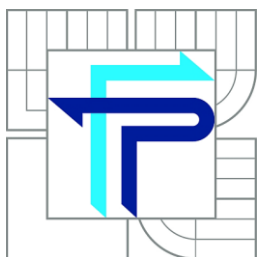




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGERIAL SCIENCES

EXPANZE PODNIKU NA POLSKÝ TRH

COMPANY EXPANSION ON THE POLISH MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARIE SVOBODOVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PROF. ING. VOJTĚCH KORÁB, DR., MBA

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Svobodová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Expanze podniku na Polský trh

v anglickém jazyce:

Company Expansion on the Polish Market

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

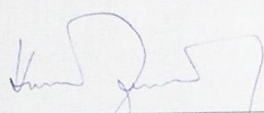
Seznam odborné literatury:

- KORÁB, V. a M. MIHALISKO Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. PRAHA: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ Podnikatelský plán. PRAHA: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. PRAHA: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. PRAHA: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 31.3.2014

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na kritickou analýzu podniku, na jejímž základě je navrhována strategie expanze firmy na zahraniční trh. Analytická část této práce obsahuje také ucelený pohled na situaci na polském trhu železnic. Návrh strategie je zohledněn veškerými riziky a příležitostmi, které se na polských železnicích vyskytují.

ABSTRACT

This thesis focuses on the critical analysis of the company on the basis of a strategy is designed to expand the company in a foreign market. The analytical part of this work also contains a comprehensive view of the situation on the Polish railway market. The draft strategy takes into account all the risks and opportunities that are presented on the Polish railways.

KLÍČOVÁ SLOVA

Expanze, Polsko, interní analýza, analýza konkurence, internacionální marketing, rizika v mezinárodním obchodu, marketingová strategie.

KEYWORDS

Expansion, Poland, internal analysis, competition analysis, International marketing, risks in international trade, marketing strategy.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SVOBODOVÁ, M. *Expanze podniku na Polský trh*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 100 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 27. května 2014

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za veškerou odbornou pomoc, věcné připomínky, doporučení a především za čas, jenž mi věnoval při konzultacích.

Také bych chtěla poděkovat společnosti Advanced World Transport a.s. za poskytnutí dat, ochotu a vstřícný přístup zaměstnanců.

Obsah

Úvod.....	10
1 Cíle práce a použitá metodologie.....	12
2 Teoretická východiska práce.....	13
2.1 Internacionální marketing	13
2.1.1 Identifikace příležitostí podniku	14
2.1.2 Koncepce internacionálního marketingu	15
2.1.3 Formy vstupu na zahraniční trh	16
2.1.4 Strategie mezinárodní expanze	17
2.2 Strategická analýza	19
2.2.1 Analýza vnějšího okolí	19
2.2.2 Analýza vnitřních zdrojů	23
2.2.3 Analýza 4P	23
2.2.4 Syntéza analýzy pro formulaci strategie (SWOT).....	25
2.2.5 Možné varianty strategie.....	25
2.2.6 Balanced Scorecard.....	26
2.3 Rizika mezinárodního obchodu	27
2.3.1 Rizika tržní.....	27
2.3.2 Rizika komerční.....	28
2.3.3 Rizika přepravní.....	29
2.3.4 Rizika teritoriální	29
2.3.5 Rizika kurzová	30
3 Analýza problému a současné situace	32
3.1 Základní informace o firmě AWT.....	32
3.2 Potenciál polského trhu.....	34
3.3 Interní analýza	40
3.3.1 Model 7S.....	40
3.3.2 Analýza 4P	44
3.3.3 Finanční analýza	47
3.4 Externí analýza	53
3.4.1 Příležitosti k podnikání	53
3.4.2 Analýza obecného okolí (SLEPTE).....	54
3.4.3 Analýza oborového okolí (Porter)	58
3.5 Analýza rizik na polském trhu	62
3.5.1 Platební nevůle nebo neschopnost dlužníka	62
3.5.2 Kurzové riziko	64
3.5.3 Sezónní výkyvy.....	66
3.5.4 Nedodržení přepravních lhůt, neodebrání zboží	67
3.5.5 Zákaz nákladky zboží, výluky tratí.....	68
3.6 SWOT analýza.....	70
3.6.1 SWOT matice.....	70
3.6.2 Strategická varianta.....	72
4 Vlastní návrhy řešení	74
4.1 Strategická obchodní jednotka.....	74
4.2 Vymezení strategie firmy	75
4.2.1 Vymezení strategie corporate a business	75

4.2.2	Vize, strategické cíle	76
4.3	Strategie vstupu.....	77
4.4	Vymezení vybraných funkčních strategií	78
4.4.1	Marketingová strategie	79
4.4.2	Organizační strategie	83
4.4.3	Finanční strategie	84
4.5	Předpoklady dalšího rozvoje.....	89
4.6	Limity a omezení diplomové práce	91
Závěr		92
Seznam použité literatury		94
Seznam internetových zdrojů.....		95
Seznam obrázků		99
Seznam tabulek		99
Seznam grafů		100

Úvod

Globalizace a expanze se stala běžnou součástí života většiny podnikajících firem a to nejen v České republice. Významným krokem pro české firmy byl vstup České republiky do Evropské unie, který rozšířil možnosti pronikání a uplatnění tuzemských firem na zahraničních trzích. Byly odstraněny mnohé bariéry, které zabraňovaly či jinak odrazovaly české podniky od expanze do zahraničí. Tato globalizace prospívá nejen firmám, ale i českému trhu, neboť nabízí více možností pro podnikání zahraničních firem právě zde u nás, čímž se zvyšuje nejen počet nových pracovních míst, ale také zesiluje působení konkurenčního boje, ze kterého profitují především zákazníci.

Podnikání na tuzemském trhu je pro české firmy přece jen o něco snazší než na trzích zahraničních. Podstatným rozdílem jsou různé znalosti firem o těchto trzích. Vstup na mezinárodní trhy je nutné si od začátku náležitě rozmyslet a zohlednit hrozící rizika. Před konečným rozhodnutím je nezbytné, aby tuzemské podnikatelské subjekty braly na vědomí faktory ovlivňující úspěšnost penetrace na zahraniční trhy. Mezi tyto faktory (rizika), bychom mohli zařadit odlišnou kulturu, cizí jazyk, legislativní faktory, rozdílné zvyklosti a mnoho dalších. Důležité je také seznámení se se zdejší konkurencí, zákazníky, potřebami a celkovým hospodářským vývojem. Takováto expanze tudíž není otázkou několika měsíců. Přípravy na bezchybnou penetraci trhu mohou trvat i roky.

V této diplomové práci bude zpracována expanze na mezinárodní trh pro firmu zabývající se nákladní železniční dopravou. Toto podnikání je obzvláště specifické a je nutné dobře zvážit rizika, jež se vážou právě k expanzi na zahraniční trhy. Analyzovaná firma profituje především z legislativní změny, která umožňuje nyní soukromým dopravcům volně se pohybovat po státní železniční síti nejen v Česku, ale i v Evropské unii. Tento převrat v legislativě umožnil analyzované firmě především prosadit se na tuzemském železničním dopravním trhu a poté po vstupu České republiky do Evropské unie již mohla směle expandovat i na trhy zahraniční. V současné době firma podniká na slovenském, maďarském, zčásti i rakouském a německém trhu. Ten nejperspektivnější (polský) ji však stále víceméně uniká.

Diplomová práce je rozdělena na několik stěžejních částí: teoretické části, analytické části a především návrhové části. Základní úlohou teoretické části je vymezení základních pojmů a popis základních metod, které budou využity v následující

analytické a návrhové části práce. Teoretická část je rozčleněna na tři základní oblasti, přičemž v první jsou charakterizovány pojmy a strategie expanze, v druhé části jsou vysvětleny metody kritické analýzy. Poslední část je věnována rizikům spojeným s mezinárodním obchodem.

Po teoretické části následuje analytická část věnovaná základní charakteristice podniku a popisu polského železničního trhu, kde bude vysvětlen především důvod, proč by analyzovaná firma AWT měla expandovat právě na tento trh. V rámci této kapitoly bude popsán potenciál a síla tohoto trhu, příležitosti a odhadnuta budoucnost dalšího rozvoje. Poté následují strategické analýzy zaměřené na vnitřní a vnější okolí podniku. Z těchto analýz vyplynula nutnost a potřebnost podnikové strategie zaměřené na expanzi na polský trh, které je věnována právě tato diplomová práce. V neposlední řadě bude zpracován rozbor týkající se rizik plynoucích z mezinárodního obchodu. Budou zde analyzována nejkritičtější rizika, která mohou ohrozit vstup na polský trh a následně také návrhy opatření ke snížení působení či eliminaci daných rizik. Zásadním výstupem zpracovaných analýz zaměřených na podnik je SWOT matice, která formuluje silné a slabé stránky podniku, a samozřejmě také příležitosti a hrozby.

Návrhová část formuluje zejména strategii expanze a její rozpracování do klíčových funkčních strategií – marketingové strategie, strategie lidských zdrojů a v poslední řadě také organizační strategie. Nedílnou součástí návrhové části této diplomové práce jsou i kalkulace nákladů na následující rok, zahrnující jak definované návrhy, tak i předběžné provozní náklady. V závěru jsou v komplexní míře pro firmu AWT nastíněna doporučení v oblasti rozvoje s pomocí metodiky BSC.

1 Cíle práce a použitá metodologie

Cílem diplomové práce je navrhnout vhodnou expanzi podniku AWT a.s. na polském trhu. Při volbě vhodné strategie je nutné zohlednit současnou fázi, v jaké se momentálně podnik nachází. Na základě tohoto cíle jsou určeny a rozpracovány jednotlivé funkční strategie pro podporu podnikové strategie. Součástí diplomové práce je i analýza příležitostí pro podnikání v nákladní železniční dopravě na polském trhu.

Jedním z dílčích cílů je i vypracování přehledné kritické analýzy vybraného podniku, která bude sloužit jako východisko zejména pro návrhovou část. Základními pilíři této strategické analýzy jsou singulární analýzy vnitřního prostředí podniku, obecného a oborového okolí podniku a jejich syntéza ve SWOT analýzu, která potřebná ke stanovení vhodné strategie.

Dalším neméně důležitým dílčím cílem je stanovení rizik, jež mohou ohrožovat expanzi, resp. podnikání na polském trhu. S tím souvisí i následující dílčí cíl zaměřený na navržení vhodných opatření proti zjištěným rizikům.

Prvotní metoda, využitá v této diplomové práci v rámci teoretické části, se týká rešerše odborné literatury na zadané téma. Teorie bude výchozím bodem pro vypracování ostatních částí diplomové práce. Jsou v ní uvedeny nejpodstatnější teoretické poznatky a metody nutné k vypracování a pochopení zbývajících kapitol.

Nejpoužívanější metodou aplikovanou v analytické části diplomové práce je pochopitelně analýza jako nesmírně důležitá vědecká metoda. Další metodou je práce se zdroji, jež umožnila využít zjištěné informace ve prospěch formulace úspěšné strategie expanze. Zdroje jsou řádně citovány dle aktuálních ČSN ISO norem a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. V kapitole „SWOT analýza“ bude aplikována metoda založená na syntéze zjištěných poznatků do tzv. SWOT matice. Další nezbytně nutnou metodou využívanou v této práci je pozorování, jež slouží například k pozorování daného podniku, nebo k získání nezbytných dat. Dále bude použito dotazování, pro zjišťování interních informací o podniku, s řadovými i vedoucími pracovníky analyzované firmy.

2 Teoretická východiska práce

V následujících kapitolách jsou shrnuty teoretické poznatky potřebné pro následující analytickou a návrhovou část této diplomové práce, přičemž jsou rozčleněny na tyto podkapitoly: internacionální marketing, strategická analýza a analýza rizik v mezinárodním obchodu.

2.1 Internacionální marketing

„Internacionální marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků na zahraničních trzích tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace“ (Boučková, 2003, s. 247).

České firmy se stále více a více snaží zapojit do zahraničního obchodu především s cílem zvýšení poptávky a nových příležitostí. Avšak každý zahraniční trh je jedinečný a vždy se liší od toho českého. Při vytváření marketingových strategií se tedy musíme ohlížet na kulturní, ekonomické, legislativní a sociální rozdíly. Neustále rostoucí význam vývozu na zahraniční trhy dokládá výsledek českého exportu za rok 2012, kdy z Česka bylo vyvezeno zboží za více než 3,07 bilionu korun (Český statistický úřad, 2012).

Obecně mezi hlavní výhody a důvody pro zapojení firemních aktivit na mezinárodní trhy patří zejména tyto:

- diverzifikování poptávky a vyrovnání během sezónních výchylek na národním trhu,
- prodloužení životního cyklu výrobku (služby),
- zapojení na zahraniční trh zajistí firmě lepší konkurenční pozici na domácím trhu,
- stimulování národní ekonomiky zvýšením zaměstnanosti a přílivem peněz, která se do Česka dostává,
- využívání finančních stimulů (vývozní úvěry, daňové úlevy, přebírání rizik),
- dosahování vyšší ekonomických efektů díky větším objemům výroby,
- získání snadnějších přístupů k novým technologiím,
- a mnoho dalších výhod (Boučková, 2003).

Globalizace trhů

Pojem globalizace trhů není zcela přesně definován, je však jisté, že nejjednodušší formou globalizace je export. Obecná definice globalizace zní takto: „*Globalizace je proces, ve kterém dochází k propojování politických, sociokulturních, ekonomických inovačních a dalších událostí bez ohledu na geografickou vzdálenost*“ (Zuzák, 2012, s. 21).

Důsledkem globalizace v současném světě se stává rychlé přenášení problémů a změn do dalších států a regionů ať už s pozitivním či negativním vlivem. Globalizace působí v řadě oblastí a dává podnikům nové příležitosti, přičemž způsobuje zejména:

- odstraňování obchodních bariér,
- vytváření globální poptávky a globálních zákazníků,
- působení vlivů, které vznikají v různých částech světa,
- zvyšování celosvětové konkurence (Zuzák, 2012).

2.1.1 Identifikace příležitostí podniku

„Proč je nezbytné zabývat se v tomto momentě adresně příležitostmi podniku, jejich podstatou, rozsahem a rozložením? Protože příležitosti jsou pro podnik faktorem nezbytným k dosažení cílů i splnění poslání, a tím i faktorem nutným pro dosažení jeho prosperity“ (Horáková, 2001, s. 27).

Identifikace příležitostí je založena na správném spojení dvou stanovisek. První se zabývá možnostmi přicházejícími v úvahu ve vnějším prostředí, jež jsou prospěšné pro podnik a druhé stanovisko se týká schopností a především zdrojů podniku. V reálu to však znamená přinutit podnik reagovat zejména na tři oblasti problémů, které pokud si na ně dokáže manažer odpovědět, mohou pomoci při výběru správných příležitostí:

- Co může podnik udělat pro to, aby byl způsobilý předvídat a především identifikovat příležitosti, které se naskýtají ve vnějším prostředí?
- Jak zajistí, aby byl schopen identifikované příležitosti využít v souladu se schopnostmi a zdroji, kterými firma disponuje v současných konkurenčních podmínkách?
- Co je nutné udělat pro to, aby v souladu s těmito skutečnostmi byl schopen podnik realizovat dané příležitosti, které odrážejí celkové cíle podniku

a pravděpodobně přispějí k úspěšnosti na cílových trzích (Horáková, 2001)?

Po nalezení jednotlivých příležitostí musí mít manažer pro konečné rozhodnutí dále i informace, týkající se zejména:

- pravděpodobného rozměru vytipované příležitosti,
- pravděpodobných možností jejího růstu a ziskového potenciálu,
- pravděpodobné míry rizik, spojené s jejím využitím,
- pravděpodobnosti získání trvalé konkurenční výhody na základě vytipované příležitosti (Horáková, 2001).

2.1.2 Koncepce internacionálního marketingu

Na zahraničním trhu jsou podniky uplatňovány různé koncepce internacionálního marketingu, které dělíme na tyto tři typy:

- exportní,
- globální,
- interkulturní.

Exportní marketing

Tento typ internacionalizace je ze všech uváděných nejméně komplikovaný a tradičně užívaný. V rámci své národní ekonomiky firma realizuje svůj produkt na jiném trhu a svůj marketing přizpůsobuje podmínkám zahraničního trhu. Snahou firem je pronikat na malé neobsazené segmenty a adaptovat svůj marketing podmínkám na daném zahraničním trhu při každém exportu (Boučková, 2003).

Globální marketing

Je založen na uplatňování stejného typu výrobku na světovém trhu a nabízí jej stejnému okruhu zákazníků. Firma tedy nabízí jednotný marketingový postup na všech trzích. Avšak tato koncepce skrývá v sobě určitá úskalí, především nerespektuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů, dále neumožňuje rychle reagovat na akce konkurence a poskytuje jen malou samostatnost (Boučková, 2003).

Interkulturní marketing

Tato koncepce je moderní trend, ke kterému vývoj internacionálního marketingu směřuje. Rozdíl oproti globální koncepci spočívá zejména v tom, že u globálního marketingu se na zahraničním trhu realizuje standardizovaný výrobek, určený původně pro tuzemský trh. Naproti tomu interkulturní přístup se už od koncepcie výrobku zabývá možným uplatněním výrobku na světovém trhu. Vyvíjejí se především výrobky, které lze snadno adaptovat potřebám cílového trhu. Snahou je maximálně využít standardizované postupy, které lze současně přizpůsobit na místní podmínky. Základem je tedy: myslet globálně a jednat lokálně (Boučková, 2003).

2.1.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Základem úspěšného podnikání na zahraničním trhu je nejen vhodný výrobek, ale také forma vstupu na zahraniční trhy. Na toto rozhodování mají vliv jak vnější, tak vnitřní faktory. Mezi vnější bychom mohli zařadit právní předpisy, stupeň ekonomického rozvoje dané země, tržní potenciál, rizika prostředí, konkurenční prostředí a podobně. V rámci vnitřních faktorů se firma musí zaměřit na výrobní kapacity, poslání, zkušenosti se zahraniční aktivitou, snaha vykonávat částečnou nebo úplnou kontrolu trhu, kapacity lidských zdrojů a mnoho dalších. Možné základní formy vstupu na zahraniční trh budou dále popsány a rozebrány (Boučková, 2003).

Nepřímý export

V této první fázi internacionalizace podniku firma využívá nezávislých domácích subjektů. Tyto subjekty přebírají funkci prostředníka mezi firmou a zahraničním zákazníkem a odpovídají za prodej a rizika tohoto obchodu (Boučková, 2003).

Přímý export

Pokročilejším stupněm internacionalizace je přímý export. Firma již nepoužívá domácí subjekty, ale pro realizaci exportu si vybírá zahraniční subjekty. Existují dvě formy tohoto exportu. První možností je přímý export bez přímých investic pro využívání cizích zahraničních orgánů. Druhou volbou je přímý export s přímými investicemi založený na vybudování vlastních orgánů v zahraničí (Boučková, 2003).

Přímý export bez přímých investic

- Zahraniční prostředníci obchodují na vlastní účet a přebírají na určitou dobu vlastnická práva ke zboží. Poté jej znovu prodávají dalším obchodníkům. Jde tedy o nezávislé smluvní partnery, odběratele firmy na exportním trhu, kteří se zaměřují také na podpůrné marketingové služby.
- Zahraniční zprostředkovatelé neobchodují na vlastní účet, ale jsou jen zástupci firmy na trhu a většinou zajišťují pouze prodej (Boučková, 2003).

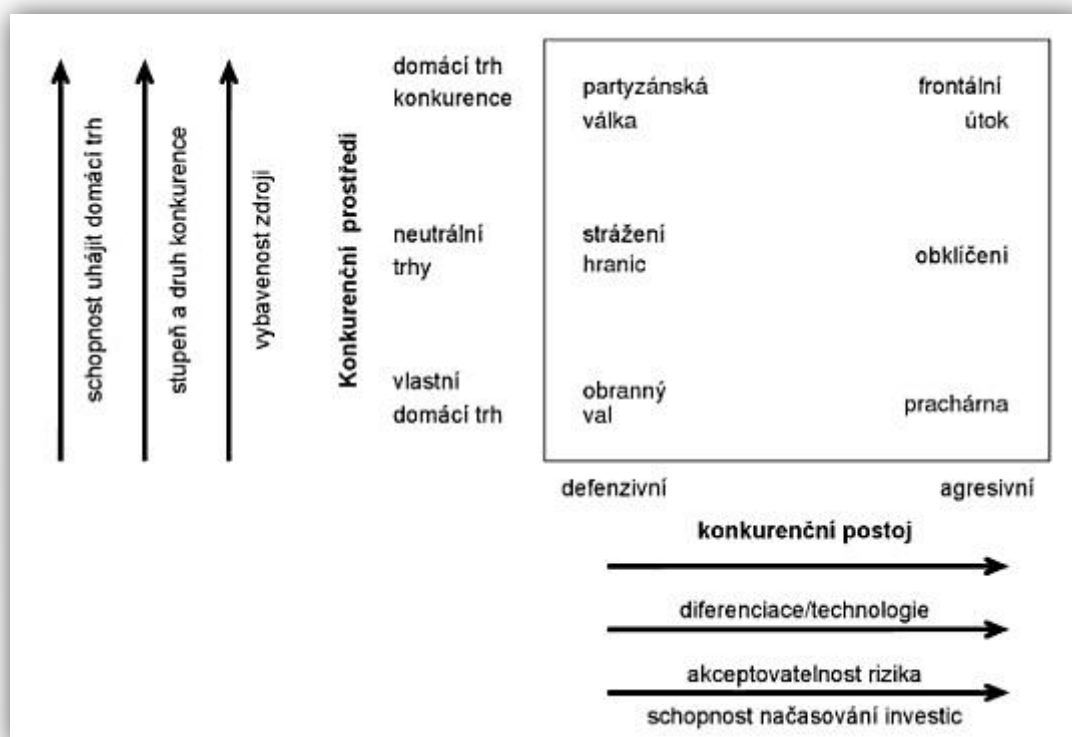
Přímý export s přímými investicemi

Tato forma je založena na přímém vybudování vlastních orgánů v zahraničí. Působení na zahraničním trhu může probíhat prostřednictvím:

- reprezentační kanceláře,
- poboček (samostatná právnická osoba),
- dceřiných společností (Boučková, 2003).

2.1.4 Strategie mezinárodní expanze

To, zda společnost upřednostní působení jen na domácím trhu, nebo se rozhodně pro přímý střet s mezinárodním konkurentem na poli jeho domácího trhu či upřednostní expanzi do třetích zemí, závisí především na schopnosti bránit vlastní domácí trh. V zásadě se jedná o to, že čím silnější se firma cítí na domácím trhu, tím více bude tendovat k přímému střetu s konkurentem na jeho domácím území. A taky, čím nesmiřitelnější je konkurence na trhu domácím, tím více bude nadnárodní firma směřovat k bitvě mimo domácí trh. Čím silnější je firma v oblasti zdrojů (fyzických, finančních, lidských či technologických), tím více chce tyto zdroje uplatnit i mimo domácí trh (Štrach, 2009). Zajímavý a přehledný souhrn možných strategií, které lze uplatnit při expanzi nabízí následující obrázek.



Obrázek 1: Strategie mezinárodní expanze

Zdroj: Štrach, 2009

Partyzánská válka je typický přístup pro firmy, které expandují mezinárodně v okamžiku svého založení, bez jakékoliv pozice na domácím trhu. Prosperují díky početně zajímavějšímu či koupěschopnějšímu trhu, který jim pomůže dobýt domácí trh díky pověsti ze zahraničí. Strážení hranic je založeno na obranném postoji se snahou o zachování statu quo s ohledem na konkurenční lem. Obranný val slouží k silné obraně domácího trhu. V případě, že firma vlastní většinu domácího trhu, pro konkurenci je to jasný signál k boji, aby získala také svůj podíl na úkor majoritní firmy. Frontální útok je často při strategických operacích zaměřený na tzv. dumpingové nebo predátorské ceny. Jedná se o velmi riskantní strategii, která vyžaduje pečlivé zvážení a správné načasování. Obklíčení využívá dosud neobsazené či zdánlivě nevýznamné trhy, které nejsou v obzoru konkurence. Prachárna se vyznačuje silným zastoupením firmy na domácím trhu, že si může dovolit vyhladovět konkurenty. K tomu je však nutná silná domácí značka, efektivita, způsob obsluhy domácího trhu a diferenciacie produktu (Štrach, 2009).

