

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Svitlana Badukina

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Inovační politika jako faktor zvýšení protikrizové stability
podniků**
Bakalářská práce

Autor: Svitlana Badukina

Studijní obor: im3-p – Informační management

Vedoucí práce: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Hradec Králové

březen 2024

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne

Svitlana Badukina

Poděkování:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce, Ing. Vítězslavu Hálkovi, MBA, Ph.D., za metodické vedení práce, jeho profesionální přístup a odbornou pomoc, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych poděkovala vedoucímu společnosti Kosektransport s.r.o., panu Milanu Koskovi, za možnost napsat bakalářskou práci na základě jeho firmy, děkuji také zaměstnancům společnosti za čas a informace, který mi věnovali.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mi umožnila získat vysokoškolské vzdělání a po celou dobu mě plně podporovala.

Anotace

Téma: „Inovační politika jako faktor zvýšení protikrizové stability podniků“.

Tato práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické.

První část je teoretickou studií pojmů „inovace“ a „inovační politika“ a odkrývá také pojmy „krize“ a „protikrizový management“. Text práce odhaluje roli inovací v životě firmy a také jejich dopad na řízení podniku v krizových situacích.

Druhá část je analýzou podniku Kosektransport s.r.o. Zahrnuje ekonomické a organizační charakteristiky, analýzu inovační politiky a doporučení pro zlepšení inovační politiky.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat inovační politiku podniku za účelem zjištění jejího vlivu na udržitelnost organizace v krizových situacích.

Úkoly práce jsou:

1. Rozšířit pojmy inovace, inovační politika, inovační proces, krize, krizový management.
2. Ukázat roli inovací při zvyšování protikrizové stability podniku.
3. Analyzovat teoretické základy inovační politiky a krizového řízení.
4. Analyzovat podnik pomocí teoretických znalostí a navrhnout zlepšení.

Celkový počet stran plného textu je 44.

Klíčová slova

Inovační politika, inovace, krize, protikrizový management, podnik

Annotation

Title: „Innovation policy as a factor in increasing the anti-crisis stability of the company“.

This work consists of two parts: theoretical and practical.

The first part is a theoretical study of the concepts of „innovation“ and „innovation policy“ and also uncovers the concepts of „crisis“ and „anti-crisis management“. The text of the thesis reveals the role of innovation in the life of the company as well as its impact on the management of the company in crisis situations.

The second part is an analysis of the company Kosektransport s.r.o. and includes economic and organizational characteristics, analysis of innovation policy and recommendations for improving innovation policy.

The aim of this bachelor's thesis is to analyze the company's innovation policy in order to determine its influence on the sustainability of the organization in crisis situations.

The assignments of the work are:

1. Expand the concepts of innovation, innovation policy, innovation process, crisis, crisis management.
2. Show the role of innovation in increasing the anti-crisis stability of the company.
3. Analyze the theoretical foundations of innovation policy and crisis management.
4. Analyze the business using theoretical knowledge and propose improvements.

The total number of pages of full text is 44.

Keywords

Innovation policy, innovation, crisis, anti-crisis management, business

Obsah

Úvod.....	- 1 -
Cíl práce.....	- 2 -
Pracovní úkoly	- 2 -
Použité metody.....	- 2 -
Teoretická část.....	- 4 -
1. Co je to inovace a inovační politika	- 5 -
2. Procesy tvorby inovační politiky.....	- 7 -
3. Krize	- 10 -
4. Inovační politika v protikrizovém řízení.....	- 12 -
Praktická část	- 14 -
1. Organizační a ekonomická charakteristika podniku.....	- 15 -
1.1 Popis společnosti.....	- 15 -
1.2 Vize a cíl společnosti	- 16 -
1.3 SWOT analýza	- 16 -
1.4 Hodnocení podniku	- 18 -
1.5 Organizace podniku.....	- 22 -
1.5.1 Práce dispečerů	- 22 -
1.5.2 Práce řidičů	- 23 -
1.5.3 Práce účetní	- 25 -
1.5.4 Komunikace mezi zaměstnanci společnosti.....	- 25 -
2. Analýza inovační politiky podniku	- 28 -
3. Zlepšování inovační politiky	- 29 -
3.1 Výpočet nákladů a zisků na kamion.....	- 29 -
3.2 Rozšíření kádru	- 38 -

3.3 Práce s programy.....	- 39 -
Shrnutí výsledků	- 42 -
Závěry a doporučení	- 45 -
Seznam zdrojů.....	- 47 -
Literatura	- 47 -
Internetové zdroje	- 48 -
Obrázkové zdroje	- 49 -
Seznam obrázků	- 50 -
Seznam tabulek.....	- 50 -
Seznam schémat	- 51 -
Seznam grafů	- 51 -
Seznam příloh.....	- 51 -
Přílohy.....	I

Úvod

Podle Českého statistického úřadu je k 31. prosinci 2023 v ČR evidováno 2 800 294 ekonomických subjektů. Abyste v takovém prostředí přežili, musíte být soutěživí a nemůžete se ani na minutu zastavit a přestat se zlepšovat.

Inovace zaváděné do výrobního a organizačního procesu jsou tím, co může zvýšit udržitelnost podniku, pozvednout ho v očích spotřebitelů a pevně se prosadit na trhu. Inovace jsou jedním z klíčových faktorů ekonomického rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Umožňují vytvářet nové produkty, služby a technologie, které splňují potřeby zákazníků a udržují si náskok před konkurencí. Správně nastavená inovační politika pomáhá firmě rozvíjet se a konkurovat podobným firmám i v nepříznivých časech.

Krise je zhoršení situace organizace, které může ohrozit její životaschopnost na trhu. Přestože krizové situace nejčastěji vznikají neočekávaně, stále je lze předvídat a jejich dopad na organizaci lze snížit. V době krize se inovace stávají ještě důležitějšími, protože mohou podnikům pomoci přizpůsobit se novým podmínkám a přežít v obtížných ekonomických podmínkách. Zaváděním nových technologií, nápadů a zlepšováním procesů je skutečně možné airbag zvětšit, což následně zlepší stav společnosti a sníží negativní dopady.

Tato bakalářská práce je napsána na aktuální téma, neboť problém protikrizové udržitelnosti trápí majitele jakéhokoli podniku. Stále více společností se potýká s potřebou zlepšit svou udržitelnost na trhu. Je to způsobeno řadou faktorů, jako je například:

1. globalizace ekonomiky, která vede ke zvýšené konkurenci a k nižším cenám,
2. vývoj nových technologií, které rychle zastarávají a vyžadují neustálou aktualizaci,
3. nestabilita ekonomické situace, která vede k prudkým výkyvům nabídky a poptávky.

V těchto podmínkách musí být podniky flexibilnější a přizpůsobivější, aby mohly rychle a efektivně reagovat na změny ve vnějším prostředí.

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat inovační politiku podniku za účelem zjištění jejího vlivu na udržitelnost organizace v krizových situacích.

Pracovní úkoly

V souladu s cílem byly vypracovány následující úkoly této práce:

1. Rozšířit pojmy inovace, inovační politika, inovační proces, krize, krizový management.
2. Ukázat roli inovací při zvyšování protikrizové stability podniku.
3. Analyzovat teoretické základy inovační politiky a krizového řízení.
4. Analyzovat podnik pomocí teoretických znalostí a navrhnout možná zlepšení.

Použité metody

Práce byla založena na metodách teoretického i praktického výzkumu. Analýza byla zvolena jako jedna z hlavních metod. V práci bylo přečteno, analyzováno a použito celkem 26 zdrojů.

Získané informace byly roztrženy do různých skupin, které byly dále rozděleny do kapitol. Hlavním úkolem klasifikace bylo strukturovat informace, aby byly přehlednější a srozumitelnější. Za tímto účelem byla práce rozdělena na teoretickou a praktickou část, které postupně zahrnují čtyři, respektive tři hlavní kapitoly. Pro strukturování a vizualizaci byly použity tabulky a grafy.

Teoretickým základem této práce je studium děl takových autorů, jako jsou Ameir O., Antušák E., Vilášek J., Beloganov V., Busby B., Hrazdíra M., I., Dorofeev V., D., Dresvyannikov V.A., Muška M., Králík J., Hálek V., a další.

Mezi praktické výzkumné metody, které byly použity v této práci, patří:

1. Pozorování – jednoduché pozorování práce firmy a její následný popis.
2. Praktické modelování – modelování procesů pomocí BPMN diagramu.
3. Konverzace – rozhovor s vlastníkem a zaměstnanci firmy.

4. Oceňování – hodnocení ekonomické stránky podniku pomocí vzorců (likvidita, stabilita, rentabilita, SWOT analýza)

Informačním základem pro praktickou část práce jsou účetní závěrky společnosti a statistické materiály.

Teoretická část

1. Co je to inovace a inovační politika

První věc, kterou je potřeba udělat či pochopit, je význam slova inovace. V online Cambridge Dictionary má slovo inovace následující význam: „*a new idea or method, the creating and use of new ideas or methods*“. Inovace není jen myšlenka nebo nápad [Muška, 2009], je to nový produkt nebo proces, který je potřeba vymyslet, ale i správně a efektivně implementovat v organizaci. [Trommsdorff, 2009] Inovace zlepšují efektivitu procesů nebo produktů, což pomáhá společnostem získat konkurenční výhodu na trhu.

Zpočátku měl tradiční model inovací lineární podobu (*Schéma 1*), ale díky práci vědců, jako byli Freeman, Lundvall a další, vešel ve známost koncept inovačních systémů. Struktura inovačních systémů uvažuje o inovacích systematictějším, interaktivnějším a evolučním způsobem.



Schéma 1. Lineární model inovace

„Inovace nesleduje lineární cestu od výzkumu k vývoji a poté k výrobě, ale místo toho zahrnuje nepřetržitou zpětnou vazbu mezi různými fázemi inovačního procesu.“ [Vonortas, 2008, str. 58].

Jak již bylo zmíněno, inovace není jen nový produkt uváděný na trh (**Inovace výrobků**), ale může se jednat i o inovaci výrobního procesu na kterékoli jeho fázi a úrovni (**Inovace procesů**). Jak je uvedeno v knize Marketing inovací [Trommsdorff, 2009], inovace produktu a inovace procesů jsou často neoddělitelné pojmy, protože vynález nového produktu často znamená zavedení nových procesů. Funguje to i naopak, například inovace v organizaci firmy vedou ke vzniku nových produktů.

Inovace může být výsledkem záměrného úsilí, výzkumu a průzkumu trhu nebo náhodného objevu, ale také ne vždy vyžadují velké technologické průlomů. Někdy jsou nejúspěšnější inovace malé a jednoduchá vylepšení založená

na shromažďování znalostí a úspěchů. Mohou to být nápady, které již nějakou dobu existují, ale nebyly řádně realizovány.

Některé inovace vytvářejí konkurenční výhodu tím, že otevírají nové tržní příležitosti nebo vyplňují tržní segmenty, které konkurenti ignorují. Tyto inovace mohou firmám pomoci stát se lídry v oboru a dosahovat dlouhodobého úspěchu. Například Amazon vytvořil konkurenční výhodu tím, že nabízel širokou škálu produktů za nízké ceny a pohodlnou doručovací službu. Apple se stal úspěšnou společností díky vývoji inovativních produktů, jako jsou iPhone a iPad.

Inovace jsou pro podnikání důležité, protože mohou firmám pomoci:

1. zvýšit zisk,
2. zlepšit pozici na trhu,
3. vytvářet nové produkty a služby,
4. zlepšit spokojenost zákazníků,
5. zlepšit pověst společnosti,
6. zvýšit produktivitu a efektivitu.

Aby společnosti uspěly, musí ve svých podnicích vytvořit kulturu inovací, která podpoří kreativitu a podstupování rizika. Musí také investovat do výzkumu a vývoje, stejně tak i do školení a rozvoje svých zaměstnanců. Přesto jsou v procesu zavádění inovací do práce společnosti prvořadý význam informace a jejich správné využití. Společnosti, které mají přístup k interním informacím, mohou získat nad svými konkurenty významnou výhodu. Lze jej získat z různých zdrojů, včetně:

1. výzkumu,
2. průzkumu trhu,
3. otevřených zdrojů,
4. interní a externí analýzy podniku,
5. orientaci na zákazníka.

Jakmile má firma přístup k informacím, musí je umět využít – přeměnit je ve znalosti. To znamená, že společnost musí umět porozumět datům, analyzovat je a aplikovat je na svůj byznys, tedy začít inovovat.

S odkazem na článek „Inovační činnost a její struktura“ V. D. Dorofeev a V. A. Dresvjannikov tvrdí, že inovační činnost je společnou činností mnoha účastníků trhu v jediném inovačním procesu s cílem vytvářet a zavádět inovace. Autoři identifikují hlavní účastníky inovačního procesu:

1. Inovátoři – ti, kteří samostatně vytvářejí technologie a intelektuální produkty.
2. Lídři – firmy, které mezi prvními zvládly inovaci, nebo získaly patenty inovátorů. Snaží se generovat nadměrný zisk.
3. Simulátory – jsou:
 - 3.1 Časná většina – následovali příkladu vůdců, ale neměli odpovídající příjmy
 - 3.2 Zaostávající – zavedli inovaci jako poslední, často místo zisku utrpí ztráty.
4. Zbytek – vytvářejí inovativní infrastrukturu, napomáhající inovativním aktivitám. Příkladem jsou finanční společnosti, banky, patentové organizace, poradenské společnosti, certifikační orgány a další.

Z klasifikace lze pochopit, že pro podnik je důležité být buď inovátorem, nebo co nejrychleji analyzovat nové informace, aby se stal průkopníkem (inovátorem) ve svém oboru.

2. Procesy tvorby inovační politiky

Inovační politika je soubor pravidel, akcí, nástrojů a pobídek, které firmy podnikají na podporu a stimulaci inovací v podnikatelských činnostech. Zahrnuje organizační, manažerská, ekonomická a technologická řešení, která jsou zaměřena na vytváření podmínek pro rozvoj inovací.

