Porter. Pomocí něj lze rozčlenit podnik do strategicky významných činností. Podnik pak může získat konkurenční výhodu tím, pokud bude tyto významné činnosti dělat lépe a levněji než podniky konkurenční.

7.2.1 Primární činnosti

1. Řízení vstupních operací

Jak již bylo několikrát v této práci zmíněno, hlavním předmětem činnosti firmy je poskytování LCL námořních přeprav. Vstupními operacemi jsou tedy přijímání a zpracovávání poptávek od zákazníků, zpracování objednávek a zajištění tzv. knihování zásilky na loď.

V tomto odvětví hraje cena velkou roli, a ve většině případů se jedná o klíčový faktor, který rozhoduje o získání, respektive nezískání objednávky. Než tedy přijde objednávka, zákazník vždy požaduje cenovou kalkulaci přepravy. Pro tento účel může využít buď již zmiňovaný kalkulátor umístěný na webových stránkách anebo zaslat poptávku přes e-mail. Vzhledem k tomu, že si pobočka velmi zakládá na kvalitě svých služeb, snaží se zákazníkům na tyto poptávky odpovídat co nejrychleji. Cenovou nabídku doplňuje i podrobnostmi o požadované službě, a v případě nového zákazníka i o standardním průběhu celé přepravy. Pokud má zákazník ještě nějaké další doplňující otázky anebo je něco nejasného, v tom případě zaměstnanec většinou kontaktuje klienta telefonicky. V některých případech však zaměstnanec ani kalkulátor není schopen zjistit celkovou cenu přepravy okamžitě. Jedná se zpravidla o případy, kdy je zásilka poptána na přepravní podmínce EXW (z angl. Ex Works – ze závodu), FCA (z angl. Free Carrier – vyplaceně dopravci), DAP (z angl. Delivered At Place – s dodáním na místo) nebo DDP (z angl. Delivered Duty Paid – s dodáním clo placeno). V těchto případech je nezbytné zjistit lokální poplatky u partnerských agentů v daném místě odplutí, resp. příplutí. Vzhledem k časovému posunu se většinou čeká na tyto poplatky do druhé dne. Ne všichni agenti však sdílí stejný postoj k práci jako česká pobočka Boxlinu UCL, tedy reagovat na emaily včas, a proto se zřídka stává, že je nutné tyto agenty zaurgovat, aby se dostalo nějaké odpovědi. V těchto případech pak samozřejmě dochází k časovému prodloužení nacenění přepravy zákazníkovi, a tedy bohužel ke zhoršení zákaznického servisu.

Pokud klient s nabídkou souhlasí, zašle objednávku. Tu je možné provést opět prostřednictvím webového kalkulátoru anebo formou emailu. Na základě toho zaměstnanec Boxlinu vytvoří tzv. booking, který zasílá svým partnerům do přístavu odeslání, aby došlo k naplánování zásilky na *nejbližší* možné odplutí. Stejně jako v případě poptávky se i v případě objednávky snaží svého klienta informovat co nejdříve a nejpodrobněji o detailech přepravy.

2. Výrobní operace

Vzhledem k tomu, že firma Boxline UCL nevyrábí žádné výrobky, nelze hovořit o výrobních operacích. V tomto případě se spíše hodí použít výraz „Realizace služby“. Do této kategorie

Ize zahrnout vyzvednutí popř. přijetí zásilky od odesílatele, umístění jí do kontejneru a následné nalodění, přeprava po moři, vylodění a přeprava do destinace určení. Již v objednávce uvádí objednavatel přepravní podmínku, která charakterizuje jaké přepravní služby u Boxlinu objednává, a které bude naopak hradit druhá strana (odesílatel, resp. příjemce).

Ze všech přístavů, ze kterých poskytuje Boxline UCL lodění, nabízí svým zákazníkům pravidelné odplutí, a to každý týden. Tuto skutečnost však nelze považovat za konkurenční výhodu, ale spíše za povinnost, na kterou jsou zákazníci zvyklí, a kterou od svých dodavatelů vyžadují. Konkurenční výhodu však Boxline UCL vnímá především u zásilek z Blízkého a Dálného východu, jelikož přístav Koper, ve kterém operuje, představuje nejkratší možné spojení této části světa s Evropou. Oproti konkurenci, která využívá přístavů v Severním moři, může tedy Boxline UCL nabídnout svým zákazníkům až o několik dní kratší tranzitní čas na moři.

Pobočka Boxline UCL v Praze, která má na starosti zásilky směřující do/z České republiky a Slovenska, zatím bohužel málokdy dokáže svými zásilkami naplnit celý kontejner, a proto jsou do něj umísťovány také zásilky pro další země, ve kterých firma nabízí přepravní služby. Z tohoto důvodu nelze vézt ucelený kontejner přímo z/do ČR a SK, ale k naskládání, resp. vyskládání, zásilek do/z kontejneru dochází ve Slovinsku. Pro tyto účely má firma pronajatý sklad ve městě Sežana, který je vzdálený 38 km od přístavu Koper. Ačkoliv má firma tento systém překládání zásilek v Sežaně velmi dobře propracovaný, dochází zde k časovým prodlevám, a tedy ztrátě konkurenční výhody na tranzitním čase. Až několik dní se dá ušetřit v okamžiku, kdy pobočka v Praze dokáže vytvořit ucelený kontejner, který může jet přímo z/do přístavu bez překládky v Sežaně. Zatím se však jedná přibližně o 5% takových případů (duben 2017).

3. Řízení výstupních operací

V České republice disponuje firma třemi sklady, a to v Praze, Brně a Ostravě. Na Slovensku pak využívá jeden sklad, který se nachází v Bratislavě. Zákazníci mají možnost vyzvednout, resp. přivést zásilku z/do těchto skladů anebo si mohou objednat i svoz, resp. rozvoz zásilky přímo z/do určitého místa, tzv. dooru. Boxline UCL ale nedisponuje žádnými nákladními automobily, takže tyto přepravy řeší pomocí smluvních partnerů. Avšak vzhledem k tomu, že se jedná o velmi časté případy, má firma s těmito partnery dohodnuté velmi výhodné ceny, za které pak následně může službu s malým profitem nabídnout svým zákazníkům.

4. Marketing a odbyt

Marketing u rozvíjející se pobočky firmy, jako je Boxline UCL, je velmi důležitý a rozhodně patří v současné době k nejdůležitějším činnostem v celém hodnotovém řetězci. Je nezbytné, aby dala nově vzniklá pobočka o sobě co nejvíce vědět jak na českém, tak i slovenském trhu. Zaměstnanci pobočky dobře ví, kdo jsou jejich potenciální klienti, a tak postupně tyto klienty kontaktuje nejdříve telefonicky a následně i přímým setkáním v jejich podniku.