2.2 Strategická analýza

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 9).

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- analýza okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností.

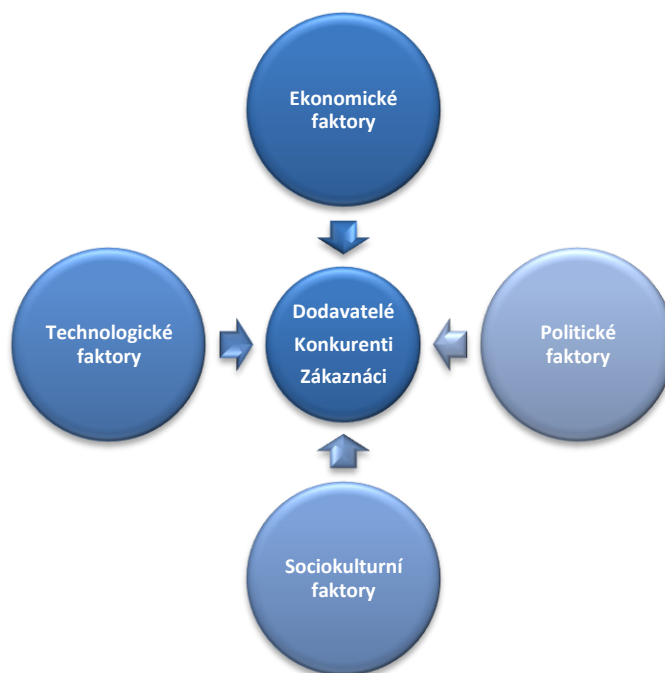
Z této analýzy vyplývají následně slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby, tzv. SWOT matice.

2.2.1 Analýza vnějšího okolí

Je tedy jisté, že výchozím bodem každého podnikání je důkladná analýza trhu a zejména jeho porozumění. Efektivní plánování expanze vyžaduje použití všech relevantních informací, které jsou dostupné. Pokud vedoucí manažer objektivně zkoumá výchozí trh a možnosti vstupu na něj, výrazně tím snižuje nejistotu v podnikání. Stručně řečeno, analýza trhu je nezbytným nástrojem snížení rizika a vylepšení podnikatelských příležitostí (Pricer, Foret, 1995).

Mimo níže uvedených analýz lze zpracovat analýzu trhu dle následujících oblastí: analýza vývozního trhu, celková tržní analýza, důležitost trendů, poznání konkurence, poradenství, důraz na zákazníka, analýza tržních segmentů trhu, atraktivní tržní segmenty, segmentační strategie, zaměření na službu či výrobek na vývozním trhu, zvláštní vlastnosti výrobku, omezení uplatňována na výrobky či na vývozním trhu, shrnutí (Pricer, Foret, 1995).

Analýza vnějšího okolí se zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku, ovlivňující jeho strategickou pozici a vytváří potenciální příležitosti a hrozby pro jeho aktivity. Přičemž základními oblastmi působení je makrookolí a mikrookolí. Pro lepší zobrazení jednotlivých vazeb podniku k vnějšmu okolí slouží následující obrázek.



Obrázek 2: Okolí podniku

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

Makrookolí

Před vstupem na nový trh by firmy měly provést řadu analýz, které jim pomohou lépe se rozhodnout o nové strategii. Základní analýzou makrookolí je tzv. PEST analýza, která zkoumá tyto oblasti: politické, právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické prostředí. Každá z těchto oblastí v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik (Sedláčková, Buchta, 2006).

Faktory *politické a legislativní* mají významný vliv především na rozhodování na jaký trh vstoupit a jakou formu vstupu zvolit. Jistě si nebude firma vybírat trh, který se vyznačuje vysoce nestabilním politicko-právním prostředím (Sedláčková, Buchta, 2006). V *ekonomické* oblasti se sleduje především vývoj HDP na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, spotřeba domácností, vývoj investic a mnoho dalších faktorů (Machková, Sato, Zamykalová, 2002). V *sociálním a kulturním* prostředí se odrážejí zejména faktory životního stylu obyvatelstva, úmrtnost, stárnutí (všeobecně struktura obyvatelstva) a podobně. Tato uvedená kritéria jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských a vzdělávacích podmínek života člověka. Jejich analýzou lze dosáhnout předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. Každou firmu ovlivňují *technologické* faktory, které podnítlí inovační činnost

a investice do technologií. I tato oblast velmi výrazně ovlivňuje úspěšnost podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mikroprostředí

V rámci mikroprostředí se zkoumají především konkurenční síly a ohrožení podniku. Firmám k tomu slouží Porterova analýza pěti sil, přičemž se zkoumají tyto oblasti:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Působení pěti sil je vyobrazeno na následujícím obrázku:



Obrázek 3: Porterův model pěti sil

Zdroj: Dedouchová, 2001

Potenciální konkurenti

Pokud si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí s některými podniky, je zde reálná šance, že se mohou později stát jejich přímými konkurenty a to představuje hrozbu pro ziskovost podniků. V některých případech je však toto riziko vstupu nízké a tato možnost představuje vysoký potenciál ke zvyšování cen a dosažení vyššího zisku. Tato hrozba je však vysokou měrou ovlivněna výší bariér vstupu na trh a řadou jiných

faktorů bránících firmě prosadit se v daném mikrookolí (Dedouchová, 2001).

Rivalita mezi podniky

Druhou zkoumanou oblastí v rámci mikrookolí je rozsah rivality mezi stávajícími podniky. Pokud je tato aktivita příliš slabá, dává firmám vyšší volnost v rozhodování o ceně a dosáhnout tím většího zisku. Jestliže je tato konkurenční síla vysoká, často dochází k cenové konkurenci, která často vyústí v cenovou válku (Dedouchová, 2001).

Smluvní síla kupujících

Další skupinou ovlivňující firmu je měření smluvní síly kupujících. Všeobecně známé pravidlo „Náš zákazník, náš pán“ může být pro některé podniky devastující. Zákazníci mohou požadovat snižování cen, vysokou kvalitu nebo lepší servis. To však vede ke značnému zvyšování nákladů. Kupující mají větší sílu, například pokud si své vstupy začínou vyrábět sami nebo nakupují ve velkém množství a mohou tlačit na snížení ceny (Dedouchová, 2001).

Smluvní síla dodavatelů

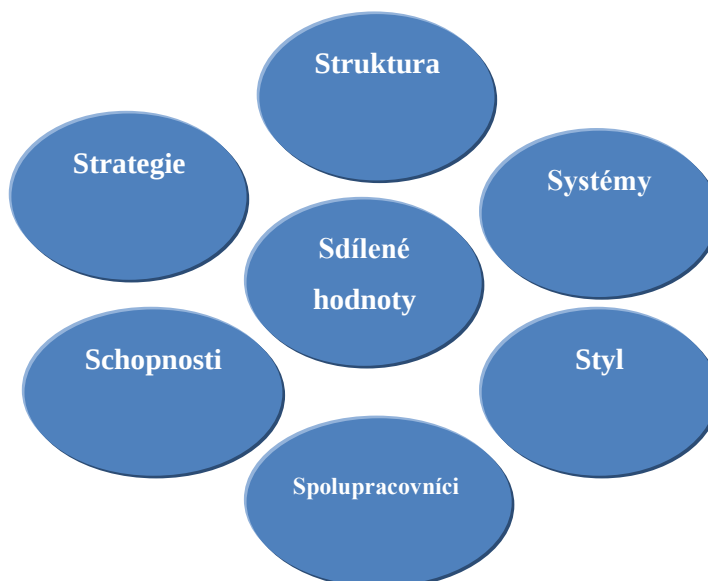
Hlavní hrozbou v této oblasti je, když dodavatelé dokážou zvyšovat ceny. Podnik má poté dvě možnosti: zaplatit toto zvýšení nebo snížit kvalitu. Obě tyto možnosti bohužel vedou k poklesu zisku. V případě, že síla dodavatele je slabá, podniku tak vzniká šance dožadovat se snížení ceny a požadovat vyšší kvalitu. Podle Portera sílu dodavatele zvyšuje kupříkladu malý počet substitutů nebo diferencovanost dodavatelů (Dedouchová, 2001).

Hrozba substitučních výrobků

V případě, že existují blízké substituty, vzniká hrozba limitující ceny, za kterou podnik prodává, tím se však limituje i ziskovost podniku. Existuje-li málo blízkých substitutů, podnik tak získává větší volnost a příležitost zvýšit ceny, respektive zisk. (Dedouchová, 2001).

2.2.2 Analýza vnitřních zdrojů

Dalším důležitým nástrojem pro identifikaci klíčových faktorů úspěchu podniku je analýza poradenské firmy McKinsey „7S model“. Základem úspěchu je důkladné prozkoumání vazeb mezi faktory, které jsou ve vzájemném působení, vzájemně se podmiňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Model 7S se odvozuje z anglických slov, začínajících písmenem S:



Obrázek 4: Model 7S

Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Valsa, 2013

Slovo *struktura* je nutno chápat jako obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání (nadřízený, podřízený, sdílení informací). *Systém* řízení v sobě zahrnuje prostředky, procedury, systémy sloužící k řízení kontroly, informací, komunikace, atd. Pod pojmem *styl* se skrývá manažerské vedení, které je uplatňováno na zaměstnancích. Na zaměstnance, vztahy, motivaci, chování vůči firmě se zaměřuje položka *spolupracovníci*. Také je nutné se zaměřit na profesionální zdatnost zaměstnaneckého kolektivu firmy jako celku v oblasti *schopnosti*. Veškeré ideje a principy, které sdílejí a respektují všichni zaměstnanci nebo zainteresované osoby, jsou popsány ve *sdílených hodnotách* (Hanzelková, Keřkovský, Valsa, 2013).

2.2.3 Analýza 4P

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“ (Kotler, 2001, s. 32).

Mezinárodní cenová politika

Proces stanovení ceny je nepostradatelnou proměnnou veličinou celkové marketingové strategie. Výše ceny ovlivňuje příjmy a samozřejmě i ziskovost podnikání. Vysokou měrou však působí i na komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím. Neopomíjenou součástí ceny je i vnímání kvality dle její výše. I přestože je tato vazba mnohdy subjektivní, pokud kupující nemá dostatek informací a možnost srovnání. Tvorba ceny na mezinárodních trzích je ovlivněna do značné míry několika faktory.

- Přímé ovlivňování zahraničně-obchodních cen vládami a institucemi.
- Existence celních a daňových zatížení.
- Rozdílná úroveň místních výrobních nákladů a využití transferových cen.
- Změny devizových kurzů a inflace.
- Rozdílná úroveň spotřebitelské poptávky.
- Vliv zahraničně-obchodních nákladů.
- A mnoho dalších (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Mezinárodní distribuční politika

Distribuce je charakterizována jako soubor postupů a činností, jimiž je zboží dáno k dispozici spotřebiteli v místě určení. Důležitou funkcí je také přiblížení nabídky poptávce a plynulý chod od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Bohužel distribuční politika je nejméně pružným nástrojem v marketingovém mixu, jelikož budování mezinárodních distribučních cest je velmi nákladné a zdlouhavé (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

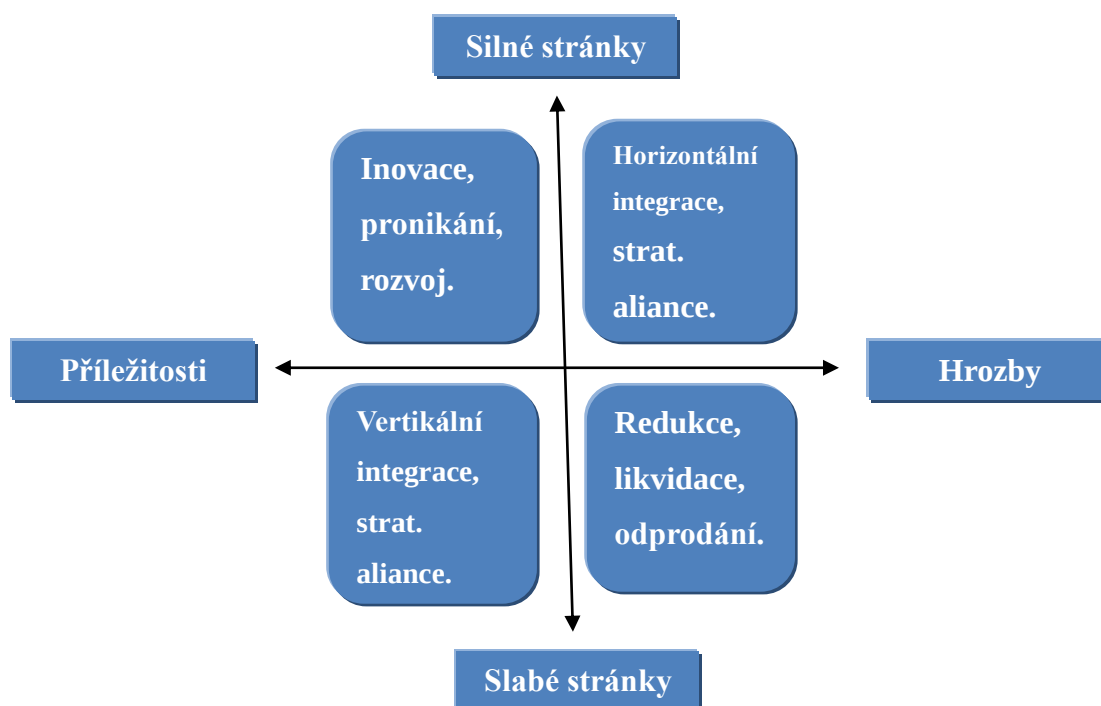
Mezinárodní komunikační politika

Propagace, jako součást komunikační politiky, je důležitým a nejviditelnějším nástrojem firmy. Výsledkem marketingového působení je vytvoření žádoucí představy o firmě a jejich výrobcích a značkách. Cíl, cílová skupina i komunikace se na jednotlivých zahraničních trzích liší, ovlivňujícím faktorem je například kultura a sociální prostředí. Podle trhu, na který chce firma expandovat, musí adaptovat svůj marketingový a komunikační mix. Mezi nástroje komunikačního mixu patří: reklama, podpora prodeje, Public Relations, osobní prodej, přímý marketing (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

2.2.4 Syntéza analýzy pro formulaci strategie (SWOT)

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“ (Jakubíková, 2008, s. 103).

SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) vychází z výše uvedených analýz. V první řadě je nutné provést tzv. PEST analýzu a Porter analýzu, ze které následně určíme hrozby a příležitosti. Následuje analýza SW, která se stanovuje na základě vnitřního prostředí firmy využitím 7S, popř. 7P nebo finanční analýzy (Jakubíková, 2008, s. 103). Každá analýza však musí poskytnout manažerskému vedení výsledky a především závěry. Firemní strategie by měla na dosažené závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku (Dedouchová, 2001).



Obrázek 5: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103

2.2.5 Možné varianty strategie

Všechny identifikované silné stránky podniku představují možné specifické přednosti. Jen možná v jiných odvětvích nebo za jiné situace. Ovládnutí vlastních zdrojů nebo také svých schopností na této úrovni tak může podniku umožnit několik strategií k jeho

rozvoji (Sedláčková, Buchta, 2006).

Upevnění postavení

V případě, že nové příležitosti v odvětví jsou vytvářeny externími hybnými silami (např. vládními rozhodnutími, neočekávanými technologickými skoky apod.), je ve stávajícím podnikání pro firmy nejlepší strategií upevňovat a rozvíjet stávající přednosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Diverzifikace

Je založena na expanzi do jiných oblastí mimo stávající podnikání. Tato strategická varianta je prospěšná zejména pro podniky, jejichž finanční rezervy nabízejí velké možnosti. Mnoho podniků se tak poohlíží po dalších oblastech, ve kterých by mohly uplatnit své přednosti ve snaze rozšiřování zdrojů. Diverzifikace však v sobě skrývá obrovská rizika a takovýto krok je mnohdy krokem do neznáma. Snahou firem je volba diverzifikace na bázi pokud možno co největších synergických efektů ve stávajícím podnikání (Sedláčková, Buchta, 2006).

Vytvoření nového podnikání

Nejjednodušším způsobem a dlouhodobě perspektivním je vytvoření nového trhu a definovat pro něj standardy a podmínky fungování. K tomu je však potřeba mít specifické přednosti, inovativní myšlení a i trochu toho štěstí. Z tohoto důvodu je tato strategie velice vzácná (Sedláčková, Buchta, 2006).

Předefinování stávajících pravidel

Podnik může k vytvoření nových příležitostí využít sám sebe (své schopnosti, nápady atd.) k předefinování podmínek podnikání, aby mohl lépe využít své silné stránky. Takovýmto zlepšením může být systém just-in-time, jenž je založen na lepším propojení hodnototvorných řetězců dodavatelských a odběratelských společností. Vytvoření nových pravidel hry není nejjednodušší aktivitou, důkazem mohou být neúspěšné pokusy některých podniků (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.6 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je nejpropracovanější a nejznámější přístup k měření výkonnosti podniku, který se zaměřuje nejen na problematiku výkonnosti, ale i její integraci do

celého systému řízení firemní výkonnosti. Základní myšlenka tohoto přístupu měření je ve stanovení takových parametrů, které vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability. Základní perspektivy výkonnosti jsou:

- finanční perspektiva se zaměřuje na uspokojení akcionářů a finanční úspěšnost,
- zákaznická perspektiva se zabývá uspokojení potřeb zákazníků k dosažení firemních vizí,
- v perspektivě interních procesů je důležité hledat odpovědi na otázku, ve kterých procesech by podnik mohl vynikat, aby uspokojil akcionáře a zákazníky,
- perspektiva učení a růstu hledá možnosti, jak udržovat schopnost změn a zlepšování k dosažení vizí (Wagner, 2009).

2.3 Rizika mezinárodního obchodu

Každý podnikatelský proces je spojen s rizikem. Rizika mohou působit jak negativně, tak pozitivně na daný proces, přičemž mohou být ovlivňovány mimo jiné nahodilými jevy, které lze jen stěží předvídat. I před riziky v mezinárodním obchodu se lze účinně vyhýbat či snížit jejich dopad.

2.3.1 Rizika tržní

Tato rizika se vyskytují na všech trzích včetně tuzemského. Tržní rizika ovlivňují předpokládaný výsledek a mohou způsobit podniku ztrátu a to v důsledku změny tržní situace. Ne vždy však s sebou změna tržních podmínek přináší pouze negativní výsledky, naopak může působit i pozitivně na podnikatelský výsledek. Na tuto změnu působí několik faktorů: změna vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změna v postavení dodavatelů nebo odběratelů nebo změna v prodejní či nákupní politice, změna v technologiích, mohou nastat sezónní výkyvy a podobně. Výsledkem tohoto rizika je změna cen, zvýšení nákladů, ale také neprodejnosti zásob výrobků či naopak nedostatkem určitých výrobků na daném trhu (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Opatření

Důležité jsou především podmínky kontraktů, na které se toto riziko vztahuje nejvíce. Jedna z možností je sjednání tzv. *kupní ceny* a to ceny pohyblivé, která se odvíjí v závislosti na tržním vývoji. Druhým nástrojem jsou tzv. *klouzavé cenové doložky*.

V odvětví s delším výrobním a obchodním cyklem se dodavatel snaží zajistit pro případ vzestup nákladů oproti nákladům kalkulovaným. Cena v kontraktu se poté mění v závislosti na vývoji nákladů (vývoj cen surovin, mzdových nákladů a pod). Jako opatření, které chrání výrobce proti vzestupu cen surovin, se využívá *burzovních termínovaných transakcí* a to buď efektivním termínovaným nákupem, nebo hedgeovou (zajišťovací) transakcí. Tyto transakce neposkytují plnou záruku příznivého výsledku oproti předpokládanému, avšak zajišťují kalkulační jistotu před nepříznivými důsledky tržního vývoje (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

2.3.2 Rizika komerční

I s těmito riziky se firmy setkávají také na vnitřním trhu. Do této skupiny rizik, patří rizika, která vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Na zahraničním trhu tato rizika působí mnohem ostřeji z důvodů různých odlišností: právního hlediska, ekonomických podmínek, obchodních zvyklostí, mentality podnikatelů a jiných. Výběr obchodních partnerů je na zahraničním trhu komplikovaný, neboť informace o nich bývají méně dostupné. Komerční rizika negativně ovlivňují výsledky v obchodu s hmotným zbožím, ale i se službami. Mohou nastat tyto situace:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební nevůle dlužníka,
- platební neschopnost dlužníka (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Opatření

Důraz je především kladen na pečlivý výběr obchodních partnerů, řádné právní zabezpečení obchodních vztahů a na vhodnou volbu platebních podmínek. Účinným opatřením je také prevence, která spočívá v soustavném získávání informací o účastnících trhu. Podstatné jsou především informace o právním postavení obchodního partnera a jeho majetkové a finanční situaci, profesní zdatnosti, technicko-ekonomických předpokladech. Důležitým nástrojem ke snížení dopadu komerčních rizik je *správná volba platebních podmínek*. K tomuto snížení slouží například akontace, směnečné zajištění závazků, bankovní, platební a zajišťovací instrumenty (akreditivy či

bankovní záruky). Dalším nástrojem je *úvěrové pojištění*, kde lze vybírat z pojištění dokumentárních inkas, platební nevůle a platební neschopnosti dlužníka (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

2.3.3 Rizika přepravní

Toto riziko se vyskytuje především v mezinárodním obchodu s hmotným zbožím. Zvláště během přepravy hrozí, že může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a tuto škodu zaplatí především nositel rizika. Nositel může být buď prodávající, nebo kupující a tato informace spolu s ostatními bývají uvedené v kontraktu stanovením určité dodací podmínky (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Opatření

Jako prevence slouží jasné vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě, a dále ve vhodném zajištění dodávky zboží (například výběrem spolehlivého dopravce). V mezinárodním obchodě se přepravní rizika běžně pojišťují. Nutnou podmínkou je především řádné sjednání pojistné smlouvy (volba spolehlivé pojišťovny, výběr rozsahu pojištěných rizik) (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

2.3.4 Rizika teritoriální

Tato rizika souvisejí s nejistotou politického a ekonomického vývoje na jednotlivých zahraničních trzích, ale také s přírodními katastrofami, embargem a jiné. Většinou jejich působení má negativní dopad na firmu, avšak jejich pravděpodobnost se dá jen stěží předvídat. Zpravidla ovlivňují mezinárodní úvěrové vztahy a přímé zahraniční investice, ale také vztahy plynoucí z mezinárodní kooperace a vědeckotechnické spolupráce. Nejzávažnější projevy má riziko týkající se politiky (například jako důsledky války, občanských nepokojů, vyvlastnění) (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Opatření

Nejpoužívanější a nejúčinnější preventivní opatření je samozřejmě pravidelná analýza situace v jednotlivých zemích. K tomu nám pomáhají statistické podklady, periodické i neperiodické zprávy různých mezinárodních organizací apod. S tím je však spojeno další riziko: údaje o některých zemích jsou těžko dostupné a mnohdy nespolehlivé.

V posledních letech se rozvinuly agentury, které tyto analýzy rizikovosti provádějí za firmu. Výsledky však slouží i ostatním zainteresovaným skupinám jako bankám, pojišťovnám a podobně. K účinným opatřením patří i respektování rizikovosti teritoria při rozhodování o volbě trhu, diversifikace obchodních úvěrových a investičních aktivit firmy, dále pak převádění rizika na jiné subjekty a pomoc státu při ochraně obchodních a investičních aktivit (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

2.3.5 Rizika kurzová

Tato rizika lze definovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů dané měny se firmě zvýší náklady oproti očekávaným nebo dosáhne nižších výnosů, eventuálně se sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva. Ale může také dojít k opačnému případu a to, že změna kurzu bude mít pozitivní vliv. Vývoj kurzů ovlivňuje velkou měrou i tuzemský trh a to prostřednictvím cen dováženého zboží. V případě, že kurz platební měny se mění mezi obdobím uzavření kontraktu a úhradou kupní ceny, může účastník utrpět kurzovou ztrátu či naopak dosáhnout zisku oproti původní kalkulaci. Tyto výsledky jsou markantnější zejména u úvěrových obchodů, u obchodů s dlouhými dodacími lhůtami, u dlouhodobých kontraktů, to znamená především tam, kde není sjednána dodatečná možnost úpravy ceny dle kurzových změn (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Opatření

Pro snížení dopadu kurzového rizika firmy využívají řadu nástrojů a postupů, které mají vliv na celkové výsledky v mezinárodních ekonomických vztazích. K nejčastěji používaným patří:

Operace na devizovém trhu

K tomu slouží termínované nákupy nebo termínované prodeje zahraničních měn. Tyto obchody lze využít k zafixování podmínek, za nichž bude v budoucnu určitá zahraniční měna prodána či naopak koupena. Tyto podmínky však nezajišťují v budoucnu vyšší výnos transakce, ale umožňují spolehlivější kalkulaci nákladů a výnosů v rámci mezinárodních hospodářských vztahů (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Prodej pohledávky

Výrazně omezit kurzové riziko lze pomocí prodeje pohledávek, čím firma okamžitě

získá likvidní prostředky. První z forem odkupu je *faktoring*. Tento způsob se vymezuje krátkým časovým obdobím mezi vznikem pohledávky a jeho prodejem před dobou splatnosti. Značnou výhodou faktoringu je jeho pružnost bez zdlouhavých schvalovacích činností a nutnosti běžného bankovního jištění. Zpravidla je časové období krátkodobých pohledávek s dobou splatnosti 14 – 90 dní. Vhodné je využívat k tomuto typu opatření pohledávky od seriózních zákazníků (Veber, Srpová, a kolektiv, 2008).