Součástí dobré inovační politiky by mělo být efektivní řízení inovací a její nezbytnou podmínkou je vytvoření příznivého prostředí v podniku, které stimuluje hledání a rozvoj inovací. Důležitým procesem je také práce s talenty [Muška, 2009, st 23]: člověk by měl podporovat kreativitu a riskovat, nebát se zkoušet něco nového. Je také nutné zajistit, aby zaměstnanci měli přístup k informacím

a zdrojům, které potřebují k rozvoji a přicházení s novými nápady. Stejně důležité je odměňovat zaměstnance za dobré nápady a úspěšné inovace.

Je klíčové pochopit, že pobídky pro zaměstnance inovačních oddělení by měly zohledňovat zvláštnosti inovačního procesu. Inovativní činnost má mnoho fází vývoje (viz *Schéma 2*), kvůli kterým se výsledek opozdí na dlouhou dobu, a to s sebou nese i velká rizika.

-
1. Identifikace problému
 2. Formulace rozhodnutí
 3. Hledání / vývoj inovací
 4. Výběr a analýza nejlepších nápadů
 5. Koordinace a rozvoj projektu
 6. Hodnocení projektu
 7. Příprava výroby na inovace / experimentální výroba zboží
 8. Oprava plánu / produktu (pokud je to nutné)
 9. Zavádění inovací / sériová výroba zboží
 10. Hodnocení rentability rozvoje
-

Schéma 2. Fáze inovační činnosti

Inovační politika se týká absolutně všech oblastí podniku, jako jsou např.:

1. analýza společnosti a trhu,
2. výzkum a vývoj,
3. zlepšení kvality výrobků,
4. technická složka podniku,
5. marketing.

Správná tvorba podnikové inovační politiky je prvním krokem k úspěšně realizovanému inovačnímu plánu. Základem formace je vypracovaná strategie. Na straně 34 knihy „Management of Innovation“ Omar Ameir identifikuje následující typy strategií:

1. strategie pro aplikaci inovací různé složitosti – hlavní princip, na kterém je tato inovační strategie založena, říká, že způsob řízení a implementace je dán pořadím inovací;

2. strategie pro identifikaci stimulujících inovací – hlavním cílem této strategie je najít správnou odpověď na zásadní otázku: kde začít a jak postupovat dále, abyste dosáhli maximálního efektu v požadovaném čase?;
3. strategie pro vytváření produktových a procesních inovací – klíčovou myšlenkou, na které jsou založeny níže uvedené produktové a procesní inovační strategie, je potřeba jako primární pobídka pro inovace;
4. strategie výběru konkurence – strategie, které spadají do této kategorie, jsou založeny na přímém poražení konkurentů nebo vyhýbání se konkurenci vytvořením nového tržního prostoru;
5. strategie určování typu restrukturalizace firmy – jde o zjištění, v jakém stavu se firma nachází, když procesy restrukturalizace začínají. Na počátku této inovační činnosti je promyšlené a předem připravené ukončení její předchozí ekonomické činnosti;
6. strategie vnímané míry novosti produktů – klíčovou myšlenkou, na které jsou strategie z této skupiny založeny, je potřeba, aby si vedení společnosti uvědomilo, že dopad důsledků inovací na novinku produktů může být výrobcem vnímán odlišně. spotřebitel.

Při výběru konkrétní strategie musí vedení společnosti vzít v úvahu několik faktorů:

Prvním jsou rizika. Je nutné jasně pochopit, jaká míra rizika je přijatelná pro každé učiněné rozhodnutí.

Druhým jsou znalosti. Jak bylo zmíněno v předchozí části, je to správné použití informací, které dává pozitivní výsledek.

Třetím je čas. Jakékoli inovace by měly být zaváděny pouze ve správný čas, aby bylo dosaženo slušného výsledku.

Neméně vážnou součástí úspěšné inovační politiky je také měření úspěšnosti inovací v průběhu celého procesu. Je užitečné použít následující ukazatele inovační účinnosti, které jsou uvedeny v Muškovi (2009, str. 23):

1. inovativní úspěch,
2. účinnost inovací,

3. čas na inovace,
4. návratnost inovací,
5. ziskovost inovací,
6. celkové výdaje na inovace jako procento tržeb.

Efektivní systém řízení inovační politiky může podniku pomoci dosáhnout jeho inovačních cílů, jako je generování zisků, posilování postavení na trhu, zvyšování konkurenčních výhod a řešení krizových problémů. Inovační potenciál podniku je klíčovým faktorem pro dosažení těchto cílů. Vysoká úroveň inovační kapacity znamená, že podnik má zdroje a schopnosti k vývoji a implementaci nových produktů a služeb, které mohou uspokojit potřeby zákazníků a udržet si náskok před konkurencí.

Firmy s vysokou mírou inovačního potenciálu jsou úspěšnější v předcházení krizovým situacím. Mají totiž pružnější a přizpůsobivější strukturu, která jim umožňuje rychle reagovat na změny trhu. Mají také silnější kreativitu a inovace, které jim umožňují vyvíjet nové produkty a služby, které mohou uspokojit potřeby zákazníků a udržet si náskok před konkurencí.

3. Krize

Abychom mohli přejít k pojmu protikrizový management, je nutné nejprve popsat, co to vlastně krize je a oddělit její charakteristiky. Mnoho autorů ve svých pracích definovalo pojem krize. V této práci je však použito popis Moniky Chobotové ve druhé části knihy *Krizový management podniku pro 21. století* [2012, str. 29] „*Krize je složitá situace, v níž je narušeným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.*“

Tentýž autor uvádí charakteristické rysy krize, například:

1. Krize téměř vždy blokuje práci firmy, dokud není definitivně vyřešena.
2. Krize je také často stále negativní.
3. Krize rozděluje účastníky pracovního procesu na různé strany.

4. Krize může vytvořit falešný nebo nesprávný dojem o firmě, což s sebou nese negativní přístup ostatních.
5. Krize často přichází nečekaně, i když se na ni firma připravuje a riskuje.

Je možné přidat následující vlastnosti:

1. Krize představuje hrozbu pro prioritní a důležité zájmy organizace.
2. Řízení podniku má málo času na reakci a přijetí správné akce.
3. Nejčastěji to má pro firmu dlouhodobé důsledky.

Krizové situace lze rozdělit do kategorií:

1. Přírodní – způsobené přírodními jevy.
2. Antropogenní – původce je do určité míry člověk. Ty se zase dělí na:
 - 2.1 Technogenní.
 - 2.2 Agrogenní.
 - 2.3 Sociogenní.
3. Kombinované.

Pojem krize úzce souvisí s pojmem riziko, které tak či onak ovlivňuje metody rozvoje každého manažerského rozhodnutí. Riziko je potenciální hrozba, událost, která nastane s určitou pravděpodobností a bude mít negativní důsledky. Řízení rizik by mělo být ve firmě vždy přítomno, aby bylo možné analyzovat možné situace. Vedení firmy musí formulovat základní principy řízení rizik, připravit potřebné metody řízení, identifikovat hlavní rizika a vypracovat akční plán. Neméně důležité je vypracování plánu sledování rizik a jejich dopadů na firmu. [Zapletalová, 2012]

Řízení rizik má vždy přednost před krizovým řízením. Krize je komplexní problém, který vždy vyžaduje komplexní řešení, takže krizové řízení není jen souborem zapamatovaných řešení, ale systematickým a kreativním přístupem. Podle Antušáka [2016] (*Schéma 3*) je krizové řízení nikdy nekončící proces, protože všechny možné krizové situace přišly, přicházejí a přijdou. Úkolem kompetentního vedoucího je řádně a včas se připravit na možná rizika, plánovat protikrizová opatření a připravit se na důsledky krize. I to lze nazvat hlavními cíli krizového řízení.



Schéma 3. Kontinuální proces krizového managementu. Autor: Antušák E.

Podstata protikrizového řízení je vyjádřena v následujících ustanoveních:

1. Krize lze očekávat a předvídat.
2. Je možné a je potřeba se připravit na krize.
3. Dopad krize na podnik lze zmírnit.
4. Krizové procesy lze řídit.
5. Krizové řízení může minimalizovat dopad.

4. Inovační politika v protikrizovém řízení

Jak již bylo zmíněno dříve, součástí krizového řízení je vypracování krizového plánu. Zahrnuje: [Antušák, 2016]

1. charakteristiku organizace,
2. seznam možných rizik, jejich příčiny a analýza,
3. způsoby regulace opatření,
4. konkrétní kroky k řešení určitých rizik,
5. sledování rizik a krizových situací, které již nastaly.

Seznam možných rizik může být poměrně dlouhý a pro přehlednost lze použít stupnici priorit. [Busby, 1999] Přiřad'te každému riziku číslo mezi 0 a 4, kde:

1. „0“ znamená „žádná hrozba“,
2. „1“ je „minimální hrozba“,
3. „2“ je „určitá hrozba“,

4. „3“ je „jasná hrozba“,
5. „4“ je „vážná hrozba“.

Z této priority je zřejmé, že je třeba věnovat pozornost především rizikům s číslem 4 a dále rozvíjet plány pro kategorie 2 a 3.

System protikrizového řízení by měl mít zvláštní vlastnosti. Musí být adaptivní a flexibilní, aby rychle a efektivně reagoval na změny vnějšího prostředí. Měly by se používat kreativní a neformální metody řešení problémů. Je důležité zaměstnance motivovat, udržovat jejich nadšení a sebevědomí. System musí být také integrován, aby bylo možné soustředit úsilí a efektivněji využívat potenciál každého jednotlivého zaměstnance i společnosti jako celku.

Jakýkoli management by měl být do určité míry protikrizový. V období krizového rozvoje podniku by se management měl stát ještě více protikrizovým. Ignorování tohoto ustanovení může vést k negativním důsledkům, přičemž zohlednění tohoto ustanovení přispívá k bezbolestnému a měkkému východisku z krizových situací.

Inovační politika je jedním z klíčových nástrojů protikrizového řízení. Umožňuje podnikům zvýšit jejich odolnost vůči krizovým jevům vytvářením nových produktů a služeb, zaváděním nových technologií a rozvojem inovativní kultury. Bez ohledu na to, jak úspěšně system v podniku funguje, pokud management není zaměřen na vývoj, osvojování nových technologií, po určité době se společnost jednoduše stane nekonkurenceschopnou, což způsobí bankrot.

Protikrizový management v tuto chvíli předpokládá povinné využívání inovací jak na organizační, tak na manažerské či technické úrovni podniku. Přímo pro protikrizové řízení hrají důležitou roli procesní, produktové a organizační inovace. Pomáhají rekonstruovat některé samostatné části fungování firmy, například změnit výrobní procesy, a tím snížit cenu výrobků. Nebo k přerozdělení zdrojů a odpovědných osob.

Do jisté míry by měla být inovační politika zároveň protikrizová. Může zahrnovat inovace v procesech interakce mezi organizací a prostředím, řízení fondů a jiných zásob, informační a analytickou podporu managementu atd. [Beloganov, 2014].

Praktická část

1. Organizační a ekonomická charakteristika podniku

1.1 Popis společnosti

Dle údajů z živnostenského rejstříku je **Kosektransport s.r.o.** dopravní společnost s ručením omezeným, založená a registrovaná dne 12. 3. 2012 s bydlištěm Praha, Bořivojova 878/35, PSČ 13000. Firma má i vlastní IČO: 242 79 765 a DIČ: CZ24279765.

Oblast podnikání:

1. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1–3 živnostenského zákona.
2. Silniční doprava – vnitrostátní nákladní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně – vnitrostátní nákladní doprava prováděná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny – mezinárodní nákladní doprava provozovaná vozidly s přípustnou hmotností nad 3,5 tuny největší povolená hmotnost nad 3,5 tuny povolená hmotnost do 3,5 tuny včetně – mezinárodní přeprava prováděná vozidly, jejichž největší povolená hmotnost přesahuje 3,5 tuny.

Jediným vlastníkem je pan MILAN KOSEK, Hlinsko – Blatno 106, PSČ 539 01.

Základní kapitál: 200 000 Kč. [www.justice.cz, 2023]

Společnost má 4 logistické dispečery, účetní, 13 řidičů s řidičskou kategorií C a majitele. Firma využívá nezávislého účetního a právníka třetí strany.

Hlavní trasy společnosti pokrývají 5 zemí: Českou republiku, Německo, Holandsko, Belgie a Švýcarsko. Někdy zakázky vedou i do Francie, Španělska, Itálie, Slovenska a dalších západoevropských zemí.

Společnost vlastní 14 různých nákladních vozidel, občas pronajímá další 2 nákladní vozidla.



Obr. 1. Logo Kosektransport s.r.o.

Autor: Kosektransport s.r.o.

1.2 Vize a cíl společnosti

Posláním společnosti je usnadnit zákazníkům přepravu zboží zajištěním optimálního využití zdrojů, zkrácením dodacích lhůt a minimalizací nákladů.

Hlavním cílem firmy je zisk z nákladní dopravy. Slogan zní: „*You are why we drive*”.

Společnost se nevěnuje aktivnímu marketingu a neusiluje o vedoucí postavení na trhu služeb.

1.3 SWOT analýza

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ	Silné stránky <ol style="list-style-type: none">1. Bohaté zkušenosti2. Mezinárodní práce3. Profesionální přístup4. Efektivita a kvalita5. Rozmanitost aut	Slabé stránky <ol style="list-style-type: none">1. Neambicióznost2. Nedostatek marketingové strategie a kampaně3. Malý počet kancelářských pracovníků
Vnější původ	Příležitosti <ol style="list-style-type: none">1. Nová zákaznická základna2. Nová, ekologičtější a levnější vozidla pro nákladní dopravu3. Snížené ceny pohonných hmot a silnic	Hrozby <ol style="list-style-type: none">1. Zvýšení cen za údržbu strojů2. Vznik nových konkurentů3. Zvýšení daní4. Vysoká fluktuace zaměstnanců

Tabulka 1. SWOT analýza

SWOT analýza ukázala následující výsledky.

