

# **Analýza vybraných rizik podniku AD – Jirásek, s.r.o.**

Karolína Jirásková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína Jirásková**  
Osobní číslo: **L13396**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza vybraných rizik podniku AD – Jirásek, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte místo a úlohu analýzy rizik. Charakterizujte vybrané metody analýzy rizik.
2. Charakterizujte podnik AD – Jirásek, s.r.o.
3. Analyzujte vybraná rizika podniku.
4. Navrhněte zkvalitnění činnosti daného podniku v problematických oblastech.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] TICHÝ, Milík. Ovládnání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.

[2] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.

[3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**6. února 2015**

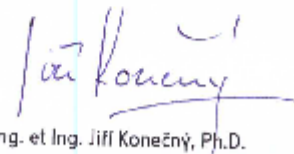
Termín odevzdání bakalářské práce:

**16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
ředitel ústavu

### 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 právních 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 příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 přičeušti-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti ; 11.5.2015

  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma Analýza vybraných rizik podniku AD – Jirásek, s.r.o., se zaměřuje na analýzu konkrétních rizik a jejich zlepšení či úplnou eliminaci. V teoretické části jsou vymezeny základní definice v rámci řízení rizik a managementu podnikatelských rizik. Práce se dále zabývá výkladem a popisem podniku, jeho okolím a faktory, které působí na podnik. Praktická část se zabývá podnikem AD – Jirásek, s.r.o., analýzou SWOT problematických rizik, analýzou pohonných hmot a nedostatkem kvalifikované pracovní síly. V závěru práce jsou uvedeny návrhy ke snížení rizik v daném podniku a doporučení změn ke zkvalitnění činnosti, které by podniku pomohly do budoucna.

Klíčová slova: riziko, podnik

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis entitled Analysis of selected risk in the company AD – Jirásek, s.r.o. is focusing on the analysis of specific risks and their improvement or complete elimination. The theoretical part provides the basic definition of risk management and management of business risks. The thesis also deals with the interpretation and description of the company, its environment, and the factors that affect the company. The practical part describes the company AD – Jirásek, s.r.o., SWOT analysis of problematic risks, analysis of fuel and lack of skilled manpower. In conclusion, there are presented suggestions to reduce risks in the company and changes to improve the activities that would help the company in the future are recommended.

Keywords: risk, company

Především bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné rady a čas strávený při společných konzultacích na této bakalářské práci. Velké poděkování pracovníkům podniku AD – Jirásek, s.r.o. za poskytnuté materiály a také svým rodičům za podporu celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ DEFINICE V RÁMCI ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>11</b>
1.1 ANALÝZA RIZIK.....	12
1.1.1 Aktivum.....	13
1.1.2 Hrozba.....	13
1.1.3 Zranitelnost.....	14
1.1.4 Protiopatření.....	14
1.1.5 Riziko.....	14
1.2 POSTUP ANALÝZY RIZIK.....	15
1.3 METODY ANALÝZY RIZIK.....	15
1.4 SWOT ANALÝZA.....	16
1.5 ŘÍZENÍ RIZIK.....	18
1.5.1 Fáze řízení rizik.....	19
1.6 KRIZOVÝ MANAŽER.....	19
<b>2 MANAGEMENT PODNIKATELSKÝCH RIZIK</b> .....	<b>22</b>
2.1 VÝPOČET MÍRY RIZIK.....	23
2.2 KLASIFIKACE RIZIK.....	23
2.3 METODY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA.....	25
<b>3 PODNIK A JEHO OKOLÍ</b> .....	<b>29</b>
3.1 PODNIK.....	29
3.2 PODNIKATEL.....	29
3.3 OKOLÍ PODNIKU.....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	31
4.2 DOKUMENTACE.....	32
4.3 VOZOVÝ PARK.....	34
<b>5 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>36</b>
5.1 SILNÉ STRÁNKY.....	37
5.2 SLABÉ STRÁNKY.....	39
5.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	40
5.4 HROZBY.....	41
5.5 VÝSLEDEK SWOT ANALÝZY.....	42
<b>6 ANALÝZA SPOTŘEBY POHONNÝCH HMOT</b> .....	<b>43</b>
6.1 SPOTŘEBA PHM V PODNIKU.....	44
6.2 NÁVRH ŘEŠENÍ EFEKTIVNÍHO NÁKUPU PHM.....	45
<b>7 NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÉ PRACOVNÍ SÍLY</b> .....	<b>48</b>
7.1 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ NEDOSTATKU ŘIDIČŮ.....	49
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>50</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>57</b>



## ÚVOD

Pokrokově myslící podnik nebo firma staví řízení rizik na přední místo. K tomu přispívají zvyšující se rychlost změn, globalizace trhu a požadavky zákazníka. Pro přežití na trhu je nezbytné mít komplexní strategii řízení rizik.

Rizika nelze opomíjet, ale je naopak nutné je pojmenovat a následně buď zcela eliminovat, nebo alespoň minimalizovat.

S provozováním silniční dopravy přitom souvisí celá řada rizik.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na podnik AD – Jirásek, s.r.o., který je rodinnou firmou, specializující se na mezinárodní kamionovou dopravu.

Cílem práce je zjistit, jaká rizika mohou nastat v tomto podniku a jak je snížit. V úvodu jsem se zaměřila na základní definice v rámci řízení rizik, dále pak na management podnikatelských rizik a na podnik a jeho okolí. Důležitou částí práce je charakteristika vybraného podniku, jeho dokumentace a vozový park. Byla použita analýza SWOT pro zjištění hrozeb v podniku a analýza potřeby pohonných hmot. V závěru jsou uvedeny návrhy na řešení nákupu pohonných hmot a návrh na řešení nedostatku řidičů.

Podklady pro vytvoření bakalářské práce byly čerpány z odborné literatury, internetových zdrojů, příslušné právní legislativy, které se dané problematiky týkají. Při řešení bakalářské práce jsem informace získala také rozhovorem s dispečerem, s pracovníkem účtárny a dále studiem podnikových dokumentů, které mi byly k dispozici.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ DEFINICE V RÁMCI ŘÍZENÍ RIZIK

Pod pojmem „**riziko**“ se velice špatně hledá jednoznačná charakteristika. Význam tohoto slova je těžko řešitelný. Riziko můžeme definovat do více skupin a to do technických, sociálních a ekonomických. Ne však v každém jazyce nebo kontextu musí slovo mít negativní význam. Každá definice rizika má několik rozdílů. „*Za riziko se považuje nebezpečí, zdroj nebezpečí, pravděpodobnost, objekt vystavený nebezpečí, časová změna veličiny.*“ [1]

Pojetí slova riziko můžeme formulovat do více definic:

- „*Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru*
- *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 jistému rozdělení pravděpodobnosti*
- *Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko)*
- *Nebezpečí chybného rozhodnutí*
- *Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva“* [2]

**Podnikatelské riziko** – lze definovat jako nebezpečí, že se podnikatelské výsledky odkloní od výsledků, které si firma představovala a je vystavena podnikatelskému neúspěchu. Podnikatelské riziko působí na hospodářský výsledek negativně.[4]

Podnikatelské riziko můžeme klasifikovat ze dvou úhlů a to z pohledu pozitivního a negativního. Předpoklad vysokého zisku a vysokého úspěchu, který může nastat z pohledu pozitivní stránky. Anebo poškození výsledku hospodaření, které může nastat z pohledu negativní stránky. V reálném světě jde o kombinaci rizika, kde záleží na okolnostech subjektu ve vnějším prostředí a kde hrozí i bezprostřední riziko. Na druhou stranu hrozí i eventuelní šance ztráty. Když je taková situace pravděpodobná setkáme se s možností, že taková naděje se může nacházet mezi hodnotou nula a hodnotou jedna. To znamená, že taková událost nemusí být ani jistá, ale také nemožná. [2]

Věcná klasifikace podnikatelských rizik:

Klasifikace rizik z pohledu podnikatelského prostředí je podle obsahu nejdůležitější třídění rizik. Upravuje se podle toho, v jaké situaci se podnik zrovna nachází a jakého podnikatelského subjektu se týká.

Rozdělení rizik:

- Výrobní – problém při výrobě, nedostatek materiálu, špatné zařízení
- Technická – poškození z pohledu investice podniku
- Ekonomická – souvisí s náklady podniku, pasiva a aktiva
- Obchodní – nákladové rizika, problémy s prodejem
- Informační – problémy v informační sféře podniku (únik dat)
- Sociální – sociální život zaměstnanců, buď jednotlivce nebo kolektivu
- Logistická – vznik problémů v dopravě (sklad materiálu a zboží)[5]

Žádoucího výsledku, kterého chceme dosáhnout nebo čekáme, že nastane, může směřovat ke ztrátě. Proto subjekt očekává, že taková nepříznivá situace nenastane. A to spouští myšlenku rizika. Dělíme tři pravděpodobné cesty k riziku:

- Averse – podnikatel nebo manažer se snaží vyhnout jistým rizikovým situacím, které by mohly ohrozit jeho situaci na trhu, proto se raději zaměřuje na takové, které ukazují na akceptovaný výsledek.
- Sklon k riziku – podnikatel nebo manažer hledá takové rizikové návrhy, u kterých se může setkat s vysokým ziskem, ale také s nežádoucím výsledkem.
- Neutrální postoj – to je takový vztah, kdy vzniká mezi averzí a sklonem k riziku vyrovnanost. Subjekt se rozhoduje tak, aby jeho úmysly nevedly k velkým ztrátám, ale i k přijatelnému výsledku. [2]

## 1.1 Analýza rizik

Analýzou procesu zajistíme v první řadě minimalizaci rizik, které nám hrozí. Dalším procesem, který se váže k analýze rizika a jeho řízení viz kapitola 1.3 metody analýzy rizik. Do analýzy rizik patří tyto čtyři postupy:

**1) identifikace aktiv** – definuje posouzení určitého subjektu a popisuje aktiva, která vlastní

**2) stanovení hodnoty aktiv** – stanovuje hodnoty aktiv a význam pro jejich subjekt, hodnotí dopad jejich ztráty nebo změny na existenci daného subjektu,

**3) identifikaci hrozeb a slabin** – definuje druhy událostí, které by mohly mít vliv na hodnotu aktiv negativního rázu, poukázat na slabé stránky, které by pomohly k aktivaci působení hrozeb,

**4) stanovení závažnosti hrozeb a zranitelnosti** – proti dané hrozbě, zajistí míru zranitelnosti, a jestli se může hrozba vyskytnout v subjektu. [2]

### 1.1.1 Aktivum

Patří tam všechno, co má v organizaci nějakou hodnotu. Aktiva dělíme na hmotná a nehmotná.

Hmotná – (pozemky, budovy, kancelářské potřeby)

Nehmotné – (autorské práva, patenty, licence)

Hodnocení aktiv dělíme na následující hlediska:

- 1) pořizovací náklady či jiná aktiva,
- 2) důležitost aktiva,
- 3) náklady na překonání vzniklé škody
- 4) rychlost zneškodnění škody
- 5) ostatní hlediska [2]

### 1.1.2 Hrozba

Představuje jak sílu, aktiva nebo osobu, které mohou zapříčinit vznik škody. Za hrozbu můžeme považovat například povodeň, krádež, růst kurzu cizí měny vůči české koruně apod. Dopad hrozby představuje škodu, která způsobí hrozbu při působení na nějaké aktivum. Dopad hrozby je možné odvodit od absolutní hodnoty ztráty, kam patří náklady na obnovu aktiva. Hrozby se hodnotí podle těchto faktorů do následujících úrovní:

- Nebezpečnost – schopnost vzniku škody.
- Přístup – způsobená škoda má přístup k aktivu.
- Motivace – zahájí hrozbu proti aktivu.[2]

### 1.1.3 Zranitelnost

Znamená nedostatek nebo taky slabinu aktiva. Hrozba může takového stavu využít například při prosazení nežádoucího stavu. Zranitelnost začíná právě tam, kde dochází k vzájemnému působení mezi aktivem a hrozbou. Zranitelnost se hodnotí podle faktorů do následujících úrovní:

- Citlivost – tendence aktiva narušena danou hrozbou
- Kritičnost – významnost aktiva pro určitý subjekt

### 1.1.4 Protiopatření

Protiopatření zahrnuje postup, proces, procedura, technický prostředek anebo cokoliv co bylo nabídnuto pro snížení působení hrozby, zmírnění zranitelnosti nebo eliminaci. Vznikají protiopatření, která pomáhají vyhnout se vzniku škody nebo překonání následků škody. Efektivitou a náklady je z pohledu analýzy rizik popisováno protiopatření. Kde efektivita znamená, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Protiopatření se snaží minimalizovat úroveň hrozby na co nejmenší riziko, snížit zranitelnost, snížit následky účinku hrozby a hlavně se snaží obnovit činnost po vlivu hrozby. Náklady a efektivita protiopatření jsou hlavními měřítky při výběru protiopatření. Nejvhodnější protiopatření je takové, které přináší co nejmenší náklady. [2]

### 1.1.5 Riziko

Je proces, kdy na sebe působí hrozby i rizika. Hrozbu, která se nevztahuje na žádné aktivum rizikem, nemusíme přikládat velkou váhu. Aktivum, není předmětem analýzy rizik, pokud na ni neúčinkuje žádná hrozba.