Firma se také účastní různých akcí, kde může prezentovat nejen své jednotlivé pobočky, ale rovnou celkovou firmu. Například každým druhým rokem se společnost prezentuje v Mnichově na veletrhu Transport Logistic, což je světový veletrh pro logistiku, telematiku a dopravu. V roce 2017 se zde očekává na 2 000 vystavovatelů z 60 zemí světa a okolo 50 000 návštěvníků. Na obrázku 11 je zobrazen stánek firmy Boxline UCL na veletrhu v Mnichově z roku 2015.



Obrázek 11: Stánek společnosti Boxline UCL na veletrhu v Mnichově, květen 2015

Zdroj: [30]

V neposlední řadě se firma prezentuje také svými webovými stránkami, kde je možné dozvědět se něco o historii firmy, jednotlivých pobočkách, aktuálních informacích anebo nalézt kontakty.

5. Služby

Firma Boxline UCL kromě svých základních služeb nabízí i některé doplňkové služby. Tyto služby byly specifikovány a blíže popsány již v prvních dvou kapitolách, a proto jsou zde

pouze vypsány. Jedná se o nabídku přepravy nebezpečného zboží a přepravy železniční. Některé konkurenční podniky tyto služby však v podobné míře nabízejí také.

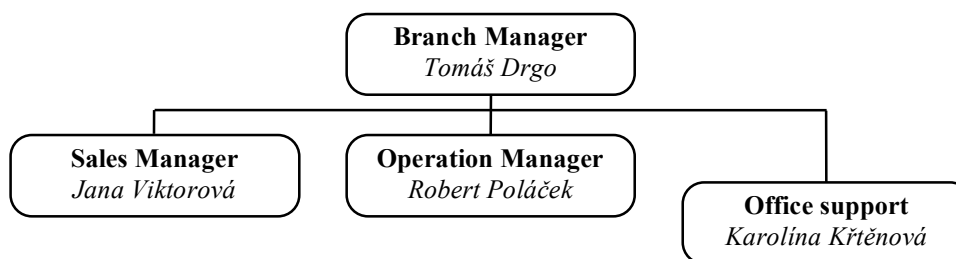
Čím se však česká pobočka Boxlinu určitým způsobem odlišuje od konkurence, je komunikace s klienty. Zaměstnanci jsou v kontaktu se zákazníkem po celou dobu přepravy a neustále jej informují o jejím průběhu. Ochotou a příjemným jednáním tak zvyšují hodnotu poskytované služby.

7.2.2 Podpůrné činnosti

1. Firemní infrastruktura

Pobočka firmy Boxline UCL sídlící v Praze je v současné době (2017) velmi malou organizací, ve které jsou zaměstnáni pouze čtyři lidé, z čehož jedna osoba jen na částečný úvazek. V tabulce 11 je zobrazena organizační struktura.

Tabulka 11: Organizační struktura pobočky společnosti Boxline UCL v Praze



Zdroj: Vlastní zpracování

Branch Manager se stará o celkový chod pobočky, vyhledává potenciální klienty a také vhodné dodavatele. Sales Manager má na starosti jak klienty potenciální, které postupně navštěvuje, tak také o klienty stávající. Vytváří pro ně cenové nabídky, zpracovává objednávky a je v kontaktu se zákazníkem až do okamžiku příplutí lodě do přístavu určení. Od tohoto okamžiku se o přepravu dále stará Operation Manager, který má pod kontrolou dopravu zásilek z přístavu do destinace určení, dále celní procesy a případné doručení tzv. do dveří (to door). Office support má na starosti dokumentaci a fakturování.

2. Řízení pracovních sil

Vzhledem k velikosti pobočky zde není zřízeno žádné personální oddělení. O potřebném přijímání nových pracovníků rozhoduje Branch Manager, který však k tomu potřebuje svolení alespoň jednoho z majitelů celé firmy (Sandro a Carlo Milani). Branch Manager se snaží vytvořit příjemné pracovní prostředí, a proto se na tom, koho následně pobočka přijme,

domlouvají zaměstnanci společně. Za dobu fungování pobočky nikdo ze zaměstnanců firmu neopustil, což pokud bude i nadále pokračovat, lze považovat za silnou stránku.

3. Technologický rozvoj

Pražská pobočka společnosti Boxline UCL byla založena jen před několika měsíci. V současné době se tedy spíše snaží naučit postupům, které byly uplatňovány v době, kdy pobočka ještě neexistovala. Do té doby totiž byly přepravy zásilek, které měly příjemce či odesílatele v České republice anebo na Slovensku, obstarávány z centrály společnosti ve Slovinsku. Celá firma pracuje v databázovém softwaru FileMaker, který začala využívat v roce 2015, a ačkoliv se zaměstnanci české pobočky s tímto systémem ještě stále učí pracovat, už v něm pozorují spoustu nedostatků. Pobočka však nemá své vlastní IT oddělení, a proto o těchto nedostatcích informuje IT oddělení v Itálii. Ti se snaží chyby následně napravovat.

Jak už bylo několikrát výše v této práci zmíněno, pobočka také disponuje softwarem, který si nechala vyvinout externím dodavatelem, a který slouží výhradně zákazníkům. Tento software, který pobočka pokládá za určitou konkurenční výhodou, byl již blíže popsán v kapitole 6 na straně 37.

Všichni zaměstnanci pobočky se pravidelně schází a pomocí brainstormingu diskutují o problémech a jejich možných řešeních s technologiemi a technologickými postupy, které se ve firmě využívají a uplatňují. Také se zde přichází s inovačními nápady, které se dále probírají, rozvíjí a případně i následně uplatňují.

4. Obstaravatelská činnost

Hlavním vstupem potřebným k vykonávání námořních přeprav jsou kontejnery a s ním spojený prostor na lodi. Firma Boxline UCL dlouhodobě spolupracuje s několika největšími světovými rejdari, kterými jsou Maersk Line, CMA CGM Group, Yang Ming Marine Transport Corp., COSCO Container L., Evergreen Line a ZIM. Na každou linku se většinou vybírá jeden rejdář, který je následně využíván na danou linku po celý měsíc. Někdy však i během měsíce dojde k tak velkým výkyvům ceny od rejdáře, že firma rozhodne o jeho změně i během měsíce. O výběru rejdářů však nerozhoduje česká pobočka Boxlinu UCL, ale centrála společnosti ve Slovinsku.