Mezi **silné stránky** společnosti patří:

1. Bohaté zkušenosti na trhu – firma poskytuje služby již 11 let, což jí umožnilo vybudovat si základnu stálých zákazníků a optimalizovat svou práci.
2. Práce s klienty z České republiky a jiných evropských zemí – umožňuje vydělávat více peněz.
3. Profesionální přístup k práci – veškeré služby jsou poskytovány přesně v dohodnutém čase, bez ztráty kvality.

4. Efektivita a kvalita poskytovaných služeb – služby jsou poskytovány v kvalitě a objemu, které klient očekává.
5. Rozmanitost kamionů – jak již bylo zmíněno, společnost vlastní 14 kamionů různých velikostí.

Slabé stránky jsou:

1. Žádná chuť se rozvíjet a expandovat – společnost neplánuje rozšiřování zaměstnanců a nemá zájem o boj o vedoucí postavení v nákladní dopravě.
2. Chybějící marketingová strategie a kampaň – firma nemá oficiální webové stránky, neprobíhá reklamní kampaň.
3. Malý personál v kanceláři – pouze 4 logisticy, kteří se podílejí na stavbě tras pro 13 řidičů.
4. Neschopnost majitele delegovat úkoly – majitel společnosti nemá asistenta, osobně vyřizuje veškeré záležitosti společnosti od výplaty mezd až po občasné osobní odjezdy.

Příležitosti:

1. Podnik bude mít novou zákaznickou základnu – umožní plnit více zakázek a zvýšit zisky a uznání společnosti.
2. Objeví se nová, ekologičtější a levnější vozidla pro nákladní dopravu – společnost sníží znečištění životního prostředí.
3. Snížené ceny pohonných hmot a silnic – pomůže firmě ušetřit náklady na auto.

Hrozby:

1. Zvýšení cen za údržbu vozidel bude znamenat obrovské náklady na údržbu 13 nákladních vozidel.
2. Vznik nových, ambicióznějších konkurentů povede k tomu, že firma v konkurenčním prostředí nepřežije.
3. Zvýšení daní přímo sníží zisky.
4. Vysoká fluktuace zaměstnanců povede ke stálým nákladům na hledání nových zaměstnanců a ke zpomalení výrobního procesu.

1.4 Hodnocení podniku

Majetek podniku je základem života podniku. Skládá se z dlouhodobého majetku a provozního kapitálu. Dlouhodobý majetek ve společnosti Kosektransport s.r.o. je 14 kamionů, administrativní budova, novostavba pro budoucí sídlo firmy. Mezi oběžná aktiva patří:

1. hotovost,
2. dluhy kupujících a dodavatelů,
3. palivo, maziva, náhradní díly, náradí a další materiály nezbytné pro provoz vozidel,
4. budoucí výdaje.

Pro lepší pochopení podniku se podíváme na hlavní ukazatele společnosti.

Parametr	2020	2021	2022
Počet dokončených zakázek	~1900	~2100	~2700
Zisk, v tisíc Kč	5 573	6 120	7 242
Počet zaměstnanců	21	20	20

Tabulka 2. Klíčové výkonnostní ukazatele Kosektransport s.r.o.

	2020-2021	2021-2022
Počet dokončených zakázek	200	600
Zisk, v tisíc Kč	547	1 122

Tabulka 3. Změny klíčových ukazatelů

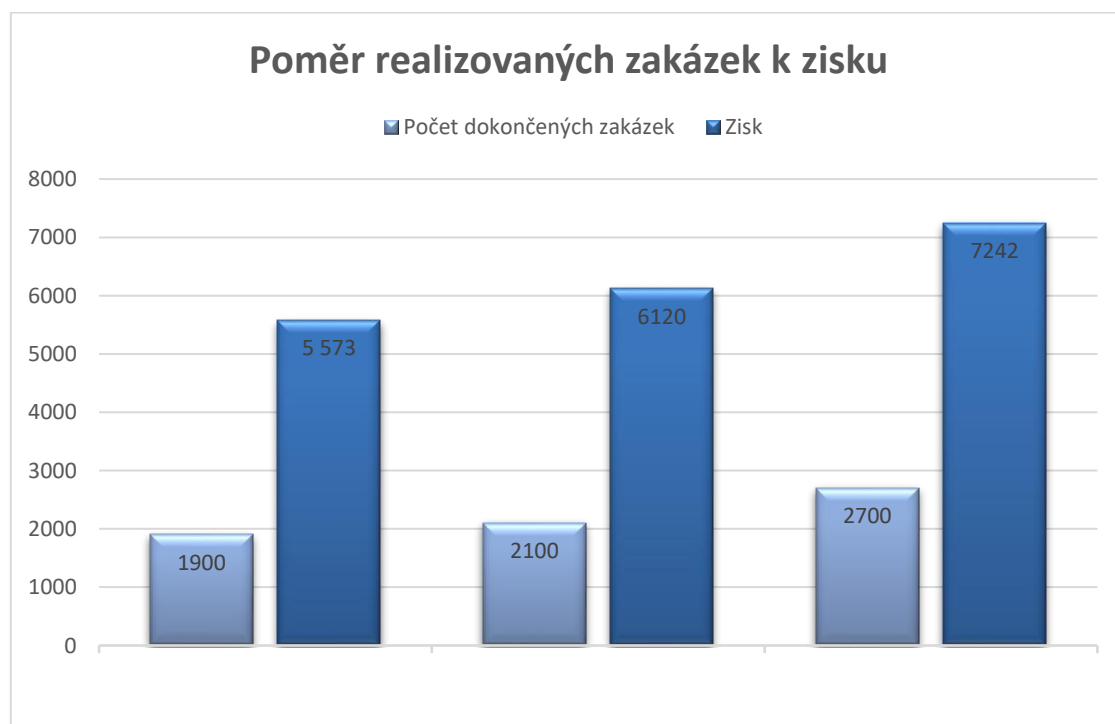
Z výše uvedených údajů můžeme usoudit, že zisk firmy každým rokem roste. Mezi důvody patří: rozvoj společnosti, stabilnější pozice po koronaviru, posílení pozice

na trhu. Pozitivní dynamika je vidět i v počtu realizovaných zakázek. To umožňuje předpokládat, že společnost si každým rokem nachází stále více klientů.

Zároveň registrujeme snížení počtu zaměstnanců, což lze přičíst i zvyšujícímu se zisku. Zisk společnosti Kosektransport s.r.o. zajišťuje:

1. pokrytí všech nákladů podniku, včetně platů zaměstnanců, pronájmu prostor a automobilů, údržby dopravy atd.,
2. platbu dluhů,
3. investice do nemovitostí společnosti.

Následující graf názorně ukazuje poměr realizovaných zakázek k zisku.



Graf 1. Poměr realizovaných zakázek k zisku

Likvidita je schopnost aktiva rychle a bez ztráty hodnoty přeměnit na hotovost. Jedná se o ukazatel finanční síly podniku, který hodnotí schopnost včas splácet dluhy a krátkodobé závazky.

Likvidita	Vypočet		
	2020	2021	2022
Běžná	$\frac{35\,310}{13\,354} \sim 2,6$	$\frac{34\,729}{14\,432} \sim 2,4$	$\frac{37\,034}{21\,810} \sim 1,7$
Krátkodobá	$\frac{35\,310}{13\,354} \sim 2,6$	$\frac{34\,729 - 169}{14\,432} \sim 2,3$	$\frac{37\,034 - 42}{21\,810} \sim 1,7$
Okamžitá	$\frac{17\,587}{13\,354} \sim 1,3$	$\frac{14\,597}{14\,432} \sim 1,0$	$\frac{11\,760}{21\,810} \sim 0,5$

Tabulka 4. Likvidita

Likviditu lze rozdělit do následujících typů:

1. **Běžná likvidita** – měří schopnost firmy splácet své krátkodobé finanční závazky pomocí oběžných aktiv.

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Dobré ukazatele jsou kurzy mezi 1,6 – 2,5. [Vochozka, 2011] Jak vidíme z výše uvedené tabulky, aktuální ukazatel likvidity se každým rokem snižuje, ale stále zůstává v normálním rozmezí. To může naznačovat pokles schopnosti firmy krýt své krátkodobé dluhy.

2. **Krátkodobá (pohotová) likvidita** – poměr odráží schopnost společnosti relativně rychle splácet své krátkodobé závazky bez nutnosti prodávat zásoby. Klade důraz na rychlou schopnost splácet své závazky v kratším časovém horizontu.

$$\frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Krátkodobé ukazatele likvidity lze považovat za normální, pokud jsou v rozmezí 0,7–1,0. [Vochozka, 2011]

Krátkodobá likvidita má zcela shodné ukazatele s běžnou likviditou. Rozdíl evidují až v roce 2021, kde má běžná a krátkodobá likvidita ukazatele 2,4 a 2,3. Je důležité poznamenat, že ukazatele krátkodobé likvidity jsou ve srovnání s obecně uznávanou normou zvýšené. Na jednu stranu to lze považovat za obstojný výsledek, na druhou stranu může být indikátorem, že firma plně nespravuje svůj majetek správně a peníze by mohla použít na investice, což by bylo z obchodního hlediska lepší.

3. **Okamžitá (Hotovostní) likvidita** – měřítko schopnosti firmy splácet své nejnaléhavější krátkodobé závazky v průběhu dne, pouze pomocí svých nejlikvidnějších aktiv.

finanční majetek krátkodobé závazky

Různé zdroje poskytují různé informace o tom, jaká by měla být ideální okamžitá likvidita. České zdroje uvádějí, že dobrá hodnota se pohybuje od 0,3 do 0,5. Některé zdroje uvádějí, že by neměla překročit 0,2. [Vochozka, 2011] Zahraniční prameny prezentují jako vhodné hodnoty mezi 0,5 a 1,0.

Tento poměr je u společnosti Kosektransport s.r.o. vysoký, což může vyvolat obavy, že má firma problémy se schopností rychle řešit urgentní finanční závazky.

Index	Výpočet		
	2020	2021	2022
Finanční stabilita	$\frac{23\,271}{62\,470} * 100 \% \sim$ 37,25 %	$\frac{23\,733}{65\,435} * 100 \% \sim$ 36,26 %	$\frac{24\,916}{77\,861} * 100 \% \sim$ 32,00 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{4\,513}{23\,271} * 100 \% \sim$ 19,39 %	$\frac{4\,957}{23\,733} * 100 \% \sim$ 20,88 %	$\frac{5\,866}{24\,916} * 100 \% \sim$ 23,54 %
Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{4\,513}{62\,470} * 100 \% \sim$ 7,22 %	$\frac{4\,957}{65\,435} * 100 \% \sim$ 7,57 %	$\frac{5\,866}{77\,861} * 100 \% \sim$ 7,53 %
Rentabilita tržeb (ROS)	$\frac{4\,513}{5\,573} * 100 \% \sim$ 80,97 %	$\frac{4\,957}{6\,120} * 100 \% \sim$ 80,99 %	$\frac{5\,866}{7\,242} * 100 \% \sim$ 80,99 %

Tabulka 5. Zhodnocení

Ukazatele rentability ukazují, že společnost využívá svůj kapitál poměrně efektivně a má stabilitu v ziskovosti prodeje svých služeb. Procento finanční stability se každým rokem snižuje, čemuž by měla firma věnovat pozornost. Každý rok vykazuje pokles likvidity.

1.5 Organizace podniku

1.5.1 Práce dispečerů

Dispečeri logistiky pracují od pondělí do pátku od 8:00 do 17:00. Mezi jejich povinnosti patří vyhledávání klientů a uzavírání smluv o dodání; nakládání a vykládání vozů; logická konstrukce tras řidičů; komunikace s řidiči a klienty; řešení atypických situací vyšší moci mezi řidiči a klienty.

Odborníci na logistiku využívají webové stránky Timocom a RaalTrans ke sledování vznikajících požadavků na dodání zboží.

Timocom GmbH je německá IT společnost, založena v roce 1997 v Düsseldorfu jako poskytovatel služeb pro všechny společnosti zapojené do dopravního řetězce. Jde o digitální tržiště s burzou nákladů, která podporuje výrobní a obchodní společnosti, ale i speditéry a dopravce při zprostředkování zakázek na přepravu zboží po silnici. Jejich cílem je optimalizovat logistické procesy zákazníků, a tím jim ušetřit čas a peníze.

RaalTrans umožňuje zadávat vlastní nabídky dopravy nebo volné vozy do společné databáze a zároveň evidovat nabídky zadané jinými uživateli.

Logisticy také využívají Webdispečink – www stránku, která sleduje polohu firemních vozidel pomocí GPS v reálném čase.

Webdispečink je česká společnost zabývající se výzkumem a vývojem v oblasti technických věd. Je to jeden ze světových lídrů v oblasti navigačních a komunikačních aplikací pro oblast dopravní telematiky a elektronického mýta.

Tento program pomáhá nejen sledovat vozidla, ale také:

1. zvládne identifikovat řidiče a auta,
2. má cestovní knížku,
3. má elektronickou knihu jízd,

4. poskytuje hodnocení stylu jízdy (rychlost, spotřeba, procentuální skóre),
5. má aplikace pro mobilní telefony a tablety,
6. zajišťuje online data z archivu karty řidiče/tachografu,
7. šetří náklady na auto (palivo, AdBlue, mytí auta).

Všichni řidiči jsou distribuováni mezi dispečery a komunikují převážně pouze prostřednictvím nich. Každý řidič má svou hlavní trasu do určité země a úkolem logistů je postavit logickou cestu z bodu A do bodu B. Dispečeri se snaží najít tu nejlepší nabídku. Posuzují se podle několika kritérií:

1. **Trasa.** Důležité je, aby nakládka či vykládka nabízeného zboží probíhala v oblasti hlavní trasy řidiče, aby nevznikaly kilometry navíc, za které firmy nezaplatí.
2. **Cena.** Ta by měla být co nejvyšší, ale ne méně než 25 Kč za kilometr.
3. **Datum.** Řidič musí mít čas dostat se na místo nakládky a vykládky. Trasa se staví jeden až dva dny předem.
4. **Hmotnost nákladu.** Neměla by překročit maximální přípustnou míru.
5. **Druh nákladu.** Nákladní automobil musí mít povolení k přepravě zvláště nebezpečných věcí.

