

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

---

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Vliv ekonomické krize na řízení vybrané společnosti**

Vedoucí bakalářské práce:  
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor bakalářské práce:  
Gabriela Maxová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela MAXOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
  
Název tématu: **Vliv ekonomické krize na řízení vybrané společnosti**

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

#### **Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení analyzovat, jaká je současná situace a postavení vybrané společnosti na příslušném trhu v době ekonomické krize a navržení strategie vedoucí ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

#### **Metodika**

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika dané společnosti, 3. Provedení analýz vybrané společnosti (např. Porterův model, SWOT analýza) a zhodnocení jejího postavení, 4. Navržení nejvhodnější strategie.

#### **Osnova**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané společnosti: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**TICHÁ, I., HRON, J.** *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2007, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

**KOTLER, P., KELLER, K. L.** *Marketing, Management*. Praha: Grada, 2007, 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

**PITRA, Z.** *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

**CHARVÁT, J.** *Firční strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.


**KEŘKOVSKÝ, M.** *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2004, 184 s. ISBN 80-7179-885-1.

**BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O.** *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 640 s. ISBN 80-85839-45-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **20. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentů 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vliv ekonomické krize na řízení vybrané společnosti“ zpracovávala samostatně, na základě vlastních poznatků, zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998, o vysokých školách, v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Plané nad Lužnicí, 13. dubna 2010

Gabriela Maxová

## Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu ing. Petru Řehořovi, Ph.D., za odbornou a důslednou pomoc při zpracovávání mé bakalářské práce a také panu Ing. Josefu Brožovi, jednatelem společnosti Brož-cz spol. s r.o., za přístup k informacím a datům, které byly taktéž důležité pro mou práci.

<b>OBSAH</b>	
<b>1 ÚVOD</b> .....	2
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	3
2.1 Krize .....	3
2.1.1 Ekonomická krize .....	3
2.1.2 Krize v ČR.....	4
2.1.3 Celkové dopady krize na ČR.....	5
2.1.4 Konkrétní dopady krize v ČR.....	7
2.1.5 Jak čelit ekonomické krizi.....	8
2.1.6 Krizové řízení.....	8
2.1.7 Krizový plán.....	9
2.1.8 Význam krizového plánování.....	10
2.1.9 Učení se z krize .....	10
2.2 Řízení.....	11
2.2.1 Management .....	11
2.3 Strategie .....	12
2.4 Porterův model pěti sil.....	13
2.5 SWOT analýza .....	15
2.5.1 Obecný popis.....	15
2.5.2 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie.....	15
2.5.3 Vnější prostředí .....	17
<b>3 METODIKA</b> .....	19
<b>4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	21
4.1 Historický vývoj.....	21
4.2 Současná charakteristika společnosti .....	22
<b>5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	27
5.1 Současný stav společnosti.....	27
5.2 Postavení společnosti na trhu.....	32
5.3 Analýza konkurence – Porterův model .....	33
5.3.1 Konkurenti.....	33
5.3.2 Dodavatelé.....	34
5.3.3 Odběratelé .....	35
5.3.4 Substituty.....	36
5.3.5 Výsledek analýzy.....	37
5.4 SWOT analýza .....	40
5.4.1 Silné stránky společnosti.....	40
5.4.2 Slabé stránky společnosti.....	44
5.4.3 Příležitosti .....	46
5.4.4 Nebezpečí.....	47
5.4.5 Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy .....	48
<b>6 DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU</b> ....	50
<b>7 ZÁVĚR</b> .....	54
Summary.....	55
<b>8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	57
Seznam tabulek, obrázků a příloh	
Přílohy	

# 1 ÚVOD

Již před dvěma roky jsem se rozhodla studovat na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a to hned z několika důvodů. Tím hlavním důvodem ale bylo dovědět se mnohem více o účtování, ekonomice, řízení a financování podniku. V podnikatelské sféře se pohybuji již od roku 1989 a stále mám pocit, že informací není nikdy dost. Proto jsem se rozhodla studovat obor „Účetnictví a finanční řízení podniku“ a věřím, že mi v mém pracovním životě bude přínosem. Stejně rozhodnutí směřovalo i k mé bakalářské práci, kde jsem si nevybírala témata, které mi jednotlivé katedry Jihočeské univerzity nabízely, ale vybrala jsem si vlastní téma: **Vliv ekonomické krize na řízení vybrané společnosti**. Při zpracování této práce mám možnost využít získané zkušenosti za léta praxe a nasbírané informace.

Jak jsem již zmiňovala, pracuji v jedné středně velké firmě od roku 1989 a její vývoj znám od založení. Prožila jsem s ní její začátky, roky velkého vzestupu, dále období, kdy se z firmy – fyzické osoby, stala společnost s ručením omezeným. Neméně důležitým obdobím byla pro společnost doba začínající předminulý rok, tedy koncem roku 2008, mnohými médii nazývána jako „ekonomická krize“. A právě v této době společnost zaznamenala mnoho změn, ústupů a kompromisů. A jak je možné správně tušit, toto mě přivedlo na téma, které jsem si vybrala pro bakalářskou práci.

Domnívám se, že zvolené téma je právě to téměř nejaktuálnější. Vždyť doba ekonomické krize zasáhla všechny oblasti hospodářství a pro mnohé firmy znamenala ukončení jejich působení na trhu. Stačilo by možná, aby média pravdivěji informovala a vláda byla na tuto situaci lépe připravena. Pak by jistě tolik firem nekončilo výmazem z Obchodního rejstříku.

Cílem mé práce je tedy poukázat na to, jak se ekonomická krize projevila v jedné dopravní firmě na jihu Čech, a nalézt strategii, která povede k udržení nejen konkurenceschopnosti na trhu, ale především udržení se na trhu vůbec.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Krize

Významná a zpravidla neočekávaná situace, která trvale nebo po delší dobu ohrožuje cíl organizace nebo její samotnou existenci. Dopady takové situace mohou významně poškodit firmu, její zaměstnance, výrobky či služby a pověst na veřejnosti. Bývají vyvolány tlakem vnějších nebo vnitřních událostí, které nutí management k neodkladným rozhodnutím [1].

Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence [10].

Výraz krize pochází z řečtiny (*krisis*) a znamená soud. V současné době se termín krize používá pro označení těžké, rozhodující chvíle, obtížné situace, tísně nebo zmatku. V České republice způsobila především to, že klesla hospodářská výroba. To způsobilo snížení spotřeby domácností a v oboru dopravy pak i snížení poptávky po přepravách. Firmy začaly snižovat ceny, aby prodaly své výrobky na skladech a začaly propouštět své zaměstnance [15].

Ať už publikace píše o krizi cokoliv, osobně vím, že krize je něco, co způsobuje újmu všem a nutí nás všechny více přemýšlet a více pracovat. Vše je pak rychlejší a rizikovější.

#### 2.1.1 Ekonomická krize

Říká, že lidé nemají práci, protože firmy propouštějí. Firmy propouštějí, protože mají finanční potíže. Když mají finanční potíže, nemají odbyt. Odbyt nemají, protože zákazníci nekupují jejich produkty. Zákazníci nenakupují, protože nemají finanční prostředky. Zákazníci nemají finanční prostředky, protože nemají práci. Lidé nemají práci, protože... [26]. Tolik na úvod.



Jedná se o jeden velký začarovaný kruh, ze kterého bude velmi obtížné se dostat.

Ekonomové z pohledu celého společenství nebo národa jako celku rozdělují ekonomickou krizi na krizi mikroekonomickou a makroekonomickou.

Již v 19. století byly makroekonomické krize předmětem zájmu ekonomů, kteří viděli jejich hlavní příčinu v disproporci mezi výrobou a spotřebou, která se projevovala v nahromadění neprodejných zboží, což se následně projevilo v nevyužívání výrobních kapacit, ve zvyšující se nezaměstnanosti, v poklesu mezd a v zániku slabších podniků. Současné teorie označují krizí přechod národní ekonomiky z fáze recese, kdy dochází ke zpomalení růstu ekonomiky a ke snižování ekonomické aktivity, do fáze deprese, která se vyznačuje poklesem ekonomické aktivity, vzrůstem nezaměstnanosti a poklesem cen.

Makroekonomické krize představují pro podniky velké nebezpečí, protože vedou ke snížení příjmů a tím i výdajů spotřebitelů, a to jak podniků, tak i obyvatelstva. Snižováním spotřeby a šetřením se podniky dostávají do finančních potíží, které zpravidla zpočátku řeší velkým propouštěním zaměstnanců, a mnohé z nich následně končí svou existenci [10].

### **2.1.2 Krize v ČR**

Krize se v ČR projevila nejen u podnikatelů, ale již i u domácností. Firmám ubyly zakázky ve výši 70 %, 45 % firem očekává pokles počtu zaměstnanců, přičemž ještě loni v říjnu to bylo jen 17 %. Vyplývá to z únorového průzkumu Hospodářské komory České republiky. Letošní rok bude pro mnohé z těchto firem bojem o přežití. Až 76 % středních firem podle tohoto průzkumu očekává snížení svého obrátu. Situace, v níž se nyní nachází český průmysl, je ve srovnání s loňským zářím výrazně odlišná a všechny důležité ukazatele se z plusových hodnot výrazně propadly do záporných [20].

Skutečností je, že v ČR původně nebyly významnější vnitřní příčiny finanční krize a nevznikla panika. Lze ocenit konzistentnost a trpělivost českých střadatelů, investorů

a manažerů, kteří neztratili důvěru. Reakce na zprávy trhů byly klidné, bez zbytečných emocí, a to i přes nezodpovědnou dramtizaci některých projevů finanční krize a hospodářské recese ze strany médií. Nebyl zaznamenán vyhraněně kritický moment, jakkoli o nové situace, nepříjemnosti a silné cenové výkyvy nebyla nouze. Český finanční systém je jako celek funkční. Realitou je silný pokles burzy, snižování úvěrových rámců podniků, ztížený přístup k hypotékám a splátkovým prodejům. Tento fakt zdaleka neznamena, že se v České republice finanční krize a hospodářská recese neprojevuje. Silná závislost země na vývozech a dovozech bezpochyby vede k závažnému importu světové recese do modifikovaných českých podmínek [16].

Dle Českého statistického úřadu se v listopadu 2008 meziročně snížila průmyslová produkce v ČR o 17,4 % a hodnota nových zakázek klesla o 30,2 % [15]. Tento listopadový pokles průmyslové výroby byl nejvyšší v Evropě. Zaznamenáváme citelný pokles zahraničních objednávek, masové propouštění, prudké snižování počtu volných pracovních míst. Do českých podniků se budou tvrdě promítat potíže zahraničních odběratelů a někdy i jejich vlastníků. Brzdné efekty již zaznamenala výroba i poptávka v průmyslu a ve stavebnictví, klesla poptávka v maloobchodě, dále se zpřísňují poměry v poskytování úvěrů a hypoték [16].

### **2.1.3 Celkové dopady krize na ČR**

Ačkoliv se stávající reprezentace České republiky dlouho chovala, jako by se nás globální ekonomická krize netýkala, její dopady na českou ekonomiku jsou stále zřetelnější. S tím, jak české hospodářství výrazně zpomaluje své tempo, jsou nuceny omezovat svou výrobu a hromadně propouštět firmy z nejrůznějších průmyslových odvětví.

Jak již bylo zmíněno, za listopad 2008 zaznamenala ČR meziroční propad průmyslové výroby o 17,4 %. V prosinci pak došlo k rekordnímu nárůstu nezaměstnanosti na rovných 6 %. Míra nezaměstnanosti však stále stoupá [13].

Z výsledků výzkumu je patrné, že Češi berou otázky hospodářské a finanční krize velmi vážně. Téměř tři pětiny obyvatel Česka očekávají, že dopady finanční krize na ČR přímo ovlivní jejich osobu nebo domácnost. Mezi bezprostředními dopady uvádějí zejména nezaměstnanost, propouštění, zdražování a vyšší životní náklady. Dalšími předpokládanými následky krize na ČR jsou podle průzkumu společnosti CVVM pokles životní úrovně, zejména spojený s nedostatkem finančních prostředků [12].

**Automobilový průmysl:** V souvislosti s dopady krize na české hospodářství se nejčastěji mluví o ztrátách automobilového průmyslu, který je tahounem české ekonomiky. Většina automobilek (např. Škoda Auto, Hyundai, Tatra) musela kvůli nízké poptávce propouštět a omezit výrobu, což výrazně poznamenalo i jejich dodavatele, z nichž mnozí museli propouštět, omezit výrobu či ji dočasně zastavit.

**Bankovní sektor:** Většina předních bank v Česku v roce 2008 zlepšila výsledky hospodaření. Výjimkou byla ČSOB, jejíž zisk se v důsledku krize propadl o 90 procent. Důsledky krize se podle očekávání bank budou zřejmě negativně projevovat stále. Banky předpokládají zpomalení růstu všech segmentů. Například objem hypoték prodaných občanům v lednu 2009 meziročně spadl o zhruba 44 %.

**Měna:** Česká koruna během krize výrazně oslabila, 17. února 2009 klesla na nejnižší hodnotu k euru od října 2005, a to až na 29,68 Kč/EUR . V prvních třech čtvrtletích roku 2008 přitom koruna takřka neustále posilovala vůči euru i dolaru a lámala rekordy. V červenci 2008 česká měna vůbec poprvé prolomila hranici 23 korun za euro.

**Sklářský průmysl:** Tradiční český obor se již řadu let potýká s poklesem zakázek, levnou zahraniční konkurencí (a donedávna i silnou korunou), či dopady některých privatizačních a manažerských rozhodnutí. Začátkem roku 2009 naplno propukly problémy společností ze skupiny Bohemia Crystalex Trading a Porcela Plus; většina firem skupiny skončila v konkurzu a o práci přišlo několik tisíc lidí. Současná krize podle odborníků pád těchto skláren pouze uspíšila.

**Stavebnictví:** Stavebnictví je jedním z oborů, o kterém se v souvislosti s krizí často hovoří jako o nejvíce postiženém. Nicméně hodnota nových stavebních zakázek uzavřených v roce 2008 meziročně vzrostla o 17,4 %, počet nových zakázek ale klesl

přibližně o desetinu. Stavebním firmám ubývají hlavně zakázky ze soukromého sektoru, především na výstavbu bytů, ale i komerčních budov. Firmy staví díky poptávce veřejného sektoru.

**Ostatní:** Krize se nějakým způsobem dotkla většiny sektorů hospodářství. Například z nedávného průzkumu Hospodářské komory ČR pro Hospodářské noviny vyplynulo, že každá druhá malá nebo střední firma v Česku už musela kvůli špatné ekonomické situaci propouštět nebo se k takovému kroku v brzké době chystá. Více než třetina podniků omezila nebo plánuje omezit výrobu kvůli poklesu zakázek [11].

#### **2.1.4 Konkrétní dopady krize v ČR**

Podle informací Sdružení automobilového průmyslu propustí automobilky a jejich dodavatelé do poloviny roku 2010 kvůli poklesu poptávky více než 13 500 lidí. Odstávce výroby a propouštění agenturních zaměstnanců se neubránila dokonce ani vždy tolik obdivovaná mladoboleslavská Škodovka. Od ledna 2009 omezila výrobu na čtyři pracovní dny, a začala snižovat stavy svých agenturních zaměstnanců. Zhruba 1500 jich již odešlo do konce roku 2009, zbylých 2500 má být propuštěno následující rok.

V troskách se ocitlo i naše tradiční „rodinné stříbro“ – sklářský průmysl. O práci už přišlo téměř 2000 zaměstnanců skláren ve Světlé nad Sázavou a Poděbradech. Hromadné propouštění ohlásily i firmy keramické skupiny Porcela Plus – o práci zde může přijít až 1800 lidí.

Karlovarský porcelán propustí asi 1000 lidí. Také největší zaměstnavatel v Libereckém kraji, společnost Delphi Packard, snižuje počty svých zaměstnanců. Ze závodu v České Lípě propustí 450 lidí.

Jihlavský výrobce čerpadel Bosch Diesel již v roce 2008 propustil 425 lidí. Mohelnický výrobce světlometů, společnost Hella, se již do prosince 2008 musel zbavit 300 zaměstnanců. O celkem 400 lidí přišel i výrobce autodílů Brano Group.

Dokonce i taková legenda, jako je největší evropský výrobce pian a klavírů, královehradecký Petrof přichází zhruba o polovinu svých 390 zaměstnanců.

Stejně tak renomovaný výrobce ohýbaného nábytku TON z Bystřice pod Hostýnem propouští 170 lidí. Také další česká průmyslová legenda – brněnský Zetor Tractors, plánuje snížení stavu o 130 lidí.

A v tomto výčtu bychom bohužel mohli pokračovat. Počet nezaměstnaných narostl o téměř 35 tisíc. To byl největší nárůst v historii České republiky. V březnu 2009 pak bylo nezaměstnaných již 7,7 % [13].

