

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Konkurenceschopnost dopravní
společnosti**

Diplomová práce



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání diplomové práce

studentka

Bc. Klára Čekiová

studijní program
obor

Logistika
Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Konkurenceschopnost dopravní společnosti**

Cíl práce:

Řešením diplomové práce je zpracování analýzy současného stavu v dopravní společnosti a zpracování návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti s využitím inovačních prvků.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretická východiska související s tématem práce
2. Analýza současného stavu v dopravní společnosti
3. Zpracování návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah práce: 50 – 60 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.

KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-x.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.

ŠVEJDA, Pavel. Základy inovačního podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153-1-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-578-5.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc.

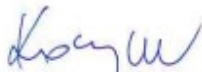
Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2018

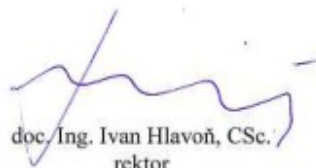
Datum odevzdání diplomové práce:

11. 5. 2019

Přerov 31. 10. 2018



doc. Dr. Ing. Oldřich Kodym
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat před tím o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s. prorektora pro vzdělávání.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především svému vedoucímu práce doc. Ing. Zdeňku Čujanovi, CSc., za jeho rady, čas a trpělivost, díky kterým jsem byla práci schopna dokončit.

Dále bych také chtěla poděkovat mé rodině a blízkým přátelům za podporu nejen při psaní diplomové práce, ale během celého studia Vysoké školy logistiky.

Anotace

Diplomová práce „Konkurenceschopnost dopravní společnosti“ se zabývá analýzou a hodnocením konkurenceschopnosti společnosti VATEX EU s.r.o.. Analýza je zpracována na základě interních informací zkoumané firmy a studia odborné literatury. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, okolí firmy a popisuje, jak provést PEST analýzu a SWOT analýzu. V praktické části je představena vybraná společnost a provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na základě výsledků SWOT analýzy jsou navržena řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova

Doprava, dopravní společnost, poskytované služby, konkurenceschopnost, inovace

Annotation

This diploma thesis: "Competitiveness of transport company" is analysing and evaluating the competitiveness of the company VATEX EU s.r.o.. The analysis is based on internal information from company and on scientific literature. The thesis is divided into theoretical and practical part. In theoretical part there are determination basic terms, neighborhood of company and describes how to make PEST analysis and SWOT analysis. In the practical part there is introduced a selected organization and performed analysis external and internal neighborhood of the company. On the results of the SWOT analysis are suggested solutions to increase competitiveness.

Keywords

Transport, transport company, provided services, competitiveness, innovation

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska související s tématem práce.....	10
1.1 Konkurence a konkurenceschopnost.....	10
1.1.1 Konkurenceschopnost jako potenciál	13
1.2 Analýza prostředí podniku	13
1.2.1 Analýza vnitřního prostředí podniku	13
1.2.2 Mikroprostředí podniku	16
1.2.3 Makroprostředí podniku	19
1.3 Inovace a inovativní marketing.....	22
1.3.1 Inovace.....	22
1.3.2 Inovace jako konkurenční výhoda	23
1.3.3 Vytvoření inovačního procesu	25
1.3.4 Inovativní marketing.....	27
1.4 Doprava a dopravní společnost	29
1.4.1 Silniční nákladní doprava	31
1.5 Řízení lidských zdrojů.....	34
2 Analýza současného stavu dopravní společnosti	37
2.1 O společnosti.....	37
2.2 SWOT analýza	39
2.2.1 Silné stránky	40
2.2.2 Slabé stránky.....	41
2.2.3 Příležitosti	44
2.2.4 Hrozby	46
2.3 PEST analýza	49
2.4 Srovnání s konkurenčními firmami.....	53

2.4.1	Popis konkurence	53
2.4.2	Hodnocení	58
3	Zpracování návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti	59
3.1	SWOT matice.....	59
3.2	Návrhy strategií	60
3.3	Doporučená strategie.....	64
4	Zhodnocení navrhovaného řešení	65
	Závěr	67
	Zdroje.....	68
	Seznam zkratk	70
	Seznam obrázků.....	71
	Seznam tabulek	72
	Seznam grafů	73

Úvod

Ve své diplomové práci se budu zabývat především konkurenceschopností dopravní firmy VATEX EU s.r.o., která se působí na trhu mezinárodní kamionové dopravy. Cílem práce je zpracování analýzy současného stavu dopravní společnosti s využitím konkrétních analýz a zpracování návrhu na zvýšení její konkurenceschopnosti s využitím inovačních prvků.

Úvodem do dané problematiky bude teoretická část, ve které objasním základní pojmy, a to v první řadě pojmy konkurence a konkurenceschopnost a její vliv na fungování podniku. Dále se zaměřím na analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, bez kterých se konkurenceschopnost a postavení na trhu dané firmy nedá posoudit. Důležitým prvkem pro udržení postavení na trhu pro každou firmu jsou inovace a inovativní myšlení, které mají na danou problematiku zásadní vliv. Neméně důležitým prvkem, kterým se budu ve své práci zabývat, je lidský faktor, který má zásadní vliv na inovace ve firmě a konkurenceschopnost firmy celkově.

V praktické části nejprve představím společnost VATEX EU s.r.o., která se stane hlavním předmětem pro analyzování vnějšího i vnitřního prostředí firmy s využitím PEST analýzy a SWOT analýzy. Na základě PEST analýzy definuji faktory v okolí firmy, které ji mohou přímo, nebo nepřímo ovlivňovat. SWOT analýza bude sloužit k určení silných a slabých stránek firmy, a k určení příležitostí a hrozeb, které na firmu mohou mít vliv. Dále ve své práci charakterizuji 3 konkurenční firmy a provedu srovnání jednotlivých firem se společností VATEX EU s.r.o.. Aby bylo možné stanovit aktuální postavení firmy na trhu, provedu bodové hodnocení předem vybraných kritérií všech uvedených firem.

V poslední části, s využitím SWOT analýzy vyberu vhodnou strategii, která firmě pomůže upevnit její postavení na trhu na základě využití inovačních prvků. Na závěr zhodnotím navrhovanou strategii a vliv, jaký by mohla mít na fungování firmy a její konkurenceschopnost po její implementaci.