Dále firma využívá dodavatele kamionové dopravy na přepravu zásilek mezi Slovinskem a Českou republikou, resp. Slovenskem. Tito dopravci jsou vybíráni jak centrálou ve Slovinsku,

tak také českou pobočkou. V současné době se nejvíce využívají DSV Transport d. d. o., Benigar d. d. o. a Nadoko s. r. o..

Aby firma mohla provozovat svou činnost, využívá ještě několika dalších dodavatelů, kterými jsou celní deklaranti, dodavatelé skladovacích služeb a síť agentů v zámoří. O výběru agentů, se kterými bude společnost spolupracovat, rozhoduje jak centrála ve Slovinsku, tak i v Itálii. O ostatních zmíněných dodavatelích rozhoduje již pobočka sama.

8 Syntéza výsledků pomocí SWOT analýzy

Množství údajů získaných z výše uvedených analýz jsou východiskem pro tvorbu vhodné strategie podniku. Nejprve je však nutné všechny tyto údaje ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby byly veškeré podstatné informace snadno dostupné. Jednoduchým, avšak významným nástrojem, je SWOT analýza.

Silné a slabé stránky jsou sestavené na základě výsledků interní analýzy podniku a lze je považovat za zdroj konkurenční výhody anebo naopak nevýhody. Hrozby a příležitosti jsou pak potenciálními faktory, které by mohly v budoucnu chod podniku determinovat.

Jednotlivé faktory jsou očíslovány na škále od 1 do 10, kde 1 znamená nejméně významný faktor a naopak 10 označuje faktor s nejvyšším stupněm důležitosti.

8.1 Silné stránky (Strengths)

- Odlišení se od konkurence servisem přes přístav Koper (konkurenti využívají severské přístavy) - 10.
- Osobní a nadstandardní přístup ke svým zákazníkům – 10.
- Nabídka doručení zásilky až tzv. do dveří za velmi výhodnou cenu - 9.
- Nulová zadluženost - 8.
- Strategicky výhodné umístění skladů – 7.
- Nabídka kratšího tranzitního času (přístav – přístav) z Dálného východu - 7.
- Možnost přeprav speciálních komodit, které se nedají vézt přes některé přístavy, které využívá konkurence - 7.
- Komplexnost nabízených služeb - 6.
- Pravidelná návštěva zákazníků a prezentace na veletrzích - 5.
- Dobré vztahy v pracovním týmu - 4.
- Webový kalkulátor - 4.

8.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- Dražší servis než konkurence - 9.
- Nízké povědomí o firmě (na trhu teprve pár měsíců) - 7.
- Odbornost personálu (ani jeden ze zaměstnanců pobočky nemá dřívější pracovní zkušenost jako NVOCC operátor) - 6.
- Nedokonalý databázový software FileMaker - 5.

- Malá velikost pobočky – problémy se zvládnutím objemu práce při absenci některého zaměstnance - 4.

8.3 Příležitosti (Opportunities)

- Získávání nových zákazníků - 10.
- Nárůst objemu přeprav u stávajících zákazníků - 10.
- Zvýšení popularity přístavu Koper - 8.
- Vytváření ucelených kontejnerů, které by nemusely být skládány/rozkládány ve Slovinsku, ale již/až v České republice nebo na Slovensku - 8.
- Rozšíření nabídky poskytovaných služeb - 5.
- Vyjednání výhodnějších cen s dopravci na transporty Slovinsko – Česká republika, resp. Slovensko, na základě zvýšených objemů přeprav, a tedy i častějších transportů - 4.
- Přijímání nových zaměstnanců + případné otevření pobočky v Bratislavě - 4.
- Rozšíření webového kalkulátoru o další funkce - 3.

8.4 Hrozby (Threats)

- Přechod zákazníků k levnější konkurenci - 9.
- Krach některé rejdařské společnosti, kterou firma využívá - 8.
- Neočekávané výkyvy cen námořného – 6.
- Vstup nového silného konkurenta na trh - 4.
- Snížení obchodu České republiky a Slovenska se zeměmi Dálného východu - 3.
- Zlevnění letecké dopravy jako substituční služby - 2.
- Neschopnost motivovat zaměstnance, aby zůstali věrni podniku - 2.
- Obtížnost při hledání nových kvalifikovaných zaměstnanců - 2.

8.5 Shrnutí SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplývá, že silné stránky analyzované pobočky společnosti Boxline UCL značně převyšují její slabiny. V podstatě všechny výše zmíněné silné stránky předurčují pobočku k tomu, aby se úspěšně rozvíjela. V jejím rozvoji však stojí několik slabých stránek, které ho mohou zpomalovat a naopak nahrávat konkurenčním podnikům. Za největší **slabou stránku** lze nejspíše považovat dražší servis oproti konkurenci. Nejedná se o příliš velké rozdíly, ale bohužel cena v tomto oboru hraje jednu ze zásadních rolí. Náklady na přepravu zásilek malé, teprve rozrůstající se pobočky jsou větší než u velkých zaběhnutých konkurentů, a tak pobočka nemůže jít s cenou níže. Tuto slabou stránku se však snaží kompenzovat svými **silnými stránkami**, a to především osobním a nadstandardním

přístupem ke svým zákazníkům. Úspěch má tedy pobočka většinou u klientů, kteří upřednostňují kvalitu servisu před nižší cenou. Další silnou stránkou, kterou se kompenzuje výše uvedená slabina, je strategicky výhodné umístění skladů. Na rozdíl od svých konkurentů může Boxline UCL nabídnout svým zákazníkům hned tři sklady v České republice a jeden na Slovensku. Díky tomu si tak může zákazník objednat přepravu s doručením blíže k jeho požadované destinaci, a tím snížit náklady na konečné doručení zásilky tzv. do dveří (to door).

Jakožto subjekt, který nově vstupuje na trh, disponuje pobočka obrovským množstvím **příležitostí**, ale současně i **hrozeb**. Musí se nyní snažit oslovit a přilákat co nejvíce zákazníků, a tím postupně zvyšovat svůj podíl na trhu. Pokud se toto bude dařit, a objemy přeprav se budou zvyšovat, bude pobočka schopna vytvářet ucelené kontejnery, které nebudou muset být skládány, resp. rozkládány ve Slovinsku, ale již resp. až v České republice nebo na Slovensku. Tím dojde k ušetření spousty nákladů. Další snížení nákladů by se mohlo podařit vyjednat s dopravci na transporty Slovinsko – Česká republika, resp. Slovensko, pokud by se zvyšovala pravidelnost těchto objednávaných přeprav.