### **2.1.5 Jak čelit ekonomické krizi**

Ekonomové a podnikatelé se v podstatě shodují na jednom: firmy si musí z krize pomoci vlastními silami. Inteligentní restrukturalizací a tvrdou prací. Stát by měl zase dbát na to, aby nenadělal víc škody než užitku [14].

Hospodářská politika musí na tyto skutečnosti reagovat, a proto se dále musí zaměřit na stabilizaci klíčových subjektů, stimulaci poptávky pro oživení hospodářské aktivity, ochranné i motivační efekty záchranné sítě. Zásadní je prevence ztráty důvěry na úvěrovém trhu. Zároveň je nutno udržet vysokou kredibilitu fiskální a monetární autority ČR, které jsou klíčové pro financování veřejného dluhu. Ztráta této důvěry by byla významným ohrožením reálné národní suverenity [16].

### **2.1.6 Krizové řízení**

Tento termín se připisuje J. F. Kennedymu, který ho poprvé použil v roce 1962 za kubánské krize. V následujících letech se pak stal běžnou součástí manažerské kvalifikace. Jedná se o proces vyrovnání se s napjatou situací a to způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací [1].

Působení každé krize má negativní důsledky jak na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí. Krizové řízení představuje tedy především zastavení negativního vývoje a usměrnění sestupné vývojové křivky nejdříve do stabilní polohy a pak do

vzestupného směru. Při krizi bývá rozhodujícím faktorem čas, v jehož průběhu se obvykle krize prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Cílem zasažených subjektů je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize. Používá se k tomu soubor přístupů, opatření a metod pod souhrnným pojmem krizové řízení nebo dnes módněji krizový management [10].

Krizové řízení v nejširším slova smyslu, zahrnuje činnosti, které mají být realizovány v době, kdy se podnik nachází v období potenciální krize. Jedná o prevenci, jejímž cílem je umožnit rychlou a adekvátní reakci na vzniklou krizi, které ovšem musí předcházet její identifikace. K identifikaci krize v podniku se obvykle využívají finanční ukazatele jako součást finanční analýzy v rámci podnikových kontrolních systémů. Toto ovšem není nejvhodnější řešení, protože jejich hlavním nedostatkem je rozpoznání krize až ve chvíli, kdy se její dopady projeví ve finanční oblasti. Soustředí-li se manažeři pouze na tyto ukazatele, může dojít k přehlédnutí prvotních příčin krize, které postupně ovlivňují další funkcionální oblasti podniku. Ve finanční oblasti se tento vývoj projevuje až se značným časovým zpožděním. Podnik pak ztrácí možnost pružně reagovat na vzniklé krizové situace a včas eliminovat vznikající ohrožení [10].

### **2.1.7 Krizový plán**

Jedním z nástrojů, jak se na potencionální krizi připravit, je včasné vypracování krizových plánů. Krizový plán vymezuje automatické řešení předvídatelných situací, zmapování prostředků ke zvládnutí krize, definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků. Krizový plán musí obsahovat veškeré informace, které jsou nezbytné ke zvládnutí krize, ale nemělo by se jednat o příliš dlouhý a složitý dokument. Hodnota krizového plánu spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakce. Někdy bývá krizový plán zjednodušeně nazýván plánem komunikace.

Krizové plány je možné členit podle různých hledisek, např. podle uživatele, řešené události, způsobu řešení, závaznosti nebo osoby, která ho vytvořila [10].

### **2.1.8 Význam krizového plánování**

Význam krizového plánování spočívá zejména v:

- Ø připravenosti na možné krizové situace
- Ø jasném vymezení rolí
- Ø včasné reakci na vzniklou krizovou situaci
- Ø minimalizaci dopadů krizové situace
- Ø zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí
- Ø usnadnění splnění dalších regulačních požadavků vyplývajících z platných právních norem
- Ø připravenosti na práci s médii
- Ø zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností
- Ø zlepšení podnikové pověsti, reputace, image

Hlavní překážky zavedení krizového řízení v podniku spočívají převážně v podcenění potřeby krizového plánování ze strany vedení podniku. Dále také v přesvědčení managementu, že se na potenciální krizovou situaci nelze připravit. Mezi nezbytné zdroje patří specifické požadavky odborných manažerských znalostí, schopnosti a dovednosti, dále personální, materiálové, finanční a časové rezervy [10].

### **2.1.9 Učení se z krize**

Každá krize, když se zvládne, představuje zpětnou vazbu, je zdrojem velmi cenných a často draze zaplacených zkušeností. Proto je důležité zdokumentovat, ve vztahu ke krizovým plánům, jak krize vznikla, co bylo její příčinou, jaký byl průběh krize a jak byla řešena a zvládnuta. Součástí dokumentace tvoří záznam průběhu krizové situace. Po odeznění krize a odstranění jejích následků je třeba se ke krizi vrátit a zanalyzovat průběh krizového řízení [10].

## 2.2 Řízení

Mnohdy bývá řízení charakterizováno jako symbióza vědy a umění. Tato charakteristika je bezesporu pravdivá. Každodenní praxe nám pak potvrzuje, že bez talentu, větších úspěchů v podnikání a managementu nelze dobrých výsledků dosáhnout. V téměř všech publikacích bývá slovo řízení spojováno s pojmem management a obecně udává, že se jedná o proces určitého působení na chování organizace tvořený několika složkami. Ty jsou pak provázané a musí zajistit, aby veškeré reakce organizace na své okolí byly příznivé, účelné a efektivní. Z literatury jsem vybrala několik definicí.

### 2.2.1 Management

Termín management má význam ve vztahu umění řídit podnikové funkce respektive dosáhnout cíle organizace. Slovo management (manager) je z angličtiny. Kromě tohoto výrazu se používalo v latině slovo manus, znamenající ruka, v italštině managgio (ovládání, vedení, správa) [7].

Management je proces systematického provádění takových činností, které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení podnikových cílů [22].

Jde o ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace [5].

Management je také proces interního působení na chování organizace tvořený několika složkami:

- Ø plánováním,
- Ø organizováním,
- Ø vedením,
- Ø kontrolou a řízením.



Jejich logická provázanost musí zajistit, aby reakce organizace na vývoj v jejím okolí byla účelná a efektivní.

Plánování a organizování má statický charakter; jejich smyslem je vytvořit předpoklady pro úspěšný postup k vytýčeným cílům organizace. Vedení, kontrola a řízení má dynamický charakter; jejich úkolem je zajistit takové využití prvními dvěma složkami vytvořených předpokladů, že organizace úspěšně dosáhne vytýčené cíle svého působení [6].

## 2.3 Strategie

Definice pojmu strategie je hned několik. Strategie je představována jako soubor různorodých opatření, která ve vnitřním prostředí organizace zajistí dosažitelnost cílů, vytýčených specifikací vize budoucích úspěchů [6].

Strategie je pojem odvozený od starořeckého „stratégia“, což v přeneseném smyslu slova znamená „**umění získávat převahu nad konkurenty**“ v soutěži o přízeň uživatelů výstupů z organizace.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky [9].

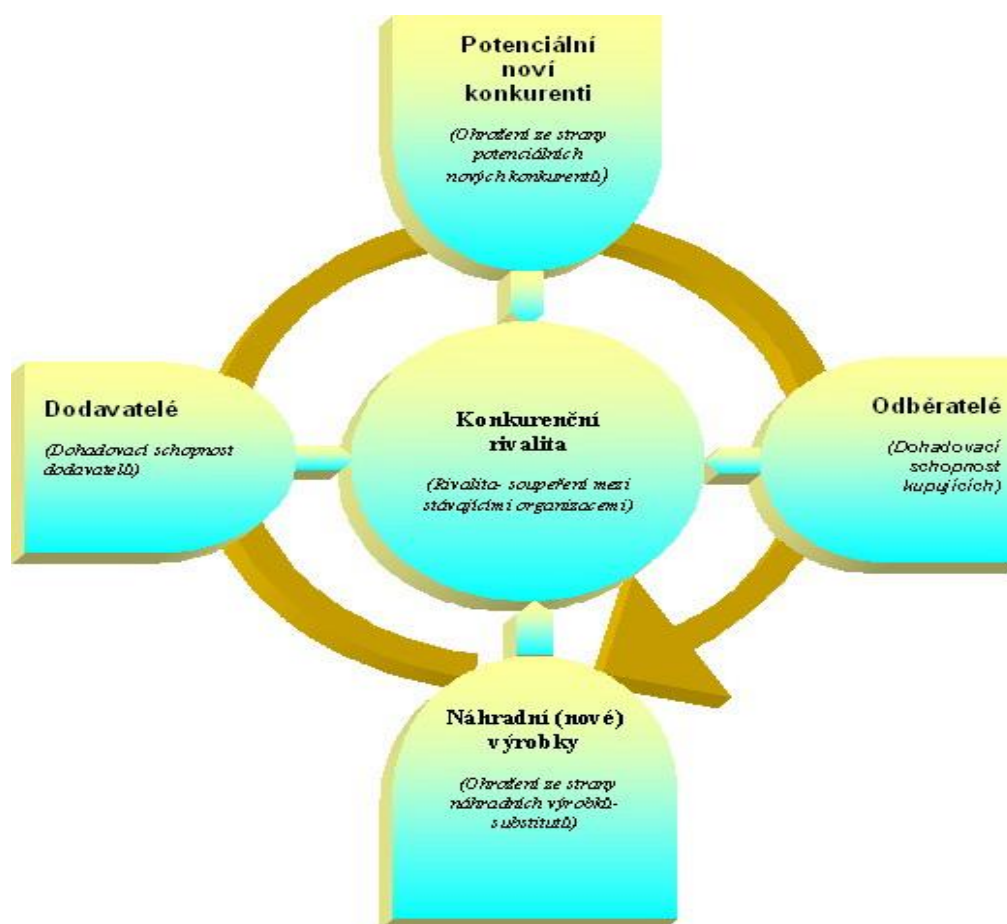
Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat. Odhad je výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Významnou úlohu zde hraje schopnost předvídavosti [8].

Vlastními slovy bych pak strategii nazvala jako postup, který je předem stanovený, někdy třeba jen odhadem a směřuje k vytýčenému cíli. Přitom musí reagovat na své okolí a vhodně rozmisťovat zdroje potřebné k realizaci cíle.

## 2.4 Porterův model pěti sil

Model představuje nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem tohoto modelu je umožnit jasné pochopení sil, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch [9].

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Pramen: [17]

**Hrozba nově vstupujících firem** – vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle Portera ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a vládní politikou [2].

**Vyjednávací síla dodavatelů** – v podstatě jde o to, že dodavatelé mohou obdobně jako odběratelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin. Dodavatelé potřebují zdroje – kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál – aby mohly poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby [2].

**Vyjednávací síla odběratelů** – odběratelé mohou výrazně ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví, stejně jako dodavatelé. Odběratelé nakupují od organizací jejich výrobky nebo služby. Mohou to být jak jednotlivci, tak i organizace [2].

**Ohrožení ze strany nových substitutů** – proniknou-li na trh nové substituty a nahradí-li tak vyráběné produkty či danou službu, odvětví se stává méně atraktivní.

**Ohrožení ze strany nových konkurentů** – rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své postavení na trhu. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Ø konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné
- Ø míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta
- Ø fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké
- Ø poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované
- Ø nové kapacity se budují ve skocích
- Ø výstupní bariéry jsou vysoké

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje jako například pracovní síly, suroviny a materiál. Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty považujeme pak zřetelně odlišné, a přitom si konkurující organizace [2].

Konkurence očekává snížení podílu na trhu, naopak firma očekává zvýšení podílu na trhu [4].

## 2.5 SWOT analýza

### 2.5.1 Obecný popis

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem nebo strategií. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. **SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.** SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností [24]. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Účelem této analýzy je především vyzdvihnout ty stránky, které mají strategický význam [24].

**Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu.**

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy [7].

### 2.5.2 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti

- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
  - **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby
- [25]

Obrázek 2: Mřížka SWOT analýzy

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Pramen: [24]

**SO strategie** – jsou to strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.

**WO strategie** – tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. nábor kvalifikovaných sil.

**ST strategie** – podnik jich využije tehdy, jestliže je dost silný pro přímou konfrontaci s ohrožením.

**WT strategie** - patří mezi obranné strategie, zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí zvenčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace [22].

V každé SWOT analýze tedy hodnotíme vnitřní a vnější prostředí.

### **2.5.3 Vnější prostředí**

Představuje okolí organizace, tedy všechny prvky, které nejsou její součástí a které se nacházejí vně organizace. Okolí organizace se rozděluje do těchto kategorií [6].

#### **Ekonomické okolí:**

- Ø Ekonomické situace regionu (HDP, významné podniky, export)
- Ø Úroková míra, dostupnost úvěrů
- Ø Investiční fondy, finanční situace, dostupnost kapitálu
- Ø Zahraniční obchodní bilance

#### **Sociální okolí:**

- Ø Demografická skladba obyvatel regionu
- Ø Sociální a příjmové rozvrstvení obyvatel, nezaměstnanost
- Ø Styl života, nákupní zvyklosti

#### **Politické okolí:**

- Ø Stabilita vlády, struktura vztahů státních institucí a samosprávy
- Ø Právní systém, jurisdikce a vymahatelnost práva
- Ø Daňové zatížení, složitost daňového systému, výše DPH

#### **Přírodní okolí:**

- Ø Stabilita klimatu, klimatické změny
- Ø Ochrana životního prostředí, ekologická legislativa
- Ø Výkyvy počasí, rizika přírodních katastrof

### **Technologické okolí:**

- Ø Dopravní obslužnost, silniční a železniční síť
- Ø Energetické zabezpečení, zdroje, komunální infrastruktura
- Ø Komunikační sítě, informační technologie, média

### **Konkurenční okolí:**

- Ø Intenzita konkurence, rivalové na trhu, dominující subjekty
- Ø Regulace konkurenční soutěže, otevřenost ekonomiky
- Ø Obchodní bariéry, spolehlivost partnerů, nekalá soutěž

Popsané složky okolí jsou prostředím, ve kterém vznikají **příležitosti a ohrožení** pro realizaci záměru organizace dosáhnout vytýčené cíle svého působení. Jako příležitost je označováno určité seskupení vnějších faktorů, které vytváří příznivé podmínky pro uskutečnění zvolených záměrů. Naopak ohrožení je takové seskupení vnějších faktorů, které organizaci významně znesnadňuje či dokonce znemožňuje dosažení vytýčených cílů. Organizace sama přitom nemůže vznik příležitostí anebo hrozeb ve svém okolí nijak významně ovlivnit. Musí však vývoj ve svém okolí neustále sledovat, aby již na první signály o vzniku nových příležitostí či hrozeb reagovala mobilizací svých využitelných zdrojů v zájmu uskutečnění adekvátní reakce na proměny stavu jejího okolí. Vznik příležitostí anebo hrozeb je většinou náhlý a jejich trvání je časově omezené [6].

Vnější prostředí podniku rozumíme vše, co podnik obklopuje, tedy konkurenci. Nejznámější analýzu vnějšího prostředí nebo-li rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku [13].

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty, či služby na trhu. Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku [7].

### 3 METODIKA

Cílem mé práce bylo na základě využití postupů a metod strategického řízení analyzovat, jaká je současná situace a postavení vybrané společnosti na příslušném trhu v době ekonomické krize a navržení strategie vedoucí ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Prvním krokem při práci bylo obstarání a nastudování potřebné literatury. Literaturu jsem si zapůjčila v Městské knihovně v Táboře, některé tituly jsem si pak zakoupila v jedné tábořské prodejně knih. Ostatní jsem získala prostřednictvím internetu.

Dalším krokem bylo obstarání informací ze společnosti, kterou jsem si pro svou práci vybrala. Zajímaly mě především údaje z let 2007, 2008 a 2009. Jednalo se o údaje vybraných nákladů, výnosů, zisku nebo počtu ujetých kilometrů některých vozů. Všechna jsem si je uložila na disk. Údaje jsem poté zanesla do přehledných tabulek, kde je možno lépe vysledovat například vývoj výnosů na 1 kilometr nebo vývoj nákladů. Z tabulek bylo možno si utvořit vlastní obrázek o tom, jak si společnost vedla, vede a kde se nacházejí příčiny případného úspěchu či neúspěchu v hospodaření.

Všechna data o ujetých kilometrech vychází z podkladů pro měsíční zpracování cestovních příkazů dispečery. Data týkající se hospodářských výsledků jsem získala od hlavní účetní přímo ze softwaru společnosti.

Provedla jsem charakteristiku společnosti jak ze strany historického vývoje, tak i ze strany současné. Popsala jsem postavení společnosti na trhu.