1 Teoretická východiska související s tématem práce

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Podstata konkurence je v konkurenceschopnosti. Pojem **konkurence** by se dal vysvětlit jako střetávání zájmů, kde se realizace jednoho či více zájmů provádí na úkor jiného. Může však být vnímána také jako proces, při kterém se střetávají protichůdné zájmy alespoň dvou subjektů na trhu. V tomto případě se jedná o **konkurenci napříč trhem**, ke které dochází především při střetu nabídky s poptávkou, jelikož se jedná o dva protichůdné zájmy dvou různých subjektů. Výrobci a poskytovatelé služeb chtějí svoje produkty prodat s co nejvyšším ziskem, zatímco spotřebitelé se snaží uspokojit svoje přání a potřeby za co nejnižší cenu. Je nutné určit kompromis mezi nabídkou a poptávkou.

Konkurence na straně poptávky vzniká, když se spotřebitel snaží nakoupit co největší množství zboží co nejlevněji, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. K typu této konkurence dochází především, když poptávka převyšuje nabídku.

Konkurence na straně nabídky vzniká opačným procesem, kdy nabídka převyšuje poptávku. Za těchto okolností se každý výrobce na trhu snaží uplatnit co nejvíce svých výrobků za co nejlepších podmínek, tak aby mohl maximalizovat svůj zisk.

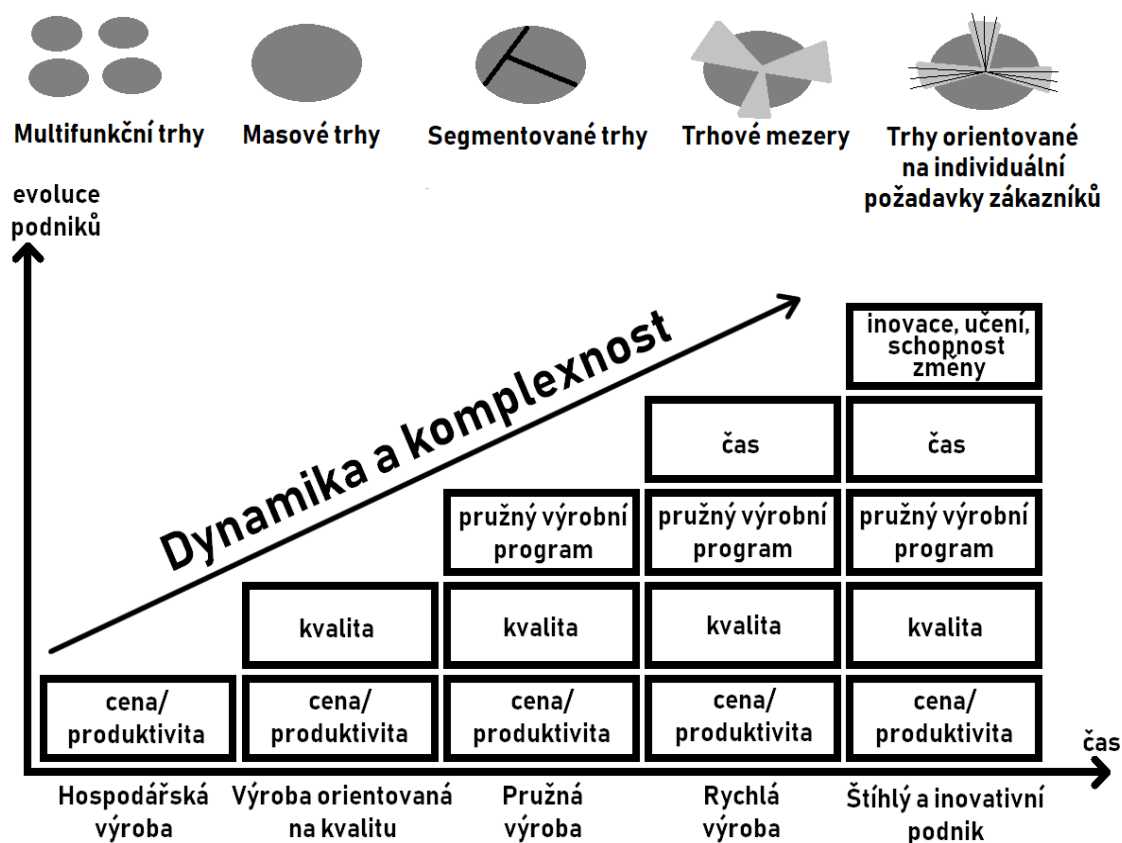
Konkurenci na straně nabídky můžeme dále rozdělit podle prostředků konkurenčního boje do pojmů cenová a necenová konkurence. **Cenová konkurence** se uskutečňuje pomocí snižování cen a v návaznosti na to také ke snižování nákladů na výrobu. Výrobci se tímto opatřením snaží přilákat kupující, oslabit konkurenty a získat tím větší podíl na trhu. Opakem je **necenová konkurence**, kdy zahrnutím všech ostatních konkurenčních prostředků, které se snaží přilákat kupující a vyloučíme-li snižování ceny, dochází ke konkurenčnímu boji. [2, s. 60-61]

Podle [6, s. 28]: „na trhu dominují tyto typy konkurence:

- **Konkurence přímá a alternativní** – letecká doprava konkuruje IC vlakům, káva energetickým nápojům, mobil přehrávači MP3. Zákazník má množství alternativ při snaze o uspokojení svých potřeb.
- **Konkurence lokální a globální** – jedná se o konkurenci od lokálních i globálních hráčů. Na lokálním trhu firmy soutěží nejen s přímými místními hráči, ale také globálními konkurenty. Ti se snaží přizpůsobit lokálním podmínkám a přitom využít výhody globálního hráče.
- **Konkurence vůči zákazníkovi** – firmy často musí konkurovat přímo zákazníkovi, jeho současnému řešení, ale i řešení, které si připravil sám, a sám si ho umí i zrealizovat. V naší poradenské praxi jsme se vícekrát setkali se zákazníky, kteří ve svých firmách realizovali projekty zvyšování výkonosti procesů nebo IT velmi úspěšně a nepotřebovali pomoc zvenku.
- **Konkurence uvnitř firmy** – především ve velkých organizacích, které vlastní vícero značek, dochází k tomu, že dceřiné firmy soupeří o investice od majitelů pro svůj další rozvoj. Ku příkladu bratislavský závod VW byl úspěšný při získání projektu Tuareg, Cayenne či Audi Q7 v rámci skupiny VW.
- **Konkurence na finančním trhu** – firmy, které se ucházejí o úvěry, státní dotace nebo daňové úlevy, si konkurují na finančním trhu.
- **Konkurence na trhu práce** – znamená, že z pohledu zaměstnanců jde také o nabídku hodnot (platových podmínek) od firem z úplně jiných branží, které je svou nabídkou k sobě lákají. Z toho plyne, že vyšší přidanou hodnotu musí firma vytvářet i pro své zaměstnance. Z pohledu inovací jde o to, jakou novou, odlišnou nebo větší hodnotu pro zaměstnance vytvořit.
- **Konkurence legální a nelegální** – korupce je důkazem toho, že v konkurenčním boji se bojuje i nelegálními prostředky.
- **Konkurence výhody znehodnocují se v čase** – konkurenční výhody se v průběhu znehodnocují, redukují. Časový monopol na konkurenční výhodu je krátký. “

„Totální konkurence tedy znamená nepřetržitou soutěž se všemi, a to všemi prostředky.“ [6, s. 2]

Obrázek 1.1 Vývoj konkurenčních faktorů v podnicích



Zdroj: zpracováno dle [6, s. 31]

Na obrázku 1.1 je zaznamenán vývoj konkurenčních faktorů v podnicích a je v něm znázorněna evoluce podniků v závislosti na čase.

Dalším důležitým aspektem v pohledu na konkurenci je fakt, že kopírování úspěšných nápadů a inovací je v dnešní době běžnou záležitostí. Pokud firma okopíruje od jiné firmy jakýkoliv nápad, inovaci, myšlenku, neznamená to ještě, že dané firmě poslouží stejně dobře jako té první. Problém většinou spočívá v tom, že podnik převezme jen část daného projektu, protože nevidí do jádra problému. V takovém případě nastává problém s implementací.

1.1.1 Konkurenceschopnost jako potenciál

Konkurenceschopnost je jedna z podob podnikatelského potenciálu. Potenciál se dá tedy definovat jako pravděpodobná změna, která by mohla vytvořit příležitost k umocnění původního, nebo vzniku nového potenciálu.

„Existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím, co může nebo musí být (např. dáno poznatky vědy, legislativou) – tedy je to pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor (konkurenci) ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy.“

„Existuje externí zřetelohodný potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál firmy nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn., existuje zřetelohodný konkurent firmy buď na straně nabídky (kupř. dodavatele), nebo na straně spotřeby (kupř. spotřebitele).“ [1, s. 33]

Při zkoumání konkurenčního potenciálu podniku je důležité nebrat ohledy jen na finanční stránku konkurenčního potenciálu podniku ale také na mimofinanční aspekty. [4]

1.2 Analýza prostředí podniku

Metody, pomocí nichž se provádí analýza konkurenceschopnosti podniku, se zpravidla rozdělují na metody analyzující vnitřní prostředí podniku a metody analyzující vnější prostředí podniku. Analýzy zkoumající vnější prostředí podniku se zaměřují především na vliv jednotlivých složek mikroprostředí a makroprostředí, jejich vazby mezi nimi a jejich vliv na fungování podniku.

1.2.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí slouží k objektivnímu posouzení pozice podniku na trhu a následnému rozhodování o strategických krocích, které mají za úkol vylepšit pozici podniku na trhu. Na vnitřní prostředí má na rozdíl od vnějšího přímý vliv společnost. Při analýze vnitřního prostředí může firma definovat své silné a slabé stránky, může hodnotit finanční situaci podniku, vstupní a výstupní logistiku, prodejní služby, technologické a technické vybavení, úroveň řízení firmy, image i pověst. [10]

1.2.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nejznámější způsob pro analyzování vnitřního prostředí podniku, která hodnotí fungování firmy, pomáhá nalézt problémy, nebo naopak nové příležitosti pro firmu. Nejčastěji se používá jako situační analýza k dlouhodobému plánování strategického řízení a marketingu. Je to univerzální analytická technika využívána pro zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost firmy.

SWOT analýza vznikla již v šedesátých letech 20. století a jejím autorem je Albert Humphrey, který ji sám navrhl. Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických názvů těchto čtyř faktorů:

- Strengths - silné stránky,
- Weaknesses - slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Tabulka 1.1 SWOT analýza

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY WEAKNESSES
EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI OPPORTUNITIES	HROZBY THREATS

Zdroj: zpracováno dle [10, s. 43]

SWOT analýza rozebírá tyto 4 faktory za účelem zjištění slabých a silných stránek firmy, prozkoumání příležitostí, které by podnik mohl v budoucnosti využít, nebo naopak jaké má očekávat hrozby. Využití této analýzy v praxi je velmi široké. Je možné ji použít pro organizaci a plánování podniku jako celku, i pro jednotlivé části, nápady, výrobky, služby, nebo jiné záměry. [11]

Při efektivním zpracování SWOT analýzy nejde jen o bezmyšlenkovité vyplnění čtyř oblastí, ale je třeba dodržovat základní pravidla:

- zaměřit se na důležité věci, důležité pojem je klíčový faktor - je třeba rozlišit podstatné věci od nepodstatných,
- zahrnovat pouze fakta a objektivní faktory, měřitelné věci, které dávají analýze váhu,
- využít týmovou spolupráci a vyslechnout názory ostatních - pokud se shodne víc lidí, klade to na věci větší důraz,
- po vypsání faktorů do 4 kvadrantů je třeba nalézt cesty, jak situace využít nebo ji zlepšit, hodnocení mezi kvadranty je klíčem ke stanovením SWOT analýzy.
 - Pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu: S-O hodnocení.
 - Využití příležitostí k odstranění, nebo snížení slabých stránek: W-O hodnocení.
 - Využití silných stránek k odvrácení hrozeb: S-T hodnocení.
 - Snížení hrozby ve vztahu ke slabým stránkám: W-T hodnocení.