Úroveň rizika – protiopatření snižuje riziko na menší úroveň. Úroveň rizika je daná hodnotou aktiva, její možnou zranitelností a úrovní, kterou může dosáhnout daná hrozba. Náklady, které budou použity na snížení rizika, by měly mít stejnou hodnotu jako chráněné aktiva.

Zbytkové riziko – po odstranění, zůstane takové riziko, které není velké, ale ani není úplně pryč, pomocí opatření. Riziko však není tak závažné, aby bylo nezbytné dělat další opatření.

Referenční riziko – takový proces, kde se rozhoduje o riziku, zda je potřeba dělat další opatření. Aby se rozhodlo, jestli je riziko zbytkové nebo naopak není zbytkové. [3]

## 1.2 Postup analýzy rizik

S rizikem se setkáme většinou v soustavě více rizik, která potom působí na určitý subjekt hrozbou. Takovou hrozbu je potřeba zaměřit a eliminovat. V analýze rizik se provádějí tyto kroky:

Prvním krokem je oddělit aktiva od jiných aktiv, která nebudou figurovat v analýze rizik, **stanovíme hranice**. Uvnitř analýzy budou taková aktiva, která minimalizují rizika vzhledem k cíli managementu. A jiné aktiva budou kolem hranice. Dalším krokem je sepsat aktiva, která jsou v rámci hranice a popsat, kam je umístíme a jak se aktivum jmenuje, tato činnost je nazývána **identifikace aktiv**. **Stanovení hodnoty** záleží na tom, jak je velká škoda aktiva. Většinou se hodnota určuje podle výnosů a nákladů. Důležité je poznat, jestli jde o aktivum jedinečné nebo takové, které je možné zaměnit. Aktiv je většinou mnoho, a proto se dají pomocí seskupení a rozdělení snížit na menší počet. Do každé kategorie se seskupují aktiva se stejnými vlastnostmi. Taková jedna kategorie se musí zabezpečit, aby bylo možné použít protiopatření na aktiva uvnitř jedné kategorie. Dále se **identifikují hrozby**, které jsou nebezpečné alespoň pro jedno aktivum. Hrozby, které subjekt ohrožují, poznáme například z vlastní zkušenosti nebo z konkurence na trhu. Dalším krokem je **analýza hrozeb** a zranitelnosti, kdy si u každého aktiva určíme úroveň hrozby a jak může být aktivum zranitelné vzhledem k hrozbě. Pro menší úroveň hrozby a zranitelnosti se stanovuje protiopatření. Konečným stavem je hrozba spolu s aktivem proti dané úrovni hrozby spolu se zranitelností. Dále si určíme **pravděpodobnost jevu**, nevíme, zda vůbec daný jev nastane, kterým se zabýváme. Jestli chceme daný jev zkoumat, musíme si určit, jestli je náhodný nebo není. Potom můžeme počítat s pravděpodobností. Daný jev pak můžeme charakterizovat podrobněji. Riziko není pokaždé stejné jednou je menší a podruhé zase větší proto u rizik provádíme **měření**. [3]

## 1.3 Metody analýzy rizik

Pro vyjádření analýzy rizik rozdělujeme dvě metody a to z pohledu kvantitativního a kvalitativního. Nebo je možné použít tyto metody vzájemně.

**Kvalitativní metody** – záleží na určité události, jestli se stane a jaký dopad to bude mít. Rizika jsou označena například na stupnici od 1 až po 10 nebo také slovně. Metoda je velice jednoduchá, ale osobní. Často přináší problémy při posuzování finančních nákladů při odstranění hrozby.

**Kvantitativní metody** – pomocí matematického výpočtu zjistíme, jaký je dopad a výše rizika dané hrozby. Rizika vyjadřujeme pomocí čísel v obou případech, jak u výskytu hrozby tak i při dopadu. Dopad se vyjadřuje nejčastěji ve finanční podobě. Tento typ metody je více přesný než metoda kvalitativní. Zároveň může vést k nepřesným informacím, protože metoda je velice náročná na zpracování.

**Kombinované metody** – vyjadřují se pomocí číselných údajů. Při použití kvalitativní metody je ovšem cíl víc reálný než v případě metody kvantitativní. [3]

#### 1.4 SWOT analýza

U analýzy SWOT jsou dvě podstatné slova hrozba a příležitost. U projektového managementu se používá analýza SWOT. Hlavním cílem při použití metody je snížit výskyt hrozeb a realizovat příležitosti. Metoda je velice jednoduchá a používá se při projektech jako je podnik, organizace a další projekty. Metoda není dobrým příkladem pro experty v daném oboru, kteří nemají dostatečné informace. Metoda je rozdělena do 4 základních skupin:[2]

- Silné stránky (Strengths),
- Slabé stránky (Weaknesses),
- Příležitosti (Opportunities),
- Hrozby (Threats).

<b>Strengths</b> (Silné stránky)	<b>Weaknesses</b> (Slabé stránky)
<b>Opportunities</b> (Příležitosti)	<b>Threats</b> (Hrozby)

*Tabulka 1. SWOT analýza [vlastní zpracování]*

Úkolem SWOT analýzy je sestavit tým či skupinu, která se snaží identifikovat možné rizika či hrozby a zajistit jejich eliminaci nebo alespoň zmírnit dopad na chod firmy. A na druhé straně usiluje pomocí analýzy podnik i o svůj rozvoj.[4]



Analýzu si rozdělíme na vnitřní a vnější část. Vnitřní část neboli interní se týká přímo podniku. Pověřený tým se snaží identifikovat silné a slabé stránky. Například pomocí otázek.

Silné stránky:

- „*Jaké máme přednosti?*
- *Co umíme dělat dobře?*
- *Jaké máme zdroje?*“ [1]

Slabé stránky:

- „*Co děláme špatně?*
- *Co bychom mohli zlepšit?*
- *Čemu se máme vyhnout?*“ [1]

Vnější část nebo také externí je taková, která se týká okolí subjektu. Zde se vyskytují příležitosti a na druhé straně zase hrozby, které mají vliv na daný subjekt. [5]

Příležitosti:

- Jaké jsou naše šance v budoucnu?
- Jaký je rozvoj v našem oboru?
- Jaká je šance uspět na novém trhu? [1]

Hrozby:

- Jaké překážky nám hrozí?
- Jaká je síla konkurence na trhu?
- Jsme ohroženi z pohledu politické situace? [1]

Odpovědi se přenesou do tabulky:

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí		
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí		

--	--	--

*Tabulka 2. Podrobná tabulka SWOT analýzy [vlastní zpracování]*

Tabulku lze převést do jiné podoby pro lepší přehlednost a ohodnotit jednotlivé faktory. Hlavní úkolem je najít nebezpečí a vypracovat jeho scénář. V analýze se neprovádějí žádné výpočty, je poměrně lehká, ale neměla by se podceňovat. Výhodou je, že můžeme provést SWOT analýzu kdykoliv, ať je subjekt na začátku nebo například funguje delší dobu. Analýza může být prováděna častěji, aby informovala o současném stavu například zkoumaného podniku.

Analytik rizika by neměl zapomínat, že expertní metoda je pouze jakýmsi nástrojem k rozhodování o riziku. Při vybrání a použití dané metody rozhodují i další faktory. Například: jaké cíle si stanovíme při rozhodování o závažnosti rizika, před realizací scénáře na zlepšení situace zvážit, jestli jsou k dispozici dostatečné náklady. Časová náročnost při realizaci metody. Počet lidí a expertů, kolik se bude na realizaci metody účastnit. Tým rozhodovatelů by měl být zároveň nestranný a experti by se neměli navzájem ovlivňovat. Je možnost využít také jednodušších metod (například metodu brainstormingu, která je založena na skupinovém myšlení) v případě, že rizika nejsou zas tak závažná pro kladný výsledek. Mylnou představou je, že expertní analýza dokáže odpověď na všechny otázky. Ve výsledku každé metody by měla být analýza řádně zdůvodněná. Ve finále by měli být výsledky co nejvíce jasné a přesvědčivé.[1]

*„Při rozhodování vycházejícím z výsledků jakékoliv expertní analýzy se musí vždy zvážit její vypovídací schopnost a zejména posoudit, zda výsledky nejsou nějak zkreslené.“ [1]*

## 1.5 Řízení rizik

Řízení rizik (risk management) se zabývá studií jak rizik pojistitelných tak i nepojistitelných, dále zahrnuje organizaci procesu, analýzu a reakci na rizikové činnosti během fungování projektu pro dosažení maximálního odstranění rizika nebo alespoň jeho kontroly. Řízení rizika je nedílnou součástí v oblasti podnikání a je potřeba si uvědomit, že existence nejistoty je přítomna. Důležitá schopnost rychlého jednání, myšlení, vynalézavosti a chytrosti pomáhá zaměstnancům se na riziko připravit a varovat je tak před rizikem, které může nastat.[2]

Problematika řízení rizik je rozšířena do mnoha odvětví. Základními oblastmi mohou být například:

- Technologická rizika
- Finanční rizika
- Projektová rizika
- Obchodní rizika
- Riziko managementu
- Technická rizika[2]

Hlavním úkolem řízení rizik je, aby chod podniku šel bez problémů a ztrát. Aby podnik při dosahování cílů nenarazil na nečekané překvapení nebo riziko, které by vedlo k úpadku podniku.

### 1.5.1 Fáze řízení rizik

1. *„Identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti – expertní hodnocení a analýza citlivosti*
2. *Stanovení rizika firemních aktivit, resp. podnikatelských projektů*
3. *Příprava a realizace opatření k snížení rizika – odstranění příčin vzniku rizika, snížení nepříznivých důsledků rizika (prevence rizika, nápravná opatření)*
4. *Operativní řízení rizika“ [7]*

## 1.6 Krizový manažer

Nositelem krizového managementu je krizový manažer. Společným úkolem krizových manažerů je účinné řešení krize v jakékoliv fázi podniku, buď jeho ukončení, nebo zbavení hrozící krize.

Osoby, které se zabývají managementem rizik, by měli mít ekonomické vzdělání a naopak technické vzdělání by měl mít rizikový inženýr. V širším slova smyslu by měl mít manažer cit k ekonomickým problémům, se kterými se potýká.[1]

Pro řešení krize je možné zvolit i pracovníka z vlastních řad podniku, pokud má dobrou manažerskou schopnost a vyzná se v daném oboru, kde se riziko vyskytlo. Jestli je ovšem v podniku situace velice špatná je lepší zvolit na pozici někoho profesionálního. **Poradenská firma** má jednak zkušenosti s řešením podobných problémů, ale hlavně nemají žádný osobní vztah k zaměstnancům podniku, tak nejsou ovlivňováni a mají lepší rozhodovací schopnost. Záleží taky na vzájemné spolupráci mezi podnikem a poradenskou firmou, kdy se podnik musí podělit o velice přesné a citlivé údaje o firmě. Další negativní stránkou je

čas, kdy zkušený poradce se musí seznámit s podnikem a jeho problémy, ale manažeři bývají natolik zkušení, že se velice rychle umí zorientovat a přizpůsobit. Ovšem profesionální pomoc od externích podniků si nemohou dovolit všechny společnosti, jejichž služby jsou velice nákladové.