V další fázi jsem analyzovala současnou konkurenceschopnost společnosti prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Na toto téma jsem provedla několik úvah a celou situaci jsem zhodnotila. Vycházela jsem z údajů na internetových stránkách a to hlavně při posouzení množství konkurentů v oboru. Další informace pochází přímo od jednatele společnosti. Vlastní názory na jednotlivé skupiny Porterova modelu pochází z vlastních pozorování a z doby působení ve společnosti.

V předposlední části mé práce jsem se zaměřila na silné a slabé stránky společnosti, dále na její příležitosti a ohrožení. Provedla jsem SWOT analýzu a vše vyhodnotila.

Na závěr jsem provedla celkové zhodnocení vybrané společnosti a navrhla některé strategie na zlepšení stávajícího stavu do několika oblastí.



Při zpracování své práce jsem využila hlavně dlouholetou praxi a znalosti v oboru. Veškeré analýzy jsem prováděla na základě dat, které mi společnost pro zpracování bakalářské práce poskytla. Data nebyla měněna ani upravována. Vycházejí přímo ze softwaru nebo z informací, které mi poskytl jednatel společnosti.

Pravdou je, že v mnohých publikacích se dočteme, jak správně vést společnost, jak umět zapůsobit na zaměstnance, jak správně skloubit manažerské činnosti nebo jak nejlépe rozhodnout o určité finanční situaci. Ovšem víme, že praxe je téměř vždy jiná a aplikovat mnohé teorie na situaci v praxi je obtížné, nemluvě o situacích, které se běžné situaci vymykají, tedy o krizích.

## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 4.1 Historický vývoj

Společnost, kterou bych vám ráda představila vznikla v roce 1991, tehdy ještě existovala jako fyzická osoba s názvem Ing. Josef Brož. V roce 2001 vzniká druhá firma pana Josefa Brože a to společnost s dnešním názvem **Brož-cz, spol. s.r.o.** Veškerá podnikatelská činnost je do současné společnosti převedena. Její hlavní podnikatelskou činností byla silniční motorová doprava nákladní. Její majetek čítal jeden nákladní automobil, který si současný majitel a jednatel společnosti odkoupil již použitý od jednoho podniku. Převazy s nákladním vozem prováděl sám. Rychlý start mu brzy přinášel úspěch a potřebné finance pro další rozvoj. Po několika měsících koupil další nákladní automobil. Spolu s ním přichází i první zaměstnanec.

První nabídky práce také do zahraničí ho přinutily svoji podnikatelskou činnost rozšířit také o zahraniční dopravu. Práce stále přibývalo a protože některé přepravy by dvěma vozy nepokryl, rozhodl se i pro vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství. Proto v roce 1993 přijímá prvního dispečera a dalšího řidiče.

Od několika občanů z nedaleké vesnice získává do pronájmu budovy a pozemky, které získali v restitucích a vytváří tak postupně pevné zázemí pro svoji firmu. Získává tak méně důležité pozemky, ale mnohem důležitější budovy, kde zřizuje opravárenskou dílnu pro nákladní vozy a první kancelář. Začíná obhospodařovat i pozemky a kupuje hned několik zemědělských strojů. Přichází noví zaměstnanci do zemědělství.

To ovšem nemění nic na tom, že doprava stále „jede“. Investuje se do dalších vozů, tentokrát již zcela nových. Přichází noví zaměstnanci a převládá zahraniční přeprava.

Postupem času se z malé firmy stává firma střední s více než 25-ti zaměstnanci. Chtěla bych také zdůraznit, že majitel firmy je také jediný vlastník s výbornou schopností řídit lidi. Dokáže okolo sebe seskupit dobré lidi, kteří odvádí výbornou práci.

Jeho osobní zájem o dřevo ho přivede do nového oboru v podnikání a tím je výroba jednoduchých truhlářských výrobků. Roční smlouvou se uzavírá nová spolupráce s jednou firmou v Německu. Opravují se stávající budovy a kupují se nové stroje pro truhlářskou výrobu. Velký zájem o jeho výrobky přivede do firmy další zaměstnance.

Nutno podotknout, že v majiteli firmy se skrývá výborný ekonom a manager v jednom. Jeho propočty mu přináší neuspokojivé výsledky týkající se nákladů na naftu. Ty se neustále zvyšují. To ho přivádí na myšlenku, zřídit si vlastní čerpací stanici, třeba jen s jedním stojanem. Plán je uskutečněn a firma brzy jezdí s naftou z vlastní čerpací stanice. Samozřejmě levnější, než má konkurence a to znatelně. Výborný nápad mu přináší opět nemalé zisky a následně pak prostředky na investice do nových vozů.

## 4.2 Současná charakteristika společnosti

Společnost vznikla původně jako fyzická osoba s jedním majitelem. V předloňském roce došlo k převedení z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným. V současné době jsou obě firmy stále ekonomicky propojené. Hlavní činností společnosti je silniční motorová doprava nákladní, tuzemská i zahraniční, dále vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství. V současné době má společnost v obchodním rejstříku uvedeny tyto předměty podnikání:

- obchodní činnost – nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství
- silniční motorovou dopravu nákladní
- výrobu jednoduchých výrobků ze dřeva
- pilařskou výrobu
- zemědělskou výrobu rostlinnou a živočišnou
- provádění staveb, jejich změny a odstraňování
- skladování zboží a manipulaci s nákladem

**Obchodní činnost:** Pod tuto činnost spadá především nákup pohonných hmot, které skladuje a dále je prodává. Obdobným způsobem funguje i nákup a prodej zboží, které má ve vlastní prodejně zahrádkářských a chovatelských potřeb.

**Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství:** Tato služba spočívá v tom, že práci, kterou si u společnosti objedná odběratel, společnost prodá dalšímu dopravci. Toto je prováděno pouze v případě, že danou přepravu není možno zajistit vlastními vozy.

**Silniční motorová doprava nákladní:** Tato činnost je nejdůležitější činností společnosti. Zde se jedná především o nákladní dopravu vlastními vozy a to jak v tuzemsku, tak i po celé Evropě. Mnohdy jezdí vozy i do třetích zemí. Náklady, které se vozí, jsou nejrůznějšího charakteru. Nejčastěji se přepravují plastové odlitky, rouna, chemická vlákna, části montovaných domů, okna ale například i bramborové lupínky.

**Výroba jednoduchých výrobků ze dřeva:** Jednou z dalších činností, které společnost provádí, je zaměřena na práci se dřevem. Poptávka po dřevěných výrobcích stoupá rok od roku a proto se společnost zaměřuje i na tuto činnost stále více. Jedná se především o výrobky, které jsou určeny pro následnou výrobu sedacích souprav nebo dřevěné podlahy.

**Pilařská výroba:** Je nedílnou součástí výroby jednoduchých výrobků ze dřeva. Spočívá v nákupu, skladování a přípravě dřeva pro budoucí výrobky.

**Zemědělská výroba rostlinná a živočišná:** Společnost se zabývá produkcí obilovin a olejnin na vlastních a pronajatých pozemcích. Hospodaří na 120 ha orné půdy. Zaměřuje se především na produkci potravinářské pšenice, žita a ječmene.

**Provádění staveb, jejich změny a odstraňování:** Společnost provádí pro své objednavatele především opravy nebo odstraňování drobných staveb. Provádění staveb většího rozsahu řeší konkrétními stavebními firmami. Vlastní stavební činnost tedy zaměřuje skutečně jen na drobné stavby a provádí ji vlastními pracovníky.

**Skladování zboží a manipulace s nákladem:** Společnost má ve vlastnictví několik skladovacích prostor a tyto prostory pronajímá. Doplňující činností k těmto pronájmům je manipulace se skladovaným zbožím. Společnost vlastní několik vysokozdvížných vozíků a těmi provádí nakládky, vykládky a přesuny zboží a materiálů pro ostatní firmy.

Společnost má okolo 85 zaměstnanců a její majetek dosahuje výše 96 mil. Kč.

Skládá se převážně z 50 nákladních automobilů o užitné hmotnosti od 3,5 t do 24 t, značek: MAN, VOLVO, SCANIA a IVECO. Další nemalou část majetku představují budovy a pozemky, spolu se dvěma malými čerpacími stanicemi. Ostatní část majetku tvoří osobní vozy, vozy a stroje pro zemědělství - traktory, vleký, pluhy, kombajn a neméně důležité jsou i stroje pro dřevařskou a pilařskou výrobu.

Co se týče řízení, je společnost rozdělena do čtyř linií. První linií tvoří sám majitel společnosti, druhou linií představují vedoucí pracovníci, třetí pak dispečeri a THP pracovníci, včetně účetních a čtvrtou linií představují řidiči a zaměstnanci v dílnách.

Majitel společnosti se stará o společnost jako celek a to především v oblasti:

- Ø managementu
- Ø finančního řízení.

Jelikož se jedná o společnost středně velkou, dokáže majitel typické činnosti manažera, jak sekvenční nebo-li postupné, tak i průřezové nebo-li průběžné zvládat zcela sám a na vysoké úrovni.

Jeho vrozené vlastnosti jsou jedinečné a zasahují hlavně do oblasti ekonomiky, financí, dále pak do oblasti managementu, kde je jeho prvořadou vlastností potřeba řídit. Toto dokazuje i jeho bývalé zaměstnání, kdy pracoval jako předseda jednoho JZD v jižních Čechách. Mezi další jeho manažerské vlastnosti bych zařadila vysokou znalost všech zákonů a ekonomických teorií, dále stálou vitalitu a chuť objevovat něco zcela nového. K tomu mu stále napomáhá jeho dobrá tělesná a duševní kondice.

Ve shora uvedené společnosti veškeré **plánování** provádí majitel ve spolupráci s vedoucími středisek. Rád vyposlechne i rady řidičů, které jsou pro jeho rozhodování nesmírně důležité. Nicméně konečné rozhodnutí provádí vždy sám. Provádí plánování jak operativní, strategické nebo taktické.

Ve společnosti je uplatňována z hlediska rozhodovací pravomoci - **funkční organizační struktura s liniovými vazbami**. Existuje tedy jeden majitel, který má pod sebou několik vedoucích pracovníků. Jsou zde jasně dané vztahy nadřízenosti, podřízenosti, jsou přesně určena tzv. pravidla hry, dále práva a povinnosti. Každý

vedoucí pracovník má na starosti jedno středisko, kde vede práci určitého druhu. Organizační strukturu jsem rozkreslila do schématu, do kterého je možné nahlédnout v příloze č. 1 mé práce.

**Vedení** společnosti je řešeno jedním majitelem a několika vedoucími pracovníky. Dle mého názoru se ve společnosti prolíná několik druhů moci. Nejvíce zastoupenou je především moc odborná, moc odměňovací a moc zákonná. Styl vedení majitele je liberální. Dá na rady svých podřízených, kteří mají zajisté větší zkušenosti v praxi a jelikož se na ně může téměř vždy spolehnout, ponechává i vedoucím pracovníkům volnost v rozhodování. Veškerá rozhodnutí s nimi konzultuje, poté tato rozhodnutí analyzuje a rozhoduje. Jeho odborná moc mu zajišťuje absolutní autoritu a úctu podřízených.

Co se týče **řízení lidských zdrojů**, tak zde ponechává téměř volnou ruku vedoucím pracovníkům. Ti rozhodují, koho na své středisko, respektive na své vozidlo dosadí. Nicméně plánování nových pracovních míst provádí v souvislosti s nákupem nového majetku taktéž sám. Vedoucí pracovníci pak provádí činnosti jako například: získávání a výběr, hodnocení nebo odměňování pracovníka.

**Kontrolní proces** probíhá ve společnosti v podstatě na všech čtyřech liniích. Kontrolní proces na prvních dvou liniích je prováděn průběžně a jejich průběh je pak prezentován a hodnocen na poradách, které svolává jednatel společnosti 1x za měsíc.

Jak všichni víme, management v každé společnosti je velice úzce spjat s **finančním řízením**. Co se týče finančního řízení společnosti, tak i zde v konečné fázi finančního rozhodování působí sám majitel. A jak z literatury víme, veškerá rozhodnutí o výběru různých alternativ podnikání, financování, o nástrojích jejich zabezpečování musí podnik hodnotit z hlediska maximalizace tržní hodnoty a také udržování platební schopnosti. Finanční rozhodování a celková finanční politika podniku je však závislá také na celkovém ekonomickém prostředí, ve kterém podnik funguje. Toto ekonomické prostředí je vytvářeno zejména:

- úrovní celkové ekonomické aktivity v rámci oboru
- finanční politikou státu
- konkurenčním prostředím
- zákonnými opatřeními státu
- situací na trhu práce
- podmínkami zahraničního obchodu
- podmínkami na peněžním a kapitálovém trhu

Finanční rozhodování je také velmi citlivé na časté změny právních dokumentů, kterými jsou například daňové zákony, zákony o konkurzu a vyrovnání [10]. A i když majitel a vedoucí pracovníci zákony znají, přesto má společnost uzavřeny smlouvy s dvěma externími pracovníky a to s daňovým a právním poradcem.

Jak již bylo uvedeno, společnost je dále rozdělena do několika středisek. Každé středisko hospodaří samostatně, což znamená, že vedoucí tohoto střediska rozhoduje o příjmech, výdajích, o zaměstnancích, ale i například o nákupu hmotného investičního majetku. Každé středisko má jednoho vedoucího. Na další úrovni pak pracuje několik dispečerů. Ti samozřejmě řídí několik dalších zaměstnanců – řidičů nebo pracovníků v dílnách a kancelářích. Celé středisko je pak kontrolováno majitelem společnosti.

Společnost má tato střediska:

- středisko 100 – doprava Strkov
- středisko 200 – doprava Choustník
- středisko 300 – prodejna Planá
- středisko 400 – doprava Zašová
- středisko 500 – doprava Silon
- středisko 600 – dřevařská dílna
- středisko 700 – opravárenská dílna
- středisko 730 – čerpací stanice
- středisko 800 – zemědělství
- středisko 900 – režie
- středisko 960 – investiční

Popis činností jednotlivých středisek uvádím v příloze 2.

# 5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

## 5.1 Současný stav společnosti

Všechna média hlásí, že hospodářská krize již dorazila do České republiky. Všude slyšíme, jak klesá průmyslová produkce, snižuje se odběr elektrické energie, spotřeba je nižší oproti minulým letům a snad jediné, co stoupá, je bohužel nezaměstnanost.

I ve společnosti Brož-cz spol. s.r.o. se hospodářská krize projevila s nemalým dopadem. Nejvýznamněji do společnosti zasáhla krize do oblasti dopravy a to především tím, že došlo ke zdražení nafty. Ta totiž představuje nejvýznamnější položku nákladů. Obecně bych řekla, že snad ani tolik nebylo práce, ale firma ji přijímá za rozhodně horších podmínek a s větším rizikem, že jí nebude uhrazena. Náklady téměř na vše, počínaje naftou, opravami a mýtným končce, jsou vyšší. Naproti tomu jsou ale požadovány kvalitnější a rychlejší služby za stejné nebo dokonce nižší ceny než tomu bylo v minulých letech. Právě jednou z horších podmínek, za kterých je zakázka přijímána, je i delší splatnost faktur. Mnohdy ani faktura není v této delší splatnosti uhrazena. Soudy soudí pomalu a než je situace vyřešena, firma již neexistuje nebo nemá nic, čím by uhradila svůj dluh. Takže to, že společnost má práci, tvoří hodnoty nebo provádí služby ještě neznamená, že má vyhráno. Zničit ji mohou ostatní dlužníci, kteří z této situace těží.

Osobně bych uvítala, kdyby vláda uzákonila čtrnáctidenní splatnosti faktur. Pak by se u mnohých firem hned v začátku ukázalo, kdo má svůj podnikatelský záměr namířen správným směrem a kdo ne. Vše by se tak řešilo ihned, dluhy by se nenavyšovaly a firmy by nestačily mizet.

Jak se hospodářská krize dále projevila ve jmenované společnosti ukazují některé číselné hodnoty v následujících tabulkách. Pro porovnání jsem vybrala ze středisek 100,



200 a 500 vždy po dvou vozech a pozorovala měsíčně vazbu mezi počtem ujetých kilometrů v měsíci a výši tržeb na 1 ujetý kilometr. Výši měsíční tržby pro dané vozy jsem získala z Výkazu zisku a ztráty společnosti, z účtu 601.100.