První tři body jsou hlavní, podle kterých se logistik rozhoduje, zda bude návrh dále zvažovat či nikoliv. Nejlepší je přijímat objednávky přímo od zákazníků, nikoli přes jiné spedice, jelikož to výrazně ovlivňuje nabídkovou cenu. Nejméně ziskovou sezónou je období od konce června do konce srpna z důvodu dovolené.

Pro práci mají logistickí k dispozici funkční počítače a telefony, které hradí firma. Komunikace s klienty probíhá telefonicky a e-mailem. Ve firmě je možné pracovat i pomocí home office, ale zaměstnanci se vyslovili proti práci na dálku, protože je pro ně mnohem pohodlnější být společně v kanceláři a komunikovat přímo s kolegy.

1.5.2 Práce řidičů

Řidiči pracují od pondělí do pátku, někdy i o víkendu. Řidiči nákladních vozidel mají specifická pravidla jízdy, která jsou předepsána nařízením Evropského parlamentu a rady (ES) č. 561/2006 a která musí dodržovat:

1. Denní doba řízení by neměla přesáhnout 9 hodin.
2. Tuto dobu lze dvakrát týdně zvýšit na 10 hodin.
3. Týdenní doba řízení nesmí přesáhnout 56 hodin.
4. Celková doba řízení nesmí přesáhnout 90 hodin během dvou po sobě jdoucích týdnů.
5. Po 4,5 hodinách jízdy musí mít řidič nepřetržitou přestávku v délce nejméně 45 minut, pokud nezačne doba odpočinku. Tato přestávka může být nahrazena přestávkou v délce nejméně 15 minut, po níž následuje přestávka v délce nejméně 30 minut (v tomto pořadí!).
6. Tzv. nedělený odpočinek – během každých 24 hodin musí řidič odpočívat nejméně 11 hodin po sobě jdoucích, které lze zkrátit na nejméně 9 hodin po sobě jdoucích nejvýše třikrát mezi dvěma týdenními dobami odpočinku.
7. Tzv. dělený odpočinek – ve dnech, kdy se odpočinek nezkracuje, lze jej čerpat ve dvou samostatných částech v průběhu 24 hodin, přičemž první z těchto částí musí trvat nejméně 3 hodiny po sobě jdoucí a druhá – nejméně 9 hodin po sobě jdoucích. V tomto případě se minimální doba odpočinku prodlužuje na 12 hodin.



Obr. 2. Kamion Kosektransport s.r.o. Autor: Badukina Svitlana

Mezi další povinnosti řidičů patří přeprava zboží do určených měst v určených časech; doplňování paliva, maziv a chladicí kapaliny do vozidla; příprava nákladních listů; kontrola technického stavu nákladního vozidla před odjezdem; komunikace s logistiky a klienty.

1.5.3 Práce účetní

Účetní pracuje od pondělí do pátku od 6:00 do 15:30. Vede účetnictví a daňovou evidenci; organizuje tok dokumentů; zasílá potřebné zprávy vládním úřadům; zabývá se výpočtem a výplatou mezd zaměstnancům.

Účetní pro svou práci využívá program Doprava 4K. Doprava 4K je komplexní informační systém, který středním a velkým podnikům nabízí pokročilý software s vysokou funkčností a stabilitou. „Informační systém Doprava 4K oslovuje široký okruh zájemců, kteří hledají dopravní software, spediční software, software pro sběrnou službu, software pro skladování, software pro logistiku, software pro autoservisy apod.“ [Doprava 4K, 2023]

Tento program umožňuje dispečerům vytvářet zakázky a spojovat je do jedné obecné objednávky. Poté je možné ke každé objednávce přiložit potřebné dokumenty a faktury, účetní ve stejném programu tyto faktury zpracuje a uzavře objednávky.

1.5.4 Komunikace mezi zaměstnanci společnosti

Pro vizuální znázornění vztahu mezi zaměstnanci společnosti bylo vytvořeno schéma zobrazující pracovní proces společnosti Kosektransport s.r.o. od vyhledávání zakázek, přes jejich doručení klientovi až k zpracování faktur účetní. Scénář procesu je následující: klient si chce objednat dodání svých materiálů do svého jiného skladu a za tímto účelem zadá inzerát. Pro přehlednost byl diagram rozdělen do dvou částí.

První část simuluje práci logistiky Kosektransport s.r.o. a kanceláře klienta. Dispečeri hledají objednávky na různých webech, na které zákazníci vkládají inzeráty. Dále probíhá komunikace mezi firmami, dokud nejsou dosaženy podmínky, které uspokojí obě strany. V okamžiku, kdy dojde ke konsensu, podepíší obě společnosti dohodu a logistik přidělí zakázku konkrétnímu řidiči. Dále logistik rozhodne, zda bylo shromážděno dostatečné množství objednávek na pokrytí cesty. Pokud je odpověď ano, vytvoří se obecné pořadí a optimální trasa a všechny potřebné informace budou předány řidiči.

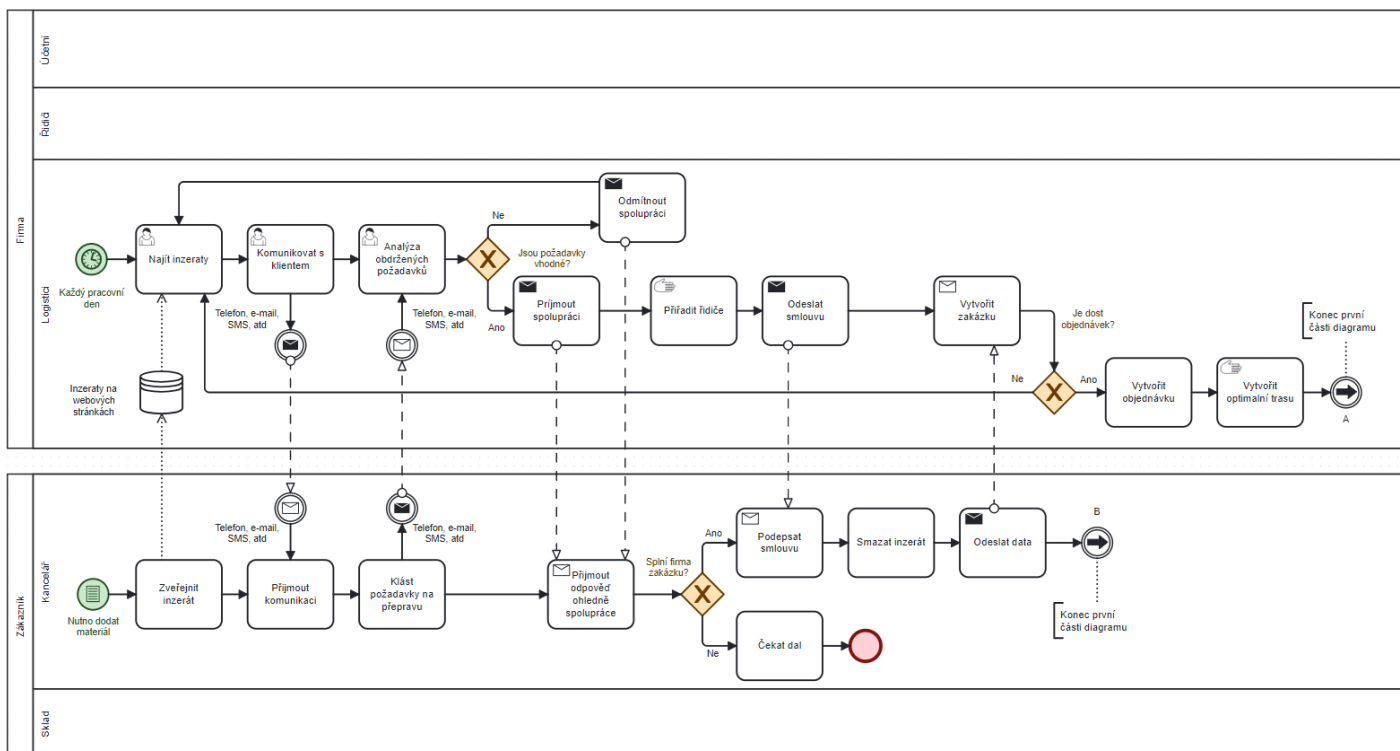


Schéma 4. První část diagramu procesů

Druhá část diagramu nám ukazuje komunikaci mezi zbývajícími účastníky procesu. Řidič připraví auto a odjíždí si vyzvednout objednávku. V tomto okamžiku můžete vidět, že diagram ukazuje dílčí proces (Sub process) „Dovezení objednávek“. Tento proces ukazuje, že během obecného komunikačního procesu řidič také provádí své vlastní akce samostatně. Tyto akce se liší od cesty k cestě a od řidiče k řidiči, tudíž obecný pohled není možný. Hlavní věc, kterou je potřeba pochopit, je to, že řidič nejprve vyzvedne objednávku, poté ji odveze na místo určení, a až poté tento rituál opakuje, dokud nejsou doručeny všechny objednávky.

Dílčí proces je také znázorněn ve skladu „Předání materiálu“. Tato etapa prací není detailně popsána z důvodu nezvyklosti práce ze dne na den a ze zakázky na zakázku. Po skončení práce řidič vrátí vůz na základnu a předá dispečerům dokumenty. Ti zase předají podklady účetní, která kontroluje všechny důležité doklady a faktury, zpracovává je a oznamuje dispečerům a firmě klienta, že byly všechny závazky splněny a spolupráce může být ukončena.

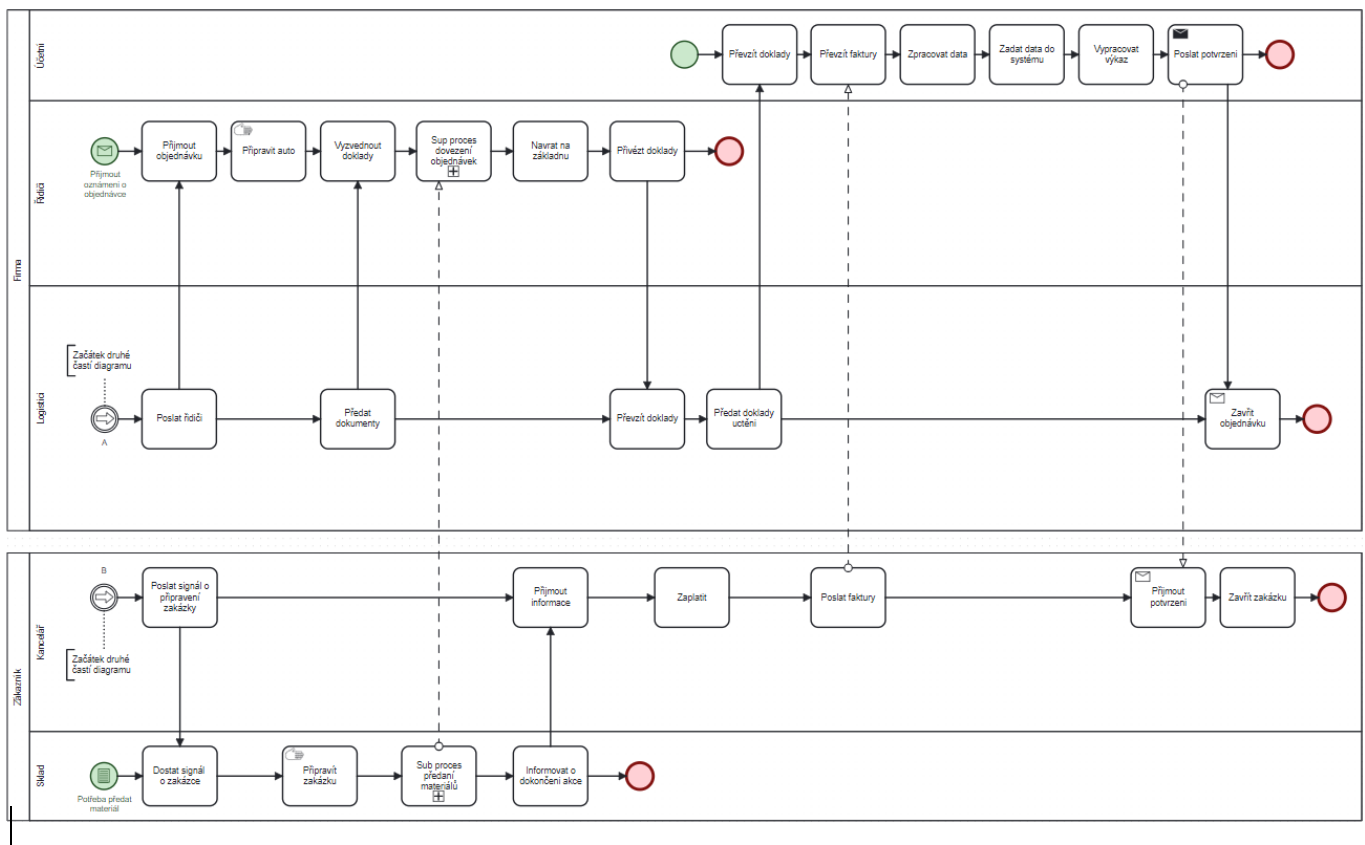


Schéma 5. Druhá část diagramu procesů

Tento model ukazuje jednu z nejjednodušších verzí komunikace mezi Kosektransport s.r.o. a klientem pro snazší pochopení procesu. Za zmínku stojí, že nejde o jediný pracovní scénář. Mohou nastat další situace:

1. klient si objedná dodání svých materiálů do skladu jiné společnosti,
2. klient si objedná dodání cizích materiálů do skladu své firmy,
3. roli klienta hraje prostředník mezi ostatními firmami.

Musíme také vzít v úvahu, že během procesu něco nemusí jít podle plánu, například:

1. řidič měl nehodu / něco se mu stalo,
2. řidič nestihl dojet kvůli počasí nebo jiným podmínkám,
3. došlo ke krádeži materiálu/jiných věcí z vozu,
4. ztráta dokladů atd.