To jsou však zatím pouze příležitosti do budoucna, ale současný stav je takový, že náklady pobočky jsou větší než u konkurentů, a tedy i výsledná cena přepravy, která je nabízena zákazníkům. Z tohoto důvodu lze považovat za největší **hrozbu** přechod zákazníků k levnější konkurenci. Další velkou hrozbou může představovat krach některé rejdářské společnosti, se kterou Boxline UCL spolupracuje. V roce 2016 oznámila bankrot sedmá největší společnost pro námořní přepravu kontejnerů na světě – Hanjin Shipping Co., LTD.. Lodě Hanjinu následně nebyly vpouštěny do přístavů, a kontejnery i se zbožím tak zůstávaly viset na trase. Tím docházelo nejen ke zpoždování, ale v některých případech i vzniku obrovských vícenákladů. Hrozbu však může představovat nejen krach rejdářské společnosti, ale i neočekávané výkyvy cen námořného. Jak již bylo v této práci zmíněno, firma Boxline UCL garantuje svým zákazníkům cenové sazby na měsíční bázi. Rejdaři však ještě nedávno měnily sazby za TEU někdy i několikrát do měsíce, a tak tyto výkyvy mohou dostat firmu do nevýhodné situace.

9 Strategie rozvoje pobočky společnosti Boxline UCL

Z výstupů SWOT analýzy lze navrhnout základní čtyři směry strategií. Z teoretického hlediska byly tyto typy strategií již popsány v páté kapitole, a v této kapitole budou sestaveny. Jak již bylo v teoretické části také zmíněno, v praxi je to však daleko komplikovanější, a byla by chyba zaměřit se pouze na jednu z těchto strategií. Je tedy nutné zvolit vhodnou kombinaci a navrhnout takovou strategii, která povede analyzovanou pobočku společnosti Boxline UCL tím správným směrem.

9.1 Základní varianty strategií

9.1.1 Agresivní růstově orientovaná strategie (Strengths and Opportunities)

Při této strategii využije pobočka naplno svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí, které se naskytují. Zle říci, že pro to má velmi dobré předpoklady vzhledem k tomu, že její silné stránky odpovídají objevujícím se příležitostem, a je tedy možné toho využít. Za hlavní silnou stránku považuje pobočka to, že pro manipulaci svých zásilek využívá přístav Koper. Liší se tím od konkurence, která využívá severské přístavy, a tím tedy nabízí zákazníkům něco jiného. S využitím tohoto přístavu jsou spojeny i další výhody, jako kratší tranzitní čas z přístavu do přístavu pro zásilky z Dálného východu anebo možnost přeprav speciálních komodit, které se nedají vézt přes některé přístavy, které využívá konkurence. Pokud bude pobočka využívat i další svou silou stránku, tedy pravidelně navštěvovat zákazníky, ať už potenciální nebo již skutečné, a prezentovat se na veletrzích, bude získávat nové zákazníky.

Pokud se pobočce podaří i přes příchod nových zákazníků udržet si svou další velmi silnou stránku, kterou je osobní a nadstandardní přístup ke svým zákazníkům, budou pobočce přibývat objemy přeprav i u stávajících zákazníků. V současné době si spousta firem Boxline UCL teprve prověřuje a objednává jen malé množství přeprav. Pokud se však spolupráce osvědčí, lze očekávat i nárůst objemů u těchto již stávajících zákazníků. Aby však nedošlo k poklesu kvality poskytovaného servisu, bude pravděpodobně potřeba přijmout nové zaměstnance. Jako jedna z příležitostí je uvedeno také případné otevření pobočky v Bratislavě. V horizontu příštích dvou let se toto neočekává, ale pokud se bude do budoucna velmi dařit i na slovenském trhu, bude se o možném otevření pobočky v Bratislavě diskutovat.

S nárůstem objemů přeprav se pobočce naskytne také příležitost vytváření ucelených kontejnerů. V současné době většinou není zásilek do České republiky a na Slovensko tolik, aby se z nich naplnil celý kontejner. Z tohoto důvodu jsou do kontejnerů umísťovány také zásilky pro jiné země, do/ze kterých firma Boxline UCL poskytuje svůj servis. Kontejnery pak

musí být tedy skládány/rozkládány ve Slovinsku, a nikoliv v České republice nebo na Slovensku. Pokud začne pobočka utvářet své vlastní kontejnery, ušetří tím jednak spoustu vícenákladů, tak také tranzitního času.

Další příležitostí, která se naskytne spolu s narůstajícími objemy přeprav, je možnost vyjednání výhodnějších cen s dopravci na transporty Slovinsko – Česká republika, resp. Slovensko. Pokud pobočka začne zvyšovat frekvenci těchto přeprav, prostor pro vyjednání se určitě naskytne, a pobočka by této příležitosti měla využít.

V neposlední řadě je důležité zmínit také příležitost pro zvýšení popularity přístavu Koper. S trochou nadsázky se dá říci, že firma Boxline UCL na českém trhu tento přístav reprezentuje, a pokud budou zákazníci spokojeni se servisem společnosti Boxline UCL, zvýší se tím také popularita tohoto slovinského přístavu. Česká pobočka to považuje za jednu z největších svých příležitostí a řadí to také mezi své cíle.

9.1.2 Diverzifikační strategie (Strengths and Threats)

Diverzifikační strategie je obvykle využívána v případech, pokud silné stránky podniku jsou ohrožovány nepřízní okolím. Cílem strategie je pak minimalizace těchto ohrožení a maximalizace silných stránek.