Požadavky kladené na vlastnosti krizového manažera:

Risk manažer musí:

**1. Být přesvědčivý o své věci**

(Mít schopnost něčeho dosáhnout, být vždy napřed před nějakou událostí a mít připravený krizový plán, měl by být cílevědomý s velkou motivací, nenechat se situací ovládat, ale ovládnout situaci.)

**2. Ztotožnit se s rolí krizového manažera**

(Seznámení se s vnitřním, tak vnějším okolím podniku, znát podnik podrobně jeho výrobní procesy a rizika. Maximální zkušenosti životní, tak i odborné pro zvládnutí krizových situací.)

**3. Odborné znalosti**

(Schopnost manažera používat a spolehnout se na svoje znalosti, ale také čerpat znalosti od zaměstnanců. Mezi odborné znalosti patří vzdělání z oblasti například strategického řízení, řízení lidí a řešení konfliktů. Krizový manažer by měl být schopný předvídat událost a představit si její skutečnost.)

**4. Výrazné rozumové a emocionální schopnosti**

(Schopnost rozvíjet racionální myšlení a intelektuální schopnosti. Zvládat emoce a citovou složku.)

**5. Komunikativnost a empatie**

(Vnitřní i vnější komunikace, pracovat v týmu, schopnost vytvořit pracovní pohodu)

**6. Důvěryhodnost, charisma a etické postavení**

(Schopnost motivovat a vést tým, upoutat pozornost okolí svým projevem a získat tak čas, nijak se neprojevoval, zachovávat základní etická tabu)

**7. Psychická a fyzická zdatnost**

(Psychická odolnost je důležitá pro každého krizového manažera. Vzniká pocit stresu ze vzniklé situace a myšlenka, že ji nezvládne, spouští u krizového manažera negativní myšlení. Časový tlak je nepřítelem krizového manažera. Najít si čas na sportovní aktivity, rodinu - doplnit síly.)[6]

Hodnocení rizik v podniku:

Malý podnik s počtem 25 zaměstnanců, pověřená osoba je odborně způsobilá a obeznámená s hledisky pracovních činností ve firmě, tudíž je schopná vyhodnocovat rizika. Jestliže má podnik více než 26 – 500 zaměstnanců je schopen si rizika buď vyhodnotit sám a to v případě, že má dostatečné zkušenosti. Nebo si k zvládnutí krizového stavu podniku pozve jednoho zkušeného poradce nebo více osob. Pokud má podnik více jak 500 zaměstnanců, zhostí se odpovědnosti a pravomocí buď jedna odborně způsobilá osoba, nebo vhodně sestavený krizový tým.[9]

## 2 MANAGEMENT PODNIKATELSKÝCH RIZIK

*„Management rizik (řízení rizik) je kompletní proces zajištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit.“ [2]*

Management rizik se dá v organizaci uplatnit hned ze tří hledisek:

### 1) Uvnitř organizace

- omezení rostoucích nákladů, které jsou spojené s odstraněním rizik,
- snížení nákladů,
- zabránit ztrátám,
- lepší postavení po finanční a úvěrové stránce,[1]

### 2) Vnější potřeby

- *„investoři,*
- *zákazníci,*
- *banky,*
- *auditoři“.[1]*

### 3) Komerce organizace

- lepší viditelnost a hodnocení organizace
- znalost prostředí na trhu, lepší postavení vůči ostatním organizacím[1]

Mimo jiné řízení rizik také obsahuje:

- *„výběr protipatření,*
- *analýzu nákladů/přínosů,*
- *implementaci protipatření,*
- *testování protipatření.“ [2]*

U podnikatelských subjektů záleží zejména na způsobilosti rychlého rozeznání a působivého řízení rizika. Kvalitního řízení hlavně v podnikatelské oblasti docílíme především když:

- strategie subjektu je přesně popsána kvůli hlavním cílům.
- proces řízení rizik je posílen správným informačním systémem.
- u řízení rizik je důležitý management a člověk, který ručí za správné vedení řízení rizik.

- schopnost rozmachu novým výzvám rizik.[2]

Je nezbytné dávat pozor na tyto čtyři činnosti v procesu řízení rizik:

- analyzovat, sledovat, měřit a chápat riziko
- popsat cíle snížení rizika a nejlepší postup
- zvolit nejlepší metody na snížení rizika pro určitý podnik
- zkontrolovat rizikovou strategii, jestli je vhodná a dále jí aplikovat na snížení rizika[2]

## 2.1 Výpočet míry rizik

Cíl řízení rizik by měl být stejný s takovým cílem, jaký si podnikatel stanoví u strategického řízení podniku. Cíle mohou být například takové, že se podnik snaží udržet náklady na optimální hranici, aby se podnik udržel na trhu konkurence z hlediska strategického cíle. Mezi cíle snížení rizika může patřit výběr správného obchodního partnera pro další spolupráci nebo také zajištění dobré platební schopnosti. Jestli je cíl podniku nepřetržitý růst, pak je důležité snižovat rizika z pohledu finančního. Nebo naopak když chce podnik využít příležitosti na trhu v období krize, měl by se snažit investovat do produktu, aby byl lepší než ten konkurenční a služby kvalitnější než ostatní. Při určování rizika musí podnik nejdříve riziko rozpoznat, identifikované riziko dále vyhodnotit, určit jeho ztráty, přiřadit důležitost rizika a zajistit pravděpodobnost přítomnosti ztráty. Členění rizik podle dopadu ztráty můžeme rozdělit do následujících skupin:

- Kritické riziko – podnik dává v sázku svoji existenci, ztráty mohou znamenat krach podniku,
- Důležité riziko – tahle fáze ohrožení způsobí, že podnik bude potřebovat větší finanční injekci na další kroky, které změní hospodaření podniku,
- Běžné riziko – takové hrozby, kde jsou vzniklé ztráty dobře zvládnány běžným řízením podniku a nedochází k velké finanční zátěži.

Tyto tři ohrožení nám říkají, jak je velká finanční ztráta se kterou se můžeme v podniku setkat a jak se s ní vyrovnat.[2]

## 2.2 Klasifikace rizik

Podnikání je stav, kdy podnikatel investuje svůj majetek a doufá, že mu přinese zisk. Takové investice, které jsou negativní pro náš podnik, mohou způsobit ztrátu v podniku. V takovém případě může podnikání skončit bankrotem. Proto hovoříme o riziku podnikání.

Rizika mohou být rozdělena na dynamické nebo statické, čisté nebo spekulativní, celkové a dílčí z pohledu zdroje rizika. Anebo mohou být výrobní, technické, ekonomické, tržní a nakonec finanční rizika. Každá činnost v podniku je ovlivněna ztrátou a jejími následky. Z pohledu manažera je firma ohrožena nejvíce ze strany investičního rozhodování, kterou víceméně tvoří politické prostředí. Politická rizika jsou nestabilní a nemůžeme je nijak ovlivnit. Mezi další rizika, která nelze ovlivnit patří například hospodářská situace, situace ve světě, světová ekonomika. Dále pak i rizika ovlivnitelná, které je podnik schopen odstranit nebo alespoň zmírnit. Abychom riziko úplně odstranili, musíme přestat tu činnost, která riziko přináší přestat dělat, ale to je v podnikání nemožné. Proto si stanovíme metody pro snížení rizika nebo určíme vyšší nákladů, které použijeme.[2]

**Finanční rizika** jsou taková, která v organizaci způsobují finanční ztrátu. V podnikatelské oblasti je i nefinanční ztráta vyjádřena často v peněžní formě. Obecně jde o vztah mezi subjektem a bohatstvím, které jsou například ohroženy nebo ztraceny. Tři faktory, které působí na finanční riziko:

- Jednak subjekt, kterému hrozí ztráta,
- kroky, které vedou ke vzniku finanční ztráty,
- hrozba, která pravděpodobně vyvolá ztrátu.[2]

**Nefinanční riziko** spočívá v tom, kdy osoba nevlastní majetek ve velké finanční částce a tím pádem se nesetká s finančním rizikem.

**Dynamické riziko** má vliv na chod firmy a její změny. Dělí se na faktory vnější a vnitřní. Mezi faktory vnějšího prostředí řadíme ekonomiku, korupci, spotřebitele, atd. **Statistická rizika** jsou taková, která se nacházejí mimo ekonomiku. Záleží zde například na přírodním nebezpečí, které může poškodit majetek. Před takovými riziky se dá, ale lépe chránit. Ne představují však žádný přínos.[2]

**Spekulativní riziko** popisuje stav, kde je pravděpodobnost ztráty nebo naopak zisku. Proto je podnikání nejlepším příkladem tohoto rizika, kdy hrozí neúspěch stejně jako úspěch. Dalším typem spekulativního rizika mohou být například sázky nebo spekulace na burze. **Čisté riziko** je takové, kde je možnost jedině ztráty nebo žádné ztráty. Například vlastnictví automobilu, u kterého není možný zisk. Ovšem v případě podnikatelském, kdy je automobil určený pro dosažení zisku, je riziko tím pádem spekulativní.[2]



## 2.3 Metody snižování podnikatelského rizika

V podnikání se riziko vyskytuje každý den, ale i při jiných aktivitách se s ním musí počítat. Vyskytnutá rizika je možné buď **přesunout** (transfer) anebo naopak **zadržet** (retence). S velkou pravděpodobností ztráty je nevhodnější se riziku **vyhnout**. Jaká je nejlepší volba pro zmenšení rizika nebo jeho vyvarování se? Kdy si zvolit transfer rizika neboli retenci? Kdy je rozumné zvolit si pojistku proti riziku? Charakteristika rizika určuje, který nástroj řízení rizika je správný zvolit v případě potřeby. Při takovém rozhodování o snížení rizika by si měl podnik uvědomit, kolik je schopen vynaložit nákladů. S nulovými náklady těžko eliminovat rizika. [2]

### Ofenzivní řízení rizika

Podnik se snaží zabránit vzniku podnikatelského rizika prostřednictvím identifikace a hledání optimálního postupu ke snížení rizika. Podnik musí hned ze začátku učinit protipatření před rizikem a to zejména:

- 1) Určit vývoj strategie podniku a její uplatnění po předcházející strategické analýze
- 2) Udržovat správný vývoj silných stránek
- 3) Poddajné prostředí podniku, dobrá reakce na změny[2]

### Retence rizik

Nejčastější metoda při řešení rizik, podnikatel čelí spoustě rizik, ale nedělá nic pro jejich snížení nebo odstranění. Podnikatel se musí rozhodnout, jestli se rizikům vyhnout, snížit nebo zadržet. Retenci rizik dělíme na vědomou a nevědomou. Jestliže není potřeba nástroje proti riziku, protože riziko bylo rozeznáno, mluvíme o vědomé retenci. Naopak jestli není riziko identifikováno, dochází k jeho zadržení nevědomě. Dále je možné retenci dělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná retence rizika znamená identifikovat riziko a nést sebou ztrátu. Nedobrovolná retence rizik, nedá se mu vyhnout nebo ho snížit.[2]

### Redukce rizika

V případě redukce rizik záleží na podnikateli, jestli se zaměří na eliminaci příčin vzniku rizika nebo se snaží snížit negativní následky rizika. Riziko je možné redukovat například přesunem pomocí vertikální integrace (rozšíření spolupráce s jiným subjektem).[2]

### Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty

Patří mezi obranný přístup k riziku. Příklady transfer rizika:

- „Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny.
- Uzavírání komisionářských smluv, zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti.
- Uzavírání obchodních smluv, podmiňující odběr minimálního množství produktů.
- Uzavírání obchodních smluv, zajišťující odběrateli dodávku výrobních komponentů určené kvality v předem určený čas.
- Termínované obchody.
- Leasing (přenos finančního rizika podnikatele, které je spojeno s vlastnictvím daného zařízení na leasingovou společnost).
- Odkup pohledávek – faktoring, forfaiting.
- Akreditiv, inkaso, bankovní záruka atd.
- Franšiza je výhodná nejenom pro velký subjekt (zadavatele franšizy) – snižující se mu náklady, ale i pro malou firmu (pro příjemce franšizy), která využívá know-how velké firmy (zadavatele franšizy), využívá její prodejní systém, kvalitu výrobku, značku, image zadavatele franšizy atd.“ [2]

Uvedeným metodám přesunu rizika říkáme „diktát“ vnučení podmínek přenést riziko na opačnou stranu k ekonomicky silnějšímu partnerovi.