Pro každou jednotlivou situaci musí být vypracován akční plán, aby všichni účastníci procesu pochopili, co mají v každé jednotlivé situaci dělat. Tím se pracovníci připraví na možné krizové situace. Také vývoj takových diagramů

pomůže analyzovat běžící procesy a poslouží jako začátek optimalizace a možné automatizace.

2. Analýza inovační politiky podniku

Jak již bylo zmíněno, Kosektransport s.r.o. si neklade příliš ambiciózní cíle a současnou strategií společnosti je udržovat své služby na patřičné úrovni. Zaměstnanci jsou velmi skeptičtí k jakýmkoli inovacím a ke změnám v pracovním procesu. Dříve se vedoucí podniku pokoušel změnit pracovní proces tak, aby byl optimalizován, například zavedením nových programů pro logistiku, možností práce na dálku a zavedením reportingu. Jenže podle samotného pana Koseka byli zaměstnanci proti a po krátké době se jakékoliv inovace vytratily. Je tedy možné konstatovat, že inovační politika v této společnosti není na správné úrovni. Na základě obdržených informací je možné identifikovat společnost Kosektransport s.r.o. na simulátory, konkrétněji na zaostávající inovátory.

Je důležité zmínit, že firma nyní prochází první velkou změnou, kterou lze považovat za předzvěst dalšího rozvoje a možné změny inovační politiky. Kosektransport s.r.o. koupil nový velký areál, který právě prochází rekonstrukcí. V této dvoupodlažní budově se suterénem bude umístěna pracovna pro zaměstnance s toaletami a se sprchami, s kuchyňkou, odpočívadly, se samostatnými sklady potřebného vybavení pro řidiče a také s oddělenými místnostmi na spaní. Zbytek objektu bude vybaven jako sklady, ve kterých bude prostor pronajímán a bude zde i možnost dočasného uskladnění materiálu pro odvoz. Rekonstrukce by měla být dokončena v průběhu roku 2023 a areál chtějí uvést do provozu v roce 2024.

Krize dost často zaskočí i tu nejstabilnější, nejsilnější a připravenou firmu, natož malé firmy, které nemají velké zkušenosti a finanční rezervy. Kosektransport s.r.o. čelila za posledních pět let dvěma poměrně velkým a vážným krizím – COVID-19 a ekonomické nestabilitě kvůli válce mezi Ruskem a Ukrajinou. Podle majitele firmy i z účetních výkazů je zřejmé, že i přes těžké časy přežívá nákladní přepravní společnost krize poměrně vytrvale. Efektivita inovačních aktivit společnosti se během krize nesnížila, ale naopak padlo rozhodnutí o nákupu nových nemovitostí,

o kterém již bylo zmíněno. Těžké časy přiměly společnost k zamyšlení nad tím, jak může nejen navýšit své finance, ale také posílit svou finanční stabilitu, aby ustála krizi. Vznik nového areálu přinese tyto výhody:

1. Nové, pohodlné pracoviště
 - 1.1. Zvýší spokojenost zaměstnanců úřadu s jejich prací a zvýší produktivitu.
 - 1.2. Přiláká nové potenciální zaměstnance.
2. Místa na spaní pomohou řidičům odpočinout si po dlouhé cestě a nebudou se muset v noci vracet do svých měst, jak se často stává.
3. Možnost nechat náklad pro přepravu ve vašich skladech –
 - 3.1 Sníží náklady na pohonné hmoty a auta obecně, protože řidiči pro ně nebudou muset jezdit do jiných měst.
 - 3.2 Pomůže naplánovat cesty několik týdnů předem, protože logistici budou mít jistotu, že zboží je v bezpečí a řidič bude mít čas je vyzvednout a doručit.
4. Možnost pronajmout si prostor ve skladu je vždy dodatečným příjmem.
5. Rozšíření zaměstnanců, které zvýší produktivitu.

3. Zlepšování inovační politiky

Po analýze podniku se dospělo k závěru, že společnost teprve začíná svou cestu nastavení mechanismu inovační politiky. V této souvislosti bylo ve spolupráci s majitelem Kosektransport s.r.o., panem Milanem Koskem, vytvořeno několik opatření, která by měla pomoci nastartovat zavádění inovační politiky do standardního pracovního procesu společnosti, zvýšit zisk, odolnost vůči krizím a celkově spokojenost zaměstnanců.

3.1 Výpočet nákladů a zisků na kamion

Stojí za to začít s tím, co sám majitel vidí jako problém. Společnost měla potíže s výpočtem nákladů a zisků z každého kamionu, protože nesledovala náklady na každý kus zařízení. Nejprve musíme přesně pochopit, jaké náklady kamion vyžaduje:

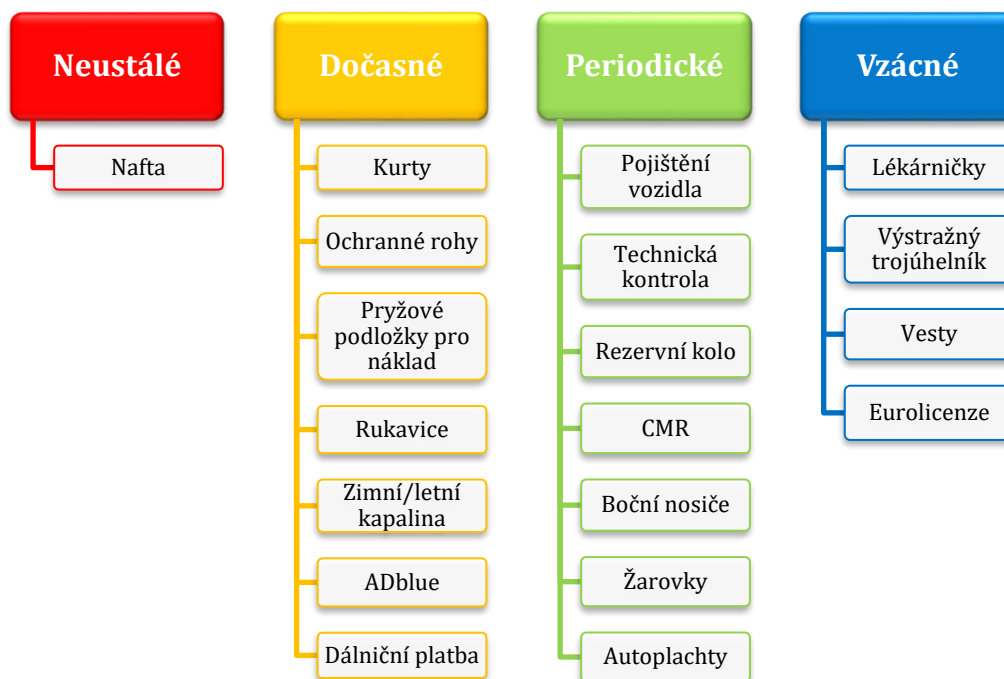


Schéma 6. Skupiny nákladů

Všechny náklady jsou rozděleny do několika skupin:

1. neustálé – co se kupuje každý týden na každou jízdu,
2. dočasné – co se platí / kupuje jednou za měsíc nebo dva,
3. periodické – co se nekupuje často, na určitou dobu, nejčastěji na rok,
4. vzácné – co se koupí jednou a zřídka se koupí znovu.

Vzhledem k tomu, že společnost již auty disponuje, seznam nezahrnuje nákup tahače, návěsu a jejich registrací.

Skupina	Výdaje	Cena za 1 jízdu	Cena za rok
Neustálé	Nafta	35 270 Kč	1 551 880 Kč
Dočasné	Kurty	225 Kč	9 900 Kč
	Ochranné rohy	35 Kč	1 540 Kč
	Pryžové podložky pro náklad	184 Kč	8 100 Kč
	Rukavice	68 Kč	2 992 Kč
	Zimní/letní kapalina	25 Kč	1 100 Kč
	ADblue	480 Kč	21 120 Kč

	Dálniční platba	492 Kč	21 648 Kč
Periodické	Pojištění vozidla	2292 Kč	100 836 Kč
	Technická kontrola	982 Kč	43 200 Kč
	Rezervní kolo	728 Kč	32 000 Kč
	CMR	16 Kč	8 667 Kč
	Boční nosiče	7 Kč	320 Kč
	Žárovky	216 Kč	2 592 Kč
	Autoplachty	455 Kč	20 000 Kč
Vzácné	Lékárničky	~ 2,6 Kč	467 Kč – na 4 roky
	Výstražný trojúhelník	~ 0,6 Kč	113 Kč – na 4 roky
	Vesty	~ 0,3 Kč	70 Kč – na 4 roky
	Eurolicenze	~ 8,75 Kč	4 200 Kč – na 10 let
Součet		41 475 Kč	1 825 895 Kč

Tabulka 6. Náklady na auto

Výše uvedená tabulka ukazuje hlavní náklady na jeden nákladní automobil dimenzovaný na maximální hmotnost 24 tun. Ceny jsou zprůměrovány za období čtvrtého čtvrtletí roku 2023.

Stálou a trvalou položkou na seznamu nákladů jsou samozřejmě pohonné hmoty. V Kosektransport s.r.o. jsou všechna auta naftová, a proto byla při výpočtu nákladů na PHM použita průměrná cena nafty za období od 1. července 2023, která je dle údajů webu Finance.cz 34,40 Kč za litr [Finance.cz, 2023]. Průměrná kapacita palivové nádrže 24 t nákladního vozu je 1 500 litrů. Při průměrné spotřebě 27 litrů na 100 km vydrží plná nádrž 5 555 km. Za jednu cestu 5 555 km tak vyjde 51 844 Kč. Průměrná délka jízdy je 3 800 km a cena paliva 35 270 Kč. Jedno auto absolvuje 4 jízdy za měsíc a v průměru 44 jízd za rok, s přihlédnutím k řidičově dovolené, prázdninám a případné nemoci. Na pohonné hmoty na jeden vůz tak ročně připadá 1 551 880 Kč.

Dalšími neméně důležitými výdaji jsou kurty, ochranné rohy a pryžové podložky pro náklad. Tato zařízení pomáhají bezpečně uchovat materiál, který je přepravován.

Kurty jsou speciální pásy, které udržují zboží v přívěsu kamionu ve stabilním stavu. V Kosektransport s.r.o. používají poměrně odolné kurty s následujícími parametry:

1. Délka 6 metrů.
2. Šířka 50 milimetrů.
3. Nosnost 5 000 kg.



Obr. 3. Kurt

Jeden takový kurt stojí v průměru 450 Kč a v autě jich je asi 14. I přes svou sílu se stále trhají a pravidelně se do kamionu přidávají dva kurty měsíčně.

Ochranné rohy chrání hrany obdélníkových nákladů před sevřením a v důsledku toho i před deformací od kurtů. V autě jich je v podstatě 28, na každého kurtu dva, a bohužel se spíše ztrácejí. Průměrná cena je 35 Kč za kus a měsíčně se vydají 4 nové na vůz.



Obr. 4. Ochranný roh

Pryžové podložky pro náklad slouží k zamezení klouzání zboží uvnitř přívěsu. Ve voze je vždy několik rohoží, ale někdy je jich málo, a když klient naloží auto, řidiči jsou naučtovány další rohože.



Obr. 5. Pryžová podložka

Za roli takové podložky o délce 10 metrů, šířce 120 cm a tloušťce 0,3 centimetru zaplatíte 8100 korun. Taková gumová podložka vydrží i rok.



Obr. 6. Rukavice

Pracovní rukavice jsou nedílnou součástí šatníku řidiče při nakládání nebo vykládání. Firma takové palčáky nakupuje za 136 Kč za pár. Jeden řidič trvale opotřebovává dva páry za měsíc.

Řidič neustále sleduje dostupnost zimní/letní kapaliny a doplňuje ji pravidelně každé dva až tři měsíce. Za 25 litrů letní směsi v průměru zaplatíte 350 Kč a za stejný objem zimní směsi 750 Kč. S přihlédnutím k tomu, že průměrná nádrž ostřikovače je 6 litrů, a s očekáváním toho, že se kapalina doplňuje každé dva měsíce, pak jeden kanystr každého typu vystačí přesně na rok.

ADblue je reaktivní roztok, který se používá ve vznětových motorech ke snížení emisí NOx a dělá auta šetrnější k životnímu prostředí. Na auto o objemu 1 500 litrů se spotřebuje 50 litrů ADblue, spolehlivě se naplní každé dvě jízdy a za dva týdny se spotřebuje přibližně 40 litrů. Za 200 litrový kanystr zaplatíte 4 800 Kč.

Dálnice mají pro kamiony po celé Evropě mýtné a platba není založena na čase, ale na počtu ujetých kilometrů. Kvůli snížení nákladů se proto řidiči snaží vyhýbat placeným úsekům silnice. V průměru to vyjde na 50 eur na dálnicích na dva týdny. Pojištění vozidla je něco, bez čeho se žádné auto neobejde na silnici. Níže na obrázku č. 7 je část pojištění pro tahač návěsů, 4 roky starý. Zahrnuje povinné ručení s limitem 100 milionů korun na zdraví a majetek, pojištění řidiče a asistenci pojišťovny. Součástí tohoto všeobecného pojištění je i havarijní pojištění

a doplňkové služby jako rozšíření asistenční služby a pojištění skel. Celková roční platba je 100 836 Kč a 2 292 Kč za jednu jízdu.