Druhou možností je odkup střednědobých nebo dlouhodobých pohledávek pomocí *forfaitingu*. Avšak u této metody jsou vyžadovány jisté požadavky: pohledávky jsou určitým způsobem zajištěny (bankovní záruka, akreditiv, směnka...), pohledávka musí mít splatnost minimálně 90 dní. Vzhledem k dlouhodobosti pohledávky lze riziko možných kurzových změn přenést na forfaitéra. Nevýhodou je však vyšší rozdíl mezi prodejní cenou a nominální hodnotou pohledávky z důvodu daného rizika (Veber, Srpová, a kolektiv, 2008).

Využívání měnových doložek

Tento způsob byl využíván především v době zlatého standardu. V současné době tuto metodu lze jen stěží použít na zlaté doložky a problematické je i využití s vazbou na jednu měnu. Potíž je v tom, že neexistuje dostatečně stabilní měna, která by se stala měnou zajišťovací, především v dlouhodobém období. Lze však využít měnové doložky s vazbou na tzv. měnové koše (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Započtení rizika do ceny

Nejdoporučovanější metodou je však započtení určité částky na krytí kurzového rizika do konečné ceny. Tato metoda je poměrně snadná, ale působí na ni cenová politika obchodních partnerů a síla konkurence. Taktéž je nutno poukázat na vliv tvorby cen na zahraničních trzích, které vycházejí z výzkumu podmínek těchto trhů, a proto neposkytuje většinou příliš velký prostor pro přírážky. Tento nástroj lze použít jen v ojedinělých případech, například pokud odběratel v průběhu vyjednávání o podmínkách smlouvy přímo požaduje takové změny podmínek kontraktu, které kurzová rizika neúměrně zvyšují (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

3 Analýza problému a současné situace

V této analytické části diplomové práce se nachází kompletní strategická analýza vybraného podniku AWT a.s. V první části je stručně představena analyzovaná firma, okrajově je nahlédnuto do její historie, organizační struktury. Dále je pak věnována pozornost potenciálu polského trhu. V hlavní části jsou provedeny kritické analýzy, mezi které patří metody 7S, analýza 4P resp. komunikační mix a také stručná finanční analýza. V rámci vnějšího okolí budou zkoumány SLEPTE faktory a analýza oborového okolí, ovlivňující činnost firmy v chystané expanzi na polský trh. v analytické části je zahrnuto i téma týkající se příležitosti k podnikání a zejména analýza rizik společně s návrhy opatření. Výsledkem těchto metod a analýz je SWOT matice zahrnující silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby.

3.1 Základní informace o firmě AWT

Pro lepší přehlednost jsou základní informace o této firmě uvedené v následující tabulce:

Tabulka 1: Základní informace o podniku AWT a.s.

Zdroj: Výroční zpráva 2012, 2012

Název obchodní firmy:	•Advanced World Transport a.s.
Sídlo společnosti:	•Hornopolská 3314/38, 702 62 Ostrava-Moravská Ostrava
Právní forma:	•Akciová společnost
Vznik společnosti:	•Akciová společnost vznikla zapsáním do obchodního rejstříku dne 1. ledna 1994 s původním názvem OKD, Doprava, akciová společnost. •V letech 2008 až 2009 došlo k několika akvizicím, nákupu společností Speditrans, Čechofracht a OKD, Rekultivace. Firma se těmito akvizicemi přeměnila na holding •Dne 1. května 2010 došlo k jejímu přejmenování na Advanced World Transport a.s.
Předmět podnikání:	•Provozování drah a drážní dopravy dle zák. č. 266/1994 Sb, •podnikání v oblasti nakládání s odpady, •úprava a zušlechťování nerostů, •a mnoho dalších.

Historie firmy

Historie původní firmy OKD, Doprava sahá až do roku 1952. Původně nákladní dopravní podnik byl součástí těžebního koncernu OKD. V roce 1994 se tato část podnikání odštěpila a vznikla samostatná společnost OKD, Doprava a.s., která se zabývala přepravou materiálu produkovaného OKD (uhlí, koks, hlušiny). Postupně však rozšířila své působení a získávala stále více a více zákazníků mimo hlavní oblast podnikání její mateřské společnosti. Pro přehlednost přikládám seznam důležitých milníků z nejmladší historie firmy AWT.

Důležité milníky:

- 1980 – První vlakové přepravy na celostátní veřejné drážní infrastruktuře
- 1997 – Rozvoj kombinované dopravy s využitím kontejnerového systému ACTS
- 2003 – Založení dceřiné společnosti na Slovensku
- 2008 – Akvizice VIAMONT Cargo a.s.
- 2009 – Akvizice Čechofracht Group, OKD, Rekultivace a.s.
- 2010 – VYTVOŘENÍ SKUPINY AWT (Milníky uplynulých 60 let Advanced World Transport a.s., 2012).



Obrázek 6: Logo firmy

Zdroj: AWT Komplexní dopravní a logistické služby, 2012

3.2 Potenciál polského trhu

Tato kapitola je zaměřena na fakta a předpoklady, jež vedou firmu AWT k domněnce, že jejich expanze na tento trh bude úspěšná. Jinými slovy, proč firma usiluje o vstup na polský trh. Tato analýza bude výchozím bodem pro podrobnější zpracování průzkumu trhu v kapitole Externí analýza

Atraktivita polského trhu spočívá v celkovém počtu přepraveného materiálu, který je až téměř trojnásobně vyšší než v ČR. Jak vyplývá z rozhovoru se zaměstnancem firmy, hlavní přednosti polského trhu ovšem firma AWT spatřuje především v potenciálních přepravách z polských přístavů, dále do střední a také východní Evropy, kontejnerových přepravách mezi východem a západem, a zejména z/do Ruska a Číny. Významná je také produkce klíčových přepravních komodit jako uhlí, koks, materiál a produkty pro ocelářský nebo chemický průmysl.

Další argument se bude týkat polské státní přepravní firmy PKP Cargo, kde si ukážeme na konkrétních číslech, co se za posledních několik let změnilo a jaký je předpokládaný vývoj na polském železničním trhu. Nejprve se však podíváme na přepravní výkony od roku 2006 do roku 2011, viz následující tabulka.

Tabulka 2: Přepravní objemy PKP Carga od roku 2006 do roku 2011

Zdroj: Raport roczny, 2013

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Přeprava v tis. tun.	149 082,2	144 862,3	132 444,3	104 615,4	119 566,6	130 459,2
Dopravní práce v mil. ntkm	41 817,1	40 656,0	36 530,1	28 203,5	31 587,9	33 962,6

Z uvedené tabulky na první pohled vidíme, že s celosvětovou hospodářskou krizí se potýkal i státní dopravní podnik PKP Cargo. Právě díky těmto objemům se firma řadí mezi druhou nejlepší přepravní společnost na evropském trhu. Pouze německá firma DB Schenker výše uvedenou firmu předběhla. Firma PKP Cargo se ovšem v průběhu krize dostala do neobvyklých finančních potíží a vykazovala vysoké ztráty. Dlouho se dokonce spekulovalo o spojení ČD Carga s PKP Cargem. Tyto problémy se projevíly

i v tržním podílu, z něhož ukrajovali postupně ostatní schopní konkurenti na tamějším trhu. Do budoucna se očekává, že se firma PKP Cargo znovu postaví na nohy, a zcela jistě v jejím strategickém plánu nebude chybět znovuzískání původního tržního podílu a zesílení vlivu na domácím trhu. Bude to mít však o to horší, že v průběhu několika let zde vyrostla početná a silná konkurence. I firma AWT nebude mít vstup na tento saturovaný trh právě jednoduchý.

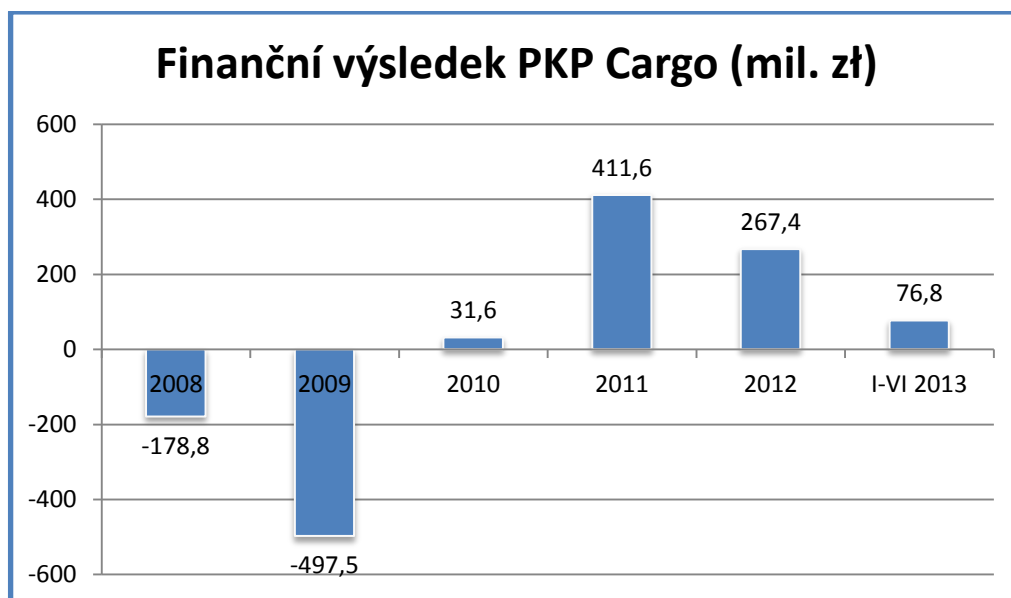
Tabulka 3: Podíly PKP Carga

Zdroj: Raport roczny, 2013

	2007	2009	2010	2011	2012	2013
Přepravní výkony	75,7%	65,7%	64,9%	62,92%	60,25%	58,85%
Přeprava	51,6%	44%	55,1%	52,32%	50,42%	48,63%

Mimo výše zmiňovaných problémů, se potýká firma PKP Cargo s neustálým poklesem podílu na trhu. Tento fakt dokládá tabulka s ukazatelem přepravních výkonů a celkové přepravované hmotnosti. Za posledních sedm sledovaných let (s výjimkou roku 2008) procentní podíl polské přepravní firmy neustále klesá. Je to důsledek zvyšování počtu konkurence a zejména její síly. Z této situace nejvíce těží německá přepravní firma DB Schenker, která neustále posiluje svou pozici na polském trhu. Pro firmu AWT je to tedy znamením, že vstup na polskou železnici může být úspěšný.

Jak již zde bylo zmíněno, mírný úpadek PKP Carga měl za následek i finanční problémy, které se projevily zejména v roce 2008 a 2009. V roce následujícím se firma z těchto problémů vyhloubila a vykazovala zisk ve výši 31,6 mil. zł. Hlavním problémem státních přepravních firem je fakt, že osobní doprava je vysoce ztrátová a stát je tak nucen tyto ztráty pokrývat ziskem z přepravy nákladní. Pokud toto nefunguje, je nutné ze strany státu obě tyto přepravy dotovat a tím se toto podnikání stává pro stát neefektivní a nastává problém. Tato situace v posledních letech zasáhla i Českou republiku, avšak tomuto tématu bude ještě věnována pozornost v dalších kapitolách diplomové práce.



Graf 1: Finanční výsledek PKP Cargo

Zdroj: Upraveno dle Warty kupić akcje PKP Cargo? Zdaniem analityków raczej tak, 2013

Další faktor, který hraje významnou roli při výběru polského trhu, je poměrně hustá železniční síť, kterou nabízí tamější prostředí. Z evropských států se řadí na šesté místo v celkovém počtu kilometrů železniční infrastruktury. V celosvětovém žebříčku patří Polské republice skvělé 15. místo, přičemž Česká republika se umístila na 23. místě.

Tabulka 4: Železniční infrastruktura

Zdroj: The World Factbook, 2013

Pořadí	Stát	KM
1	USA	224 792
2	Rusko	87 157
3	Čína	86 000
4	Indie	63 974
5	Kanada	46 552
6	Německo	41 981
15	Polsko	19 428
23	ČR	9 469

Polsko se také může pyšnit významným investičním programem zaměřeným na vysokorychlostní tratě, o kterých se hovoří v posledních letech jako o záchraně efektivnosti železniční přepravy. Dalším důležitým faktorem polské železniční sítě je možnost jejího využití pro kombinovanou přepravu (námořní přístavy, vnitrostátní překladiště). V kombinované dopravě patří firma AWT mezi nejvýkonnější dopravce

pomocí ACTS kontejnerů. Firma vlastní i překladiště ISO námořních kontejnerů v Paskově blízko Ostravy. A proto kombinovaná doprava představuje nepochybně jistou příležitost pro firmu AWT a.s. k rozvoji a rozšíření působení do okolních států včetně Polska. V oblasti technických parametrů polských železnic lze zmínit ještě jeden důležitý poznatek. Polsko má vybudovanou rozsáhlou elektrifikovanou síť železničních tratí, kterou zcela jistě firma AWT využije pro přepravu nákladních vlaků pomocí elektrických lokomotiv a tím omezí spotřebu nafty. Další výhodou elektrifikované sítě je fakt, že v Polsku existuje pouze jeden systém elektrifikace a to systém 3 000 voltů stejnosměrným proudem, na rozdíl od České republiky, kde jsou dva systémy a to 300 voltů stejnosměrný proud a 25 000 voltů střídavý proud a v Evropě jsou dokonce k dispozici čtyři systémy elektrifikace železničních tratí (navíc 1 500 voltů stejnosměrný proud a 15 000 voltů střídavý proud).



Obrázek 7: Síť tratí AGTC a překladišť komb. dopravy

Zdroj: Kombinovaná doprava, [2013]

V současné době firma AWT svými službami může pokrývat téměř celou střední Evropu, přičemž v několika střeoevropských státech zaregistrovala vlastní dceřinou společnost. V dlouhodobém strategickém horizontu však má v plánu využít expanze

do Polska pro proniknutí také do východní Evropy (Běloruska, Ukrajiny a Ruska). Je to dáno právě strategickým umístěním Polska a jeho železniční sítě, třebaže se jedná o běžné tratě, nebo o tratě vhodné pro kombinovanou dopravu sledující přepravní proudy kontejnerů z baltských přístavů nebo z Ruska, a Číny do západní a jižní Evropy, ne o vysokorychlostní sítě. K vyobrazení polohy železniční sítě na polském trhu využiji elektronický prospekt firmy PKP Cargo.



Obrázek 8: Poloha Polska na mezinárodních tratích

Zdroj: PKP Cargo, 2012

Stále častěji se objevují na internetu, především na dopravních portálech, zprávy o obnově hedvábné stezky, která kdysi propojovala Čínu a Evropu. Tato „stezka“ se dnes prakticky přesouvá na železnici. Tyto přepravy se začaly rozvíjet v posledních 8 letech a je pravděpodobné, že se budou dále rozvíjet. Oblast Horního Slezska v Polsku navíc na rozdíl od České republiky disponuje „suchozemským přístavem“ (to je překladištěm ze širokého rozchodu 1520 mm na normální rozchod 1435 mm) v Katovicích, protože širokorozchodná trať z Ukrajiny vede až do zmíněných Katovic. Spojení mezi Asií a Evropou je právě realizovatelné přes polské území, resp. přes železniční přechod Medyka. Na předcházejícím obrázku je tato trať vyobrazena zelenou čarou.

Přínos přeprav z Asie do Evropy za pomoci železnice pocítují nejen železniční

přepravci, ale zejména firmy, kterým je zboží dodáno za mnohem kratší dobu než po moři. Čína i Rusko z tohoto spojení profitují a plánují rozsáhlé investiční kroky k dalšímu rozvoji této infrastruktury. Největším tahounem budování tohoto eurasijského koridoru jsou Ruské dráhy (RŽD). I přestože přepravy po této trase jsou častější, stále je to však velmi malé procento, neboť přece jen je více využívána nákladní lodní doprava (Železniční spojení Evropy a Asie se stále zlepšuje, 2013).

Výhody a nevýhody železniční a lodní přepravy jsou pro přehlednost uvedeny na následujícím obrázku:



Obrázek 9: Srovnání železniční a lodní přepravy

Zdroj: Pošlete z Číny zboží vlakem!, 2006

3.3 Interní analýza ¹

Tato analýza je zpracovávána na základě modelu „7S“, jenž je popsán podrobněji v teoretické části, a také je tato část zaměřena na analýzu 4P (Product, Price, Promotion, Placement). Součástí interní analýzy je také stručná finanční analýza, která popisuje současný finanční stav společnosti.

3.3.1 Model 7S

Strategie společnosti

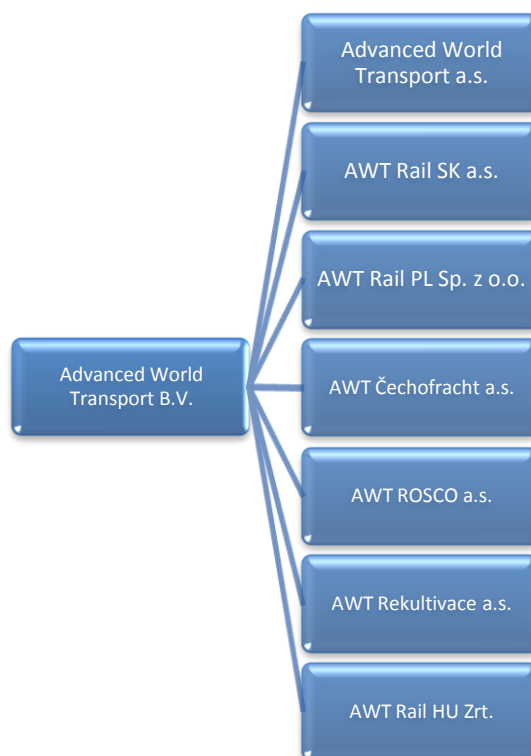
Nákladní železniční přeprava patří dožijista mezi specifické druhy podnikání. Z tohoto důvodu je odlišná i její strategie. Mezi všeobecné cíle u firmy AWT lze zařadit například poskytování kvalitních služeb s ohledem na spokojenost zákazníků, modernizace a inovace vozového parku, nebo také bychom zde mohli začlenit růst tržního podílů na tuzemském, ale i zahraničním trhu. Mezi další body strategie patří dále rozvoj kombinované přepravy, zlepšení finanční situace, rozvíjení portfolia nebo zlepšování bezpečnosti i ochrany životního prostředí.

Růst hodnoty podniku je dožijista prvořadým cílem AWT, avšak angažuje se také v platformě Byznys pro společnost, která sdružuje firmy, které sdílejí a šíří principy udržitelného podnikání. Velkou výhodou pro nové investice je silné zázemí, které přináší finanční skupina BXR a NWR.

Organizační struktura

Jediným akcionářem firmy AWT je s platností od roku 2007 společnost Advanced World Transport B.V., Amsterdam, Nizozemské království. Petrus Theodorus Hendrikus Timmermans je s účinností od roku 2011 generálním ředitelem skupiny AWT, kterou tvoří tyto společnosti:

¹ V rámci této interní analýzy čerpám informace nejen ze zdrojů řádně citovaných u jednotlivých odstavců, ale především z mnoha nabytých informací během rozhovorů a osobních setkání se zaměstnanci podniku, během zpracovávání četných semestrálních projektů za celé mé studium.



Obrázek 10: Společnosti skupiny AWT

Zdroj: Naše společnosti, 2012

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2012 u společnosti Advanced World Transport a.s. je okolo 1500, přičemž 17 tvoří vedoucí pracovníci. Organizační struktura firmy AWT a.s. je složena ze třech provozních oblastí a správy společnosti.

Informační systém

V rámci oblasti toku informací ve firmě je zaveden informační systém na podporu efektivního zadávání dat do počítačů. Sběr probíhá ze všech oddělení a důležitými daty jsou především ty, které se týkají provozu a zákazníků. Firma AWT má také zavedený marketingový informační systém Leonardo, který nabízí přehled o obchodních případech, prodeji, kontaktech, zákaznících, konkurentech a jejich produktech, dodavatelích, o marketingovém mixu a dalších.

Pro mzdové účetnictví a ostatní účetnictví se využívá program SAP, díky němuž dosahují vyšší efektivity informačních toků a to především v oblasti financí a personální evidence.

Z hlediska komunikace v podniku je problémem přenos důležitých informací o průběhu nových zakázek z oddělení obchodního do oddělení provozního a naopak informace o stávajících zákaznících z provozu na obchod. V současnosti tato komunikace probíhá

jen na základě občasných zpráv nebo v rámci společných porad, které se dostanou do oddělení provozního a naopak. Obchodní oddělení se nezajímá o aktivní předávání informací o potenciálních příležitostech u zákazníků a provoz rovněž ne.

Styl řízení

Základem řízení podniku je kvalitně zpracovaná strategie managementem a schválená generálním ředitelem a akcionáři. Nesmí však být považována pouze za jakýsi vypracovaný dokument a tím vše končí. Důležité je převést vize a cíle podniku do běžného řízení firmy a motivovat zainteresované strany k jejich plnění. Každá organizační složka popsaná výše má v čele vedoucího pracovníka (manažera), který svůj útvar řídí, motivuje a kontroluje. Interní předpisy, které by měl každý pracovník dodržovat a řídit se jimi, jsou nejlépe popsány v etickém kodexu firmy.

Uplatňuje se zde především tzv. demokratický styl vedení, na jehož základě má každý pracovník právo vyjádřit svůj názor. V jistých ojedinělých případech se možná objevuje styl *laissez – faire*, kdy pracovník má značnou volnost ve své práci. Takto řízený pracovník však vyžaduje pravidelnou kontrolu výsledků své práce.

Sdílené hodnoty

Hodnoty všech společností skupiny AWT kladou důraz na vytváření pozitivních vztahů mezi zainteresovanými stranami (dodavatelé, obchodní partneři, zaměstnanci, management a podobně). Zaměstnanci nesmí svým chováním poškozovat dobré jméno podniku a to ani ve svém pracovním kolektivu. Klíčovým faktorem je především jednání se zákazníky (obchodními partnery) a maximální uspokojení jejich potřeb, neboť to je základem úspěchu každého podniku.

Opět se odkážu na etický kodex této společnosti, protože jsou v něm uvedeny hodnoty a pravidla jednání pro všechny zaměstnance napříč celou firmou, přičemž hlavní důraz je kladen na následující hodnoty: *sounáležitost, odpovědnost, kvalitu, inovace a spokojenost zákazníků*. Tato pravidla jsou závazná pro všechny zaměstnance skupiny AWT a všichni se je snaží dodržovat (Etický kodex, 2012).

Spolupracovníci

Schopní a spokojení zaměstnanci jsou klíčovým faktorem úspěchu a vytváření hodnoty v podniku. V zaměstnancích je podněcována oddanost k podniku, přičemž jsou

informování o jeho úspěších a budoucích vizích. V současné době je snahou firmy stmelovat kolektiv k vytvoření příznivého podnikového prostředí. Vzájemné pozitivní vztahy mezi zaměstnanci firma buduje pomocí mimopracovních společenských akcí typu (ukončení roku, kick off meeting, sportovní dny a podobně).