- Faktoring
- Forfaiting
- Akreditiv
- Akontace
- Bankovní záruka
- Inkaso.

### **Diverzifikace**

Jedna z nejčastějších metod snižování špatných důsledků rizika na podnikání. Nejvíce se uplatnila v investování. Cílem metody je snaha rozdělit riziko na co největší základnu. Volba právní formy podnikání určuje, kolik rizika bude ohrožovat soukromý majetek podnikatele. Proto podnikatel musí pečlivě rozhodnout, jakou formu zvolí. (například fyzická osoba nebo společnost s ručením omezeným).

Rozšíření výrobního programu - výroba produktu rozšířena na další typy výrobků. Aby jeden produkt, co ztrácí na své prodejní efektivitě, byl případně nahrazen druhým produk-

tem a poptávka tak neklesala. Diverzifikaci lze rozdělit na vertikální a horizontální. **Vertikální** diverzifikace znamená vyrábět jeden výrobek, na který potřebujeme nakoupit součástky, ale přitom je nahradíme vlastními součástkami. A finální výrobek je schopen jít na trh, aniž by musel být poslán do cizího prodejního trhu. Podnik není závislý na dodavatelích. **Horizontální** diverzifikace výrobky jsou rozšířeny o další produkty.

*„Příbuzná diverzifikace zavádí výrobky, které souvisí s know-how firmy, s jejími technologickými zkušenostmi a finančními marketingovými možnostmi. Diverzifikace do nepříbuzných oborů dochází ke změně stávající výrobní a obchodní strategie“ [2]*

Další diverzifikací je geografická, ta se zaměřuje na podniky malé a střední, které přesouvají podnikání do zahraničí za lepšími podmínkami (nízké daně). [2]

### **Pružnost firmy**

Metoda je vhodná pro malé a střední podniky. Dobrá pružnost podniku má vliv na odstraňování rizik během výroby.

*„Prvky pružnosti firmy lze nalézt v samotné organizační struktuře firmy, v systému jejího řízení (mj. v pružnosti rozhodování manažerů firmy, v systému projektování, v záměnnosti dodavatelů a odběratelů, ve snižování fixních nákladů, kdy firma eliminuje riziko, plynoucí z poklesu výroby), v tvorbě podnikatelských strategií firmy a v reakci na ně atd.“ [2]*

Pružnost firmy se dá vyhodnotit, když je podnik způsobilý reakce na změny, které se odehrávají na trhu.

### **Sdílení podnikatelského rizika**

Metoda slouží k rozdělení podnikatelské činnosti mezi několik účastníků. Pro vznik jednotného podnikatelského subjektu se musí podniky nejdříve přihlásit do soutěže, kde se mohou účastnit i zahraniční podniky. Důvodem pro vznik takového partnerství bývá například riziko spojené s velkými náklady a podnik není schopen dále se rozvíjet: například na zahraničním trhu (příklad dopravce chce vyvážet zboží mimo Českou republiku a Itálii, má zájem o Německo).

Další výhody vzniku kooperace:

- Procento vkladu na jednotlivce je určeno v takové výši, aby neznamenal finanční riziko
- Použít nejlepší přednosti každého účastníka

- Lepší důvěra od bank, větší možnost zajistit úvěr[2]

### **Pojištění**

Riziko, které působí na podnik negativními dopady, přesune budoucí situaci na pojišťovnu. To znamená, že vymění velké ztráty za bezpečnou menší ztrátu (pojistného). Pojišťovna se dle dohodnuté smlouvy o škody postará. Pojištění je vhodné pro budoucí zajištění podniku před nebezpečnou událostí.[2]

### **Vyhýbání se rizikům**

Z pohledu řešení rizik není tato metoda vůbec efektivní. Má negativní následky pro podnik, který se chce rizikům vyhnout. Metoda není vhodná, protože u podnikání hrozí vždy riziko.[2]

### **Získávání dodatečných informací**

Důležitá metoda snižování rizik mezi podnikatelskými subjekty. Z pohledu podnikatele je velice důležité, aby měl dost informací k dispozici o svém obchodním partnerovi. Nedostatek informací často vede ke špatné spolupráci a k negativnímu přístupu ze strany partnera.[2]

### **Vytváření rezerv**

Slouží ke snižování určitých rizik, podnik se snaží vytvářet rezervy jak materiálové, tak finanční. Finanční rezervy se snaží podniku pomoci v období, kdy není například dostatek finančních prostředků na vyplacení mezd. Z pohledu materiálních rezerv je podnik chráněn před nedostatkem surovin. Rezervy představují aktiva, které jsou využívány při mimořádných okolnostech.[2]

### 3 PODNIK A JEHO OKOLÍ

#### 3.1 Podnik

Podnikem se rozumí ekonomicky-právní subjekt, který je založený na principu nabízení zboží nebo služeb na trhu za účelem dosažení stanovených cílů. Podle obchodního zákoníku definujeme podnik jako soubor hmotných, nehmotných, ale i osobních složek, které jsou součástí podnikání. K podniku dále patří věci, práva a majetkové hodnoty, které má podnikatel ve svém vlastnictví a vzhledem ke svému charakteru mají sloužit k provozování podniku.[7]

#### 3.2 Podnikatel

Podnikatele můžeme dělit na fyzickou nebo právnickou osobu, která je držitelem živnostenského oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č.455/1991Sb.) a je zapsaná v obchodním rejstříku. Živnost je podnikatelská činnost, která není zákonem nedovolená. Podnikatel je vlastníkem živnostenského listu nebo koncesní listiny.[8]

*„Podnikatel je samostatný vlastnický oddělený právní subjekt, který vyvíjí svou činnost svým jménem a na vlastní účet.“[7]*

#### 3.3 Okolí podniku

Jako okolí podniku se rozumí vše, co není uvnitř podniku, ale jeho okolní svět. Tyto vnější činnosti působí na podnik buď kladně, nebo záporně a ovlivňují jeho cíle. Okolí podniku lze rozdělit:

- geografické (cesty, železnice),
- sociální (zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci),
- politické a právní (politické prostředí, zákony),
- ekonomické (hospodářská politika),
- ekologické (životní prostředí)
- technologické (moderní technika),
- etické (zvyky ve firmě),
- kulturně historické.[8]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost AD – Jirásek, s.r.o. vznikla 18. listopadu 2004 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně. Sídlo společnosti je ve městě Napajedla.

Společnost se na trhu pohybuje již 11 rokem, majitel a zároveň jednatel pan Vladimír Jirásek, se ovšem vyskytuje na trhu logistiky a dopravy již 30 let. Nejdřív působil jako řidič městské dopravy, poté řidič silniční kamionové dopravy a nakonec jako osoba samostatně výdělečně činná.

AD – Jirásek, s.r.o. se uvádí na trh v oblasti dopravy, logistiky, tak i spedice. Je to soukromá společnost, která se orientuje na trhu jak v oblasti vnitrostátní, tak i v mezinárodní kamionové dopravě s vlastním vozovým parkem 11 vozidel. V současné době zaměstnává společnost 16 zaměstnanců.

Společnost se specializuje především na Itálii, kde vozí materiál typu dřevotříska a lamino. Zpět do České republiky vozí z 90% železo a železné výrobky. A také vozí křehké zboží (keramiku) a těstoviny, tyto náklady převáží vlastními návěsy, které mají certifikát na boční plachtu, neboť tyto materiály nelze zakurtovat. Vozidla společnosti jsou na tyto přepravy vybaveny dostatečným počtem kurtů, ochranných rohů, celními lanky a dalšími pomůckami potřebných k přepravě. Taktéž řidiči společnosti jsou řádně vyškoleni na převoz těchto materiálů a jejich rizik. Doprava se zaměřuje na severovýchod Itálie zvláště na regiony Friuli-Venezia Giulia, Veneto a Emili-Romagna. Z Itálie společnost vytěžuje své kamiony po vnitru z okolí Olomouce, Přerova, Kroměříže, Zlína, Třince a okolí. Dále Znojensko, Jihočeský kraj, kraj Vysočina, Jihlavsko, Pelhřimov, Zlínsko, Uherskohradištsko, jeho okolí a zpět. Společnost jezdí termínované nakládky a vykládky. Pokud vznikne problém při přepravě, zákazník musí být ihned informován o zpoždění či problému.

### 4.1 Organizační struktura společnosti

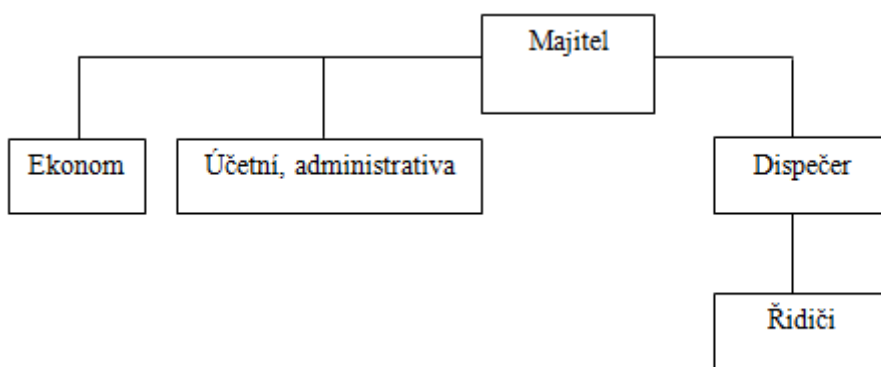
Organizační struktura společnosti je daná podle struktury tzv. jeden stupeň řízení. Tato struktura je charakteristická především demokratickým stylem řízení, kde má každý zaměstnanec na starosti určitý obor a do své práce si mluví sám anebo, kde si navzájem pomáhají.

Na vrcholu struktury stojí majitel společnosti, který dává úkoly v první řadě dispečerovi. Dispečer zodpovídá za všech 11 řidičů. Dalším úkolem dispečera je zajistit dopravu jak tuzemskou, tak i zahraniční. Nelze-li zajistit přepravu vlastními vozy, snaží se dispečer

zajistit přepravu u jiného dopravce. Dispečer se stará o stav vozidla, aby odpovídal normě pro technický stav, kontrolu STK, měření emisí. Stará se o evidenci provozu nákladních vozidel a další potřebnou dokumentaci.

Účetní zodpovídá za celou fakturaci, vyřizování faktur.

Ekonom zodpovídá za finanční plány společnosti. Hlavní činností ekonoma je zajistit celkové účetnictví, odměňování pracovníků, měl by dávat pozor na finanční toky ve společnosti.



Obrázek 1. Organizační struktura. Zdroj: vlastní

Nejdůležitější část společnosti tvoří 13 řidičů z povolání včetně majitele a dispečera. Řidič má přidělený firemní nákladní kamion, o který se musí starat. Nákladní vozy jsou vybaveny navigací, telefonem, ledničkou. Každý řidič musí mít povinnou výbavu (helmu, reflexní vestu, brýle, boty). Dále mají předělené pracovní kalhoty, reflexní bundy, dle potřeby také pracovní rukavice. Menší opravy aut si řidiči provádějí sami (u zaplacených aut) leasingové vozy opravují servisy. Výhodou společnosti je, že servis na nákladní vozidla Scanie sídlí na stejné ulici. Řidič musí být vždy přítomni u nakládání a vykládání vozidla při přepravě a dávat pozor na zboží, které se může poškodit vinnou například skladníka. Kontrolovat správné uložení a zakurtování zboží. Dále musí každý řidič dodržovat bezpečnostní přestávku a to po dobu 4,5 hod. řízení, přestávka v délce nejméně 30 minut. A striktně dodržovat pravidla silničního provozu.

## 4.2 Dokumentace

Na základě uzavření přepravní smlouvy vzniká vztah mezi dopravcem a odesílatelem. Smluvní vztah vzniká též na základě potvrzení objednávky. Dopravce potvrdí odesílateli objednávku přepravy elektronickou poštou, faxem nebo písemně. Tím také potvrzuje, že se



seznámil s přepravními podmínkami. Souhlasí také, že smluvní vztah se jimi řídí. Dnem potvrzení objednávky přepravy nabývají účinnosti přepravní podmínky.