POVINNÉ RUČENÍ	HAVARIJNÍ POJIŠTĚNÍ
<p>SPECIÁLPOV limit 100 mil. Kč na zdraví 100 mil. Kč na majetku</p> <p>ÚRAZOVÉ POJIŠTĚNÍ ŘIDIČE limit 100 000 Kč smrt úrazem 150 000 Kč trvalé následky úrazu 100 Kč denní odškodné po dobu nezbytné léčby úrazu 100 Kč za pobyt v nemocnici v důsledku úrazu</p> <p>Asistence STANDARD limit 3 500 Kč v ČR a 10 000 Kč v zahraničí</p> <p>Možnost připojištění vozíku zdarma.</p> <p>Roční pojistné POV: 75 929 Kč</p>	<p>IDEÁLHAV Havárie, Odcizení, Vandalismus, Živelní událost</p> <p>SPOLUÚČAST 10% min. 10 000 Kč</p> <p>Asistence STANDARD limit 3 500 Kč v ČR a 10 000 Kč v zahraničí</p> <p>Limity asistence z havarijního pojištění, povinného ručení nebo doplňkového pojištění se sčítají.</p> <p>Roční pojistné HAV: 18 427 Kč</p>
DOPLŇKOVÁ POJIŠTĚNÍ	
<p>POJIŠTĚNÍ ASISTENCE Asistence PLUS - základní limit Limit 8 000 Kč v ČR a 32 000 Kč v zahraničí plus ubytování, úschova nepojízdného vozidla apod. viz rozsah asistenčních služeb.</p> <p>global assistance 1220</p> <p>Roční pojistné: 2 200 Kč</p>	<p>POJIŠTĚNÍ SKEL VOZIDLA Limit plnění: 20 000 Kč Spoluúčast je uvedena v pojistné smlouvě a pojistných podmínkách.</p> <p>Roční pojistné: 4 280 Kč</p>

Obr. 7. Pojištění vozidla

Technická kontrola je povinná pro všechny typy vozů, výjimkou není ani tahač návěsu. STK pro tahač návěsu stojí 2000 Kč a měření emise 1200 Kč. Je důležité počítat s tím, že jednou za půl roku je vynaloženo minimálně 20 000 Kč na servis, diagnostiku a případné opravy vozu. Na servis jednoho vozu se tedy ročně vydá 43 200 Kč, což se rovná 982 Kč za jednu jízdu.

Náhradní pneumatiky jsou na seznamu věcí, které musí mít každé auto, ani nákladní auta nejsou výjimkou. Jedno takové kolo stojí 16 000 korun. I když jejich koupě není tou nejčastější akcí, občas je lidé rádi ukradnou. Proto se pravidelně kupují dvě kola ročně.

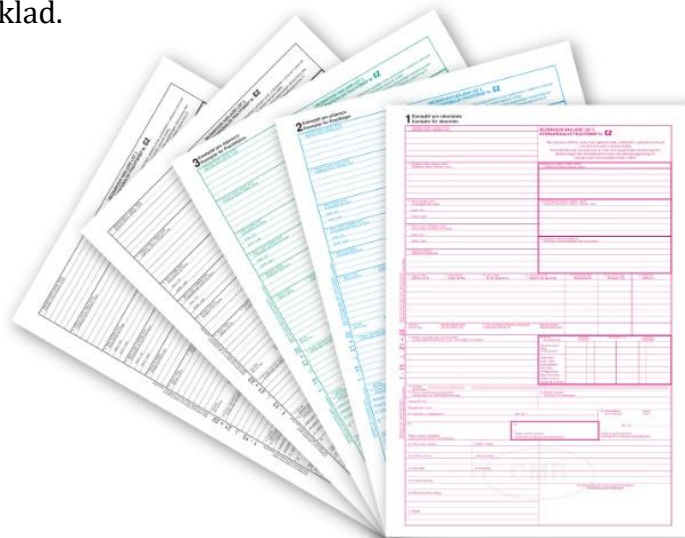


Obr. 8. Pirelli FH:01 Proway 315/70 R22,5

„CMR – označuje mezinárodní dohodu o silniční přeshraniční přepravě.“
[Timocom.cz, 2023]

Nově se touto zkratkou označuje i samotný dokument, který specifikuje strany, mezi nimiž se smlouva uzavírá, dále informace o produktu, místo příjmu a vykládky

materiálu a pokyny pro celní řízení. V podstatě se dokument skládá z 5 listů, které si každá firma objedná sama. Řidič bez vyplněných těchto dokladů nemá právo přepravovat náklad.



Obr. 9. CMR

Když vezmeme 2 500 takových dokladů, vyjde to na 8 025 Kč. [Truckonline.cz, 2023]

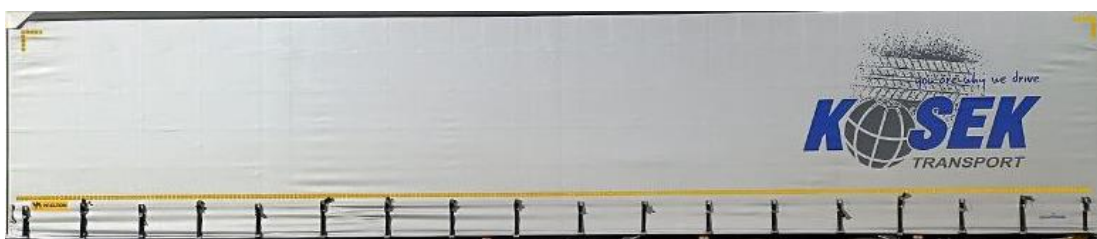
Boční nosiče jsou nosníky ze dřeva nebo z oceli/hliníku, které se instalují na boky přívěsu pro zachování tvaru a celistvosti přívěsu. Cena se pohybuje od 70 Kč za dřevěné a do 250 Kč za odolnější. V průměru se vymění dva nosiče za rok.



Obr. 10. Vnitřní pohled na nákladní automobil. Autor: Badukina Svitlana

Žárovky jsou nedílnou součástí každého kamionu – každý by je měl vidět v noci. Na nákladáku je jich mnoho a různých typů. Nejdražší jsou potkávací a dálková světla, která stojí kolem 230 Kč. Lamy pro brzdová světla, obrysová světla a žlutá stojí v průměru 35 Kč. Celkové náklady na všechny žárovky jsou 3 460 Kč. Za měsíc je potřeba vyměnit dvě žárovky.

Autoplachty jsou vyměňovány každé dva až tři roky, protože se zašpiní a opotřebují. Rovněž podléhají výměně v případě nehody. Po komunikaci se službou *Jabor* [jabor.cz] se podařilo zjistit, že pro auto o maximální hmotnosti 24 tun a s parametry 13,6 * 2,48 * 2,7 vyjde výroba bloku na 30 000 Kč. Dále je potřeba zaplatit 10 000 Kč za tisk firemního loga (Obr. 11). Celkové náklady tedy budou 40 000 Kč. Následující výpočty jsou provedeny za podmínky, že plachta bude vyměněna každé dva roky. Výdaje za rok jsou pak 20 000 Kč, respektive 455 Kč na cestu.



Obr. 11. Autoplachta s firemním logo. Autor: Badukina Svitlana

Následující výdaje spadají do kategorie vzácné, jelikož lékárničky, výstražný trojúhelník a vesty se pořizují jednorázově a při opětovném nákupu velmi zřídka, takže nebudou v celkových ročních výdajích zohledněny.

Evropská licence je dokument, který umožňuje podniku podnikat v oboru nákladní dopravy a uskutečňovat dodávky na území České republiky i do zahraničí. Vydává se na 10 let a vyřízení žádosti stojí 1 000 Kč. Každé další vyhotovení, které musí mít každý dopravce v kamionu, stojí 200 Kč. Celkem je to 4 200 Kč na 10 let. Důležité je také zmínit, že pro vydání licence musí společnost předložit účetní závěrku. Na první auto musí mít podnik 9 000 eur v rezervách, na každé další auto o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny – dalších 5 000 eur a na každé další auto o celkové hmotnosti vyšší než 2,5 tuny, ale méně než 3,5 tuny – 900 eur.

Pokuty jsou výdajová řada, kterou majitel firmy moc kontrolovat nemůže. Pokud je řidič zastaven a pokutován, bude mu částka této pokuty stržena z platu. Proto také pokuty nezahrnujeme do obecného výčtu výdajů.

Po analýze dat lze konstatovat, že celkové roční náklady na jedno nákladní vozidlo jsou 1 825 895 Kč. Automobil tak musí v tuto chvíli generovat příjem vyšší než 41 475 Kč za jízdu, aby se auto zaplatilo a přineslo firmě zisk.

Tyto údaje jsou bohužel hrubé a nepředstavují 100% přesné údaje o nákladech. Aby bylo možné porozumět skutečné situaci z každého vozu, bylo navrženo zavést speciální dotazníky, které by řidiči vyplnili před a po každé jízdě a které by byly na konci měsíce analyzovány.

Dotazník řidiče		
Jméno a příjmení	Datum	
SZP		
Kritérium	Začátek jízdy	Konec jízdy
Stav tachometru (km)		
Množství paliva		
Spotřeba paliva na 1 km		
Množství ADblue		

Tabulka 7. Dotazník řidiče

Dotazníky pomohou vedení sledovat výdaje, předcházet možným podvodům ze strany zaměstnanců a zvýšit motivaci, protože nejlepší zaměstnanci budou každý měsíc odměňováni.

Je-li potřeba vypočítat zisk z auta, je nutno mít přehled o tom, kolik peněz každé auto vynese na cestu. Tuto změnu není těžké zavést, jelikož v současné době dispečeri ukládají všechny doklady o objednávkách, kde je uvedena částka za doručení, ale tyto doklady nejsou nijak tříděny ani analyzovány. Jednoduchou novinkou by bylo vytvoření samostatných složek pro každý stroj, kde budou uloženy všechny smlouvy o dodávkách a také již zmíněné dotazníky. To usnadní analýzu zisku.

Část zisku by měla být poslána do fondu, který by měl být vytvořen pro nepředvídané situace. Tyto vyčleněné peníze pomohou pokrýt náklady v krizových situacích.

3.2 Rozšíření kádru

Vznik většího výrobního areálu okamžitě povede k rozšíření personálu. Pro bezproblémový provoz skladu bude určitě potřeba několik nových zaměstnanců pro vykládku a nakládku zboží, ale také udržování areálu v provozuschopném stavu.

Dále budete potřebovat lidi, kteří budou zodpovědní za bezpečnost prostor a kteří budou předcházet nechtěným krizovým situacím spojeným s bezohlednými lidmi. Pro jejich běžný provoz je nutný i video monitorovací systém, který navíc vydrží mnoho let a šetří finance.

Nejdůležitější investicí a inovací, která by měla být zavedena co nejdříve, je manažer nebo asistent manažera. Největším problémem tohoto podnikání je neschopnost majitele delegovat úkoly. Manažer není schopen řídit všechny možné procesy, a proto nastávají situace, jako například zaměstnanci nechtějí zavádět inovace, neprobíhá správně podniková analytika a další problémy. Tato společnost potřebuje dalšího člověka, který převezme některé z úkolů procesního řízení. Ten bude:

1. kontrolovat dokumentaci a provádět její analýzu na konci měsíce,
2. v kanceláři celou pracovní dobu, aby řešil spontánní problémy,
3. komunikovat s klienty při řešení vzniklých problémů, aby dispečeri mohli pokračovat ve své práci,
4. dalším pojátkem mezi vlastníkem a podřízenými, což zvýší autoritu manažera a zbaví ho některých úkolů.

Jako novinka do budoucna bylo navrženo najmout si vlastního automechanika. Pro běžný nepřetržitý provoz logistické společnosti je důležité kamiony hlídat, aby sloužily co nejdéle, a vlastní automechanik je dobrou investicí, protože servis vozidel bude mnohem rychlejší a levnější. Může přijímat i auta od jiných firem a jednotlivců, což firmě přinese další příjmy.

3.3 Práce s programy

Dříve v práci byly zmíněny programy, které při své práci využívají logističtí a účetní, a to TIMOCOM GmbH, RAALTRANS, Webdispečink, Doprava 4K. Všechny tyto programy jsou dobré ve svém oboru a stojí za zmínku, že jejich společnou trvalou výhodou je, že zaměstnanci společnosti jsou zvyklí s nimi pracovat. Přesto sledování práce logistů vedlo k závěru, že tyto programy nejsou ve firmě stoprocentně využívány.

TIMOCOM je digitální platforma, která má mnoho funkcí, jako jsou:

1. zadávání nabídek na náklad a vozidla, jakož i jejich vyhledávání,
2. online obchodování s nákladními a dopravními službami,
3. sledování tržních trendů a cen,
4. poskytování elektronických dokumentů a podepisování smluv mezi uživateli platformy,
5. sledování zboží přepravovaného společností.

Analyzovaná společnost používá tento program ke dvěma hlavním úkolům – k vyhledávání přepravních požadavků a GPS sledování řidičů společnosti. Pokud nejsou žádné otázky ohledně prvního úkolu, tato aplikace plně pomáhá společnosti plnit její funkce, ke sledování vozidel pak nedochází v plném rozsahu. To znamená:

1. Tento program umožňuje sledovat množství paliva nalitého a spotřebovaného každým vozem a množství peněz za něj vynaložených – zvládnutí této funkce pomůže společnosti získat představu o nákladech na palivo pro každé auto a bude také ukazují, jak úsporně řidiči jezdí. Po rozboru získaných dat bude možné diskutovat, zda je nutné provést školení na téma hospodárné jízdy pro řidiče.
2. Vypočítání předpokládaného času příjezdu vozu do cíle (ETA). V tuto chvíli profesionalita logistů umožňuje samostatně vypočítat ETA, ale tato funkce jim výrazně zjednoduší život.
3. Poskytovat údaje o poloze a ETA klientským společností pro optimalizaci nakládky a vykládky vozidel. Pokud budou mít zákazníci tato data, budou moci

optimalizovat provoz skladů, což umožní nakládku a vykládku vozidel jako hodinky, což výrazně zrychlí celý logistický proces.

4. Sledování historii zastávek a jakýkoli pohybu vozidel společnosti. To pomůže sledovat řidiče, zda dodržují pravidla pohybu a čerpají všechny zákonem stanovené přestávky na odpočinek, protože pokuty za překročení doby řízení mohou dosáhnout až 10 000 Kč.
5. Po celou dobu fungování programu ve firmě sledovat rychlost kamionů a jimi ujeté kilometry. Pochopení těchto údajů pomůže společnosti poskytnout další bonusy, například za prvních 100 000 ujetých kilometrů a za rok bez porušení. Díky tomu budou řidiči ochotnější dodržovat pravidla, jezdit bezpečně a tvrději pracovat.