Tabulka 1.2 SWOT matice

	SILNÉ STRÁNKY STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY WEAKNESSES
PŘÍLEŽITOSTI OPPORTUNITIES	"SO" maxi- maxi	"WO" mini - maxi
HROZBY THREATS	"ST" maxi - mini	"WT" mini - mini

Zdroj: zpracováno dle [10, s. 43]

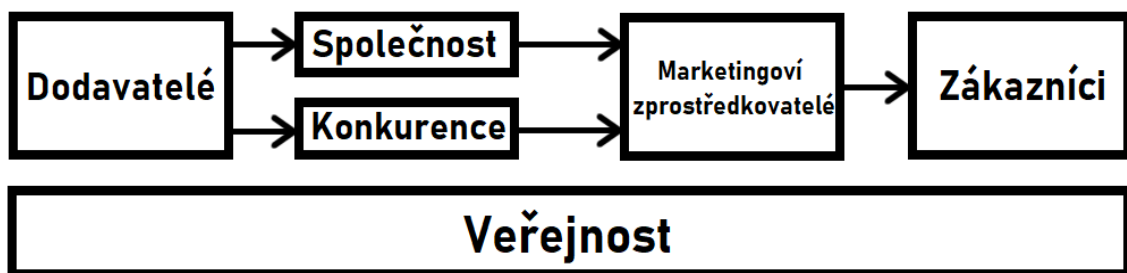
- SO – Strategie označována jako „maxi – maxi“ se zaměřuje na využití silných stránek a na získání příležitostí z vnějšího prostředí. Představuje ofenzivní přístup a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace.

- ST – Strategie „maxi – mini“ využívá silných stránek a snaží se eliminovat negativní účinky hrozeb z vnějšího prostředí. Je důležité včas tyto hrozby identifikovat a přeměnit je s využitím silných stránek v příležitosti.
- WO – Strategie „mini – maxi“ se zaměřuje na překonání slabých stránek a využití výhod z příležitostí, které nabízí vnější prostředí podniku. Na trhu se firmě nabízí příležitosti, ale je při tom nucena čelit svým slabým stránkám.
- WT – Strategie „mini – mini“ je orientována na redukci slabých stránek a vyhýbání se hrozbám z vnějšího prostředí. Jedná se především o obrannou strategii a ve většině u případů vychází z uzavírání kompromisů a opouštění určitých aktuálních pozic. [12]

1.2.2 Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí podniku je definováno jako faktory v okolí podniku, které ovlivňují jak stávající, tak potencionální zákazníky, distribuční firmy, dodavatele, konkurenci, veřejnost a zákaznické trhy. Analýzy mikroprostředí podniku se zaměřují především na konkrétní odvětví, v němž se firma pohybuje. Analyzuje například odběratele, dodavatele, konkurenty, tržní sílu podniku, lidské zdroje a management podniku.

Obrázek 1.2 Hlavní činitelé v mikroprostředí podniku



Zdroj: zpracováno dle [12, s. 131]

Firma musí při plánování a organizaci brát v úvahu všechny faktory, kterými by její činnost mohla být ovlivněna. Velké firmy mají často více oddělení, jako je na příklad oddělení nákupu, účetní oddělení, oddělení vývoje, personální oddělení, management a výroba. Všechny tyto jednotlivé části podniku musí být vzájemně provázané a synchronizované, protože se navzájem ovlivňují.

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující fungování podniku jsou dodavatelé, obzvláště když je podnik existenčně závislý na dodávkách materiálu. Dodavatelé ovlivňují kvalitu, vyráběné množství, přesnost a včasnost dodávek.

Zákazníci mohou mít rozdílné preference v závislosti na cílové skupině, na kterou se firma zaměřuje a podle trhu, na kterém působí. Každý trh má určité specifikace, které musí být svědomitě sledovány a je třeba jim přizpůsobovat své výrobky i poskytované služby. Následující obrázek ukazuje jednotlivé rozdělení cílových trhů. [12]

Obrázek 1.3 Druhy cílových trhů



Zdroj: zpracováno dle [12, s. 133]

Na spotřebitelských trzích jsou výrobky a služby nakupovány spotřebiteli pro jejich vlastní potřebu. Průmyslové trhy slouží ke směně výrobků a služeb, které jsou určeny pro další využití při výrobě konečného produktu. Na institucionálním trhu jsou zainteresovány instituce jako například školy, nemocnice, seniorské domy, a další instituce, které se zabývají poskytováním služeb jiným lidem. Trh státních zakázek je tvořen vládními institucemi, které nakupují zboží a služby za účelem poskytování veřejných služeb potřebným lidem. Trh mezičlánků je určen ke směně zboží a služeb určených pro další prodej bez dalšího přetvoření s cílem dosažení marže. Na mezinárodních trzích dochází k obchodování se zahraničními firmami, vládami, mezičlánky, nebo konečnými zákazníky.

Konkurence je faktor, který musí každý podnik neustále sledovat. Pokud si chce společnost udržet konkurenceschopnost, musí se pozitivně odlišit od ostatních firem