Za největší hrozbu považuje bezesporu pobočka přechod zákazníků k levnější konkurenci. Jak již bylo výše zmíněno, finanční náklady pobočky na jednotlivé přepravy jsou vyšší než u konkurentů, a tedy i výsledná cena, která je jako přeprava nabízena zákazníkům. Toto ohrožení by se pobočka mohla snažit překonat svým osobním a nadstandardním přístupem k zákazníkům. Cenové rozdíly nejsou až tak velké, a určitě existuje spousta klientů, kteří tento malý rozdíl opomenou, pokud jim bude nabídnut kvalitnější servis, než kterého by se dočkali u levnější konkurence. Podobným způsobem by se pobočka mohla vypořádat i se vstupem nového silného konkurenta na trh. Pokud si však pobočka bude chtít zachovat svou charakteristickou kvalitu servisu, bude nezbytné vypořádat se s dalšími hrozbami, jako je neschopnost motivovat zaměstnance, aby zůstali věrni podniku, nebo obtížnost při hledání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Silnou stránkou pobočky jsou ale dobré vztahy na pracovišti. V podstatě všichni nynější zaměstnanci se vzájemně znají ještě z doby, kdy pro firmu Boxline UCL nepracovali. Pokud se pobočce podaří tyto dobré vztahy udržet, zaměstnanci nebudou mít důvod společnost opouštět. Svou roli však mají i platy, a to jak stávajících zaměstnanců, tak také plat, který bude nabízen potenciálně novým uchazečům. V tomto případě může pobočka k ovlivnění zaměstnanců, resp. uchazečů, využít skutečnost, že ačkoliv vznikla teprve před pár měsíci, a na založení bylo potřeba vynaložit nemalé

finanční prostředky, nemá žádné dlouhodobé ani krátkodobé bankovní úvěry. Veškeré výdaje pobočky jsou totiž hrazeny z centrály společnosti, která existuje již mnoho let, a je finančně stabilní. Pobočka je tedy finančně podporována touto centrálou, a to i na platy svých zaměstnanců. Ti se tedy nemusí obávat, že by případné finanční výkyvy u nově vzniklé pobočky mohly nějak ohrozit jejich platy.

Objevují se však i hrozby, se kterými firma Boxline UCL nemůže příliš udělat, a to ani přes svou širokou škálu silných stránek. Jedná se například o hrozbu snížení obchodu České republiky a Slovenska se zeměmi Dálného východu anebo neočekávané výkyvy cen námořného. Proti výkyvům cen námořného by se pobočka mohla bránit tím, že by svým zákazníkům přestala garantovat cenové sazby na měsíční bázi a zkrátila by lhůtu například na polovinu. To by však mohlo mít negativní vliv na spokojenost zákazníků, a pobočka by tak o některé mohla přijít.

Další hrozbou, před kterou lze jen velmi těžko pobočku ochránit, je krach některé rejdarské společnosti, se kterou Boxline UCL spolupracuje. Rejdarské společnosti mezi sebou již dlouho soupeří, a ceny za TEU jsou díky tomu stlačeny velmi nízko. Bohužel na to v roce 2016 doplatil jeden z největších světových rejdářů – Hanjin Shipping Co., LTD. Nyní se rejdarské společnosti snaží seskupovat do aliancí, aby k něčemu takovému už nedošlo. Vyloučit se však nedá, že se nebude podobná událost již opakovat, a jedinou možnou prevencí, kterou může společnost Boxline UCL učinit je, že bude neustále sledovat finanční stabilitu rejdářů, se kterými spolupracuje.

9.1.3 Turnaround strategie (Opportunities and Weaknesses)

Variantu strategie Turnaround je vhodné využít tehdy, pokud okolí poskytuje sice dostatek příležitostí, avšak podnik má množství slabých stránek. Cílem této strategie je tedy slabé stránky minimalizovat, aby mohl podnik příležitosti využít.

Hlavní slabinou pobočky je cena servisu, která je o něco vyšší, než u konkurenčních podniků. Kvůli současně vysokým nákladům však nemůže jít s cenou níže. Pokud se však pobočce bude dařit získávat nové zákazníky a zvyšovat objemy přeprav, bude schopna vytvářet ucelené kontejnery, které sníží náklady na přepravu anebo také vyjednat s dopravci výhodnější ceny na transporty Slovinsko – Česká republika, resp. Slovensko (oboje bylo již popisováno v agresivní růstově orientované strategii). Jestliže se pobočce budou dařit snižovat náklady, bude schopna jít následně i níže s cenami svých služeb. S tím souvisí i nízké povědomí o firmě, které bude odstraňováno s příchodem nových zákazníků.

Problémy s velikostí pobočky, které jsou patrné především při absenci některého ze zaměstnanců, lze logicky odstranit přijutím nového zaměstnance. Aby však pobočka mohla tohoto nového zaměstnance naplno využít, musí ještě zvýšit své objemy přeprav. Teprve poté bude ekonomicky výhodné nového zaměstnance přijmout. Další slabé stránky úplně tak nelze odstranit s využitím příležitostí. Je spíše otázkou času, než se zvýší odbornost a zkušenost zaměstnanců, kteří nikdy dříve nepracovali jako NVOCC operátor. Stejně tak nově zavedený databázový software vyžaduje čas, než se podaří odstranit všechny jeho nedostatky.

9.1.4 Obranná strategie (Weaknesses and Threats)

Obrannou strategii se doporučuje použít tehdy, pokud u podniku převažují slabé stránky, a navíc okolní prostředí podnik ohrožuje. V tomto případě je nezbytné, aby podnik minimalizoval hrozby i své slabé stránky. U české pobočky Boxlinu UCL však slabé stránky nepřevažují nad těmi silnými, a okolní prostředí neohrožuje pobočku natolik, aby bylo nutné aplikovat obrannou strategii. Možnost, jak se vypořádat s hrozbami a slabými stránkami, byla navíc již popsána v ostatních strategiích.

9.2 Návrh strategie

Ze všech získaných informací v této práci lze konstatovat, že pobočka společnosti Boxline UCL má dobré předpoklady pro zapojení svých silných stránek pro využití příležitostí ve vnějším prostředí, k potlačení či vyhnutí se hrozbám a postupné eliminaci svých slabých stránek. Při volbě vhodné strategie hraje důležitou roli také fakt, že analyzovaná pobočka společnosti Boxline UCL byla otevřena teprve před několika měsíci. Jakožto nově vzniklý subjekt na trhu se pobočce naskytuje spousta příležitostí a bylo by tedy nerozumné volit strategii útlumu či stability. Na základě výše uvedeného je tedy zvolena strategie expanze.

9.2.1 Vize

Na začátku otevření pobočky v České republice si pracovníci Boxlinu UCL stanovili svou vizi: *„Vize české pobočky společnosti Boxline UCL je nabízet kvalitní servis služeb doplněný individuálním přístupem a osobním kontaktem svým zákazníkům v České republice a na Slovensku. Přístav Koper nebude již pouze alternativou, nýbrž rovnocenným soupeřem severským přístavům.“* Po všech provedených analýzách v této práci lze říci, že naplnění této vize je reálné, a není tedy potřeba ji nějak upravovat.