Všechny funkce programu Webdispečink byly popsány dříve v kapitole 1.5 Organizace podniku v paragrafu 1.5.1 Práce dispečerů na straně 22. Na základě těchto informací, stejně jako po analýze funkcí programu TIMOCOM, lze konstatovat, že je možné odmítnout používat tento program. Je zde však možnost začít používat Fleetio k nahrazení tohoto programu.

Fleetio je Fleet Management Software (FMS), který je navržený tak, aby usnadnil správu, údržbu a monitorování firemních flotil. Tento software má podobné funkce jako TIMOCOM, ale je rozšířen o několik dalších funkcí.

Následující údaje jsou převzaty z oficiálních stránek Fleetio. Fleetio umožňuje:

1. Shromažďovat a analyzovat celkové provozní náklady vozového parku, historii nákladů na údržbu pro každý jednotlivý nákladní vůz, zprávy o prostojích, trendy spotřeby paliva (informace přímo z palivových karet) ve vizuálním formátu přístupném všem.
2. Řídit údržbu vozového parku od začátku do konce, jmenovitě plánování údržby na základě ujetých kilometrů a udržování kompletní historie každého vozidla. Tento program automaticky generuje plány preventivní údržby na základě doporučení výrobce a automaticky odesílá informace správným lidem. A také budou moci řidiči upozornit na problémy, jakmile nastanou.

3. Tato aplikace přímo uvádí, že pomáhá vypočítat celkové náklady na vlastnictví každého jednotlivého vozu, což je zcela vhodné pro řešení hlavního problému společnosti – kalkulace nákladů a zisků každého vozu.

Tento program je ideální pro použití novým členem týmu Kosektransport s.r.o. – manažerem. Jeho kompetencí bude analyzovat data získaná prostřednictvím této aplikace a prezentovat nové nápady pro udržení společnosti na správné úrovni a pro zlepšení.

Dále by stál za zmínku software pro optimalizaci trasy (ROS). Tento software optimalizuje trasu mezi několika body: začátkem trasy – mezilehlými body – a koncem trasy. Zohledňuje mnoho různých faktorů, které ovlivňují výběr vhodné trasy, jako je například: maximální nosnost, výška nákladního vozidla, různá omezení na silnici, náklady na řidiče, palivo, mýtné, počasí atd. Na základě toho má logistik možnost zvolit optimální trasu: pro řidiče nejkratší, nejrychlejší, nejlevnější nebo nejsnazší cestu. Společnosti se doporučuje věnovat pozornost programem jako Verizon Connect a MapFactor Navigator.

Shrnutí výsledků

Kosektransport s.r.o. je malá společnost s jedenáctiletou historií. SWOT analýza ukázala, že silnými stránkami společnosti jsou: rozsáhlé zkušenosti v oboru, působení na mezinárodním trhu, profesionální přístup k podnikání, efektivita a kvalita poskytovaných služeb a široká nabídka vozů pro uspokojení rozmarů každého klienta. Slabinou tohoto podniku je nedostatek ambicí, nedostatečná marketingová strategie a kampaň, ale také malý počet kancelářských pracovníků.

Graf číslo 1 „Poměr realizovaných zakázek k zisku“ na str. 19 jasně ukazuje, že i přes své slabé stránky společnost Kosektransport s.r.o. sebevědomými kroky zvyšuje počet realizovaných zakázek ročně, což má vliv i na zisk – ten každým rokem roste.

Výpočty likvidity uvedené na stranách 20–21 naznačují, že firma může mít určité problémy s tím, aby byla schopna dostát svým krátkodobým dluhům a dostát svým okamžitým finančním závazkům. Společnost by také měla věnovat pozornost možnosti investovat své peníze do udržení a lepšího rozvoje svého podnikání.

Společnost je v tuto chvíli na nejnižším stupni v hierarchii účastníků inovací, zejména společnost lze klasifikovat jako simulátor – zaostávající (str. 7). Navzdory tomu má velký potenciál pro další rozvoj. Ziskovost a stabilita společnosti je na dobré úrovni, což svědčí o tom, že manažer zvolil správný směr řízení společnosti.

S odkazem na schéma č. 2 (str. 8), které znázorňuje fáze implementace inovační politiky ve společnosti, ve spolupráci s majitelem Kosektransport s.r.o., panem Milanem Kosekem, byly splněny první tři body:

1. Identifikace problému – na straně 29 této práce je uvedeno, že majitel společnosti se domnívá, že hlavním problémem, který je třeba vyřešit, jsou chybějící kalkulace nákladů a výnosů každého automobilu, následně pak problémy při shromažďování těchto informací, což vede k obecným problémům s výpočty.

2. Formulace řešení – jako řešení problému byla navržena nákladová analýza. Na stranách 30–37 byla formulována analýza a kalkulace nákladů s podrobným popisem výdajů, které byly rozděleny do několika skupin, a to:

1. neustálé / pravidelné,

2. dočasné,
3. periodické,
4. vzácné.

Analýza dat ukázala, že roční náklady na automobil jsou přibližně 1 825 895 Kč. Jedno auto na cestu tak musí vynést 41 475 Kč, aby se společnost vyrovnala, což znamená, že k zisku je potřeba přivést větší částku, než jak bylo uvedeno výše. Stojí za zmínku, že tato čísla jsou přibližná a výše nákladů na auto se může lišit v závislosti na vlastnostech vozu, péči o řidiče, inflaci a dalších faktorech, jako jsou slevy pro běžné nebo velkoobchodní zákazníky atd. Všechny výpočty byly provedeny pro vozidlo s maximální hmotností 24 tun. Ceny jsou zprůměrovány za období čtvrtého čtvrtletí roku 2023.

3. Hledání / vývoj inovací – jako novinka bylo navrženo zavedení týdenního reportu od řidičů o nákladech (příklad dotazníku na str. 37) s následným sečtením výnosů z logistiky a analýzou získaných dat.

Realizace zbývajících bodů schématu číslo 2 „Fáze inovační aktivity“ závisí na rozhodnutí společnosti. V práci jsou také navrženy další nápady na zlepšení společnosti, na zvýšení zisků, ale také ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a odolnosti vůči krizím:

1. Nové aplikace pro kancelářské pracovníky – jmenovitě software Fleetio pro provádění operací správy vozového parku (strana 40) a také software pro optimalizaci trasy pro usnadnění a optimalizaci práce logistů, jako je Verizon Connect a MapFactor Navigator (strana 41). Společnosti by měly věnovat pozornost neúplnému využívání funkcí programu od TIMOCOM GmbH (strany 39–40).
2. Vývoj pracovních plánů v krizových situacích – na str. 25–28 byla prezentována komunikace zaměstnanců společnosti mezi sebou a s klienty, která byla vizualizována pomocí BPMN diagramu. Tato vizualizace pomohla přijít s další novinkou, která usnadní život zaměstnancům firmy – vypracováním pracovních plánů v krizových situacích. Zhotovení jednoduchých plánů a schémat pomůže zaměstnancům nezmatkovat v těžkých časech, ale jednat jasně a dle pravidel,

což může pomoci nejen zkrátit čas na řešení problémů, ale také minimalizovat náklady.

3. Tvorba rezervního fondu – na str. 38 bylo navrženo posílat část navrhovaných příjmů do rezervního fondu, který přímo pomůže při řešení krizových finančních situací.
4. Ukládání, třídění a analýza dokumentů a dat – tato položka souvisí s dříve zmíněnými řídičskými dotazníky. Na straně 37 bylo navrženo zavést drobnou novinku – třídění dokumentů, které umožní analýzu dat bez zbytečných problémů. Tento bod plynule přechází do následujícího řešení.
5. Rozšíření personálu o administrativní pracovníky – společnost by se měla postarat o přijetí nového zaměstnance, který se bude věnovat administrativní práci (str. 39). Mezi jeho úkoly bude patřit kontrola dokumentace a její analýza na konci měsíce, řešení spontánních problémů v kanceláři a mezi firmou a klienty. Tato osoba se stane dalším pojítkem mezi majitelem a podřízenými, což zvýší autoritu manažera a osvobodí ho od některých úkolů.
6. Nábor budoucích mechaniků – jako návrh byl předložen nápad rozšířit do budoucna kádr najmutím vlastního mechanika; umožní to přivydělat si přijímáním externích klientů a sníží to náklady na údržbu stroje.

Nabídkou odměn zaměstnancům za nové nápady na zlepšení firmy a optimalizaci provozu se firma vyhne minulým problémům s inovacemi, protože zaměstnanci se nejen zapojí do procesu, ale stanou se i iniciátory transformace.

Závěry a doporučení

Lze tvrdit, že inovace jsou jedním z klíčových faktorů úspěchu moderního podnikání. Společnosti, které dokážou inovovat rychleji než jejich konkurenti, mají větší šanci uspět na celkovém trhu. Inovace může mít mnoho podob, od nových produktů a služeb, až po nové procesy a operace zaváděné do výrobního procesu pro různé účely. Mohou být velké, rovněž ale mohou být i docela malé, ale všechny mají jedno společné: pomáhají společností zlepšit jejich obchodní operace a postavení na trhu.

Existuje mnoho důvodů, proč jsou inovace v podnikání tak důležité. Patří sem např.:

1. Inovace pomáhají firmám získat konkurenční výhodu. Když firma poprvé vstoupí na trh s novým produktem nebo službou, naskytne se příležitost stanovit vysokou cenu a získat velké postavení na trhu.
2. Inovace pomáhají firmám snižovat náklady. Společnosti mohou zlepšit efektivitu a ušetřit peníze implementací nových procesů a způsobů práce.
3. Inovace pomáhá společnostem zlepšit zákaznickou zkušenost. Společnost může zvýšit důvěru zákazníků a zvýšit prodej zavedením nových produktů a služeb, které splňují potřeby zákazníků.
4. Inovace pomáhají společnostem zlepšit jejich schopnost vyrovnat se s krizí. Prostřednictvím inovací mohou organizace nejen předcházet nebo snižovat riziko krizí, ale také jim pomáhat předcházet.

Inovační politika je souborem nových opatření přijímaných s cílem dosáhnout určitých strategických úspěchů. Neméně důležitou roli v úspěchu zvolené inovační strategie hraje kompetentní manažer, protože úspěšnost zavádění inovací do obecného života firmy závisí na správně popsanych cílech, naplánované strategii a správném přístupu k realizaci zadaných úkolů.

Období krize vždy velmi jasně a zřetelně poukazuje na slabé stránky podniků, a proto by krize neměla být vnímána jako něco negativního. Společnost by měla zvážit nepříjemné situace z pohledu dalšího impulsu rozvoje. Také důkladná příprava a analýza možných rizik pomáhá společnosti nejen být dobře připravena

na neplánované situace, ale také nacházet nová řešení, která firmu ochrání před případnými ztrátami, zvýší zisk a přinesou další výhody.

V teoretické části této práce byly vysvětleny pojmy jako inovace, inovační politika, inovační proces, krize, krizový management. Na stranách 12–13 byla ukázána role inovací při zvyšování protikrizové odolnosti společnosti, a to, že inovační politika je jedním z klíčových nástrojů krizového řízení, neboť podnikům umožňuje zvyšovat odolnost vůči krizovým jevům vytvářením nových produktů a služeb, zaváděním nových technologií a rozvojem inovativní kultury.

K napsání první části práce byly použity metody analýzy děl velkých autorů, jako jsou Ameir O., Antušák E., Vilášek J., Beloganov V., Busby B., Hrazdíra M., I., Dorofeev V., D., Dresvyannikov V. A., Muška M., Králík J., Hálek V. a další. Všechny obdržené informace byly klasifikovány a z některých získaných dat byly vytvořeny tři diagramy na stranách 5, 8 a 12.

Pro napsání praktické části bakalářské práce byla vybrána společnost Kosektransport s.r.o. Ve druhé oblasti praktické části byla pro jednu z analýz a hodnocení podniku použita SWOT analýza, která umožnila jednoznačně identifikovat silné a slabé stránky podniku, což pomohlo při dalším rozhodování o návrhu inovací. K hodnocení společnosti byly také použity vzorce pro ziskovost, likviditu a stabilitu společnosti.

Jedním z dalších způsobů práce s informacemi byla metoda praktického modelování pomocí BPMN diagramu (str. 26–27 + celý diagramy jsou uvedeny jako příloha číslo 4). Tato metoda pomohla stručně ilustrovat pracovní proces v rámci firmy, resp. jako interakce pracovníků s klientskou společností.

Doporučením je využít data z této práce pro další analýzu vývoje společnosti Kosektransport s.r.o. Tyto informace mohou pomoci sledovat změny v podnikání, a to jak k lepšímu, tak i k horšímu. Tato práce je prvním krokem k zavedení inovační politiky v této logistické společnosti. V budoucnu bude možné vidět, jak nová inovační politika ovlivnila udržitelnost společnosti během krize.

Společnost byla s doporučenými inovacemi seznámena. Cílem této práce bylo analyzovat inovační politiku společnosti Kosektransport s.r.o. za účelem zjištění jeho dopadu na stabilitu dané organizace v krizových situacích. Shrneme-li vše výše uvedené informace, je možné s jistotou říci, že cíl práce byl splněn.