Tabulka 1: Tržby v Kč a počet ujetých km

**Tržby roku 2008**

Reg.zn.	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2C54894	176850	247913	236474	275648	215031	208855	211613	219287	224766	261322	223529	157906
1C77750	209213	164454	296526	245969	284507	259870	244768	217268	265075	260409	196358	98441
2C12282	246658	176493	235313	260909	241573	265183	204252	196315	255432	250757	241993	217440
TAK2767	168200	180121	175181	219517	167836	221619	194678	190668	186180	245406	190044	200483
1C31490	275590	282137	265545	356345	338032	287046	311836	153878	332086	289299	311698	132467
2C62209	336326	267843	303056	287863	295691	305942	314789	176580	351949	289073	199049	119336

**Tržby roku 2009**

Reg.zn.	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2C54894	138738	217885	190057	198341	221548	204568	205084	144899	203637	235134	214381	153530
1C77750	173111	145042	180862	233768	228050	228410	256521	153117	262642	234237	270809	203377
2C12282	192493	172135	225088	215850	181859	196780	226732	200250	192674	205881	183237	160850
TAK2767	159406	154683	195100	200967	195817	163253	196353	149890	216936	134140	135250	188843
1C31490	259485	181114	219548	209710	256241	214726	287006	240781	241398	259121	239644	101918
2C62209	307179	252679	255431	293945	207461	231439	271846	217362	286503	289030	253896	212191

**Počet ujetých kilometrů v roce 2008**

Reg.zn.	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2C54894	8297	10020	9180	9892	9233	8740	10394	8089	10165	10868	9197	7158
1C77750	9200	7373	12570	11519	10628	10884	10867	9477	11755	11219	8566	4352
2C12282	10 667	7 292	8 896	9 687	9 804	9 828	7 273	7 514	9 694	10 693	9 298	7 874
TAK2767	6 711	6 930	6 822	10 173	7 503	9 262	8 024	8 017	7 468	10 615	7 938	7 305
1C31490	11510	11455	11475	13373	13312	11364	12386	6174	13765	12469	12212	5454
2C62209	14467	11237	12799	10744	13149	12624	11303	6700	14403	11262	8477	4640

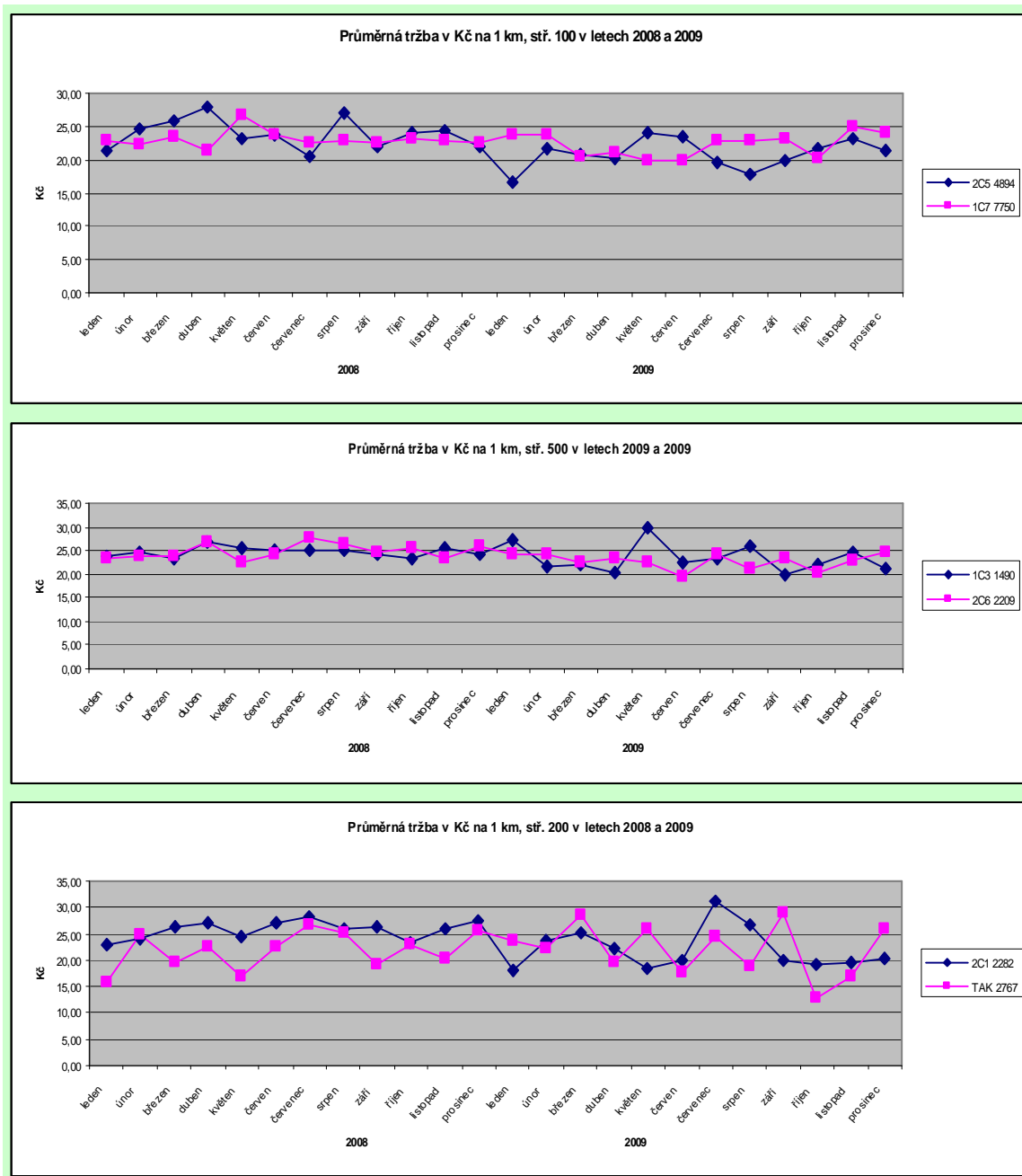
**Počet ujetých kilometrů v roce 2009**

Reg.zn.	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2C54894	5 992	8 614	10 133	8 925	8 122	10 751	8 282	6 666	9 360	9 582	9 887	6 995
1C77750	7 273	6 114	8 854	11 045	11 391	11 449	11 281	6 686	11 267	11 534	10 870	8 402
2C12282	8 829	7 227	10 087	10 300	9 162	9 533	10 857	9 296	9 577	9 671	8 055	7 372
TAK2767	7 604	6 719	9 669	9 396	8 877	8 475	10 017	6 932	10 281	7 093	6 741	9 038
1C31490	9 598	8 371	9 969	10 246	8 535	9 507	12 346	9 280	12 082	11 811	9 756	4 838
2C62209	12 637	10 461	11 370	12 523	9 261	11 874	11 294	10 365	12 268	14 213	11 180	8 561

Pramen: Výkaz zisku a ztráty společnosti, vlastní úprava autorka

Z uvedených tabulek jsem vypočetla poměrem mezi měsíčními tržbami jednotlivých vozů a počtem ujetých kilometrů v měsíci výši tržeb na 1 kilometr celkem u šesti nákladních vozů. Výsledek jsem z důvodu přehlednosti zanesla do 3 grafů, vždy pro každé středisko zvlášť. Zde je možno vypořizovat, jak období dvou let zapůsobil na tržby za 1 kilometr.

Obrázek 3: Graf průměrné tržby jednotlivých vozů a středisek



Pramen: Výkaz zisku a ztráty společnosti, vlastní úprava autorka

Z grafů jednotlivých středisek je možné vidět, že ekonomická krize prozatím nikterak neovlivnila tržbu na 1 kilometr. Po dobu dvou let se tržba za 1 kilometr pohybuje od 20,- Kč do 30,- Kč, pomineme-li některé výkyvy. S největší pravděpodobností tuto situaci způsobují stále trvající víceleté smlouvy na přepravy.

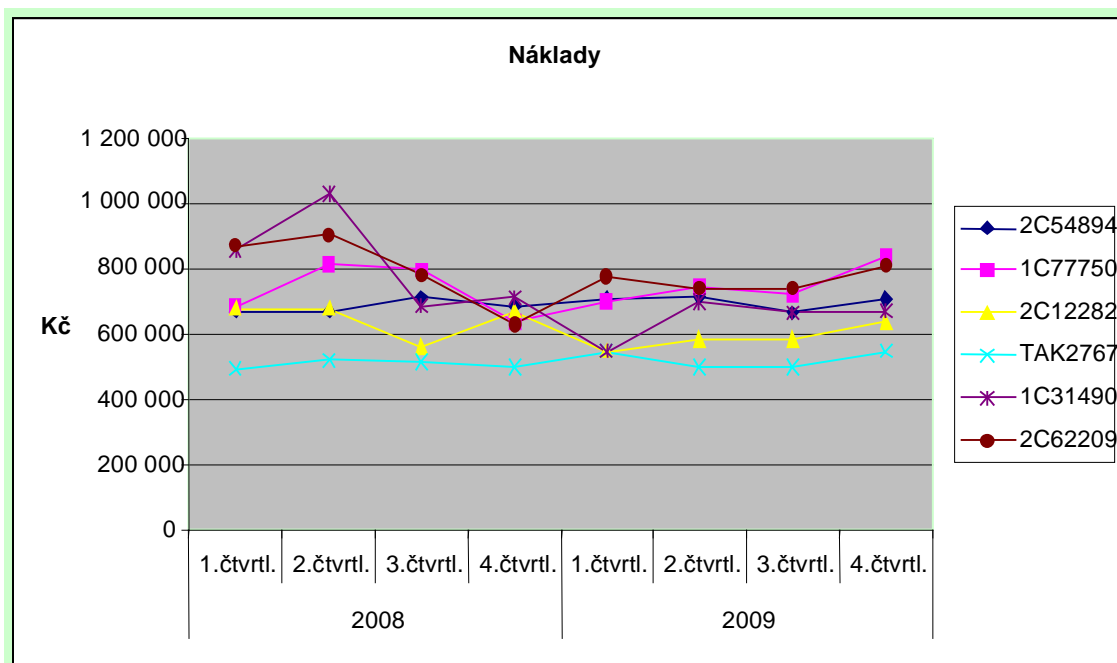
Nabízí se tedy otázka, jak ekonomická krize ovlivnila náklady? Zde jsem použila opět data z výkazu zisku a ztrát společnosti, z účtu 501 – 599 pro výše uvedené vozy za stejná období a data jsem zanesla do tabulky a poté i do grafu.

Tabulka 2: Vývoj nákladů v Kč

Reg.značka vozu	2008				2009			
	1.čtvrť.	2.čtvrť.	3.čtvrť.	4.čtvrť.	1.čtvrť.	2.čtvrť.	3.čtvrť.	4.čtvrť.
2C54894	670 779	674 586	712 488	686 031	704 577	713 830	664 900	703 588
1C77750	687 631	814 799	792 987	636 751	698 314	744 819	718 959	833 410
2C12282	675 997	678 085	562 347	673 381	545 257	585 543	583 288	634 955
TAK2767	492 336	521 087	517 675	499 613	549 114	497 411	498 362	548 226
1C31490	860 469	1 029 208	687 791	715 975	547 509	701 806	666 506	674 756
2C62209	867 933	907 755	779 111	633 255	772 663	738 239	737 761	809 439

Pramen: Výkaz zisku a ztráty společnosti, vlastní úprava autorka

Obrázek 4: Graf nákladů



Pramen: Výkaz zisku a ztráty společnosti, vlastní úprava autorka

Z grafu je patrné, že během 2. čtvrtletí 2008 se náklady jednotlivých vozů zvýšily. Poté se držely zhruba do konce roku na stejné úrovni a během roku 2009 je vidět pomalý nárůst. U nákladního vozidla 2C5 4892 se během roku 2008 zvýšily náklady o 2,27 %, na konci roku 2009 činilo navýšení nákladů oproti 1. čtvrtletí 2008 již 4,89 %. U vozidla TAK 2767 činilo navýšení nákladů během dvou zmiňovaných let dokonce 11,35 %. Největší část nákladů představuje nafta. Proto si troufám říci, že je nutné zaměřit se právě na levnější tankování. Vhodným řešením by mohlo být čerpání nafty mimo Českou republiku, zvláště nyní, kdy do hry vstupuje příznivý kurz české koruny a eura. Navrhuji oslovit některé například polské čerpací stanice a pokusit se uzavřít smlouvy na trvalý odběr. Zde se v současné době cena pohybuje pod úrovní cen z vlastní čerpací stanice. Možné je také využít například karet IQ Card od sdružení Česmad Bohemia pro tankování v Rakousku.

V příloze 3 přikládám graf průměrných cen pohonných hmot v letech 2005 – 2009 v ČR. Zde je možné vidět, jak náklady ve společnosti kopírují průměrné ceny pohonných hmot.

Pro hodnocení vedlejších středisek společnosti jsem vytvořila tabulky, do kterých jsem zanesla náklady, výnosy a zisk. Vybrala jsem střediska 600 a 800.

Tabulka 3: Hospodaření střediska 600 a 800


Hospodaření střediska 600 - Dřevovýroba				Hospodaření střediska 800 - Zemědělství			
Rok	Náklady v Kč	Výnosy v Kč	Zisk v Kč	Rok	Náklady v Kč	Výnosy v Kč	Zisk v Kč
2007	7 536 475	9 210 550	1 674 075	2007	2 142 915	2 468 445	325 530
2008	6 020 967	7 854 712	1 833 745	2008	1 341 824	1 370 899	29 075
2009	5 078 390	6 258 387	1 179 997	2009	1 816 708	1 738 013	-78 695

Pramen: Výkaz zisku a ztráty společnosti, vlastní úprava autorka

## 5.2 Postavení společnosti na trhu

V současné době se v České republice nachází okolo 3 500 dopravních firem provádějící nákladní dopravu. Počty dopravců v jednotlivých krajích uvádím v obrázku:

Obrázek 5: Počty dopravců v krajích

Česká republika	
	Počet firem
Název kraje	
Středočeský	523
Karlovarský	112
Ústecký	274
Liberecký	132
Královéhradecký	187
Pardubický	167
Vysočina	156
Jihočeský	225
Plzeňský	268
Jihomoravský	435
Olomoucký	240
Moravsko-slezský	281
Zlínský	204
<b>Celkem</b>	<b>3 578</b>

Pramen: [18]

Všichni dopravci, kterých je na trhu přetlak, pak zřetelně pocítují dopady globální krize. Nejinak je tomu i ve jmenované společnosti. V podstatě je společnost nucena vozit téměř vše, co se jí nabízí, díky tomu, že klesá spotřeba ve státě. Přitom ceny za přepravu stále klesají a náklady na ni rostou.

Obecně se dopravci často ještě nestihli vzpamatovat z předchozího období, tedy roku 2008, které poznamenala silná koruna a drahá nafta, a už musí znovu přistupovat

k nejrůznějším úsporným opatřením. Situaci pak řeší prodejem nákladních vozidel a následným propouštěním řidičů. Přitom ještě před dvěma lety byla situace opačného rázu a některé tisky uvádějí, že chybělo až dvacet tisíc řidičů. V současné době je řidičů přetlak, ovšem hranice kvality řidiče je posazena úplně někde jinde. Takže se nabízí otázka, zda se vůbec nechá hovořit o řidičích z povolání.

Firmy také zaznamenaly pokles zakázek o 15 až 20 procent. Přesné číslo se však zjišťuje těžko, protože každý dopravce je v poněkud jiné situaci. Existují firmy, které zatím čelí krizi s minimálními ztrátami, jiné ovšem musely svou činnost zásadně zredukovat nebo dokonce ukončit. Většina firem trpí poklesem objemu přepravy a cen zároveň.

Jak jsem již uvedla, každá firma je na tom trochu jinak. Ta, která má splacená auta, se s touto situací zpravidla nějakým způsobem vyrovnává. Horší situace nastává u firem, které mají vozy na leasing nebo splácí jiný druh úvěru.

Jmenovaná společnost se řadí naštěstí do té skupiny firem, která má před sebou mnoho zakázek a za sebou téměř žádný dluh. Většinu leasingových splátek totiž ukončila již před třemi roky. V současné době má pouze dva nové vozy na leasing, ostatní majetek a vozy nakupuje za hotové. Takže si dovoluji uvést, že má tato firma situaci nyní trochu snazší. Drží se obecného pravidla, „kdo investuje, je konkurenceschopnější“. Ovšem boj s velkou konkurencí a nespravedlivou politikou vlády je nelítostný. Proto je potřeba stále více počítat, analyzovat a prognózovat. Je třeba držet management společnosti ve správných a pevných kolejích, stejně tak i přistupovat ke správnému finančnímu řízení podniku.

## **5.3 Analýza konkurence – Porterův model**

### **5.3.1 Konkurenti**

Konkurence je v tomto oboru velká. Této společnosti konkuruje v Jihočeském kraji 225 dalších dopravních firem. Všichni se snaží provádět přepravu, jak jen umí, a vozí v podstatě vše, co je jen možné, stále častěji i s minimálními zisky.

