

# **Analýza a řízení podnikatelských rizik v dopravní firmě**

Romana Trávníčková

---

Bakalářská práce  
2018



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: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana Trávníčková**  
Osobní číslo: **L15310**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a řízení podnikatelských rizik v dopravní firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání související s problematikou podnikatelských rizik.
2. Analyzujte podnikatelská rizika a jejich řízení ve vybraném dopravním podniku.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhňte opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik ve vybraném dopravním podniku.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 299 s.

[2] KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**3. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



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



## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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<sup>1)</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- 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<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce 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 ..... 14. 5. 2018

  
.....  
podpis studenta

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování v ministerstvu.

<sup>2)</sup> 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je analýza a řízení podnikatelských rizik v dopravní firmě, vymezení problematických oblastí a navrnutí opatření, která povedou k minimalizaci rizik. Práce také obsahuje celkové zhodnocení veškerých opatření, které byly stanoveny.

Teoretická část se zabývá charakteristikou podnikání, rizika, dále také analýzou rizik a jejími metodami a řízením organizace. Na konci teoretické části je kapitola, která je zaměřena na samotnou dopravu. V praktické části je představena dopravní firma a důležité informace o ní. Pomocí analýzy SWOT, PEST a PNH metody, jsou rizika ohrožující chod firmy identifikována, analyzována a zhodnocena.

Klíčová slova: riziko, doprava, analýza rizik, analýza SWOT, analýza PEST, metoda „PNH“.

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis is to analyse and manage the entrepreneurial risks in a transport company. Further, to minimize the risk in analysed enterprise problematic areas will be covered and certain arrangements will be recommended. The thesis also contains an overall assessment of proposed modifications.

The theoretical part explains the scope of entrepreneurship, risk, risk management, methodology of risk analysis and management. The theoretical part ends with chapter dedicated to a transport enterprise. The practical part includes overview of a particular company and describes it. The threatening risk of the investigated company is identified and quantified using SWOT and PEST analysis and PNH methodology.

Keywords: risk, transport, risk analysis, PEST analysis, PNH methodology

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za jeho cenné a odborné rady, připomínky, odborné vedení, konzultaci dané problematiky, ale hlavně za jeho trpělivost.

Také bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům firmy AD Trávníček za poskytnutí rozhovoru a důležitých informací, které byly pro tuhle práci velmi důležité.

Poděkování patří také celé mojí rodině za podporu při celé době studia.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    PODNIKATEL .....	12
1.2    PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	12
1.2.1    Co je pro banku důležité?.....	12
1.2.2    Obsah podnikatelského plánu .....	13
1.3    PODNIK .....	13
1.4    FORMY PODNIKÁNÍ.....	14
<b>2 RIZIKO</b> .....	<b>15</b>
2.1    VĚCNÉ ČLENĚNÍ RIZIK – KLASIFIKACE DRUHŮ RIZIK V ORGANIZACI.....	16
2.2    PODNIKATELSKÁ RIZIKA.....	16
2.2.1    Druhy rizika .....	17
2.2.2    Kritéria pro hodnocení podnikatelských rizik.....	17
2.2.3    Podnikatel a riziko.....	18
2.2.4    Členění podnikatelských rizik.....	18
2.3    ŘÍZENÍ RIZIK (RISK MANAGEMENT).....	19
<b>3 ANALÝZA RIZIK</b> .....	<b>20</b>
3.1    ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	21
3.1.1    Aktivum.....	21
3.1.2    Hrozba .....	21
3.1.3    Zranitelnost .....	21
3.1.4    Protiopatření.....	22
3.1.5    Riziko .....	22
3.2    VZTAHY V ANALÝZE RIZIK .....	22
3.3    METODY ANALÝZY RIZIK .....	23
3.3.1    Kvalitativní metody.....	23
3.3.2    Kvantitativní metody.....	23
<b>4 ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>24</b>
4.1    METODY PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACE .....	24
4.1.1    BSC (Balanced Scorecard).....	24
4.1.2    ERP (Enterprise Resource Planning) .....	24
4.1.3    MBC (Management by Competencies) – Řízení podle kompetencí.....	25
4.1.4    MBO (Management by Objectives) – Řízení podle cílů.....	25
4.1.5    Organizační rozvoj .....	25
4.1.6    Řízení procesů (Process Management) .....	25
4.1.7    Řízení projektů (Project Management) .....	26
4.1.8    Řízení změn (Change Management).....	26
4.1.9    SOEM (Service Oriented Enterprise Management).....	26
4.1.10    SOM (Service Oriented Management).....	26
4.2    ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE .....	26
4.2.1    Plánování (Planning).....	27
4.2.2    Organizování .....	28



4.2.3	Kontrola.....	29
4.2.4	Koordinace .....	29
<b>5</b>	<b>DOPRAVA .....</b>	<b>30</b>
5.1	VÝKLAD POJMŮ.....	30
5.2	DRUHY DOPRAVY .....	31
5.2.1	Silniční doprava .....	31
5.2.2	Železniční doprava .....	32
5.2.3	Vodní doprava.....	32
5.2.4	Letecká doprava .....	32
5.3	DOPRAVA A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ .....	32
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>AUTODOPRAVA JIŘÍ TRÁVNÍČEK.....</b>	<b>34</b>
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ .....	34
6.2	HISTORIE.....	34
6.3	USKUTEČNOVANÉ PŘEPRAVY A PŘEVOZY.....	37
6.3.1	Převoz ovoce a zeleniny.....	37
6.3.2	Převoz a rozvoz léčiv .....	40
6.3.3	Převoz obalového materiálu .....	42
6.4	NÁKLADY FIRMY .....	42
6.4.1	Fixní náklady.....	42
6.4.2	Variabilní náklady .....	43
<b>7</b>	<b>IDENTIFIKACE RIZIK .....</b>	<b>44</b>
7.1	ANALÝZA SWOT.....	44
7.1.1	Silné stránky.....	45
7.1.2	Slabé stránky .....	46
7.1.3	Příležitosti .....	47
7.1.4	Hrozby.....	48
7.2	ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY .....	48
<b>8</b>	<b>ANALÝZA PODNIKATELSKÝCH RIZIK DOPRAVNÍ FIRMY .....</b>	<b>51</b>
8.1	PEST ANALÝZA .....	51
8.1.1	Politické prostředí .....	51
8.1.2	Ekonomické prostředí .....	52
8.1.3	Sociální prostředí .....	55
8.1.4	Technologické prostředí.....	57
8.2	PNH METODA.....	57
<b>9</b>	<b>NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>64</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

V dnešní době se bohužel s rizikem potýká celá společnost, a to každý den. S riziky se setkáváme v osobním i pracovním životě. Některá rizika neřešíme, ale ty nebezpečnější rizika, bychom se měli snažit vnímat a ovládat. Existují ovšem rizika, která nejdou vždy úplně eliminovat, ale lze je aspoň trochu snižovat. Čím je člověk starší a má více zkušeností, tím se snaží rizikům předcházet mnohem více, než děti nebo mladí nezkušení lidé.

Pokusme se ale zaměřit na rizika, která mohou mít špatný dopad na celý chod podniku. Riziko v podnikání ohrožuje všechny typy organizací. Pokud chce firma prosperovat, musí se snažit nalézt všechna rizika, analyzovat je a poté navrhnout opatření, díky kterému se rizika zbaví, nebo ho přinejmenším sníží.

Cílem bakalářské práce je analýza rizik ve vybrané dopravní firmě AD Trávníček a navrhnutí opatření a doporučení, díky kterým bude mít firma možnost rizika snížit, nebo je eliminovat. Díky tomu se může firma ještě víc stabilizovat a být silnější v konkurenčním boji.

Bakalářská práce na téma Analýza a řízení podnikatelských rizik v dopravní firmě tvoří dvě části. Jedná se o část teoretickou a část praktickou. První část bakalářská práce seznámí čtenáře s oblastí z podnikání, dále s rizikem, přesněji s podnikatelským rizikem. V třetí kapitole je vysvětlena analýza rizik a její základní pojmy, na to navazuje kapitola, která se zabývá řízením organizace, a v poslední kapitole je zmíněna doprava, její rozdělení a vliv na životní prostředí.

V druhé části je představena vybraná dopravní firma, historie o ní, její uskutečňované přepravy a převozy a její náklady. Poté následuje stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí SWOT analýzy. Dále bude provedena analýza podnikatelských rizik dopravní firmy pomocí PEST analýzy a PNH metody. U každé metody nesmí chybět samotné vyhodnocení. Na konci bakalářské práce se nachází kapitola, která čtenáři poskytuje navrhovaná opatření a doporučení, která mají firmě přispět ke snížení či k odstranění rizik.

Tato práce byla zhotovena díky použití knižní literatury, internetovým zdrojům a interním zdrojům firmy AD Trávníček.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODNIKÁNÍ

Obchodní zákoník uvádí, že „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.*“ [8]

## 1.1 Podnikatel

Podnikatelem může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Tato osoba se snaží docílit určitého zisku. Za podnikatele se označuje osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku. Za podnikatele se považuje i osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, nebo podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, nebo osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. [8]

Dobrý podnikatel by měl vlastnit tři dovednosti. Technické dovednosti, lidské dovednosti, koncepční dovednosti. Za technickou dovednost je považována schopnost umět používat specifické vědění, techniky, metody a postupy pro uskutečnění výkonných činností a procesů. Samozřejmostí jsou i lidské dovednosti. Měl by umět perfektně vést lidi, dobře s nimi komunikovat, kontrolovat je, řídit je. Poslední dovedností je koncepční, která vede podnikatele k dosažení hlavních strategických cílů. [8]

## 1.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, je více méně koncepce podniku, kterou začínající podnikatel formuluje v písemné podobě. Podnikatelský plán si podnik přichystá sám pro sebe, aby mu bylo jasné, jak moc reálné je dosáhnout předem plánovaného cíle. Taky ho vyžaduje banka, která na jeho základě posuzuje reálnost návratnosti finančních prostředků. [1], [9]

### 1.2.1 Co je pro banku důležité?

- Plán by měl být uskutečnitelný, přesvědčivý a srozumitelný.
- Měly by být vyzdvihnuté výhody produktu nebo služby oproti konkurenci.
- Měl by být jedinečný.
- Dobře promyšlené a zhotovené marketingové strategie.
- Všechny ekonomické analýzy vyhotovené v podnikatelském plánu by měly být podloženy reálnými předpoklady.

- Dobré složení managementu, které svým rozhodováním vytváří podnikatelskou koncepci. [1], [9]

### 1.2.2 Obsah podnikatelského plánu

Co by měl takový dobře zhotovený podnikatelský plán obsahovat? Úplně na začátku by měl být představený podnik (jeho název, zvolená forma podnikání, sídlo, telefonní spojení, předmět podnikání, dosavadní vývoj podniku, vlastnické vztahy, působišťe). Následně by měla být uvedena charakteristika plánu, specifikace a důvody proč zrovna tento projekt. [9]

Důležité je i personální obsazení, které můžeme rozdělit na organizační strukturu a zaměstnance (kvalifikace, zkušenosti, věk zaměstnanců, počet zaměstnanců, popis pracovních míst, nadřízenost, podřízenost, kompetence aj.) a na poradce (typy poradců – tj. reklamní agentury, daňoví poradci, podnikoví poradci). [9]

Velmi důležité jsou potom část marketingová a ekonomická. Už jen původní myšlenka plánu vychází z marketingové činnosti. Marketing má za úkol vyhledat prázdná místa na trhu, něčeho, co lidem schází. Potom se podnikatelský plán musí zaměřit na průzkum trhu, analýzu konkurence. [9]

Na závěr musí obsahovat ekonomické zhodnocení. Takové ekonomické zhodnocení nám na úvod představí kvantifikaci investičních a provozních nákladů projektu a zajištění jeho financování vlastními, ale i cizími zdroji (banka). Co se týká vlastního zhodnocení podnikatelského plánu, tak k tomu lze přistoupit až po odhadu předpokládaných příjmů projektu, kde použít analýzu bodu zvratu nebo některé metody hodnocení investic. [9]

## 1.3 Podnik

Podnik, můžeme rozumět také jako soustavu, která vznikla za účelem dosažení zisku (dle Obchodního zákoníku). V podniku dochází k podnikatelské činnosti, kterou provádí samostatně podnikatel pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Jelikož je hlavním cílem podniku dosahovat zisku, měl by se o to podnikatel řádně postarat. Měl by se snažit, aby jeho služby, popřípadě výrobky dosahovaly té nejlepší kvantity i kvality. Velkým vzorem dobrých podnikatelů často bývá Baťovo prohlášení („Chci about celý svět“). Samozřejmě takovýto podnikatel nesmí zapomínat na zákony, předpisy, etické pravidla a normy. [8], [9], [11], [12]

## 1.4 Formy podnikání

Tabulka 1: Formy podnikání [9], [13]

Živnostník	Obchodní společnosti				Družstvo
	osobní		kapitálové		
	v.o.s.	k.s.	s.r.o.	a.s.	