- **Objednávka** – je nabídka k uzavření smlouvy či kupní smlouvy o poskytnutí služeb. Může být ústní nebo písemná.
- **Faktura** – je to písemnost, kdy dodavatel odběrateli vyúčtovává provedené práce nebo dodané zboží náležitosti faktury:
  - Označení slovem faktura, číslo
  - Sídlo, IČ, DIČ, bankovní spojení prodávajícího a kupujícího
  - Variabilní a konstantní symbol
  - Datum vystavení, odeslání a splatnost faktury, způsob úhrady
  - Označení dodaných služeb, výrobku a jejich množství
  - Cena za jednotku, cena celkem
  - Sazba DPH, částka v Kč bez DPH, výše DPH
  - Razítko a podpis
- **CMR** – úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě. CMR je nákladní list (camrák) se skládá z částí průpisových kopií
  - Červená pro odesílatele
  - Modrá pro příjemce
  - Zelená pro dopravce
  - Černobílé kopie pro dalšího dopravce

Pokud řidič jede z České republiky do Itálie je povinný vypsát CMR nebo mu ho vypíše zákazník. V případě přepravy po České republice (Třinec – Jihlava) řidič nevyepisuje CMR, ale vypisuje záznam o provozu vozidla nákladní doprav (kopie – alonž).

- **Dodací list** – je to seznam provedených prací nebo zasláního zboží. Úplnost si odběratel může zkontrolovat právě v tomto listu. Náležitosti dodacího listu:
  - Číslo dodacího listu
  - Označení dodacího listu
  - Označení kupujícího a prodávajícího
  - Datum vyhotovení dodacího listu
  - Datum vyskladnění zásilky
  - Popis obsahu zásilky

- Číslo kupní smlouvy/objednávky

### 4.3 Vozový park

Společnost disponuje v současné době 11 vlastními soupravami (tahač + návěs). Na tuzemskou přepravu jsou nasazeny 2 nákladní vozy a na vnitrostátní 9 nákladních vozů. Tahače jsou značky DAF EURO 5EEV, Renault 5EEV a Scanie. Z pohledu společnosti jsou vozy DAF nenáročné jak nízkou spotřebou, nízkou pořizovací cenou, tak i optimální cenou vozu. V minulosti také vozidla značky Iveco, Man, Renault a Mercedes, které se společnosti neosvědčily. Dva návěsy jsou do 25 tun. V současné době má společnost i tři návěsy značky Berger, které jsou sice vyšší cenové kategorie, ale mají odlehčenou konstrukci ze speciální slitiny. Tyto návěsy uvezou při celkovém zatížení 27 tun nákladu. Pro zákazníky je to lákavá a zajímavá nabídka, neboť v České republice zatím nejsou běžné.

Počet	Tahač (tovární značka + typ)	Návěs
1	DAF, FT XF105	Schmitz
2	DAF, FT XF105	Schmitz
3	DAF, FT XF105	Berger
4	DAF, FT XF105	Schwarmüller
5	DAF, FT XF105	Schwarmüller
6	DAF, FT XF105	Berger
7	DAF, FT XF105	Berger
8	DAF, FT XF105 Low Deck	Schmitz
9	Scanie, R 420 LA 4x2	Kögel
10	Scanie, R 420 LA 4x2	Schwarmüller
11	Renault, Magnum T4x2	Schmitz

Tabulka 3. Vozový park [vlastní zpracování]

V roce 2015 plánuje společnost rozšířit vozový park na 15 vozidel. Do budoucna má společnost zájem rozšířit také návěsy značky Berger, které mají nízkou hmotnost 5,3 tun. Taková hmotnost návěsů přináší společnosti výhody, že může převážet více nákladu a zároveň snižovat provozní náklady. Malá hmotnost návěsu současně snižuje spotřebu pohonných hmot vozidla. Společnost tak může ušetřit vysoké náklady za pohonné hmoty i tímto způsobem.



Obrázek 2. Vozový park. Zdroj: Vlastní.



Obrázek 3. DAF FT XF105, Berger. Zdroj: Vlastní.

## 5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza slouží k tvorbě strategie, jak se vyhnout vzniklým situacím ve společnosti. Představuje nám, jak společnost funguje na trhu v současné době a jak by se mohla rozvíjet do budoucna. SWOT analýza nám také ukáže informace o vnitřním a vnějším prostředí společnosti. Dozvíme se, jaké jsou její silné a slabé stránky společnosti, příležitosti, které se mohou naskytnout a hrozby, které společnost ohrožují. V následující tabulce si ohodnotíme jak vnitřní, tak vnější situaci společnosti. V tabulce byly použity jednotlivé faktory, ke kterým byly přiřazeny sloupce váha a hodnocení:

Váha nám v tabulce představuje důležitost jednotlivé položky u každé kategorie. Součet vah by měl být vždy roven 1 v každé kategorii. Čím je číslo větší u každého faktoru, tím je faktor důležitější.

Hodnocení v tabulce představuje hodnocení parametrů podle jednotlivých bodů.

Silné stránky a příležitosti ohodnotíme stupnicí kladně od 1 až do 5, 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nám představuje nejnižší spokojenost.

Slabé stránky a hrozby ohodnotíme stupnicí zápornou od -1 až do -5, -5 znamená nejvyšší nespokojenost a -1 nejnižší nespokojenost.[10]

Tabulka SWOT analýzy společnosti AD - Jirásek				
		Váha	Hodnocení	Výsledek
<b>Silné stránky</b>				
1	Zaměstnanci	0,4	5	2
2	Kvalita vozového parku	0,3	4	1,2
3	Inovace	0,05	3	0,15
4	Softwery pro dopravce	0,25	4	1
Součet				<b>4,35</b>
<b>Slabé stránky</b>				
1	Vysoké náklady	0,3	-5	-1,5
2	Závislost na zákaznících	0,3	-2	-0,6

3	Bencalor	0,3	-4	-1,2
4	Nízké povědomí o firmě	0,1	-1	-0,1
	Součet			<b>-3,4</b>
<b>Příležitosti</b>				
1	Nový zákazníci	0,3	3	0,9
2	Lepší lokace sídla	0,2	4	0,8
3	Rozšíření vozového parku	0,45	5	2,25
4	Rozšíření služeb	0,05	3	0,15
	Součet			<b>4,1</b>
<b>Hrozby</b>				
1	Konkurence	0,15	-2	-0,3
2	Nedostatek řidičů	0,3	-3	-0,9
3	Politické prostředí	0,1	-5	-0,5
4	Vysoká cena pohonných hmot	0,45	-5	-2,25
	Součet			<b>-3,95</b>
	Interní analýza			0,95
	Externí analýza			0,15
	<b>Celkem</b>			<b>1,1</b>

Tabulka 4. SWOT analýza AD – Jirásek, s.r.o. [vlastní zpracování]

Bilance SWOT analýzy vychází pro podnik v kladném čísle. V následujících kapitolách rozebereme podrobně každý faktor.

## 5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti řadíme na první místo zaměstnance a to zejména řidiče nákladních vozidel. Na nich závisí celá funkčnost podniku. Každý řidič se stará o své vozidlo sám, podle toho jsou také rozděleny odměny od zaměstnavatele. Kvalita řidičů je velice vysoká i díky vysokým finančním příjmům. Řidiči se také účastní každý rok povinného

školení nákladních vozidel. Dále se řidiči musí podrobit pravidelné lékařské zdravotní prohlídce, kterou zaměstnavatel platí zaměstnancům společnosti AD – Jirásek, s.r.o. Zaměstnanci jsou také školeni o zajištění bezpečnosti na pracovišti, kde je práce vykonávána především s nákladními vozy a musí kontrolovat dodržování předpisů. Zaměstnavatel vede celkovou dokumentaci o školení řidičů, která obsahuje školení BOZP a školení ochrany zdraví při práci. Řidiči jsou také seznámeni s pravidly silničního provozu. Důležitým faktorem je i spolupráce mezi dispečerem a řidiči. Dobré vztahy na pracovišti jsou velmi vzácné a společnost si je toho vědoma. Práce dispečera není spojená jenom se zajišťováním nákladů. Dispečer je také postaven do pozice školitele a musí řidiče informovat o předpisech.

Mezi další silné stránky společnosti patří vlastní nákladní vozidla. Společnost vlastní vozy s maximální tonáží 27 tun. Všechny vozy splňují emisní limity Euro 5 a 6. Společnost vlastní také návěsy značky Berger, které jsou schopné uvést větší množství nákladu a doprava se stává levnější a ekologická. Všechna vozidla jsou řádně pojištěna, prošla testy a předepsanými kontrolami. Na vozový park je vynaložena velká část nákladů, proto je významnou činností společnosti. Známkou kvality vozového parku je fakt, že nejstarší dvě vozidla jsou z roku 2007. Společnost se snaží zbavovat opotřebovaných vozidel a nahrazovat je novými.

Společnost se nebrání inovacím. Patří mezi ně například zabezpečení palivových nádrží u nákladních vozidel před krádeží pohonných hmot. Společnost také zvažuje kontrolu vozidel pomocí GPS, která by přesně zaznamenala pohyb vozidla.

Další silnou stránkou jsou programy, které jsou vhodné pro dopravce a přepravce. V této oblasti je dnes mnoho programů, které využívají jak malé a velké společnosti, tak i spediční firmy. Tyto programy dobře řeší problematiku dopravy, která v minulosti doslova strašila všechny dopravce. Jak vlastně v dopravě najít co nejrychleji správného dopravce, který by se postaral o přepravu zboží na určité místo po celé Evropě. A aby se společností nestávalo, že jejich kamion by zůstal někde stát dlouhé hodiny bez zpátečního nákladu nebo v nejhorším případě by se musel vracet prázdný. Na takový problém dokázal najít odpověď program RaalTrans, který vymyslel takzvanou databanku, ve které si dopravci vyberou ze široké škály přeprav. Mohou zde zadávat informace o volných vozech. Denně se v databance objeví přes 60 tisíc nabídek. V programu je spousta dalších věcí, které může dopravce využít. U každé přepravy je místo nakládky a vykládky zboží, datum přepravy, typ nákladního vozidla, maximální váha a délka zboží. Je zde možnost zjistit, jak dlou-

ho se společnost zadávající přepravu pohybuje na trhu. U každé přepravy se automaticky vygeneruje mapa s místem nakládky a vykládky a dispečer může spočítat vzdálenost na kilometry. Společnost je také někdy varovaná před falešnými dopravci prostřednictvím programu. Systém RaalTrans je velice jednoduchý na obsluhu, což mohu posoudit i z vlastní zkušenosti. Žádný dopravce není upřednostňován, informace jsou přístupné všem ve stejný čas. Je hlavně důležité, aby zájemce o danou přepravu rychle jednal a domluvil se s nabízejícím. Požadavky nemusí vždy vyhovovat na obou stranách. Program není zdarma dostupný na internetu, uživatelé si musí zaplatit poplatek.

Dalším programem pro jak menší firmy, tak i velké spediční dopravce je TimoCom. Slouží na principu jako předešlý program, ale má svoji vlastní burzu volných vozů a nákladů až ze 45 zemí Evropy. Společnost AD – Jirásek, s.r.o. využívá služby TimoCom především na import zboží ze zemí jako Itálie a Rakousko. Program je, ale rozšířený o další možnosti jako například burzu skladových prostor či sledování vozidel na mapě. Společnost, ale tyto produkty nevyužívá.

## 5.2 Slabé stránky

Slabé stránky společnosti si uvedeme sestupně. Mezi nejslabší stránku řadíme náklady společnosti. Náklady rozdělíme na variabilní a fixní pro lepší přehlednost. Do variabilních nákladů patří takové položky, které jsou spojeny s výkonem nákladních vozidel. Zejména náklady za pohonné hmoty, spotřebu oleje, maziva, materiál potřebný k opravě vozidla, nové pneumatiky, dále náklady na opravy provedené ve specializovaném servisu. Hlavní položkou v této skupině jsou náklady na mýto (zpoplatněné úseky komunikace). Každé nákladní vozidlo je vybaveno elektrickým zařízením. Mýtné je odečteno, když vozidlo projede pod mýtnou stanicí na komunikaci. Další náklady jsou poplatky za jízdné řidiči (např. cesta vlakem), parkovné, stravné, poplatky za telefony.

Do fixních nákladů patří zejména náklady na silniční daň. Dále různá pojištění, která nelze v autodopravě zanedbat z důvodu nehod, které se mohou stát. Patří mezi ně například povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění zboží atd. Náklady na vzniklé škody při přepravě zboží, reklamace, režijní náklady atd.

