

Analýza krizového řízení podniku

Adam Švach

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adam ŠVACH**
Osobní číslo: **L090728**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza krizového řízení podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Objasnění podstaty aspektů ovlivňujících malé podnikání na úrovni středního podniku
2. Analýza stávajícího stavu a příčiny podnikové krize
3. Navržení opatření a postupů k jejich realizaci směřující ke zvýšení konkurenceschopnosti a jeho další celkové prosperitě

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1]Logistika v teorii a praxi [elektronický zdroj]:sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference vydaný v rámci řešení projektu logistické centrum cz.1.0.7/2.4.00/12.0069

[2]TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

[3]MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. Základy logistiky. Zlín: UTB, 2008. ISBN 80-7318-729-3.

[4]ŠEFČÍK, V., M.TOMEK a M. HRUŠKA. Krizové řízení v malých a středních podnicích. Zlín: UTB, 2009. ISBN 978-80-7318-867-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Václav Lošek, CSc.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářské práce se zabývá analýzou vývoje, stávajícího stavu a personalistiky firmy Bauer pro, se zaměřením na logistiku. Celá bakalářská práce je strukturována na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly vymezeny základní problémy vztahující se k tématu bakalářské práce, a to dopravní logistika, příčiny neúspěchu podnikání, rizika v podnikatelském prostředí. Praktická část se kromě jiného zabývá profilem a analýzou současného stavu marketingu ve firmě BAUER PRO., spol. s r.o. V závěru jsou shrnuty výsledky bakalářské práce. Součástí bakalářské práce je marketingové šetření, které je provedeno pomocí dotazníkového šetření.

Klíčová slova: Dopravní logistika, krize firmy, diverzifikace, krizové plánování, SWOT analýza

ABSTRACT

Bachelor's thesis deals with the analysis of the evolution, current status and human resources company for Bauer, focusing on logistics. The whole thesis is divided into two parts, theoretical and practical part. In the theoretical part of the main problems identified were related to the topic of the thesis, transport logistics, the causes of business failure, the risks in the business environment. The practical part deals with, inter alia, profile and analyze the current state of marketing in a company BAUER PRO., co. The conclusion summarizes the results of the thesis. The thesis is a marketing survey that is conducted through a questionnaire-survey.

Keywords: The transport logistics, the crisis of the company, diversification, the contingency planning, the SWOT analysis

Poděkování,

Děkuji doc. RSDr. Václavovi Loškovi, CSc. za jeho odborné vedení, ochotu, podporu a poskytnutí cenných informací, které mi velmi pomohly k vytvoření mé bakalářské práce. Dále děkuji Petru Bauerovi, který mi umožnil průzkum v jeho firmě Bauer pro.

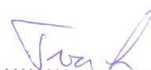
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 DOPRAVNÍ LOGISTIKA	11
1.1 CHARAKTERISTIKA DOPRAVY	14
1.2 POJMY: PŘEPRAVA, PŘEPRAVCE, DOPRAVCE, PŘEPRAVNÍ SYSTÉM.....	15
1.3 DRUHY PŘEPRAVNÍCH PROSTŘEDKŮ	18
2 PŘÍČINY NEÚSPĚCHU PODNIKÁNÍ	21
3 RIZIKA V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ	22
3.1 KRIZE FIRMY	23
3.2 ZÁKLADNÍ PŘÍZNAKY KRIZE VE FIRMĚ.....	25
3.3 NĚKTERÉ KRITICKÉ MOMENTY ROZVOJE ÚSPĚŠNÉ FIRMY	26
3.4 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY ÚSPĚŠNÉ FIRMY	27
3.4.1 Kritické faktory úspěchu firmy	27
3.4.2 Strategie firmy	27
3.4.3 Základní typy strategií.....	28
3.4.4 Organizační struktura firmy.....	28
3.4.5 Přístupy k hodnocení úspěšnosti firmy.....	29
3.5 RIZIKO – DEFINICE, MĚŘENÍ, KLASIFIKACE A PRAKTICKÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ RIZIKA VE FIRMĚ	31
3.5.1 Co to je riziko?	31
3.5.2 Analýza rizik	32
3.5.3 Základní pojmy analýzy rizik	33
3.5.4 Redukce rizika	33
3.5.5 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty	34
3.6 DIVERZIFIKACE	34
3.6.1 Rozšíření výrobního programu	34
3.6.2 Kdy diverzifikovat?.....	35
3.7 FINANČNÍ ANALÝZA	35
3.7.1 Postup při finanční analýze	36
3.7.2 Finanční analýza v případě krize firmy	36
3.8 ZÁSADY KRIZOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	37
3.8.1 Základy účinného manažerského řízení krizových událostí.....	37
3.8.2 Fáze krize	38
3.8.3 Krizové plánování	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 PROFIL SPOLEČNOSTI	42
5 METODIKA	43
6 VÝSLEDKY PRŮZKUMU A JEJICH ANALÝZA	44

6.1	PEST ANALÝZA – ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	55
6.2	SWOT ANALÝZA	55
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK	64
	SEZNAM PŘÍLOH	65

ÚVOD

V současnosti patří k aktuálním problémům podnikání problematika firemní krize. Proto jsem si vybral tuto velmi zajímavou problematiku jako téma bakalářské práce s názvem „Analýza krizového řízení podniku“.

Cílem bakalářské práce je analyzovat vývoj, stávající stav a personalistiku firmy Bauer pro, se zaměřením na logistiku. Navrhnout opatření, jak dostat firmu z červených čísel do černých.

Celá bakalářská práce je strukturována na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly vymezeny základní problémy vztahující se k tématu bakalářské práce, vycházející z odborné literatury.

Praktická část se kromě jiného zabývá profilem a analýzou současného stavu marketingu ve firmě. Firma BAUER PRO., spol. s r.o. zahájila svoji činnost 4.1.2004, jako organizační důsledek rozvoje dopravní firmy Milan BAUER, která působí na přepravním trhu od roku 1998. Od počátku svého působení se specializuje na přepravu potravin vozidly s řízenou teplotou v nákladových prostorech v rámci Moravy. Postupem času dochází k rozšiřování vozového parku podle potřeb zákazníků.

V současné době společnost disponuje třemi tahači Volvo a DAF s návěsem, dvěma vozidly IVECO do 15t, jedním vozidlem MAN do 18t a vozidlem Renault valník do 15t. Vozidla jsou vybavena zvedacími čely pro manipulaci s nákladem bez možnosti vykládací rampy.

V závěru jsou shrnuty výsledky bakalářské práce. Součástí bakalářské práce je marketingové šetření, které je provedeno pomocí dotazníkového šetření.

Následující rozbor umožní navrhnout účinná opatření zaměřená na jejich omezení či odstranění. Je-li výsledkem také snižování ztrát, stojí na druhé straně zvyšování výnosů. A ztráta, která nenastane, je v podstatě ziskem a zcela určitě se dá započítat mezi konkurenční výhody. Krizi nelze pro její jedinečnost zřejmě nikdy stoprocentně vyloučit. Ke krizím může v oblasti podnikání dojít v dnešní době bez jakéhokoli varování, kdekoli a kdykoliv. Může se to přihodit společnosti malé i velké, soukromé i veřejné. Krize nemusí znamenat zdánlivě neovladatelné a neovládané události, ale i příležitosti. Jejich aktéři příliš často krizovým situacím umožňují, aby se jim staly.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DOPRAVNÍ LOGISTIKA

Definice logistiky: Systémová disciplína, zabývající se cenovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech činností, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení synergického efektu.

Doprava je odvětví národního hospodářství, které zajišťuje a uskutečňuje přemísťování osob a věcí. V užším pojetí se jedná o pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách (infrastruktuře).⁽¹⁾

- doprava jako důležitá činnost zajišťující pohyb zboží
- přepravní prostředky, jejich význam při přepravě zboží
- spediční činnost jako nepostradatelná činnost v tržním hospodářství

Doprava je souhrn činností, při kterých dochází k přemísťování objektů (předměty, osoby, informace, energie) v prostoru za pomoci dopravních prostředků po dopravních cestách z místa vzniku do místa spotřeby. Technologie, která je použita k dopravě, se skládá z dopravních prostředků, dopravní infrastruktury a organizace dopravy.⁽²⁾

Schéma č. 1: Dělení dopravy



⁽¹⁾DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

⁽²⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav,.: *Krizové řízení v malých a středních podnicích*, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2

Doprava zabezpečuje fyzické přemístění výrobků z místa, kde se vyrábějí, do místa, kde je jich zapotřebí. Tento přesun v prostoru nebo na určitou vzdálenost přidává výrobku hodnotu. Tato přidaná hodnota se nazývá přínos místa. Skladováním výrobků do doby, než je jich zapotřebí, vzniká přínos času.⁽¹⁾

Má dvě funkce:

1) Primární

- vlastní přeprava, převážení zboží a s tím spojené funkce ložných operací (nakládky a vykládky)

2) Sekundární

- zajišťování výstavby a údržby dopravních cest a zajištění bezpečnosti provozu, pořízení, přenos, zpracování, uchování a kontrola dat i přenos

Dopravní systém je systém dopravní obsluhy určitého uceleného území a zahrnuje:

1) Osobní dopravu

2) Nákladní dopravu

která se člení na:

- pozemní (silniční, železniční, potrubní)
- vodní
- leteckou⁽²⁾

3) Systém informačních přenosů (souvisí s provozováním dopravy)

Jako podkapitolu a ve vztahu k výše uvedenému, lze za vhodné blíže specifikovat následující pojmy:

Veřejná doprava

Je provozována profesionálními organizacemi pro zákazníky. Veřejná doprava je doprava provozovaná za předem určených a vyhlášených přepravních a tarifních podmínek a přístupná každému zájemci.

Závodová doprava

Zajišťována podnikem pro své vlastní potřeby, výjimečně pro jiné zákazníky.

⁽¹⁾ LAMBERT, Douglas M, James R STOCK a Lisa M ELLRAM. *Fundamentals of logistics management*. Boston [u.a.]: Irwin/McGraw-Hill, 1998, 611 s. ISBN 0256141177.

⁽²⁾ SIXTA, Jan, MAČÁT, Václav. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

Vnitropodniková doprava

Uskutečňuje se uvnitř určitého objektu, např. velkých výrobních závodů, dílen, provozoven a závodů specializovanými dopravními a manipulačními prostředky.

K základním otázkám souvisejícím s dopravou patří náklady a cena, ovlivňovaná následujícími faktory:

1) Charakterem výrobku:

Je považována: hustota (poměr hmotnosti a objemu daného výrobku), skladovatelnost (cement x zvířata), snadná či obtížná manipulace a ručení (finanční hodnota výrobku).

2) Charakterem trhu:

Jako míra konkurence mezi dopravci, rozmístění trhů - vzdálenost přepravy, povaha a rozsah vládních regulačních opatření týkajících se dopravy, vyváženost směrových cest, sezónnost přesunu výrobků a jestli jde o přepravu vnitrostátní či mezinárodní.