## 2 RIZIKO

Pojem riziko je údajně známo již ze 17. století, kde bylo spjato s lodní plavbou. Termín *risico* má původ v italštině, kde označoval úskalí, kterému se snažili plavci vyhnout. Postupem času se tím sdělovalo „vystavení nepříznivým faktorům“. V déle dochovaných encyklopediích můžeme naleznout pod slovem riziko vysvětlení, že se jedná o odvahu či nebezpečí, eventuálně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Až postupem času se vyskytuje i význam ve smyslu možné ztráty. My ale víme, že nebezpečí ukazuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Dnešní vysvětlení poukazují na to, že se s termínem riziko obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, zničení, ztráty nebo i neúspěch při podnikání. [4], [6]

U pojmu riziko vzniklo spoustu definic, všechny definice mají stejnou váhu. Neexistuje jen jedna definice, která je obecně uznávaná. Riziko je například definováno následovně:

- Pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty, obecně neúspěch.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Nebezpečí chybného rozhodnutí. [4], [6]

Samozřejmě musí být zmíněno slovo Nejistota, které souvisí s rizikem. Nejistota znamená možnost všelijakých výsledků, jejichž pravděpodobnost není kvantifikována. [19]

Klíčové charakteristiky rizika:

- Míra pravděpodobnosti rizika
- Úroveň rizika
- Dopady rizika
- Předvídatelnost rizika
- Míra ovlivnitelnosti rizika (ovlivnitelná, částečně ovlivnitelná, neovlivnitelná)
- Vztah k organizaci (interní rizika, externí rizika)
- Pořadí působení – vzniku a odstranitelnosti (primární, sekundární, zbytková)
- Velikost rizika (malá, střední, velká)
- Míra akceptovatelnosti (nezbytná, únosná, neúnosná)
- Pravděpodobnost vzniku a působení (nepravděpodobná, málo pravděpodobná, pravděpodobná, velmi pravděpodobná, téměř jistá)
- Rozsah působení (systematická, nesystematická) [5], [19]

## 2.1 Věcné členění rizik – klasifikace druhů rizik v organizaci

- Provozní rizika (technická, výrobní)
- Informační rizika
- Ekonomická a finanční rizika (úvěrová rizika, riziko insolvence, investiční rizika, pojistná rizika, měnová rizika)
- Tržní rizika
- Marketingová rizika
- Sociální rizika
- Obchodní rizika
- Legislativní rizika
- Logistická rizika
- Politická rizika
- Podnikatelská rizika
- Projektová rizika
- Sociální rizika
- Ekologická rizika
- Živelná a přírodní rizika
- Bezpečnostní rizika [4], [19]

## 2.2 Podnikatelská rizika

Podnikatelská rizika zahrnují všechna rizika, která mohou ovlivnit podnikání, tudíž mají velký vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu instituce. Začít podnikat, ale i samotné podnikání s sebou přináší spoustu rizik. Z toho plyne, že neoddělitelnou součástí podnikání je riziko. Dobrá stránka rizika vede k naději na dosažení výhradně dobrých hospodářských výsledků, a špatná stránka rizika podnikatele může dovézt k podnikatelskému neúspěchu, který s sebou přináší velké ztráty. Tyto ztráty se většinou odrazí ve finanční stabilitě firmy. Tím pádem může firma upadnout. [7], [19]

Podnikatelské riziko tedy chápeme jako nebezpečí, že skutečně získané hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků, které se očekávají. Můžeme mít žádoucí odchylky (směřují k vyššímu zisku) nebo nežádoucí odchylky (směřují ke ztrátě), ale také můžeme mít odchylky různé velikosti. [7]

### 2.2.1 Druhy rizika

Mezi základní druhy rizika se řadí riziko podnikatelské a riziko čisté. Podnikatelské riziko bylo již zmíněno, jako riziko spojující nebezpečí neúspěchu s nadějí na úspěch. Za čistá rizika považujeme rizika ta, u kterých existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. nepříznivých odchylek od žádoucího stavu. Za žádoucí stav se považuje zachování majetku, popř. lidských životů a zdraví. [5], [7]

Většinou se čistá rizika vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací, jednotlivců, poškození zdraví, resp. ztrátám životů jedinců a členů organizačních jednotek, vyvolaným přírodními jevy (např. povodně, zemětřesení, požáry aj.), technickými systémy a jejich selháním a jednáním lidí (krádeže, zpronevěry, stávkový aj.) Před negativními důsledky čistých rizik se mohou jednotlivci i organizace chránit pojištěním. Z tohoto důvodu se tato rizika nazývají i riziky pojistitelnými. [5], [7]

### 2.2.2 Kritéria pro hodnocení podnikatelských rizik

U podnikatelského rizika existuje exaktní kritérium, na jehož základě je možné měřit dopad rizika. A to je velká výhoda, kterou obecné riziko nemá. [3]

Mnohokrát se také očekává, že podnikatel má neutrální vztah k riziku. Z toho plyne, že podnikatel je ochoten na toto riziko přistoupit, je-li objektivně správně oceněno. Všelijaká subjektivní vůle přistupovat na rizika totiž vede k tomu, že se v tržním hospodářství riziko stává předmětem obchodu. Takový obchod nabývá různých forem. Od sjednání pojištění, přes obchodování s deriváty až po jednání o podmínkách dodavatelského úvěru. [3]

S obecným fungováním trhu z toho plynou dvě základní pravidla racionálního podnikatelského rozhodování:

- Mezi alternativami se stejným rizikem vybírej tu s vyšším očekávaným výnosem.
- Mezi alternativami se stejným očekávaným výnosem vybírej tu s nižším rizikem. [3]

Z praxe existují navíc ještě nějaká známá obecná pravidla a to, aby se podnikatel vyhýbal katastrofám a nevšímal si možností, které jsou velmi nepravděpodobné. [3]

### 2.2.3 Podnikatel a riziko

Proč vlastně podnikatelé přijímají rizika? Většinou jim prostě nic jiného nezůstane. Jak by mohli vůbec nějak začít podnikat, kdyby se toho rizika báli? Již založením účtu v bance, díky kterému mohou provádět platby, nesou určité riziko. Banka může zkrachovat, může se stát zkrátka cokoliv. Někdy tím můžou chtít podpořit své podnikání, ale někteří podnikatelé toto riziko přijímají přímo za účelem vydělávání peněz. [3], [10]

Některý jedinec si rozhodne riziko ponechat, ale jiný se proti němu za určitou cenu pojistí. Proto řízení rizik nesmíme chápat jako vyhýbání se riziku, ale musíme ho chápat jako snahu o jeho ocenění a optimální alokaci. [3], [10]

### 2.2.4 Členění podnikatelských rizik

Kvůli historickým a praktickým důvodům se podnikatelská rizika člení zpravidla na rizika provozní (operační) a finanční. [3]

Tabulka 2: Členění podnikatelských rizik [3]

FINANČNÍ RIZIKA		PROVOZNÍ RIZIKA	
událost	následek	událost	následek
Změna úrokových sazeb	Změna nákladů na financování	Zkrat elektroinstalace	Znehodnocení zařízení budov
Změna platební schopnosti zákazníka	Změna návratnosti pohledávek	Nepoctivé jednání zaměstnance	Změna hodnoty zásob, peněz v pokladně
Změna cen surovin	Změna materiálových nákladů a hodnoty zásob	Chyba v řízení provozu	Zhoršení rychlosti a kvality výroby

Základní rozdělení podnikatelského rizika:



Obrázek 1: Rozdělení podnikatelského rizika [3]

### 2.3 Řízení rizik (Risk management)

Jedná se o proces, díky kterému chce dotyčný zabránit působení již existujících i budoucích faktorů a snaží se navrhnout řešení, která pomůžou eliminovat účinek nepotřebných vlivů a na druhou stranu umožní využít příležitosti působení pozitivních vlivů. [6]

Řízení rizik se snaží analyzovat a snížit riziko, pomocí různých metod a technik prevence rizik. Odstraňují již vzniklé faktory, které zvyšují riziko, nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Riziko se nachází uvnitř i vně každé fungující organizace. [6], [19]

Řízení rizik se skládá ze čtyř fází, které jsou navzájem provázány. Jedná se o identifikaci rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik a monitoringu rizik. [6], [12], [19]

### 3 ANALÝZA RIZIK

Pokud potřebujeme snížit riziko, musíme začít hned prvním krokem procesu, a tím je analýza rizik. Analýzu rizik vnímáme jako proces, který má za úkol definovat hrozby, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich významnosti. Po analýze rizik následuje řízení rizik. [2], [6], [25]

Analýzu rizik tvoří:

1. Identifikace aktiv
2. Stanovení hodnoty aktiv
3. Identifikace hrozeb a slabin
4. Stanovení závažnosti a míry zranitelnosti [2], [6], [25]

Tuto první fázi analýzy rizik můžeme jinak nazvat jako identifikaci rizik. Po první fázi následuje druhá fáze, která má za úkol vyhodnotit identifikovatelná rizika. V takovém případě musíme posoudit dopady naplnění hrozeb na určitá aktiva a na funkci organizace jako takové. Hned potom musíme určit úroveň rizik, a nakonec musíme rozhodnout, jestli jsou rizika vzhledem ke svým úrovním přijatelná či nepřijatelná. [2], [6], [25]

Nejpříjemnější řešení každého problému v každé oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik. Analýza rizik je základním vstupem pro řízení rizik. Z kvalitní analýzy rizik vzejde přijatelné řešení a to realizace vyhovujících opatření pro zmírnění rizika, přijetí rizika za domněnky, že jím nebude ohrožena organizace, vyvarování se rizikům a transfer rizika. [2], [6], [25]

Díky výsledkům, které vyplynou z hodnocení rizik, můžeme stanovit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládnutí rizik a pro uskutečnění opatření určených k zamezení jejich výskytu. Někdy se proces hodnocení rizik a stanovení opatření musí provést několikrát, a to z toho důvodu, aby byly opatřeny různé části subjekty nebo jednotlivé činnosti. [2], [6], [25]

V analýze rizik je velmi důležité posoudit otázky zbytkových rizik, které se snažíme vymezit na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelností a navrhovaných protiopatření. Z toho potom snáze vybíráme jasný přístup a metodu analýzy rizik. [2], [6], [25]



## 3.1 Základní pojmy analýzy rizik

### 3.1.1 Aktivum

Aktivum může být cokoli, co nabízí subjektu určitý význam neboli hodnotu. Tato hodnota může být kdykoliv díky vlivu hrozby snížena. Aktiva máme jak hmotná (kupříkladu nemovitosti, peníze, cenné papíry apod.), tak i nehmotná (např. informace, objekt průmyslového a autorského práva, chování zaměstnanců, kvalita personálu, pověst firmy apod.). I subjekt se často stává samotným aktivem, protože subjekt může mít vliv na celou jeho existenci. [6]

### 3.1.2 Hrozba

Jako hrozbu můžeme označit například sílu, událost, aktivitu nebo i osobu, prostě všechno, co má nechtěný vliv na aktiva nebo může zavinit škodu, resp. narušit organizaci jako celek. Hrozby vždy bývají buď přírodní, lidské, náhodné nebo úmyslné. Jejich původ může být zvnitřku i zvenku organizace. [6]

Častou hrozbou jsou požáry, povodně, odcizení zařízení, zjištění přístupu k informacím neoprávněnou osobou, chyba obsluhy, kontrola finančního úřadu nebo dokonce i růst kurze české koruny vůči evropské měně apod. Újma, která vznikne díky hrozbě při jednom jediném působení na jasné aktivum, se jmenuje dopad hrozby. Existují i hrozby, které mohou napadnout více než jedno aktivum. [6]

A co je základní charakteristikou hrozby? Vždy její úroveň. Tato úroveň se klasifikuje podle třech faktorů. Prvním faktorem je nebezpečnost, druhým přístup a třetím faktorem motivace. [6]

### 3.1.3 Zranitelnost

Zranitelnosti využívá hrozba, pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Bývá to většinou chyba, slabina nebo stav analyzovaného aktiva. Zranitelnost je chápána jako veličina, které je vlastností aktiva a proto udává, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost se vytvoří většinou tam, kde dojde k interakci mezi hrozbou a aktivem. [6]

I zranitelnost má základní charakteristiku, kterou je její úroveň. Taková úroveň dané zranitelnosti aktiva se klasifikuje podle faktorů, kterými jsou, citlivost a kritičnost. [6]

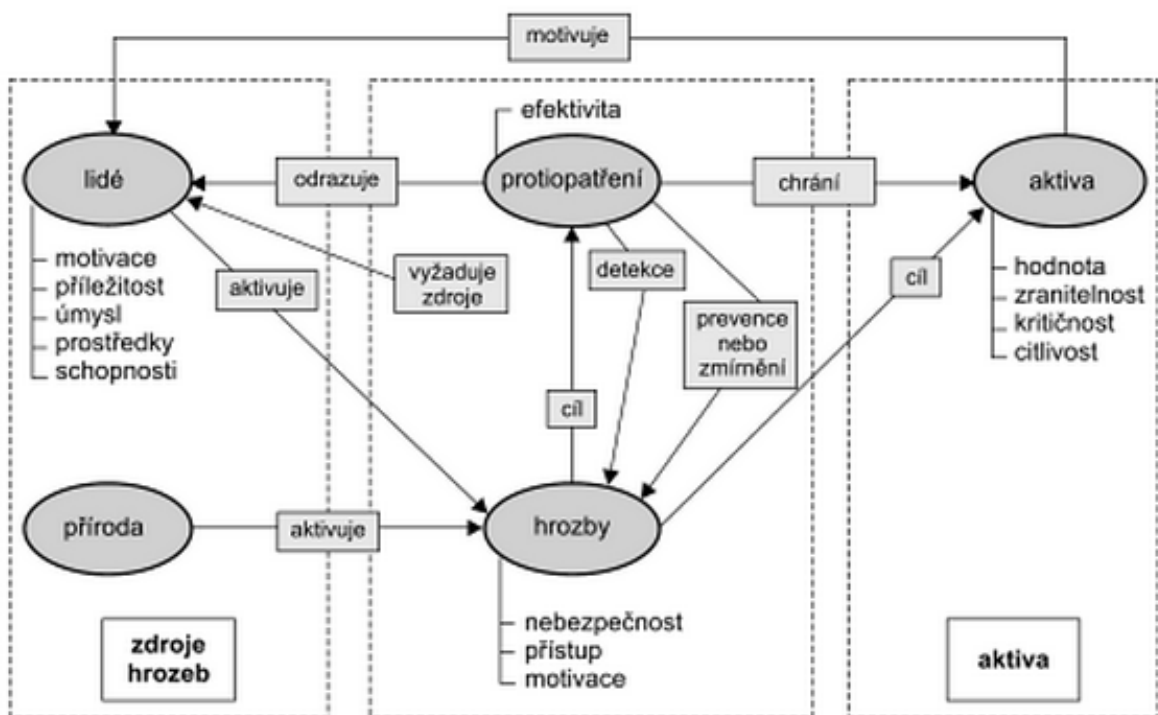
### 3.1.4 Protiopatření

Protiopatření je metoda, nebo cokoliv, co bylo specificky navrženo pro snížení působení hrozby, zmírnění zranitelnosti nebo důsledku hrozby. Protiopatření vznikají za účelem zabránit vzniku škody nebo za účelem ulehčit překlenutí následků vzniklé škody. Základní charakteristikou z pohledu analýzy rizik je efektivita a náklady. [6]