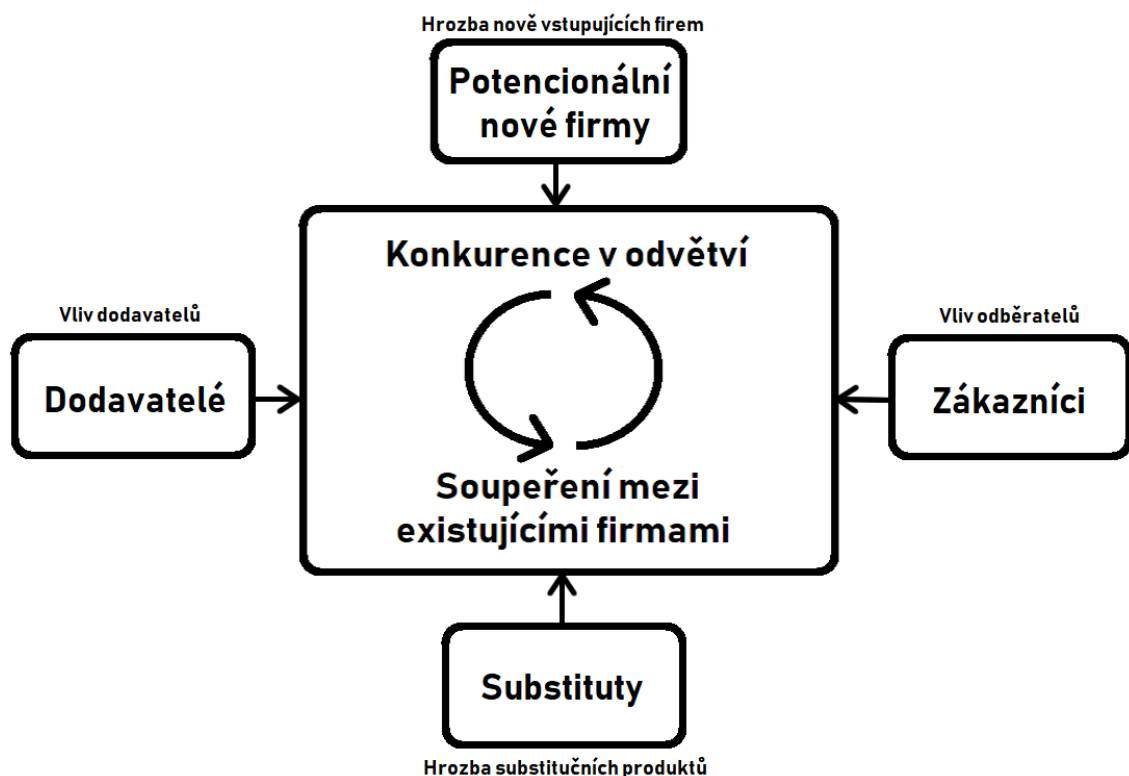
působících na stejném trhu. Je třeba, aby se podnik neustále vyvíjel, inovoval, udržoval krok s novými technologiemi a uměl pružně upravovat své marketingové strategie.

Další nezanedbatelnou kategorií, která je součástí mikroprostředí podniku je veřejnost, která společnost ovlivňuje. Mezi tyto faktory mohou patřit média, banky, nebo jiné občanské iniciativy. Širší veřejnost je důležitá pro budování image a dobrého jména firmy. Do této skupiny patří zaměstnanci na všech pozicích, včetně brigádníků, kteří by měli být dostatečně motivováni bez ohledu na významnosti pozice ve společnosti. [12]

1.2.2.1 Porterův model 5 sil

Mezi jednu z nejzákladnějších metod analýzy mikroprostředí podniku patří Porterův model 5 sil, který vytvořil profesor Michael Eugene Porter v roce 1980. Jedná se o analýzu konkurence, která zohledňuje 5 základních hrozeb ovlivňujících konkurenceschopnost. Tyto hrozby jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku 1.4. [13]

Obrázek 1.4 Porterův model 5 sil



Zdroj: zpracováno dle [13, s. 180]

Pro společnost je hrozba ze strany konkurentů důležitým faktorem, protože firmy spolu soupeří o tržní podíl. Největší hrozbou je konkurence v případě, když společnost vykazuje nízké tempo růstu.

Substituty jsou podobné produkty, kterými spotřebitel dokáže nahradit produkty, na které je zvyklý. Z tohoto důvodu je potřeba neustále hlídat ceny a kvalitu výrobku, aby společnost nepřišla o své stávající zákazníky.

Dodavatelé ovlivňují podnik zejména z pohledu ziskovosti společnosti, je tedy třeba, aby podnik dbal na důkladnost smluvních vztahů a sledovat dodavatelské společnosti a jejich kvalitu služeb. Postavení dodavatelů na trhu souvisí s jejich vyjednávací silou, která závisí na důležitosti a nahraditelnosti dodávaných výrobků a služeb.

Ze strany zákazníků může hrozba představovat zejména jejich vyjednávací sílu, která může získat vyšší význam v případě, kdy je zákazníků větší množství a na trhu existují substituty, kterými zákazník může nahradit výrobek nebo službu dané společnosti. [13]

1.2.3 Makroprostředí podniku

Analýzy makroprostředí prostředí zkoumají hlavně faktory politické, ekonomické, kulturní, přírodní, sociální a technologické faktory. Analyzují především demografickou situaci, politiku a její stabilitu, inflaci nebo technologické inovace. Faktory, které působí v makroprostředí podniku, společnost nemůže sama ovlivnit. [16]

Zkoumání demografického prostředí je důležité pro každý podnik z důvodu segmentace trhu. Důležité je, aby si každá firma našla svoji cílovou skupinu, na kterou bude zaměřovat svoje výrobky a služby, protože každý segment na trhu má jiné, specifické požadavky. Analýza demografického prostředí sleduje především věk populace, hustotu obyvatel, počet nově založených rodin, rozvodů, národností, nebo životní úroveň v daném okolí. Tyto faktory je důležité sledovat, jelikož každý člověk v každé fázi života rozdílné požadavky a potřeby. Stejně tak se potřeby a přání lidí liší podle příjmů. Věk obyvatelstva se sleduje kvůli propagaci produktu. Podle věku se určuje například potisk na obalu, známá tvář, která výrobek propaguje, a podobně. Hustotu zalidnění firmy sledují z důvodu efektivního umístění prodejen. [10]

Zkoumání ekonomického prostředí znamená pro firmu sledování trendů a podnikatelských možností. Jedná se především o vlivy, které mohou ovlivňovat výdaje obyvatelstva, jeho kupní sílu, nezaměstnanost, inflaci, důchody, daně, nebo také aktuální měnový kurz. Konkrétně nezaměstnanost je důležitým ukazatelem, protože ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů, kteří mění své výdaje podle aktuálních možností. S většími příjmy lidé zvyšují své výdaje na zábavu, cestování, oblečení, apod. [10]