Další poměrně důležitou slabou stránkou je, že společnost nemá vlastní nádrž na pohonné hmoty Bencalor. Ta by sloužila jako čerpací stanice pro nákladní vozidla společnosti. Pro majitele by to znamenalo naprostou kontrolu nad spotřebou pohonných hmot a také oka-

mžitou dostupnost čerpací stanice přímo na místě sídla společnosti. Do budoucna by se majitel také mohl vyhnout případné krádeži pohonných hmot z řad zaměstnanců. S takovým problémem se již v minulosti setkal. Návrhu na vlastní čerpací stanici se budu dále věnovat v kapitole náklady na pohonné hmoty.

Mezi slabé stránky také řadíme z pohledu společnosti závislost na zákazníkovi. Společnost má pár podnikatelských subjektů na trhu, se kterými spolupracuje delší dobu. Ano, pro společnost je to velice dobré z hlediska vytěžování nákladních vozů a finálních tržeb. Jenomže na trhu je příliš velká konkurence v posledních letech, proto se podnik musí snažit konkurenci vyrovnat a v lepším případě být lepší. Taková konkurence na trhu dopravců bohužel snižuje zavedené ceny dolů až na hranici s rentabilitou. Bohužel, i v takovém případě nezbyvá společnosti dále nabízet služby, aby se udržela na trhu. Podle statistik DKV se na trhu v Evropě snižují exporty a více přepravců zaměřuje na střed Evropy. Co tento problém spouští jsou ceny mýta a nafty, které bohužel nebudou v příštím roce o nic lepší. Proto je hlavním cílem společnosti mít spokojeného zákazníka a přilákat nové zákazníky s nabídkou co nejlepších služeb. Na opačnou stranu může společnost také ztratit stávajícího zákazníka. S takovým problémem se společnost taktéž setkala minulý rok, když italská firma vyhlásila nové kolo řízení pro vytěžování nákladních vozidel z Itálie do České republiky. Bohužel se našli noví přepravci, kteří nabízeli italské společnosti tak malou cenu, že se společnost AD – Jirásek, s.r.o. musela rozhodnout vzdát zákazníka. Pro společnost to znamenalo automatické přidělení dvou vozidel týdně jedné společnosti v importu zboží. Následkem takové ztráty dispečer musel vyhledat nové klienty.

Slabou stránkou je také malá viditelnost společnosti. Nezdá se, že společnost by to viděla jako slabou stránku, ale podle mého názoru v dnešní době je prezentace velmi důležitá. Hlavně na webových stránkách se dnes nemusí prezentovat jenom velké firmy, ale i menší, které chtějí na trhu uspět a být vidět. Investice do webových stránek může být minimální, jde totiž vytvořit zdarma na internetu. Pokud by chtěla mít společnost kvalitní webové stránky, měla by investovat do profesionála. Reklamu lze také vytvořit dalšími způsoby. Mezi nejvíce využívané patří reklama na internetu.

### 5.3 Příležitosti

Rozšíření vozového parku společnosti, který vlastní vozidla kategorie N3, to jsou vozidla s hmotností nad 12tun. Z hlediska stáří vozidel je na tom společnost velice dobře. Nejstarší vozidla jsou z roku 2007 a nejnovější z roku 2014. V podmínkách České republiky je stáří



vozového parku poměrně dobré. Společnost by chtěla do budoucna rozšířit vozidla z důvodu nadměrných zakázek od partnerů. V letních měsících od května do září dispečer společnosti nemůže pokrýt všechny nabídky, neboť musí nejdříve vytižít partnery a na nové zakázky bohužel nemá volné vozy. Tak přichází společnost o nové partnery.

Další příležitostí, aby se společnost mohla dál rozvíjet je rozšíření služeb a získání nových zákazníků. Poskytování služeb ze strany společnosti závisí jednoznačně na dispečerovi, který se stará o vytěžování nákladních vozidel a také o komunikaci s řidiči během přepravy. Proto by bylo do budoucna nejlepší, kdyby společnost získala několik nových partnerů. Taková spolupráce mezi obchodními partnery se uzavírá prostřednictvím rámcových smluv. To jsou smlouvy, kdy společnost pravidelně posílá obchodnímu partnerovi určitý počet nákladních vozidel. Tato smlouva se pravidelně aktualizuje anebo bývá vyhlášené nové výběrové řízení.

Rozšíření služeb na trhu by společnost mohla aplikovat na dopravu menšího nákladu zboží po České republice a to prostřednictvím tranzitních vozidel. Tyto vozidla patří do kategorie N1 a uvezou celkovou hmotnost nákladu 3,5t. Navíc by to znamenalo pro společnost menší náklady ze strany pohonných hmot. Při vytěžování malého množství zboží v okolí areálu společnosti. Ale na druhou stranu to nese zase riziko u zvýšení nákladů při nákupu nových vozidel.

Majitel společnosti má velký zájem o vybudování vlastního nového areálu, který by splňoval jeho podmínky. A to dostatečného místa pro vozový park, vedení společnosti, zaměstnanců a popřípadě vybudování vlastní nádrže na pohonné hmoty. Obrovskou výhodou by bylo snížení nákladů za vysoké ceny pronájmu současných prostor a parkoviště.

## 5.4 Hrozby

Z hlediska nákladů je na prvním místě spotřeba nafty a její cena. Drahá nafta proto nutí společnost k myšlence, jak zajistit co největší úspory těchto nákladů. V současné době sice cena nafty klesla na příznivější ceny, přibližně 27 korun za jeden litr nafty, přesto je stále tento faktor velkým problémem při dosahování vytyčených cílů.

Velkou hrozbou v současné době je nedostatek profesionálních řidičů kamionů. Samotná společnost AD – Jirásek, s.r.o. se minulý rok s tímto problémem setkala, který trval skoro půl roku. Majitel nemohl s dispečerem sehnat kvalitního a požadavkům vyhovujícího řidiče. Majitel proto jezdil s nákladním vozem po tuzemsku sám, aby společnost nepřišla o

zákazníky a zbytečně nestálo jedno vozidlo. V České republice má čím dál víc dopravců problém sehnat řidiče. Snaží se nalákat řidiče všemi možnými způsoby, některé společnosti využívají například reklamní kampaně. Dokonce i některé úřady práce a velké podniky nabízejí zaplacení kurzu na získání řidičského průkazu typu C a E.

Dále hrozba z přesyceného trhu konkurence. Zejména u nákladní dopravy, kde se cena za danou přepravu tvoří podle konkurence. Kdy se srovnávají ceny na trhu a nová konkurence, tak podráží stávající ceny. Následně může dojít ve společnosti ke ztrátám a žádoucí výše zisku nebude dosažena. Hrozba nových klientů na trhu může také pomoci k zániku malých a velkých firem, které nemusí na trhu v takových podmínkách vydržet. Proto by měli použít taková opatření, aby se na trhu udržela. V současné době je, ale těžké pro nové začínající společnosti se do odvětví dostat. Z hlediska negativních podmínek jako jsou vysoké ceny za pohonné hmoty, malé zisky a velká konkurence. Na druhou stranu se mohou najít i takové nové společnosti, které budou mít zajištěny zákazníky dopředu.

Problémem v autodopravě je také hospodářská krize, která způsobuje dlouhodobé zvyšování ceny pohonných hmot, náklady na zpoplatněné komunikace. Jsou to další problémy, se kterými se musí společnost vypořádat v konkurenčním boji mezi dopravci. Hospodářskou krizí se také projevuje pokles výroby a to má za následek menší přepravu zboží. Dodavatelé tak nestačí platit svým zákazníkům včas, což znamená, že společnost se potýká s vysokým počtem pohledávek po splatnosti. A to může zásadně ovlivnit činnost podniku například z finančního pohledu, kdy nejsou prostředky na výplatu mezd.

## 5.5 Výsledek SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy nám vyplývá, že nejsilnějším faktorem ve společnosti jsou zaměstnanci a vozový park, které mají velký podíl na správném chodu společnosti. Jsou důležitým faktorem a to i s využíváním softwaru pro dopravce. Naopak mezi hrozby, které společnost nejvíce ohrožují, patří náklady na pohonné hmoty a nedostatek řidičů na trhu. Proto v následující kapitole budou analyzovány tyto faktory a navrženy strategie ke snížení nebo eliminaci těchto hrozeb. Aby společnosti v budoucnosti nehrozilo riziko zániku.

## 6 ANALÝZA SPOTŘEBY POHONNÝCH HMOT

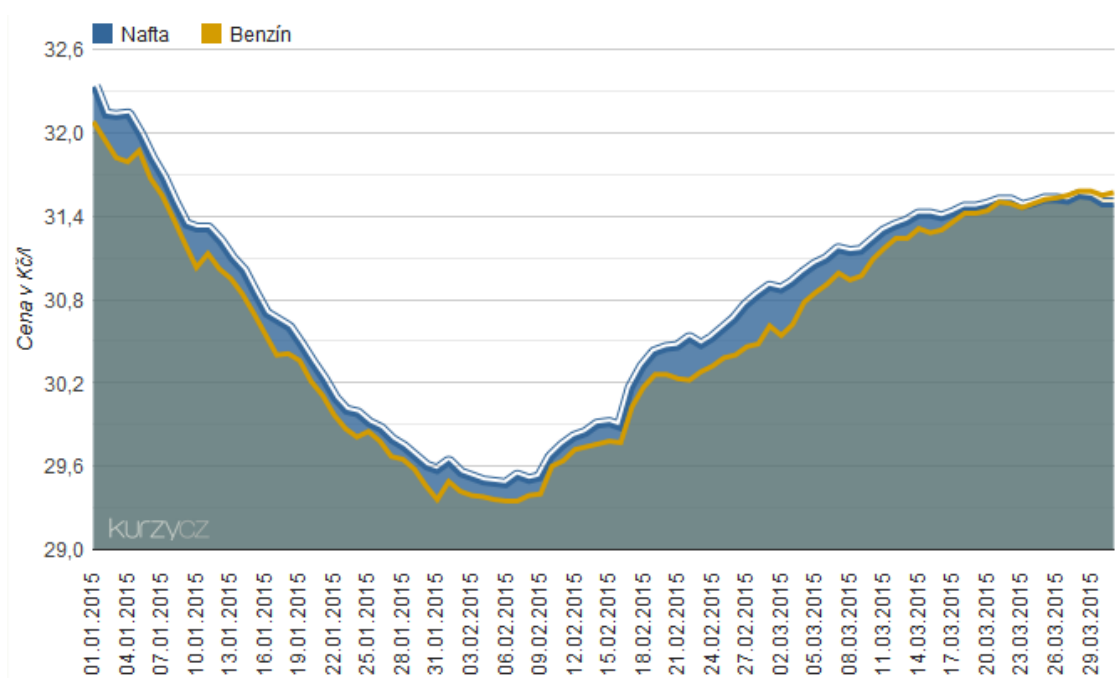
Společnost AD – Jirásek, s.r.o. získává pohonné hmoty (dále jen „PHM“) normálním způsobem a to prostřednictvím čerpacích stanic již od začátku působení na trhu v dopravě. Nezkusila žádné jiné alternativy, a proto prostřednictvím této práce budou nabídnuta možná řešení efektivního nákupu. Společnost před zahájením cesty do zahraničí natankuje nádrž vozidla v České republice u čerpací stanice. Každý kamion je vybaven dvěma nádržemi, které pojmu dostatečné množství paliva na přepravu do Itálie a zpět.