3) Cena vstupů (benzinu a nafty)

Od začátku roku 2012 se průměrná cena za litr pohonných hmot zvýšila o zhruba 1,40 koruny. Zdražení více pocítili majitelé benzínových motorů, protože musejí vytáhnout z kapsy o 2,40 koruny za litr Naturalu 95 víc než začátkem ledna, u nafty bylo zvýšení o zhruba korunu nižší. „Základní část tvoří cena ropy, zhruba 12 až 13 korun. Nejvyšší položka jsou daně, konkrétně spotřební daň, která činí 11 až 12 korun, a DPH (5 až 6 korun). Další položkou je marže rafinérie i distribuční marže, která se pohybuje v rozmezí jedné až tří korun,“ konstatuje Michal Roškanin ze společnosti Petrolmedia.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Rozhlas.cz. Pohonné hmoty. [online].[cit.14-04-2012]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/motozurnal/pbm/_zprava/dane-za-phm-jsou-na-evropskem-prumeru-ale-stat-si-bere-moc--1011033

1.1 Charakteristika dopravy

1) Silniční

V silniční dopravě se dnes využívají kolová vozidla jako osobní auta, autobusy, motocykly, trolejbusy a nákladní automobily. Z hlediska energetické a finanční náročnosti se jedná o relativně nákladný způsob dopravy. Oproti jiným druhům jsou silniční motorová vozidla velmi flexibilní a dostanou se na mnoho míst, kam například nevede železnice, jsou dostupná a rychlá na krátké vzdálenosti, proto je tato doprava velmi žádaná. Její rozsah se stále zvyšuje, ale má i negativní dopady jako hluchost, produkce velkého množství emisí, zasolování půdy a podzemních vod. Značně znečišťuje životní prostředí, což vede ke snahám ji omezit. Patří mezi nejnebezpečnější druhy dopravy vůbec.

2) Železniční

V České republice tvoří společně se silniční dopravou páteř vnitrostátního dopravního systému i tranzitní dopravy. Není tak pružná a univerzální jako silniční, navíc vykazuje vyšší procento poškození a ztrát. Železniční doprava se preferuje z hlediska ochrany životního prostředí a výhodou je i cena za služby. Může se jednat o dopravu uceleného vlaku (uhlí, koks, vápenec), vagonové zásilky (zaplnění 1 vagonu), kusová přeprava (bedna, stroj).

3) Kombinovaná

bud' se jedná o přepravu:

- jednoho dopravního prostředku na druhém dopravním prostředku
(nákladní kamion na železničním vagóně nebo na lodi)
- pomocí kontejnerů ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Janska.estranky.cz. [On-line]. [CIT.14.4.2012]. Dostupné z : <http://www.janska.estranky.cz/clanky/maturitni-okruhy-ekonomika/dopravni-logistika.html>

4) Vodní

V České republice má vodní doprava dlouholetou tradici. Je neekonomičtější, slouží k přepravě velkých objemů přepravovaného zboží (uhlí, suroviny, kontejnery, ty mohou být překládány na železniční, silniční, leteckou dopravu a na kontejnerová překladiště).

člení se na:

- říční (Dunaj, Vltava, Labe, Rýn) - v poslední době se v Evropě rozšiřuje
- námořní - transoceánská a pobřežní

Zde se využívají lodě nákladové, kontejnerové a tankery.

5) Letecká

Největší český dopravce jsou České aerolinie, jenž provozují lety do 60 zemí Světa a zároveň vnitrostátní linky. Letecká doprava je nejdražší způsob dopravy, ale je nejrychlejší. Přepravují se pomocí ní květiny nebo rychle se kazící zboží.

6) Potrubní

Potrubní doprava slouží k přepravě surovin na velkou vzdálenost. Je prezentována především ropovody a plynovody. Regionálně lze hovořit i o vodovodech a kanalizacích. Na území ČR prochází dva ropovody, první z Ruska (Družba) a druhý z Německa (IKL) a jeden tranzitní plynovod z Ruska, který se na našem území dělí na severní a jižní větev a dále pokračující do Německa. Výhodou naší přepravní soustavy je že může běžet oběma směry.⁽¹⁾

1.2 Pojmy: přeprava, přepravce, dopravce, přepravní systém

Přeprava:

Přeprava je pojem pro cílevědomé přemístění osob, nákladu či zvířat dopravními prostředky z místa A do místa B po dopravních komunikacích za účelem zisku.

⁽¹⁾ Hajduch.net. Potrubní doprava. [Online]. [cit. 14.4.2012]. Dostupné z: <http://www.hajduch.net/cesko/doprava>

Přepravce:

Vlastník hmotného zboží vystupující jako zákazník vůči dopravci. Je to spotřebitel dopravních nebo přepravních služeb. Za přepravce lze považovat:

- odesílatele zásilky
- příjemce zásilky
- plátce přepravného
- objednavatele přepravy
- zasílatele (speditéra)

Dopravce:

Provozovatel dopravy, dopravního prostředku, uskutečňující vlastní přemísťovací činnost v prostoru a čase. Členíme je:

1) Dle vlastnictví na:

- soukromé
- státní

2) Dle přepravovaného zboží na:

- osobní
- nákladní

3) Dle použité cesty:

- železniční
- silniční
- vodní – říční, námořní (při pobřežní, zaoceánskou)
- letecká
- zvláštní – lanovky, potrubní doprava, další

Přepravní systém:

Je organizovaná přeprava zboží, která se uskutečňuje na vyšší úrovni podle stanoveného souhrnu přepravních opatření a podmínek. Přepravní systém vytváří přepravní řetězce, tj. soubor dopravních prostředků a systémů, místa nakládky, vykládky, překládky, s cílem dosáhnout optimálního výkonu při minimálních nákladech.⁽¹⁾

Kromě dopravců a přepravců se ještě vyskytuje:**1) Dopravní zprostředkovatel (broker)**

Poskytuje služby v oblasti zajištění a koordinace přepravy produktů přepravcům i dopravcům (hlavně malí a střední přepravci)

2) Speditér (zasílatel)

Podnikatelský subjekt, který svým jménem, ale na účet zákazníka a tím i v jeho zájmu, zajišťuje přepravu. Nakupují služby od dopravců popř. sami vlastní dopravní prostředky, sdružují malé zásilky od malých přepravců do velkých (úspora vede k nižší ceně než u dopravců, služby jsou rychlejší a kompletnější).

Přepravní prostředky:

Technické prostředky umožňující provedení přepravy dopravním prostředkem ve vhodných jednotkách (nemají kolečka, samy nejedou, ukládají se na dopravní prostředek, kterým jsou přemísťovány). Požadavky na přepravní prostředky jsou podobné jako u obalů:

- 1) Ochrana zboží
 - 2) Vhodné rozměry
 - 3) Stahovatelnost
 - 4) Stabilita
 - 5) Automatizovaná manipulace
 - 6) Snadné čištění a údržba
 - 7) Úspora prostoru při cestě zpět
 - 8) Snadné likvidování
 - 9) Dobrou manipulací⁽¹⁾
-

⁽¹⁾ Janska.estranky.cz. [On-line]. [cit. 14.4.2012]. Dostupné z: <http://www.janska.estranky.cz/clanky/maturitni-okruhy-ekonomika/dopravni-logistika.html>

1.3 Druhy přepravních prostředků

Přepravní prostředky slouží k snadné manipulaci a přepravě materiálu, některé z nich plní funkci ochrany přemísťovaného materiálu a dočasného obalu. Dělí se na:

1) Palety

Jsou nosné plošiny s nástavbou nebo bez a slouží na uložení zboží, jeho skladování, stěhování a manipulaci pomocí mechanických prostředků. Jsou nejvhodnější pro manipulaci kusového zboží. Jejich tvar je uzpůsoben na nabrání vidlicemi nízko a vysokozdvížných vozíků (klasický rozměr 800 x 1 200 x 170 mm, jsou i půlpalety nebo dvojpalety). Fixace palet se provádí plastovou páskou, smršťitelnou fólií či polyetylenovými pásy.

Druhy palet: dřevěné, kovové, plastové a mohou být vratné nebo nevratné.

Druhy provedení: prosté (k ukládání zboží), s ohrádkou (s boky), skříňové (s víkem).

2) Pojízdné přepravky (roltejnery)

Bývají vybaveny čtyřmi koly (dvě pevná a dvě rejdivací) a slouží pro rozvoz zboží z VO do MO. Je možné je uzamknout, zaplombovat a mohou mít uvnitř police.

3) Přepravky

Ve své podstatě nahrazují kartony. Musí být vhodné pro ruční manipulaci, váha nesmí přesahovat 15 kg. Užívají se pro lahvové zboží, pro menší zboží, mléko, pečivo a masné výrobky. Přepravky se vyrábí převážně z plastů. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Studentské.cz. Druhy přepravních prostředků. [On-line]. [cit. 8.9.2012]. Dostupné z: <http://www.studentske.cz/2007/08/pepravn-prostedky.html>

4) Kontejnery

Jsou přepravní prostředek, většinou ve tvaru skříně s dveřmi, s objemem větším než 1m³, přizpůsobený mechanizované manipulaci a skladování. Dají se stohovat, překládat z jednoho druhu přepravního prostředku na druhý jako celek, představují významnou úsporu živé práce. Od zavedení palety jsou druhým nejvýznamnějším krokem k rozvoji přepravy materiálu. Zkracují dobu ložných operací, zvyšují využití dopravních prostředků, snižují spotřebu živé práce a celkové provozní náklady. Maximální výhody má jejich použití u kombinované přepravy (když je zboží přepravováno větším počtem různých dopravních prostředků). Další výhodou je snižování ztrát na přepravovaném zboží (pevná konstrukce brání zboží, jak proti poškození, tak proti zcizení) a na krátkou dobu mohou kontejnery sloužit jako sklad.

kontejnery mohou být různé:

1) Univerzální

2) Izotermické (stěny i dveře jsou vybaveny izolačním materiálem)

3) Chladírenské

4) Nádržkové (určený pro tekuté substráty)

Manipulace s kontejnery je prováděna mechanickými prostředky (zejména jeřáby, překladači kontejnerů, vysokozdvihnými vozíky). Využití kontejnerů je zejména v dálkové kombinované přepravě a ve velkých skladech určených zejména pro zahraniční dodávky.⁽¹⁾

Dílčí závěr kapitoly:

Výše uvedená problematika je v teorii podrobně popsána a dále rozvíjena. Ve vlastní práci je naznačena pouze orientačně.

⁽¹⁾ Janska.estranky.cz. [On-line]. [cit. 14.4.2012]. Dostupné z: <http://www.janska.estranky.cz/clanky/maturitni-okruhy-ekonomika/dopravni-logistika.html>

2 PŘÍČINY NEÚSPĚCHU PODNIKÁNÍ

Po roce 1989 bylo v turbulentním prostředí České republiky založeno mnoho tisíc obchodních společností, z nichž některé bylo možné považovat, zejména zpočátku, za mimořádně úspěšné. V rámci privatizace státních podniků se řada nových majitelů domnívala, že jejich firmy jsou úspěšné a hlavně to „vytrubovali“ v nejrůznějších médiích. V celé řadě případů byl opak pravdou.

Na otázku, jaké byly příčiny neúspěchu těchto firem v podnikání, uslyšíme stovky nejrůznějších odpovědí. Existuje, ale vůbec nějaká „absolutní“ pravda, existují alespoň nějaké objektivní faktory, které výraznou měrou přispívají k zániku firmy? A opačně, existují nějaké faktory vedoucí k úspěchu firmy? V odborných publikacích najdeme řadu odpovědí.

V souvislosti s rozvojem firmy musí její majitel či manažer provádět mnoho změn, s nimiž je pochopitelně spojeno riziko neúspěchu. Skutečnost, že majitelé či manažeři nereagují na změny v podnikatelském okolí firmy, může vést až k ukončení její činnosti.