Závažným problémem se v dnešní době stává špionáž mezi podniky. S tímto problémem se potýkají i mnohé jiné firmy ne pouze firma AWT. Boj proti této hrozbě je založen především na pečlivém výběru budoucích zaměstnanců. Vymáhání náhrady za vzniklé škody jde po špatném personálním rozhodnutí jen velmi obtížně, resp. je to zcela bezvýsledné.

Rostoucí fluktuace zaměstnanců, která se týká především klíčových zaměstnanců v manažerských pozicích, představuje nepochybně riziko a budoucí hrozbu pro firmu. Odchod je například spojený s nespokojeností, či nabytými zkušenostmi a znalostmi pro vlastní podnikání a vytváření mnohdy konkurenčních firem. Systém motivace je zjevně důležitou součástí zaměstnání a finanční prémie jako základní pilíř motivace je leckdy nedostačující. Systém odměn je proto dotvářen i jinými benefity, mezi které bychom mohli zařadit delší dovolenou, příspěvky na penzijní a životní pojištění, na dopravu zaměstnanců a ubytování na provozech, na rekreaci zaměstnanců a jejich dětí, akce ozdravného charakteru, závodní preventivní péče a mnoho dalších.

Schopnosti

Na manažery a obchodníky je v tomto analyzovaném podniku vyvíjen značný nátlak z hlediska schopností a znalostí. To následně vede k úspěšnému podnikání a rozrůstání firmy. AWT poskytuje svým zaměstnancům v rámci vyškolení kvalitních manažerů mnoho školení a kurzů. V době, kdy AWT řídili ředitelé z Maďarska, zavedli dokonce povinný občasný víkendový team building (v dnešní době velmi populární hlavně v zahraničí). Ten však mezi dlouholetými pracovníky nevzbudil právě pozitivní reakce. Proto tento typ školení byl postupně rušen a již se nepoužívá. Upevňování vztahů mezi zaměstnanci firma nyní zajišťuje jinými prostředky, o kterých již bylo psáno v předcházejícím oddílu metody 7S.

AWT věnuje tedy pečlivou pozornost i nemalé finanční prostředky odborné i obecné přípravě svých zaměstnanců, k čemuž využívá i fondy Evropské unie. V roce 2011 připadlo na jednoho zaměstnance průměrně téměř sedm hodin vzdělávání. Největší

podíl tvořilo dopravní, technické a přepravní školení. Důležité jsou také jazykové kurzy zaměřené pro oblast obchodu, jelikož firma AWT má zastoupení v mnoha evropských zemích (Péče o zaměstnance, 2012).

3.3.2 Analýza 4P

Analýza marketingového mixu se skládá ze čtyř složek: Produkt, Cena, Propagace a Distribuce. Touto metodou lze stanovit produktovou strategii a získat přehled o současném portfoliu podniku.

Výrobky, zboží, služby (Product)

V portfoliu firmy AWT a.s. se nacházejí tyto činnosti:

- Železniční doprava
 - Komplexní služby na průmyslových vlečkách,
 - Výstavba a opravy železničního svršku,
 - Doprava zboží po železnici
 - Překládka mezi silnicí/vodou a železnici, možnost meziskladování,
 - Systém ACTS.
- Provozování vleček
 - Poskytování doprovodných služeb,
 - Kontrolní činnost a údržba dráhy,
 - Inženýring a poradenská činnost,
 - Poradenská činnost při přepravě nebezpečných materiálů.
- Kombinovaná doprava
 - Ucelené vlaky s možností překládky ISO kontejnerů, silničních návěsů a výměnných nástaveb,
 - Široká síť partnerů na železnici i v přístavech,
 - Přepravy v režimu Just In Time,
 - Sledování Track&Trace,
 - a podobně.
- Železniční spedice
 - Dispečink – jako jediný přepravce v ČR garantuje termín přistavení vozu, nabízí sledování zásilek,

- Rozsáhlá flotila železničních nákladních vozů, přední postavení zejména v krytých vozech s přepážkami,
- Zajištění návazných přeprav včetně tvorby logistických řetězců silnice-železnice-silnice,
- Přeprava zboží do/ze států SNS včetně překládky zboží a reexpedice zásilek - změna přepravního režimu CIM/SMGS (AWT Komplexní dopravní a logistické služby, 2012).

Cena (Price)

Jelikož firma patří mezi největší soukromé dopravce v celé Evropě na železnici, je schopna do jisté míry určovat cenu dle svého zvážení. Ovšem pokud by určila marži příliš vysokou, potká se na trhu se silnou a početnou konkurencí a také se silnou vyjednávací silou zákazníků, proto by měla zvážit rizika tohoto rozhodnutí. U služeb, které poskytuje, je cena založena na základě propočtu nákladů. Přesněji se tato cena stanovuje podle důležitosti daného zákazníka a objemu výkonů. Pro zvýšení zájmu o služby nabídne v některých případech nižší cenu, nikdy však není nižší než celkové náklady. Aby firma byla atraktivnější pro zákazníky, poskytuje množstevní slevy v případě významného zákazníka, nebo pokud o to sám zákazník požádá.

Propagace (Promotion)

Zastoupení reklamy v celkové marketingové strategii firmy AWT není příliš obsáhlé. Mohli bychom zmínit jejich speciální brožury pro potencionální zákazníky s popisem firmy, služeb, technologií a tak podobně. Druhým typem reklamy je audiovizuální snímek vyskytující se na internetu za účelem změny názvu firmy. Tento spot se nacházel na stránkách jen po určitou dobu, která zajistila, že se firmy dozvěděly o rebrandingu a na nový název si přivykli. Původní název firmy byl OKD, Doprava akciová společnost, což byl název, který k záměru expanze do zahraničí příliš nevyhovoval.

Širší pojetí propagace společnosti AWT se naskytuje v Public relations. Zde je již uplatňována celá řada marketingových nástrojů, do kterých bychom mohli zařadit tisk podnikového časopisu, obsáhlé výroční zprávy, publikace k výročí společnosti a sponzorování mnoha akcí (sponzor konference SpeedChain, nové dopravní hřiště v Ostravě, převoz humanitární pomoci do Tanzanie, opravu historické lokomotivy a její darování hornickému muzeu, převoz táborové základny dětem a mnoho dalších).

Firma se stala členem platformy **Byznys pro společnost**. Tato platforma sdružuje společnosti, které se přihlásily ke společenské odpovědnosti a odpovědnému podnikání. Nejdůležitější roli pro společenskou odpovědnost však hraje ekologie, kde železniční doprava patří zatím mezi ekologičtější způsoby dopravy. Rozsáhlou rekultivací území postižených hornickou činností pomáhá firma krajině na Ostravsku a Kladensku vracet život. Další důležitou součástí společenské odpovědnosti je péče o zaměstnance, kterým firma poskytuje rozšiřování kvalifikace, řadu benefitů nebo cíleně pracuje na minimalizaci pracovních úrazů. V oblasti svého působení, konkrétně v Moravskoslezském kraji, firma podporuje prostřednictvím Nadace OKD rozvoj regionu a další společensky prospěšné projekty. Firma rovněž působí v občanském sdružení Svatá Barbora, které podporuje sirotky po hornících, kteří zahynuli v dolech na Ostravsku.

Podporu prodeje firma realizuje zejména na různých veletrzích a výstavách a také prostřednictvím mnoha reklamních předmětů a dárků rozdáváných u těchto příležitostí.

Přímý prodej zákazníkům firma AWT nepoužívá, prodeje jejích služeb jsou totiž zajišťovány formou osobního prodeje. Ten funguje na principu, kdy si firma vytipuje nové potencionální zákazníky a obchodní zástupce zákazníkovi předkládá nabídku služeb a podmínky cenové i přepravní.

I přes dlouholeté působení na tuzemském trhu a rozmanitým PR se však firma stále potýká mezi veřejností s nevědomostí o své existenci. Mnohem větší povědomí mají lidé o státní firmě ČD Cargo.

Místo, distribuce (Placement)

Při dopravě veškerého zboží firma nabízí novou ekologičtější službu tzv. kombinovanou přepravu, u které jsou využívány ucelené vlaky s možností překládky kontejnerů ISO 20“ nebo 40“, silničních návěsů a výměnných nástaveb nebo kombinovaná přeprava novým systémem kombinované přepravy takzvaným ACTS (Abroll container transport system). Kontejnery ACTS umožňují překládku kontejneru z auta na železniční vůz nebo opačně bez použití překládacích prostředků (jeřábů a podobně). Tímto systémem lze tedy pokrýt širokou oblast, neboť je k této překládce využíván autopřekladač umístěný přímo na silničním vozidle, který kontejnery přemísťuje dle potřeby z nákladního auta na železniční vůz a naopak. K manipulaci není nutná speciální plocha

ani překladiště. Překládku lze realizovat na každé koleji, kde je manipulační prostor vedle koleji o šířce alespoň 10 m. (Profil AWT 2013, 2012).

Významným místem pro společnost Advanced World Transport a.s. je kontejnerový terminál v Paskově, do něhož tato společnost ročně investuje velké sumy. Hlavní výhodou tohoto umístění je možnost napojení průmyslového regionu české a polské části Horního Slezska na největší přístavy Evropy, viz následující obrázek.



Obrázek 11: Terminál Paskov

Zdroj: AWT Komplexní dopravní a logistické služby, 2012

3.3.3 Finanční analýza

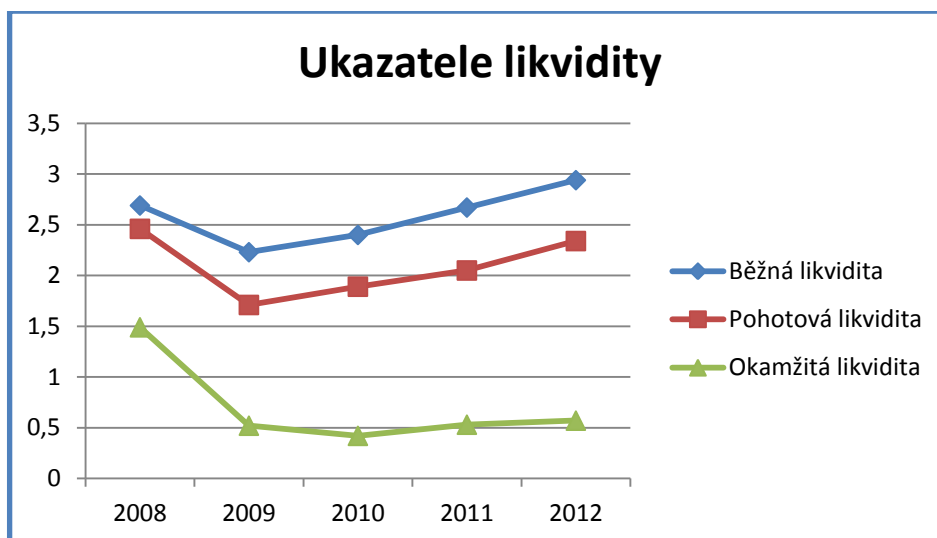
Pro lepší představu o finanční situaci firmy bude v následující části provedena základní finanční analýza firmy AWT. Důležitým podkladem ke zpracování finanční situace jsou účetní výkazy společnosti za období let 2008 – 2012.

Ukazatele likvidity

Tabulka 5: Ukazatele likvidity

Zdroj: Výroční zpráva 2008 - 2012

Název	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	2,69	2,23	2,40	2,67	2,94
Pohotová likvidita	2,46	1,71	1,89	2,05	2,34
Okamžitá likvidita	1,49	0,52	0,42	0,53	0,57



Graf 2: Ukazatele likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování

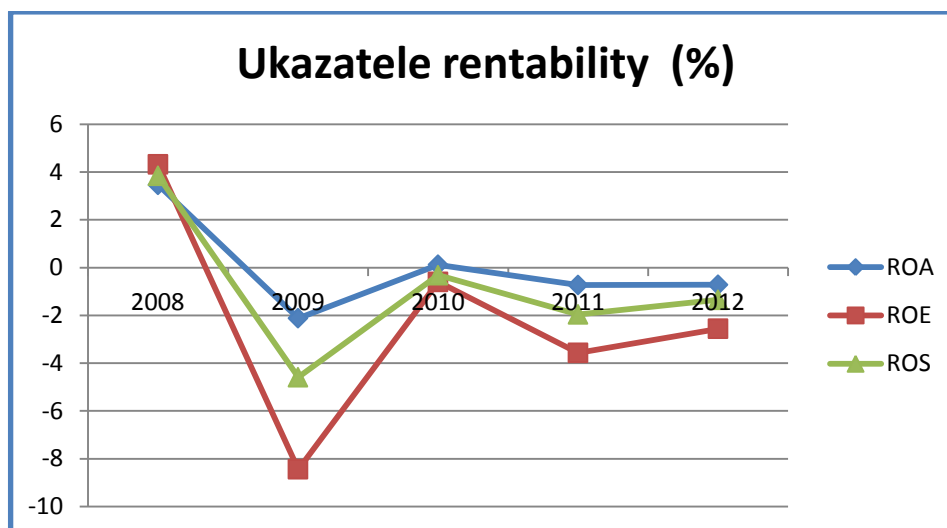
První oblastí finančních poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity. Z hodnot nacházejících se v tabulce výše vyplývá, že firma má dostatečné množství aktiv v podobě hotovosti i na běžných účtech. Co se týče běžné likvidity, která se pohybuje ve všech pěti letech v rozmezí doporučených hodnot od 1 do 2,5, je firma schopna přibližně dvojnásobně uhradit závazky s okamžitou splatností. I pohotová a okamžitá likvidita splňuje v každém roce doporučené hodnoty. Firma tedy není nucena rozprodávat zásoby či jinak vynahrazovat nedostatek finančních prostředků pro uhrazení svých závazků.

Ukazatele rentability

Tabulka 6: Ukazatele rentability

Zdroj: Výroční zpráva 2008 - 2012

Název	2008	2009	2010	2011	2012
ROA - Rentabilita aktiv	3,46 %	-2,12 %	0,12 %	-0,73 %	-0,72 %
ROE - Rentabilita vl. kap.	4,32 %	-8,44 %	-0,60 %	-3,57 %	-2,56 %
ROS - Rentabilita tržeb	3,84 %	-4,59 %	-0,32 %	-1,96 %	-1,35 %



Graf 3: Ukazatele rentability

Zdroj: Vlastní zpracování

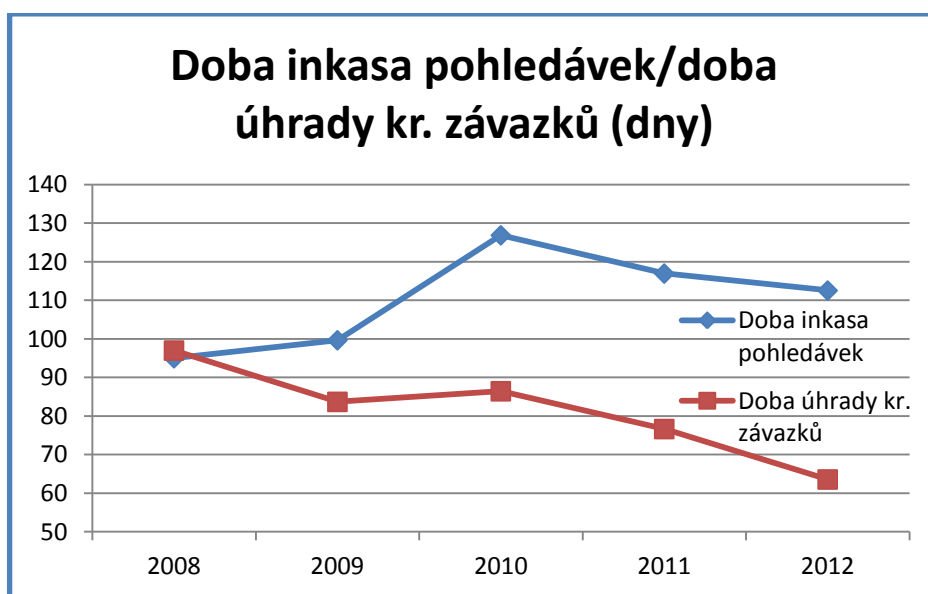
Tyto ukazatele vykazují dlouhodobě nadmíru špatné hodnoty vzhledem k doporučeným hodnotám. Výjimku tvoří pouze rok 2008, jenž se alespoň nepatrně přibližoval doporučeným hodnotám a pohyboval se v kladných hodnotách. Následný propad a neuspokojivé hodnoty analyzovaných ukazatelů lze přisuzovat obzvláště nepříznivému výsledku hospodaření, který se od roku 2009 pohybuje pouze v záporných číslech. Hlavní příčinou tohoto výsledku hospodaření jsou úrokové platby za poskytnutý úvěr, jenž byl v roce 2008 použit na investice v hodnotě téměř dvou miliard Kč. Od tohoto okamžiku právě tato položka zaznamenala znatelný růst. Tato finanční situace však pro firmu AWT nepředstavuje přímou hrozbu, neboť jak již zde bylo zmíněno, jistou oporu jim poskytuje finanční skupina BXR a NWR. Z tohoto důvodu mohou směle dál investovat do rozvoje podnikání a vytváření si silného postavení na evropském trhu. Druhou možností je zaměřením se pouze na výkony a využít svého dosavadního postavení na trhu a prosperity k získání většího počtu zakázek. Poté by se jí naskýtalá příležitost získané finanční prostředky použít právě ke splátce úvěru.

Ukazatele aktivity

Tabulka 7: Ukazatele aktivity

Zdroj: Výroční zpráva 2008 - 2012

Název	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0,54	0,77	0,77	0,79	0,88
Obrat zásob	17,85	25,00	21,08	18,17	17,68
Doba obratu zásob	20,16	14,40	17,08	19,81	20,36
Doba inkasa pohledávek	95,00	99,66	126,88	116,93	112,55
Doba úhrady kr. závazků	97,55	83,69	86,45	76,65	63,57



Graf 4: Doba inkasa pohledávek, doba úhrady kr. závazků

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se firma AWT zabývá zejména poskytováním služeb, nebudeme brát v potaz ukazatele týkající se zásob, jejich výskyt v tabulce je pouze informativní. Naopak důležitým ukazatelem v oblasti aktivity je například doba inkasa pohledávek. Z tabulky nacházející se výše vidíme, že tato doba se pohybuje ve vysokých číslech, které nám vysílají varovné signály. Běžná a doporučená doba se pohybuje od 14 do 30 dnů, u firmy AWT je to téměř dvojnásobek až trojnásobek. Na druhou stranu u služeb je třeba předpokládat, že platba za pohledávky má většinou delší lhůtu pro splatnost faktur než u prodeje výrobků. Poskytovat slevy za včasnou úhradu je v mnohých případech a podnikání riskantní a ztrátové. Opačný extrém jsou naopak vysoké pokuty za pozdní platbu, ale existuje zde nebezpečí, že zákazníka tyto podmínky mohou od smlouvy a další spolupráce odradit. Lhůtou splatnosti a pokutami za pozdní platbu se budu zabývat i v externí analýze v sekci legislativních faktorů. Řešit problém opožděných

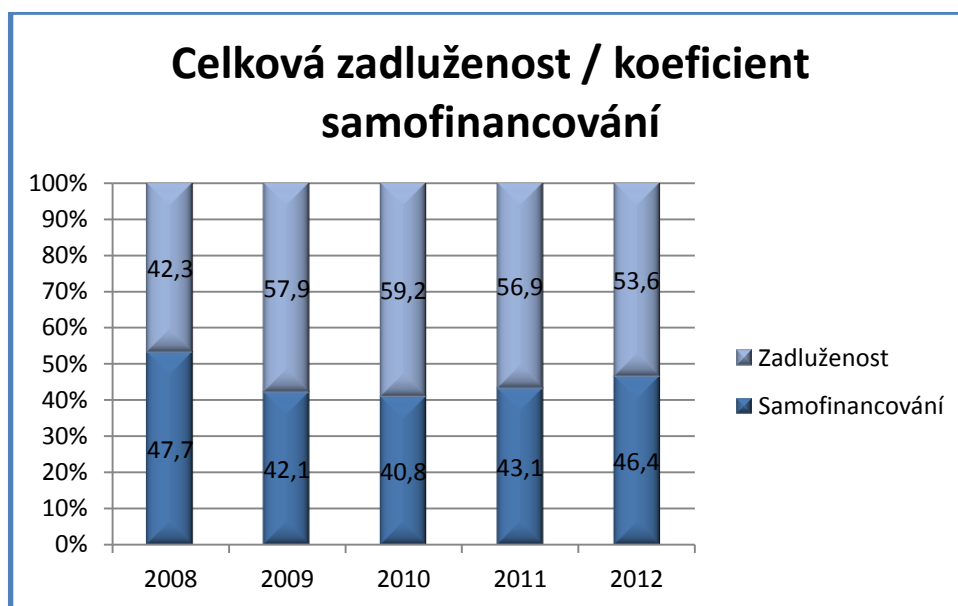
plateb je na místě tehdy, pokud firma má problémy s CASH FLOW, tedy s nedostatkem hotovosti pro zaplacení svých dluhů. K tomu se vztahuje další ukazatel a to doba úhrady krátkodobých závazků, jež by měla být v rovnováze s dobou inkasa pohledávek. Známe pravidlo nám říká: Získávejme platbu od zákazníků co nejdříve, plaťme svým dodavatelům co nejpozději. Vždy však záleží na vyjednávací síle zákazníků a vztahu s dodavateli.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti

Zdroj: Výroční zpráva 2008 - 2012

Název	2008	2009	2010	2011	2012
Koeficient samofinancování	47,7 %	42,1 %	40,8 %	43,1 %	46,4 %
Ukazatel zadluženosti	52,3 %	57,9 %	59,2 %	56,9 %	53,6 %
Úrokové krytí	7,140	-1,399	0,115	-0,703	-0,768



Graf 5: Celková zadluženost, Koeficient samofinancování

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sledovaném období se koeficient samofinancování a zadluženosti v zásadě moc výrazně nemění. Z výše uvedených hodnot vyplývá, že firma převážně využívá cizí zdroje k podnikání. Jak již bylo v jednom z předcházejících ukazatelů řečeno, firma se v roce 2007 rozhodla pro úvěr, který využila k financování investic a inovací. Optimální poměr mezi samofinancováním a zadlužením je většinou 40:60, 60:40 popřípadě 50:50. A jak můžeme v tabulce vidět, firma toto pravidlo splňuje. Problémovým ukazatelem je

v rámci zadluženosti úrokové krytí, jež je ve třech sledovaných letech v záporu. Tento jev je dán především záporným provozním hospodářským výsledkem. Udává nám tedy, že firma není schopna krýt úroky z poskytnutých úvěrů svým hospodářským výsledkem.

Závěrečné zhodnocení finanční situace

Ačkoli z finanční analýzy vyplynulo několik negativních skutečností, připomeňme zejména špatnou rentabilitu nebo také záporné výsledky hospodaření, sílu a budoucí perspektivu jí zcela jistě nelze odepřít. I přes tato fakta firma stále zůstává na trhu a bojuje o své místo na slunci.

Důležitou roli ve firmě hraje především rozhodování hlavních ředitelů a akcionářů o prioritních strategických cílech. Pokud by chtěla zachovat ziskové podnikání, rozhodně by v dnešní době neměla čtvrtinový podíl na tuzemském trhu a neměla by zastoupení v mnoha evropských státech. Nyní je ve stádiu růstu, kdy hledá a získává dlouholeté zákazníky ke zvyšování přepravních objemů.

Tabulka 9: Silné a slabé stránky firmy AWT

Zdroj: Vlastní zpracování

- Závislost na jednom zákazníkovi a závislost na přepravách uhlí (více než 50%)
- Neexistuje mezi veřejností širší povědomí o této firmě
- Firma má slabé portfolio v oblasti ekologických lokomotiv
- Špatná finanční situace
- Nízká úroveň jazykových schopností zaměstnanců
- Nízká rentabilita podniku
- Zaměstnanecká špionáž
- Vysoká fluktuace zaměstnanců

Slabé stránky



- Zastoupení v mnoha státech střední Evropy
- Dlouholetá tradice podniku
- Komplexní řešení logistických služeb
- Významné a stoupající postavení na železničním dopravním trhu nejen v ČR
- Investiční zázemí u skupiny BXR
- Využívání programů EU podporujících školení zaměstnanců
- Výborná likvidita podniku

Silné stránky



3.4 Externí analýza

V rámci kapitoly externí analýza se budu především zabývat podmínkami a příležitostmi na polském trhu, které ovlivní vstup a následné podnikání v tomto státě. K průzkumu obecného a oborového okolí využiji metodu SLEPTE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro více informací o těchto metodách lze využít podkapitolu 2.2.1.