Velkými konkurenty v oblasti nákladní dopravy se stávají hlavně ty firmy, které vlastní více než 60 nákladních vozů a jsou tudíž větší firmou než jmenovaná společnost. Ještě větší konkurenceschopnosti dosahují tím, že vlastní více druhů nákladních vozů, jako například chladírenské návěsy nebo návěsy pro sypký materiál (tzv. vany). Mezi významné konkurenty patří například společnost NICOTRANS a.s., České Budějovice, KAFKA TRANSPORT a.s., Opařany, ČSAD JIHOTRANS a.s., České Budějovice nebo COMETT PLUS spol. s r.o., Tábor.

Další velkou hrozbou pro společnost jsou firmy, které kromě nákladní dopravy provádí i dopravu osobní. Mám tím na mysli hlavně dopravu autobusovou. Ta bývá z části dotována z městské pokladny, a proto si tyto firmy mohou dovolit v nákladní dopravě „podlézat ceny“ a jezdit skutečně za ceny pod náklady. Své zisky si tyto firmy pak mohou vylepšit právě z osobní dopravy. Tuto cestu bych nazvala neetickým chováním. Tím, že se někteří aktéři naučili vstupovat do tržního prostředí s neetickými záměry, došlo k tomu, že se staly příkladem pro ty, kterým takové úmysly nebyly cizí. „Dělání obchodu“ na základě neetických záměrů a metod ovlivňuje úroveň nejenom samotného obchodu, ale i vývoj konkurenčního prostředí jako celku. Firmy si totiž neuvědomují, že se nemohou považovat za izolovaný systém, protože jsou součástí sociálního a ekonomického prostředí, které potřebují a využívají. [3]

### **5.3.2 Dodavatelé**

Stejně tak jako i ostatní firmy, nemůže ani tato společnost existovat bez svých dodavatelů. Pro nákladní přepravu potřebuje nakoupit potřebný vozový park, poté načerpat pohonné látky. Další nezbytnou součástí existence společnosti je i ekonomické a účetní zpracování veškerých informací, tedy nákup softwaru a licence. Jelikož společnost podniká i v oboru zemědělství a zpracování dřeva, neobejde se ani bez nákupu například obilí, hnojiv a dřeva. Zapomínat přitom nesmíme na opravy veškerého majetku. I zde hrají dodavatelé významnou roli.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří společnost OMV s.r.o.. Jedná se o 100% dodavatele pohonných hmot a to z toho důvodu, že se společnost již v minulosti setkala s různou kvalitou pohonných látek. To mělo bohužel neblahý dopad na některé vozy, a proto rozhodla odebírat pohonné látky výhradně od tohoto dodavatele. Nevýhodou pro společnost je ovšem 14-ti denní splatnost faktur, která se musí dodržovat. V opačném případě by společnosti nafta nebyla zavezena a to by způsobilo nepředstavitelné škody.

Z oblasti investic, tedy nákupu nových nákladních vozů, jsou výhradními dodavateli společnosti VOLVO, SCANIA, MAN a IVECO. Za léta praxe je u společnosti zjištěno, že vozy těchto značek vyhovují společnosti nejvíce a to jak z hlediska financí při pořízení, tak z hlediska oprav. Vozy jsou málo poruchové a ani spotřeba není příliš vysoká. Je však nutno podotknout, že pokud se poruchy objeví, jsou jejich opravy v autorizovaných servisech příliš drahé. Proto běžné opravy řeší společnost ve vlastní opravárenské dílně. Jedna hodina opravy například v opravně společnosti VOLVO stojí 950,- Kč až 1 100,- Kč. Opravuje-li společnost vlastními pracovníky, ušetří na jedné hodině 500,- Kč až 600,- Kč. Z tohoto důvodu společnost zhruba po 5-ti letech nakupuje vozy nové a staré prodává.

Z oblasti zemědělství bych za největší dodavatele jmenovala společnosti OSEVA PRO s.r.o. a OSEV Jih s.r.o.. Tyto společnosti dokázaly nabídnout nejlepší ceny, a proto jsou největšími dodavateli osiva.

Co se týče nákupu dřeva, tak zde nejvýznamnějšího dodavatele společnost nemá. Ceny na trhu se mění příliš rychle, a proto se nákup řeší operativně. Je možné ho nakoupit dopředu a poté skladovat.

### **5.3.3 Odběratelé**

Jelikož zmiňovaná společnost provádí nákladní dopravu, tedy službu, projevují o ni zájem především společnosti nebo podniky. Rozhodně nelze říci, že by odběrateli byli běžní spotřebitelé. Z tohoto důvodu není zapotřebí dělat velkou reklamní kampaň v médiích a nabízet zmiňované služby široké veřejnosti, ale postačí pouze zveřejnit



podmínky přepravy v některých seznamech dopravců. Toto je jednou z výhod nákladní dopravy.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří SILON s.r.o., pro kterou společnost přepravuje plastový materiál do všech zemí Evropy. Se SILON s.r.o., má společnost uzavřenou rámcovou smlouvu. V ní jsou uvedeny ceny jednotlivých destinací, podmínky nakládky, vykládky a přepravy. K výhodám tohoto odběratele patří to, že dopravní společnost má díky rámcové smlouvě zajištěnou pro své vozy práci a může tudíž lépe plánovat přepravy. Mezi nevýhody patří dlouhá splatnost faktur.

K dalším významným odběratelům patří INTERSNACK a.s.. Společnost se zabývá výrobou bramborových lupínků. Pro tuto společnost přepravuje dopravní společnost nejen suroviny v podobě brambor, ale i přímo výrobky. Jedná se tedy o přepravu oboustrannou, což je samozřejmě pro každého dopravce více zajímavé. Tento odběratel má dobrou platební morálku a nepřináší dopravní společnosti žádné omezující podmínky.

Obdobně je tomu i s ELK a.s., která se zabývá výrobou dřevěných a plastových oken. Dále vyrábí montované domky, které dopravní společnost rozváží taktéž po celé Evropě a to také na základě rámcové smlouvy.

#### **5.3.4 Substituty**

Co se týče substitutů, tak zde jsem velice dlouho přemýšlela, co by se nechalo nazvat substitutem nákladní dopravy. Vím, že existuje mnoho jiných druhů přeprav, které by náklady také přepravily, ale rozhodně podmínky pro přepravu a výsledky z přepravy nejsou stejné. Vždyť, co přepraví nákladní doprava automobilová, nedokáže například letecká. Zkrátka doprava letecká je sice rychlejší, ale nedostane se do místa přímo, tedy k nakládací a vykládací rampě, jako nákladní automobil. Víme tedy, že každá doprava má své výhody a nevýhody, a proto je potřeba mezi nimi volit nebo je kombinovat. Rozhodně bych ale netvrdila, že se jedná o substituty.

### 5.3.5 Výsledek analýzy

Ve své analýze jsem se zamyslela nad jednotlivými konkurenčními silami a provedla několik úvah. Důležité bylo porozumět konkurenci z pohledu dané společnosti a najít způsob, jak této konkurenci čelit.

#### 1. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.

Úvaha první: Noví konkurenti

- § Nové dopravní firmy, které chtějí získat podíl na trhu. V současné době je jich jen velice málo.
- § Snižují ostatním dopravcům ziskový potenciál, nebo-li volné zakázky.
- § Konkurenti mohou přicházet z jiných odvětví, ale přesto z dopravy. Příkladem je autobusová doprava, kde si dopravci mohou pomoci přes státní podpory.

Úvaha druhá: Reálnost vstupu nových konkurentů

- § Závisí na bariérách vstupu, které jsou vysoké, nevzniká tedy vysoká hrozba vstupu.
- § Současné bariéry, tedy výhody současných dopravních firem.
  - Již uzavřené rámcové smlouvy. Současné společnosti mají již určené zakázky a mají tudíž „zamluvenou práci dopředu“.
  - Tradice a dobré jméno u zákazníků – společnosti mají již vybudovanou síť klientů.
  - Přejít k jinému dodavateli – přechod zákazníka je spojen se zvýšenými náklady z důvodu nových vazeb. Raději nemění zaběhnuté zvyklosti a to vyhovuje stávajícím firmám.
  - Vysoké „pořizovací náklady“ na založení nové firmy.
  - Vysoké platby silniční daně a zákonného pojištění.
  - Přístup státní politiky – stát v současné době jen málo podporuje vznik nových firem. Proto noví konkurenti mají vstup na trh oproti již existujícím firmám nesporně obtížnější.

Úvaha třetí: Jaký je růst konkurence v odvětví ?

- § Obecně víme, že když je růst odvětví nízký, vstup nových konkurentů je obtížnější.
- § Odvětví nákladní dopravy s největší pravděpodobností neporooste, nepřibudou konkurenti. Odvětví ale ani neklesne, což by mohlo být pro společnost přínosem. Řadí se mezi středně velké firmy, má již vybudované zázemí a má reálnou šanci přežít.
- § Odvětví nákladní dopravy bude stále hojně využíváno. Jedná se o dopravu velice flexibilní.

**Zhodnocení :**

**Neočekávám hojný vstup konkurentů do nákladní dopravy. Doprava se stabilizuje a konkurentů bude spíše ubývat.**

## **2. Vyjednávací síla dodavatelů**

Úvaha první: Jaké má společnost dodavatele ?

- § Jsou dost silní, stabilní a kvalitní? Silný dodavatel je silný proto, že: buď má příznivé ceny nebo dodává něco, co ostatní neumí vyrobit či dodat. Nabízí se tedy otázka, jaké má společnost dodavatele ? Záleží na posuzovateli a na jeho zdůvodnění.

Úvaha druhá: Nabízí se nám možnost vybírat si z dodavatelů ?

- § Ano, ale jen v případě menších dodavatelů, například u dodavatelů náhradních dílů. Těch je na trhu mnoho a je možné ceny tlačit dolu, hlavně je-li dopravní společnost dominantnější než oni.

Úvaha třetí: Hrozba od největšího dodavatele pohonných hmot

- § Je možné, že se obecně zvedne cena ropy, což samozřejmě dodavatel zakomponuje do svých cen.

**Zhodnocení:**

**Jelikož je společnost středně velkou firmou a tudíž i velkým odběratelem náhradních dílů, může hodně tlačit na snížení cen. Horší situace je u pohonných hmot. Tam bohužel ceny ovlivní jen těžce. Nicméně díky dvěma tankovacím**

**stanicím může odebírat jednorázově větší množství a tudíž mít cenu nafty alespoň trochu příznivější než mají ostatní konkurenti.**

### **3. Vyjednávací síla odběratelů**

Úvaha první: Mohou mě silní odběratelé ovlivnit ?

- § Silný zákazník tlačí na nižší ceny a zároveň požaduje vyšší kvalitu.
- § Je potřeba dobře zvážit, zda podmínky, které si odběratel zkouší diktovat, jsou přijatelné.
- § Silný odběratel je vlastně protihráčem silného dodavatele.

Úvaha druhá: Jak si pomoci

- § Připomenout stabilitu a jistotu v dopravní firmě a snažit se stále uzavírat nové kontrakty.
- § Rozhodně nejít pod ceny v dlouhodobějším horizontu.

**Zhodnocení:**

**Vyjednávací síla největších odběratelů by mohla částečně ovlivnit dopravní společnost. Nutno tedy udržet dobré vztahy s odběrateli a sázet na dlouholetou tradici firmy.**

### **4. Hrozba ze strany substitutů**

Úvaha první: Může nákladní dopravu vůbec něco ohrozit ?

- § Spíše ne. Každý druh dopravy, ať už je to letecká, říční, vlaková, osobní nebo nákladní, každá přepravuje své specifické zboží.
- § Doprava nákladní má nevýhodu v malé ložní ploše. Přepravuje velké množství středně velkých nákladů v podobě spotřebního zboží a potravin a tak tomu bude vždy.
- § Hrozba substitutů není velká.

**Zhodnocení:**

**Není potřeba bát se substitutů, nákladní doprava bude vždy žádaná.**

## 5. Rivalita mezi existujícími konkurenty

Úvaha první: Co je možné nabídnout

§ Posoudit, zda zmiňovaná společnost může nabídnout ještě něco jiného, než například nižší ceny. V případě, že ano, její konkurenceschopnost se zvyšuje.

§ Nutno zamyslet se nad strategickým plánem.

Úvaha druhá: Jak se zachovat v období krize

§ Zvolit strategický plán pro dlouhodobější období.

§ Snažit se udržet objem zakázek.

§ Rozhodně (alespoň prozatím) nepropouštět zaměstnance. Otázka budoucích nákladů, tedy 1,4 násobku nákladů původního zaměstnance.

**Zhodnocení:**

**Rivalita mezi existujícími konkurenty stále roste a mnohdy se může zdát, že snažení je nulové nebo bez výrazného výsledku. Firmy jdou až na minimální ziskovost a postačí jim udržet se za každou cenu na trhu.**

## 5.4 SWOT analýza

### 5.4.1 Silné stránky společnosti

Mezi hlavní silné stránky společnosti bych zařadila především **18-ti letou praxi v oboru**. Znalost vývoje dopravy od samého počátku povoleného soukromého podnikání. Neméně významná je i znalost ve vývoji legislativy, v ekonomice a politice. Za léta praxe je možné vypořádat chování konkurence, dokázat si vytipovat kraje, kde jezdí méně dopravců, kde nehrozí velká konkurence. Dále je možné pozorovat i vývoj cen za 1 km v jednotlivých krajích.

Další silnou stránkou společnosti je **členství ve sdružení automobilových dopravců Česmad Bohemia**. Toto sdružení je největším sdružením dopravců podnikajících ve vnitrostátní i mezinárodní nákladní a osobní silniční dopravě. V současné době sdružuje více než 2000 podnikatelských subjektů s téměř 20 000 vozidly. Česmad Bohemia je členem Mezinárodní unie silniční dopravy IRU se sídlem

v Ženevě. Poskytuje autodopravcům komplexní služby umožňující podnikání v tomto oboru, hájí jejich zájmy ve vztahu ke státní správě i na mezinárodním poli. Pro své členy i dopravní veřejnost je informačním zdrojem monitorujícím legislativní podmínky i aktuální situaci na evropských silnicích. Je partnerem státní správy a napomáhá při tvorbě českých zákonů, které mají vliv na provozování silniční dopravy a také se podílí na přípravě mezivládních dohod a smluv [18].

Naše společnost je členem sdružení Česmad Bohemia již od roku 1992. Jen pro představu uvádím současný počet členů.

Tabulka 4: Počet členů sdružení Česmad Bohemia

**Počet členů Sdružení ČESMAD BOHEMIA**

region Praha	367
region Brno	433
region Ostrava	403
region Hradec Králové	240
region Ústí nad Labem	194
region České Budějovice	133
region Plzeň	220
<b>Celkem</b>	<b>1990</b>

Pramen: [19]

Z tabulky je vidět, že počet členů je zhruba 1 990, přičemž celkový počet dopravců v České republice je 3 500. Zde je zřejmé, že zhruba 2/5 dopravců vůbec služeb z členství nevyužívají a tudíž ztrácí přehled o tom, co se ve „světě dopravců“ děje.

Jako další silnou stránku bych uvedla **používání evropské databanky RAAL TRANS**. Ta nabízí dokonalé řešení přepravních a vytěžovacích potřeb nejen pro dopravní a spediční firmy, ale také pro výrobní závody a podniky poskytující služby. Již 17 let poskytuje cenné informace pro vytěžování, nabízí 40 000 aktuálních nabídek nákladů a volných vozů každý den. Jedná se o největší databanku dopravních informací v Evropě, kterou využívá 12 000 firem. V České republice využívá tuto databanku okolo 400 dopravních firem. A při pohledu na celkový počet dopravců, kterých je

okolo 3 500, vidíme, že 3 100 dopravních firem nemá dostatek financí nebo zkrátka jen nechce tuto databanku využívat. Přitom užívání této databanky je velice jednoduché. V podstatě v přehledném ovládacím programu RaalTrans Editor zadáváte vlastní nabídky a vyhledáváte v nabídkách ostatních uživatelů pomocí řady užitečných funkcí. Další výhodou je i to, že databanka nabízí možnost nahlédnutí do registru neplatičů, který sestavují zase jen členové, kteří mají uzavřenou smlouvu. Naše společnost je v této databance evidována pod kódem Y85 [21].

Další prioritou, kterou firma má, je rozhodně **mladý vozový park**. Nákladní vozy, pokud je to jen trochu možné, ihned po odpisu prodává a obnovuje. To má hned několik důvodů. U nových nebo téměř nových vozů rozhodně není zapotřebí často opravovat. Pokud se něco rozbije, zpravidla to bývají jen drobné opravy, které zvládne vlastní dílna navíc téměř bez jakéhokoliv čekání, a hlavně za třetinové náklady než je tomu v autorizovaných opravárnách.