### Porovnání cen nafty:

Česká republika – Od začátku roku 2015 se cena pohonných hmot na čerpacích stanicích pohybovala okolo 32,33 Kč/l. Ceny klesly oproti roku 2013 až o 4 Kč/l z důvodu poklesu ceny ropy na světovém trhu. Tabulka srovnání cen pohonných hmot:[12]

	Prosinec 2013	Prosinec 2014	Leden 2015
Česká republika	36,21 Kč/l	32,06 Kč/l	32,33 Kč/l

Tabulka 5. Porovnání cen nafty v České republice [vlastní zpracování]



Obrázek 4. Ceny nafty a benzínu v ČR za 3 měsíce. Zdroj:[11]

V ostatních státech Evropy jako je Itálie nebo Rakousko jsou ceny za pohonné hmoty vyšší než u nás. Cena nafty v Itálii patří mezi nejdražší v Evropě. Naopak kvalita rakouských

pohonných hmot patří mezi nejlepší. Tabulka cen nafty v Itálii a Rakousku k prosinci 2014 v Kč/l:

	<b>Nafta (Kč/l)</b>
<b>Itálie</b>	43,64
<b>Rakousko</b>	33,72

*Tabulka 6. Porovnání cen nafty Itálie a Rakousko[vlastní zpracování]*

## 6.1 Spotřeba PHM v podniku

Výpočty v této kapitole jsou zaměřeny na množství spotřebované nafty a jejich celkovou cenu v roce 2015 v období tří měsíců (leden, únor a březen). Pro lepší přehlednost jsou vybrány tyto tři nákladní automobily:

- s nejvyšší spotřebou PHM
- s nejnižší spotřebou PHM
- se zaměřením na vnitrostátní přepravu

Hodnoty potřebné k výpočtu spotřeby pohonných hmot:

- průměrná cena nafty za leden 23,90 Kč/l bez DPH
- průměrná cena nafty za únor 24,40 Kč/l bez DPH
- průměrná cena nafty za březen 25,10 Kč/l bez DPH

### **Kamion s nejvyšší spotřebou PHM:**

Tahač DAF EEV s průměrnou spotřebou 38 l/100km - orientovaný pouze na mezinárodní dopravu Česká republika – Rakousko – Itálie a zpět. Trasa je vždy stejná, ale místo určení nakládky a vykládky se liší.

	<b>Vzdálenost v km</b>	<b>Spotřeba v l</b>	<b>Cena celkem v Kč</b>
Leden	8 225	3 125,5	74 699,45
Únor	8 387	3 187,06	77 764,26
Březen	8 246	3 133,48	78 650,35
<b>Celkem</b>	<b>24 858</b>	<b>9 446,04</b>	<b>231 114,06</b>

Tabulka 7. Kamion s nejvyšší spotřebou PHM [vlastní zpracování]

**Kamion s nejnižší spotřebou PHM:**

Tahač DAF ATV s průměrnou spotřebou 30 l/100km.

	<b>Vzdálenost v km</b>	<b>Spotřeba v l</b>	<b>Cena celkem v Kč</b>
Leden	8 277	2 483,1	59 346,09
Únor	9 508	2 852,4	69 598,56
Březen	8 144	2 443,2	61 324,32
<b>Celkem</b>	<b>25 929</b>	<b>7 778,7</b>	<b>190 268,97</b>

Tabulka 8. Kamion s nejnižší spotřebou PHM [vlastní zpracování]

**Kamion zaměřený na vnitrostátní přepravu:**

Tahač DAF EURO5 s průměrnou spotřebou 32 l/100km - využívaný pouze pro přepravu v České republice. Zajišťuje rozvoz zboží a materiálu pro stálého zákazníka na stejné trase Napajedla – Třinec – Olomouc - Jihlava – Brno.

	<b>Vzdálenost v km</b>	<b>Spotřeba v l</b>	<b>Cena celkem v Kč</b>
Leden	6 345	2 030,4	48 526,56
Únor	5 970	1 910,4	46 613,76
Březen	6 215	1 988,8	49 918,88
<b>Celkem</b>	<b>18 530</b>	<b>5 929,6</b>	<b>145 059,2</b>

Tabulka 9. Kamion zaměřený na vnitrostátní přepravu [vlastní zpracování]

Cena celkem za pohonné hmoty pouze u tří aut se pohybuje kolem 566 442,23 Kč za první tři měsíce v roce 2015.

**6.2 Návrh řešení efektivního nákupu PHM**

Společnost by si měla pořídit vlastní čerpací stanici s nadzemní nádrží – bencalor. Jedná se o trvale umístěné zařízení. Nádrže jsou v dostání v různých velikostech, například na 12 litrů nafty. Společnost by mohla mít nádrž umístěnou na betonové ploše v areálu STT Na-

pajedla, kde má své sídlo. Tento bencalor by sloužil za účelem skladování a s výdejem pohonných hmot pouze pro provoz vlastních vozidel. Do nádrže by se dovážela motorová nafta s přídavkem biosložky. Přibližná cena bencaloru je 270 000 Kč bez DPH na 12 litrů nafty.

Výhodou vlastní čerpací stanice je:

- rychlá dostupnost
- kontrola nad spotřebou PHM
- levnější cena nafty
- jednoduchá obsluha stanice

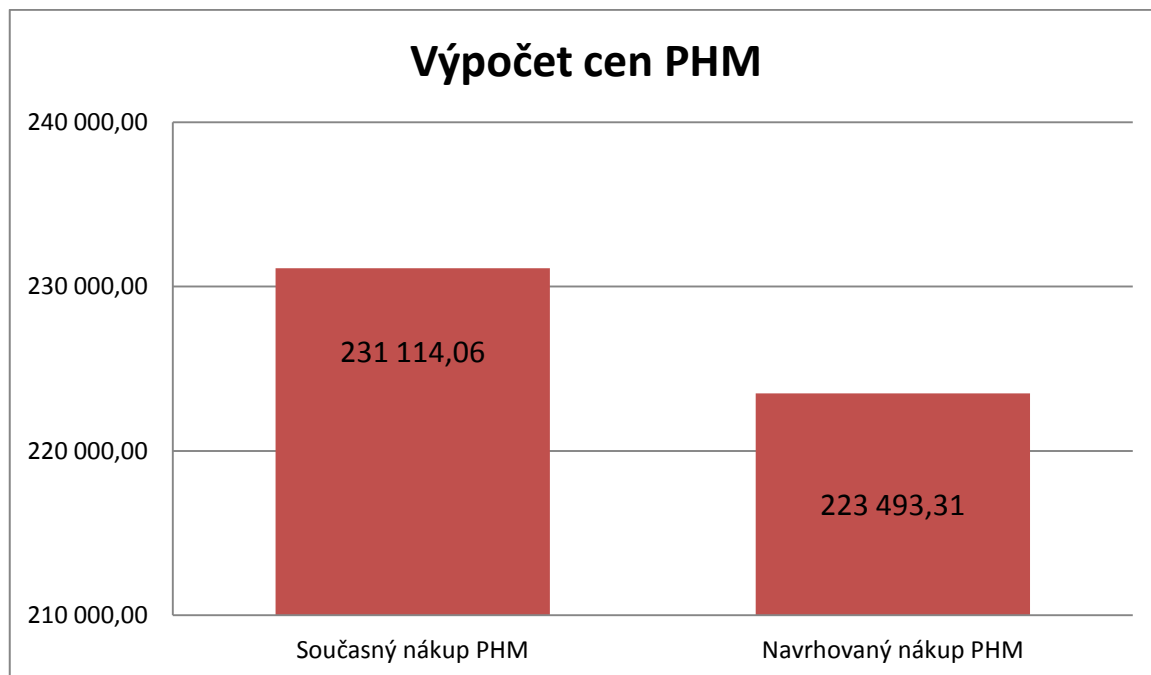
Pro čerpání PHM je u nádrže potřeba pistole k čerpání a digitální stojan. Každý řidič by vlastnil čip nebo PIN kód, který by používal na čerpání PHM.

Příklad: pořízení nafty na jedno vozidlo s nejvyšší spotřebou 38 l/100km, cena nafty ke dni 30. března 2015 je 23,66 Kč/l bez DPH, údaje zjištěny od společnosti Transcargo s.r.o. (dodavatel PHM do bencaloru). Průměrná spotřeba vozidla 38 l/100km.

	<b>Vzdálenost v km</b>	<b>Spotřeba v l</b>	<b>Cena celkem v Kč</b>
Leden	8 225	3 125,5	73 949,33
Únor	8 387	3 187,06	75 405,84
Březen	8 246	3 133,48	74 138,14
<b>Celkem</b>	<b>24 858</b>	<b>9 446,04</b>	<b>223 493,31</b>

*Tabulka 10. Navrhovaný výpočet ceny za PHM [vlastní zpracování]*

Dle tabulky bylo zjištěno, že pro podnik AD – Jirásek, s.r.o. by bylo výhodné zakoupit vlastní čerpací stanici – bencalor, neboť cena nafty u bencaloru je nižší než cena nafty u čerpacích stanic. Také tato nafta je kvalitnější než na čerpacích stanicích.



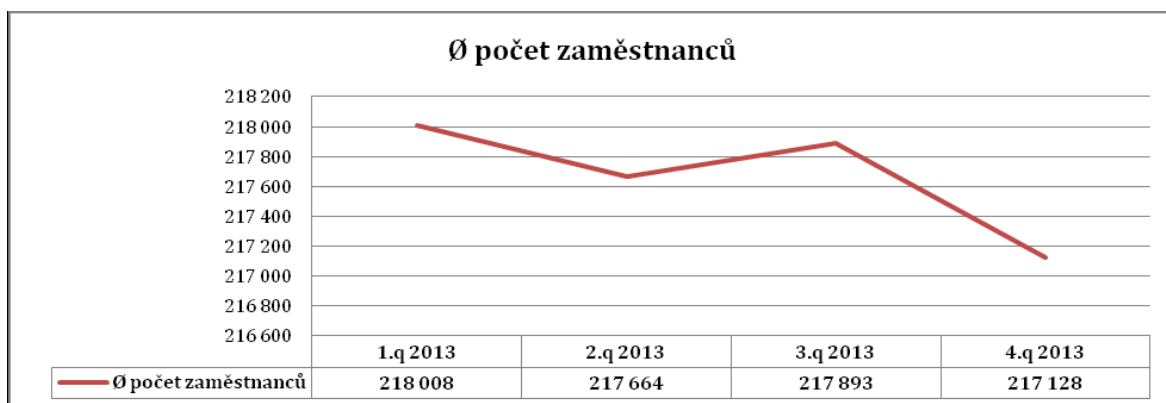
*Graf 1. Výpočet cen za PHM [vlastní zpracování]*

Graf znázorňuje rozdíly cen současného nákupu pohonných hmot od navrhovaného nákupu. Cena za spotřebu nafty u jednoho vozidla za první tři měsíce roku 2015 by byla oproti současné ceně menší o **7 650,75 Kč**.

## 7 NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÉ PRACOVNÍ SÍLY

Podle posledních údajů z úřadu práce je nejvíce hledanou prací profese řidič, z pohledu zaměstnavatelů se potýká s tímto problémem stále více středních a malých firem. Nedostatečná kapacita kvalifikovaných řidičů chybí většině českým dopravním firem, ale i zahraničním. Problém s kapacitou řidičů je spojený s náročností profese, jak časově, tak odborně. Být řidičem v dnešní době nemá takovou úroveň jako v minulosti. Dnes se za hranice země může podívat každý, ale dříve to byla spíše výhoda profesionálního řidiče. Na druhou stranu se nejedná zrovna o lehkou práci. Většina firem slibuje novým řidičům vysoké platy, ale realita je nakonec jiná. Také kvůli špatné ekonomice v zemi si hodně řidičů, vyhledává práci raději v zahraničí. Například v Rakousku či Německu, kde počítají s vyšším výdělkem a lepšími odměnami od dopravce.

Situace na českém trhu v odvětví dopravy ukazuje katastrofální čísla v oblasti zaměstnanosti. To se odráží samozřejmě na výsledcích českých firem. V České republice na trhu práce v oblasti dopravy chybí podle odhadů kolem 5 000 řidičů. Podle Českého statistického úřadu v roce 2013 počet zaměstnanců klesl ze začátku roku z 218 008 na 217 128 zaměstnanců. A čísla se vyvíjejí stále negativně.



Obrázek 5. Počet zaměstnanců v roce 2013. Zdroj:[14]

Samotná společnost se setkává s nedostatkem kvalitních profesionálních řidičů každý rok. To vede k negativním výsledkům při podnikání. Jak bylo uvedeno v předešlé kapitole slabých stránek podniku u SWOT analýzy, majitel musel sám půl roku jezdit ve vnitrozemí kvůli problému s nedostatkem řidičů. Takové problémy vedou často i k vyřazování nákladních aut, protože je nemá kdo řídit.