Často docházelo k situacím, kdy manažeři na nižší úrovni řízení záměrně vrcholové manažery na problémy neupozorňovali. Nejčastějším důvodem byla obava o vlastní židli, snaha nepřidělovat si problémy, nebo prostě jen pohodlnost. A vrcholový manažeři, když se o nich náhodou něco dozvěděli, na zjištěné problémy obvykle nereagovali. A tak se stalo, že všichni o problémech věděli, ale nikdo o nich nechtěl hovořit, natož aby je někdo řešil. Možná i proto se těmto problémům říká „tíši“ či snad lépe „nehluční zabijáci“ organizační efektivity. Mezi nejčastější „zabijáky“ organizační efektivity firmy patří zejména:

- nejasná strategie
- neefektivní vrcholové vedení
- nevhodný řídicí styl
- špatná komunikace
- nedostatek řídicích schopností
- nedostatečná motivace pracovníků⁽¹⁾

Dílčí závěr kapitoly:

V následující kapitole se ve vztahu k výše uvedenému zaměřím na problematiku rizika v podnikatelském prostředí.

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel, :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing,a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4, str. 24

3 RIZIKA V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

Definujeme-li podnikání jako soubor úkonů, které je nutno činit pro dosažení zisku s ohledem na vývoj podnikatelského prostředí při současné znalosti podnikatelské praxe, obchodních partnerů a zákonných omezení, jsou podnikatelská rizika nejdůležitější ovlivňující veličinou. Nevědomost a neznalost možností, práv a povinností podnikatele je zcela pochopitelně nejčastější příčinou neúspěchu. Podnikatelská rizika zasahují do všech oblastí podnikatelské praxe.

Neznalost v oblasti smluvních ujednání vede k prohraným obchodním sporům, chybné účetnictví vede k sankcím a nemožnosti řídit vlastní hospodářský vývoj. Podcenění pravidel bezpečnosti práce může vést až ke katastrofálním důsledkům. Podnikatelská rizika jsou zkrátka všude a je třeba je definovat a současně zvážit svůj postoj k nim.⁽¹⁾

Statistika březnových firemních bankrotů, kterou zveřejnila společnost CCB – Czech Credit Bureau. Ukázalo, že počet bankrotů fyzických osob podnikatelů dosáhl právě v březnu letošního roku svého měsíčního historického maxima (tedy maxima od ledna 2008, kdy vstoupil v platnost nový insolvenční zákon), přitom jen v lednu na našem území vyhlásilo bankrot 226 firem.⁽²⁾

⁽¹⁾ Pomoc podnikateli. [On-line]. [cit. 20.4.2012]. Dostupné z: <http://www.pomocpodnikateli.cz/podnikatelska-rizika>

⁽²⁾ Zivnosti.cz. [On-line]. [cit. 20.4.2012]. Dostupné z: <http://praha5.ohkp.cz/clanky/analyza-zivnostnici-se-vice-uchyluji-pod-kridla-s-r-o-omezujici-tim-sva-rizika.html>

3.1 Krize firmy

Pojem „krize firmy“ je těsně spjat s pojmem „změna ve firmě“. Krizí firmy obvykle rozumíme situace ve firmě, které trvale nebo po delší dobu představují negativní odchylku od normálního stavu. Ve vztahu k firmě se krize vyznačují dvěma znaky, a to:

- krize závažné - ohrožují samotnou existenci firmy
- krize méně závažné - dlouhodobě ohrožují základní cíl(e) firmy

Krize se může vyvíjet:

- pomalu (zánik trhu, růst nákladů, které není možné převést do tržní ceny)
- rychle, formou náhlé krize, vzniklé bez předchozího signálu
(výbuch, povodeň nebo jiná katastrofa, státní zásahy)

Firma musí být připravena na oba typy krizí. Nejčastěji po managementu firmy chceme, aby uplatnil v krizovém řízení firmy zejména strategii zamezení případně strategii zvládnutí krize.

Na zdroje krizí se lze dívat z různých pohledů, např. je lze dělit podle toho, zda je zdroj krize uvnitř či vně firmy.

Mezi typické zdroje krize uvnitř firmy patří:

- materiálová a surovinová krize
- krize ve výrobě
- finanční krize
- personální krize
- krize know-how⁽¹⁾

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel. :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing,a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4.

Do zdrojů krize vně firmy lze zařadit zejména:

- odbytové krize v okolí firmy
- rychlé a výrazné změny v cenové politice dodavatelů
- legislativu, umožňující „nekalou“ konkurencí na trhu
- odcizení, respektive neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy
- mechanické uplatňování byrokratických předpisů EU
- krizi zákazníka⁽²⁾

Dále lze krizi dělit dle konkrétního zdroje:

- přírodní příčiny: povodně a jiné přírodní katastrofy
- technické problémy: porušené přívody energií, atd⁽²⁾.
- selhání lidského faktoru např. komunikační nedorozumění jak problém řešit
- manažerské rozhodnutí/nerozhodnutí⁽¹⁾

Rizik v podnikatelském prostředí je mnoho a jejich nerespektování může vést až k zániku firmy.

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel. :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing,a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4.

⁽²⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2.

3.2 Základní příznaky krize ve firmě

Krize vzniká obvykle nenápadně, často firma funguje pět i více let, aniž by se projevil varovné příznaky. Krizí jsou pochopitelně nejvíce ohroženy firmy v odvětvích se silnou konkurencí (potravinářství, textilní průmysl). Naopak tam, kde existují pro vstup do odvětví velké bariery (školství, farmacie), je možnost krize menší. Rozpoznat vnější příznaky krize není těžké. Mezi její základní příznaky patří zejména:

1) uvnitř firmy:

- nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy
- splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností
- pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, neplacení či pozdní placení daní
- prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování některých věřitelů
- nedostatek materiálů na výrobu
- výpadky ve výrobě
- nákup zastaralé technologie výrobcí služeb
- drahá výroba ve srovnání s konkurencí
- nedostatek volných finančních prostředků, nezbytných pro výrobu
- nekvalitní výroba

2) vně firmy:

- trhy, na kterých firma působí stále více stagnují nebo silně kolísají
- zesiluje se tlak konkurence, konkurence je v poslední době stále lepší
- obchodování je stále těžší
- klesá počet stálých zákazníků
- firma je závislá na několika velkých zákaznících
- prudce kolísá ceny surovin na trhu⁽¹⁾

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s. 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4.

Existuje samozřejmě řada dalších příznaků krize ve firmě – zbytečně složitý nebo částečně nefunkční či nevyužívaný informační systém, složitá organizační struktura, špatná organizace výroby atd.

Prakticky neexistuje firma, která by neprošla krizovým obdobím nebo alespoň stagnací. To je mimo jiné dáno vývojovou křivkou oboru, kde se střídají recese, pokles, oživení a konjunktura.

3.3 Některé kritické momenty rozvoje úspěšné firmy

Je zřejmé, že existují určité interní a externí klíčové faktory, které mají na rozvoj firmy vliv. Mezi vnější faktory patří především faktory politické a právní. Dalším výrazným faktorem je technologie.

Mezi interní faktory, ovlivňující rozvoj firmy, patří zejména stupeň specializace a byrokracie v rámci firmy. Vývoji firmy musí odpovídat stupeň specializace zaměstnanců. Po založení firmy by měl každý majitel umět vše, co je potřeba. Dobře se orientovat v oboru, současně být obchodníkem, nákupčím a prodejcem, dopravcem, marketinkových referentem, daňovým poradcem, atd.⁽¹⁾

S rozvojem firmy je nutné se specializovat. Rozvoj specializace v oblasti řízení firmy je spojen s pojmem byrokracie. Pojem „byrokracie“ není ničím hanlivým, jak se dnes, pod vlivem zkresleného postavení úřadů a úředníků, kteří jsou stále chápáni spíše jako „vrchnost“ než „služba“, často chápe.⁽²⁾

⁽¹⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2

⁽²⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s. 2006, ISBN 80-247-1667-4

Správné pojetí byrokracie zahrnuje:

- kontinuální vyřizování záležitostí
- fungování v souladu s pravidly a předpisy
- existuje hierarchické uspořádání funkcí
- kompetence jsou přesně vymezeny
- každý pracovník je pro výkon své funkce vybaven potřebou autoritou a prostředky
- pracovníci nejsou vlastníky zdrojů a prostředků nutných pro výkon funkcí
- rozhodování je transparentní, přezkoumatelné a o veškerých úkonech existuje dokumentace

3.4 Charakteristické znaky úspěšné firmy

3.4.1 Kritické faktory úspěchu firmy

Existují vůbec nějaké kritické faktory, které podmiňují úspěch firmy? Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnost, styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty firmy.

3.4.2 Strategie firmy

Strategie firmy obvykle vychází z vize firmy a z konkrétního poslání firmy. Strategie má obvykle formu dostatečně volných pokynů, které by měly být ve firmě dodržovány, a popisů aktivit, které firmy musí učinit pro dodržení určitých cílů. Chceme-li ve firmě nalézt její strategii je často buď „ukrytá“ v písemných materiálech nebo je to pouze myšlenka, směr, podle něhož majitel nebo skupina vlastníků firmu řídí. Ve firmě existuje celá hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Na samém vrcholu této pyramidy stojí tzv. corporate (firemní) strategie, která určuje základní orientaci firmy. Na tuto strategii navazují business strategie, na nejnižší úrovni jsou tzv. funkční strategie (strategie rozvoje jednotlivých funkcí ve firmě).⁽¹⁾

⁽¹⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2

3.4.3 Základní typy strategií

Porterův přístup - Základem tohoto přístupu ke členění firemních strategií je myšlenka, že podstatou každé strategie je určitá konkurenční výhoda. Podle Porterova pojetí existují obecně dvě základní konkurenční výhody, pomocí nichž může firma soutěžit s ostatními, a to nízké náklady nebo diferenciaci. Tyto dvě konkurenční výhody vedou k několika možným strategiím, s nimiž firma může v daném odvětví získat nadprůměrnou výkonnost:

- strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech
- strategii diferenciaci, strategii odlišnosti
- fokus strategii, strategii cílené diferenciaci
- strategii soustředění pozornosti na náklady
- strategii soustředění pozornosti na diferenciaci

Pro obě citované varianty fokusu strategie je typické, že se firma soustřeďuje na získání výhody nízkých nákladů nebo odlišení v nějakém úzkém segmentu daného odvětví. Strategie vůdčího postavení v nákladech nebo strategie odlišení se soustřeďuje na celé odvětví.

3.4.4 Organizační struktura firmy

Základní posláním organizační struktury firmy je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly do několika základních typů, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušších ke složitějším.

Patří mezi ně zejména:

- **liniová struktura** - pro liniovou strukturu je typické rychlé rozhodování, mezi útvary existují nejpevnější organizační vztahy, je jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti. Určitou nevýhodou toho klasického uspořádání jsou poměrně značné nároky na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří nemohou být specialisté, ale musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy⁽¹⁾

⁽¹⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2.