Dalším důvodem, proč mít mladší vozy je i levnější mýtné. Výše mýtného například v sousedním Německu je určována dle počtu náprav a emisní třídou. Ta je nejvíce rozhodující ve Švýcarsku, kdy jsou náklady na mýtné na 1 km až o 1,- Kč levnější. Takže mladší vozy jsou jednoznačně levnější na provoz. Navíc téměř všem novým vozům, pokud toto technické normy dovolují, nechává společnost namontovávat nestandardní nádrže na pohonné hmoty o velikosti 1 000 lt. Vozy pak mohou tankovat „doma“ vlastní pohonné hmoty, což přináší velké úspory.

Mladý vozový park je levnější i na pojištění. Zvláště pak v současné době, kdy se pojišťovny předhánjí v nabídkách, si může společnost s vysokým počtem vozů doslova diktovat podmínky. Vozový park v této společnosti je pojištěn u Hasičské vzájemné pojišťovny a.s. a České podnikatelské pojišťovny a.s.. Ostatní majetek, jako jsou budovy, stavby a pozemky jsou pojištěny u České pojišťovny a.s.

Za další silnou stránku je také možno považovat získání osvědčení systému jakosti **ISO 9001:2008**.

Pro vedení společnosti je prioritou spokojenost zákazníků s kvalitou a úrovní prováděných přepravních služeb. Proto společnost zavedla a používá systém

managementu jakosti splňující požadavky ISO 9001:2008. Její závazky politiky směřují:

- Ø k trvalému zlepšování zavedeného systému managementu jakosti
- Ø k trvalému uspokojování potřeb zákazníků vyžadujících včasné, kompletní a tím odborně zajištěné provádění všech přepravních služeb a s nimi spojených služeb společnosti
- Ø k trvalému zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, vzájemné komunikaci, předávání informací, současně vedení společnosti od svých zaměstnanců očekává takové jednání se zákazníky, které zajistí jejich maximální spokojenost a věrnost službám společnosti Brož-cz spol. s r.o.
- Ø k efektivnímu plánování systému managementu jakosti a k pravidelnému přezkoumání vhodnosti a efektivnosti v souladu s ISO 9001:2008.

Systém jakosti ISO 9001 používá společnost již od roku 2003. Tato norma podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků. Proto, aby firma fungovala efektivně, musí nejprve stanovit a poté i řídit mnoho činností, které se navzájem prolínají. Tyto činnosti, nebo-li soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy, lze považovat za proces. V příloze č. 4 je možné nahlédnout do modelu procesního přístupu společnosti. Musím říci, že na začátku se zdálo, že jde o systém, který je zcela bezvýznamný. Asi proto od něj mnoho firem ustoupilo. Ovšem společnost chtěla mít opět něco, co ostatní firmy nemají, zkrátka něco navíc. Proto firma tento systém zavedla a očekávala lepší postavení na trhu. Až nyní mohu říci, že se vstupem do Evropské unie se začalo o systémech kvality obecně více hovořit. Mnoho firem nyní systém kvality vyžaduje a někdy je i podmínkou pro získání zakázky.

Jak víme, konkurence v dopravě je na trhu veliká. V poslední době je proto stále důležitější udržet si zákazníka a mít tak stálý přísun práce. Nemohu říci, že by společnost práci i v době krize neměla. To je ovšem také zásluhou několika **uzavřených rámcových smluv** na výhradní přepravu, které si společnost v minulých letech uzavřela. Běžně se například rámcové smlouvy na dva a více let neuzavírají. Ale jedná-



li se o dopravce, který na trhu působí již 18 let a dopravu pro jinou společnost zajišťuje několik let, pak je možné udělat i výjimku. Takto uzavřených rámcových smluv má společnost hned několik. Za všechny bych vyjmenovala rámcovou smlouvu se společností SILON s.r.o., dále se společností ELK a.s. a se společností INTERSNACK a.s. Společnost SILON s.r.o. je dokonce největším odběratelem. Jeho zakázky představují 34 % z celkového objemu přepravy za rok. Smlouvy jsou přitom uzavřeny tak, že je možné ze strany dopravce upravovat ceny, to samozřejmě po vzájemné dohodě a za určitých podmínek. Toto se stalo velice výhodné v době, kdy velice kolísala cena nafty. Znamená to, že vás odběratel v podstatě podrží, což je mu kompenzováno dobrými službami.

Jednou z dalších výhod firmy je **vlastní opravárenská dílna a vlastní čerpací stanice**. Vlastní opravárenská dílna zajišťuje v běžných situacích rychlý servis. Dílna opravuje samozřejmě za nižší ceny než konkurence v okolí a je tak možné ušetřit na jedné hodině práce částku až 500,- Kč. Co se týče čerpacích stanic, ty vlastní společnost dvě. S cenou nafty se pak dostává společnost na úsporu 1,- Kč až 2,- Kč za 1 lt. ve srovnání s konkurencí.

#### **5.4.2 Slabé stránky společnosti**

Jako hlavní problém současné doby bych jmenovala to, že na trhu práce neexistují vyškolení řidiči z povolání. Chybí obor, který by se postaral o to, aby nákladní doprava měla řidiče, kteří budou jezdit bezproblémově. Chybí řidiči, kteří budou vědět, jak se chovat na hranici Evropské unie a v zahraničí, kteří budou vědět, jak se chovat při dopravní nehodě a kteří budou 100 % spolehliví. Troufám si říci, že takových je dnes na trhu méně než 1/3. V současné době se dopravci nachází v situaci, kdy berou vlastně každého, kdo vůbec jezdit chce. Zkušební 3 měsíční lhůta pak ukazuje, že přijetí nového řidiče se vůbec nevyplatilo a proto zkouší hledat další. Po několika pokusech stejně řidiče firma vzít musí, i když je to **řidič nekvalifikovaný**.

Dalším velkým problémem ve společnosti je **špatná jazyková vybavenost řidičů**. Okolo 30 % přeprav se uzavírá s ostatními partnery EU, kteří hovoří cizím jazykem. Ve společnosti hovoří německým nebo anglickým jazykem pouze dispečeri a vedoucí pracovníci. U řidičů znalosti chybí. Takový řidič pak stojí firmu více, protože pokud se například v sousedním Německu nebo Rakousku nedomluví, stojí pak spoustu peněz nejen na telefonech, ale i na opravách. Není schopen říci v servisu, od jaké firmy přijíždí, natož pak co má vlastně rozbité. Mnohdy pak při dopravní nehodě podepíše protokol, kterému nerozumí a vůbec mu nevádí, že je v protokolu napsáno, že je vinen, i když ve skutečnosti nic nezpůsobil. Firmě pak způsobí navýšení pojistky, ze které je škoda hrazena.

Nekvalifikovaný řidič nezná ani vozidlo, se kterým jezdí. Dost často se stává, že do firmy přichází řidiči, kteří jsou mladí a tudíž bez praxe. S velkým vozem pak mnohdy neumí ani zacházet a způsobují tak firmě nemalé škody. „Ach, kde je ta vojna, co naučila chlapce alespoň řídit nákladňák“.

Jako další slabou stránku společnosti bych jmenovala **nedostatečnou komunikaci**. Dle mého názoru nemá společnost dostatečně podrobné vlastní internetové stránky. Jen slabě vypovídají o rozmanité činnosti společnosti. Zaměřují se nejvíce na dopravu, ostatní činnosti stojí v pozadí. Kontakty na pobočky nejsou aktualizované a na stránkách zůstávají informace, které již v současné době nejsou příliš aktuální.

Jednou z dalších významných slabých stránek je **nevhodná poloha sídla a poboček společnosti**. Sídlo společnosti se nachází v Plané nad Lužnicí, což je malé město se 4 tisíci obyvateli. Ostatní pobočky se nacházejí v sousedních vesnicích. Dokonce i hlavní dílny se nachází na vesnici. Pravdou zůstává, jak uvádí jednatel společnosti, že administrativní budovy nejsou vše. Dle mého názoru má pravdu jen do jisté míry. I administrativní budova by měla být a měla reprezentovat společnost. Tím nechci říci, že by snad společnost neměla administrativní budovy, ale možná by stálo za to je opravdu vylepšit a posunout se více ke krajskému městu.

Při pohledu na stránku finanční bych i zde mohla jmenovat některá slabá místa. Za všechny bych hlavně jmenovala **nesoulad dob splatnosti u faktur** došlých a vystavených a pozdní vystavování dokladů. Podklady pro fakturaci nejsou průběžně odevzdávány. Fakturace poté probíhá na patnáctidenní hranici dané zákonem a zpomaluje tak celý proces získávání peněz.

### 5.4.3 Příležitosti

**Podpora vzdělávání svých pracovníků.** Evropská unie nabízí z operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost téměř všem podnikatelům dotace na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Společnost má tak možnost rozšířit vzdělání svých zaměstnanců například ve výuce cizího jazyka a přitom ušetřit své náklady.

Silné zázemí umožňuje **vstup na trh nových výrobků**. Jednou z příležitostí, jak se může společnost dostat na trh nových výrobků je výroba briket a pelet. Po předběžných zjištěních je známo, že poptávka po biopalivu stále stoupá. Jelikož má společnost možnost využít odpadu z vlastní pilařské výroby, rozhodla se proto zakoupit briketovací lis a drtič na dřevo.

**Možnost rozšíření služeb oprav nákladních vozů.** V současné době spousta zákazníků upouští od autorizovaných oprav a dává přednost servisům, které mají levnější jak práci, tak i náhradní díly. Společnost tak může využít silnější poptávky po levnějších službách oprav. Má vlastní dílny, vybavení a vlastní kvalifikované zaměstnance.

V poslední době dochází v oblasti pojišťovnictví k velkému boji o zákazníka. Pro společnost se tedy nabízí nová příležitost **najít si na trhu novou pojišťovnu**. Společnost vlastní 50 nákladních automobilů a 10 vozů osobních. Z tohoto důvodu si může společnost diktovat ceny u pojišťoven. V roce 2009 hradila na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla (zákonem pojištění) částku

1 080 000,- Kč a na pojištění havarijním pak částku 900 000,- Kč. Jistě by se daly tyto náklady minimálně o 15 % snížit.

Vozy společnosti jezdí po celé Evropě. Vozí na svých návěsech plochu, která by mohla posloužit jako **reklamní plocha** a mohla by být nabízena jako **výhoda** při uzavírání nových kontraktů na delší období.

#### 5.4.4 Nebezpečí

Je doba, kdy se hospodářská krize podepsala na několika firmách. Bohužel v případě této společnosti mohou říci, že se i zde nepřímo podepsala. Někteří **hlavní odběratelé** přepravních služeb mají totiž **finanční potíže** a přestávají hradit své závazky včas. Společnost pak musí řešit situaci buď provozním úvěrem nebo factoringem, který představuje další nepředvídané vícenáklady.

Dalším podstatně velkým nebezpečím jsou konkurenční firmy v podobě bývalých **ČSAD**. Ty totiž kromě nákladní dopravy provozují zpravidla ještě dopravu autobusovou. Smlouvy na tuto dopravu mají pak obvykle uzavřené na několik let dopředu a tudíž i jistý příjem. Tyto bývalé ČSAD si pak mohou dovolit své ceny za nákladní dopravu snížit na hranici nákladů nebo je částečně dotovat z dopravy autobusové.

Mezi další ohrožení patří **nepředvídatelné ceny pohonných látek**. V současné době se stává například i to, že ceny nafty v sousedním Polsku nebo Rakousku jsou mnohdy až o 0,50 Kč na 1 litr levnější než v České republice. Celá situace se pak odvíjí od hospodářské politiky státu a politiky OPEC (Organizace zemí vyvážejících ropu). Ta má v rukou velkou moc a kontroluje až 75 % celosvětových zásob.

Další nebezpečí pro společnost představuje **zprísnění legislativy**. Prvním dnem letošního roku začal platit zákon, který zavedl elektronické mýtné také pro vozidla nad 3,5 tuny, což opět velice rychle zapříčinilo další náklady, se kterými nebylo předem počítáno.

Nedávno zavedený bodový systém odradil mnoho řidičů od profesionálního řízení. Obdobně působí na řidiče i časté kontroly Policie ČR, která je pokutuje například za nedodržení bezpečnostních přestávek nebo za špatné rozložení nákladu. I pro zaměstnavatele zpřísnění legislativy přináší spoustu administrativy navíc. Například když musí dokazovat, proč ten či onen řidič porušil bezpečnostní přestávku. Poté musí zaměstnavatel sepisovat protokoly a zajistit nápravu. Zde pak často dochází ke konfliktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Další ohrožení představuje **zavedení mýtného** systému v jiných státech Evropy. Právě v této době nemůže firma plánovat nebo uzavírat smlouvy dopředu. Nikdy totiž nemůže dopředu vědět, kolik bude stát průjezd státem, který mýtný systém teprve zavádí.

#### 5.4.5 Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Pro hodnocení jednotlivých faktorů jsem využila Fullerův trojúhelník, který přikládám v příloze č. 5 své práce. Provedla jsem porovnání každého faktoru s každým a pro každý faktor jsem zjistila relativní četnost v procentech. Nakonec jsem jednotlivé relativní četnosti pro jednotlivé stránky sečetla a zjistila tak celkový podíl jednotlivých faktorů.

Tabulka 5: Celkový podíl významnosti faktorů

Popis faktoru		Číslo fakt.	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl
<b>Silné stránky</b>	18-ti letá praxe v dopravě	1	10	4,30%	<b>28,50%</b>
	Členství v Česmad	2	11	4,70%	
	RAAL Trans	3	12	5,20%	
	Mladý vozový park	4	10	4,30%	
	ISO normy	5	2	0,90%	
	Rámcové smlouvy	6	14	6,00%	
	Vlastní opravna vozů	7	7	3,10%	
<b>Slabé stránky</b>	Nekvalifikovaný řidič	8	9	3,90%	<b>17,20%</b>
	Chybí jazyková vybavenost řidičů	9	5	2,20%	
	Špatná komunikace	10	4	1,70%	
	Nevhodná poloha společnosti	11	5	2,20%	
	Finance -nesoulad dob splatnosti	12	17	7,20%	
<b>Příležitosti</b>	Vzdělání zaměstnanců z fondů EU	13	7	3,00%	<b>21,10%</b>
	Vstup na nový trh výrobků	14	17	7,30%	
	Rozšíření služeb oprav	15	10	4,30%	
	Možnost levnějšího pojištění vozů	16	10	4,30%	
	Reklamní plocha	17	5	2,20%	

<b>Nebezpečí</b>	Problémy hlavních odběratelů	18	12	5,20%	<b>33,20%</b>
	Konkurence v podobě bývalých ČSAD	19	13	5,60%	
	Nepředvídatelné ceny PHM	20	20	8,60%	
	Zpřísnění legislativy	21	15	6,50%	
	Mýto ve státech EU	22	17	7,30%	
	Celkem		232	100,00%	100,00%

Pramen: Autorka

Z tabulky je patrné, že společnost vládne silnou stránkou s celkovým podílem 28,5 %.

Společnost by se proto měla rozhodnout pro strategii S-T, čili využít své silné stránky a zamezit tak hrozbám, které představují poměrně velký podíl a to 33,2 %.

## **6 DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU**

Na základě souhrnného vyhodnocení všech pěti sil je možné konstatovat, že nehrozí masový vstup dopravních firem do oblasti nákladní dopravy. Odvětví dopravy se bude udržovat na stejné hladině. Do budoucna by se mohlo stát, že s ubývajícími firmami by mohla přibývat práce pro vytrvalé firmy, doufám i pro jmenovanou společnost.

Jelikož vazby mezi odběrateli a dodavateli již několik let dobře fungují, nepředpokládám výrazné změny. Některé změny by mohly nastat u menších dodavatelů, kterým může popisovaná společnost diktovat ceny. Toto by mohlo přinést společnosti výhody.

Je možné stále ještě očekávat sníženou poptávku po dopravě. Výrazně klesá kupní síla zákazníků z důvodu ekonomické krize, jde však pouze o přechodný stav.

Z hlediska hrozby substitučních služeb se společnost nemá čeho obávat.

Rivalita mezi existujícími firmami v období konjunktury nebyla vysoká, každý si na trhu našel své místo. Dnes je konkurenční soupeření vyšší a je otázkou, jak se toto soupeření promítne do zisku společnosti.

Konkurenční boj o pozice na trhu je rozhodně zdravý i přesto, že se mnohdy již jedná o boj existenční.

Z výsledků analýzy SWOT vyšlo najevo, že společnost disponuje poměrně velkým podílem silné stránky a to 28,5 %. Musí čelit nebezpečí, které představuje až 33,2 %, což není zrovna malé procento. Nejedná se tedy úplně o ideální stav, ale s ohledem na silné stránky musím dodat, že si společnost nestojí špatně. Vhodnou alternativou pro společnost se jeví strategie S-T čili MAX-MIN. Měla by tedy maximalizovat své silné stránky a minimalizovat hrozby.