9.2.2 Strategické cíle a cesty k jejich dosažení

Strategie expanze se zaměřuje na ofenzivní způsob budoucích kroků podniku, resp. analyzované pobočky. Z tohoto důvodu budou zvoleny následující strategické cíle cesty k jejich dosažení:

1) Zvyšování podílu na trhu a povědomí o pobočce

Základním krokem, jak pobočka společnosti Boxline UCL může expandovat, je zvyšování svého podílu na trhu. To se podaří, pokud bude získávat nové zákazníky anebo zvyšovat objemy objednaných přeprav u těch stávajících zákazníků, kteří využívají kombinovaně i služby konkurentů. Pro dosažení tohoto cíle by měla pobočka využít **agresivně růstově orientované strategie**, viz. str. 56. Pravidelné navštěvování zákazníků, ať už potenciálních či stávajících, je nezbytností. Při prezentování firmy se musí zdůrazňovat skutečnost, že Boxline UCL manipuluje své zásilky přes přístav Koper. Tím se nejen odlišuje od svých konkurentů, ale i získává další výhody spojené s využitím tohoto přístavu (výše v práci již několikrát zmíněny). Nárůstu objemů u stávajících zákazníků dosáhne pobočka tím, že si bude udržovat kvalitu svých poskytovaných služeb. Důležité je především neustále informovat zákazníka o průběhu přepravy a veškerých aktualizacích, vstřícné vyřizování požadavků ze strany klienta a ochota při řešení problémů.

2) Udržení kvality poskytovaných služeb

Kvalita poskytovaných služeb je v současné době u pobočky společnosti Boxline UCL v České republice vnímána na velmi dobré úrovni. S rostoucími objemy přeprav by se však mohlo stát, že by tato kvalita začala klesat. Bude tedy důležité odhadnout ten správný okamžik, kdy by pobočka měla přijmout nového zaměstnance. Myslet by se mělo také na motivovanost stávajících zaměstnanců. Nyní je pobočka nová, a všichni mají chuť do práce. S postupným časem a přibývajícím stereotypem by však mohla motivovanost klesat. Důležité je udržení si dobrých vztahů a pohody na pracovišti. Svou roli však hraje i platové ohodnocení. (Podrobněji viz. **diverzifikační strategie**, str. 57.)

3) Zvýšení popularity přístavu Koper

Za jeden z cílů je stanoveno také zvýšení popularity přístavu Koper v České republice a na Slovensku. Dá se říci, že společnost Boxline UCL má s tímto přístavem vytvořené pouto a záleží jí tedy na tom, aby se jeho popularita začala přibližovat popularitě severoněmeckých přístavů. Jediným, avšak velmi účinným způsobem, jakým může Boxline UCL pomoci popularitě Koperu je, že jeho zákazníci budou spokojeni s poskytovaným servisem (viz. **agresivní růstově orientovaná strategie**, str. 52).

4) Snižování nákladů na realizaci přeprav

V současné době vnímá pobočka Boxlinu UCL jako svou slabinu vysoké ceny za servis. Pro její požadovanou expanzi pomůže, pokud by se pobočce podařily snížit náklady na realizaci přeprav (uplatnění **turnaround strategie**, str. 58). Díky tomu, by se pak pobočka mohla s cenami více přiblížit své konkurenci. Možností, jak dosáhnout požadovaných úspor, je vytvářením ucelených kontejnerů, které sníží náklady na přepravu, manipulaci a také uspoří čas (podrobněji popsáno na str. 47 – výrobní operace). Vytváření ucelených kontejnerů, které nebude potřeba vykládat ve Slovinsku, ale budou moci přímo z přístavu putovat do ČR, resp. SK, je však podmíněno nárůstem objemů přeprav. Stejně tak je podmíněna další příležitostí, jak dosáhnout úspor, a to vyjednávání výhodnějších cen s dopravci na transporty Slovinsko – Česká republika, resp. Slovensko. Pokud pobočka začne zvyšovat frekvenci těchto přeprav, měla by toho využít jako příležitost pro vyjednání nižších cen s dopravci. Možnost dosáhnout cíle snižování nákladů je tedy závislá na úspěšnosti prvního strategického cíle „Zvyšování podílu na trhu“.

5) Prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců

Zaměstnanci české pobočky Boxlinu UCL nikdy dříve nepracovali jako NVOCC operátor. Mají sice zkušenosti ze spedičních podniků, tedy z pohledu zákazníků NVOCC operátorů, avšak tato práce je trochu jiná. Přestože se toho již spoustu naučili, je třeba, aby s prohlubováním znalostí nepřestávali. Měli by se pravidelně setkávat nejen s vedením společnosti, ale také s dalšími svými kolegy z okolních zemí a vyměňovat si s nimi své zkušenosti.

9.3 Kritéria zvolené strategie

K ověření a posuzování správnosti zvolené strategie se obecně využívají tři kritéria, a to vhodnost, přijatelnost a také uskutečnitelnost navrhované strategie.

9.3.1 Vhodnost

Návrh strategie byl vytvořen na základě veškerých dat a informací získaných z provedené strategické analýzy. Byly zváženy veškeré relevantní faktory a vybrána strategie, která nejhodněji odpovídá možnostem analyzované pobočky společnosti Boxline UCL.

9.3.2 Přijatelnost

Vzhledem k tomu, že navrhované změny nijak neohrožují existenci ani fungování pobočky, je považována i tato podmínka za splněnou.

9.3.3 Uskutečnitelnost

Pobočka společnosti Boxline UCL má veškeré předpoklady k tomu, aby se jí podařilo dosáhnout navrhovaných strategických cílů. Jediné, co by mohlo být překážkou, jsou hrozby, které pobočka nedokáže nijak ovlivnit. Jedná se především o možné snížení obchodu České republiky a Slovenska se zeměmi Dálného východu a neočekávané výkyvy cen námořného.

9.3.4 Shrnutí

Zvolená strategie splňuje všechna tři kritéria – vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost. Z tohoto důvodu je možné považovat strategii za vyhovující.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést strategickou analýzu české pobočky společnosti Boxline UCL a z jejích závěrů navrhnout strategii pro dosažení dalšího rozvoje této pobočky. Vzhledem k tomu, že analyzovaná firma působí na trhu v oblasti námořních přeprav jako NVOOC operátor, bylo cílem také nastínit její fungování a celý proces námořních přeprav z pohledu tohoto operátora.