- **funkcionální struktura** - je reakcí na snahu odstranit nedostatek liniové struktury specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími. Vedoucí rozhodne pouze o otázkách spadajících do jeho kompetence, výhodou této struktury je jasná definice odpovědnosti. Mezi slabé místa této struktury patří:
 - vyšší náklady na její realizaci
 - způsob koordinace jednotlivých činností závisí na míře priorit vykonavatele úkolu
 - každému podřízenému je nadřizeno současně několik vedoucích na stejné úrovni
 - vyšší manažeři jsou přetížení rutinními záležitostmi a podceňují řešení strategických problémů
 - rozmělnění zodpovědnosti
- **liniové štábní struktura** - spojuje obě předcházející struktury
- **divizní struktura** - vznikla vytvořením relativně samostatných divizí

Zejména v oblasti výrobní se v posledních letech úspěšně uplatňuje tzv. **maticové organizační struktury**. Tyto struktury umožňují dosáhnout v co nejkratším čase nejlepší výsledky, při řešení daného problému.⁽¹⁾

3.4.5 Přístupy k hodnocení úspěšnosti firmy

Evropská nadace managementu kvality (EFQM), založená v roce 1988 špičkovými evropskými podniky. Model EFQM je nástrojem pro komplexní řízení kvality, který lze aplikovat i v neziskových organizacích a úřadech veřejné správy.⁽¹⁾ Má za úkol:

- Pomáhá jim pochopit jejich hlavní přednosti a potenciální mezery ve výkonu
- Poskytnout společný slovník a způsob myšlení o organizaci, která usnadňuje efektivní komunikaci myšlenek, a to jak uvnitř, tak vně organizace⁽²⁾
- Integrovat stávající a plánované iniciativy, odstranění duplicity a identifikace mezer⁽³⁾

⁽¹⁾ Becon.cz. [online]. [cit. 16.4.2012]. Dostupné z: <http://www.becon.cz/index.php/cs/sluzby/efqm>

⁽²⁾ Policie.cz. [online]. [cit. 16.4.2012]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/historie-zavadeni-managementu-kvality-u-pcr-750749.aspx>

⁽³⁾ Policie.cz. [online]. [cit. 16.4.2012]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/historie-zavadeni-managementu-kvality-u-pcr-750749.aspx>

EFQM Excellence Model je použit jako základ pro sebehodnocení, cvičení, které organizace jakosti rozděluje do 9 kritérií. Cvičení pomáhá organizacím identifikovat aktuální stav

silných stránek a oblastí pro zlepšení proti strategickým cílům. Tato analýza pak usnadňuje vymezení a stanovení priorit pro zlepšení plány k dosažení udržitelného růstu a vyšší výkon.

Rozhodujícími je 9 následujících kritérií:

1. Vedení
2. Strategie
3. Lidé
4. Partnerství a zdroje
5. Procesy, produkty a služby
6. Výsledky zákazníků
7. Lidé Výsledky
8. Výsledky společnosti
9. Klíčové výsledky⁽¹⁾

V odborné literatuře je teorie optimálního fungování firmy podrobně rozpracována. Otázkou zůstává její praktická aplikace.

⁽¹⁾ Becon.cz. [online]. [cit. 16.4.2012]. Dostupné z: <http://www.becon.cz/index.php/cs/sluzby/efqm>

3.5 Riziko – definice, měření, klasifikace a praktické přístupy k řízení rizika ve firmě

3.5.1 Co to je riziko?

Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „riscum“ pochází z latiny a označoval úskalí, kterému se museli námořníci vyhnout.

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdar
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného
- situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jinému rozdělení pravděpodobnosti
- nebezpečí negativní odchylky od cíle
- nebezpečí chybného rozhodnutí
- možnost vzniku ztráty nebo zisku
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva
- střední hodnota ztrátové funkce
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost

V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků: obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik např. : politické, teritoriální, ekonomické, bezpečnostní, atd..

S rizikem ve firmě je těsně vázán další pojem, a to pojem změny (nejčastěji ekonomické), veličiny (charakteristiky systému) v čase, které nabude oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylky.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Tony Merna, Faisal f. al-thani, Risk management – Řízení rizik ve firmě, 2007, Brno, Computer press

Riziko definujeme jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Riziko je teda často chápáno jako nebezpečí vzniku ztráty. Finanční teorie obvykle definuje riziko jako volatilitu (kolísavost) finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.

Nutno, ale říci, že pokud se prokáže, že příčinou ztráty investic nebylo „pouze“ špatné rozhodování nebo objektivní události na finančních trzích, ale kriminální jednání určitých osob, pak se jedná o kombinaci rizika.

Podnikatelské riziko je třeba hodnotit ze dvou stránek, a to z:

- pozitivní stránky – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěchu
- negativní stránky – nebezpečí horších hospodářských výsledků

Ztráty mohou vzniknout prostřednictvím kombinace dvou faktorů – volatility finančních proměnných ovlivňujících míru rizika a dále celkové angažovanosti k těmto zdrojům rizika.⁽¹⁾

3.5.2 Analýza rizik

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopad na aktivity, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik.

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- identifikaci aktivit – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktivit, které vlastní
- stanovení hodnoty aktivit – určení hodnoty aktivit a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování
- identifikace hrozeb – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě⁽²⁾

⁽¹⁾ Tony Merna, Faisal f. al-thani, Risk management – Řízení rizik ve firmě, 2007, Brno, Computer press

⁽²⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2.

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoli oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik.

V každém případě je nutné si již na počátku stanovit úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik by samozřejmě vedla k neúměrným nákladům při realizaci příslušných opatření a v každém případě by se zákonitě podepsala i na funkčnosti daného subjektu.

3.5.3 Základní pojmy analýzy rizik

- aktivum – je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. → Hmotná – např. nemovitosti
→ Nehmotná – např. informace
- hrozba – je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu.
- zranitelnost – je nedostatek, slabina nebo stav analyzovat aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu.
- protipatření – je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoli, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.
- riziko – riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktivit.⁽¹⁾

3.5.4 Redukce rizika

Podle toho, zda se před vlastní podnikatelskou aktivitou soustředíme na redukci rizika nebo až na důsledky této konkrétní aktivity, můžeme metody snižování rizika dále dělit do dvou skupin:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika

Do první skupiny patří metody, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován výskyt rizikových situací. Do druhé skupiny patří metody, orientované na snížení nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nemůžeme v podnikání vyhnout.⁽²⁾

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel. :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing,a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4

⁽²⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2

3.5.5 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty

Ve srovnání s ofenzivním způsobem řízení, kdy odstraňujeme příčiny rizika, přesun rizika patří mezi metody, pro něž je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří:

- uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny
- uzavírání obchodních smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů
- uzavírání komisionářských smluv, zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti
- uzavírání obchodních smluv, zajišťujících odběrateli dodávku výrobních komponent určené kvality v předem určený čas
- odkup pohledávek – forfaiting (metoda střednědobého nebo dlouhodobého financování vývozních úvěrů), faktoring (nástroj finančního řízení) ⁽¹⁾

3.6 Diverzifikace

Jedná se o nejčastější metodu, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Tato metoda byla tradičně používána a neustále se používá v investování. Podnikatelé mohou využít filosofii této metody i dnes. Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu. ⁽²⁾

3.6.1 Rozšíření výrobního programu

Nejčastějším způsobem diverzifikace výrobních firem je rozšíření výrobního programu. Cílem je rozšíření výroby o produkci dalších druhů výrobků tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.

Diverzifikace může být vertikální nebo horizontální. Při vertikální diverzifikaci výroby, kdy vyrábíme určitý produkt, můžeme nákup jednotlivých komponentů zaměnit za vlastní výrobu těchto komponentů, popřípadě na straně výstupů můžeme hotové výrobky prodávat sami a nedodávat je do cizí prodejní sítě. Tento způsob diverzifikace snižuje riziko závislosti firmy na dodavatelích výrobních komponent, snižuje riziko kontaktu s nesolventním odběratelem firmy a zkracuje hodnotový řetězec. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel. :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing.a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4

⁽²⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2

Při horizontální diverzifikaci dochází k rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy, které buď doplňují náš původní program, nebo vycházejí z výrobních znalostí firmy.⁽²⁾

Další možností je diverzifikace do nepřibuzných oborů. Při této diverzifikaci dochází i ke změně stávající výrobní a obchodní strategie.⁽¹⁾

Uplatňují se i další diverzifikace jako:

- geografická
- diverzifikace dodavatelů
- diverzifikace odběratelů

3.6.2 Kdy diverzifikovat?

Před rozhodnutím diverzifikovat by měl podnikatel učinit tři následující kroky:

1. provést analýzu oboru s cílem zjistit, zda nový obor působení firmy bude atraktivní, jaká je konkurence apod.
2. testovat výhodnost diverzifikace. Ta musí firmě přinést nějakou konkurenční výhodu
3. provést nákladovou analýzu. Přičemž platí pravidlo: náklady na vstupu do nového podnikání nesmí spotřebovat všechny budoucí zisky⁽¹⁾

3.7 Finanční analýza

Prvním krokem před jakýmkoliv rozhodováním o dalším osudu určitého podnikatelského záměru, o existenci či neexistenci podniku, o zahájení nebo naopak odstoupení od investice, by měla být finanční analýza.

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást podnikového řízení, je ale i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik. Vychází v podstatě z běžných účetních výsledků a z nich vypočítává ukazatele, které dávají obraz o ekonomickém stavu podniku. O tyto ukazatele se pak opírají rozhodnutí managementu o dalším vývoji podniku, stejně jako rozhodování bank o poskytnutí úvěru nebo investorů o nákupu nebo prodeji akcií.⁽²⁾

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel. :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing.a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4

⁽²⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2

Finanční analýza je velmi cenným analytickým nástrojem, který se využívá i pro predikci citlivosti budoucích uvažovaných podnikatelských strategií k rizikovým faktorům, především pro:

- posouzení míry adaptability a flexibility společnosti
- zhodnocení míry zranitelnosti společnosti
- identifikaci rizik plynoucích z dosavadního fungování společnosti

3.7.1 Postup při finanční analýze

Při provádění finanční analýzy bychom měli postupovat v těchto krocích:

- stanovení dne pro výpočet – účetní uzávěrka
- zpracování rozvahy, výkazu zisk a ztrát a přehledu cash-flow podniku
- výpočet poměrových ukazatelů
- srovnání zjištěných ukazatelů s jinými známými ukazateli
- hodnocení trendů zjištěných ukazatelů v čase
- hodnocení vzájemných vztahů mezi ukazateli
- interpretace výsledků a návrh opatření

3.7.2 Finanční analýza v případě krize firmy

Výše popsanými způsoby můžeme zjistit, že existence podniku je ohrožena. Důvody mohou být různé: předluženost, platební neschopnost, malá efektivita vedoucí k prohlubujícím se ztrátám atd.⁽¹⁾

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel. :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing,a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4

3.8 Zásady krizového plánování

3.8.1 Základy účinného manažerského řízení krizových událostí

Základní metody účinného manažerského řízení krizových událostí se skládají z mnoha funkčních principů, které musí být uplatňovány před vznikem mimořádné události, v jejím průběhu a po skončení. Ideálním cílem každého systému manažerského řízení krizových událostí je prevence všech mimořádných událostí a jejich účinné manažerské řízení tak, aby se ze stavu tísně nestala krize.