### **Návrh strategie na zlepšení současného stavu**

Pro společnost bych navrhla některé strategie do těchto oblastí.

## **Oblast ekonomická**

Společnosti bych doporučila zamyslet se nad současnými ekonomickými podmínkami, pokusit se vyčíslit budoucí tržby za služby a výrobky a rozhodnout, které udržet a které ukončit. V kapitole 5.1 jsem v tabulkách umožnila náhled na hospodaření některých středisek. Dle mého zjištění bych doporučila pokusit se udržet svou činnost v nákladní dopravě tím, že se zaměří na snížení nákladů a to především při nákupu pohonných hmot. Oblast dřevovýroby se projevila jako oblast, kterou je nutno podpořit. Výsledky hospodaření let 2007, 2008 a 2009 ukazují stoupající tendenci zisku. V roce 2009 sice zisk oproti předcházejícím dvěma rokům klesá, ale pokles byl projevem nákupu nekonečného vlysu v hodnotě 2 146 000,- Kč, držiče UNTHA LR 630 v hodnotě 453 000,- Kč nebo rotačního stojanu v hodnotě 110 tis. Kč. Roční náklady v podobě odpisů ve výši cca 540 000,- Kč pak značně ovlivnily výsledek hospodaření. Proto bych rozhodně doporučila v ekonomické činnosti střediska 600 - Dřevovýroba pokračovat.

Opačný názor mám v případě střediska 800 – Zemědělství. Výsledky hospodaření, které jsou zachyceny opět v tabulce v bodě 5.1, ukazují na stále stoupající ztrátu.

## **Oblast finanční**

Pro společnost Brož-cz spol. s r.o., bych rozhodně doporučila snažit se při veškerých obchodech vyzdvihovat své přednosti, kterými jsou například dlouholeté zkušenosti v oboru dopravy, přesně stanovená a dodržovaná pravidla obchodu a s některými odběrateli již několik let osvědčený systém. Ten totiž vyžaduje nízké administrativní náklady pro obě strany a je tedy oboustranně výhodný.

Zároveň bych zanalyzovala celý platební systém a důkladně bych na sebe navázala doby splatnosti faktur došlých a faktur vystavených.

Ve společnosti jsem si vybrala pět dodavatelů přeprav a jednoho z hlavních odběratelů. Jedná se o případ, kdy si odběratel objedná přepravu ve výši 30 000,- Kč a společnost přepravu prodá dalšímu dopravci, který přepravu uskuteční, řekněme za 27 000,- Kč. Jedná se o tzv. zasílatelství. Společnost obdrží fakturu od přepravce se splatností 30 dní od data uskutečnění zdanitelného plnění. Sama pak přepravu



přefakturuje na objednavatele se splatností 90 dní od uskutečnění zdanitelného plnění. A právě zde dochází k problému. Rozdíl 60 dní ve splatnostech představuje pro společnost náklady, které musí krýt z vlastních zdrojů, z provozního úvěru nebo si smluvně sjednat factoring. Budeme-li uvažovat, že si společnost půjčí peníze na 60 dní s 5% úrokovou mírou p.a., bude muset uhradit za půjčení celkem částku: 221,92 Kč. Uvažuji částku 27 000,- Kč, kterou společnost musela vydat do 30-ti dní. Takovýchto přeprav provede jeden přepravce až šest v měsíci. Z částky 162 000,- Kč představují vícenáklady částku 1 331,- Kč. Já ovšem vím, minimálně o pěti dopravcích, kteří mají stejně nastavené splatnosti. Náklady se společnosti poté násobí a dostáváme částku pětkrát vyšší (za 60 dní), což představuje 6 655,- Kč. Ročně stojí tato nedbalost společnost zhruba 40 000,- Kč.

Dle mého názoru má společnost ve svém platebním systému mnohé nedostatky, které by se rozhodně měly odstranit. Nehledě na to, že odběratel čili objednavatel přepravy hradí mnohdy faktury ještě později, než je 90-ti denní splatnost. Společnosti bych doporučila, aby fakturantka, která zavádí došlé faktury do počítače a následně na ně vytváří faktury odeslané, kontrolovala počet dní splatnosti na objednávce. V případě nejasností pak řešila situaci ještě dříve, než dojde k fakturaci. Jako druhá varianta se nabízí nařídít dispečerům hlídání dob splatnosti na objednávkách. Dispečeri pak mohou tuto situaci podchytit již v začátku celého přepravního procesu.

### **Oblast výrobní**

Společnosti bych doporučila proniknout na trh s výrobou podlah, kde poptávka stále roste. Obdobně je tomu i s výrobou briket a pelet, kde je trh taktéž stále ještě nenasyčen a poptávka po těchto biopalivech stále roste. Společnost má vlastní velké skladovací prostory a haly, které jí umožní levnější výrobu díky ušetřeným nákladům za pronájem. Do tohoto výrobního procesu může začlenit i zaměstnance z jiných středisek a nemusí tak docházet ke snižování stavu zaměstnanců.

### **Oblast personální**

Zde bych doporučila snažit se nepropouštět své zaměstnance. Zkusit využít například Evropského sociálního fondu a zvolit Operační program - Lidské zdroje a zaměstnanost, který slouží na zvyšování vzdělanosti svých zaměstnanců. Zaměstnancům pak dokázat, že společnost i v období hospodářské krize na své zaměstnance myslí. Tímto způsobem je možné jim částečně kompenzovat třeba i nižší mzdu. Až se ekonomika začne zotavovat, ocení toto nejen společnost, ale i samotní zaměstnanci.

### **Oblast řízení**

Dobry management tvoří dobří lidé. Touto větou bych ve firmě hodnotila hlavně vedoucí pracovníky a dispečery, kteří ve firmě pracují již několik let. Jedná se téměř ve všech případech o vysokoškolsky vzdělané zaměstnance s několikaletou praxí v oboru.

Vzhledem k tomu, že se všude v médiích doslechneme nebo v literatuře dočteme, že letošní rok bude pro malé a středně velké firmy rozhodující a až polovina by jich měla ukončit svoji činnost, nezasahovala bych prozatím radikálně do řízení společnosti. Za dobu mého působení ve společnosti jsem vyzorovala, že vše probíhá téměř bez problémů, proto bych současný stav ponechala tak, jak je.

## 7 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo ukázat, jak ekonomická krize zasáhla do řízení jedné dopravní společnosti, jak se společnost prozatím dokázala s tímto problémem vyrovnat. Konečným cílem bylo stanovit na základě Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy některé strategie na zlepšení stávajícího stavu. Cíl byl tedy splněn.

Je velice obtížné vytvářet správné strategie v době, kdy je ekonomika v recesi. Některá opatření, která kdysi působila dle předem stanoveného plánu, začnou najednou působit protichůdně a sebelepší ekonom jen stěží odhadne, proč se tak děje. Proto si myslím, že rozhodně není vhodná doba na nejrůznější experimenty. Je zapotřebí dobře zanalyzovat současný stav, rozhodnout se, co bude pro společnost nejlepší a využít každou situaci, jak snížit plýtvání. Je zapotřebí se také věnovat zlepšováním, inovacím a také investicím do lidí.

Z analýzy Porterova modelu pěti sil mi vyšel tento závěr: „Společnost je konkurenceschopná a na trhu si stojí prozatím velmi dobře. To vše nejen díky své vcelku dobré činnosti, ale i díky velkým bariérám vstupu na tento trh“.

Jedná se o společnost, která je velkým odběratelem náhradních dílů a může si tak částečně vyjednávat lepší ceny se svými dodavateli.

Co se týče odběratelů, tak jejich vyjednávací síla by mohla částečně ovlivnit dopravní společnost. Je tedy zapotřebí udržovat se svými významnými odběrateli dobré vztahy a sázet na dlouholetou tradici firmy.

Nákladní doprava je stejně jako ostatní dopravy svým způsobem specifická. Proto se společnost nemusí obávat substitutů v této oblasti.

U rivality mezi konkurenty je zapotřebí zvolit strategický plán a snažit se udržet si objem zakázek.

Jak SWOT analýza ukázala, společnost hospodaří s poměrně silnými stránkami. Měla by proto použít strategii S-T, která udává, jak využít silných stránek pro přímou

konfrontaci s ohrožením. Svě silné stránky by měla maximalizovat proto, aby mohla následně minimalizovat případná nebezpečí.

## **Summary**

I dealt with the theme „Influence of the economic crisis on chosen company management“ in my bachelor´s work.

I work in the transport company Brož-cz spol. s.r.o. for several years. I went with it through the period of its establishment, great expansion but the beginning period of economic crisis. The period of economic crisis is shown in my work.

At first I described the company from its establishment up to present. Than I concentrated to the incomes area and I analysed the incomes development per 1 kilometre. On the ground of calculations and comparisons with past periods I took the view that the economic crisis did not strike the incomes. There was no decrease of incomes but no increase. It is a good news in time of economic crisis. The reason is probably one of the most important competition advantages – long-term concluded contracts with the most important customers for many years in advance. But I took the view concerning the costs comparison with the past periods that the costs of transport growth. The growth is slow but it has more lasting character. It is necessary to check the costs area in the future too and to use any possibility of economies.

I focused on the company position on the market. I described the most important competitors and their abilities. I did the analysis of competitors by the help of Porter´s model of five forces and by means of considerations I came to clear conclusions. It is not necessary to be afraid of new customers into the branch. The company is a great customer of spare parts and it can partly afford to act on price decrease of its suppliers. The smaller threat comes on the part of suppliers. Their bargaining force could partly limit the transport. It is necessary to keep good relationships and to continue reminding the long-term field of experience and the work quality. The company can not be afraid of subagents. Every transport is special and requested in a way. Concerning the rivalry among the current competitors, it is healthy first of all. The main goal is to stay on the market.

Then I focused on analysis SWOT, on strong and weak points of the company, on occasions and threat. I found out by Fuller's triangle the clear conclusion in the form of strategy S-T, so using of strong and weak points and avoid the threats.

In the end I suggested the strategy for improvement of the present situation in several areas.

Key words: economic crisis, transport area, Porter's model , analysis SWOT, strategy

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P. ; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [4] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 204s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení (teorie pro praxi)*. Praha: C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] PITRA, Z., *Základy managementu*. Praha : Professional Publishing, 2007. 350s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [7] ROLÍNEK, L., *Management I. Č.* Budějovice: ZF JU, 2003. 96s.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza. 2. přeprac.a rozšř. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení. 1. vyd.* Praha: ČZU v Praze, 2002, 240s. ISBN 80-213-0922-9.
- [10] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku. 2009. vyd.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

## Internetové zdroje

[11] *Dopady celosvětové ekonomické krize na hospodářství ČR* [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.revitalfinance.cz/clanky/dopady-celosvetove-ekonomicke-krize-na-hospodarstvi-cr.php>>.

[12] *Dopady finanční krize* [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://financni-krize.webnode.cz/dopady-financni-krize/>>.

[13] *Dopady krize v ČR* [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.protikrizi.cz/dopady-krize-v-cr/>>.

[14] *Krizi si musí podnikatelé tvrdě odpracovat* [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/krizi-si-musi-podnikatele-tvrde-odpracovat/>>.

[15] *Krize* [online]. [cit. 2009-09-15]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1\\_krize\\_2008-2009](http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_krize_2008-2009)>.

[16] *Návrhy a opatření* [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.protikrizi.cz/navrhy-a-opatreni/#03>>.

[17] *Porterův model konkurenčních sil* [online]. [cit. 2009-09-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

[18] *Pro dopravce. Česmad* [online]. [cit. 2009-09-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.prodopravce.cz/cesmad-6.php>>.

[19] *Pro dopravce. Česmad* [online]. [cit. 2009-09-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.prodopravce.cz/cesmad-17-6.php>>.

- [20] *Průzkum. Sedmi firmám z deseti ubyly zakázky* [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-35577140-novy-pruzkum-sedmi-firmam-z-deseti-ubyly-zakazky>>.
- [21] *Raal.cz* [online]. [cit. 2009-09-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.raal.cz/cs>>.
- [22] ŘEHOŘ, Petr. *Management* [online]. [cit. 2009-09-15]. Dostupný z WWW: <<http://www2.zf.jcu.cz/~rehor/>>.
- [23] *Super doprava. Nákladní doprava* [online]. 2009 [cit. 2009-09-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.superdoprava.cz/katalog/nakladni-doprava/>>.
- [24] *Swot* [online]. [cit. 2009-09-30]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- [25] *Swot analýza* [online]. [cit. 2009-09-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [26] *Trápí vás ekonomická Krize ?* [online]. [cit. 2009-09-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.dfens-cz.com/view.php?cisloclanku=2009031505>>.



## Seznam tabulek, obrázků a příloh

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Tržby a počet ujetých km let 2008 a 2009 .....	str. 28
Tabulka 2: Náklady roku 2008 a 2009 .....	str. 30
Tabulka 3: Hospodaření střediska 600 a 800 .....	str. 31
Tabulka 4: Počet členů sdružení Česmad Bohemia .....	str. 41
Tabulka 5: Celkový podíl významnosti faktorů .....	str. 48

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil .....	str. 13
Obrázek 2: Mřížka SWOT analýzy .....	str. 16
Obrázek 3: Graf průměrných tržeb jednotlivých vozů a středisek .....	str. 29
Obrázek 4: Graf nákladů v letech 2008 a 2009 .....	str. 30
Obrázek 5: Počty dopravců v krajích .....	str. 32

### Seznam příloh

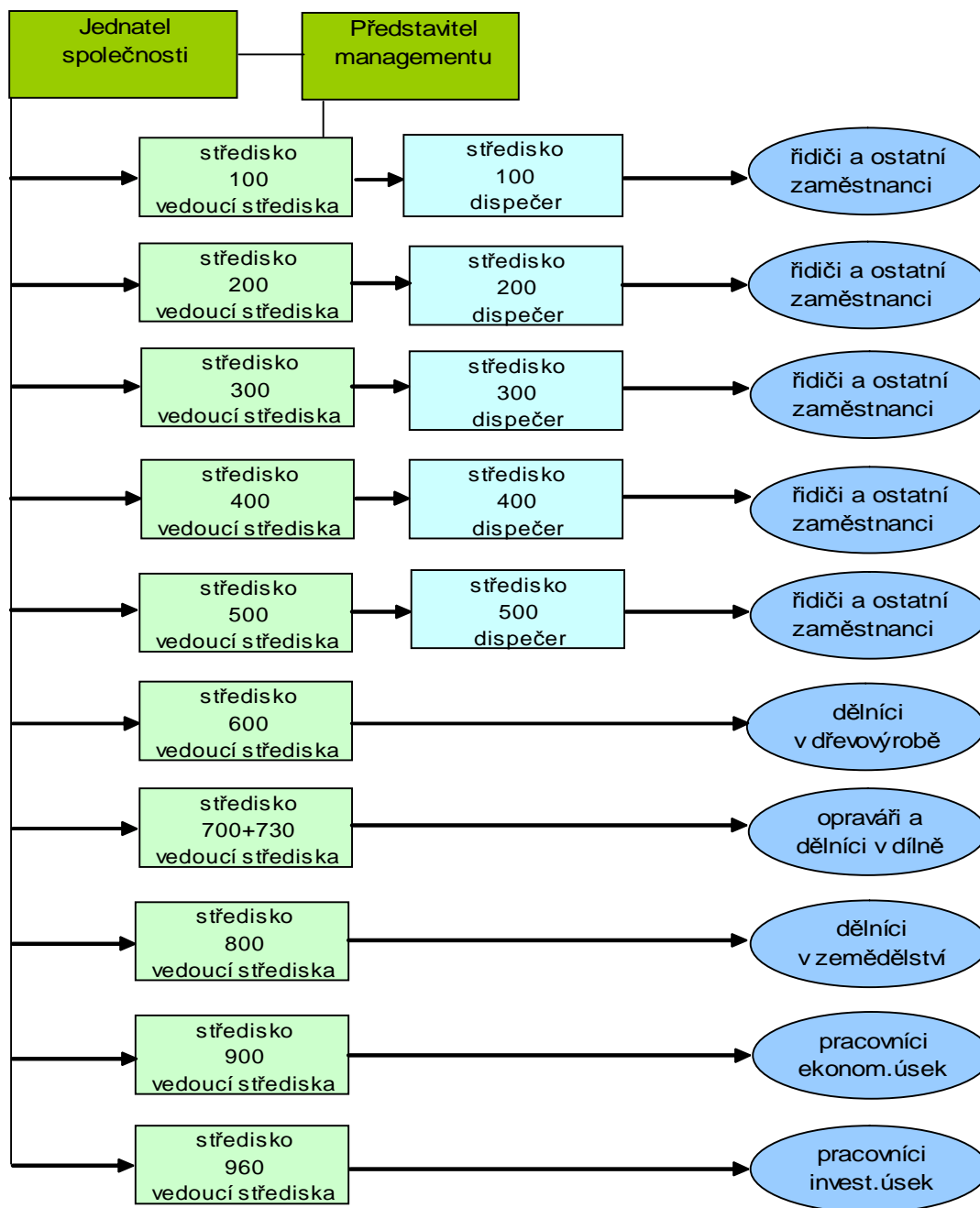
Příloha 1: Organizační schéma společnosti Brož-cz spol. s r.o.
Příloha 2: Popis činnosti jednotlivých středisek
Příloha 3: Průměrné ceny PHM v jednotlivých měsících let 2005-2009
Příloha 4: Model procesního přístupu
Příloha 5: Fullerův trojúhelník

# Přílohy

## Příloha 1

Organizační schéma Brož-cz spol. s r.o.