První část práce byla věnována představení společnosti a jejím poskytovaným službám. V souvislosti s tím byly vysvětleny pojmy FCL a LCL a zdůrazněny jejich výhody využití. Vysvětlen byl také význam NVOOC operátora v námořní přepravě a následně popsány ty, kteří působí na trzích v České republice a na Slovensku. Poslední část práce před samotnou strategickou analýzou se zabírala důvody, proč vedení společnosti Boxline UCL rozhodlo o otevření pobočky v Praze. Byla nastíněna jak vize celé společnosti, tak také vize nově vzniklé pobočky, kterou si sami noví zaměstnanci této pobočky sestavili.

Ve druhé části práce byly již aplikovány teoretické poznatky z oblasti strategického řízení, a provedena nejdříve analýza vnějšího a následně i vnitřního prostředí pobočky společnosti Boxline UCL. Pro analýzu makrookolí byla použita metoda PEST, a prostředí tedy bylo popsáno z hlediska politických, legislativních, ekonomických, sociálních a technicko-technologických faktorů. V analýze sociálně-demografických faktorů se zaměřilo na aktuální trend obyvatelstva, a to zvýšený zájem o nákup na čínských trzích. Tento trend samozřejmě napomáhá firmě Boxline UCL, která zajišťuje přepravy z Dálného východu. Analýza technických a technologických faktorů poukázala na důležitou roli vhodného dopravního propojení mezi přístavem Koper, ve kterém společnost manipuluje své zásilky, a Českou republikou, resp. Slovenskem. Byla také popsána webová aplikace, kterou si pobočka nechala vytvořit pro získání určité konkurenční přednosti, a která nyní slouží zákazníkům.

V rámci analýzy mikroprostředí bylo nejdříve analyzováno odvětví námořní dopravy, a následně proveden rozbor pěti konkurenčních sil podle Porterovy metody. V něm se prověřovala současná rivalita mezi konkurenčními podniky, vyjednávací pozice kupujících a dodavatelů a také možné hrozby substitučních služeb či příchodu nových konkurentů.

Po identifikaci relevantních faktorů vnějšího prostředí tvořící možné příležitosti či hrozby následovala analýza vnitřního prostředí, v níž byl proveden audit lidských, hmotných a nehmotných zdrojů pobočky a také analýza hodnotového řetězce pobočky. Pomocí něj byla činnost pobočky rozdělena do devíti strategicky významných činností, které utvářejí hodnotu

a cenu služeb poskytovaných českou pobočkou společnosti Boxline UCL. Tyto činnosti byly jednotlivě podrobně popsány a rozděleny na činnosti primární a podpůrné.

Veškeré poznatky získané z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly shromážděny do přehledné formy pomocí SWOT analýzy, která se následně stala východiskem pro navržení základních variant strategií. Upínat se však pouze k jedné z těchto základních strategií by bylo chybné, a proto dalším krokem bylo vytvořit vhodnou kombinaci pro sestavení strategických cílů a cest k jejich dosažení. Byla zvolena cesta expanze, a to především z důvodu dobrých předpokladů pobočky pro zapojení svých silných stránek pro využití příležitostí ve vnějším prostředí, k potlačení či vyhnutí se hrozbám a postupné eliminaci svých slabých stránek.

Na závěr byla ještě pomocí tří kritérií prověřena správnost zvolené strategie. Vhodnost, přijatelnost i uskutečnitelnost navrhované strategie byla potvrzena, a proto lze považovat cíl této diplomové práce za splněný.

Na závěr jsou k práci přiloženy přílohy, v podobě vlastních fotografií z přístavu Koper ve Slovinsku.

Použité zdroje

- [1] NOVÁK, Radek, Petr KOLÁŘ a David ŘEHÁK. Námořní nákladní přeprava: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-601-2.
- [2] Typy kontejnerů. DHL [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.dhlgf.cz/doplňkove-informace-/typy-kontejneru>
- [3] How GPS Benefits Container Transportation. OFE Refrigerated Transport [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://oferefrigerated.blogspot.cz/2015_06_01_archive.html
- [4] Boxline – Presentation Video 2016. In: Youtube [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=QXID3NexxAQ>
- [5] EU4Sea-rail. Sachsen.de [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.nbs.sachsen.de/cz/12102.html>
- [6] TOP OCEAN FREIGHT FORWARDERS. Transport Topic [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.ttnews.com/top50/ocean/>
- [7] O nás. Austromar [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.austromar.cz/cz/Overview/>
- [8] FPS Famous Pacific Shipping. FPS Prague [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: www.fpsprague.cz.
- [9] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [10] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8.

- [12] Strategická situační analýza. Strateg.cz [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [13] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku [online]. Praha: Grada, 2004 [cit. 2017-05-18]. ISBN 978-802-4706-481.
- [14] Námořní doprava: strategický přístup. Evropský parlament Jsme to pro Vás [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuid=FTU_5.6.11.html
- [15] Společná dopravní politika EU. BusinessInfo.cz [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecna-dopravni-politika-eu-5163.html>
- [16] Ekonomika by měla letos růst o 2,6 procenta. Ministerstvo financí zlepšilo odhad. Novinky.cz [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/427913-ekonomika-by-mela-letos-rust-o-2-6-procenta-ministerstvo-financi-zlepsilo-odhad.html>
- [17] Tak maličká... Jen nebojte, ona nám ta inflace brzy vyroste. Penize.cz [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/inflace/317474-tak-malicka-jen-nebojte-ona-nam-ta-inflace-brzy-vyroste>
- [18] Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017. Kurzy.cz [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [19] Češi kupují stále víc v zahraničních e-shopech, clo prodraží poštovné. IDnes.cz [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/online-nakupu-z-cr-pribylo-o-temer-80-procent-celnici-zprisnuji-pravidla-1nx-/ekonomika.aspx?c=A160428_114549_ekonomika_chrs
- [20] Společná dopravní politika EU. BusinessInfo.cz [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecna-dopravni-politika-eu-5163.html>
- [21] Transevropská dopravní síť TEN-T. In: IODA [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://www.ioda.cz/_mapy/map/mapaZ_RFC_2015_schema_relief.jpg