Úspěšné manažerské řízení krizových událostí nespočívá pouze v reflexní reakci a dávce štěstí. Krizová událost vyžaduje nejenom defenzivní reakce manažerů, ale součástí účinného řízení musí být také úspěšné předvídání rozvoje událostí, které umožní koordinaci a kontrolu reakce všech účastníků na konkrétní mimořádnou událost.⁽¹⁾

Souhrnně můžeme říct, že krizový management je tvořen dvěma odlišnými, leč vzájemně se doplňujícími fázemi:

- prevence krizových událostí
- reakce na krizové události

Zásady účinné reakce na mimořádnou událost jsou následující:

- přijmout skutečný stav
- plánovat a koordinovat
- identifikovat nebezpečí a možnosti
- definovat způsob reakce
- zamezit šíření škod
- vyřešit událost
- vyhnout se možnosti opakování
- obnovení funkčnosti⁽²⁾

⁽¹⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2

⁽²⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel. :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing,a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4

3.8.2 Fáze krize

Jednotlivé fáze krizové události představují pět na sebe navazujících etap, jejichž úspěšně řízení umožní chránit životy, zdraví, majetek a oprávněné zájmy zúčastněných subjektů.

- předkrizová situace – riziková analýza definuje hrozby a pravděpodobnost jejich naplnění, organizace pak vypracuje projekty řízení a financování rizik a krizové plány
- varovné období – začínají se objevovat varovné signály, zprávy, události, předběžná vyrozumění apod., obsahující informace o zvyšujících se pravděpodobnost naplnění určitých hrozeb, v tomto momentu by na základě analýzy jednotlivých signálů a verifikace doručovaných informací mělo dojít k aktivizaci sil a prostředků pro řízení mimořádných událostí, provedení nácviků akcí, vyhlášení přípravných stupňů pohotovosti, informování, provedení nácviků akcí, vyhlášení přípravných stupňů pohotovosti, informování zaměstnanců, respektive veřejnosti.
- série tísňových událostí – kumulace a stupňování tísňových událostí vede k vyhlášení příslušného stupně krizových opatření, v důsledku čehož dojde omezení normálních pravomocí a běžných činností a k aktivaci krizového managementu.
- přechodný stav – obnova pořádku a základních činností, zajištění záchranných prací, opatření humanitárního charakteru, zamezení šíření krize.
- pokrmová fáze – obnova funkčnosti.⁽¹⁾

3.8.3 Krizové plánování

Krizové plánování plní tři základní úkoly:

1. krizové plány poskytují krizovým manažerům a zásahovým skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci i akcím, v rámci jednotlivých organizací je třeba, aby tyto pravomoci byly zakotveny v příslušných interních předpisech
2. krizové plány poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů
3. krizové plány ustanovují systémy, které pomáhají krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby tísňová událost přerostla v krizi nebo sérii krizí.⁽²⁾

⁽¹⁾ SMEJKAL, Václav, RAIS, Karel. :Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing,a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4

⁽²⁾ ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav, HRUŠKA, Miroslav.: Krizové řízení v malých a středních podnicích, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2

Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. Obecné zásady pro každou událost určují cíl, jehož má být dosaženo, posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v případě události provedeny a dále sestavu údajů, které umožní provést tato rozhodnutí a zásahy. Jako alternativa se nabízí krizový plán, zpracovaný určitými prostředky symbolického zpracování dat na počítači, zásadní slabinou tohoto postupu je, že za skutečné krize buď počítač nefungují vůbec, nebo nikdo nemá myšlenky na sezení u počítače, když musí nosit „pytle s pískem“. Krizový plán je živým organismem, který musí být neustále kontrolován, udržován v použitelném stavu, prověřován, školen a nacvičován. Do krizového plánu jsou postupně doplňovány postupy pro další očekávané události, které jsou vyhodnoceny na základě měnících se podmínek, společné situace, rozvoje firmy, rizikové analýzy. Krizové plány by měly být udržovány prostřednictvím pravidelných kontrol a aktualizací tak, aby byla zajištěna jejich neustálá platnost a účinnost. Měla by být stanovena odpovědnost za provádění pravidelných revizí každého krizového plánu.

Marketingový plán

Marketingový plán se můžeme představit jako „cestovní mapu“ našeho dalšího podnikání.⁽¹⁾

Marketingový plán se skládá z následujících šesti kroků:

- 1) situační analýza – SWOT analýza, řeší otázky ohledně trh a zákazníci, produkt, distribuce, cena, propagace
- 2) marketingové cíle - společnost určí cílové trhy, stanoví si požadované cíle a časový plán
- 3) strategie – jakým způsobem se dosáhnou požadované cíle
- 4) taktika
- 5) rozpočet – stanovení rozpočtu potřebného k dosažení cílů společnosti
- 6) kontrola⁽²⁾

⁽¹⁾ FORET, Miroslav. *Marketing*. 1.vyd. Brno: B.I.B.S., 2001, 88 s. ISBN 80-86575-01-2

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

Z časového hlediska jsou rozlišovány plány:

- krátkodobé (operativní) – časový horizont do jednoho roku

- střednědobé (taktické) – časový horizont se pohybuje od jednoho do tří let
- dlouhodobé (strategické) – časový horizont se týká jednoho a více desetiletí⁽¹⁾

PEST analýza

Pohled na prostředí, ve kterém firma působí, musí být široký a komplexní. Měl by zahrnovat všechny významné síly tvořící prostředí každé organizace. Jako jedna z vhodných metod se jeví metoda PEST, která vychází popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí. Touto metodou podrobně analyzujeme ekonomické faktory (míru nezaměstnanosti, vývoj HDP a podíl výdajů na obor aj.), politicko-právní faktory (legislativa, sociální politika), technologické faktory (trendy ve vývoji informačních technologií, v technologiích odpovídající zaměření firmy atd.), sociálně-kulturní faktory (demografický vývoj, mobilita obyvatelstva, životní styl, míra vzdělanosti v regionu atd.).⁽²⁾

Analýza PEST zachycuje vlivy působící na organizace z vnějšku (hospodářská politika vlády a její vliv na ekonomické okolí firmy, legislativa, demografické změny, změny v technice a technologii, konkurence, geografické a jiné vlivy).

SWOT analýza

Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).⁽³⁾

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz SW analýzy a OT analýzy. SW analýza vnitřního prostředí (mikroprostředí) je analýzou zákazníků, dodavatelů, konkurence, marketingových zprostředkovatelů a veřejnosti. OT analýza vnějšího prostředí (makroprostředí) zahrnuje faktory přírodní, technologické, demografické, ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, které působí na podnik.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ FORET, Miroslav. *Marketing – základy a postupy*. 1. vydání Praha: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.

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

⁽³⁾ KOZEL, Roman. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X

⁽⁴⁾ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vydání Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI

Firma BAUER PRO., spol. s r.o. zahájila svoji činnost 4.1.2004, jako organizační důsledek rozvoje dopravní firmy Milan BAUER, která působí na přepravním trhu od roku 1998. Od počátku svého působení se specializuje na přepravu potravin vozidly s řízenou teplotou v nákladových prostorách vozidel v rámci Moravy. Postupem času dochází k rozšiřování vozového parku podle potřeb zákazníků.

V současné době společnost disponuje 3 tahači Volvo a DAF s návěsem, dvěma vozidly IVECO do 15t, jedním vozidlem MAN do 18t a vozidlem Renault valník do 15t. Vozidla jsou vybavena zvedacími čely pro manipulaci s nákladem bez možnosti vykládací rampy.

Společnost Bauer pro s.r.o. čítá deset zaměstnanců a zabývá se přepravou potravin pro stálou klientelu, přičemž využívá své kapacity aut i jednorázovými zakázkami. Mezi hlavní předměty podnikání firmy patří spediční činnost. Organizační struktura společnosti je rozprostřena mezi majitele a zaměstnance. Cíle firmy jsou dlouhodobá prosperita, udržení se na trhu, obnova vozového parku. Cílový trh je klientela v oblasti Moravy, tuto oblast je firma v současnosti schopna pokrýt. Firma využívá své stálé klientely a marketingu, respektive reklamy prakticky nevyužívá. To kromě jiného plyne i z dotazníkového šetření níže.

V současné situaci, kdy firma vykazuje hospodářské výsledky na hranici vlastní existence je nezbytně nutné přijmout opatření ve směru stabilizace a další perspektivy. Ve vztahu k vlastnímu zpracování bakalářské práce je zásadním problémem skutečnost, že vedení firmy Bauer pro nesouhlasí s uvedením konkrétních údajů.

5 METODIKA

Záměr průzkumu

Jako základní metodou bylo zvoleno dotazníkové šetření a analýza firemní dokumentace ve firmě Bauer pro s.r.o., kde respondentem byli zaměstnanci firmy, s cílem zda-li je možné sestavit adekvátní podnikatelský plán nebo plán dalšího rozvoje, aby se firma dostala z červených čísel do černých, analyzovat vývoj, stávající stav a personalistiku firmy se zaměřením na logistiku.

Zjistit, kde se dají optimalizovat náklady (např. personální stránka, výdaje za zaměstnance, auta, benzin, apod.), dále jak firma s penězi hospodaří, co je pro chod firmy výhodnější a úspornější, aby se firma dostala ze ztrátových čísel do plusu.

Metody průzkumu

Jak již bylo zmíněno metodu průzkumu jsem prováděl formou dotazníků (dotazník vložen v příloze číslo). Dotazníky jsem sbíral od 10. ledna 2012 do 25. února 2012 a jsou tvořeny 10 položkami, uzavřenými otázkami, kde respondenti měli dostatek času na vyplnění dotazníku. U každé položky byl pokyn předem určen. Položky byly velmi srozumitelné. Dotazník byl zcela anonymní.

6 VÝSLEDKY PRŮZKUMU A JEJICH ANALÝZA

Otázka č. 1 : Jak jste se o společnosti Bauer pro dozvěděli? (zakřížkujte)

- a) noviny
- b) internet
- c) obchodní partneři
- d) telefonní seznam
- e) jiné

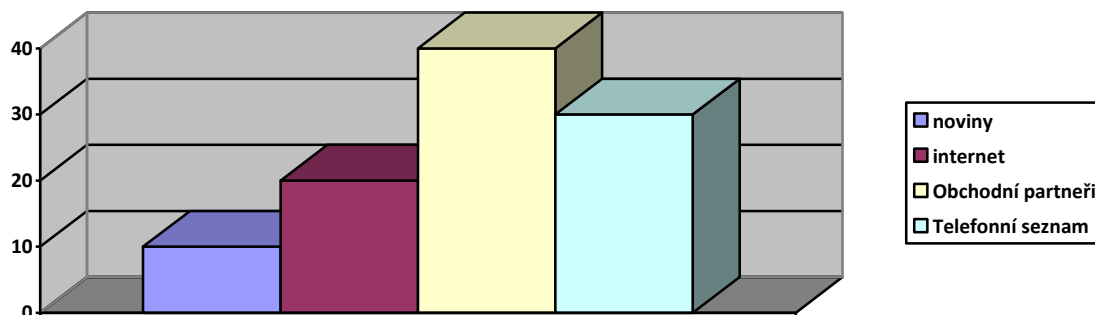
Cílem položky bylo zjistit, jak se zaměstnanci firmy Bauer pro o firmě dozvěděli.

Dotazník vyplnilo 10 (100%) respondentů, z toho 1 (10%) respondent odpověděl, že se o společnosti Bauer pro dozvěděl z novin, dále z internetu 2 (20%), obchodní partneři 4 (40%), telefonní seznam 3 (30%), položku jiné nevyužil žádný respondent.

Tabulka číslo 1 – Jak jste se o společnosti Bauer pro dozvěděli?