### 3.1.5 Riziko

Vzájemným působením hrozby a aktiva se vytvoří riziko. Pokud ale hrozba nepůsobí na žádné aktivum, tak ani nemusí být brána při analýze rizik v úvahu. A na aktivum, na které nepůsobí vůbec žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik. Hodnotou aktiva se určí úroveň rizika. Růst úrovně rizika ovlivňuje úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva. Zmenšit úroveň rizika může pouze protiopatření. [6]

## 3.2 Vztahy v analýze rizik



Obrázek 2: Vztahy v analýze rizik [6]

### 3.3 Metody analýzy rizik

Existují dva způsoby, kterými se dají vyjádřit veličiny. Jsou považovány za dva základní přístupy. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní metodu. V analýze rizik použijeme buď jen jednu metodu, nebo zvolíme její kombinaci. [16]

#### 3.3.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou založeny na popisu důležitosti potencionálního důsledku a na pravděpodobnosti, že se daná událost stane. Označují se tím, že rizika jsou formulována ve specifickém rozsahu. Bývají obodována <1 až 10> nebo určena pravděpodobností <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké> apod. Kvalifikovaným odhadem se většinou určí úroveň. I když jsou kvalitativní metody snazší a rychlejší, tak jsou ale více subjektivní. [6]

#### 3.3.2 Kvantitativní metody

Jedná se o metodu, která je postavena na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. V situaci pravděpodobnosti vzniku incidentu a dopadu dané události se používají číselné ocenění. Dopad je většinou vyjádřen ve finančních termínech (např. „tisíce Kč“). [6]

## 4 ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Řízení organizace má za úkol nastavit celý systém řízení, hodnot a pravidel organizace, nastavit organizační struktury, nastavit a koordinovat strategii a strategické řízení až po obvyklou operativu procesů a výkonnosti. Hlavním záměrem řízení organizace je komplexně podpořit chod organizace. Jedná se o průřezovou oblast, v které se nejčastěji používají metody strategického řízení, potom také metody z oblasti kvality a řízení efektivnosti a spousta dalších. [19]

Velmi podstatnou složkou řízení organizace je jedna ze základních funkcí managementu a to organizování. Organizace by měla nastavit strukturu, pravidla, ale hlavně vzájemné vztahy jednotlivých prvků, kterou tvoří lidé, procesy, technologie či strategie. [19]

### 4.1 Metody pro řízení organizace

#### 4.1.1 BSC (Balanced Scorecard)

BSC je systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož podstatou je stanovení vyváženého systému navzájem provázaných ukazatelů výkonnosti organizace. Tudíž “balanced“. [19]

Pracuje se se čtyřmi perspektivami hodnocení podniku:

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Procesní perspektiva
- Učení se růst [19]

V každé perspektivě jsou nastaveny cíle a metriky jejich dosahování a provádí se měření a hodnocení. Metoda BSC je univerzální a může se využít ve všech odvětvích. často se používá v průmyslu, obchodě, primárním sektoru, v sektoru služeb a ve veřejném sektoru. [19]

#### 4.1.2 ERP (Enterprise Resource Planning)

Jedná se o plánování zdrojů organizace. Jde o prostředek řízení a plánování zahrnující téměř všechny zdroje spojené s celým podnikem. ERP se nejvíce slučuje s kategoriích podnikových informačních systémů a aplikací. Většinou to je balík aplikací, který zprostředkuje propojení řízení všech zdrojů a to zejména: [19]

- Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)
- Plánování (Planning) a Logistika a doprava materiálu
- Finanční řízení a ekonomika firmy [19]

Z pohledu ICT je ERP podstatou podnikového informačního systému a má velkou váhu na oblasti CRM, SCM, HRM, FRM a další. Zvolení systému však závisí na velikosti, složitosti a na konkrétních potřebách organizace. [19]

#### **4.1.3 MBC (Management by Competencies) – Řízení podle kompetencí**

Řízení podle kompetencí je založené na vyvážení opravdových způsobilostí pracovníků a na nárocích na způsobilosti, které vyžadují pracovní role a pracovní místa. Založeno je to na kompetenčním modelu, který popisuje požadavky na pracovní místo a umožňuje porovnávat je s opravdovými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi pracovníka na dané pozici, nebo uchazeče na danou pozici. [19]

#### **4.1.4 MBO (Management by Objectives) – Řízení podle cílů**

Řízení podle cílů je založeno na určení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Pro tuto metodu je důležitý výsledek namísto způsob jeho dosažení. Opět se tato metoda dá použít v jakékoliv oblasti. [19]

#### **4.1.5 Organizační rozvoj**

Jedná se o sadu metod, která zvyšuje efektivnost a životaschopnost podniku. K tomu je zapotřebí aplikovat poznatky behaviorálních věd (psychologie, sociologie a antropologie). Hlavní roli mají hlavně poznatky a aplikace metod sociální psychologie organizace a sociotechniky. [19]

Hlavním úkolem organizačního rozvoje je docílit změn u formálních i neformálních struktur, procesů, práce, schopností a výkonnosti lidí a aplikace nových technologií (např. ICT). [19]

#### **4.1.6 Řízení procesů (Process Management)**

V každé organizace manažer řídí procesy a činnosti. Význam proces, se ve firmách vyskytuje asi nejvíc. Procesy můžeme sledovat, realizovat, zlepšovat, zhoršovat, zkracovat, pozastavovat, atd. Procesy můžou být dobré i špatné, ale ve firmě jsou v každém případě. [19]

#### 4.1.7 Řízení projektů (Project Management)

Řízení projektů se zabývá řízením projektu. Jedná se o časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů. Cílem je nastolení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního. [19]

#### 4.1.8 Řízení změn (Change Management)

Je to oblast, která se snaží zavést změny a prosadit je do života podniku. Chod každé organizace ovlivňuje spousta podmětů, které jsou jak z okolního prostředí (zákazníci, jiné organizace, dodavatelé, atd.), tak i z vnitřního prostředí firmy (zaměstnanci, manažeři, atd.). [19]

Máme dva základní typy změn, s kterými se potýká každá firma, či organizace.

- Rozvojové nebo strategické změny
- Provozní změny [19]

#### 4.1.9 SOEM (Service Oriented Enterprise Management)

SOEM se překládá jako řízení podniku orientované na služby. Všechny procesy v podniku jsou vedeny na bázi služeb, které jsou potom jejich výstupem. Průběh řízení se orientuje na klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou přisazeny ke službám. [19]

#### 4.1.10 SOM (Service Oriented Management)

Jedná se o řízení na bázi služeb. Ať už procesy nebo jakékoli aktivity jsou v organizaci řízeny na bázi služeb. SOM pracuje na základě klíčových ukazatelů výkonnosti přiděleným ke službám a posuzovaných ze strany zákazníka. [19]

### 4.2 Základní manažerské funkce

Manažerské funkce nám ukazují, jak jsou klasifikovány práce manažerů. Nejstarší klasifikaci manažerských funkcí nám představil Henri Fayol. Podle něho se dělí takto:

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Kontrola
- Koordinace [19]



Existuje spousta dalších jmen, které vytvořili klasifikaci. Jsou to například Luther Gulick, Lyndall Urwick, Heinz Wehrich a z českých můžeme zmínit Prof. Leo Vodáčka nebo Prof. Jaromíra Vebera. My se ale zaměříme na klasifikaci od Henri Fayola. [19]

#### 4.2.1 Plánování (Planning)

Plánováním manažer vytváří plán, který musí na začátek obsahovat definované cíle. Plánování je klíčovým manažerským úkolem. Plánování spadá do všech oborů a aspektů organizace: ekonomika a finance, informatika, kvalita, výroba, služby, marketing, management organizace, logistika a doprava, lidské zdroje. [8], [19]

Plánování je důležité pro dosažení úspěchů v podnikatelské činnosti. Plán mívá různé formy a to:

- Textová forma (např. seznam určitých činností s údaji)
- Grafická forma (síťový graf)
- Kombinovaná forma (grafy, tabulky, diagramy, texty) [19]

#### Druhy plánů

- Vize, mise, cíle (obecné plány)
  - Strategie, taktiky (závazná pravidla)
  - Objemové plány (souhrnné plány)
  - Rozpočty, metody (rámcová pravidla)
  - Postupy, plány provozů, dílen a pracovišť (konkrétní plány)
  - Technické a technologické podmínky (konkrétní pravidla)
- } Podle stupně obecnosti
- 
- Dlouhodobé
  - Střednědobé
  - Krátkodobé (operativní)
- } Podle délky plánovacího období
- 
- Plán výroby
  - Plány materiálových toků, včetně odběru energií
  - Plány využití lidských zdrojů, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace
  - Finanční plány
  - Informační plány [19]
- } Podle oblasti řízení

#### 4.2.2 Organizování

Druhou manažerskou funkcí hned po plánování, je organizování. Je spousta důvodů, proč by měl manažer organizovat. Dělbá práce, delegování pravomocí a zodpovědností, nastavování rozpětí řízení a spousta dalších patří k těm nejvýznamnějším důvodům. Z ohledu organizační struktury znamená uspořádávání, stvoření řádu a systému, tudíž organizování lidí a ostatních zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů vnitru organizace. Co se týče denní práce manažera, tak tam už se potom bavíme o proaktivním organizování práce lidí. Všechny typy organizací řeší organizování. [8], [19]

Mezi základní koncepty organizování patří:

- Adhokraci
- Byrokracie
- Meritokracie [19]

Mezi základní metody organizování patří:

- Centralizace
- Decentralizace
- Zmocnění
- Organizační rozvoj
- OSCAR
- Pracovní týmy (specifická a moderní forma) [19]

Mezi známé použitelné analytické techniky použité v organizování patří:

- Analýza pracovních míst
- Davidsonův zlom
- Leavittův diamant
- Profily rolí
- Reengineering
- Systémový přístup
- Specifikace pracovního místa
- A další [19]

### 4.2.3 Kontrola

Opět se jedná o manažerskou funkci, proto je jednou ze základních činností všech manažerů. Koriguje zejména plány a strategie, organizační strukturu, architekturu, sociální síť, procesy, výkonnost a efektivní využití zdrojů a řízení kvality. [19]

Při kontrole manažeři soustavně sledují a kriticky hodnotí chování různých vzniklých jevů, situací a procesů. Hlavním smyslem je koordinovat organizaci potřebným směrem. Díky kontrole můžou manažeři předcházet negativním jevům, proto kontrola je silně spjata s řízením rizik. Kontrolu manažer může provádět buď přímo, nebo nepřímo. [19]

Mezi metody kontroly patří:

- Běžná vnitřní kontrola
- Interní audit
- Externí audit
- Dopředná vazba
- Zpětná vazba [19]

### 4.2.4 Koordinace

Jedná se o klíčovou manažerskou funkci. Koordinace se týká všech oborů a aspektů organizace (finanční řízení a ekonomika firmy, informatika, kvalita, marketing, služby, výroba, a další). Někdo považuje koordinaci za jednu z hlavních funkcí manažera, jiní říkají, že je součástí všech funkcí. Díky dobré koordinaci, organizace prosperuje. [19]

Důležité je, aby se při koordinování dostalo věcného, finančního, časového a pokud bude potřeba, tak i prostorového souladu mezi jednotlivými cíli podniku, jeho částmi, činnostmi či jednotlivými pracovníky. [19]

## 5 DOPRAVA

Doprava lidem poskytuje komfort v přemístění jak osob, tak věcí. Přemístění osob nebo věcí, musí být vždy uskutečněno po určené dopravní cestě. Jako dopravní cesta se používá pozemní, podzemní, vodní, vzdušná, meziplanetární-výzkumná. Díky dopravě se můžou konat materiálové toky mezi výrobou a spotřebou, mezi průmyslem a zemědělstvím, mezi městem a venkovem i mezi oblastmi a státy. Pokud se doprava snaží dosahovat té nejlepší úrovně, tak potom se mnohem lépe rozvíjí národní i mezinárodní dělba práce a kooperace, rozdělování výrobních prostředků a spotřebních předmětů, směna zboží i činností. [17], [18], [19]

Pokud se na dopravu podíváme z ekonomického hlediska, můžeme ji nazvat jako specifickou lidskou činnost, díky které se dá provést cílevědomé přemístění osob a hmotných statků. Tohle přemístění se se svými efekty projevuje v sociologicko – ekonomickém systému společnosti. Podle toho, jaký objekt je přemísťovaný, dělíme dopravu na dopravu osob a nákladů. Dalším předmětem přemístění může být plyn, kapalina, elektřina anebo zprávy a informace. [17]

### 5.1 Výklad pojmů

#### Dopravce

Dopravce je osoba, která provozuje dopravu. Provozovat dopravu může jak pro vlastní, tak i cizí potřebu. Dopravce vlastní dopravní prostředek, nebo si ho jen pronajímá. Současně je frekventantem přepravního vztahu založeného danou smlouvou o přepravě. [17]

#### Dopravní prostředek

Dopravní prostředek je technický nástroj, který zprostředkovává přemísťování osob, nákladů, věcí a zvířat. [17]