Technika a technologie jsou faktory, které v dnešní době rychlého technologického pokroku hrají významnou roli. Každá firma, která si chce udržet svoji konkurenceschopnost na trhu, musí držet krok s novými technologiemi. Důležitá je neustálá modernizace výrobků i služeb, přizpůsobování se okolí a zákazníkům, pružnost, inovace a efektivita. Rozvoj podniku je důležité neustále sledovat a přizpůsobovat potřebám zákazníka. [10]

Kulturu, jako faktor ovlivňující makroprostředí je potřeba sledovat především z důvodu rozdílných náboženství, původů, mentalitě, vzdělání, nebo národních tradic lidí. Jako příklad se dá uvést Česká Republika, kde se díky tradici v pití piva daří jeho výrobcům, na rozdíl třeba od Francie, kde se díky tradicím pije spíše víno a proto se tam neudrží příliš výrobců piva. [10]

Pokud se jedná o politicko-právní prostředí hlavním nejdůležitějším faktorem, který ho ovlivňuje je vláda, která stanovuje zákony a zároveň hlídá jejich dodržování. Určuje ve společnosti pravomoci, práva a povinnosti. Vláda stanoví na určité činnosti příslušné orgány, které potom práva a povinnosti hlídají a v případě potřeby udělují sankce za porušení. [10]

1.2.3.1 PEST analýza

PEST analýza je analytická metoda, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí podniku. Jedná se o součást strategického managementu a využívá se především, pokud firma řeší dlouhodobé strategické plány, nebo velký projekt jako např. vstup firmy na nový trh. PEST je stejně jako u analýzy SWOT akronym počátečních písmen typů těchto vnějších faktorů: [14, 15]

- **P – Political – politické** – existující a potenciální působení politických vlivů a stabilita politické scény. Sledují se všechny zákony, návrhy i regulační orgány, které by mohly firmu ovlivnit.

- **E – Economical – ekonomické** – působení a vliv místní, národní i světové ekonomiky. Ekonomické prostředí je významné hlavně z důvodu odhadu ceny pracovní síly, produktů a služeb. Sledují se otázky daní, cla, stability měny, makroekonomické ukazatele, oblast distribuce, zahraniční investoři či pobídky a podpora exportu.
- **S – Social - sociální** – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové). Řeší se především demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, vliv médií, reklamy, události jako veletrhy, významné konference, apod.
- **T – Technological - technologické** – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií. Zaměřuje se spíše na infrastrukturu, rozvoj a zaměření průmyslu, podpora vědy a školství, průmyslová ochrana jako např. patenty, vzory apod. Částečně sem spadá i oblast ekologie, pokud jde o obchodování s emisními povolenkami, provádění environmentálních studií apod.

Podstatou této analýzy je identifikovat v každé skupině faktorů nejvýznamnější rizika, jevy a události, které by mohly ovlivnit, nebo již ovlivňují chod podniku. Na rozdíl od SWOT analýzy je PEST analýza více obsáhlá, protože pokrývá veškeré makroekonomické ukazatele a občas se zabývá i oblastí marketingové analýzy trhu. PEST analýza by měla být součástí strategického plánování. [14, 15]

Prvním krokem při sestavování PEST analýzy je vytyčení důležitých oblastí u jednotlivých písmen. Eliminují se tím oblasti, které nejsou pro fungování a strategické plánování podniku tak důležité. Druhým doporučeným krokem analýzy je stanovení požadované hloubky analýzy tím způsobem, že se zachází do detailu do té doby, než se narazí na něco nepředpokládaného nebo zvláštního. Třetím krokem je samotná analýza. Čtvrtým krokem je výtah z analýzy ve formě bodů, podobně jako při SWOT analýze. Při PEST analýze není důležité rozebírání do detailů, ale spíše zvýraznění všech rizikových nebo zpeněžitelných faktorů. [15]

1.3 Inovace a inovativní marketing

V době kdy trh je přesycený nabídkou a zákazník má na výběr z široké škály možností jak uspokojit svoje přání a potřeby, je nezbytné, aby se firmy nebály inovací, které udrží jejich postavení na trhu. Jedním z nástrojů jak lze podnik udržet na konkurenceschopné úrovni je inovativní marketing, při jehož využití může podnik poskytnou potencionálním zákazníkům mnohem zajímavější nabídku na trhu.

1.3.1 Inovace

Pojem inovace pochází z latinského slovesa „innovare“, což v překladu znamená obnovovat. Tento pojem se můžeme definovat jako určitou novinku, obnovu, vylepšení lidské činnosti nebo výrobního procesu. Inovace by se daly pochopit jako součást každodenního lidského života, protože většina lidí se snaží svoje běžné životy nějakým způsobem vylepšit/inovovat, ať už se jedná o duchovní nebo materiální stránku. Pokud se ale jedná o inovace ve firmách, je třeba se zaměřit na inovování činností, které jsou nějakým způsobem spjaty s výrobním procesem, zkvalitňováním produkce a rozvojem podniku. [7]

V tomto případě se inovacemi zabývá profesionální pracovník, který velmi dobře zná celou firemní politiku, výrobní procesy a postupy v jedné firmě. Tzv. inovátor musí být na vysoké inteligenční úrovni a mít přehled a zkušenosti v oboru a zároveň by měl mít intuitivní vlastnosti, které mu umožní pracovat na nových nápadech a zajistit tím dostatečný předstih před konkurencí. Zároveň tento člověk musí být schopen přijímat názory a rady ostatních pracovníků firmy, kteří se mohou na věc dívat z odlišného pohledu. V zásadě je tedy důležitá komunikace mezi pracovníky v celé firmě, ať už se jedná o dělníky ve výrobě, nebo vrcholový management. Kvalitní inovace ve firmě jsou tedy podmíněny schopnostmi především vedoucích pracovníků podniku. [7]

[7, s. 14] uvádí, že: „*Technický rozvoj a inovace staly ústřední kategorií celého teoretického systému vypracovaného J. A. Schumpeterem. Ten pod pojem inovace zahrnul:*

- *výrobu nového výrobku nebo inovaci existujícího výrobku v nové kvalitě,*
- *zavedení nového výrobního procesu do výroby (přičemž se tento výrobní proces nemusí vždy opírat o nový objev),*

- *použití nového, dosud neznámého zdroje surovin nebo polotovarů,*
- *vytvoření nové organizace výroby,*
- *získání nového trhu (tj. trhu, kde dané průmyslové odvětví nebylo dosud reprezentováno).“*

Inovace by se tedy dala také vysvětlit jako neustále provádění změn, které přináší konkurenční výhody, zlepšují postavení na trhu a zvyšují konkurenceschopnost výrobku, tak aby byly splňovány neustále se měnící požadavky zákazníků.