3.4.1 Příležitosti k podnikání

Polsko disponuje významným námořním kontejnerovým překladištěm, které se nachází v městě Gdaňsk. Tento přístav má za sebou nesčetné množství oprav, přístaveb a i v dlouhodobém horizontu jej čeká velké množství investic a inovací. Hlavním důvodem pro tak rozsáhlý investiční program je zahlcení a naplnění kapacity ostatních evropských přístavů. Navíc gdaňský přístav má uzavřené dlouhodobé investiční stabilní kontrakty na přepravu zboží z Dálného východu. V posledních letech je zaznamenáván nečekaný vzrůst objemu překládky černého uhlí, z čehož dvě třetiny tvořil export (Gdaňsk pokračuje v dobývání kontejnerového trhu, 2013). Do překládky uhlí se angažuje i druhý významný spojený polský přístav Szczecin a Świnoujście.

Potenciál Gdaňského přístavu představuje obrovskou příležitost i pro firmu AWT, neboť má potřebnou technologii pro přepravy těchto kontejnerů a za pomoci terminálu Paskov je lze rozvážet až do jaderské oblasti – je to takzvaný baltsko-jaderský koridor. Trasa navíc prochází průmyslovou oblastí na jihu Polska – tzv. Horní Slezsko. I fakt vzrůstající kontejnerové přepravy uhlí, přecházející přes Gdaňský přístavní terminál, firmě rozhodně hraje do karet.

Další z možných příležitostí v čem podnikat a jaké suroviny přepravovat, souvisí s již zmiňovanými chystanými opravami železničních koridorů. Na tyto přestavby je potřebný materiál typu štěrk, štěrkodeř, betonové desky, asfaltový beton, písek a kamenivo. AWT (resp. budoucí dceřiná společnost) má potřebnou technologii v podobě výklopných železničních vozů vhodnou k zajišťování dovozu tohoto materiálu přímo k místu stavby železnice. Tato příležitost pro firmu AWT je o to reálnější a dosažitelná, jestliže se na výstavbě těchto koridorů bude podílet i stavební společnost Skanska a.s., která je dlouholetým a významným zákazníkem firmy AWT. Tato

skutečnost by tedy mohla hrát významnou roli v případě, že by firma Skanska získala zakázky na výstavby koridorů na polském trhu. Zakázky na přepravu stavebního materiálu na budování železničních koridorů by navíc vykompenzovaly sezónní výkyvy, o kterých již v této diplomové práci byla řeč.

O perspektivních nákladních železničních přepravách z Číny a všeobecně z Asie, již byla zmínka v kapitole Příležitosti polského trhu. V souvislosti s tímto nově vznikajícím trhem, navrhuji se zaměřit na možnosti, jež nabízí. Je všeobecně známo, že význam asijského exportu každoročně výrazně roste, čímž se zároveň zvyšuje potřeba optimalizace přeprav. Významným faktorem rostoucího počtu exportu z Asie je zejména levnější zboží, nebo potřebný materiál a komponenty. Nabídka portfolia kontejnerů firmy AWT je navíc natolik rozsáhlá, že přepravit lze po železnici téměř cokoli. Jediným problémem je riziko odcizení zboží v průběhu cesty, které lze eliminovat například pravidelným monitoringem nebo fyzickým zabezpečením zboží. S technologií Tracking&Tracing, kterou firma AWT vlastní, může zákazník pomocí tohoto systému pohodlně sledovat zásilku a mít tak neustálý přehled o svém zboží.

3.4.2 Analýza obecného okolí (SLEPTE)

Sociální faktory

Prvním zkoumaným sociálním faktorem je úroveň vzdělání v Polsku v oblasti dopravy a logistiky. Zásadní podmínkou pro úspěšné podnikání jsou kvalifikovaní a schopní pracovníci. Ačkoliv je český a polský jazyk v zásadě velmi podobný, existují značné jazykové bariéry zabraňující dosadit do nově vzniklé dceřiné společnosti zaměstnance z České republiky. V roce 2001 byla v Polsku založena Mezinárodní univerzita logistiky a dopravy ve Wrocławu. Hlavním důvodem pro zřízení této školy byl nedostatek odborných škol se zaměřením na výuku logistických a spedičních specialistů a zároveň zvyšující se poptávka po těchto absolventech. Tato soukromá škola ročně zapisuje 500 studentů do bakalářského studia a 300 studentů do magisterského studia. (MWSLiT, Wrocław, Polsko, [2013]).

Legislativní faktory

Nutným faktorem pro zákonné podnikání na zahraničním trhu je perfektní znalost zdejších legislativních úprav pro tuto podnikatelskou činnost. V prvním kroku by se

měla firma zabývat zákony týkajícími se založení společnosti na polském trhu a činnostmi s tímto spojenými. Při zakládání firmy v Polsku umožňují předpisy dosti velký výběr forem:

- fyzická osoba,
- civilní společnost (spółka cywilna),
- osobní společnosti: veřejná obchodní společnost (spółka jawna), partnerská (spółka partnerska), komanditní (spółka komandytowa), komanditní-akciová (spółka komandytowo-akcyjna),
- kapitálové společnosti: s ručením omezeným (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością), akciová (spółka akcyjna) (Polsko: ekonomická charakteristika země, 2013).

Registrace právnických osob se provádí v KRS (Krajowy Rejestr Sądowy). Poplatek za registraci činí 1000 PLN. Poplatek za zveřejnění v Soudním věstníku je ve výši 50 PLN. K další činnosti je nutné mít tyto dokumenty: společenská smlouva společnosti, notářsky ověřené podpisové vzory osob oprávněných reprezentovat společnost. Po splnění všech předchozích kroků lze provést zápis do registru REGON a zažádat Finanční úřad o přidělení identifikačního čísla (NIP) a přihlásit se jako plátce DPH (VAT), přihlásit se k platbě sociálního pojištění (ZUS - Zakład Ubezpieczeń Społecznych) a zdravotního pojištění (Narodowy Fundusz Zdrowia) (Polsko: ekonomická charakteristika země, 2013).

V druhém kroku je nutné se zaměřit na Polský právní řád a to zejména na tyto zákoníky:

- Občanský zákoník -zákon ze dne 23. dubna 1964,
- Námořní kodex - zákon ze dne 18. září 2001,
- Zákoník práce - zákon ze dne 26. června 1974,
- Zákoník obchodních společností - zákon ze dne 15. září 2000,
- Celní kodex Společenství - Nařízení Rady (EHS) č. 2913/92 dne 12. října 1992,
- a další (Polskie Kodeksy, © 2012).

Ekonomické faktory

Ekonomický vývoj země je všeobecně charakterizován makroekonomickým ukazatelem HDP. Tento hrubý domácí produkt však v letech 2008 a 2009 poklesl vlivem globální

hospodářské krize. Výjimkou nebylo ani Polsko, kde došlo ke zpomalení růstu HDP na 1,6 %. Ve dvou následujících letech se tempo růstu zrychlilo a v roce 2010 bylo dosaženo růstu HDP na 3,9 % a v roce 2011 dokonce 4,5 %. Bohužel polský trh v roce 2012 byl zasažen druhou vlnou ekonomické krize, což mělo za následek opětovné snížení tempa růstu na 1,9 % (Polska 2013 Raport o stanie gospodarki, 2013).

Z hlediska ekonomického vývoje je nutné se zaměřit na oblast průmyslu, přičemž při výběru je zohledněno současné portfolio firmy AWT.

Tabulka 10: Produkce vybraných typů průmyslu v Polsku
Zdroj: Upraveno dle Polska 2013 Raport o stanie gospodarki, 2013

typ	dynamika			Produkce v mil zł	
	2011/2010	2012/2011	2012/2010	2011	2012
Zpracovatelský průmysl	108,7	101,2	110	950,4	1018,7
Produkce spotřebitelských produktů	104,1	104,1	108,4	160,6	192
produkce papíru a výrobků z papíru	106,3	105,1	111,7	28,1	31,1
Produkce koksu	106,5	98,7	105,1	84,4	93,8
Produkce chemikálií	109,2	106,9	116,7	53,8	59,4
Produkce železa	113,8	97,6	111,1	46,4	45,4

Tabulka 11: Produkce vybraných produktů v Polsku
Zdroj: Upraveno dle Polska 2013 Raport o stanie gospodarki, 2013

Vybraný produkt	Jednotka	2010	2011	2012
Černé uhlí	mil. tun	76,6	76,2	79,6
Hnědé uhlí	mil. tun	56,4	62,8	64,2
Koks a polokoks, retortové uhlí	mil. tun	9,6	9,2	8,7
Cement	mil. tun	15,4	18,9	15,8
Vápno	tis. tun	1756	1982	1749
Ocel	tis. tun	7993	8776	8580

Oblast průmyslu utrpěla vlivem minulé ekonomické krize velké škody. Nepříznivý dopad pocítila zejména sekce hornictví a dobývání (přibližně o 5 %) a zásobování vodou, nakládání s odpady (o 0,9 %). Ve zpracovatelském průmyslu z 22 oblastí zaznamenalo nárůst 12 sekcí výroby v roce 2012 (Polska 2013 Raport o stanie gospodarki, 2013).

Politické faktory

V posledních letech se politická situace vyrovnává s leteckou katastrofou z dubna roku 2010, při které zahynul tehdejší polský prezident Lech Kaczyński a dalších 97 vysoce postavených politiků, vojáků a duchovních. Dodnes výsledky vyšetřování rozdělují veřejnost na dva tábory. Důvodem této neshody jsou možné spekulace o atentátu. (Polsko vzpomíná. Uplynuly tři roky od leteckého neštěstí u Smolenska, 2013). Novým prezidentem byl ustanoven Bronisław Komorowski, který následně 18. listopadu 2011 ustanovil novou vládu v čele s Donaldem Tuskem. Hlavní vládní koalici tvoří Polskie Stronnictwo Ludowe a Platforma Obywatelska. Po pádu komunismu, se tak stal prvním ministerským předsedou, který zůstal ve funkci po dvě funkční období za sebou.

Politická strana Platforma Obywatelska ve svém programovém prohlášení klade důraz na modernizaci železničních tratí. Spolu s PKP SA chtějí pomocí větší efektivity přeprav zlepšit současný finanční stav společnosti a zajistit tak další možné investice do této infrastruktury. Od roku 2007 do roku 2011 bylo opraveno více než 1400 km kolejí a v opravách hodlá vláda dále pokračovat (Program wyborczy 2011, 2011).

Významným politickým faktorem je státní podpora firmy PKP Cargo. Jedná se totiž o firmu vlastněnou státem. Přestože osobní přeprava je výrazně ztrátová, avšak společensky prospěšná, je kladen důraz na nákladní přepravu, která pro stát vytváří zisk. Není tomu tak dávno, kdy PKP Cargo prováděly téměř 100 % nákladních přeprav a byly tak monopolem. Postupně se však začala objevovat v souvislosti s novým zákonem o volném přístupu ostatních dopravců na železniční síť konkurence a toto procento pokleslo na současných 70 %. Nový zákon o drahách totiž souladu se směrnicemi EU umožnil vstup na celostátní dráhu (veřejnou železniční síť) i jiným subjektům než do té doby monopolnímu národnímu dopravci. Nyní se tedy PKP Cargo potýká s velkými finančními problémy a dostává se do ztráty. Avšak politické strany budou pravděpodobně nadále PKP Cargo finančně, ale i jinými dostupnými prostředky podporovat.

Technologické faktory

I firma AWT je pod velkým tlakem modernizovat nejen vozovou a lokomotivní flotilu, ale také využívat nové technologie a inovace. V rámci lokomotivního parku se společnost snaží zaměřit na nákup elektrických lokomotiv a na program remotorizace

současných lokomotiv usazením motorů s nízkou spotřebou nafty a tím rozšířit v portfoliu nabídku ekologičtějších a nízkonákladových lokomotiv a to i na zahraničních trzích.

Konkurenční výhodou pro společnost AWT je poskytování kombinované přepravy systémem ACTS. AWT je jedinou společností, která tento systém v České republice poskytuje. Výhodou kombinované dopravy systémem ACTS je možnost realizace nakládky kontejnerů v každé železniční stanici nebo vlečce, protože nejsou potřeba jeřáby a dalšími manipulačními prostředky vybavené kontejnerové terminály. Systém kombinované dopravy ACTS je charakteristický odvalovacími kontejnery ACTS, automobilovými nosiči/překladači kontejnerů ACTS a plošinovými železničními vozy, které se společně využívají k přepravě všech typů sypkých materiálů včetně nebezpečných odpadů. Tento typ přeprav lze pro svou jednoduchost použití praktikovat i v zahraničí a poskytovat tak kvalitnější a především méně nákladné služby (Kombinovaná doprava, 2009).

Ekologické faktory

Tyto faktory, které výrazně ovlivňují fungování každé firmy, jsou důležité nejen pro firmu, ale pro celou společnost. Je obecně známo, že železniční přeprava stále patří mezi nejekologičtější přepravy. Ale i přes tento fakt existují přísné normy o ochraně ovzduší pro nákladní železniční přepravu. Tyto normy se vyskytují v dokumentu společnosti PKP PLK S.A., která spravuje a modernizuje železniční síť v Polsku. Pozorované změny klimatu jsou především spojovány s emisemi skleníkových plynů do atmosféry, přičemž přísné normy se vztahují na oxid uhličitý, oxidy síry a oxidy dusíku. Železniční doprava se podílí na vypouštění emisí do ovzduší ze všech typů přeprav pouze 0,6% (v rámci EU). Je však nutné se zabývat v nákladní přepravě zejména znečištěním povrchových a podzemních vod, kontaminací půdy, změnami mikroklimatu hlukem a vibracemi (Obiekty i urządzenia ochrony środowiska, 2014).

3.4.3 Analýza oborového okolí (Porter)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pravděpodobnost této hrozby je velmi malá vzhledem k několika faktorům, které budou následně blíže popsány. Pro toto podnikání (bereme v potaz pouze železniční přepravu)

je nutný vysoký základní kapitál na pořízení lokomotiv a vagónů. S těmito zařízeními jsou také spojeny vysoké náklady za spotřebu paliv (nafta, energie a podobně). Je také důležité zmínit lišící se názory odborníků na podnikání na železnici. Někteří zastávají názor, že železniční přeprava není zisková a tudíž podnikatelsky nepřitažlivá. Jiní však tvrdí, že vývoj tohoto odvětví není zcela u konce a má do budoucna velký potenciál.

PKP Cargo vzniklo v roce 2001 na základě transformace státních drah Polskie Koleje Państwowe (PKP). V této době neexistovala žádná přímá konkurence v oblasti nákladní železniční dopravy na polském trhu. Obrat nastal v roce 2003 po vzniku nového zákona o volném přístupu ostatních dopravců na železniční síť. To mělo za následek vznik mnoha konkurentů a tržní podíl PKP Carga začal výrazně klesat. Dnes už však na polských kolejích je ustálená konkurence, která stále přebírá zakázky státního podniku (Nečas jednal o spojení ČD Cargo a Polské PKP Cargo, 2010).

Vyjednávací síla odběratelů

Jelikož v této době neznáme konkrétní odběratele (zákazníky) pro firmu AWT, nelze zcela přesně odvodit sílu daných odběratelů. Můžeme to však posoudit na základě zkušeností z českého trhu. Mezi zákazníky společnosti AWT, kteří využívají železničních služeb, patří například všeobecně známý ArcelorMittal, ČEZ, Hyundai, Skanska, Třinecké železářny a.s., Dalkia a.s., Energotrans, Pražská Teplárenská, Alpiq a mnoho dalších. Největším zákazníkem s téměř 50% podílem je společnost OKD, a.s. z níž společnost AWT vzešla. Výše zmíněné firmy mohou značně ovlivnit celkovou cenu přepravy, jelikož často vyžadují snížení ceny nebo množstevní slevy. Jejich síla je o to větší, čím více je na trhu konkurenčních firem, vyvíjejí tedy tlak na snižování nákladů a ceny.

Vyjednávací síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů není tak výrazná jako smluvní síla odběratelů popsaná výše. Velkou hrozbou se však stávají firmy dodávající pohonné hmoty, avšak tento problém je ošetřen u firmy AWT pravidelným výběrovým řízením v periodicitě 7 – 14 dnů. Vstup na železniční dopravní cestu je zajištěn prostřednictvím PKP PLK (Správa železniční dopravní cesty, což je polský státní monopolní dodavatel těchto služeb pro všechny železniční dopravce). V případě oprav a údržby dopravních prostředků tyto služby poskytují na českém a slovenském trhu především LOSTR Louny, KOS Krnov, ŽOS

Zvolen a ŽOS Nymburk a ŽOS Ostrava. Dopravní a spediční služby zajišťuje společnost AWT buď přímo, nebo je nakupuje od ostatních dodavatelů těchto služeb. V případě investic do dopravních prostředků (lokomotiv, železničních vozů) jsou hlavními dodavateli AWT firmy: CZ Loko, ŽOS Vrtůvky Siemens, Vossloh a další.

Hrozba substitutů

Hlavním substitutem k nákladní železniční přepravě je přeprava silniční. Jako příklad některých firem zabývajících se nákladní silniční přepravou lze uvést ATAK LOGISTIK SP. Z O.O., FASTIGO LOGISTICS, ALBATROS CARGO SP. Z O.O., a mnoho dalších. Portfolio těchto firem se však liší od železniční přepravy. Vezněme si kupříkladu první z výše zmíněných firem Atak logistik, v jejich portfoliu se nachází přeprava plných nákladů, částečných nákladů, kapalin, sypkých materiálů a nebezpečných nákladů. Zásadní otázkou však je porovnání nákladů a efektivnosti těchto dvou typů přeprav. Faktem zůstává, že železniční přeprava je stále tou nejekologičtější přepravou (Transport towarowy, transport drogowy, towarowy transport, © 2006-2014).

Konkurenční prostředí

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, doba kdy PKP Cargo mělo 100% podíl, je dávno pryč a na polském trhu se vytvořila četná a ostrá konkurence. Snahou všech těchto firem je upevňování své pozice a neustálé rozšiřování působení v tomto odvětví. Konkurenční boj po otevření polských železnic ostatním dopravcům je velmi silný, a proto je nezbytná důkladná příprava na vstup do takto konkurenčního prostředí.

Firmy nacházející se na polském trhu poskytující přepravu materiálu, spedici a logistiku a tedy hlavními potenciálními konkurenty pro AWT jsou tyto:

- DB Schenker Rail Polska S.A.,
- ITL Polska Sp. z o.o.,
- ORLEN KolTrans Sp. z o.o.,
- PKP CARGO S.A.,
- Przedsiębiorstwo Robót Kolejowych i Inżynieryjnych S.A. we Wrocławiu,
- Williams Hayward International Coatings (Katalog Kolejowy, 2013).

Tabulka 12: Příležitosti a hrozby firmy AWT

Zdroj: Vlastní zpracování

- V souvislosti s liberalizací železničního trhu v Evropě možnost proniknout do nových zemí EU
- Další rozvoj v kombinované dopravě
- Zaměřit se v investičním programu firmy na nákup elektrických lokomotiv a tím snížit spotřebu nafty
- Příležitost převzít zákazníky státním firmám
- Využití pevného postavení na trhu v ČR k získání nových zákazníků v mezinárodní přepravě
- Proniknout přes polský trh na východní část evropy
- Rozšíření portfolia zákazníků a přeprav

Příležitosti



- Zvyšování cen nafty,
- Podpora silniční dopravy ze strany státu (nové dálnice)
- Tlak ze strany zákazníků na snižování cen, přepravy se tak mohou stát málo rentabilní
- Nepříznivý vývoj kurzu zlateho, inflace
- Nižší ceny konkurence
- Nutnost neustále investovat do nových technologií a inovací

Hrozby



3.5 Analýza rizik na polském trhu

Rizika a expanze jdou ruku v ruce spolu a je tedy nutné bojovat proti negativnímu působení zjištěných rizik. Podkladem pro analýzu rizik je kapitola nacházející se v teoretické části, ze které vychází především seznam potenciálních rizik. Z tohoto výčtu rizik na základě rozhovoru se zaměstnancem firmy a realizovaného průzkumu trhu bylo vybráno celkem 5 nejzávažnějších rizik. Dále bude provedena důkladná analýza zvolených rizik a v další části budou navržena opatření k útlumu či snížení dopadu tohoto rizika na danou expanzi.

3.5.1 Platební nevůle nebo neschopnost dlužníka

Jako první riziko bylo vybráno riziko obchodního úvěru u polských firem z oblasti komerčního rizika. Atradius, jeden z největších pojistitelů pohledávek na světě, zveřejnil nejnovější data týkající se obchodních úvěrů právě u polských firem. Především z těchto podkladů bude vycházet analýza tohoto rizika.

Analýza

Tzv. úvěrový rating STAR se stanovuje na základě ukazatelů jako HDP, inflace, měnového rizika nebo zadlužení. Polsko obdrželo hodnocení „3“, přičemž výsledek „1“ je nejvyšší a „10“ nejnižší. Polsko si sice dlouhodobě udržuje stabilitu ratingu STAR, vlivem pozitivního růstu HDP, rostoucího exportu a klesající nezaměstnanosti, ale problém nastává v případě platební nevůle, resp. neschopnosti dlužníka dostát svým závazkům. Firma Atradius varuje před rostoucí průměrnou dobou splatnosti faktur přibližně o 17 dní, tedy průměrná doba splatnosti se zvýšila z 51 na 68,9 dní. Druhým problémem se stávají i neuhrazené či tzv. nedobytné pohledávky. Neuhrazené faktury v roce 2013 u firem tvořily 5,8 % z celkového počtu pohledávek. Polsko se tak řadí mezi země s nejvyšším podílem nedobytných pohledávek. To může mít za následek zhoršenou likviditu firem i v roce 2014 (Atradius hodnotí rizika spolupráce s polskými firmami, 2014).

Opatření

Prvním navrhovaným opatřením je bezesporu prevence. Ta by měla probíhat ještě před samotným sepsáním smlouvy. Vždy je třeba nahlédnout do účetních výkazů druhé strany a zjistit tak případné problémy s likviditou nebo s objemem nezaplacených

závazků. Data o platební schopnosti lze také zjistit na základě získání informací od jejich současných dodavatelů. Využívají se také výroční zprávy zákazníka, odborná literatura či publikace třetích stran. Prvním krokem tedy je prověření bonity.

Druhým krokem je zařazení potenciálních zákazníků do skupin na základě hrozícího rizika. Tato segmentace pomáhá k rychlé identifikaci problémových skupin a určí, na koho je nutné se zaměřit. Tabulka na roztřídění zákazníků poté může vypadat například takto:

Tabulka 13: Segmentace zákazníků

Zdroj: Atradius hodnotí rizika spolupráce s polskými firmami, 2014

riziko	sk.	popis	aktivity
velmi vysoké	A	dlouholetý zákazník, významné obraty	top zákazníky je nutné permanentně monitorovat
vysoké	B	dlouholetý zákazník, středně vysoké obraty	důležité zákazníky je nutné permanentně monitorovat
střední	C	zákazník s nižšími obraty, dělba s konkurencí	občasná kontrola přechodných zákazníků
nízké	D	nepravidelný zákazník velmi malé obraty	občasná kontrola

Dalším důležitým krokem je stanovení kreditního rámce pro zákaznické skupiny. U každého zákazníka lze výši rámce individuálně upravit. Například u lépe hodnocených a prověřených zákazníků budeme výši rámce zvyšovat. Cílem tohoto nástroje je vytvoření metodiky schvalování úvěrových rámců, které budou respektovány a akceptovány jak ve finančním, tak i v obchodním úseku. Odpovědný pracovník by však měl pravidelně kontrolovat jednotlivé zákazníky a v případě, že zákazník ze skupiny D díky novým zakázkám a vyšším obrátům přestupuje do jiné skupiny. Mezi další možné opatření může firma využít metodiky Scoring. Jedná se o celkový hodnotící ukazatel solventnosti podniku. Například se používá tzv. index bonity, který se sestavuje na základě různých kritérií a faktorů, k nimž přiřadíme jednotlivé klasifikace (Prevence vzniku pohledávek, 2009).