#### Dopravní provoz

Dopravní provoz je soubor činností, kterými se realizuje dopravní proces. [17]

#### Provozovatel dopravy (dopravce)

Jedná se buď o fyzickou, nebo právnickou osobu, která provozuje dopravu. [17]

## Přeprava

Přeprava je výsledek, který vznikne na základě přemístění osob a věcí. [17]

## Zasílatelství (spedice)

Spedice je služba, která zajišťuje na účet třetí osobě (příkazci) přepravu zásilek (zboží). [17], [19]

## 5.2 Druhy dopravy

### 5.2.1 Silniční doprava

Silniční doprava nám zprostředkovává přesun osob a věcí silničními vozidly, jakož i přesun silničních dopravních prostředků po pozemních komunikacích, dopravních plochách a ve volném terénu. [17], [18]

Nejlépe vyhovuje kvalitativním nárokům dopravního systému nákladní dopravy. Silniční doprava je rychlá, spolehlivá, dostupná, přizpůsobivá a pružná. Je schopna nabídnout výborné podmínky pro přímou přepravu a také je schopna určit dobu doručení zásilky. Dopravci si trasu můžou zvolit podle vlastního uvážení, neexistuje tu žádné centrální řízení, které by určovalo, kudy přesně transport provádět. Park silniční dopravy bývá dosti pestrý a umožňuje přizpůsobení se požadavkům přepravců. [17], [18]

Technologická charakteristika silniční dopravy:

- Na krátké vzdálenosti poskytuje nejnižší možnou dobu přepravy
- Přeprava je možná prakticky na jakémkoliv místě (hustá síť silniční infrastruktury)
- Flexibilní (kdykoliv a kdekoliv)
- Nízké cestovní náklady
- Přesná a rychlá
- Velký výběr z mnoha typů dopravních prostředků
- Méně nároků na administrativu
- Zásilka je v bezpečí díky neustálému dohledu řidiče [17], [18]

### 5.2.2 Železniční doprava

Železniční doprava je prováděna železničními dopravními prostředky po železničních tratích. Železniční dopravní prostředky jsou osobní a nákladní vozy, hnací vozidla, pomocná a speciální vozidla. Železniční dráhy dělíme na celostátní dráhy, regionální dráhy, vlečky a speciální dráhy. [17]

### 5.2.3 Vodní doprava

Vodní doprava je z pravidla prováděna dopravními prostředky – plavidly po vodních cestách. Nevýhodou je nízká rychlost. Vodní doprava je závislá na počasí a musí být realizována na dlouhé vzdálenosti. Je dobrá pro přepravu nadměrně těžkých a nadrozměrných zásilek. Jedná se o jednu z nejstarších druhů dopravy. [17]

### 5.2.4 Letecká doprava

Letecká doprava ke svému přesunu osob a nákladů používá vzdušnou dopravní cestu. Základními prvky jsou letadlo a letecká dopravní cesta. Ta se skládá z letiště, letecké služby a vymezené části vzdušného prostoru. Letecká doprava je nejlepší pro dlouhé vzdálenosti a pro svou vysokou rychlost. Je velmi bezpečná a statisticky má nejnižší počet mrtvých lidí na počet přepravených osob. Pokud ovšem se stane jedna nehoda, většinou zahyne celá paluba. V současné době nabízí velké množství spojů. [17]

## 5.3 Doprava a životní prostředí

Všechny druhy dopravy mají špatný vliv na životní prostředí. Doprava a její špatný vliv ovlivňují kvalitu života, životní podmínky všech lidí a přírodní prostředí s přilehlými prostory pro zvířata a rostliny. Vlivy, které ovlivňují životní prostředí, jsou nadměrný hluk, znečištění ovzduší emisemi, znečištění vody a půdy z nehod, zábor půdy, přetížení dopravních cest, přeprava nebezpečného zboží. [16], [17]

Ovzduší nejvíce znečišťuje silniční doprava (cca 83-94 % emisí). Tyto emise jsou tvořeny oxidem uhličitým, oxidy dusíku, oxidy uhelnatého, uhlovodíky, olovy a prachovými částicemi. [16], [17]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 AUTODOPRAVA JIŘÍ TRÁVNÍČEK

Autodoprava Jiří Trávníček se řadí mezi středně velký podnik zabývající se vnitrostátní i mezinárodní nákladní silniční dopravou. Díky tomu, že byla tato autodoprava založena již v roce 1997, tak má tato firma dlouholeté zkušenosti v oblastech přepravy zboží pod řízenou teplotou, potravin, stavebního materiálu, těžkého hutního materiálu aj.

Autodoprava Jiří Trávníček má sídlo v Hovoranech, tudíž v jihomoravském kraji a právní forma této firmy je fyzická osoba. Vozový park má tato firma ve vedlejší obci Šardice. V Šardicích se také nachází garáže, kde jsou díky dvěma mechanikům prováděny opravy na nákladních autech. Jako další místo, které se spojuje s autodopravou, je Praha. V hlavním městě České republiky sídlí spedice.

### 6.1 Základní informace o firmě

Tuhle autodopravu můžeme charakterizovat jako dopravní a spediční firmu, která se zaměřuje pouze na přepravy zboží po České a Slovenské republice. Firma má k dispozici 50 různých vozidel. Jedná se o 22 tahačů, 3 izotermické nákladní vozidla, 1 plachtové nákladní vozidlo, 23 chladírenských návěsů, 1 přívěs, 2 dodávky a 11 osobních vozidel.

Rokem 2018 firma zaměstnává 49 lidí celkem. 44 zaměstnanců jsou na pozici řidič nákladních vozidel, 2 pracovníci se zabývají účetnictvím, 2 automechanici a 1 dispečer. Co se týče růstu počtu zaměstnaneckých míst, tak od roku 2015 skokově stoupl. Velký podíl na tom má hospodářský růst, díky kterému se zvýšila poptávka po zboží (tudíž i po přepravě), ale i lepší organizace ve vedení firmy. Obrat této firmu se pohybuje okolo 78 mil. korun ročně.

### 6.2 Historie

Firma AD Jiří Trávníček vznikla v roce 1997. Její úplně první přeprava byla uskutečněna skříňovým nákladním vozidlem. Jednalo se o distribuci džusů v okrese Hodonín, ale hlavně o rozvoz letáků po celé ČR. Tuhle přepravu, a hlavně opravu prvního skříňového nákladního vozidla, vykonával sám zakladatel firmy, pan Jiří Trávníček st.

První zaměstnance začal nabírat, až si dokázal udržet první důležité přepravy. Bylo to v roce 1998. V tomto roce byli do firmy zaměstnáni úplně první zaměstnanci. Co se týče vozového parku, tak ten byl rozšířen o další skříňové vozidlo, které bylo určeno pro rozvoz



potravin, ale také se rozšířil o první soupravu Liaz. Díky Liaz soupravě se naskytla nová příležitost. Příležitost uskutečňovat přepravu pro velké společnosti. První velkou společností se v roce 1998 stala firma dodávající chemikálie. V ten rok, získala firma první stabilní práci, která byla velmi důležitá pro další rozvoj. Jednalo se o každodenní rozvoz léčiv po okrese Hodonín.

V průběhu dalšího roku (1999) se pořídil první tahač, s prvním chladírenským návěsem. Tento tahač uskutečňoval dennodenně převoz léčiv mezi velkými městy. Co se týče nákladních souprav, které neměly stabilní práci, ale sloužili jen pro volné, nestabilní přepravy, tak jejich počet se od roku 2001 až do roku 2005 zvedl na 7.

O spediční činnost se firma rozšířila v prosinci roku 2001. Od tohoto roku byly uskutečňovány přepravy 7 soupravami Liaz. Vždy se jednalo o vnitrostátní přepravy. Pokud byla přeprava navíc, tak byla prodána externím dopravcům. V letech 2001 – 2005 probíhala výměna vozidel Liaz za Daf a Volvo. Hlavní ale pro to roky bylo to, že došlo k dalšímu navýšení počtu souprav pro nestabilní přepravy na 10.

V následujících letech, tudíž v letech 2005 a 2006 stoupl počet vozidel u stabilního rozvozu léčiv a dále firma rozšířila působnost o další stabilní přepravu. Jednalo se o přepravu obalového materiálu z Brna na Slovensko uskutečňovanou novým nákladním vozidlem s vlekem.

Od roku 2006 až do roku 2009 probíhala celková výměna ve vozovém parku. Tandemy se nahradily tahači Scania se shrnovacími plachtovými návěsy a jedno-výparníkové chladírenské návěsy sloužící pro převoz léčiv, byly vyměněny za dvou-výparníkové chladírenské návěsy.

Od roku 2010 se firma snažila vyměnit nestabilní práci za stabilní. Tudíž většina tahačů s nestabilní prací přešla na práci stabilní. Stabilní prací pro tuto firmu se stala přeprava ovoce a zeleniny pod řízenou teplotou. Koncem roku 2015 se ve firmě vyskytovalo 18 souprav a 3 nákladní vozidla.

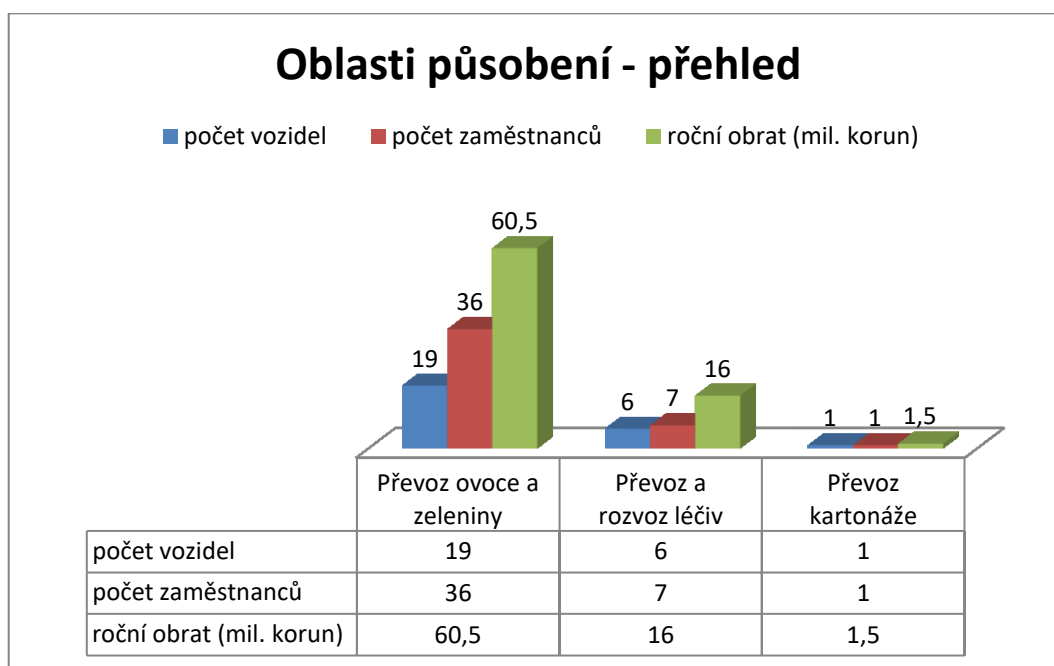
Od roku 2015 firma expandovala v oblasti přeprav ovoce a zeleniny, kde bylo postupně každý rok přidáno jedno až dvě vozidla a přibýlo několik zaměstnanců. V současnosti zde pracuje 36 řidičů a realizuje přepravy 19 vozidel. Za tyto poslední roky proběhla kompletní obměna vozidel a sjednocení pod značku Mercedes – Benz.

V roce 2016 se firma rozhodla zvýšit efektivitu oprav vozidle přijetím druhého mechanika na plný úvazek a rozšíření počtu servisních výjezdových dodávek. Dále proběhl nákup střídacích osobních vozidel, aby se zrychlilo střídání řidičů v kamionech a nevznikaly tak zbytečné prostoje.

V roce 2017 byla firma, kvůli zvyšování počtu vozidel, řidičů a tedy i účetní práce, nucena přestěhovat kancelář do větších prostor a posílit účetní činnost novým pracovníkem.

### 6.3 Uskutečňované přepravy a převozy

Jak už bylo zmiňováno, AD Trávníček zajišťuje silniční nákladní dopravu. Díky vlastnímu vozovému parku, který v současnosti nabízí 26 nákladních vozidel, uskutečňuje dopravu, po celé České a Slovenské republice. Firma využívá díky spediči i externí dopravce. Nejen tato dopravní firma, ale všechny dopravní firmy mají za úkol vyhovět požadavkům zákazníka, a to tak, že budou zodpovědně přistupovat ke svojí práci. To znamená dopravit zboží včas na správné místo a v neporušeném stavu. Proto je velmi důležité, aby tým této firmy tvořili zodpovědní a schopní zaměstnanci. Důležité je také využívat moderní a spolehlivé dopravní techniky, které jsou ekologicky hospodárné vůči životnímu prostředí. V současné době autodoprava uskutečňuje převozy ovoce a zeleniny, kartonáže, dále převoz a rozvoz léčiv a spediční přepravy.



Graf 1: Oblasti působení AD Trávníček – přehled [interní zdroj autodopravy Jiří Trávníček]

#### 6.3.1 Převoz ovoce a zeleniny

Co se týká převozu ovoce a zeleniny, tak tady se pohybuje nejvíce zaměstnanců a nejvíce vozidel (viz. Graf 1: Oblasti působení AD Trávníček – přehled). Jedná se o přepravu, která se musí uskutečňovat pod řízenou teplotou. Tohle zboží se nakládá v centrálním skladu dané společnosti, která stojí v okolí Prahy, a dále se potom převáží do jednotlivých terminálních skladů řetězcových velkoobchodů po České a Slovenské republice.