Možnosti	Počet	
	n	%
noviny	1	10
internet	2	20
Obchodní partneři	4	40
Telefonní seznam	3	30
jiné	0	0
celkem	10	100

Graf číslo 1 – Jak jste se o společnosti Bauer pro dozvěděli? (údaje uvedeny v procentech)



Otázka č. 2 : Jaké druhy přepravy společnost nejčastěji využívá a které považujete za přínosné? (zakřížkujte)

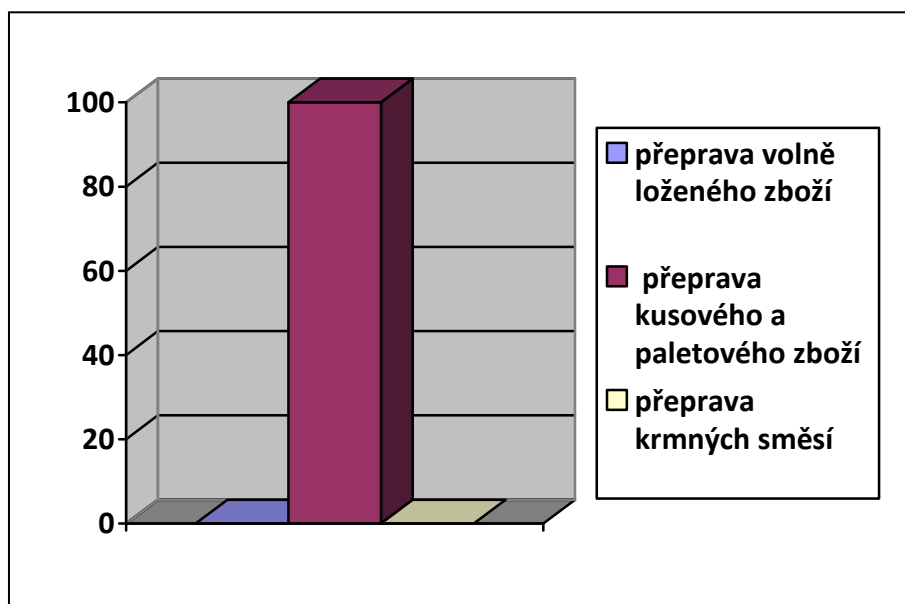
- a) přeprava volně loženého zboží
- b) přeprava kusového a paletového zboží
- c) přeprava krmných směsí

Cílem položky bylo zjistit, jaké druhy přepravy společnost nejčastěji využívá. Z tabulky a grafu číslo 2 vyplynulo, že firma využívá jednoznačně přepravu kusového a paletového zboží, tuto možnost uvedlo 10 (100%) respondentů.

Tabulka číslo 2 - Nejčastěji využívané druhy přepravy společnosti

Možnosti	Počet	
	n	%
přeprava volně loženého zboží	0	0
přeprava kusového a paletového zboží	10	100
přeprava krmných směsí	0	0
Celkem	10	100

Graf číslo 2 – Nejčastěji využívané druhy přepravy společnosti (údaje uvedeny v procentech)



Otázka č. 3: Myslíte si, že zvyšující cena nafty či benzínu zásadně ovlivňuje chod firmy? (zakřížkujte)

a) ANO

b) NE

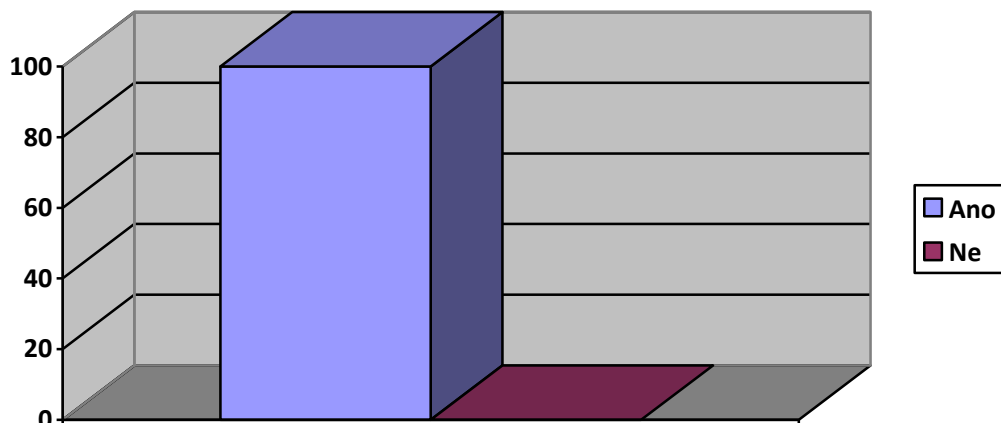
Cílem položky bylo zjistit, zda-li si respondenti myslí, že cena nafty či benzínu zásadně ovlivňuje chod firmy.

Z tabulky a grafu číslo 2 vyplynulo, že možnost „ne, nevyužil žádný. Možnost „ano“ využilo 10 (100%) respondentů. Z toho plyne, že cena benzínu, nafty ovlivňuje chod firmy.

Tabulka číslo 3 - Ovlivňuje cena nafty či benzínu chod firmy?

Možnosti	Počet	
	n	%
Ano	10	100
Ne	0	0
Celkem	10	100

Graf číslo 3 – Ovlivňuje cena nafty či benzínu chod firmy? (údaje uvedeny v procentech)



Otázka č. 4: Myslíte si, že se Bauer pro dostatečně propaguje? (zakřížkujte)

- a) ANO
- b) NE

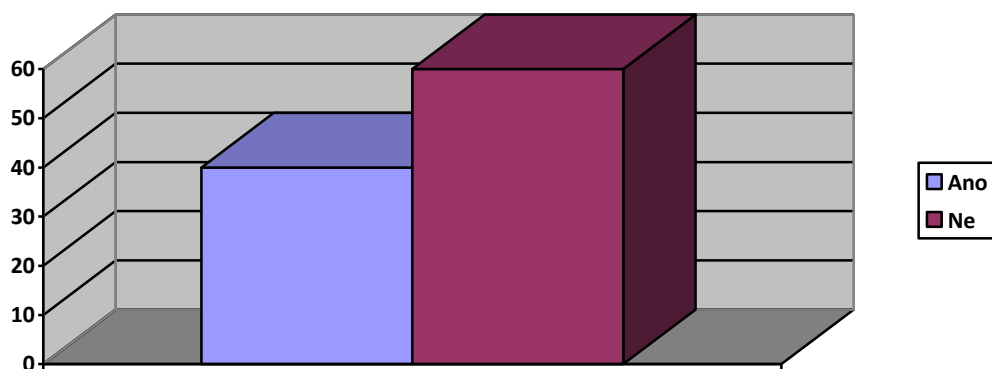
Cílem položky bylo zjistit, zda-li si respondenti myslí, jestli propagace Bauer pro je dostateč-
jící.

Z tabulky a grafu číslo 4 vyplynulo, že možnost „ano“ vyplnili 4 (40%) respondenti, mož-
nost „ne“ využilo 6 (60%) respondentů.

Tabulka číslo 4 – Dostatečná propagace firmy

Možnosti	Počet		Celkem	
	n	%	n	%
Ano	4	40	4	40
Ne	6	60	6	60
Celkem	10	100	10	100

Graf číslo 4 - Dostatečná propagace firmy (údaje uvedeny v procentech)



Otázka č. 5: Myslíte si, že oficiální stránky společnosti Bauer pro (<http://www.bauerpro.cz>) poskytují dostačující informace o firmě? (zakřížkujte)

a)ANO

b)NE

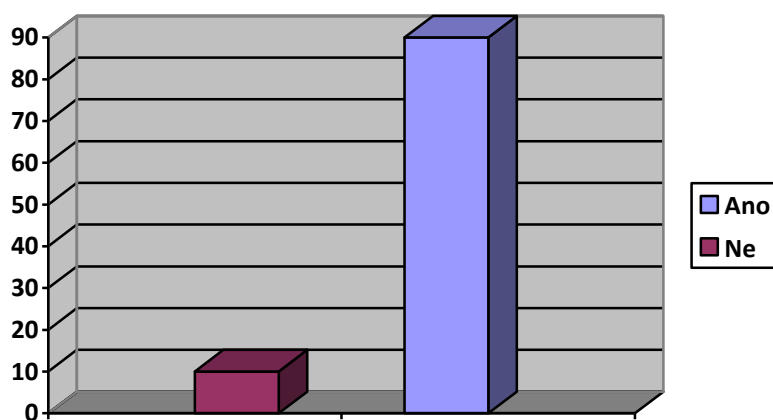
Cílem položky bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že webové stránky společnosti jsou dostačující či nikoli.

Z tabulky a grafu číslo 5 vyplynulo, že první možnost „ano“ stránky firmy jsou dostačující vyplnilo 9 (90%) respondentů. Možnost „ne“ využil 1 (10%) respondent.

Tabulka číslo 5 – Dostačující informace o firmě na webových stránkách

Možnosti	Počet		Celkem	
	n	%	n	%
Ano	9	90	9	90
Ne	1	10	1	10
Celkem	10	100	10	100

Graf číslo 5 - Dostačující informace o firmě na webových stránkách (údaje uvedeny v procentech)



Otázka č. 6: Jste spokojeni se stylem jednání, komunikací a znalostmi vedení firmy?
(zakřížkujte)

a) ANO

b) NE

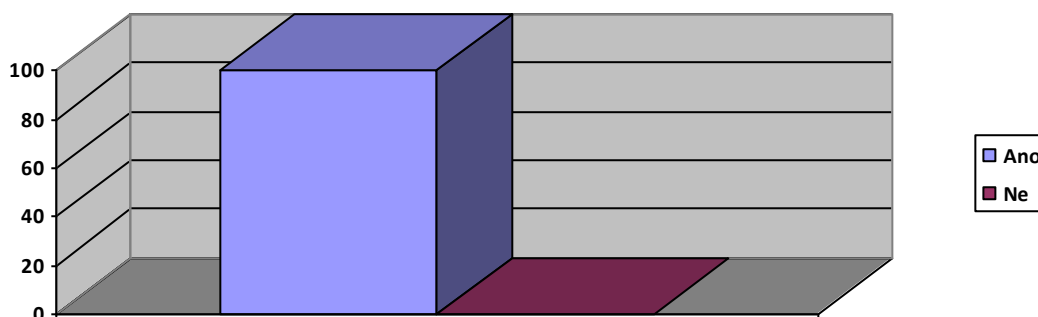
Cílem položky bylo zjistit, zda jsou spokojeni zaměstnanci společnosti Bauer pro (styl jednání, komunikace s nimi, znalostmi) s vedením firmy.

Z tabulky a grafu číslo 6 vyplynulo, že zaměstnanci společnosti Bauer pro (styl jednání, komunikace s nimi) jsou spokojeni, přičemž odpověď ano vyplnilo 10 (100%) respondentů.

Tabulka číslo 6 – Jste spokojeni se stylem jednání, komunikací a znalostmi vedení firmy?

Možnosti	Počet		Celkem	
	n	%	n	%
Ano	10	100	10	100
Ne	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Graf číslo 6 - Spokojenost zaměstnanců (údaje uvedeny v procentech)



Otázka číslo 7: V rámci rozvoje firmy Bauer pro lze diverzifikovat o?