Existuje však celá řada jiných účinných opatření ke snižování dopadu nesolventních zákazníků. V některých případech (především v zahraničním obchodu, nebo u rizikových zakázek) je vhodné využít služeb firem nabízejících zajišťovací nástroje, jako je například pojištění pohledávek. Dále můžeme provozovat přísnou politiku týkající se poplatků za pozdní platby. Na finančním trhu je možnost také využít nástroje

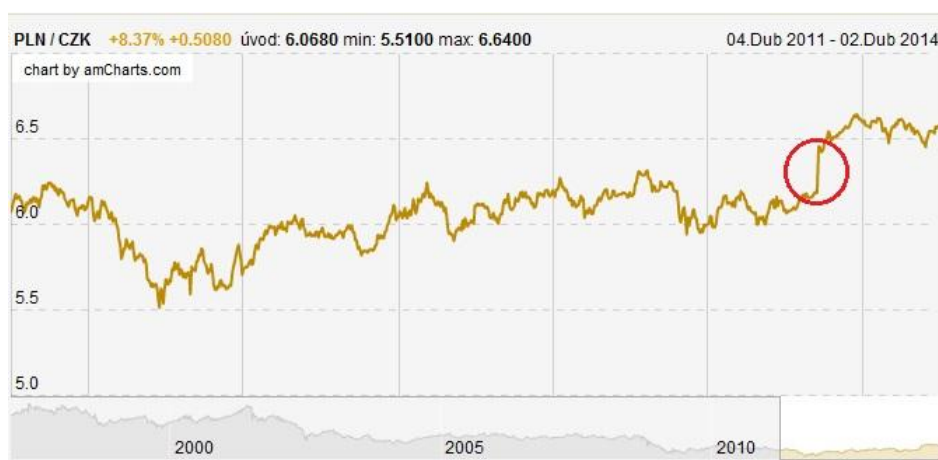
typu faktoring a forfaiting, které jsou založeny na odkupu krátkodobých a dlouhodobých pohledávek třetí stranou.

3.5.2 Kurzové riziko

V současné době je vývoj kurzu měn, velmi diskutovaným tématem. Je to především kvůli kroku, který podnikl stát (resp. Česká národní banka), spočívající na devalvaci české měny. Právě díky tomuto počínu, je kurzové riziko o to významnější a nebezpečnější.

Analýza

V době před již zmiňovaným krokem ČNB, se Zlotý pohyboval na velmi nízkých číslech a koruna vůči Zlotému stále posilovala. To však ohrožovalo především české exportéry, kterým hrozil pokles zisku, případně sklouznutí do ztráty. Navíc i hrozící deflace přinutila národní banku podniknout nutný krok, kterým bylo umělé oslabení koruny. Současná doba a kurz tedy nabízí českým firmám příhodnou chvíli k exportu. Opatření tedy budou směřována spíše směrem, který bude umožňovat firmě AWT těžit z této situace co nejdéle. Nejedná se tedy přímo o negativní hrozící riziko, avšak na druhou stranu, každou chvíli může kurz koruny posílit a koruna se tak může dostat do stavu, v jakém byla před zmíněnou devalvací. Znázorněný vývoj kurzu lze vidět na následujícím grafu. Červené zvýrazněné kolečko, zobrazuje právě 7. listopad 2013, kdy došlo k devalvaci měny. Na časové ose je zvolena historie vývoje kurzu za poslední 3 roky.



Graf 6: Vývoj kurzu PLN/CZK

Zdroj: Graf PLN/Kč, ČNB, grafy kurzů měn, 2014

Opatření

Na měnovém trhu existuje množství nástrojů, které zajišťují ochranu proti měnovému riziku, zde však budou popsány ty nejznámější a nejpoužívanější. V tomto případě však tyto nástroje budeme využívat k tomu, abychom ze současné situace těžili co nejdéle. Hlavním úkolem je udržet si současný kurz v určité výši do budoucna a to buď v libovolném okamžiku, nebo k pevně stanovenému datu.

Prvním jednoduchým nástrojem na snižování rizika, je jeho započtení do celkové ceny v kontraktu. Je však nutné se zaměřit na jeho účinnost právě u podnikání v nákladní železniční přepravě. Konkurenční boj mezi přepravci v současné době způsobuje, že cena za přepravu se stále více a více blíží k nákladům. Zvýšení ceny, byť i o malé procento, by znamenalo ztrátu konkurenceschopnosti v cenové válce.

Základním nástrojem ochrany proti kurzovému riziku jsou operace na spotovém měnovém trhu, kdy subjekt hledající zajištění prodá tu měnu, jejíž oslabení je pro jeho podnikání problémem a koupí tu měnu, jejíž posílení je jisté. Tyto operace lze navíc provést, i přestože nevlastníme ani jednu nebo druhou měnu. To znamená, že firma si takto v její určené době za aktuální kurz nastaví určené množství měny, jejíž kurz chce zajistit (Jak se zajistit proti měnovému riziku, 2009).

Mnohem účinnějším nástrojem mohou být měnové forwardy a opce. První zmiňovaný nástroj funguje na podobném principu jako spotové operace pouze s tím rozdílem, že je pevně určený termín dodání. Opční trh pro zajištění kurzového rizika nabízí kupní obce (tzv. call opce) a koupě prodejní opce (koupě tzv. put opce). Je to velmi podobné jako pojištění, kdy zaplatím pojistné a pokud dojde k definované události, mám právo na určité plnění (Jak se zajistit proti měnovému riziku, 2009).

Užitečnou metodu pro firmu AWT představuje Netting, který se využívá pro vzájemné zúčtování pohledávek a závazků mezi mateřskou a dceřinou společností, nebo dvěma dceřinými společnostmi. Jedná se o mnohostranný systém zúčtování, který zahrnuje větší počet majetkově propojených podnikatelských subjektů. Využívá se přitom tzv. matice vzájemných pohledávek a závazků, pomocí které se stanovují čisté závazky a pohledávky jednotlivým účastníkům vůči zúčtovacímu centru. Výhodou je tedy snížení počtu transakcí a především i snížení kurzového rizika (Zajištění kurzového rizika, 2009).

Pokud je dynamika vývoje kurzů dlouhodobá, jedná se o tzv. ekonomické kurzové riziko, které například při posilování domácí měny vede:

- ke snížení cenové konkurenceschopnosti nebo dlouhodobému poklesu ziskovosti na exportních trzích,
- ke zvýšení cenové konkurenceschopnosti zahraničních společností a tlaku na prodejní ceny firmy na jejím domácím trhu,
- k poklesu zisku ze zahraničních investic, například dceřiných společností (Ekonomické kurzové riziko, 2013).

V tomto případě lze využít již zmiňované finanční nástroje, které však nelze využívat dlouhodobě (jedná se pouze o zajištění přechodného období). Užitečné jsou pouze k získání času, kdy firma vytvoří novou nákupní strategii, která eliminuje rizika z dlouhodobého působení změny kurzu.

3.5.3 Sezónní výkyvy

V nákladních přepravách se velmi často vyskytují sezónní výkyvy, které způsobují odchylky u zakázek a tedy i tržeb. Je tedy nutné zajistit, aby k nim nedocházelo a firma tak měla zajištěné zakázky během celého roku.

Analýza

Sezónní výkyvy vycházejí především z vývoje poptávky po komoditách a velkou měrou se také na tom podílí i portfolio firmy zabývající se železniční přepravou. Vezměme si kupříkladu takovou komoditu, jakou je uhlí, kdy přepravy jsou zajišťované v zimním popřípadě částečně jarním a podzimním období, kdy je poptávka zvýšena díky potřebě vytápění. Je tedy zcela zřejmé, že u firmy, která má své portfolio zaměřené zejména na přepravu uhlí, dojde v letních měsících k sezónnímu útlumu. Tyto výkyvy nejsou jistě problémem jen na polském trhu, mohou se týkat (a týkají) i ostatních trhů ve střední a východní Evropě.

Opatření

Riziko v podobě sezónních výkyvů lze velmi účinně omezit rozmanitým portfoliem přeprav různého zboží. Naštěstí firma AWT je velmi dobře vybavená co se týče vagónů a kontejnerů, které může využít k maximálnímu uspokojení potřeb zákazníků. Zásadním

úkolem je tedy získat na polském trhu takové přepravy, které by vyplnily mezeru v letních měsících. Vyhovujícím odvětvím je především stavebnictví, pro které lze zajišťovat přepravu potřebných komodit, jako jsou strusky, slínky nebo vápenec pro cementárny.

Dalším možným řešením je využít silniční přepravy, která se navzájem doplňuje s přepravou po železnici. Neboť silniční nákladní přeprava má sezónní útlum v zimních měsících a naopak boom v měsících letních. Bohužel firma AWT v nedávném roce silniční přepravu vyřadila ze svého portfolia, a proto toto opatření v tomto případě není zcela použitelné.

3.5.4 Nedodržení přepravních lhůt, neodebrání zboží

U nákladní železniční přepravy kvůli četným rizikům vyskytujícím se na železničních sítích (výluky, mimořádné události,...) vzniká přepravní riziko z hlediska nedodržení přepravních lhůt. A nejedná se pouze o nedodržení ze strany dopravce, ale i ze strany přepravce (objednavatele přepravy). Také se velmi často stává, že náklad není zákazníkem ve stanovené lhůtě odebrán a tyto vlaky čekající na svého majitele mohou zahltit a ucpat tratě.

Analýza

Rizika vzniku problémů spojených s nedodržením přepravních lhůt se u přepravy po železnici vyskytují velmi často (mnohdy však cizím zaviněním, bez účasti firmy AWT). V tomto ohledu tento druh přepravy představuje určitou nevýhodu. Avšak i u silniční dopravy se toto riziko může vyskytnout a to například z důvodu nepředvídatelné objížděky na trase, nehody, zácpy, dopravního omezení a podobně. Z toho důvodu je nutné zajistit potřebná opatření, aby náklady ze zpoždění dodávky nemusela hradit přepravní firma. Nejdůležitějším zbožím, které je nutné dopravit včas k zákazníkovi, je tzv. automotive (díly určené automobilkám).

Problém týkající se pozdního odebrání zboží (popřípadě riziko neodebrání zboží vůbec) se netýká jen polského trhu, ale i ostatních států včetně ČR. V mezinárodním obchodě se však proti tomuto riziku využívají jiná opatření.

Opatření

Nejvyužívanějším a nejúčinnějším opatřením vůči nedodržení přepravních lhůt je

pojištění. Na pojistném trhu existují tři základní druhy krytí a to na základě Londýnských pravidel:

- krytí C – minimální krytí
- krytí B – střední krytí
- krytí A – nejširší krytí.

Čelit riziku neodebrání zboží lze pomocí správného použití doložek „Dodací podmínky INCOTERMS“, které jsou využívány právě v mezinárodním obchodě. Nutnou podmínkou je však odkázání ve smlouvě právě na tato pravidla. Pokud se na ně ani jedna ze smluvních stran neodkáže, tyto právní doložky neplatí a firma se jimi tedy nemusí řídit. Druhou možností je požadavek zálohy na kupní cenu, která má charakter kauce za nepřevzetí. Třetí možností je pojištění nepřevzetí zboží kupujícím.

3.5.5 Zákaz nákladky zboží, výluky tratí

Další zvolené riziko, které bude analyzováno a k němuž budou navržena nutná opatření, patří mezi teritoriální rizika. Toto riziko se týká především zákazů nákladky či naopak vykládky. Příčinou může být zahlcení určité železniční stanice, popřípadě železničního uzlu nebo tratí.

Analýza

Polské železnice jsou velmi známé otřesným stavem tratí a železničních stanic. I přes četné investiční finance (zmiňované ve SLEPTE analýze pod názvem politické faktory), které jsou vkládány do opravy tratí, se současná tržní situace vůbec nemění k lepšímu. Právě díky tomuto faktoru se velmi často stávají nehody, v jiných případech může dojít k zahlcení tratě, popřípadě musí proběhnout oprava tratě. Tato zpoždění se poté projevují v pozdním doručení železniční zásilky, za kterou ovšem bude zodpovídat firma AWT. Tato rizika jsou však podchycena v rámci pojištění, které kryje tyto prodlevy zaviněné cizím přičiněním.

Opatření

Prvním z možných opatření je zařazení tohoto rizika do smlouvy se zákazníkem. V tomto případě je nutné v kontraktu uvést, že se v tomto případě dopravce zříká odpovědnosti za své závazky přepravit zboží.

Druhou z možností je přenesení dodatečných nákladů vznikajících při prodloužení plánované trasy přepravy na společnost, jež má tyto opravy na starost. Jedná se o společnost PKP Polskie Linie Kolejowe S.A., které lze tyto vzniklé náklady za objízdné trasy vyfakturovat.

3.6 SWOT analýza

Tato analýza identifikuje nejdůležitější silné a slabé stránky podniku, jež vycházejí z vnitřního prostředí (interní analýzy) a příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnějšího okolí (externí analýzy). Více o této metodě se lze dozvědět v knize Strategický marketing od Jakubíkové, nebo v teoretické části této diplomové práce, ve které jsem čerpala důležité informace právě z této knihy.

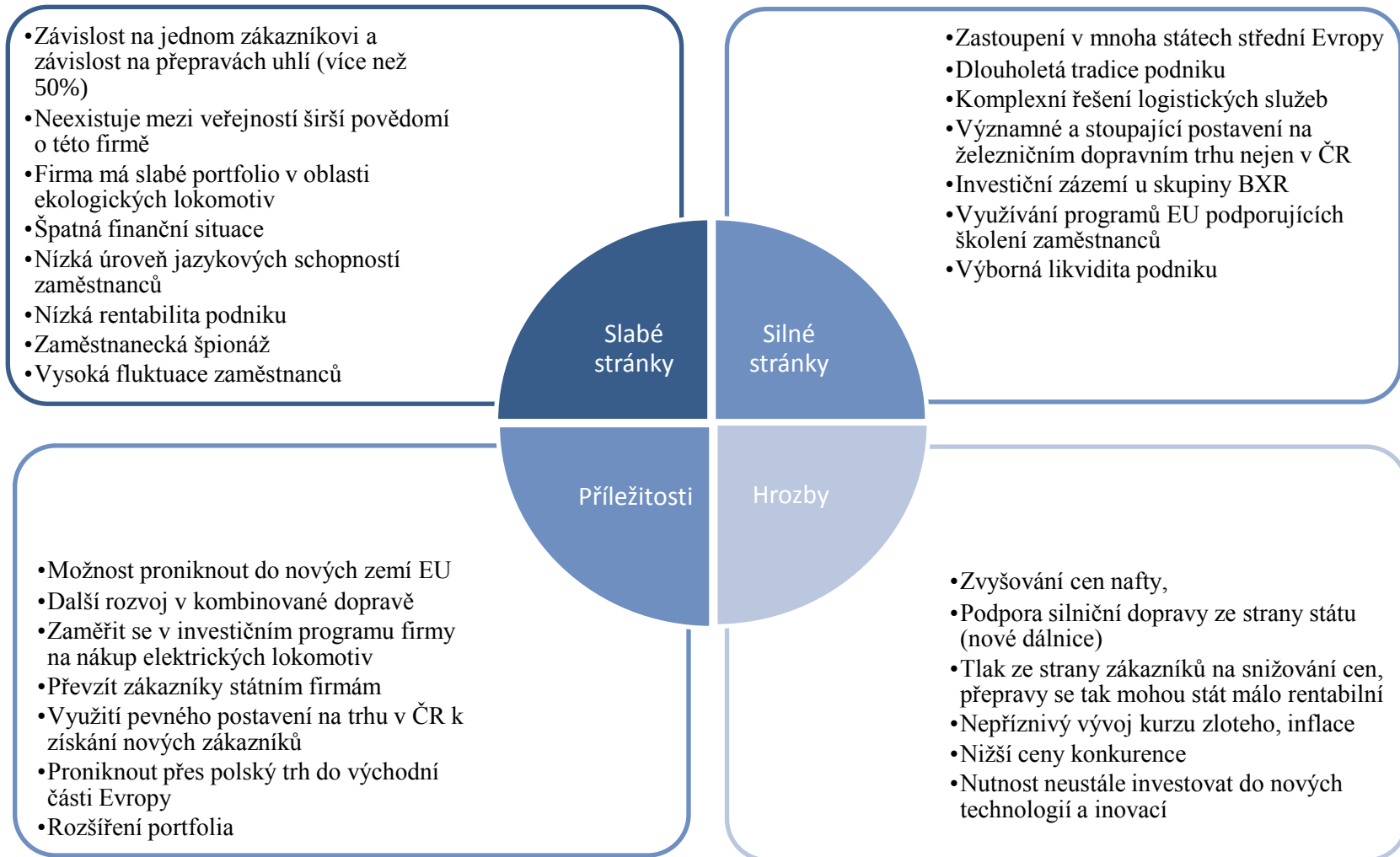
3.6.1 SWOT matice

Tato matice poskytuje ucelený přehled o současné situaci podniku obsahující skutečnosti, jež vyplynuly z předcházejících analýz nebo také z vlastních znalostí o této firmě. V návrhové části diplomové práce se SWOT maticí bude dále pracováno v rámci návrhových strategií.

Nejdůležitější silnou stránkou je pevné investiční klima, které poskytuje investiční skupina BXR a vzrůstající a zesilující postavení na tuzemském trhu. Tyto vlastnosti mohou vést k odstranění nejzávažnějších hrozeb, mezi které bychom mohli zařadit například vzrůstající konkurenci, či tlak na snižování cen. K získání konkurenční výhody nám mohou pomoci investice do modernizace (například remotorizace současných lokomotiv usazením motorů s nízkou spotřebou nafty), které zajistí zákazníkovi kvalitnější a spolehlivější přepravu. Mezi výrazné slabé stránky patří zejména závislost na jednom zákazníkovi a slabé portfolio ekologických lokomotiv (malá nabídka ekologičtějších a nízkonákladových elektrických lokomotiv). Likvidací druhé ze zmiňovaných slabých stránek nám mohou vzniknout nové příležitosti nejen na polském trhu. Příležitosti, jež se dle mého názoru jeví jako nejpodstatnější, jsou především ty, které se zaměřují za rozvoj investičního programu. Díky tomu lze v budoucnu snáze proniknout na další zahraniční trhy.

Tabulka 14: SWOT matice

Zdroj: Vlastní zpracování



3.6.2 Strategická varianta

Výsledky strategické analýzy ve formě syntézy umožňují firmě vytvořit profil okolí podniku a vnitřního stavu. Dále nám poskytují možnost identifikovat hlavní specifické přednosti podniku, které představují zdroj konkurenční výhody, a lze pomocí nich formulovat východiska pro formulaci strategie. Možné strategie, jež vycházejí ze syntézy SWOT analýzy, jsou podrobněji popsány v teoretické části v kapitole 2.2.5.

Než bude zvolena vhodná strategická varianta, je nejdůležitější vytvořit soupis specifických předností podniku na základě čtyř základních skupin.

Hmotné zdroje

Výhodou a tedy i konkurenční předností v oblasti hmotných zdrojů je neustále modernizovaný vozový park této firmy. Jedná se především o elektrické lokomotivy a velké množství nových kontejnerových vozů. Systémy ACTS a kombinovaná přeprava tedy představují pro AWT obrovský potenciál rozvoje a efektivnějších přeprav pro zákazníka. Pro substituční konkurenci je významnou předností ekologičnost přeprav a nižší dopravní náklady.

Lidské zdroje

Pro firmu AWT poskytující služby svým zákazníkům představují lidské zdroje základ jejího podnikání. O problémech s fluktuací zaměstnanců na manažerských pozicích již bylo zmíněno v metodě S7. Podstatná část zaměstnanců ovšem pracuje v provozu, který představuje vlakovou dopravu. K získání konkurenční výhody musí podnik vytvářet a připravovat vysoce kvalifikované pracovníky.

Finanční zdroje

Významnou předností v oblasti finančních zdrojů je pevné zázemí finanční skupiny BXR, která přispívá k rozvoji a podporuje firmu i finanční pomocí. Státní firmy sice mají oporu ve státě, který například kryje případné ztráty, ovšem v zásadě je velmi limitován.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje zahrnují oblast patentů, licencí, know-how a podobně. Pro nezúčastněného pozorovatele je posouzení těchto zdrojů velmi obtížné. Můžeme však

řící, že rozhodně firma není v těchto záležitostech pozadu za konkurencí.

Nejvhodnější strategickou variantou pro firmu AWT se jeví upevňování a rozvíjení postavení podniku v rámci stávajícího podnikání. Vytvoření nového podnikání v podmínkách nákladní železniční přepravy lze jen stěží a je k tomu zapotřebí inovativní duch, popřípadě nákladné zjišťování potřeb zákazníka. Diverzifikace do jiných oblastí mimo stávající podnik také není příliš vhodným zaměřením, i přesto že k této strategii má firma k dispozici potřebné zdroje ať už hmotné či nehmotné. Aktivita zaměřená na predefinování stávajících pravidel k vytvoření konkurenční výhody jsou velmi časově, ale i obecně náročnou záležitostí.

4 Vlastní návrhy řešení

V neposlední řadě bude v této diplomové práci zpracována návrhová část, která navazuje na analytickou část. Výchozím bodem pro řešení strategií je SWOT matice, která odhalila stěžejní příležitosti, nejzávažnější hrozby, které budou pomocí těchto strategií eliminovány, dále silné stránky, pomocí kterých lze posílit slabé stránky podniku.

Hlavní kapitoly se však týkají samotné strategie expanze firmy na polský trh. Po vyčlenění strategické obchodní jednotky (SBU) bude v návaznosti navržena a formulována corporate a business strategie, která následně bude rozpracována do jednotlivých funkčních strategií (a to zejména marketingové strategie, strategie v oblasti lidských zdrojů a finanční strategie). V krátkosti bude nastíněna předběžná implementace této expanze a předpoklady dalšího rozvoje s využitím BSC (Balanced Scorecard).

4.1 Strategická obchodní jednotka

Skupina AWT v současné době operuje s několika strategickými obchodními jednotkami. V rámci analýzy byly činnosti firmy rozděleny na tyto podoblasti:

- pronájem vozů,
- opravy vozů,
- železniční přeprava,
- železniční spedice,
- rekultivace.

Tyto oblasti jsou rozděleny záměrně, neboť každá z nich má svou business strategii, vlastní zákazníky a poptávky. SBU je v tomto případě rozdělena na základě firemních divizí, přičemž některé tyto skupiny provozují oddělené dceřiné společnosti skupiny AWT. I zaměstnanci jsou převážně specializovaní na jednu z těchto činností. Pro potřeby expanze je však nutné vymezit jen tu nejperspektivnější a nejvhodnější SBU. Záměrem firmy je prorazit na trh v začátcích pouze s železniční přepravou, neboť zbývající činnosti vyžadují vyšší povědomí o firmě u zákazníků na daném trhu.

4.2 Vymezení strategie firmy

Ze strategické analýzy vyplynulo relativně silné postavení této firmy na českém trhu a zcela určitě je velmi dobrým konkurentem firmě ČD Cargo. Na druhou stranu má analyzovaný podnik výrazné nedostatky v podobně nízké rentability, problémů spojených se splátkami úvěru, a v dlouhodobě se zvyšujících osobních nákladech, které zapříčiňují, že se firma dostává do ztráty.

4.2.1 Vymezení strategie corporate a business

Základní business strategií uplatňovanou na českém trhu je mix nákladové strategie (cost leadership) a strategie odlišnosti (differentiation). Firma AWT jde velmi často s cenou blížící se nákladům (přepravy se tak mnohdy stávají téměř nerentabilní) avšak na druhou stranu se snaží vyjít zákazníkům vstříc a poskytnout jim takové přepravní služby, které by u konkurence nezískali. Polský trh je z hlediska těchto strategií dle mého názoru velmi podobný, a proto tyto dvě výše zmiňované strategie lze uplatnit i na tamějším trhu. Obor železniční přepravy se nijak neliší od jiných odvětví i cenovou válkou a „krádežemi“ zákazníků. Srovnajme například nákladní přepravu a hypermarkety. V případě, že první hypermarket zlevní mléko na 12,90 Kč, druhý vzápětí udělá totéž, ale cena mléka bude 11,90 Kč. A zákazník tuto informaci získá prostřednictvím letáku či internetu. Nákladem je tedy ušlá marže a náklady za tisk. Naopak v odvětví železniční přepravy je „krádež“ zakázky zaprvé velmi zdlouhavá záležitost a zadruhé vyjednaná cena (tudíž i marže) je natolik nízká, že zisk je minimální. Ale v dlouhodobém měřítku je tato strategie velmi perspektivní, neboť jak již zde bylo mnohokrát zmíněno, nezanedbatelnou výhodou firmy AWT je finanční zázemí skupiny BXR, která financuje další inovace a investice. Firma tedy vede strategii útoku na vedoucí firmu a jejím hlavním a dlouhodobým cílem je ovládnutí tržního podílu nákladních přeprav respektive dosažení trvalé dlouhodobé výhody.