Přepravy se uskutečňují nepřetržitě každý den a to i v období svátků. Přepravu tady uskutečňuje 19 souprav. Na jednu soupravu jsou dva řidiče, tedy celkem 36 řidičů (zaměstnanců) celkem. Podle Evropské dohody o práci posádek vozidel (ADR) může jeden řidič sedět za volantem nejdéle 6 dní v kuse. Proto jsou na každou soupravu dva řidiči, kteří se po 6 dnech vymění, na místě, kde se nákladní souprava vyskytuje. Řidič se k dané soupravě dopraví pomocí služebního automobilu.

Tabulka 3: Přehled vozidel a zaměstnanců působících v oblasti převozu ovoce a zeleniny [interní zdroj autodopravy Jiří Trávníček]

POSÁDKA	ŘIDIČI	TAHAČ	EM. KAT.	NÁVĚS (24 t)
1.	Šebela	MB Actros	EURO EEV	Krone
	Slezáček	9B0 1206		5B6 5934
2.	Porubský	Man TGX	EURO 5	Schwarzmuller
	Sed'a	9B0 2753		6B5 3891
3.	Výborný	MB Actros	EURO EEV	Schwarzmuller
	Schiel	4H7 6854		1C2 3374
4.	Prokop	MB Actros	EURO 5	Schwarzmuller
	Sečkář	6B4 5838		7B6 7261
5.	Augustín	MB Actros	EURO 5	Schwarzmuller
	Můčka D.	8B3 4320		1C2 3577
6.	Šafránek	MB Actros	EURO EEV	Schwarzmuller
	Blahutka	8T2 3631		7S4 5692
7.	Můčka P.	MB Actros	EURO EEV	Schmitz
	Knap	8T2 3633		9B0 4774
8.	Kalný R.	MB Actros	EURO EEV	Schwarzmuller

	Novák	8B5 3508		7S4 5693
9.	Zubek	Man TGX	EURO 5	Lamberet
	Jevický L.	9B0 2752		7B6 7516
10.	Vindiš	MB Actros	EURO EEV	Schmitz
	Jevický T.	4L2 9205		9B1 5587
11.	Parák	MB Actros	EURO 5	Lamberet
	Bednařík	9B0 1629		7B6 7436
12.	Chludil	MB Actros	EURO 5	Schwarzmueller
	Bačík	8B3 4286		7B6 7385
13.	Kuja	MB Actros	EURO EEV	Schwarzmueller
	Sedláček	8T0 0814		7S4 5683
14.	Trčka	MB Actros	EURO EEV	Schwarzmueller
	Jebáček	2AV 7336		7S4 5679
15.	Lunga	MB Actros	EURO EEV	Lamberet
	Krakovec	1BX 7625		8B7 5295
16.	Drahotuský	Scania	EURO 5	Kogel
	Suchodovský	7B6 6774		7B6 7391
17.	Grenar	Scania	EURO 5	Schwarzmueller,
	Svoboda	9B0 0393		7S4 5689
<b>Náhradní řidiči (střídači)</b>	Chovanec Ševela			

Tabulka 4: Přehled náhradních vozidel působících v oblasti převozu ovoce a zeleniny [interní zdroj autodopravy Jiří Trávníček]

DRUH VOZIDLA	TAHAČ	EM. KAT.	NÁVĚS	TONÁŽ
náhradní	MB Actros 9B0 1355	EURO 5	Schwarzmuller 9B0 4709	24 t
náhradní	Scania 420 4B5 0004	EURO 3	Schmitz 7B6 7321	24 t

### 6.3.2 Převoz a rozvoz léčiv

Převoz a rozvoz léčiv autodoprava uskutečňuje pro jednu z největších lékárenských společností. Tato lékárenská společnost obstarává distribuci léčiv po České republice. Léčiva musí být dopravována pod řízenou teplotou. Zde se rozlišuje převoz léčiv a rozvoz léčiv.

#### Převoz léčiv

Řidiči začínají nakládkou léčiv v centrálním skladě v Brně, odkud míří do centrálního skladu v Praze. V Praze dochází k třídění těchto léčiv, které poté putují do skladů a lékáren v Čechách. Z centrálního skladu v Praze převoz pokračuje do centrálního skladu v Ostravě a Olomouci, odkud se roztríděné léčivo distribuuje do jednotlivých lékáren ve Slezsku. Odtud nákladní souprava pokračuje zpět do centrálního skladu v Brně. Takto se to děje každý den, kromě víkendů a svátků. Jelikož tato přeprava trvá víc jak 10 hodin, musí tuhle práci vykonávat opět dva řidiči na jednu nákladní soustavu.

Tabulka 5: Přehled zaměstnanců a vozidel určených pro převoz ovoce a zeleniny [interní zdroj autodopravy Jiří Trávníček]

ŘIDIČ	VOZIDLO	EM. KAT.	TONÁŽ
<b>Ševela J.</b>	IVECO 2C5 8621	EURO 3	5,7 t
<b>Mahút</b>	IVECO 9B0 1814	EURO 3	5,7 t
<b>Hrdlička</b>	MAN 2B2 6693	EURO 3	5,7 t

### Rozvoz léčiv

Během dopoledne dochází k rozvozu léčiv z centrálního skladu v Brně do dílčích skladů, lékáren a nemocnic v celém městě. Večer je uskutečněn odvoz jedné půlky zboží do oblastního skladu, někdy je ale nutné učinit vykládku v nemocnici v Uherském Hradišti. Odpolední rozvoz léčiv je expedován do oblastního skladu ve Vysokém Mýtě a v noci se odváží druhá půlka zboží do oblastního skladu v Uherském Hradišti.

Tabulka 6: Přehled zaměstnanců a nákladních souprav určených pro rozvoz léčiv [interní zdroj autodopravy Jiří Trávníček]

ŘIDIČ	TAHAČ	NÁVĚS	EM. KAT.	TONÁŽ
<b>Kněžourek</b>	MB Actros	Scmitz	EURO 6	24 t
<b>Otáhal</b>	8B0 3424	6B0 8871		
<b>Pěntka</b>	MB Actros	Schmitz	EURO 6	24 t
<b>Zbořil</b>	9B4 5946	6B0 8871		

Tabulka 7: Přehled náhradních nákladních souprav určených pro rozvoz léčiv [interní zdroj autodopravy Jiří Trávníček]

DRUH VOZIDLA	TAHAČ	NÁVĚS	EM. KAT.	TONÁŽ
náhradní	Scania 500 9B0 0849	Lamberet 8B4 7325	EURO 5	24 t

### 6.3.3 Převoz obalového materiálu

Jedná se o převoz obalového materiálu z Brněnské společnosti ke slovenským zákazníkům. Převazy jsou uskutečňovány každý den, kromě víkendů a českých a slovenských svátků.

Tabulka 8: Informace o vozidlech působících v oblasti obalového materiálu [interní zdroj autodopravy Jiří Trávníček]

ŘIDIČ	NÁKLADNÍ VOZIDLO	PŘÍVĚS	EM. KAT.	TONÁŽ
Kalný S.	MAN HOL 7540	HOK 0295	EURO 3	9,7 t

## 6.4 Náklady firmy

Tak jako každá jiná firma má i tato firmy náklady. Rozdělit náklady této firmy můžeme na fixní a variabilní. Tyto náklady nám představují veškeré vstupy vynaložené autodopravou Jiří Trávníček za účelem získání výstupů (neboli výnosů), které se projevují úbytkem či snížením hodnoty aktiv (nemovitost, automobil, atd.) nebo vznikem či zvýšením závazků.

### 6.4.1 Fixní náklady

Do fixních nákladů patří takové nákladové položky, kde jejich hodnota není nijak závislá na celkovém množství urazených kilometrů nebo jakémkoliv jiném výkonu vlastních vozidel. Můžeme sem zařadit všechny druhy pojištění (povinné ručení, havarijní pojištění,



pojištění odpovědnosti za poškození přepravovaného zboží, atd.), náklady na osobní vozidla, náklady řídicích pracovníků, silniční daň, poplatky, odpisy majetku, náklady na finance, opravy, náklady na cesty řídicích pracovníků, náklady na režii, náklady na externí služby, atd.

#### **6.4.2 Variabilní náklady**

Jedná se o náklady, jejichž hodnota je přímo závislá na množství urazených kilometrů nebo jiném výkonu vlastních vozidel. Jsou to náklady na spotřebované pohonné hmoty, materiál použitý při servisní činnosti, výdaje za opravy v ostatních servisech za pneumatiky a oleje. Dalším významným nákladem jsou výdaje, které souvisí s konkrétní přepravou. Patří sem poplatky za užívání zpoplatněných silnic a dálnic (mýto), hovory zaměstnanců mobilními telefony, náklady na služby firemních tankovacích karet.

Jako další důležité náklady sem můžeme zařadit přímé náklady na zaměstnance. Jedná se o mzdy, odvody na zdravotní a sociální pojištění, příspěvky na důchodové pojištění a další.

## 7 IDENTIFIKACE RIZIK

Ve fázi Identifikace rizik, se budu snažit naleznout co nejvíce rizik, která by měla špatný dopad na fungování AD Trávníček. Tato rizika by v důsledky ovlivnili zisky a ztráty. Důležitá tady bude hlavně kvantita nalezených rizik. Do identifikace rizik by se mělo zapojit co nejvíce zainteresovaných stran. Mezi ně patří zejména manažer firmy, finanční účetní, hlavní automechanik, dispečer a strany, které využívají služeb AD Trávníček. Jako zvolenou metodu použiju metodu SWOT.

### 7.1 Analýza SWOT

Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Díky této analýze zmapuju fungování firmy AD Trávníček. Tudiž díky řídicím pracovníkům, se budu snažit nalézt problémy, dále také možnosti dalšího růstu a jejich vzájemné působení. [20]

Tabulka 9: SWOT analýza aplikovaná na AD Trávníček

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Technologické know-how	Vysoké leasingové splátky
Kladné reference zákazníků	Investiční výdaje spojené s akontací
Výborné postavení firmy na trhu	Malá dostupnost náhradních dílů pro nová vozidla
Vzdělávání a školení zaměstnanců	Nezastupitelnost lidí a kapacity
Solventnost	Nutná odbornost při servisu nových vozidel
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Možnost získání nových přeprav	Vznik nové konkurence
Při konkurenci, možnost snížení cen stávajících přeprav	Autonehoda
Možnost navýšení prac. míst, a díky tomu zlepšení organizace firmy	Náhlé onemocnění více zaměstnanců
Jednodušší nábor zaměstnanců	Nedostatek zakázek
Možnost obměny vozového parku	Nesplnění termínů zakázek

### 7.1.1 Silné stránky

#### *Technologické know-how*

AD Trávníček se snaží díky technologickému know-how zlepšovat nabízené služby, a díky tomu vyhrává boje s konkurencí.

#### *Kladné reference zákazníků*

Kladné reference zákazníků si AD Trávníček získala díky dlouholetému zajišťování dopravy zboží u stálých a hlavně spokojených zákazníků.

#### *Výborné postavení firmy na trhu*

Výborné postavení firmy na trhu plyne více méně z kladné reference zákazníků. Takto dobré postavení si firma vybuodovala díky spokojeným zákazníkům a hlavně díky její

flexibilitě. Samozřejmě je také důležité zmínit, že za dobu fungování firmy, byly realizovány desetitisíce přeprav zaměřené na velkou škálu zboží.

### ***Vzdělávání a školení zaměstnanců***

Kvalitní firmy nabízí během roku svým zaměstnancům aspoň nějaké to vzdělání či zaškolení. AD Trávníček je vzorným příkladem v poskytování těchto vzdělávání a školení. Řidiči nákladních aut, jsou pravidelně každý rok na podzim řádně proškoleni, účetní a vedení firmy má možnost využít různých účetních a počítačových zaškolení.

### ***Solventnost***

Jak už plyne z názvu, jedná se o platební schopnost právnické nebo fyzické osoby (v našem případě fyzické osoby) splácet včas své finanční závazky v dohodnutých termínech. V AD Trávníček se vedení snaží vždycky všechno platit v daný termín. Opět se můžeme bavit o tom, že díky včasnému placení má firma dobré jméno u svých věřitelů.

#### **7.1.2 Slabé stránky**

##### ***Vysoké leasingové splátky***

Při možnosti získání nové přepravy (zakázky), se obvykle firma musí rozhodnout, zda investovat do nového vozidla, či nikoliv. Pokud se firma rozhodne přibrat nové vozidlo, potom se opět musí pozastavit nad tím, zda koupit ojeté vozidlo, nebo si vzít leasing a pořídit si nové vozidlo. Pokud jsou vedoucí firmy pro leasing, tak potom má firmy další finanční závazek, který musí včas splácet, ale hlavně si musí udržet zákazníky, aby měla firma leasing z čeho platit.

##### ***Investiční výdaje spojené s akontací***

Jedná se o složení hotových peněz na akontaci nových vozidel. Většinou se jedná o velmi vysokou částku. Taková částka může chybět, pokud firmu postihne jakákoliv finanční tíseň.

##### ***Malá dostupnost náhradních dílů pro nová vozidla***

Firma se snaží kupovat nové tahače euro 6, ale tyto tahače jsou na trhu vozidel v České republice novinkou, tudíž se v ČR na tyto tahače špatně shání náhradní díly.

### *Nezastupitelnost lidí a kapacity*

Ekonomika v ČR se momentálně nachází na svém vrcholu, proto je velmi malá nezaměstnanost a velká poptávka po zaměstnancích všeho druhu. Lidé mají na výběr opravdu s velkého množství volných pracovních míst, proto je poměrně těžší sehnat kvalitního zaměstnance.

### *Nutná odbornost při servisu nových vozidel*

V současné době jsou nová vozidla elektronicky i mechanicky složitější, proto nestačí obyčejný mechanik, ale automobily je potřeba servisovat u řádně proškolených odborných pracovníků.

### **7.1.3 Příležitosti**

#### *Možnost získání nových přeprav*

Firma se může neustále zaměřovat na získání nových přeprav.