- [22] BALTSKO-JADERSKÁ DOPRAVNÍ SPOLUPRÁCE [online]. , 105 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.msunion.cz/data/files/000/000/001/batco-final-cz-299.pdf>
- [23] Railway connections. Luka Koper [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://luka-kp.si/eng/railway-connections>
- [24] Boxline UCL [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.boxlineucl.cz>
- [25] Review of maritime transport 2016 [online]. , 104 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2016_en.pdf
- [26] Import z Číny mění své zvyklosti. IDnes.cz [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://sdeleni.idnes.cz/import-z-ciny-meni-sve-zvyklosti-dqc-/zpr_sdeleni.aspx?c=A160517_163011_zahranicni_baha
- [27] Dominance kontejnerů roste. Svět balení [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.svetbaleni.cz/2014/02/20/dominance-kontejneru-roste/>
- [28] Světový trh ovládnou tři rejdarské aliance. Firmy se bojí zvyšování sazeb. Logistika [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-65577690-svetovy-trh-ovladnou-tri-rejdarske-aliance-firmy-se-boji-zvysovani-sazeb>
- [29] Další možné analýzy. E-learningový portál strategického řízení [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-8>
- [30] News. Boxline UCL [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.boxlineucl.com/news.php>

Seznam obrázků

- Obrázek 1 20' a 40' kontejner
- Obrázek 2 Importní destinace do Janova
- Obrázek 3 Exportní destinace z Janova
- Obrázek 4 Importní destinace z Koperu
- Obrázek 5 Exportní destinace z Koperu
- Obrázek 6 Diagram analýzy SWOT
- Obrázek 7 Hlavní koridory transevropské dopravní sítě TEN-T
- Obrázek 8 Webový kalkulátor firmy Boxline UCL
- Obrázek 9 Logo společnosti Boxline UCL
- Obrázek 10 Hodnotový řetězec
- Obrázek 11 Stánek společnosti Boxline UCL na veletrhu v Mnichově, květen 2015

Seznam tabulek

- Tabulka 1 Spolupráce jednotlivých subjektů v námořní kusové přepravě
- Tabulka 2 Standardní druhy kontejnerů
- Tabulka 3 Podíly nejdůležitějších námořních přístavů na zámořské (kontejnerové) výměně ČR
- Tabulka 4 Top Ocean Freight Forwarders
- Tabulka 5 Vývoj HDP v ČR
- Tabulka 6 Prognóza vývoje inflace v ČR
- Tabulka 7 Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017
- Tabulka 8 Současné železniční spojení přístavu Koper s Českou republikou a Slovenskem
- Tabulka 9 Vývoj vztahu námořní přepravy v závislosti na obchodu se zbožím, HDP a indexem průmyslové produkce
- Tabulka 10: Vývoj rozdělení typů komodit přepravovaného námořní dopravou
- Tabulka 11: Organizační struktura pobočky společnosti Boxline UCL v Praze

Seznam příloh

- Příloha 1 Kontejnerová loď největšího světového rejdaře, společnosti Maersk Line v přístavu Koper
- Příloha 2 Kontejnerová loď rejdařské společnosti Evergreen v přístavu Koper
- Příloha 3 Kontejnerová loď rejdařské společnosti China Shipping Line v přístavu Koper
- Příloha 4 Chladící kontejnery v přístavu Koper
- Příloha 5 Portálový jeřáb v přístavu Koper
- Příloha 6 Vysokozdvíhový vozík pro manipulaci s kontejnery v přístavu Koper
- Příloha 7 Vysokozdvíhový vozík při manipulaci s kontejnerem v přístavu Koper
- Příloha 8 Vykládka kontejneru ve slovinském skladu společnosti Boxline UCL

Příloha 1: Kontejnerová loď největšího světového rejdáře, společnosti Maersk Line v přístavu Koper



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 2: Kontejnerová loď rejdářské společnosti Evergreen v přístavu Koper



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 3: Kontejnerová loď rejdařské společnosti China Shipping Line v přístavu Koper



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 4: Chladicí kontejnery v přístavu Koper



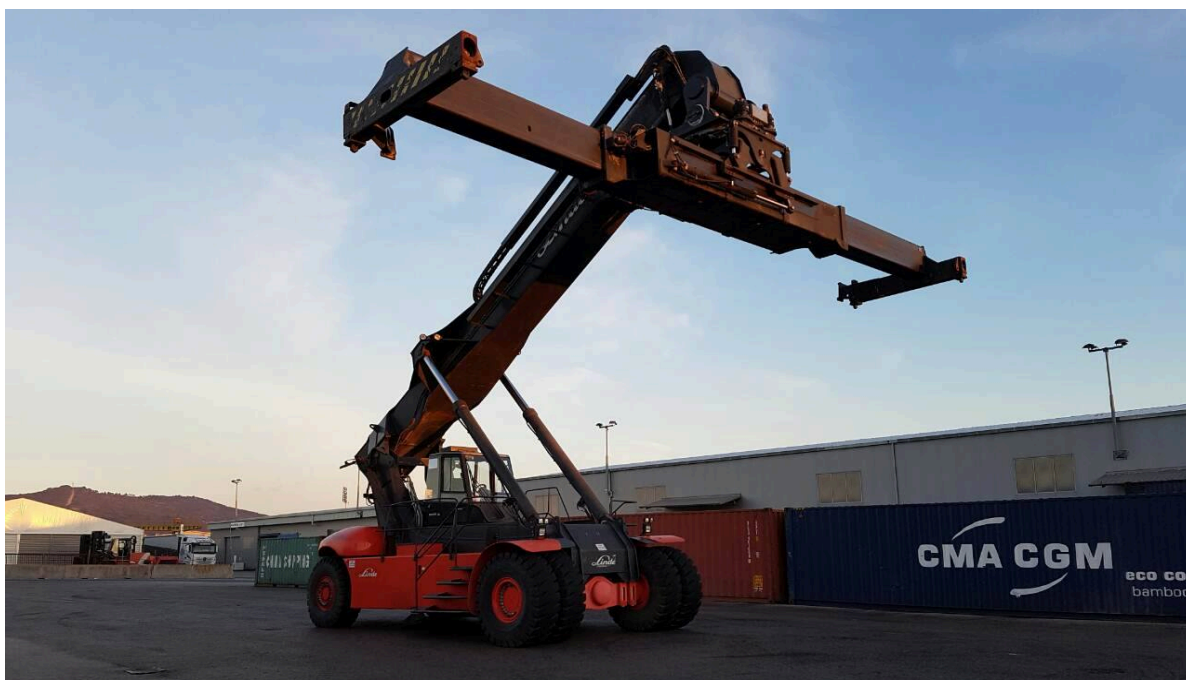
Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 5: Portálový jeřáb v přístavu Koper



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 6: Vysokozdvížený vozík pro manipulaci s kontejnery v přístavu Koper



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 7: Vysokozdvížený vozík při manipulaci s kontejnerem v přístavu Koper



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 8: Vykládka kontejneru ve slovinském skladu společnosti Boxline UCL



Zdroj: Vlastní fotografie