Seznam zdrojů

Literatura

1. AMEIR, O., Management inovací. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2018. Dostupné z: <https://www.mvso.cz/files/management-inovaci-studijni-text.pdf>
2. ANTUŠÁK. E., VILÁŠEK. J., *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Karolinum. 2016. ISBN 978-80-246-3443-2
3. BELOGANOV, V., *Inovace v krizovém řízení*. Chita: Vestnik Transbaikalské státní univerzity №4(107), 2014. ISSN 2227-9245
4. BUSBY, B., HRAZDÍRA, M., I., a kolektiv. *Krizové řízení*. Praha: 1999. ISBN 80-7251-027-4
5. DOROFEEV, V., D., DRESVYANNIKOV, V.A. *Inovativní management*. Penza: Státní univerzita Penza. 2003. ББК 65.290-5-21я73
6. MUŠKA, M., KRÁLÍK, J., HÁLEK, V., *Otevřená inovace*. Bratislava: DonauMedia, s. r. o. 2009. ISBN 978-80-89364-08-4
7. PSHENICHNIKOV, S., V. *Inovační činnost a její struktura*. Bulletin Omské univerzity. Série „Ekonomika“. 2010. № 2. C. 72–75.
8. ŠENOVSKÝ. P., ŠENOVSKÝ. M., ORAVEC. M., *Teorie krizového managementu*. EDICE SPBI SPEKTRUM. 2020. ISBN 978-80-7385-231-3
9. TROMMSDORFF. V., STEINHOFF, F., *Marketing inovací*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Marketing_inovac%C3%AD/kVZATEKp280C?hl=cs&gbpv=1&dq=marketing+inovac%C3%AD&printsec=frontcover
10. VOCHOZKA, M., *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3647-1
11. VONORTAS, N., S. *Innovation Policy Handbook. Chapter 3. Systems of Innovation*. Center for International Science and Technology Policy. The George Washington University, 2012.
12. ZAPLETALOVÁ. Š., a kolektiv. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. 2012. ISBN 978-80-86929-85-9

13. ZUZÁK, R., *Krize podniku a její kreativní řešení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 2005. ISBN 80-213-1393-5

Internetové zdroje

14. Český statistický úřad: *Ekonomické subjekty – časové řady*. Evropská unie 2024 [online]. [cit. 2024-02.06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr
15. Halek.info: *Krizový management, Úvod do krizového managementu*. Vítězslav Hálek 2023. [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://halek.info/krizovy-management/prednasky>
16. Innovation: *Meaning of innovation in English*. Cambridge University Press & Assessment 2023. [online]. [cit. 2023-08-03]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/innovation>
17. Netfirmy: Kosek Milan. *Netpromotion 2005-2023*. [online]. [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.netfirmy.cz/firma/30207-kosek-milan/>
18. Justice.cz: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Úplný výpis z obchodního rejstříku*. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://justice.cz/>
19. O nás: RAALTRANS. RAALTRANS a.s. 2018–2023 [online]. [cit. 2023-08-03]. Dostupné z: <https://raal.cz/cs/>
20. O produktu: CO JE TO WEBDISPEČINK. Webdispečink. Princip a.s. 1999-2023 [online]. [cit. 2023-08-03]. Dostupné z: <https://www.webdispecink.cz/>
21. Produkty: *Doprava 4K*. KSH-Data s.r.o. 2021–2023 [online]. [cit. 2023-08-03]. Dostupné z: <https://www.kshdata.cz/>
22. TIMOCOM: *Marketplace*. TIMOCOM GmbH 2022. [online]. [cit. 2023-08-03]. Dostupné z: <https://www.timocom.cz/>
23. FINANCE.cz: *Daně a mzdy. Cestovní náhrady – průměrné ceny pohonných hmot 2023*. 1997–2023 Internet Info, s.r.o. [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/cestovni-nahrady/prumerne-ceny-phm/>

24. TIMOCOM: Dopravní lexikon. TIMOCOM GmbH 2022. [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://www.timocom.cz/lexicon/dopravni-lexikon/cmr>
25. Truckonline: Tiskopisy, kotoučky, roličky. *Mezinárodní nákladní list CMR, 5 samopropisovacích listů A4*. 2023 NORSIM s.r.o. [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://www.truckonline.cz/cmr-list-mezinarodni/?cid=864>
26. Autoplachty: Jabor. jabor.cz [online]. [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.jabor.cz/autoplachty/>
27. Fleetio: Fleetio.com. 2024 Rarestep, Inc. [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.fleetio.com/>
28. Ministerstvo dopravy: Režimy práce řidičů. 2024 Ministerstvo dopravy ČR [online]. [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava-a-mezinarodni-osobni-doprava/Nakladni-doprava-\(1\)/Rezimy-prace-ridicu/Rezimy-prace-ridicu?returl=/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava-a-mezinarodni-osobni-doprava/Nakladni-doprava-\(1\)/Rezimy-prace-ridicu](https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava-a-mezinarodni-osobni-doprava/Nakladni-doprava-(1)/Rezimy-prace-ridicu/Rezimy-prace-ridicu?returl=/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava-a-mezinarodni-osobni-doprava/Nakladni-doprava-(1)/Rezimy-prace-ridicu)

Obrázkové zdroje

1. Obr. 3. Kurt - [Alza.cz]. In: Alza.cz [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://image.alza.cz/products/AUPR4586/AUPR4586.jpg?width=500&height=500>
2. Obr. 4. Ochranný roh - [Convoytruck.cz]. In: Convoytruck.cz [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://www.convoytruck.cz/9955-home/default/ochranny-roh-14-cm.jpg>
3. Obr. 5. Pryžová podložka - [Andelcz.cz]. In: Andelcz.cz [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://cdnflomat.vshcdn.net/obrazky/polozky/d8f/d8fc8fd378cd75e3f9897ca34ba95063.jpg>
4. Obr. 6. Rukavice - [Eshop-zemedelske-potreby.cz]. In: eshop-zemedelske-potreby.cz [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://cdn.eshop->

zemedelske-potreby.cz/images/0/fcbe78e7101a9686/1/pracovni-rukavice-velikost-10-5.jpg?hash=365642321

5. Obr. 8. Pirelli FH:01 Proway 315/70 R22,5 - [Urbanekpneu.cz]. In: Urbanekpneu.cz [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: [https://cdn.myshoptet.com/usr/www.urbanekpneu.cz/user/shop/big/26479 fh01-proway.png?620cb745](https://cdn.myshoptet.com/usr/www.urbanekpneu.cz/user/shop/big/26479_fh01-proway.png?620cb745)
6. Obr. 9. CMR - [Krpa-form.cz]. In: Krpa-form.cz [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://www.krpa-form.cz/files/form2/5845463936093747072/mezinarodni-nakladni-list-cmr-1-4-a4-100-ks.jpg>

Seznam obrázků

Obr. 1. Logo Kosektransport s.r.o. Autor: Kosektransport s.r.o.....	- 15 -
Obr. 2. Kamion Kosektransport s.r.o. Autor: Badukina Svitlana.....	- 24 -
Obr. 3. Kurt	- 32 -
Obr. 4. Ochranný roh	- 32 -
Obr. 5. Pryžová podložka	- 32 -
Obr. 6. Rukavice.....	- 33 -
Obr. 7. Pojištění vozidla.....	- 34 -
Obr. 8. Pirelli FH:01 Proway 315/70 R22,5.....	- 34 -
Obr. 9. CMR.....	- 35 -
Obr. 10. Vnitřní pohled na nákladní automobil. Autor: Badukina Svitlana	- 35 -
Obr. 11. Autoplachta s firemním logo. Autor: Badukina Svitlana.....	- 36 -

Seznam tabulek

Tabulka 1. SWOT analýza	- 16 -
Tabulka 2. Klíčové výkonnostní ukazatele Kosektransport s.r.o	- 18 -
Tabulka 3. Změny klíčových ukazatelů	- 18 -
Tabulka 4. Likvidita.....	- 20 -

Tabulka 5. Zhodnocení.....	- 21 -
Tabulka 6. Náklady na auto.....	- 31 -
Tabulka 7. Dotazník řidiče.....	- 37 -

Seznam schémat

Schéma 1. Lineární model inovace.....	- 5 -
Schéma 2. Fáze inovační činnosti	- 8 -
Schéma 3. Kontinuální proces krizového managementu. Autor: Antušák E.....	- 12 -
Schéma 4. První část diagramu procesů	- 26 -
Schéma 5. Druhá část diagramu procesů.....	- 27 -
Schéma 6. Skupiny nákladů	- 30 -

Seznam grafů

Graf 1. Poměr realizovaných zakázek k zisku	- 19 -
---	--------

Seznam příloh

Příloha č. 1	I
Příloha č. 2	II
Příloha č. 3	III
Příloha č. 4	IV

Přílohy

Příloha č. 1



Dodatečné foto kamionu na místě vykládky. Autor: Badukina Svitlana

Příloha č. 2

Tab. 1 Ekonomické subjekty se sídlem v České republice podle právních forem, institucionálních sektorů a počtu zaměstnanců (stav k 31. 12.)																	
1	2	Zapsané ekonomické subjekty celkem	z toho podle vybraných právních forem					z toho podle institucionálních sektorů					v tom s počtem zaměstnanců				
			soukromí podnikatelé ¹⁾	obchodní společnosti	z toho akciové společnosti	družstva	státní podniky	veřejné podniky a korporace ²⁾	soukromé podniky a korporace	z toho pod zahraniční kontrolou	vládní	neziskové instituce sloužící domácnostem	domácnosti	0 vč. bez udání počtu	1–19	20–249	250 a více
3																	
27	2013 ³⁾	2 694 737	1 784 155	399 571	25 255	15 216	241	1 832	473 822	127 739	17 559	133 302	2 067 951	2 416 760	247 342	28 482	2 153
28	2014	2 733 459	1 833 441	419 444	25 439	15 154	223	1 848	439 147	73 726	17 499	137 521	2 137 386	2 449 884	252 993	28 386	2 196
29	2015	2 768 953	1 868 632	440 757	25 710	14 831	207	1 863	460 135	79 411	17 451	140 480	2 148 967	2 486 133	252 104	28 457	2 259
30	2016	2 807 532	1 894 086	462 099	26 005	14 446	199	1 178	481 050	83 766	18 084	144 828	2 162 335	2 519 143	257 310	28 779	2 300
31	2017	2 848 672	1 938 739	482 658	26 197	14 103	180	1 162	501 388	86 860	18 047	147 860	2 180 158	2 562 770	254 138	29 394	2 370
32	2018	2 889 422	1 958 944	501 187	26 391	13 783	159	1 135	519 750	89 085	18 046	149 355	2 201 080	2 604 732	252 724	29 544	2 422
33	2019	2 892 452	1 985 864	515 694	26 556	13 463	147	1 105	533 954	87 409	18 039	151 364	2 187 933	2 600 942	259 226	29 868	2 416
34	2020	2 932 963	2 010 927	527 367	26 733	13 174	132	1 079	545 259	84 815	18 048	152 808	2 215 711	2 651 359	250 066	29 218	2 320
35	2021	2 976 264	2 037 637	543 037	26 974	12 917	116	1 137	560 451	80 813	18 069	151 589	2 244 960	2 695 694	248 219	29 951	2 400
36	2022	2 996 841	2 040 751	557 209	27 167	12 628	111	1 197	574 255	77 730	18 133	149 662	2 253 537	2 708 103	255 788	30 539	2 411
37	2023	2 800 294	1 799 930	570 519	27 170	12 284	105	1 309	587 021	77 446	18 142	148 918	2 044 847	2 518 170	249 017	30 706	2 401
38																	
39	¹⁾ fyzické osoby podnikající podle živnostenského zákona a zemědělství podnikatelé																
40	²⁾ včetně centrální banky																
41	³⁾ vlivem zpřesnění dat podle Registru osob (ROS) nejsou údaje od roku 2013 plně srovnatelné s předchozími roky																

Český statistický úřad: Ekonomické subjekty – časové řady.

Tento výpis elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE" dne 29.12.2023 v 23:16:53. EPVid:bpBZpIN0RN0LgFQKBLJPAw

Úplný výpisz obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 192474

Datum vzniku a zápisu:	12. března 2012	
Spisová značka:	C 192474 vedená u Městského soudu v Praze	zapsáno 12. března 2012
Obchodní firma:	Kosektransport s.r.o.	zapsáno 12. března 2012
Sídlo:	Praha, Bořivojova 878/35, PSČ 13000	zapsáno 12. března 2012
Identifikační číslo:	242 79 765	zapsáno 12. března 2012
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným	zapsáno 12. března 2012
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	zapsáno 12. března 2012
	Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny	zapsáno 12. března 2012
Statutární orgán:	MILAN KOSEK, dat. nar. 29. ledna 1977 Hlinsko - Blatno 106, PSČ 53901	zapsáno 12. března 2012
Způsob jednání:	Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.	zapsáno 12. března 2012
Společníci:		
Společník:	MILAN KOSEK, dat. nar. 29. ledna 1977 Hlinsko - Blatno 106, PSČ 53901	zapsáno 12. března 2012
Podíl:	Vklad: 200 000,- Kč Splaceno: 100%% Obchodní podíl: 100%	zapsáno 12. března 2012
Základní kapitál:	200 000,- Kč	zapsáno 12. března 2012

Zadání bakalářské práce

Autor: Svitlana Badukina

Studium: I2000455

Studijní program: B0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Inovační politika jako faktor zvýšení protikrizové stability podniku**

Název bakalářské práce AJ: Innovation policy as a factor in increasing the anti-crisis stability of the company

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce:

zjistit, jaká nová opatření společnost přijímá, aby řešila a hlavně předcházela vzniku krizové situace.

Struktura:

1. Teorie

- Pojem inovace a inovační politika
- Proces formování inovační politiky
- Pojem "krize"
- Inovační politika v protikrizovém řízení

2. Praxe

- Organizační a ekonomická charakteristika podniku
- Analýza inovační politiky podniku
- Efektivnost inovační činnosti podniku v době krize
- Opatření ke zlepšení inovační politiky na technologické úrovni
- Opatření ke zlepšení inovační politiky na organizační úrovni

1. B. BUSBY, M., HRAZDÍRA, I., a kolektiv. *Krizové řízení*. Praha, 1999. ISBN 80-7251-027-4

2. MUŠKA, M., KRÁLÍK, J., HÁLEK, V., *Otevřená inovace*. Bratislava: DonauMedia, s. r. o. 2009. ISBN 978-80-89364-08-4

3. VOCHOZKA, M., *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3647-1

4. ZUZÁK, R., *Krize podniku a její kreativní řešení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 2005. ISBN 80-213-1393-5

5. ŠENOVSKÝ, P., ŠENOVSKÝ, M., ORAVEC, M., *Teorie krizového managementu*. EDICE SPBI SPEKTRUM. 2020. ISBN 978-80-7385-231-3

6. ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK, J., *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Karolinum. 2016. ISBN 978-80-246-3443-2

7. ZAPLETALOVÁ, Š., a kolektiv. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. 2012. ISBN 978-80-86929-85-9

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021