#### *Při konkurenci, možnost snížení cen stávajících přeprav*

Pokud se objeví konkurenční dopravce, může firma začít projednávat snižování cen u stávajících přeprav, a tím si udržet odběratele.

#### *Možnost navýšení pracovních míst, a díky tomu zlepšení organizace firmy*

Tuhle příležitost využila v letošním roce firma hlavně v organizační struktuře, kde přijala účetní. Spoustu věcí, co se týkalo účetnictví, řešilo ještě vedení firmy, ale díky druhé účetní má vedení více času na řešení důležitých organizačních věcí.

#### *Jednodušší nábor zaměstnanců*

Pokud firma o nějaké zaměstnance přijde, nebo bude potřeba zvýšit počet zaměstnanců, díky dobrému jménu a atraktivnosti vozidel bude snad o nové pozice větší zájem.

#### *Možnost obměny vozového parku*

Pokud dojde k obměně starších vozů ve firmě, dojde k dlouhodobé úspoře nákladů, a ty minimalizují finanční riziko způsobené zatížením leasingových splátek nakoupených tahačů.

#### 7.1.4 Hrozby

##### *Vznik nové konkurence*

Pokud přijde autodoprava, která provedla obměnu vozového parku a bude nabízet lepší podmínky pro odběratele, může to pro AD Trávníček znamenat velké riziko.

##### *Autonehoda*

V případě autonehody musí škodu neuhrazenou pojišťovnou hradit majitel firmy. Někdy se může jednat o vysokou částku, díky které se firma může dostat do finanční tísně.

##### *Náhlé onemocnění více zaměstnanců*

Pokud onemocní naráz větší množství řidičů, vedení firmy není schopno tuto situaci okamžitě vyřešit. Vozidlo, u kterého bude chybět řidič, proto zůstane odstaveno a tím se zvýší finanční riziko.

##### *Nedostatek zakázek*

Pokud nebude mít AD Trávníček dostatek zakázek, auta co jsou na leasing, nebudou být moct v provozu a tím pádem přijde AD Trávníček o tržby.

##### *Nesplnění termínů zakázek*

Častým rizikem je porucha vozidla, díky kterému nebude vozidlo schopno provozu. Tím pádem nemusí být zajištěno včasné dodání zakázky.

## 7.2 Zhodnocení SWOT analýzy

Abychom si mohli určit významnost jednotlivých prvků silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, musíme si stanovit body. Rozsah stupnice této významnosti určíme body od 1 do 5. Čím větší číslo přidělíme, tím je pro nás daný prvek významnější. Tohle obodování nalezneme v následující tabulce. Celkový výsledek SWOT analýzy potom máme znázorněný v grafu.

Tabulka 10: Zhodnocení SWOT analýzy [interní zdroje AD Trávníček]

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>body</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>	<b>body</b>
Technologické know-how	3	Vysoké leasingové splátky	5
Kladné reference zákazníků	4	Investiční výdaje spojené s akontací	3
Výborné postavení firmy na trhu	5	Malá dostupnost náhradních dílů pro nová vozidla	2
Vzdělávání a školení zaměstnanců	3	Nezastupitelnost lidí a kapacity	4
Solventnost	4	Nutná odbornost při servisu nových vozidel	2
Celkem body	19	Celkem body	16
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>body</b>	<b>HROZBY</b>	<b>body</b>
Možnost získání nových přeprav	5	Vznik nové konkurence	3
Při konkurenci, možnost snížení cen stávajících přeprav	3	Autonehoda	3
Možnost navýšení pracovních míst, a díky tomu zlepšení organizace firmy	4	Náhlé onemocnění více zaměstnanců	4
Jednodušší nábor zaměstnanců	3	Nedostatek zakázek	3
Možnost obměny vozového parku	2	Nesplnění termínů zakázek	5
Celkem body	17	Celkem body	18

Z tabulky můžeme vyčíst, že mezi nejsilnější stránky AD Trávníček patří výborné postavení firmy na trhu, mezi nejslabší stránky patří vysoké leasingové splátky. Jako nejlepší příležitost byla vybrána možnost získání nových přeprav a co se týče hrozeb, tak nejvíce může firmu ohrozit nesplnění termínů zakázek.

Pokud sečteme jednotlivé body daných položek, můžeme vytvořit matici modelové strategie. Matici tvoří dvě středem protínající se osy, kde na vodorovné osy stojí proti sobě

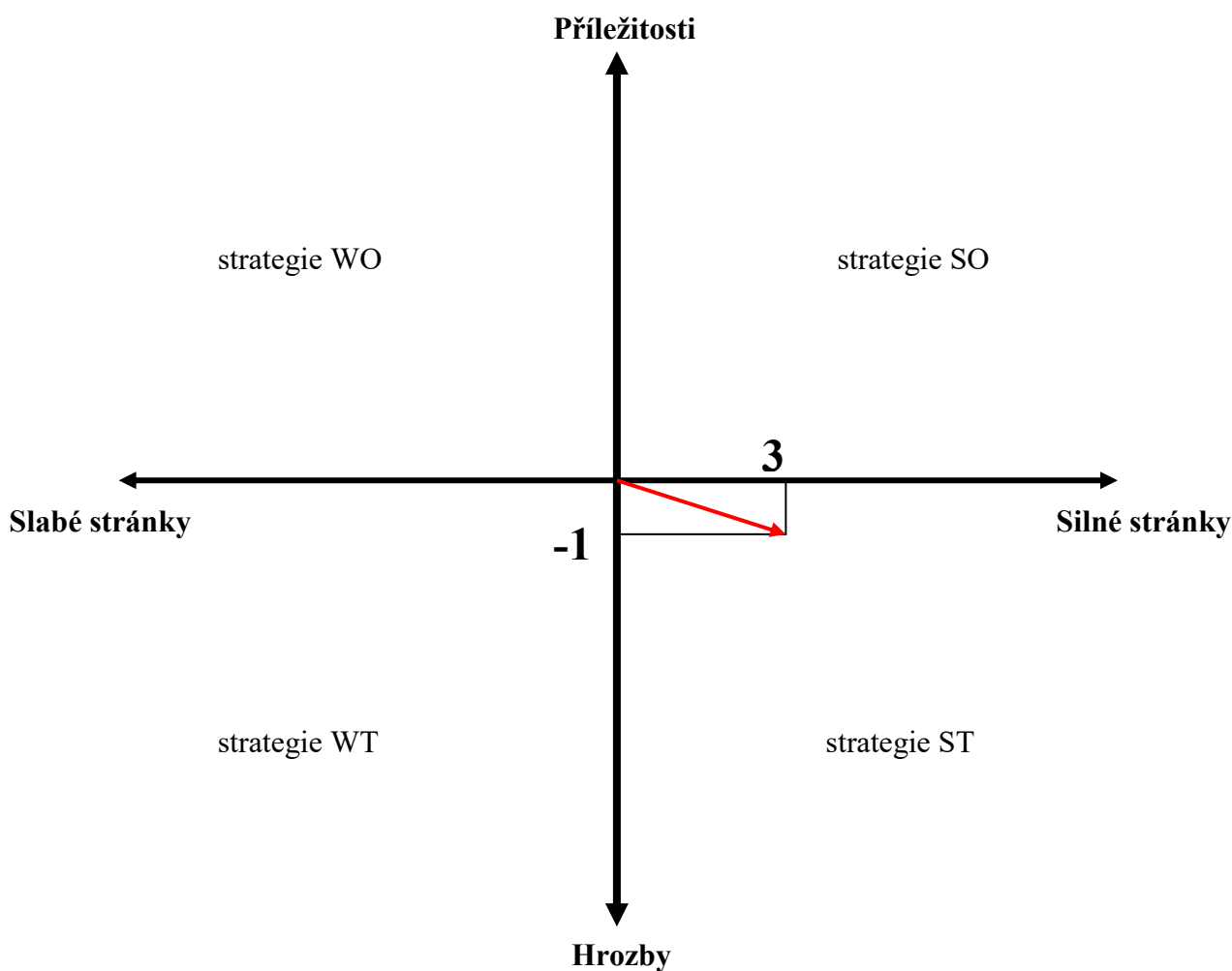
slabé a silné stránky a na ose svislé najdeme příležitosti a hrozby. Pokud chceme zjistit, ve kterém bodu se AD Trávníček nachází, musíme od sebe odečíst silné a slabé stránky a potom také příležitosti a hrozby.

Silné stránky – slabé stránky:

$19 - 16 = 3$  body (převažují silné stránky)

Příležitosti – hrozby:

$17 - 18 = -1$  bod (převažují hrozby)



Obrázek 3: SWOT analýza v grafu

Z grafu, který je znázorněn na obrázku 3 plyne, že se AD Trávníček musí zaměřit na strategii ST. Proto je pro firmu velmi důležité zaměřit se na silné stránky, díky kterým se firma může vyhnout hrozbám.



## 8 ANALÝZA PODNIKATELSKÝCH RIZIK DOPRAVNÍ FIRMY

### 8.1 PEST analýza

Okolní prostředí je pro dopravní firmu zdrojem mnoha rizik, které mohou mít významný dopad na její fungování. Abychom mohli tyto rizika analyzovat, použijeme analýzu PEST. Tato analýza je analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí. Podstatou námi zvolené analýzy je přijít na to, které z faktorů mají vliv na podnik, jaké jsou možné účinky těchto faktorů a které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější. [20]

#### 8.1.1 Politické prostředí

Každý podnikatelský subjekt podléhá zákonům, předpisům a normám, a to jak státním, tak i evropským. Nová tvorba nebo obměna těchto ustanovení se s časem neustále mění, a proto patří mezi důležité faktory, které ovlivňují chod firmy. Pro firmu, kterou se zabýváme, jsou nejvýznamnějšími zákon o DPH a dani z příjmu, zákony o BOZP, AETR, ATP, ADR, CMR, zákony o emisních normách, občanský a obchodní zákoník.

#### DPH

Daň z přidané hodnoty je horké politické téma. Sazby DPH se většinou mění každý rok nebo s příchodem nové vlády. Změny jsou vyobrazeny v tabulce.

Tabulka 11: DPH v letech [21]

období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22%	5%
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19%	5%
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19%	9%
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20%	10%
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20%	14%
1. 1. 2013 -31. 12. 2014	21%	15%
1. 1. 2015 - současnost	21%	10% a 15%

Z tabulky je patrné, že výše DPH v posledních letech roste nahoru, což se ve výsledku promítá do koncových cen přeprav.

## **BOZP**

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci je jedna z hlavních starostí všech podniků. Je to významný faktor samotného provozu, a proto firma organizuje každoroční školení všech svých zaměstnanců včetně dílčího proškolení o bezpečnosti v průběhu roku.

Dále pořizuje každému pracovníkovi ochranné pracovní pomůcky a vybavení, které je po uplynutí stanovené doby obměněno za nové. Tento interval i seznam ochranných prostředků, je stanoven zákonem, na jehož změny musí firma pružně reagovat.

## **Mýto**

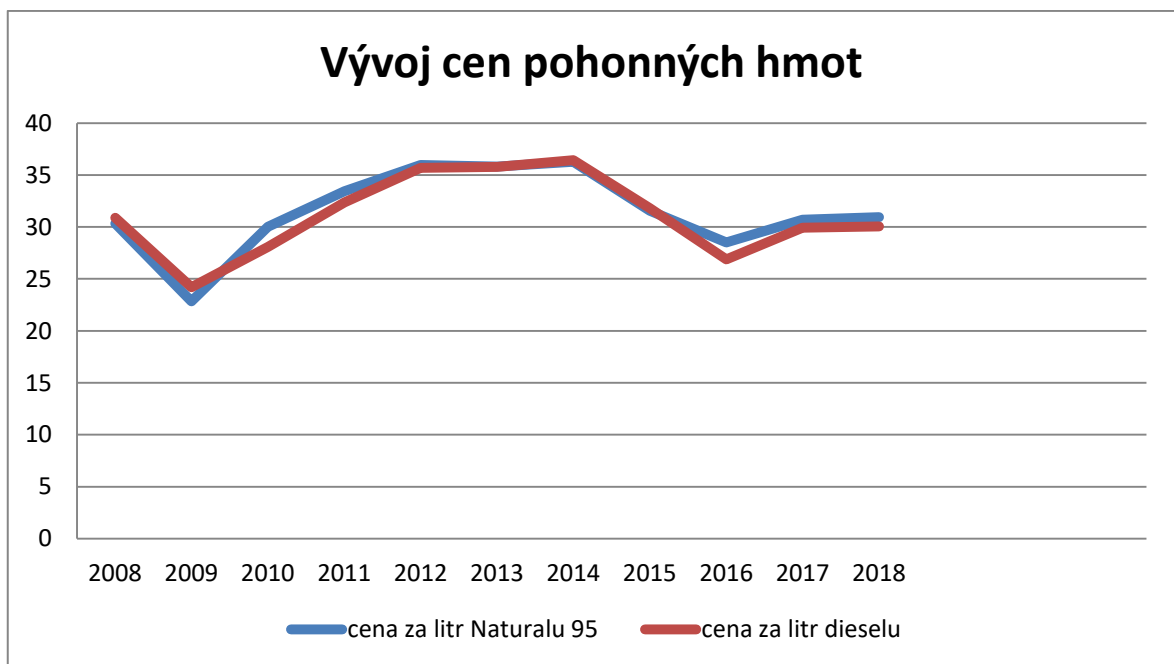
Změna zákona upravujícího emisní normy, cenové kategorie norem nebo množství zpoplatněných úseků by znamenala pro firmu velkou komplikaci. Reagovat by musela doplněním a obměnou současného vozového parku za vozidla nová, která by podmínky splňovala. V případě neschopnosti firmy na změny reagovat by došlo ke ztrátě výhody v konkurenčním boji.