Jedním z hlavních požadavků zákazníka je ohled na kvalitu, která dokáže potřeby uspokojit. Za kvalitní výrobek nebo službu jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu, proto je inovace v oblasti kvality velmi důležitá. Dalším požadavkem jsou co nejkratší dodací lhůty, protože zákazník chce svoji potřebu uspokojit v daném čase a většinou není ochoten na svůj požadavek čekat. S ohledem na kvalitu a dodací lhůtu je dalším hlavním požadavkem cena, která musí být přizpůsobena prvním dvěma požadavkům. Zároveň, ale pokud cena neodpovídá finančním možnostem zákazníka, tak kvalita ani dodací lhůta zájemce většinou nepřesvědčí. Pokud jsou stanoveny vysoké výrobní náklady a od toho odvíjející se vysoká cena produktu, může také zájem potencionálních zákazníků klesat. [7]

V podmínkách, kdy je nabídka na trhu opravdu vysoká jsou schopny uspět jen ty výrobky a služby, které odpovídají technické úrovni a kvality, jsou spolehlivé a nabízené za cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Díky novým technologiím jsou firmy schopny uspokojit čím dál náročnější požadavky zákazníků na kvalitu a spolehlivost.

Pokud firma není schopna rychle reagovat na změny na trhu a nedokáže nové technologie zavést včas, většinou ztratí místo na trhu. Přichází tím o svoji konkurenceschopnost a pro konkurenční firmy přestává být rizikem. [7]

1.3.2 Inovace jako konkurenční výhoda

V dnešní době je trh výrobků a služeb přesycen nabídkou a zákazníci mají při výběru produktu na výběr z nespočtu nabídek. Aby si firmy mohly udržet své místo na trhu musí být neustále ve střehu a držet krok s požadavky zákazníků. Inovativní myšlení je základem ke konkurenceschopnosti.

Úspěšná inovace nemusí být postavena na složitém technickém postupu. Jedná se především o jednoduchou myšlenku nebo nápad, který dokázal zaujmout. Podnik musí být schopen inovovat produkty, služby, ale i firemní procesy, vazby s partnery, celopodnikové systémy a samotný manažerský model firmy. Je důležité vzhledem k inovacím hledat vlastní cesty, nesoustředit se jen na postupy popsané v odborné literatuře. Každá společnost má vlastní charakter a odlišný charakter podnikového okolí i zákazníků. Pro úspěšnost v inovacích je třeba přirozený lidský kontakt, podnikavost, nadšení pro změny, možnost svobody a seberealizace. [6]

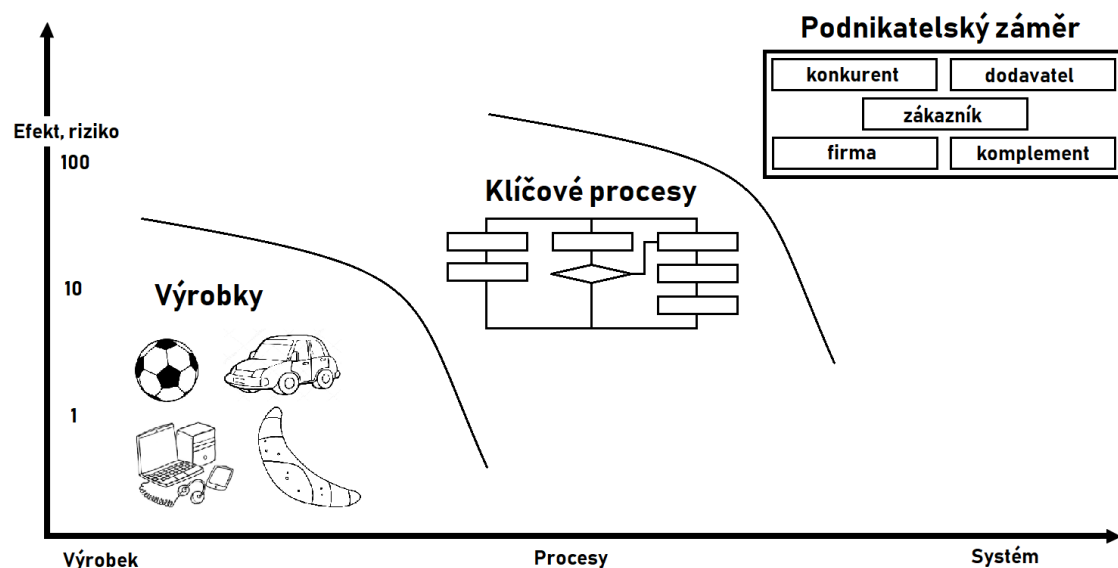
Podstatou věci podle [6, s. 62] je zaměřit se na dvě základní oblasti:

- „Co je předmětem inovace? - jak inovovat produkty, služby, jak vytvářet nové trhy a podnikatelské systémy.
- Jaká je inovační schopnost? – jak rozvíjet inovační schopnost firmy.“

Hlavními inovačními oblastmi jsou podle [6, s. 63]:

- „inovace výrobků a služeb
- inovace klíčových procesů
- strategie růstu – inovace podnikatelského systému
- zvyšování výkonosti inovačního procesu“

Obrázek 1.5 Hlavní inovační oblasti v podniku



Zdroj: zpracováno dle [6, s. 63]

Jedná se o vnitřní změny podniku ale také o externí prvky v okolí, které podnik ovlivňují přímo i nepřímo.