- a) výrobu
- b) služby
- c) obchod
- d) přepravu

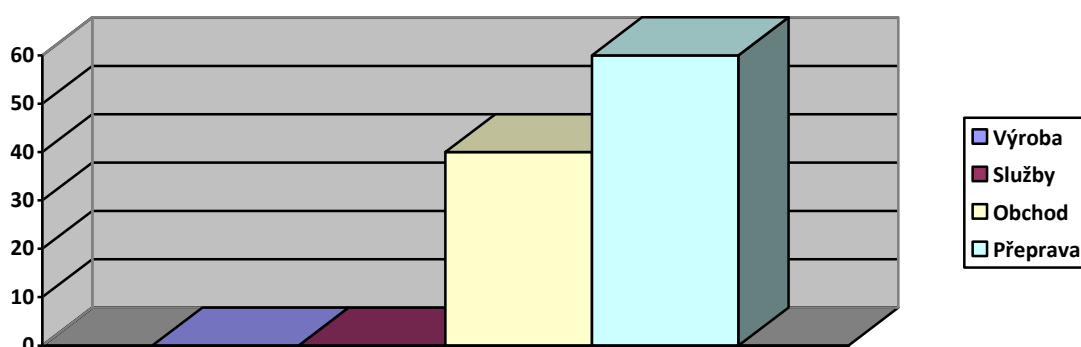
Cílem položky bylo zjistit, jakým směrem diverzifikovat.

Z tabulky a grafu číslo 7 vyplynulo, že respondenti první možnost „výrobu“ nevyužili. Možnost „služby“ nevyplnil žádný respondent. Možnost „obchod“ vyplnili 4 (40%) respondentů. Možnost „přeprava“ vyplnilo 6 (60%) respondentů.

Tabulka číslo 7 – V rámci rozvoje firmy Bauer pro lze diverzifikovat o?

Možnosti	Počet		Celkem	
	n	%	n	%
Výroba	0	0	0	0
Služby	0	0	0	0
Obchod	4	40	4	40
Přeprava	6	60	6	60
Celkem	10	100	10	100

Graf číslo 7 - V rámci rozvoje firmy Bauer pro lze diverzifikovat o? (údaje uvedeny v procentech)



Otázka číslo 8: Účastní se personál vzdělávacích programů, aby se ve své činnosti zdokonaloval?

a) ANO

b) NE

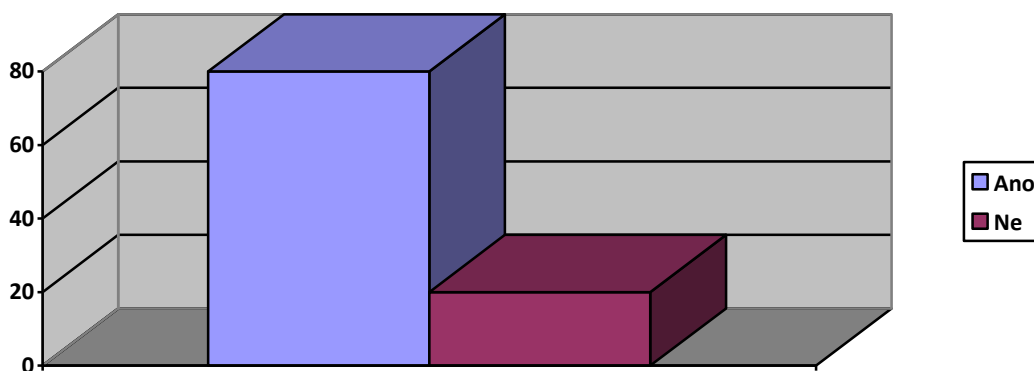
Cílem položky bylo zjistit, zda se personál účastní vzdělávacích programů, aby se ve své činnosti zdokonaloval.

Z tabulky a grafu číslo 8 vyplynulo, že se 8 (80%) respondentů účastní vzdělávacích programů. Možnost „ne“ vyplnili 2 (20%) respondenti.

Tabulka číslo 8 – Účastní se personál vzdělávacích programů?

Možnosti	Počet		Celkem	
	n	%	n	%
Ano	8	80	8	80
Ne	2	20	2	20
Celkem	10	100	10	100

Graf číslo 8 - Účastní se personál vzdělávacích programů? (údaje uvedeny v procentech)



Otázka číslo 9: Ovlivnila ekonomická krize chod firmy?

a) zásadně

b) dílčím způsobem

c) neovlivnila

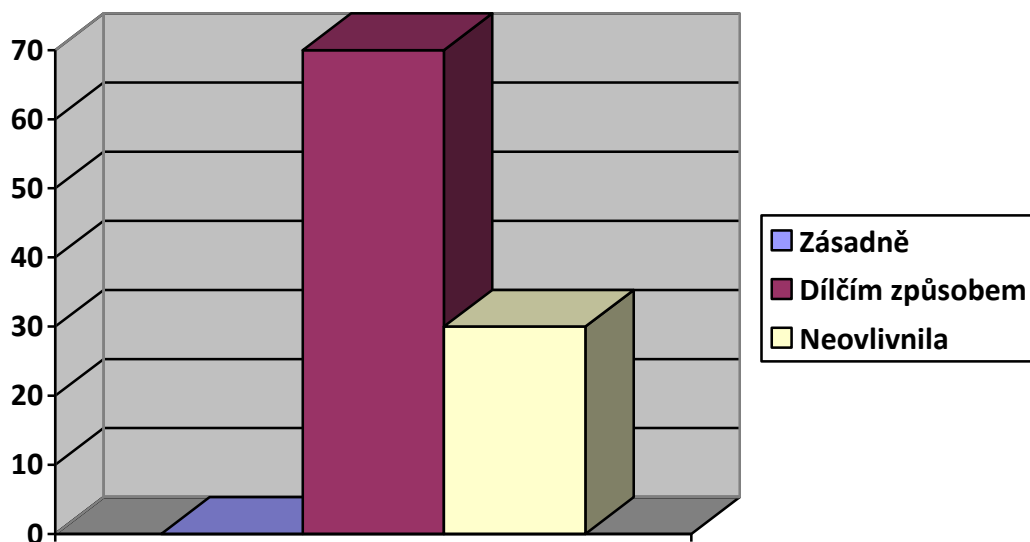
Cílem položky bylo zjistit, zda ovlivnila ekonomická krize chod firmy.

Z tabulky a grafu číslo 9 vyplynulo, že 7 (70%) respondentů domnívá, že ekonomická krize chod firmy ovlivnila a 3 (30%) respondenti se domnívají, že ekonomická krize chod firmy neovlivnila.

Tabulka číslo 9 – Ovlivnila ekonomická krize chod firmy?

Možnosti	Počet		Celkem	
	n	%	n	%
Zásadně	0	0	0	0
Dílčím způsobem	7	70	7	70
Neovlivnila	3	30	3	30
Celkem	10	100	10	100

Graf číslo 9 - Ovlivnila ekonomická krize chod firmy? (údaje uvedeny v procentech)



Otázka č. 10: Domníváte se, že ve vztahu k perspektivě rozvoje firmy je co do počtu zaměstnanců firma zabezpečená?

- a) ANO
b) NE

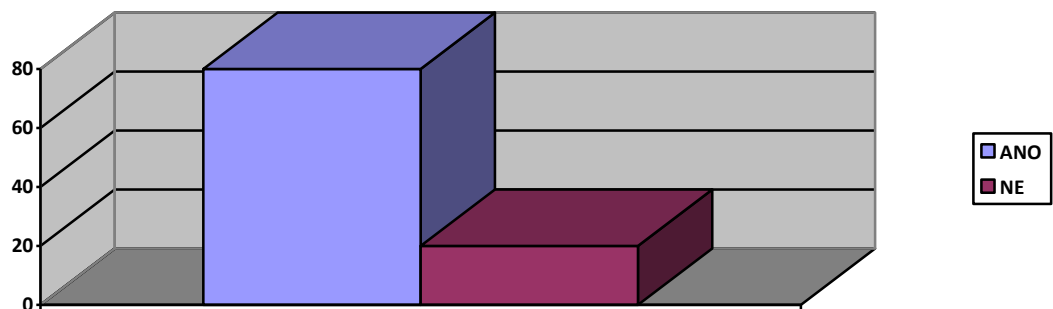
Cílem položky bylo zjistit, zda-li je firma co do počtu zaměstnanců ve vztahu rozvoje firmy zabezpečena.

Z tabulky a grafu číslo 10 vyplynulo, že 8 (80%) respondentů si myslí, že firma je zabezpečena. Přičemž 2 (20%) respondentů se domnívá, že není firma zabezpečena.

Tabulka číslo 10 – Domníváte se, že ve vztahu k perspektivě rozvoje firmy je co do počtu zaměstnanců firma zabezpečena?

Možnosti	Počet		Celkem	
	n	%	n	%
ANO	8	80	8	80
NE	2	20	2	20
Celkem	10	100	10	100

Graf číslo 10 – Domníváte se, že ve vztahu k perspektivě rozvoje firmy je co do počtu zaměstnanců firma zabezpečena? (údaje uvedeny v procentech)



Závěr průzkumu

Průzkum byl zaměřen na to, zda-li je možné sestavit adekvátní podnikatelský plán, aby se firma dostala z červených čísel do černých, analyzovat vývoj, stávající stav a personalistiku firmy se zaměřením na logistiku. Zjistit kde se dají optimalizovat náklady (např. personální stránka, výdaje za zaměstnance, auta, benzin, apod..), dále jak firma s penězi hospodaří, co je pro chod firmy výhodnější a úspornější, aby se firma dostala ze ztrátových čísel do plusu.

Pro průzkumnou část bakalářské práce jsem zvolil metodu dotazníku. Průzkum jsem prováděl ve firmě Bauer pro s.r.o., kde respondentem byli stávající zaměstnanci firmy. Zpracování dotazníků do praktické části bakalářské práce bylo nedílnou součástí a velkým přínosem. Zpracováno bylo 10 dotazníků o 10 – ti položkách s uzavřenými otázkami. Všech 10 dotazníků se vrátilo zpět pečlivě vyplněných. Ze zpracování dotazníků, vyplynulo několik závěrů:

- Firma se nedostatečně propaguje
- Vedení dbá na vzdělávání zaměstnanců
- V rámci rozvoje firmy je vhodné diverzifikovat
- Aktuální stav zaměstnanců je odpovídající velikosti firmy

V další části praktické části ve vztahu k zjištěným skutečnostem se zaměřím na další metodu jež lze použít a doporučit vedení při koncipování podnikatelského plánu. Stanovené cíle byly splněny.

6.1 PEST analýza – analýza vnějšího prostředí

Ke stanovení vnějších faktorů byla použita PEST analýza. Mezi faktory ovlivňující společnost Bauer pro s.r.o. zvenčí patří ekonomické, technologické, sociální, politické a právní aspekty, jejichž respektování a implementace ve prospěch rozvoje společnosti je nezbytná pro prosperitu a pružnost firmy. Jedná se tedy o vlivy makroprostředí, které společnost může ovlivnit jen z části.

Analýza mikroprostředí

Společnost Bauer pro s.r.o., je ovlivňována řadou faktorů mikroprostředí mezi které patří samozřejmě konkurence, zákazníci bez kterých se společnost neobejde, dodavatelé, dále veřejnost, které lze z části využít, ale zároveň mají vliv na chod společnosti a realizaci stanovených cílů společnosti a její podnikatelské činnosti.

6.2 SWOT analýza

Po vyhodnocení mikroprostředí a makroprostředí byla provedena SWOT analýza, která odhaduje příležitosti a hrozby na trhu a porovnává silné a slabé stránky společnosti Bauer pro.

Strengths - Silné stránky

- delší působení na trhu
- dobré postavení v dopravě
- využití a kvalita vozového parku
- parkování ve firmě společnosti
- zkušenosti společnosti
- vzdělávání zaměstnanců
- profesionalita
- stálá klientela

Ze silných stránek vyplývá, že firma působí na trhu již řadu let. Během své působnosti si získala stálou klientelu a především dobré jméno, které vyplývá z profesionality a vzdělanosti personálu.