### **8.1.2 Ekonomické prostředí**

Autodoprava Jiří Trávníček realizuje přepravu zboží pouze v České republice, případně na Slovensku její ekonomické okolí je tedy přímo závislé pouze na ekonomické situaci v České republice. Aktuálně je ve firmě více než 50% tahačů zatíženo leasingovým úvěrem. Makroekonomické faktory, jenž by mohly mít negativní vliv na firmu, jsou růst cen pohonných hmot, mezd a inflace.

## Růst cen pohonných hmot

Výdaje na pohonné hmoty tvoří největší část nákladů firmy. Právě cena nafty má tak největší vliv na celkovou cenu přeprav. Riziko růstu ceny nafta je riziko, se kterým mohou dopravci jen těžko něco udělat, musí se s ním smířit.

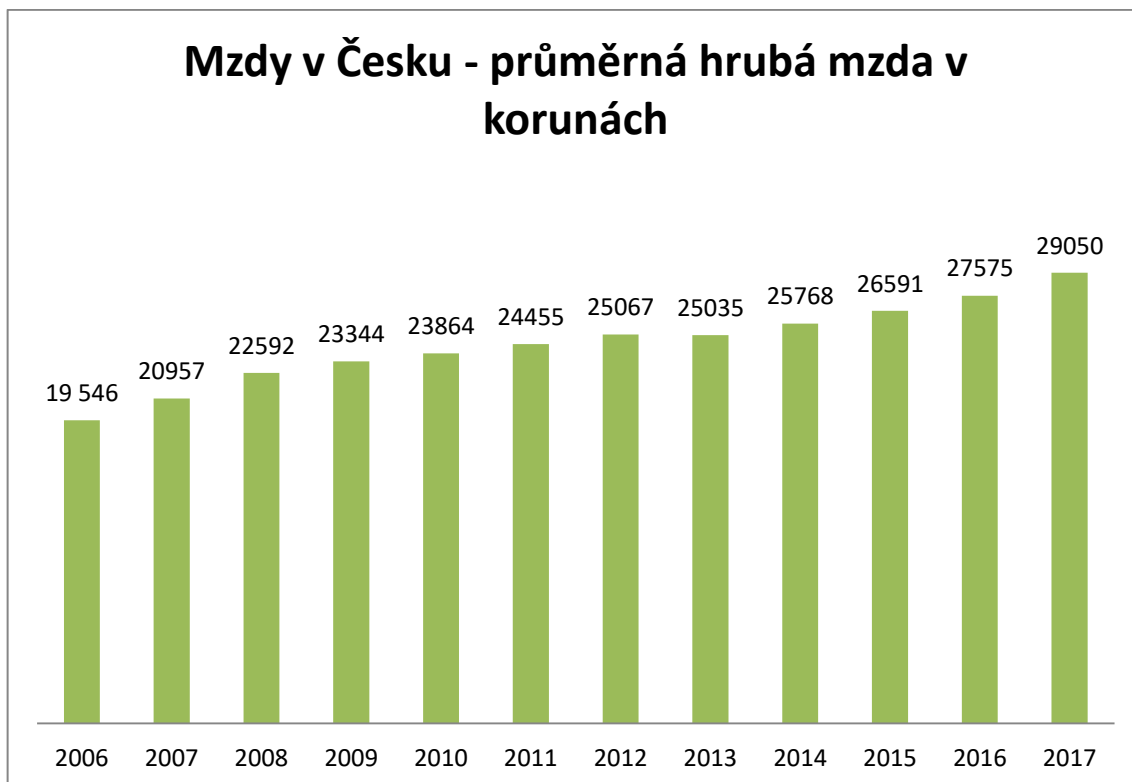


Graf 2: Vývoj cen pohonných hmot [21]

V posledních letech má cena nafta klesající tendenci, což má za následek snížení tržních cen přeprav jelikož objednatelé přeprav takřka okamžitě reagují a požadují snížení ceny např. formou obrátového bonusu, což se díky konkurenčnímu boji realizuje, nicméně jakmile cena nafty poroste opět nahoru, bude pro externí dopravní podniky obtížné z krátkodobého hlediska zvýšit zpět přepravní ceny. Je důležité brát tuto skutečnost v potaz a vytvořit finanční rezervu, která případnou rizikovou situaci pokryje.

## Růst mezd

Současně se stoupajícím ekonomickým vývojem České republiky rostou i mzdy zaměstnanců ve všech odvětvích. V oblasti dopravy výrazně napomáhá růstu mezd fatální nedostatek řidičů, kdy v České republice chybí kolem 10 000 řidičů.



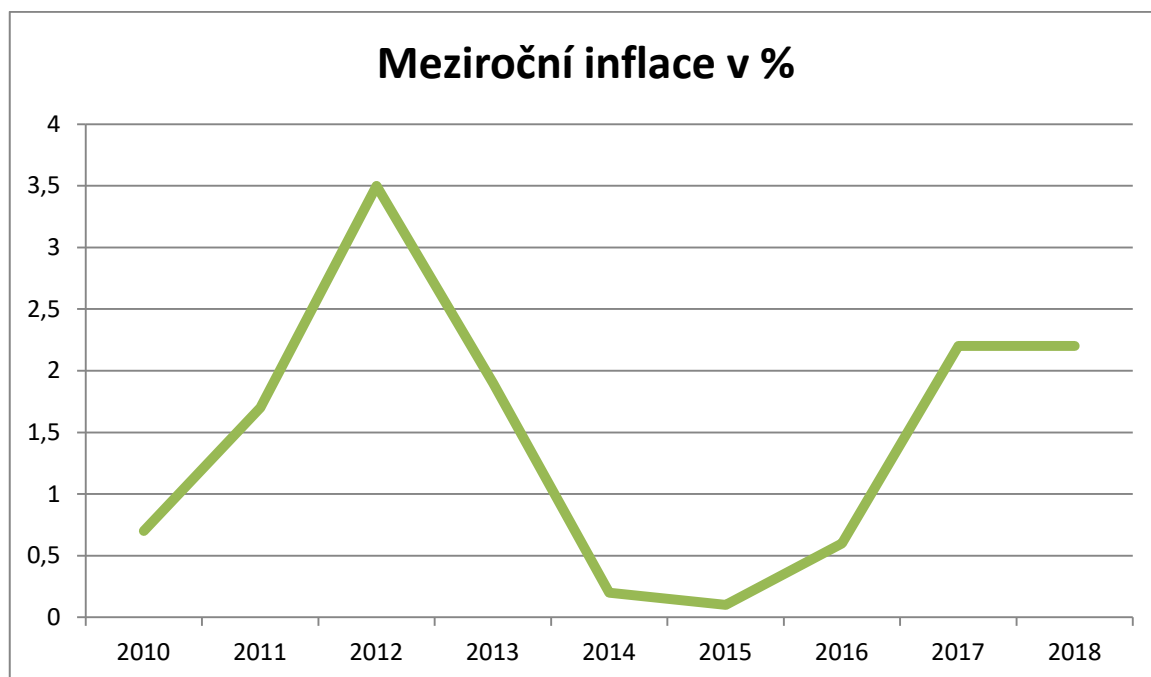
Graf 3: Mzdy v Česku – průměrná hrubá mzda v korunách [22]

Díky tomu, že se neustále zvedají mzdy ve všech odvětvích průmyslu, se platové třídy běžně dostupných profesí přibližují platovým třídám v dopravě, a proto se dnes lidé už nehrnou do povolání řidiče kamionu, ve kterém si dříve vydělali o platovou třídu více než u ostatních povolání.

Základním podmínkou fungování dopravního podniku je dostatečný a stabilní počet zaměstnanců, proto je potřeba vytvářet takové pracovní podmínky, které nároky zaměstnanců uspokojí.

### Míra inflace

Inflace vyjadřuje procentní přírůstek průměrné cenové hladiny spotřebitelských cen za jeden rok proti průměru předchozího roku.



Graf 4: Meziroční inflace v % [21]

Z grafu je patrné, že oproti předchozím rokům je zřetelný pokles míry inflace od roku 2012 do roku 2015. Výrazný vliv na tuto skutečnost mělo i snížení ceny ropy a tedy i cen pohonných hmot. V současné době míra inflace roste, aktuální hodnota je 2,3 % což má také za následek růst ceny přeprav.

### 8.1.3 Sociální prostředí

Firma zaměstnává 49 lidí a téměř všichni pocházejí z Jihomoravského kraje. Díky vysokému počtu zaměstnanců přispívá firma ke snižování nezaměstnanosti. Bohužel spousta nových zájemců o nové pracovní místo, nemají dostatečnou kvalifikaci. V dnešní době chybí obrovské množství lidí, kteří by práci řidiče kamionu, chtěli zastávat. To samé platí u automechaniků. Ve firmě je velmi důležité, aby byl automechanik flexibilní. Člověk neví dne ani hodiny, kdy se dopravní soustava dostane do technických potíží. Proto musí být automechanik na telefonu 24 hodin denně. Co se týče pozice řidiče kamionu, tak v roce 2017 vedení firmy AD Trávníček přijalo 21 nových pracovníků na tuhle pozici a z nich 19 skončilo. Odešli buď z vlastní vůle, nebo zaměstnavateli nevyhovovali. Tudíž je zkušební doba, která trvá tři měsíce, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele důležitá.

Do sociálního prostředí patří spousta faktorů, jako například míra nezaměstnanosti, kultura, zvyky, zájmy, věková struktura obyvatelstva a spousta dalších.

**Míra nezaměstnanosti**

V Jihomoravském kraje sídlí 1 178 812 obyvatel a z toho je přibližně 37 000 obyvatel nezaměstnaných. Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji byl na konci roku 2017 cca 4,60 %. [23]

Tabulka 12: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu podle krajů k 31. 12. 2017 [23]

ČR, kraje	Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu (%)		
	celkem	ženy	muži
ČR	<b>3,77</b>	<b>3,83</b>	<b>3,71</b>
Hl. m. Praha	2,34	2,47	2,21
Středočeský kraj	3,17	3,43	2,93
Jihočeský kraj	3,09	3,09	3,09
Plzeňský kraj	2,55	2,64	2,47
Karlovarský kraj	3,47	3,43	3,51
Ústecký kraj	5,39	5,83	4,98
Liberecký kraj	3,76	4,00	3,54
Královéhradecký kraj	2,72	2,69	2,75
Pardubický kraj	2,83	2,76	2,89
Vysočina	3,80	3,83	3,76
Jihomoravský kraj	<b>4,60</b>	<b>4,73</b>	<b>4,47</b>
Olomoucký kraj	4,35	4,25	4,45
Zlínský kraj	3,43	3,28	3,56
Moravskoslezský kraj	5,77	5,52	6,01

#### 8.1.4 Technologické prostředí

Další faktor, který dopravní firmu ovlivňuje, je technologické prostředí. Tyto technologie se ale postupem času zdokonalují, tudíž je potřeba neustálá obměna. Co se týče technologického vybavení firmy, tak to je v AD Trávníček na výborné úrovni. Kvůli konkurenčnímu boji, je ale velmi důležité držet krok. Udržení vysoké úrovně bohužel zasahuje do finančního rozpočtu firmy, avšak díky tomuto modernímu vybavení jsou minimalizována rizika spojená s častými poruchami staré techniky, nedodržením dodací doby a také s nedostatkem řidičů.

Jeden z nejhlavnějších prvků technologického prostředí je dopravní infrastruktura. V ČR v posledních pár letech hromadně přibývají zakazy a omezení jízdy kamionů po běžných silnicích což je způsobeno růstem celkového množství vozidel. Dopravci a řidiči kamionů tak dnes denně hledají nové cesty a objízdné trasy aby se na přepravní místa dostali.

Ačkoli se v současnosti investují nemalé peníze do výstavby nových a rekonstrukci starých silnic za účelem vytvoření kvalitní, objemově dostačující dopravní sítě, je dopravní infrastruktura v devastujícím stavu a vzhledem k rychlosti výstavby to v blízké budoucnosti nebude lepší.

## 8.2 PNH metoda

Při vykonávání práce řidiče, ale také při práci automechanika, může dojít následkem jakéhokoliv zapříčinění k úrazu zaměstnance. Řidiči stráví na silnicích většinu svého času. Jak určitě víme, tak pozemní komunikace, je co se týče nehod, jednou z nejrizikovějších oblastí. Dále také práce při nakládce a vykládce zboží, představuje pro řidiče jisté riziko. Na bezpečnost v této, ale i v jakékoli firmě, je kladen velký důraz.

Pokud dojde ke zranění řidiče, může dojít například ke zpoždění nakládky zboží, a tím pádem i ke zpoždění doručení k danému odběrateli. Díky tomu může AD přijít o odběratele, což povede k finančním potížím. Zranění automechanika je pro AD Trávníček taky velké riziko a to z důvodu neschopnosti včasného opravení vozidla a tím pádem jeho odstavení.

Právě proto je důležité považovat bezpečnost zaměstnanců za velmi důležité. Tudíž jsme se s vedením firmy AD Trávníček snažili za pomocí metody PNH, vytvořit analýzu a v ní sestavit seznam faktorů, které představují pro bezpečnost zaměstnanců riziko úrazu.