Se zvyšováním tržního podílu souvisí i strategie růstu. Tu lze zabezpečit do jisté míry dynamickou strategií vyžadující investice a inovace nebo v našem případě přechodem na nové trhy. Základním faktorem této strategie je rozšíření působení na polském trhu. V kapitolách této diplomové práce zaměřující se na analýzy vyplynul velký tržní potenciál přeprav po polských železnicích. Vzhledem ke zjištěným silným stránkám, mezi které patří dostupné technologie, výborná lokace terminálu Paskov, dlouholetá

tradice a finanční zázemí je tato navrhovaná růstová strategie velmi slibným začátkem pro budoucí postavení firmy na evropském trhu.

Díličí strategie diferenciacie doplňuje a podporuje úspěšnou realizaci růstové strategie. Tato diferenciacie je založena na kombinované přepravě, ale zejména na systému ACTS, neboť firma AWT je jednou z mála firem, která vlastní licence na přepravu pomocí těchto specifických kontejnerů. Avšak optimalizace přeprav s přihlédnutím k požadavkům zákazníků vyžaduje neustálou inovaci ve využívaných technologiích a poskytovaných službách.

V tomto ohledu by firma mohla využít spolupráce například s Evropskou unií a zejména s iniciativou „Shift2Rail“ poskytující partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Tato spolupráce je založena na několikaletém pracovním programu cíleného výzkumu a inovací na podporu rozvoje lepších železničních služeb v Evropě. Hlavním cílem jsou zejména technické inovace a urychlení jejich uvádění na trh. Hlavní oblasti výzkumu a inovace, na které se chce tato iniciativa zaměřit, jsou rozděleny na pět klíčových oblastí:

- vývoj nové generace vysokokapacitních vlaků, které jsou rentabilní a spolehlivé,
- navyšování kapacity a počtu vlaků na stejných tratích - vývoj lepších inteligentních systémů řízení a kontroly dopravy,
- zajišťování spolehlivé a vysoce kvalitní infrastruktury - snížení hlučnosti tratí, snižování nákladů,
- poskytování integrovaných systémů odbavování a plánovače tras, hledání inovativního řešení a služby v oblasti informačních technologií,
- umožnění železnici efektivně konkurovat na více trzích – rozvoj kombinované nákladní dopravy, aby se železniční přeprava mohla lépe propojit s ostatními druhy dopravy (Europa – press releases, 2013).

4.2.2 Vize, strategické cíle

- Stát se významným hráčem na polském trhu v oblasti nákladní přepravy s důrazem na kvalitu služeb.
- Být spolehlivým a nejvýhodnějším přepravcem v oblasti služeb nákladní železniční přepravy s ohledem na environmentální profil společnosti.

Strategické cíle na polském trhu

- Získání kvalifikovaných, produktivních a schopných pracovníků.
- Rozvoj kvalifikované pracovní síly jako nástroj konkurenceschopnosti.
- Rozvoj prodejních dovedností nově přijatých obchodníků.
- V následujících letech zvýšit výkony dceřiné společnosti, aby na polském trhu dosáhla minimálně 1% podílu.
- Do konce roku vytvořit návrh metodiky a systému controllingu aktivit dceřiné společnosti.
- Zajistit podporu, spolupráci a partnerství s odbornou školou ve Wrocławu zaměřenou na dopravu a logistiku.
- Získat dlouholeté zákazníky s využitím příležitostí, které polský nákladní železniční trh nabízí (Gdaňsk, Čína, chemický, hutní a těžební průmysl,...).
- Optimalizace a neustálý rozvoj kombinované dopravy k vyšší spokojenosti polských zákazníků.

4.3 Strategie vstupu

Pokud firma chce na polském trhu působit dlouhodobě, jedinou přijatelnou možností jak expandovat, je založení vlastní dceřiné společnosti. S tímto krokem má AWT bohaté zkušenosti, neboť již tímto způsobem působí na trhu v Maďarsku a na Slovensku. Před necelým rokem firma učinila základní krok k expanzi na polský trh a založila si společnost AWT Rail PL Sp. z o.o. se sídlem ve městě Rybnik. Tato společnost však do dnešní doby neučinila téměř žádné jiné kroky a aktivity.

Možností, jak dále postupovat, je nepřeberné množství. Nabízí se například fúze s jinou polskou dopravní společností. Nevýhodou tohoto rozhodnutí je však ztráta samostatnosti rozhodování. Společnost AWT Rail SK a.s. k získání počátečního tržního podílu rozhodla o akvizičních krocích a vyhlídla si tedy takovou dopravní společnost, která splňovala tato kritéria (velikost, tržní podíl, finanční situace a typ dopravních pohledávek). Akvizice proběhla úspěšně a firma tak měla na počátku svého podnikání zajištěné potřebné pohledávky (zakázky), kontakty a hmotné zdroje k realizaci pohledávek.

Tuto strategii by firma mohla uplatnit i v rámci expanze na polský trh. V seznamu

konkurenčních společností se nachází takové, které by byly vhodné k odkoupení. I sám pracovník AWT prozradil, že tento krok, opravdu mají v plánu učinit, avšak konkrétní název společnosti nechtěl z důvodu bezpečnosti a chránění strategických informací prozradit. Akvizice s sebou přináší bezesporu určité výhody, k eliminaci nevýhod, jakožto i rizik spojených s akvizicí, je nutné pečlivě vybrat a analyzovat kupovanou společnost. Co se týče financování akvizice, firma AWT má v podstatě tyto možnosti:

- z vlastních zdrojů získaných dodatečnou emisí akcií,
- z cizích zdrojů získaných z dluhového, nejběžněji úvěrového, financování (na základně rozsahu akvizice lze financovat prostřednictvím exportního financování pomocí bilaterálního nebo syndikovaného úvěru),
- využití zdrojů investiční skupiny BXR Group - soukromého investora.

Vlastní zdroje vygenerované obchodní činností nepřicházejí v úmyslu, neboť jak vyplynulo z finanční analýzy v kapitole 3.3.3, firma nemá dostatek volných finančních prostředků. V posledních letech totiž její výsledek hospodaření vykazuje ztrátu. Doporučení využít cizích zdrojů bych navrhovala jen v krajním případě, vzhledem k závažnému problému splácení současného úvěru a úroků. Jedinou přijatelnou možností se tak stává poslední z výše uvedených a to získání potřebných finančních prostředků s pomocí soukromého investora pod dohledem investiční skupiny BXR Group.

Záložní plán v případě neúspěšného podnikání dceřiné společnosti na polském trhu může být založen na prodeji své společnosti například firmě PKP Cargo. V zásadě může jít o vstup na trh, získání určitého podílu, čímž „postraší“ vládnoucí státní firmu a následně se nechá odkoupit. PKP Cargo zná svou konkurenci a to i přeshraniční a zcela jistě si dobře uvědomuje hrozbu, jakou AWT pro ni představuje. Vedení státní společnosti se tak může rozhodnout pro jisté kroky, které by pomohly eliminovat tuto hrozbu – špionáž pro zjištění cenové nabídky přepravy, odkoupení společnosti, jiné bariéry. Avšak v zájmu firmy AWT je pravděpodobně vstoupit, setrvat a rozvíjet se na tomto perspektivním trhu.

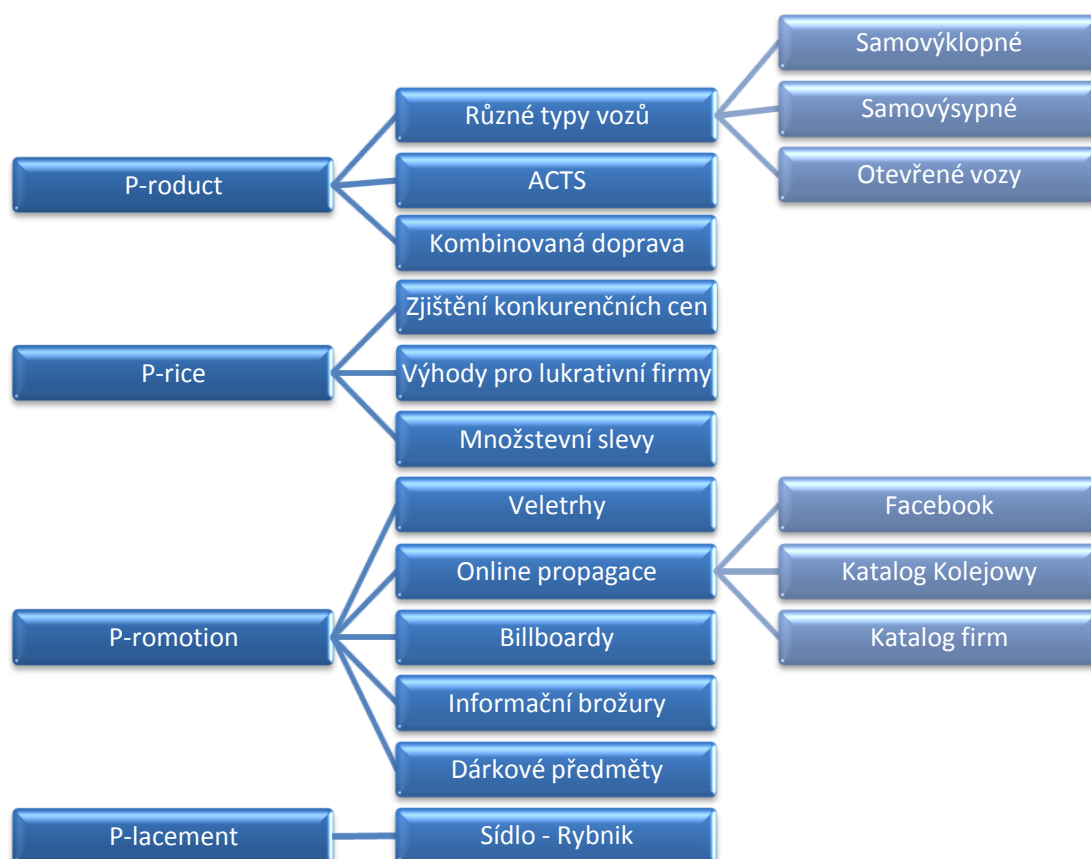
4.4 Vymezení vybraných funkčních strategií

Funkční strategie, na které bych se chtěla zaměřit v této diplomové práci, jsou rozděleny na tři stěžejní oblasti: marketingová, organizační a finanční. Jsou to zároveň nezbytné

kroky, které by mohla firma podniknout k prosazení na polském trhu s ohledem na zvolenou business strategii a strategii vstupu na tento trh, jež byly popsány v předcházejících kapitolách.

4.4.1 Marketingová strategie

Pro přehlednější definování marketingové strategie jsou využity prvky základní metody marketingového mixu 4P. Strategie jsou vypracovány pro oblast P-product (služba), P-price (cena), P-promotion (propagace), P-lacement (distribuce). Stručná analýza 4P pro český trh se nachází v analytické části diplomové práce. Nyní však tato metoda bude vycházet především z externí analýzy polského trhu, SWOT analýzy a také navazuje na analýzu vnitřních faktorů. Stěžejní body marketingové strategie jsou shrnuty pro přehlednost na následujícím schématu.



Obrázek 12: Schéma marketingové strategie

Zdroj: Vlastní zpracování

P-product

Položka Product v marketingovém mixu je závislá na zvoleném SBU pro tuto expanzi. Hlavní činnost, které se chce firma AWT v prvních letech věnovat, je nákladní doprava a logistika. Ve svém produktovém portfoliu pro Polsko, by firma chtěla nabídnout ucelené vlaky, přepravy v otevřených vozech běžné stavby (Eas), přepravy v samovýsypných vozech (Fals), přepravy kontejnerů ISO a kontejnerů ACTS, přepravy v samovýklopných vozech (Ua).

Konkurenční výhodou pro společnost AWT je poskytování kombinované přepravy systémem ACTS. AWT patří mezi několik málo firem, které tuto službu poskytují. Ani největší a nejobávanější konkurent, jakým je PKP Cargo, tento systém ve svém vozovém portfoliu nemá. Výhody a systém kontejnerů ACTS je podrobněji popsán v kapitole 3.4.2 Analýza obecného okolí (SLEPTE).

P-rice

V návaznosti na navrhnutí expanze je třeba v rámci cenové marketingové strategie vytvořit takový systém, aby příliš vysoká cena neodradila potenciální zákazníky a naopak příliš nízká cena nenarušila ukazatel likvidity a rentability. V první řadě je nutné zjistit alespoň přibližné ceny služeb u konkurence, i přestože v tomto odvětví jsou tyto informace většinou firmami velmi přísně střeženy (viz interní analýza – firemní špionáž). Na základě průzkumu přibližných cen konkurence, po propočtech kalkulačních nákladů a s nasazením minimální podnikové marže lze získat cílovou cenu za tunokilometr.

Aby byla firma AWT konkurovat státní firmě, a zejména nabízet například zákazníkům PKP Carga výhodnější a tedy i levnější přepravy, je nutné jít s cenou za tunokilometr výrazně dolů. Vše závisí na typu konkrétního zákazníka, a na tom, zda je pro AWT opravdu důležitý a klíčový. U těchto lukrativních zakázek se cena mnohdy rovná nákladům, avšak na druhou stranu firma vykazuje určitou činnost, zvyšují se výkony a tržby, zaměstnanci a hmotné vybavení nemá zbytečné prostoje, oslabuje konkurenci a taktéž se zvyšuje tržní podíl.

Celková cenová marketingová strategie je navíc podpořena množstevními slevami poskytovanými v případě vyššího objemu přepravovaného zboží či materiálu. Systém slev v řádech několika procent je optimálně a řádně nastaven, nicméně zákazníci se

o něm jen stěží sami něco dozvědí. Použití množstevní slevy je možné jen v tom případě, kdy se jedná o významného zákazníka, nebo požadavek slevy vychází z vlastní iniciativy zákazníka.

P-promotion

Velmi důležitým krokem, jak by se firma mohla zviditelnit, je účast na mezinárodním poznaňském veletrhu (MTP), který je lídrem polského veletržního trhu a třetím (z hlediska velikosti) ve střední a východní Evropě. Samozřejmě v průběhu celého roku se zde konají nesčetné konference, kongresy, semináře a veletrhy, pro naše potřeby je však nejdůležitější veletrh konající se 3. – 6. 6. 2014 (popřípadě 9. – 12. 6. 2015) zaměřený na logistiku, transport a spedici. Za zmínku a za zhlédnutí také stojí veletrh METALFORUM orientovaný na hutnictví, metalurgii, kovoprůmysl, dále mezinárodní trhy energetiky, a podobně, neboť účastníci těchto veletrhů mohou být jejími potenciálními zákazníky (MTP: Kalendarium targów, 2013). Návštěvou těchto veletrhů si může firma nejen vytipovat budoucí zákazníky, ale s pomocí brožur a vizitek se již může značně zviditelnit a upozornit na svou existenci mezi firmami na polském trhu. Nutnou podmínkou je mít dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří ovládají polský jazyk.

Facebook je v ČR nejen nejvyužívanější sociální síť, ale je také účinnou a především levnou formou on-line propagace společnosti. Tento marketingový nástroj využívá stále více a více firem z různých oborů podnikání k šíření informací a propagaci. I přestože firma AWT má již zaregistrovanou stránku, není však zcela správně a často využívána. V tomto ohledu je na tom konkurenční firma ČD Cargo daleko lépe. Firmy mohou prostřednictvím facebooku například informovat zákazníky, popřípadě potenciální zákazníky o charakteru nabízených služeb, chystaných akcích, aktualitách, nebo může sloužit jako účinný komunikační kanál s některými zaměstnanci (informace o chystaných akcích, firemních informacích) dále k rozvoji vztahů mezi zaměstnanci a firemní jednotě.

Katalog Kolejowy je databází polských firem, které jakkoliv podnikají v oblasti zaměřující se na infrastrukturu nebo činnosti spojené s kolejemi – výrobci kolejových vozidel, údržba a opravy kolejových vozidel, nákladní dopravci, pronájem kolejových vozidel a další. Je zde možnost zapsat nejdůležitější informace o firmě, ale je i zde

možnost zapsat do katalogu jednotlivé produkty a služby. Na škodu nebude ani zápis firmy do polského katalogu všech firem www.katalogfirm.pl (obdoba českého portálu firmy.cz spravovaného společností Seznam.cz a.s.).

Firma vstupuje na trh, na kterém bohužel není zcela známá, a tedy o to více je nutné se zaměřit na účinnou propagaci. Na českém trhu tyto kroky není třeba podnikat, neboť značnou výhodou je dlouholetá tradice této firmy a relativně vysoký tržní podíl. Účinnou, rychlou, ale ne zcela levnou metodou propagace, jsou billboardy a reklamní tabule. I přestože jsou billboardy velmi kontroverzní reklamou z důvodu bezpečnosti na silnicích, jsou na druhou stranu s nápaditým návrhem reklamy i velmi účinným marketingovým nástrojem. Je prokázáno, a také to znám z vlastní zkušenosti, že lidé v dopravních prostředcích velmi pozorně sledují dění a především reklamy za okny. Jenže tato forma dle mého názoru nemá příliš dlouhodobý charakter. V našem případě je úkolem této reklamy pouze upozornit na existenci firmy. Délku trvání bych odhadovala na maximálně půl roku. Tento typ podnikání nevyžaduje cílenou reklamu po celém území státu, pouze v oblastech, ve kterých je například rozvinutý těžební průmysl, či je zde koncentrace potenciálních zákazníků (například na jihu Polska – Horní Slezsko). Reklamní tabuli lze také účinně umístit v oblastech významných koridorů. Základem efektivní reklamy je vytvoření chytlavého sloganu a dokonalého designu. Druhá možnost je nechat si vytvořit návrh některou ze specializovaných firem.

I v rámci již zmiňovaných veletrhů může firma získat kontakty na budoucí zákazníky, se kterými poté může projednávat konkrétní zakázku či smlouvu. Nebo si bude moci s pomocí internetu zjistit potenciální odběratele a v dalším kroku zaslat své informační brožury, které již má zpracované ve třech jazycích (angličtina, němčina, čeština). Jelikož se firma AWT chystá operovat na polském trhu dlouhodobě, bylo by vhodné zajistit dostatečné množství brožur i v národním jazyce (polském).

Není na škodu mít připravené k dispozici dárkové předměty a tašky s firemním logem, které nejen mohou zákazníka potěšit, ale také podporují vznik firemní identity. Tyto dárkové předměty již má navíc firma k dispozici.

P-lacement

Na počátku této kapitoly je nutné připomenout, že zhruba před rokem založila v Polsku firma AWT dceřinou společnost s názvem AWT Rail PL Sp. z o.o. (zkratka Sp. z o.o.

vyjadřuje typ společnosti podobné českému typu s.r.o.). Lokace se soustřeďuje zejména na strategické umístění k terminálu Paskov v Ostravě. Tato polská pobočka však zatím zeje prázdnotou, neboť firma do současné doby nevykonala pod touto společností téměř žádnou aktivitu a především žádné přepravy.

4.4.2 Organizační strategie

Pro úspěšnou realizaci expanze na polský trh je důležité i organizační zabezpečení v podobě řízení lidských zdrojů a jiných zdrojů a procesů v podniku.

Řízení lidských zdrojů

I přes nevyvratitelný fakt, že Polsko je bezesporu železniční velmoc, bojuje se závažným problémem spojeným s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, zejména u povolání souvisejících přímo s přepravou na železnici – strojvedoucí, posunovač, signalista, operátor a podobně. Jak již bylo zmíněno v analytické části v úseku sociálních faktorů u SLEPTE analýzy, škola vyučující obory týkající se logistiky a dopravy se nachází ve Wroclawi. Poté, co firma AWT zapustí alespoň částečně své kořeny na polském trhu, by si mohla vytvořit značnou konkurenční výhodu právě v oblasti lidských zdrojů. Jednou z možností je úzká spolupráce s odbornou školou ve Wroclawi. Nabídka praxe, poskytnutí zázemí pro psaní diplomových a bakalářských prací, a zcela jistě nabídkou práce v oboru po ukončení studia, může firma získat strategickou výhodu. Tento krok není sice levnou a rychlou záležitostí, ale na druhou stranu může výrazně oslabit PKP Cargo, neboť nebudou mít dostatečnou kvalifikovanou pracovní sílu. Spolupráce se školami není pro firmu AWT žádnou novinkou, uplatnit může zkušenosti zejména z České republiky, kde taktéž spolupracuje na školských projektech se studenty dopravních a logistických oborů.

Pro nově založenou dceřinou společnost v Polském městě Rybnik je nutné stanovit odpovědnou osobu – z počátku nejlépe z řad stálých zaměstnanců, která v prvních letech podnikání bude mít na starost bezproblémový chod společnosti. S ohledem na stále prázdnotu pobočku, je nutné zajistit dostatečný počet nových zaměstnanců za pomoci pečlivých výběrových řízení. S přihlédnutím na riziko špionáže ve firmě AWT je velmi důležité zabezpečit, aby v průběhu přijímacích pohovorů byly tyto osoby odhaleny, a k tomu je nutné obstarat si podrobné informace o uchazeči. Bude třeba

vytvořit několik pracovních míst zejména do správy společnosti a několik železničářů. Hlavní zakázky a vyjednávání s firmami budou stále zajišťovat pracovníci z České republiky.

Správa stánky na sociální síti Facebook, stejně jako zadání firmy AWT Rail PL Sp. z o.o. do seznamu železničních firem a polského katalogu všech firem zadána jednomu z nově přijatých pracovníků.

Návrh a zpracování plakátu pro billboardy umístěné u polských dálnic a železničních koridorů by mělo být zadáno pracovníkovi v oddělení IT v České republice, aby byl design sjednocený s webovými stránkami a brožurami k podpoře vytváření podnikové identity. Ovšem tisk reklamního poutače a brožur (spolu s odborným překladem) pravděpodobně bude objednáán u externí firmy v Polsku. Rozeslání brožur potenciálním zákazníkům bude úkolem nových zaměstnanců v dceřiné společnosti v Polsku.

Bylo by vhodné a pro firmu zcela jistě i prospěšné, kdyby v prvních letech zajišťovali zakázky zkušební zaměstnanci z České republiky. I přestože se Ostrava nachází velmi blízko polských hranic a mnoho lidí ovládá, případně rozumí polskému jazyku, je nutné klíčovým zaměstnancům zajistit jazykový kurz.

V seznamu strategických cílů se nachází rozvoj schopností a dovedností budoucích obchodníků v dceřiné společnosti v Polsku. Tuto funkci v prvních letech budou zajišťovat zaměstnanci z České republiky, avšak ne na dlouho. Firma by proto měla najmout nové obchodníky, poskytnout jim potřebné vzdělání, prověřit jejich loajalitu (riziko špionáže) a postupně zapojit do pracovního procesu.

Organizace

V oblasti organizačních věcí je nutné zajistit řádné zabezpečení pravidelného zasílání informací mateřské společnosti AWT. Tyto údaje se musí pravidelně zapisovat do informačního systému. Informace o zákaznících a dodavatelích se navíc zapisuje do informačního systému Leonardo v rámci tzv. marketingového informačního systému.

4.4.3 Finanční strategie

Kapitola finanční strategie se zaměřuje především na dopad expanze na výsledky finanční analýzy a také zda základní podnikové cíle v oblasti finančního řízení budou naplněny. V další části bude podrobně propočítána nákladová kalkulace doporučených

návrhů pro expanzi na polský trh. Odhad tržeb a tedy i výsledků hospodaření je záměrně vynechán.

Strategie zaměřená na finanční analýzu

V rámci stručné finanční analýzy (viz podkapitola 3.3.3 Finanční analýzy) byly zjištěny drobné nedostatky, které mají podstatný vliv na slabé stránky při sumarizaci pomocí SWOT matice. Na druhou stranu, byla odhalena i určitá pozitiva finančního hospodaření podniku, která by měla navrhovaná strategie rozvíjet. Dále bude tedy analyzována finanční strategie s vlivem na hospodaření podniku.