### Organizační schéma společnosti "Brož-cz, spol. s r.o."



Pramen: Autorka

## Příloha 2

### Popis činnosti jednotlivých středisek

**Středisko 100** provádí především tuzemskou a zahraniční přepravu a to především ve státech Evropské unie. Nejvíce se zaměřuje na státy Rakousko a Německo. Toto středisko má sídlo v jedné velké rakouské společnosti, avšak na území České republiky, která vyrábí rodinné domy, dřevěná okna a dveře. V této společnosti je středisko 100 výhradním dopravcem.

Vedení tohoto střediska představuje jeden vedoucí a jeden dispečer. Oba se starají o správné vytížení třinácti kamionů a řidičů. Středisko má jako jediné ve společnosti i vozy menší než 24 tun. Jedná se především o vozy značky Iveco, které se společnosti velice dobře osvědčily.

**Středisko 200** se zaměřuje především na oblast tuzemskou, dále provádí přepravu převážně na Slovensko, Maďarsko a Polsko. Sídlí v jedné velké české společnosti, která vyrábí bramborové lupínky. Obdobně jako středisko 100 provádí pro tuto společnost veškerou přepravu s patnácti vozy. Středisko řídí jeden vedoucí a jeden dispečer. Vozový park představují vozy německé značky MAN, švédské značky VOLVO.

**Středisko 300** má na starosti vlastní prodejnu o rozloze 300 m<sup>2</sup>. Jedná se o prodejnu zahrádkářských a chovatelských potřeb, dále prodává domácí a rybářské potřeby, ale i jednoduché výrobky ze dřeva, které společnost vyrábí ve vlastní dílně. Prodejna se nachází ve stejném místě jako je sídlo společnosti a je taktéž jako ostatní střediska počítačově propojena se společností.

**Středisko 400** zajišťuje dopravu převážně na Moravě, kde má také sídlo. Je to nejmenší středisko, které společnost má. Tomuto středisku jsou přiděleny pouze dva nákladní vozy. Přepravu provádí výhradně pro jednu firmu, která taktéž vyrábí dřevěná okna a dveře. Celé středisko je řízeno jedním dispečerem. V poslední době se uvažuje o zrušení tohoto střediska a to hlavně z důvodu vysokých nákladů na provoz.

**Středisko 500** provádí převážně zahraniční přepravu, nebo-li přepravu v rámci Evropské unie, ale i mimo ni. Mimo státy Evropské unie jezdí hlavně do Švýcarska a Bulharska. Jedná se o největší středisko, které má sídlo taktéž v jedné velké české společnosti, která se zabývá chemickým průmyslem a vyrábí umělá vlákna, stříže a drtě. Taktéž má uzavřenou několikaletou smlouvu na přepravu a to jako výhradní dopravce.

Středisko má jednoho vedoucího, tři dispečery, jednu fakturantku a jednu pokladní. Všichni se starají o práci 24 řidičů a samozřejmě vyřízení 20 kamionů.

**Středisko 600** zaměstnává pět zaměstnanců stálých, čtyři zaměstnance brigádně a jednoho vedoucího v oblasti pilařské a dřevařské výroby. Vyrábí především podlahová prkna na návěsy a do bytových prostor. Dále vyrábí nejrůznější jednoduché výrobky ze dřeva, palubky, čílka do sedacích souprav nebo například schodnice a stojany na střešní krytiny. K výrobě používá rozmítací pilu, která vytvoří z fošny latě, dále formátovací pilu 301302, která dokáže ořezat, vyřezat nebo zkrátit plošné díly. Dále používá frézu spodní TOS PWE, která slouží k výrobě ráků a různých lepených dílců, dále používá čtyřstrannou frézu WEINIG PROFIMAT, která hobluje a vytváří drážky a pera v prknech. Dalším velice důležitým strojem je optimalizační pila DIMTER S 90, která dokáže vyřezat díly s nejmenšími náklady a nejlepší výtěžností. Dřevo si zaměří, vyhodnotí a poté vyřízne optimální díl. Pro menší a zbývající díly je zde potom nekonečný vlys GRECON PROFIT GOINT, který dokáže malé díly napojit a vytvořit tak dílce větší. A ke zpracování odřezků a štěpků pak slouží drtící a briketovací lis BRIKLIS, který vše rozdrťí a smáčkne do úhledných briket. Tak je možné zhodnotit téměř veškerý dřevěný odpad, který by firmě za normálních okolností nepřinesl žádný užitek.

**Středisko 700** slouží společnosti především jako opravna pro vlastní nákladní a osobní vozy. Přijímá i práce a zakázky od cizích zadavatelů. Vede sklad nejdůležitějších náhradních dílů a pneumatik. Zaměstnává šest opravářů a jednoho vedoucího. Provádí i výjezdový servis a tudíž opravy na cestách. Veškeré výdaje materiálu ze skladu a opravy eviduje a rozpisuje na jednotlivé vozy. Výdaje pak přeúčtovává příslušnému středisku i zakázce tedy vozu. Každá oprava je objednávána dispečerem příslušného střediska. Pravidelné opravy nebo přípravy pro STK jsou předem projednávány na poradách, kde jsou stanoveny termíny oprav, aby nedocházelo k vysokým výkyvům v náporu práce v dílně.

**Středisko 730** zajišťuje pohonné hmoty pro všechny vozy společnosti. Má dvě čerpací stanice. Jedna čerpací stanice se nachází přímo v areále, kde je opravárenská dílna a druhá se nachází v místě, kde má sídlo největší dopravní středisko a sice středisko 500. Pohonné hmoty rovněž prodává i cizím odběratelům. Vylepšuje si

vlastní finanční situaci a může tak investovat do další inovace obou čerpacích stanic. Výdej z čerpací stanice je řešen přes čipy, kdy každý vůz obdrží vlastní čip, takže je možné sledovat spotřeby jednotlivých vozů. Zpracování dat přímo na čerpací stanici je pak propojeno do účetnictví, kde je rovněž sledováno a vyhodnocováno. Měsíčně odeberou vlastní vozy okolo 160 000 litrů nafty, cizí odběratelé okolo 20 000 lt nafty.

**Středisko 800** představuje zemědělskou činnost společnosti. Středisko spravují: jeden vedoucí a jeden stálý pracovník. Ostatní pracovníci jsou najímáni od střediska 700 pouze na období sklizně a setí. Společnost, respektive středisko hospodaří na 113 ha orné půdy. Zhruba polovinu ha orné půdy má společnost ve vlastnictví a zbytek má v nájmu. Zde pěstuje převážně obiloviny. Ty dále nezpracovává a ihned po sklizni je prodává přímo do výkupu. Ovšem cena za obilí v současnosti není vůbec výhodná, za 1 tunu obilí je nabízeno 1.900,- Kč, přičemž ještě vloni byla cena na úrovni 3.500,- Kč. Proto tato situace donutila společnost obilí uskladnit ve vlastních skladech a prodat je až o několik měsíců později, kdy se může cena vyšplhat až na trojnásobek současné ceny. Živočišnou výrobu neprovádí. V současné době se uvažuje i o nákupu zhruba 20 ha luk od zemědělského družstva, které má pozemky v sousedství a v současnosti je v likvidaci.

**Středisko 900** představuje ekonomický úsek. Jedná se o středisko režijní. Středisko spravuje hlavní účetní, ekonom a tři pracovní síly na ostatní účetní a kancelářské práce. Jedna zaměstnankyně provádí pouze záležitosti týkající se pojistných událostí, tedy vzniklých škod na majetku společnosti. Toto středisko zajišťuje kompletní zpracování účetnictví, provádí veškeré přehledy a výstupy nutné pro ostatní střediska. Dále provádí i výstupy a veškeré ekonomické přehledy, které jsou nezbytné pro rozhodování ve společnosti, dále jsou potřebné i pro externí zájemce. Středisko dále zodpovídá za plnění daňových povinností společnosti.

Středisko samo o sobě nemá žádné příjmy. Výdaje v podobě nákladů kanceláří, například mzdy, cestovné, stravné, náklady na školení, parkování atd. jsou po uzavření každého měsíce rozpočítány a přeúčtovány v poměru na tržby na všechna střediska kromě střediska 960.

Středisko účtuje v souladu s těmito zákonnými normami:

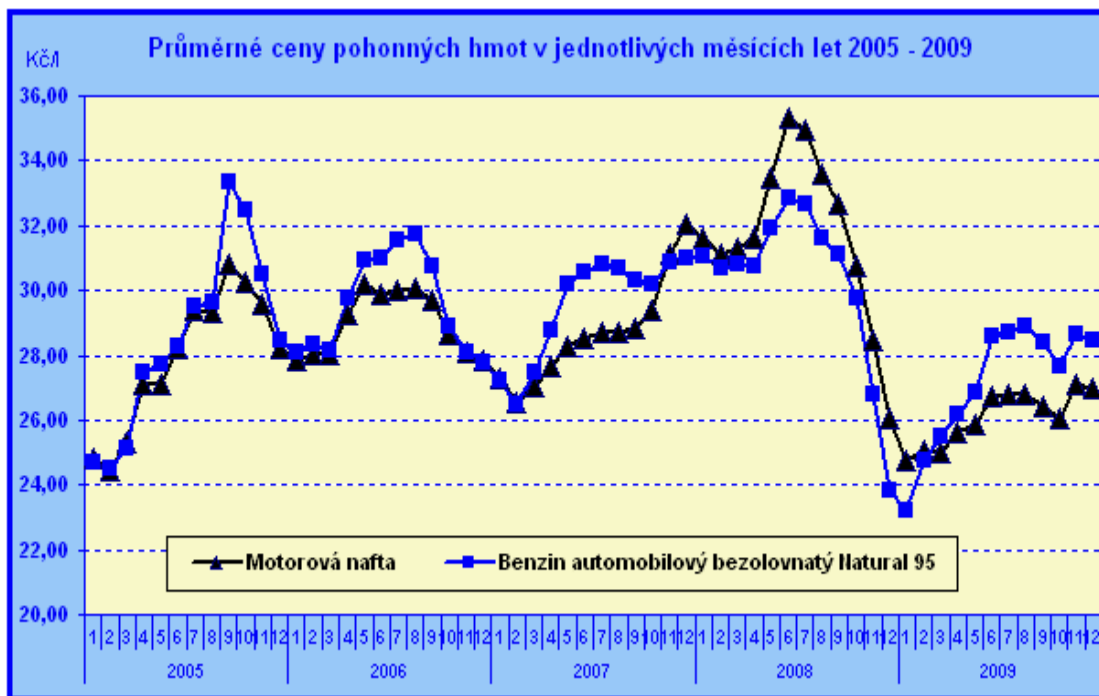
- Ø Zákon o účetnictví č.563/1991 Sb.

- Ø Vyhláška č. 500/2002 Sb.
- Ø České účetní standardy
- Ø Zákon o daních z příjmů - zákon č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Občanský zákoník - zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Obchodní zákoník - zákon č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Zákon o dani z přidané hodnoty - zákon č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Zákon o silniční dani – zákon č.16/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Zákon o dani z nemovitostí – zákon č.338/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů - zákon č. 593/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Účetnictví je vedeno v systému IS PRYTANIS od brněnské firmy Unis Computers, spol. s r.o.

**Středisko 960** je střediskem investičním. Rozhoduje v něm především majitel spolu s vedoucími pracovníky a to ve věcech investování do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Na středisku je rozhodováno o nákupu nákladních vozů, nejrůznějších strojů pro dřevovýrobu a pro zemědělství. Středisko pak nákupy provádí i a majetek eviduje. Provádí výpočty měsíčních účetních odpisů, které poté účtuje přes vnitropodnikové účetnictví (mezistřediskovou fakturaci) jednotlivým střediskům. Obdobným způsobem jsou pak řešeny i nákupy například dálničních známek a nejrůznějších pojištění. Hlavním důvodem je pravidelný měsíční podíl nákladů v jednotlivých střediscích. Jinak by hromadné nákupy zpravidla v lednu výrazně a přitom nesprávně ovlivňovaly výsledek hospodaření.

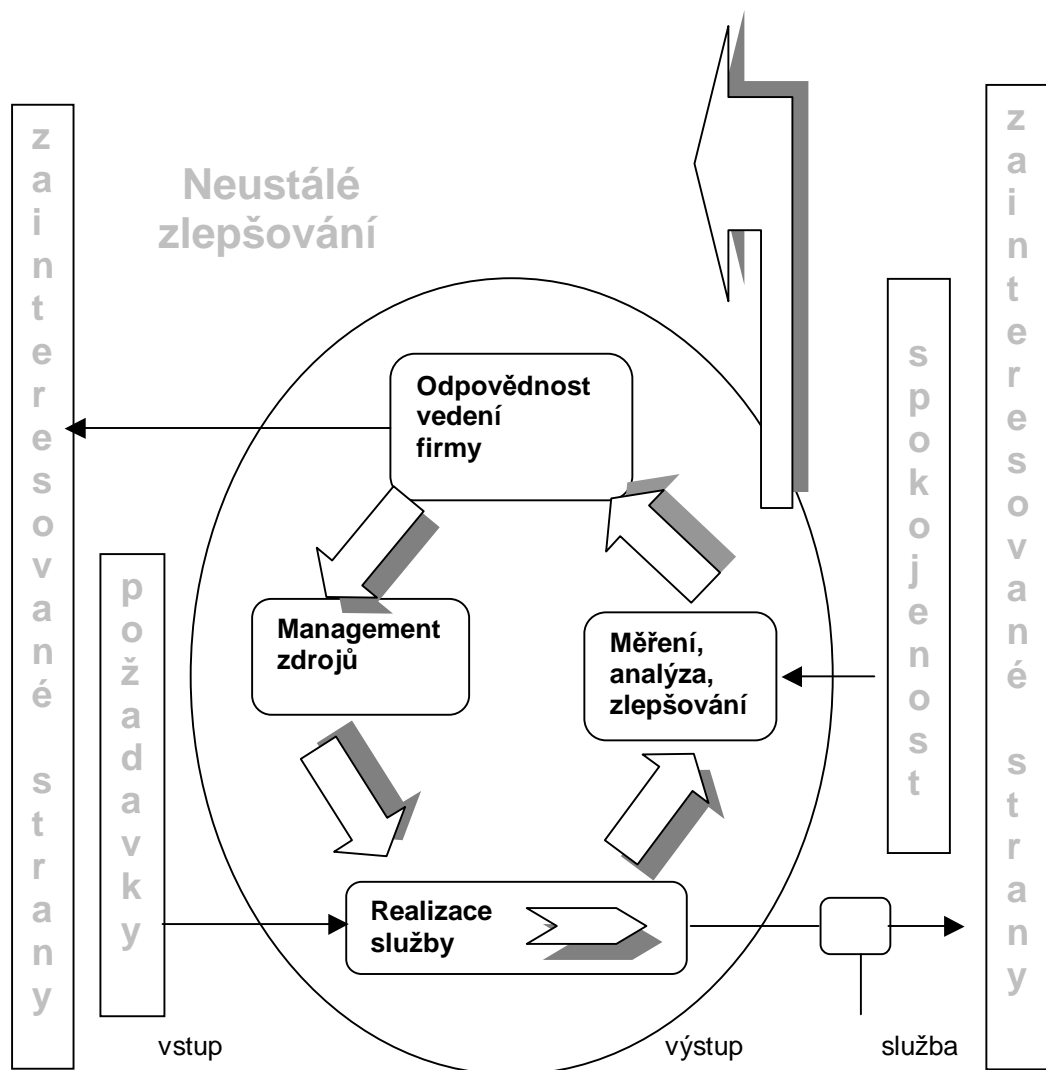
Příloha 3  
Průměrné ceny PHM v letech 2005-2009



Pramen:

[http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerne\\_ceny\\_pohonnych\\_hmot\\_v\\_tuz\\_emsku\\_v\\_roce\\_2009](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerne_ceny_pohonnych_hmot_v_tuz_emsku_v_roce_2009)

## Model procesního přístupu



Pramen: Příručka pro systém jakosti společnosti