A co je „PNH“? Jedná se o polo kvantitativní metodu analýzy rizik, díky které se dá vyhodnotit příslušné riziko ve třech jeho složkách s ohledem na pravděpodobnost vzniku (P), možné následky ohrožení (N) a názor hodnotitelů (H). [24]

Tabulka 13: Hodnocení rizika [24]

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
I.	> 100	Nepřijatelné riziko
II.	51 – 100	Nežádoucí riziko
III.	11 – 50	Mírné riziko
IV.	3 – 10	Akceptovatelné riziko
V.	< 3	Bezvýznamné riziko

**Výpočet rizikového stupně:  $R = P \times N \times H$**

**P – pravděpodobnost vzniku a existence nebezpečí**

Tabulka 14: Pravděpodobnost vzniku a existence nebezpečí [24]

Nahodilá	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5



**N – možné následky ohrožení**

Tabulka 15: Možné následky ohrožení [24]

Poškození zdraví bez pracovní neschopnosti	1
Absenční úraz (s pracovní neschopností)	2
Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci	3
Těžký úraz a úraz s trvalými následky	4
Smrtelný úraz	5

**H – názor hodnotitelů**

Tabulka 16: Názor hodnotitelů [24]

Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	1
Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení	2
Větší, zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	3
Velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	4
Více významných a nepříznivých vlivů na závažnost a následky ohrožení a nebezpečí	5

Tabulka 17: Vyhodnocení závažnosti rizika pomocí „PNH“ metody [interní zdroje AD Trávníček]

Zdroj rizika	Identifikace nebezpečí	Vyhodnocení závažnosti rizika				Opatření
		P	N	H	R	
Nakládka a vykládka skříňových návěsů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pád nakládaného/vykládaného zboží na řidiče</li> <li>- Pád řidiče z rampy</li> <li>- Náraz paletového vozíku do řidiče</li> </ul>	1	1	4	4	Větší opatrnost a zodpovědnost zaměstnance, dodržování bezpečnostních podmínek, používání ochranných pomůcek (reflexní vesta, ochrana hlavy, pevná bezpečnostní obuv s kovovou špičkou)
Nakládka a vykládka plachtových návěsů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pád nakládaného/vykládaného zboží na řidiče</li> <li>- Pád řidiče z rampy</li> <li>- Náraz paletového vozíku do řidiče</li> </ul>	3	3	4	36	Větší opatrnost a zodpovědnost zaměstnance, dodržování bezpečnostních podmínek, používání ochranných pomůcek (reflexní vesta, ochrana hlavy, pevná bezpečnostní obuv s kovovou špičkou)
Špatná oprava a údržba vozidel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pád zvednutého vozidla na automechanika</li> </ul>	2	3	2	12	Větší opatrnost zaměstnance, zajištění zvednutého vozidla proti pádu a jinému nežádoucímu účinku, zajištění

	- přejetí, nebo přitlačení spolupracovníka					kvalitního nářadí, dobrá komunikace pracovníků na pracovišti, pracovní oděv s reflexními prvky
Riziko spojené s dopravní komunikací	- Díky špatnému stavu komunikace autonehoda - Srážka se zvířetem	2	1	1	2	Věnovat pozornost dopravnímu značení
Nebezpečí jednání cizích osob	- Autonehoda způsobená cizím zaviněním	3	5	4	60	Předvídatelnost, dodržování pasivní bezpečnosti uvnitř vozidla
Okolí	- Pád stromu ohrožující dopravní soupravu	1	3	1	3	Ořezání větví, pokácení starých stromů
Špatné počasí	- Silný vítr (pád stromu – ohrožení přepravy) - Krupobití (ohrožení přepravy) - Námrazy, náledí (ohrožení přepravy)	2	1	1	2	Přizpůsobit jízdu zhoršených podmínkám způsobených počasím
Rizika spojená se špatným stavem vozidla	- Špatné brzdy - Špatně upevněná kola - Nesvítivost světel	1	2	3	6	Běžná kontrola vozidla řidičem před jízdou, dodržování předepsaných intervalů kontroly

Rizika spojená s nespolehlivými řidiči	<ul style="list-style-type: none"><li>- Málo spánku (únava za volantem)</li><li>- Nesoustředěnost při řízení</li><li>- Zapříčinění autonehody</li></ul>	3	5	4	<b>60</b>	Dbát zvýšené opatrnosti, zaškolení řidiče, dodržování bezpečnostních přestávek a předpisů AETR
--	---	---	---	---	-----------	--

### Vyhodnocení PNH metody

Pomocí PNH metody jsme mohli zhodnotit vybraná rizika, která se mohou v AD Trávníček vyskytnout. V tabulce 17 máme zobrazen stupeň rizika u každého možného rizika. Jako bezvýznamné riziko nám vyšlo riziko spojené s dopravní komunikací a špatné počasí. Nakládka a vykládka skříňových návěsů, okolí a rizika spojená se špatným stavem vozidla jsme vyhodnotili jako akceptovatelná rizika. Do mírného rizika spadá nakládka a vykládka plachtových návěsů, špatná oprava a údržba vozidel. A jako nežádoucí riziko jsme vyhodnotili nebezpečí jednání cizích osob a rizika spojená s nespolehlivými řidiči.

## 9 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ

Navrhnout opatření a doporučení můžeme na základě provedené analýzy PEST a metody PNH. Díky navrhnutým opatřením a doporučením se může firma snažit snížit rizika, předcházet jim nebo je dokonce maximálně eliminovat.

Za nejvíce ohrožují podnikatelská rizika, která mohou ohrozit firmu AD Trávníček, považují problém se zaměstnanci. Ať už se jedná o zaměstnance, kteří v AD pracují déle, tak se samozřejmě jedná i o nové zaměstnance, které firma přijala nebo se teprve snaží vyhledat. Chod dopravní firmy je více méně závislý především na zaměstnaných řidičích. Je velmi důležité, aby byli řidiči kvalifikovaní a zodpovědní. Vedoucí firmy nemůže sedět s každým řidičem ve vozidle a dohlížet na jeho správně provedenou práci, proto je pro AD Trávníček důležité, aby si snažila udržet zodpovědné a kvalifikované pracovníky, a to především tím, že je dobře zaučí, bude je často zaškolovat, ale hlavně jim bude nabízet dobré pracovní podmínky, které jsou pro lidi největší motivací k tomu, aby bezchybně a svědomitě prováděli svou práci. Na dobré pracovní podmínky přibude i odezva od lidí, kteří si hledají místo na pozici „řidič kamionu“.

Dalším rizikem je ztráta zaměstnance v důsledku pracovního úrazu. Firma by měla klad důraz na důsledné dodržování bezpečnostních opatření, a také by měla dodržovat maximální časovou dobu, kterou může řidič strávit za volantem. Jedná se o dodržování sociálních předpisů v silniční dopravě.

Pro ošetření rizika poruchy vozidel je důležité dodržovat pravidelné technické kontroly vozidla nad rámec technických prohlídek, které stanoví zákon. Samozřejmě musí být prováděna denní kontrola vozidla řidiče před opuštěním vozidla při jeho odstavení. Dále doporučuji vytvořit plán, který bude stanovovat preventivní servisní prohlídky. Jelikož se vozidlo může porouchat kdykoliv na jakémkoliv místě v ČR a zaměstnaný automechanik nemusí přijet v čas na místo opravy, měla by si AD Trávníček uzavřít smlouvu o celorepublikových i pohotovostních opravách vozidel s tímto servisem.

Jako menší riziko, ale ne zanedbatelné riziko, považuji riziko plynoucí z růstu ceny nafty. Jak už výše bylo zmíněno, tak většinu nákladů firmy tvoří výdaje za pohonné hmoty. Firmě doporučuji mít pro tyto případy finanční rezervu.

Nejmenší riziko pro firmu je ztráta dlouholetých a stabilních zakázek. Nejmenší riziko z toho důvodu, že má firma velmi dobrou pověst a spoustu let spolupracuje se stejnými

odběrateli. Ale i tohle riziko může nastat, proto navrhuji, aby firma sledovala aktuální stav na trhu a udržovala dobrou komunikaci a vztahy se zákazníky.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu a řízení podnikatelských rizik v dopravní firmě AD Trávníček. Díky obětavosti a věnování velkého množství času vedení firmy, jsem pro tuto práci získala spoustu cenných informací.

Cílem bakalářské práce, bylo pomocí stanovených metod, provést analýzu rizik ohrožující dopravní firmu a následně navrhnout opatření a doporučení ke snížení rizik, případně jejich odstranění. Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. Jednalo se o část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část poskytla čtenáři kapitoly, které se zabývaly teorií o podnikání, riziku, analýze rizik, řízení organizace a poslední kapitolou o dopravě.

Praktická část byla rozdělena více méně do čtyř částí. V první části byla představena dopravní firma. Nechyběly základní informace o firmě, její historie, oblasti, v kterých dopravní firma působí, uskutečňované přepravy a převozy a její náklady. V další části byla provedena identifikace rizik pomocí metody SWOT, ve které jsou díky informacím poskytnutým zaměstnanci firmy stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vyhodnocení této analýzy je znázorněno pomocí grafu, z kterého vyplynulo, na jakou strategii se má firma zaměřit. Třetí část je zaměřena na analýzu rizik. Zvolena byla PEST analýza a PNH metoda. Díky PEST analýze jsou analyzována rizika, která plynou z okolního prostředí. A to z prostředí politického, ekonomického, sociálního a technologického. Další zpracovanou analýzou byla metody PNH. Tato metoda se zaměřila hlavně na bezpečnost a zdraví zaměstnanců při provádění jejich práce. Metoda byla zhotovena pomocí tabulky, v které byly jasně stanoveny zdroje rizika, identifikace nebezpečí, vyhodnocení závažnosti rizika a opatření. Vyhodnocení PNH metody nám ukázalo, která rizika ohrožující zdraví zaměstnanců, se můžou v podniku nejčastěji vyskytovat.

Zhotovení této bakalářské práce bylo pro mě velkým přínosem. Mohla jsem použít vědomosti získané díky vysokoškolskému studiu, řešit podstatné věci s důležitými lidmi, ale hlavně jsem mohla vytvořit práci, která bude mít velký význam a to nejen pro mě, ale doufám, že i pro firmu AD Trávníček.

Věřím, že cíle bakalářské práce, stanovené v úvodu práce byly naplněny.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ČUNDERLÍK, Dušan. *Podnikatelské riziko*. Bratislava: Ekonóm, 2000. ISBN 80-225-1196-X.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [3] VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Prinactive, 2006. ISBN 80-86754-56-1.
- [4] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [5] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [6] SMEJKAL, Vladimír a Karel REIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [7] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-06-3.
- [8] ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. ISBN 978-80-01-04370-7.
- [9] STEJSKAL, Petr. *Tarify, ceny, daně a poplatky v dopravě*. Praha: ČVUT, 2013. ISBN 978-80-01-05362-1.
- [10] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Dotisk 1. vydání. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2011. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [11] NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku: Výstavba podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-071-0.
- [12] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.

- [13] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Páté vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-349-1.
- [14] ROŠOCHATECKÁ, Eva, Ludmila PÁNKOVÁ, Karel TOMŠÍK a Dana ŽÍDKOVÁ. *Ekonomika podniků*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-213-2502-9.
- [15] KOČÍ, Roman a Helena KUČEROVÁ. *Silniční právo: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Leges, 2009. ISBN 978-80-87212-10-3.
- [16] BRŮHOVÁ-FOLTÝNOVÁ, Hana. *Doprava a společnost: Ekonomické aspekty udržitelné dopravy*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1610-0.
- [17] ŠIROKÝ, Jaromír, Václav CEMPÍREK, Pavel DRDLA a Pavlína HLAVSOVÁ. *Technologie dopravy*. Druhé vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-852-7.
- [18] STEJSKAL, Petr. *Tarify, ceny, daně a poplatky v dopravě*. Praha: ČVUT, 2013. ISBN 978-80-01-05362-1.
- [19] ManagementMania. *ManagementMania* [online]. Copyright, 2016 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>
- [20] *Magazín o marketingu* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>
- [21] *Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy* [online]. Copyright, 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
- [22] *Česká tisková kancelář* [online]. 2011 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.ctk.cz/>
- [23] *Česká statistický úřad* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [24] *Rizika a jejich analýza* [online]. Ostrava, 2006 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://fei1.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>. VŠB – TU Ostrava Fakulta elektrotechniky a informatiky Katedra obecné elektrotechniky.
- [25] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AD	Autodoprava.
ADR	Accord Dangereuses Route.
AETR	Accord européen sùr les transports routiers.
a.s.	Akciová společnost.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
hl.m.	Hlavní město.
k.s.	Komanditní společnost.
PEST	Politických, ekonomických, sociálně – kulturních a technologických.
PNH	Pravděpodobnost vzniku, možné následky ohrožení, názor hodnotitelů.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
st.	Starší.
SWOT	Strengts, Weaknesses, Opportunities, Threats.
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Rozdělení podnikatelského rizika .....	19
Obrázek 2: Vztahy v analýze rizik.....	22
Obrázek 3: SWOT analýza v grafu.....	50

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Formy podnikání.....	14
Tabulka 2: Členění podnikatelských rizik .....	18
Tabulka 3: Přehled vozidel a zaměstnanců působících v oblasti převozu ovoce a zeleniny .....	38
Tabulka 4: Přehled náhradních vozidel působících v oblasti převozu ovoce a zeleniny.....	40
Tabulka 5: Přehled zaměstnanců a vozidel určených pro převoz ovoce a zeleniny .....	41
Tabulka 6: Přehled zaměstnanců a nákladních souprav určených pro rozvoz léčiv.....	41
Tabulka 7: Přehled náhradních nákladních souprav určených pro rozvoz léčiv .....	42
Tabulka 8: Informace o vozidlech působících v oblasti obalového materiálu .....	42
Tabulka 9: SWOT analýza aplikovaná na AD Trávníček .....	45
Tabulka 10: Zhodnocení SWOT analýzy .....	49
Tabulka 11: DPH v letech.....	51
Tabulka 12: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu podle krajů k 31. 12. 2017 .....	56
Tabulka 13: Hodnocení rizika.....	58
Tabulka 14: Pravděpodobnost vzniku a existence nebezpečí .....	58
Tabulka 15: Možné následky ohrožení .....	59
Tabulka 16: Názor hodnotitelů .....	59
Tabulka 17: Vyhodnocení závažnosti rizika pomocí „PNH“ metody .....	60

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Oblasti působení AD Trávníček – přehled .....	37
Graf 2: Vývoj cen pohonných hmot .....	53
Graf 3: Mzdy v Česku – průměrná hrubá mzda v korunách.....	54
Graf 4: Meziroční inflace v % .....	55