### Mezi hlavní příčiny nedostatku řidičů na trhu patří:

- Pracovní doba



- Zahraniční trh
- Platové podmínky
- Nová generace řidičů (mladší - bez zkušeností)
- Finanční problém (školení, licence)
- Testy
- Zrušení povinné vojenské služby
- Psychika
- Nedostatečné uznání profese řidič

### **7.1 Návrhy na řešení nedostatku řidičů**

Spokojený a dobrý řidič zajišťuje správný chod podniku. Řidiči také reprezentují firmu, protože jednají a komunikují se zákazníky. Jestli chce mít podnik AD – Jirásek, s.r.o. kvalitní řidiče a udržet si stávající, musí nabízet prvotřídní podmínky ve velké konkurenci. Mezi takové podmínky patří: dobré platební ohodnocení, pravidelná mzda, kvalita vozového parku s moderní technologií a nabízet stejnou trasu a minimální pracovní dobou o víkendy. Dalšími návrhy na získání řidičů je spolupráce s úřady práce, mediální kampaně a reference na firmu mezi řidiči.

V případě rozšíření vozového parku bude v budoucnosti potřeba více řidičů. Bylo by vhodné nabídnout akademii řidičů. Tato akademie by zájemcům pomohla k získání potřebných oprávnění (řidičský průkaz, průkaz profesní způsobilosti, psychotesty a lékařské prohlídky). Podnik by vážným zájemcům uhradil veškeré náklady na tento kurz, ti by půjčku splatili v následujících letech jako zaměstnanci podniku. Pak by v autoškole absolvovali rozšířený kurz. Tento kurz by trval dva měsíce. K jízdám by byl použit vlastní kamion podniku. Tento kamion by byl upraven pro autoškolu a po dokončení kurzu by byl absolvent v zácviku jako druhý řidič. Podle šikovnosti a zkušební lhůtě, která by trvala asi 6 měsíců, by řidič mohl jezdit samostatně.

## ZÁVĚR

Silniční nákladní doprava patří k nejrizikovějším druhům podnikání. Dopravci musí dennodenně čelit při výkonu své podnikatelské činnosti obrovskému počtu rizik. Situací, které mohou ohrozit zboží a vozidlo je bezpočet. Některé z rizik mohou mít vliv na fungování podniku, v horším případě na jeho existenci na trhu.

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu vybraných rizik podniku AD - Jirásek, s.r.o. Podnik je již od roku 2004 specialistou na mezinárodní kamionovou autodopravu.

V teoretické části bakalářské práce byly zpracovány základní pojmy vztahující se k danému tématu, které slouží k vypracování praktické části. Pomocí jejich aplikace je podnik schopný pracovat s riziky. Rizika nelze kompletně odstranit, ale dají se řídit pomocí vědní disciplíny Risk Management. Řízení rizika je nedílnou součástí v oblasti podnikání. Výsledky pomáhají organizacím rizika identifikovat, zacházet s riziky a eliminovat je.

Základem praktické části, která se zaměřuje na organizační strukturu, dokumentaci a vozový park je podnik AD – Jirásek s.r.o.

Dále byla zpracována analýza SWOT podniku. Tato analýza se snaží zachytit silné a slabé stránky podniku. Zároveň se zaměřuje na příležitosti, které by podnik mohl využít. A v neposlední řadě na hrozby, které by mohly tento podnik negativně ovlivnit. Mezi největší hrozby patří vysoká cena pohonných hmot a nedostatek kvalifikovaných profesionálních řidičů na trhu.

V další části bakalářské práce byla zpracována analýza spotřeby pohonných hmot. V porovnání cen s Itálií a Rakouskem jsou ceny pohonných hmot v České republice levnější. Pro podnik AD – Jirásek, s.r.o. je cena za ně stále vysoká, a proto byla navržena výstavba vlastní čerpací stanice – bencalor.

V poslední kapitole byl uveden návrh na řešení nedostatku řidičů, neboť spokojený a dobrý řidič zajišťuje správný chod podniku.

Cílem práce bylo zjistit, jaká rizika mohou v podniku AD – Jirásek, s.r.o. nastat, jak je snížit a eliminovat, což bylo naplněno.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické zdroje

- [1] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- [4] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [5] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Jak pojistit firmu*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, viii, 107 s. Právo (Computer Press). ISBN 80-7226-337-4.
- [6] MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 307 s. Ekonómia (Wolters Kluwer). ISBN 9788081681066.
- [7] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxv, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4

### Internetové zdroje

- [9] Prevence rizik – vyhledávání a hodnocení rizik. *iPodnikatel*. [online]. 2015. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/prevence-rizik-vyhledavani-a-hodnoceni-rizik.html>
- [10] SWOT analýza v Excelu. *Excel Microsoft návod zdarma*. [online]. 2015. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: [http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html#SWOT\\_analyza\\_-\\_teorie](http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html#SWOT_analyza_-_teorie)>
- [11] Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf. *Kurzy měn, akcie, komodity, investice* [online]. 2015. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

- [12] Ceny benzínu a nafty za rok klesly o více než 4 koruny. *Deník* [online]. 2015. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/od-pulky-prosince-klesla-cena-benzinu-o-1-40-kc-za-rok-o-4-20-kc-20150102.html>
- [13] Velký přehled cen benzínu v Evropě: na cestu do Alp natankujte v Česku. *iDnes* [online]. 2015. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/od-pulky-prosince-klesla-cena-benzinu-o-1-40-kc-za-rok-o-4-20-kc-20150102.html>
- [14] Indexy trhu práce v dopravě. *Institut silniční dopravy Česmad Bohemia s.r.o.* [online]. 2015. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: [https://www.truckjobs.cz/pagedata/files-store/files/INDEXY%20trhu%20práce%20v%20dopravě%202013\(1\).pdf](https://www.truckjobs.cz/pagedata/files-store/files/INDEXY%20trhu%20práce%20v%20dopravě%202013(1).pdf)

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály podniku AD – Jirásek, s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

STK	stanice technické kontroly
IČ	identifikační číslo osoby
DIČ	daňové identifikační číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
CMR	úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GPS	system satelitní navigace
PHM	pohonné hmoty
Kč	koruna česká
l	litr
km	kilometr

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1. Organizační struktura. Zdroj: vlastní .....</i>	32
<i>Obrázek 2. Vozový park. Zdroj: Vlastní. ....</i>	35
<i>Obrázek 3. DAF FT XF105, Berger. Zdroj: Vlastní. ....</i>	35
<i>Obrázek 4. Ceny nafty a benzínu v ČR za 3 měsíce. Zdroj:[11].....</i>	43
<i>Obrázek 5. Počet zaměstnanců v roce 2013. Zdroj:[14] .....</i>	48

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1. SWOT analýza [vlastní zpracování]</i> .....	16
<i>Tabulka 2. Podrobná tabulka SWOT analýzy [vlastní zpracování]</i> .....	18
<i>Tabulka 3. Vozový park [vlastní zpracování]</i> .....	34
<i>Tabulka 4. SWOT analýza AD – Jirásek, s.r.o. [vlastní zpracování]</i> .....	37
<i>Tabulka 5. Porovnání cen nafty v České republice [vlastní zpracování]</i> .....	43
<i>Tabulka 6. Porovnání cen nafty Itálie a Rakousko[vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Tabulka 7. Kamion s nejvyšší spotřebou PHM [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Tabulka 8. Kamion s nejnižší spotřebou PHM [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Tabulka 9. Kamion zaměřený na vnitrostátní přepravu [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Tabulka 10. Navrhovaný výpočet ceny za PHM [vlastní zpracování]</i> .....	46

## SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Výpočet cen za PHM [vlastní zpracování]</i> .....	47
--	----



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: *Mezinárodní nákladní list CMR*

Příloha P2: *ALONŽ – Záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách a době odpočinku*

# PŘÍLOHA P 1: MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST CMR (ZDROJ: VLASTNÍ)

ZDE ODTRHNĚTE

**1 Exemplář pro odesílatele**  
**Exemplar für Absender**

<p>1 Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land)</p> <p>2 Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land)</p> <p>3 Město odjezdu zboží Ausgangs-ort der Güter</p> <p>Město / Země</p> <p>4 Město příjezdu zboží Eingangs-ort der Güter und Güter</p> <p>Město / Země</p> <p>5 Příjemce zboží Befragter Empfänger</p>	<p><b>MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST &amp; INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr. CZ RV 4125983</b></p> <p>Tato přeprava posílá, pokud bylo učiněno jinak, podniká se přepravy souběžně v mezinárodní sítnici přepravy (CMR) Diese Beförderung erfolgt, soweit im Falle einer gegenwärtigen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im internationalen Straßenverkehr (CMR)</p> <p>16 Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land)</p> <p>17 Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land)</p> <p>18 Město odjezdu zboží Ausgangs-ort der Güter und Güter</p>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>6 Signatura odesílatele Unterschrift des Absenders</td> <td>7 Počet kusů Anzahl der Güter</td> <td>8 Druh zboží Art der Verpackung</td> <td>9 Číslo a druh Bezeichnung des Güters</td> <td>10 Počet kusů Stückzahl</td> <td>11 Hmotnost Menge (Gewicht)</td> <td>12 Objem Volumen</td> </tr> <tr> <td>13 Druh Art</td> <td>14 Druh Art</td> <td>15 Druh Art</td> <td>16 Druh Art</td> <td>17 Druh Art</td> <td>18 Druh Art</td> <td>19 Druh Art</td> </tr> </table>		6 Signatura odesílatele Unterschrift des Absenders	7 Počet kusů Anzahl der Güter	8 Druh zboží Art der Verpackung	9 Číslo a druh Bezeichnung des Güters	10 Počet kusů Stückzahl	11 Hmotnost Menge (Gewicht)	12 Objem Volumen	13 Druh Art	14 Druh Art	15 Druh Art	16 Druh Art	17 Druh Art	18 Druh Art	19 Druh Art	
6 Signatura odesílatele Unterschrift des Absenders	7 Počet kusů Anzahl der Güter	8 Druh zboží Art der Verpackung	9 Číslo a druh Bezeichnung des Güters	10 Počet kusů Stückzahl	11 Hmotnost Menge (Gewicht)	12 Objem Volumen										
13 Druh Art	14 Druh Art	15 Druh Art	16 Druh Art	17 Druh Art	18 Druh Art	19 Druh Art										
<p>14 Město odjezdu zboží (s mezinárodní Ausgangs-ort der Güter (mit internationaler Zustimmung des Absenders))</p> <p>15 Město příjezdu zboží (s mezinárodní Eingangs-ort der Güter (mit internationaler Zustimmung des Absenders))</p>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>20 Druh Art</td> <td>21 Druh Art</td> <td>22 Druh Art</td> <td>23 Druh Art</td> <td>24 Druh Art</td> </tr> <tr> <td>25 Druh Art</td> <td>26 Druh Art</td> <td>27 Druh Art</td> <td>28 Druh Art</td> <td>29 Druh Art</td> </tr> </table>					20 Druh Art	21 Druh Art	22 Druh Art	23 Druh Art	24 Druh Art	25 Druh Art	26 Druh Art	27 Druh Art	28 Druh Art	29 Druh Art
20 Druh Art	21 Druh Art	22 Druh Art	23 Druh Art	24 Druh Art												
25 Druh Art	26 Druh Art	27 Druh Art	28 Druh Art	29 Druh Art												
<p>20 Město odjezdu zboží (s mezinárodní Ausgangs-ort der Güter (mit internationaler Zustimmung des Absenders))</p> <p>21 Město příjezdu zboží (s mezinárodní Eingangs-ort der Güter (mit internationaler Zustimmung des Absenders))</p>		<p>22 Druh Art</p> <p>23 Druh Art</p> <p>24 Druh Art</p> <p>25 Druh Art</p> <p>26 Druh Art</p> <p>27 Druh Art</p> <p>28 Druh Art</p> <p>29 Druh Art</p>														
<p>30 Město odjezdu zboží (s mezinárodní Ausgangs-ort der Güter (mit internationaler Zustimmung des Absenders))</p> <p>31 Město příjezdu zboží (s mezinárodní Eingangs-ort der Güter (mit internationaler Zustimmung des Absenders))</p>		<p>32 Druh Art</p> <p>33 Druh Art</p> <p>34 Druh Art</p> <p>35 Druh Art</p> <p>36 Druh Art</p> <p>37 Druh Art</p> <p>38 Druh Art</p> <p>39 Druh Art</p>														