Weaknesses - Slabé stránky

- malá firma
- méně rozsáhlý sortiment nabídky
- nedostatek provozního kapitálu
- vysoké náklady na provoz a údržbu vozidel
- nedostatečné využívání nástrojů marketingové komunikace
- objekt není ve vlastnictví společnosti (náklady na pronájem)

Ze slabých stránek vyplývá, že firma je prakticky zaměřena na jednu činnost, má méně rozsáhlý sortiment nabídky. Objekt není ve vlastnictví firmy i proto vznikají vysoké náklady na provoz firmy. Slabou stránkou je marketingová komunikace, kde firma využívá reklamy v minimální míře.

Opportunities - Příležitosti

- vznik dalších středisek společnosti
- získání více stálých zákazníků
- proniknutí na zahraniční trhy v rámci EU
- zakoupení pronajatého prostoru kde firma působí, které by snížilo náklady na pronájem
- diverzifikace zboží
- ekonomická krize
- využití nástrojů marketingové komunikace

Firma má velké příležitosti ve využití nástrojů marketingové komunikace. Pomocí reklamy a diverzifikace se jí může otevřít nové pole působnosti v podobě získání nové stále klientely a proniknutí na zahraniční trhy. Z toho vyplývá rozvoj firmy a otevření dalších středisek společnosti.

Threats - Hrozby

- neustálé zvyšování cen paliva
- ekonomická krize jak v ČR, tak ve světě
- široká konkurence
- klesající ceny přeprav
- velikost firmy
- nedostatečná propagace firmy

Hrozbou firmy je nedostatečná propagace. Firma tak nemusí získávat novou klientelu tolik potřebnou pro rozvoj, navíc pokud by firma ztratila současnou klientelu, mohlo by dojít k zániku firmy. S propagací navíc souvisí i konkurenční boj, kde konkurence může na základě reklamy přebrat firmě klientelu.

Shrnutí SWOT analýzy

Z výše uvedené SWOT analýzy vyplývá, že firma může čerpat ze svých silných stránek, které převládají. Firma má stálou klientelu na které může stavět, dostatek vozidel v osobním vlastnictví, zaměstnanci jsou profesionály ve svém oboru, navíc vedení firmy dbá na jejich vzdělávání. Společnost působí na trhu od roku 1998, takže má dlouholetou tradici a zkušenosti jak řešit nastalé problémy. Měla by využít diverzifikace a rozšířit své portfolio působnosti, což souvisí s propagací, která ovšem zaostává. Zmíněná propagace je jedna z devíz společnosti. Pokud firma zapracuje na propagaci, je reálná šance, že se jí otevřou nové trhy, noví zákazníci a firma tak získá více prostředků na obnovu vozového parku a případné diverzifikace.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat vývoj, stávající stav a personalistiku firmy Bauer pro, se zaměřením na logistiku. Mezi dílčí cíle práce patří, přiblížit problematiku firmy, dostat firmu z červených čísel do černých. Hlavní a dílčí cíle byly splněny.

Celá bakalářská práce je strukturována na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly vymezeny základní problémy vztahující se k tématu bakalářské práce, vycházející z odborné literatury. Praktická část se zabývá profilem a analýzou současného stavu marketingu na konkrétní firmě.

Firma má kvalitní postavení na trhu, ale je nedílnou součástí obnovování služeb firmy. Velmi důležitá je propagace firmy, kterou prozatím Bauer pro podceňuje. Počet zaměstnanců firmu nějak nelimituje, protože firma je opravdu malá. Vedení firmy se snaží o neustále vzdělávání zaměstnanců, které by mělo služby firmy zkvalitnit.

Prosperita firmy je v mnohém závislá na ceně pohonných hmot. Při jejím permanentním zvyšování lze uvažovat o případném katastrofickém scénáři ve vztahu k její budoucnosti. Součástí bakalářské práce je marketingové šetření, které je provedeno pomocí dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo několik závěrů:

- firma je prakticky zaměřena na jednu činnost
- má méně rozsáhlý sortiment nabídky
- objekt není ve vlastnictví firmy i proto vznikají vysoké náklady na provoz firmy
- firma působí na trhu již řadu let
- během své působnosti si získala stálou klientelu a především dobré jméno, které vyplývá z profesionality a vzdělanosti personálu.

Ke krizím může v oblasti podnikání dojít v dnešní době bez jakéhokoli varování, kdekoli a kdykoliv. Může se to přihodit společnosti malé i velké, soukromé i veřejné. Krize nemusí znamenat zdánlivě neovladatelné a neovládané události, a že jejich oběti příliš často krizovým situacím umožňují, aby se jim staly. Zaměstnanci firmy jsou ve svém odvětví velmi orientovaní, účastní se různých kurzů k prohloubení svých znalostí, což taktéž zvyšuje kvalitu společnosti.

Návrh na řešení zjištěných nedostatků

Při zpracování výsledku průzkumu jsem zjistil několik nedostatků, a proto je z mého pohledu nezbytné:

- 1) Zaměřit se na zlepšení propagace, například použití reklamy na internetových stránkách, v novinách, popřípadě vytvoření letáků
- 2) Rozšířit nabídku služeb
- 3) Proniknout na zahraniční trh
- 4) Zakoupit vlastní prostor k působení firmy

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DRAHOTSKÝ, Ivo. ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [2] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketing: základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-7226-558-x.
- [4] FORET, Miroslav. *Marketing*. Vyd. 1. Brno: B.I.B.S., 2001, 88 s. ISBN 80-86575-01-2.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0518-0.
- [6] KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary., SAUNDERS, John, WONG, Veronica. *Principles of marketing*. Hertfordshire (Anglie): Prentice Hall Europe, 1996. 955 . ISBN 0-13-165903-0
- [7] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.
- [8] LAMBERT, Douglas M, James R STOCK a Lisa M ELLRAM. *Fundamentals of logistics management*. Boston [u.a.]: Irwin/McGraw-Hill, 1998, 611 s. ISBN 0256141177.
- [9] SIXTA, Josef, MAČÁT, Václav. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [10] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel.:*Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* 2.aktualizované a rozšířené vydání.Grada Publishing,a.s 2006, ISBN 80- 247- 1667- 4
- [11] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [12] ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK,Miroslav a Miroslav HRUŠKA.: *Krizové řízení v malých a středních podnicích*, 2009, Zlín ISBN 978-80-7318-867-2
- [13] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

[14] MERNA, Tony., FAISAL, F. AL- THANI. *Risk managementu*. 1. vydání Brno: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, a. s. 2007. ISBN 978- 80- 251- 1547- 3

Elektronické zdroje

Info.mfcr.cz. [online]. [cit. 20.03.2009]. Dostupné z: <[http:// www.info.mfcr.cz](http://www.info.mfcr.cz) >. *Ministerstvo financí České republiky*

Janska.estranky.cz. [On-line]. [cit. 8.9.2012]. Dostupné z:

<http://www.janska.estranky.cz/clanky/maturitni-okruhy-ekonomika/dopravni-logistika.html>

Policie.cz. [On-line]. [cit. 8.9.2012]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/historie-zavadeni-managementu-kvality-u-pcr-750749.aspx>

Rozhlas.cz. Pohonné hmoty. [online]. [cit. 14-04-2012]. Dostupné z:

http://www.rozhlas.cz/motozurnal/phm/_zprava/dane-za-phm-jsou-na-evropskem-prumeru-ale-stat-si-bere-moc--1011033

Hajduch.net. Potrubní doprava. [Online]. [cit. 14.4.2012]. Dostupné z:

<http://www.hajduch.net/cesko/doprava>

Pomoc podnikateli. [On-line]. [cit. 20.4.2012]. Dostupné z:

<http://www.pomocpodnikateli.cz/podnikatelska-rizika>

Becon.cz. [online]. [cit. 16.4.2012]. Dostupné z:

<http://www.becon.cz/index.php/cs/sluzby/efqm>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. A tak dále

Apod. A podobně

Spol. Společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Schéma č. 1: Dělení dopravy

SEZNAM TABULEK

Tabulka číslo 1 – Jak jste se o společnosti Bauer pro dozvěděli?

Tabulka číslo 2 - Nejčastěji využívané druhy přepravy společnosti.

Tabulka číslo 3 - Ovlivňuje cena nafty či benzínu chod firmy?

Tabulka číslo 4 – Dostatečná propagace firmy.

Tabulka číslo 5 – Dostačující informace o firmě na webových stránkách.

Tabulka číslo 6 – Jste spokojeni se stylem jednání, komunikací a znalostmi vedení firmy?

Tabulka číslo 7 – V rámci rozvoje firmy Bauer pro lze diverzifikovat o?

Tabulka číslo 8 – Účastní se personál vzdělávacích programů?

Tabulka číslo 9 – Ovlivnila ekonomická krize chod firmy?

Tabulka číslo 10 – Domníváte se, že ve vztahu k perspektivě rozvoje firmy je co do počtu zaměstnanců firma zabezpečená?

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha číslo 1 – Dotazník

PŘÍLOHA ČÍSLO 1: DOTAZNÍK

Dotazník

Dobrý den milí respondenti,

jmenuji se Adam Švach, jsem studentem 3. ročníku **UTB ve Zlíně, obor krizové řízení. Tématem mé bakalářské práce je Analýza krizového řízení podniku**. Zpracované výsledky budou sloužit pro mou bakalářskou práci. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je anonymní.

Děkuji za Váš čas.

Adam Švach

Otázka č. 1 : Jak jste se o společnosti Bauer pro dozvěděli? (zakřížkujte)

- a) noviny
- b) internet
- c) obchodní partneři
- d) telefonní seznam
- e) jiné

Otázka č. 2 : Jaké druhy přepravy společnost nejčastěji využívá a které považujete za přínosné? (zakřížkujte)

- a) přeprava volně loženého zboží
- b) přeprava kusového a paletového zboží
- c) přeprava krmných směsí

Otázka č. 3: Myslíte si, že zvyšující cena nafty či benzínu zásadně ovlivňuje chod firmy? (zakřížkujte)

- a) ANO
- b) NE

Otázka č. 4: Myslíte si, že se Bauer pro dostatečně propaguje? (zakřížkujte)

- a) ANO
- b) NE

Otázka č. 5: Myslíte si, že oficiální stránky společnosti Bauer pro (<http://www.bauerpro.cz>) poskytují dostačující informace o firmě? (zakřížkujte)

a) ANO

b) NE

Otázka č. 6: Jste spokojeni se stylem jednání, komunikací a znalostmi vedení firmy? (zakřížkujte)

a) ANO

b) NE

Otázka číslo 7: V rámci rozvoje firmy Bauer pro lze diverzifikovat o?

a) výrobu

b) služby

c) obchod

d) přepravu

Otázka číslo 8: Účastní se personál vzdělávacích programů, aby se ve své činnosti zdokonaloval?

a) ANO

b) NE

Otázka číslo 9: Ovlivnila ekonomická krize chod firmy?

a) zásadně

b) dílčím způsobem

c) neovlivnila

Otázka č. 10: Domníváte se, že ve vztahu k perspektivě rozvoje firmy je co do počtu zaměstnanců firma zabezpečená?

a) ANO

b) NE

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku

Příloha číslo 2

Příloha číslo 3

Příloha číslo 4