V nejbližších letech se počítá s navýšením tržeb díky novým zakázkám v oblasti přeprav, které by měly napomoci odstranit zpomalující růst výkonů a tržeb. Jako stěžejní problém finančního hospodaření se jeví zejména nízká rentabilita podniku, díky nízké marži a nízkým cenám k získávání vyššího tržního podílu. Tento nedostatek by mohly vyřešit vysoce rentabilní přepravy z Asie a díky nové technologii systému ACTS, která se na polském trhu tolik nevyskytuje, by firma AWT měla možnost zvolit si vyšší cenu (ovšem s přihlédnutím na zákazníka).

U ukazatelů likvidity byly naopak zjištěny velmi dobré výsledky. Expanze by tyto výsledky neměla nijak ovlivnit a nejsou tedy ohroženy volné finanční prostředky k platbě firemních závazků. Vzhledem k oboru, ve kterém firma podniká, je naopak nutné vázat tyto finanční prostředky a nevyužívat je k výnosnějším a efektivním účelům, neboť částky k platbě závazků jsou mnohdy velmi vysoké. Je výhodnější raději eliminovat riziko neschopnosti splatit dlužnou částku.

Veškeré náklady spojené s expanzí (viz níže – kalkulace expanze), vzhledem k doporučení využít soukromého investora, by nijak nezhoršily oblast zadluženosti podniku. Naopak nové aktivity na polském trhu by mohly pozitivně přispět ke splacení současného úvěru a výrazně zlepšit tak vlastní finanční zdraví. Při poklesu poměru cizího kapitálu, by vzhledem ke snížení úroků firma vykazovala zisk. Tyto volné finanční prostředky by tedy mohla dále využít na investice spojené s remotorizací a rozšířením lokomotivního parku o ekologické lokomotivy, čímž by využila příležitosti k eliminaci slabých stránek, zmiňovaných ve SWOT matici.

Ukazatelé doby obratu krátkodobých obchodních pohledávek v současné době se pohybují v relativně kritických hodnotách, které v posledních dvou letech mírně

poklesly. Doba závazků je však nižší než doba pohledávek, čím může v budoucnu vznikat nesoulad mezi platbami. Jak se zjistilo v analýze rizik, délka doby pohledávek z obchodního vztahu na polském trhu zaznamenává neustálý růst. Dále u této analýzy jsou zpracovány návrhy opatření, které snižují riziko nesplacení pohledávek v mezinárodním obchodě. Možným, ale rizikovým krokem, může být zpoždování plateb svým dodavatelům.

U nově přijatých zaměstnanců hrozí riziko nízké produktivity. V nově vzniklé dceřiné společnosti, by se tedy měl v co nejbližší době vytvořit motivační systém pro zaměstnance založený na sounáležitosti, oddanosti k podniku, a sdílení vize a cílů podniku. Základním pilířem motivace je ovšem systém odměňování a hodnocení pracovníků. Navrhovaný rozvoj schopností a dovedností obchodních zástupců v Polsku, může zvýšit nejen produktivitu, ale zlepšit i celkovou finanční situaci.

Strategické kalkulace expanze

Veškeré budoucí dílčí náklady spojené s navrhovanou expanzí, budou nyní sepsány do tabulky a bude také vyčíslená výše celkových nákladů. Kalkulace nákladů na expanzi má značně orientační charakter, neboť některé doporučované návrhy se úzce vážou na výši budoucích zakázek, které byly stanoveny na základě předpokládaného dosaženého 1% tržního podílu. Výpočet předpokládaných tun byl odvozen na základě jednoho procenta z celkového počtu přepravených tun na polském trhu, což je 2 700 000 tun.

Budoucí výše pohledávek, tržeb a tedy i celkového výsledku hospodaření, úzce souvisí se schopnostmi obchodníků a na možnostech a potřebách trhu. Návrhy doporučované v kapitole 4 – Vlastní návrhy řešení, ovšem mohou hrát důležitou roli v celkovém úspěchu expanze a jsou tedy významným faktorem, který může ovlivnit budoucí výsledek hospodaření podniku. Na základě výše popsaných argumentů tudíž není možné sestavit a propočítat předpokládané tržby a zisk. I mnou navrhovaný tržní podíl, kterého by měli v příštím roce dosáhnout, je podle pracovníka AWT velmi optimistický. Cena přeprav, a tedy i marže, je v tomto oboru velmi střeženou informací a i z tohoto důvodu bude výpočet tržeb a zisku vynechán.

V následující tabulce se nachází vyčíslení předběžných nákladů na základě vlastních návrhů. Hodnoty nákladů jsou uvedeny a přepočítány na CZK. Jedná se buď

o jednorázové náklady, nebo o budoucí pravidelné platby.

Tabulka 15: Kalkulace nákladů na následující rok

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie	Činnost		Náklady
Product	Přeprava	Vozy	45 mil. Kč
		Lokomotivy	35 mil. Kč
		Personál	40 mil. Kč
		Dopravní cesta	30 mil. Kč
		PHN	40 mil. Kč
		Ostatní	10 mil. Kč
Price	Množstevní slevy		700 tis. Kč
	Slevy lukrativním zákazníkům		1 300 tis. Kč
Promotion	Návštěva veletrhů	Návštěvník	50 tis. Kč
		Účastník	700 tis. Kč
	Správa stránky na facebooku		-
	Zařazení firmy do Katalogu Kolejowego		8 tis. Kč
	Zařazení firmy do Katalogu Firm		3 tis. Kč
	Billboardy	Návrh	10 tis. Kč
		Tisk	50 tis. Kč
		Umístění	750 tis. Kč
	Tisk a rozeslání informačních brožur		5 tis. Kč
	Dárkové předměty pro zákazníky		8 tis. Kč
Placement	Náklady spojené se založením dceřiné společnosti		100 tis. Kč
	Pronájem nebytových prostor		200 tis. Kč
Řízení lidských zdrojů	Spolupráce s dopravní školou ve Wrocławu		200 tis. Kč
	Odpovědná osoba		800 tis. Kč
	Organizace náboru zaměstnanců		50 tis. Kč
	Jazykové kurzy klíčových zaměstnanců z ČR		90 tis. Kč
	Rozvoj prodejních dovedností polských obchodníků		60 tis. Kč
Celkem			205 084 000 Kč

I přes tyto vysoké počáteční výdaje lze předpokládat, že expanze na tak perspektivní trh bude časem výhodná. Důsledky expanze podniku se mohou také pozitivně projevit jak na finanční analýze, tak i na plnění strategických cílů skupiny AWT. Zcela jistě se nemusí rentabilní a ziskové podnikání na polském trhu projevit ihned v prvních letech působení, avšak realizací expanze na základě implementace doporučených strategií a návrhů se podnikání může stát velmi přínosným.

4.5 Předpoklady dalšího rozvoje

I přestože je AWT a.s. dlouhodobě prosperující podnik v oboru nákladní železniční dopravy v podobě působení na mnoha zahraničních trzích, využíváním moderních technologií, zvyšováním tržního podílu a výkonů, problémovou oblastí je zejména rentabilita podniku. Proto byla navržena expanze na prosperující polský trh, jejímž hlavním cílem je využití příležitostí trhu a zvýšení výkonů a zisku. V oblasti budoucího rozvoje je neustále kladen důraz na inovace do nízkoenergetických a ekologických lokomotiv. Na základě SWOT analýzy se jeví jako nejperspektivnější strategie založená na využití silných stránek k realizaci příležitostí.

V případě implementace expanze je důležité neustále analyzovat a sledovat konkurenci, příležitosti, trendy a potřeby zákazníků. Potenciál polského trhu se vztahuje také k spojení s východní Evropou a strategickým umístěním přístavů propojujících ostatní kontinenty s Evropou. Tuto možnost budoucího rozvoje by si firma AWT neměla nechat ujít.

V následující tabulce je za pomoci využití metodiky Balanced scorecard návrh cílů ve čtyřech perspektivách – finanční oblast, zákazníci a trhy, interní procesy učení se a růst). Na základě měřených ukazatelů byly sestaveny předběžné záměry, které by měly být firmou splněny. Navržené cíle navíc zohledňují chystanou expanzi a vznik dceřiné společnosti. Primárně jsou však stanovené cíle, ukazatele a záměry navrženy pro mateřskou společnost Advanced World Transpor a.s.

Jedná se ovšem pouze o nástin použití metody BSC v oblasti rozvoje a strategického řízení k posunu směrem ke zvyšování výkonnosti a kvality. Důležitou úlohu v implementaci této metody hraje především zainteresovanost vedení a informovanost všech zaměstnanců. Kamenem úrazu je v mnoha případech vhodné nastavení ukazatelů a jejich měření. Ne vždy se to podaří dokonale nastavit na první pokus. Předpokladem úspěchu je správný poměr mezi vypovídající schopností ukazatelů a komplikovaností ukazatelů (sledovaný počet, používaný výpočet a vyhodnocování). Zásadním faktorem jsou i reálně určené záměry, jichž by firma měla dosáhnout. V tomto případě níže vymezené záměry vzbuzují velmi optimistické představy o budoucím vývoji firmy. Dle mého názoru, pesimistické odhady nepodněcují firmu k vyšším výkonům, na rozdíl od optimistických předpokladů.

Tabulka 16: Návrh BSC

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast	Cíle	Ukazatele		Záměry
Finanční oblast	Navýšení tržeb minimálně o 25 % do konce roku 2015	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Počet přepravených tun, tkm Cena za tkm	Růst o 25 %
	Zlepšení rentability podniku	ROA		Růst o 5 %
		ROE		Růst o 8 %
		ROS		Růst o 2 %
	Udržení stávající likvidity	Okamžitá likvidita		Beze změny
		Pohotová likvidita		
		Běžná likvidita		
	Optimalizace doby obratu kr. obch. pohl./záv.	Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek a závazků		Doba obratu kr. obch. pohl. < záv.
Snížení zadluženosti	Ukazatel zadluženosti		Snížení o 10 %	
Zákazníci a trhy	Růst počtu zákazníků v Polsku	Počet zakázek v Polsku		Dosažení 8 %
		Podíl na trhu v Polsku		Dosažení 2 %
	Budování image firmy na polském trhu	Využití marketingových nástrojů		Nástroj zaveden a používán
	Zlepšit vztahy se zákazníky	Ukazatel spokojenosti zákazníků		Posunout se na úroveň 80 – 60 b.
	Konkurenceschopná cena	Počet zákazníků, kteří přešli z jiné firmy k AWT		Na základě nízké ceny získat nové zákazníky
Interní procesy	Zlepšit produktivitu	Produktivita práce		Zvýšení o 7 %
	Snížení počtu zpožděných dodávek	Počet opožděných dodávek		Snížení o 11 %
	Zrychlit inovační procesy	Počet nově nakoupených lokomotiv a vozů		Zvýšení o 9 %
Učení se a růstu	Rozvoj schopností obchodníků s cílem získat více zakázek	Hodnota zakázky v tkm		Zvýšit počet přeprav o 15 %
	Vytvoření motivačních programů	Spokojenost zaměstnance, počet výpovědí		Spokojenost a loajálnost zaměstnanců, snížení fluktuace na 5 %

4.6 Limity a omezení diplomové práce

Základní podmínkou úspěšného stanovení strategií a návrhů je kvalitně zpracovaná kritická analýza podniku, vnějšího okolí a také faktorů ovlivňujících a působících na expanzi na zahraniční trh. Významným omezením při zpracovávání interní analýzy je zejména nedostatek potřebných informací o procesech a činnostech v podniku, vzhledem k faktu, že autorka diplomové práce není zaměstnancem zkoumaného podniku. V případě externí analýzy se jedná o limity týkající se jazykových bariér při získávání informací z polských stránek a také v oblasti analýzy konkurentů chybějí často stěžejní informace, které si většinou firmy chrání.

V návrhové části diplomové práce bylo důležité správné sestavení strategií s ohledem na zpracovanou kritickou analýzu. V práci je věnovaná pozornost jen některým funkčním strategiím (marketingová, organizační a finanční), které mohou být stěžejní. Významnou úlohu při výběru funkčních strategií hrál nedostatek informací a znalostí k ostatním strategiím.

Nákladové kalkulace v kapitole finanční strategie jsou do značné míry subjektivní záležitostmi a slouží především k orientační potřebě. Náklady odvozené z ceny zakázky jsou vyjádřeny pouze procentním číslem. Z velké části byl také využit kvalifikovaný, nebo průměrný odhad. Odhadovaná výše budoucích tržeb a zisku byla raději z diplomové práce vypuštěna, neboť by se jednalo o jakési věštění z křišťálové koule.

Značným limitem byl také nejen termín odevzdání, ale také rozsah diplomové práce. V reálu by bylo možné pouze analýzu konkurence a vnějšího prostředí popsat na minimálně 100 stran.

Majitelé a vedení firmy AWT, jakožto i zaměstnanci, mají za sebou dlouholeté zkušenosti a především s expanzí na zahraniční trhy. Dá se tedy očekávat, že mají i vlastní plány a jisté představy o expanzi na polský trh. V diplomové práci jsou sice některé jejich plánované strategie zohledněny, avšak i přesto tato práce slouží pouze jako jakýsi podkladový základní dokument s návrhy strategií pro expanzi. Závěrečné rozhodnutí a postup expanze je tedy na vedení společnosti.

Závěr

Společnost Advanced World Transport a.s. je stále se rozvíjející a expandující podnik s neuvěřitelným potenciálem v oblasti nákladní železniční dopravy. Patří mezi jednu z mála firem, jež může konkurovat státním firmám popřípadě oslabovat jejich tržní zastoupení a přepravní výkony. Po úspěšných penetracích na slovenský a maďarský trh by ráda pronikla i na ten polský.

Proto hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodnou expanzi společnosti Advanced World Transport a.s. a identifikovat příležitosti na polském trhu. Rozhodující pro strategii expanze byla zejména vytvořená SWOT analýza a podrobná analýza prostředí, konkurence a potenciálu nákladní železniční dopravy v Polsku.

V prvním kroku byla vypracována především teoretická část zahrnující podstatné informace, metody a poznatky důležité ke zpracování analytické a návrhové části. Teoretické poznatky vycházely z odborné literatury a byly řádně ocitovány.

Dílčím cílem bylo vypracování analýzy příležitostí a potenciálu polského trhu v analytické části DP. Dále byly zpracovány analýzy týkající se interního prostředí analyzované firmy za použití metody 7S, marketingového mixu a finanční analýzy. Neméně důležitá byla analýza vnějšího obecného okolí na polském trhu pomocí metody SLEPTE a oborové okolí na polském trhu s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jedním z dílčích cílů bylo vypracování analýzy nejpravděpodobnějších rizik spojených s expanzí na polský trh a navrnutí několik vhodných opatření a možných příležitostí, kterými by se firma na daném trhu prosadila. V závěru byly výsledky syntetizovány do tzv. SWOT matice. Z ní lze vyčíst zjištěné silné stránky, mezi které patří dlouholetá tradice podniku, poskytování komplexních dopravních a logistických služeb za pomoci nejnovějších technologií a finanční zázemí. Mezi nejzávažnější slabé stránky, slabé portfolio ekologických lokomotiv, špatná rentabilita nebo špionáž a vysoká fluktuace zaměstnanců. V oblasti příležitostí by podnik měl využít rozvoj v kombinované dopravě, svým potenciálem a schopnostmi převzít zákazníky státním firmám a možnost skrze Polsko proniknout do východní Evropy. Kritickou hrozbou je zejména zvyšující se cena PHN, tlak ze strany zákazníků na snižování cen a státní podpora silniční dopravy.

Na základě výše zmiňovaných analýz byla za obchodní jednotu SBU pro polský trh

stanovena pouze nákladní železniční doprava. V návaznosti na zvolenou činnost byly stanoveny podnikové strategie a strategické cíle, kterých by mělo být dosaženo. Podstatnější v oblasti návrhu však bylo stanovení vstupu na trh. S tím také souvisí návrh marketingové strategie, organizace lidských zdrojů a podobně. V závěrečné fázi návrhu expanze se nachází vyčíslení celkových předběžných nákladů zahrnující i navrhované doporučení.

Hlavní i veškeré jednotlivé dílčí cíle diplomové práce byly naplněny, ovšem jestli splní svůj účel je nyní v rukou vedení podniku.

Seznam použité literatury

- BOUČKOVÁ, J. a kolektiv. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. V Praze: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN: 80-7179-603-4.
- HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; VALSA, O. *Business strategie. Krok za krokem*. 1. vydání. V Praze: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vydání. V Praze: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vydání. V Praze: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing Management*. 10. Rozšířené vydání. V Praze: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kolektiv. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vydání. V Praze: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.
- PRICER, R.; FORET, M. *Export a marketing na zahraničních trzích*. 1. vydání. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity Brno, 1995. 121 s. ISBN 80-210-1241-2.
- SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Praze: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vydání. V Praze: Grada Publishing a.s., 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Praze: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vydání. V Praze: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- ZUZÁK, R. *Strategický management*. 2. vydání. V Praze: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 195 s. ISBN 978-80-86730-82-0.

Seznam internetových zdrojů

Atradius hodnotí rizika spolupráce s polskými firmami. *Pojištění pohledávek*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.atradius.cz/corporate/press-relases/atradius-hodnoti-rizika-spoluprace-s-polskymi-firmami.html>

AWT Komplexní dopravní a logistické služby [online]. 2012 [cit. 2013-11-23]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/cs>

Český statistický úřad. [online]. 2012 [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>

Ekonomické kurzové riziko. CFO. [online]. 2013 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.cfo.sk/articles/ekonomicke-kurzove-riziko>

Etický kodex. AWT [online]. 2012 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/cs/udrzitelnost/eticky-kodex>

Europa – press releases. *EUROPA - European Union website* [online]. 2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1250_cs.htm

Gdaňsk pokračuje v dobývání kontejnerového trhu. *Dopravní noviny* [online]. 2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/namorni-doprava/gdansk-pokracuje-v-dobyvani-kontejneroveho-trhu>

Graf PLN / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy měn, akcie, komodity, online zpravodajství*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-PLN/>

Jak se zajistit proti měnovému riziku. *Finance.cz*. [online]. 2009 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/227462-jak-se-zajistit-proti-menovemu-riziku/>

Katalog Kolejowy. *Katalog Kolejowy* [online]. 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: http://www.katalogkolejowy.pl/firmy_branze/tabor

Kombinovaná doprava. *Advanced World Transport a.s.* [online]. 2009 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: http://www.awt.eu/files/dokums_raw/09-kombinovana-doprava-cz-n11.pdf

Kombinovaná doprava. *Ministerstvo dopravy*. [online]. [2013] [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: www.mdcz.cz/NR/rdoonlyres/E05B2279-349A-4206-91FE-

8469EA089926/0/KDAGTCschemaV4.doc

Milniki upłynulých 60 let Advanced World Transport a.s. *AWT Komplexní dopravní a logistické služby* [online]. 2012 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/cs/o-nas/historie/advanced-world-transport-a-s/milniki-uplynulych-60-let-advanced-world-transport-a-s>

MTP: Kalendarium targów. *Międzynarodowe Targi Poznańskie* [online]. 2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: http://www.mtp.pl/all/pl/targi/targi_w_polsce/kalendarium_targow_w_polsce/2014/

MWSLiT, Wrocław, Polsko. *MBA, Magisterské programy, Exekutivní kurzy, školy a univerzity* [online]. [2013] [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.masterstudies.cz/univerzity-a-obchodni-skoly/Polsko/MWSLiT/>

Naše společnosti. *AWT Komplexní dopravní a logistické služby* [online]. 2012 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/cs/nase-spolecnosti>

Nečas jednal o spojení ČD Cargo a polské PKP Cargo. *Česká pozice* [online]. 2010 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/byznys/podnikani-trhy/necas-jednal-o-spojeni-cd-cargo-polske-pkp-cargo>

Obiekty i urządzenia ochrony środowiska. *PKP Polskie Linie Kolejowe* [online]. 2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.plk-sa.pl/biuro-prasowe/multimedia/video/obiekty-i-urzadzenia-ochrony-srodowiska-film-edukacyjny-2212/>

Péče o zaměstnance. *AWT Komplexní dopravní a logistické služby* [online]. 2012 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.awt.eu/cs/udrzitelnost/pece-o-zamestnance>

PKP Cargo. *PAIiZ - Investycje w Polsce*. [online]. 2012 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://url.googluj.cz/7ps>

Polska 2013 Raport o stanie gospodarki [online]. Warszawa, 2013 [cit. 2014-01-24]. ISBN 1429-3005. Dostupné z: <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG20130829.pdf>

Polskie Kodeksy. *Polskie Kodeksy* [online]. © 2012 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://kodeks.ws/kodeksy.htm>

Polsko vzpomíná. Uplynuly tři roky od leteckého neštěstí u Smolenska. *IHNED.cz* [online]. 10. 4. 2013 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/c1-59665850-polsko-vzpomina-uplynuly-tri-roky-od-leteckeho-nestesti-u-smolenska>

Polsko: Ekonomická charakteristika země | *BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 1. 5. 2013 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19064.html>

Pošlete z Číny zboží vlakem!. *Profit – E15.cz* [online]. 2006 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/poslete-z-ciny-zbozi-vlakem-878159>

Prevence vzniku pohledávek. *Daňáři online.* [online]. 2009 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d5283v7332-prevence-vzniku-pohledavek/>

Profil AWT 2013. *AWT Komplexní dopravní a logistické služby* [online]. [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: http://www.awt.eu/files/dokums_raw/nove_profily/profil_2013_cz.pdf

Program wyborczy 2011 [online]. 2011 [cit. 2014-01-23]. ISBN 978-83-933794-0-8. Dostupné z: http://www.platforma.org/media/dokumenty/Program_PO_100dpi.pdf

Raport roczny. *PKP Cargo SA.* [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.pkp-cargo.pl/pl/about/30/4/Raport-roczny.html>

The World Factbook. *Central Intelligence Agency.* [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2121rank.html#wfbtop>

Transport towarowy, transport drogowy, towarowy transport. *Transport, polski transport, katalog transportu* [online]. © 2006-2014 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.poland-transport.eu/category/420>

Výroční zpráva 2012. *Obchodní rejstřík.* [online]. 2012 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a153174&klic=9ksjz5>

Warto kupić akcje PKP Cargo? Zdaniem analityków raczej tak. *Wyborcza.biz.* [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14763913,Warto_kupic_akcje_PKP_Cargo__Zdan

iem_analitykow_raczej.html

Zajištění kurzového rizika. *BusinessInfo.cz*. [online]. 2009 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zajisteni-kurzoveho-rizika-7686.html>

Železniční spojení Evropy a Asie se stále zlepšuje. *Dopravní noviny* [online]. 2013 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/zeleznicni-doprava/zeleznicni-spojени-evropy-a-asie-se-stale-zlepsuje>

Interní zdroje

ADVANCED WORLD TRANSPORT. Skupina AWT v roce 2010.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategie mezinárodní expanze	18
Obrázek 2: Okolí podniku.....	20
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	21
Obrázek 4: Model 7S	23
Obrázek 5: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií	25
Obrázek 6: Logo firmy	33
Obrázek 7: Síť tratí AGTC a překladišť komb. dopravy	37
Obrázek 8: Poloha Polska na mezinárodních tratích	38
Obrázek 9: Srovnání železniční a lodní přepravy	39
Obrázek 10: Společnosti skupiny AWT	41
Obrázek 11: Terminál Paskov	47
Obrázek 12: Schéma marketingové strategie.....	79

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o podniku AWT a.s.	32
Tabulka 2: Přepravní objemy PKP Carga od roku 2006 do roku 2011	34
Tabulka 3: Podíly PKP Carga	35
Tabulka 4: Železniční infrastruktura	36
Tabulka 5: Ukazatele likvidity	47
Tabulka 6: Ukazatele rentability	48
Tabulka 7: Ukazatele aktivity	50
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti.....	51
Tabulka 9: Silné a slabé stránky firmy AWT	52
Tabulka 10: Produkce vybraných typů průmyslu v Polsku	56
Tabulka 11: Produkce vybraných produktů v Polsku	56

Tabulka 12: Příležitosti a hrozby firmy AWT	61
Tabulka 13: Segmentace zákazníků	63
Tabulka 14: SWOT matice.....	71
Tabulka 15: Kalkulace nákladů na následující rok	87
Tabulka 16: Návrh BSC	90

Seznam grafů

Graf 1: Finanční výsledek PKP Cargo	36
Graf 2: Ukazatele likvidity	48
Graf 3: Ukazatele rentability.....	49
Graf 4: Doba inkasa pohledávek, doba úhrady kr. závazků.....	50
Graf 5: Celková zadluženost, Koeficient samofinancování.....	51
Graf 6: Vývoj kurzu PLN/CZK	64