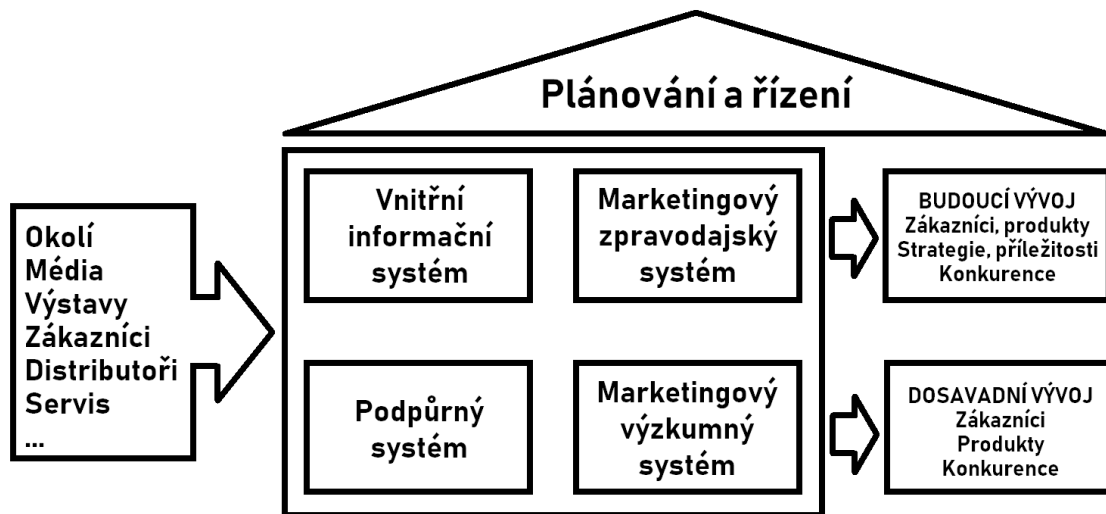
1.3.3 Vytvoření inovačního procesu

U mnohých firem je z hlediska inovací problém s vytvořením správných pracovních podmínek pro zaměstnance, kteří by se inovacemi měli zabývat. Často je to z důvodu nedostatku času, a to obzvláště v malých a středních podnicích, kde se málo kdy vyskytuje inovační oddělení, nebo alespoň inovační specialista.

Inovace většinou nejsou hlavní činností firmy. Proto se může zdát, že v dané chvíli, pokud se podniku daří, nejsou potřeba a nepřikládá se na jejich vytváření dostatečný důraz. Inovace jsou však základem prosperity firmy a jejího přežití, proto je přístup těchto podniků absurdní. Často také převažuje strach z rizika a vyhýbání se proto i slibně vypadajícím projektům. Vlastníci firem chtějí každou investici do inovací ihned zhodnotit, bohužel v tomto případě se určitý zisk na základně inovačního procesu projeví v delším čase, nebo někdy vůbec. To vše opět záleží na zaměstnancích firmy, jejich kvalitách a podmínkách, které budou k práci mít. Obvykle ani vrcholové vedení nemá čas na systematickou práci na strategických inovacích pro budoucnost. Další chybou v inovačních procesech, které dochází, je že marketingová oddělení jsou špatně organizovaná a zabývají se na příklad tiskem propagačních materiálů na místo přípravy správného inovačního zadání. [6]

V mnoha firmách chybí správné propojení pracovních procesů a organizace náplně práce zaměstnanců. Postrádají jasnou definici problému a řízení inovačního procesu, koordinace činností, komunikace a spolupráce. Chybí také vyhodnocení přínosu inovací. [6]

Obrázek 1.6 Příklad marketingového informačního systému



Zdroj: vlastní zpracování dle [6, s. 97]

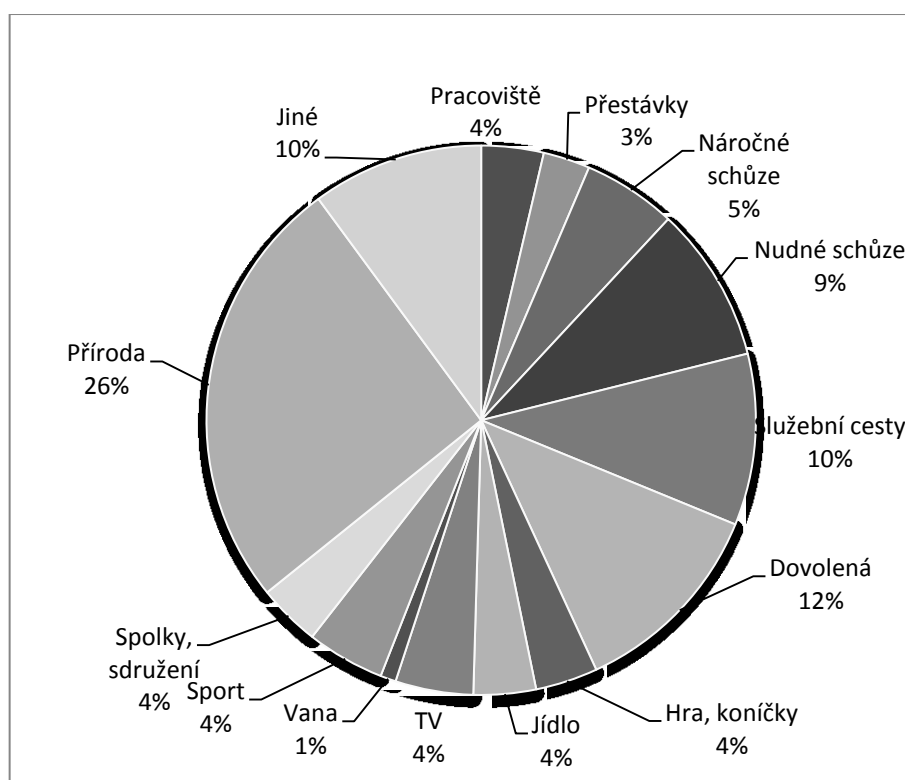
Inovační rovnice podle [6, s. 97]:

$$„Výnosy = f(\text{trh, produkt, technologie, partneři, kapitál})“$$

Podle [6, str. 98]: „Inovace může být úspěšná pouze v případě, kdy všechny neznámé v rovnici mají správné hodnoty:

- *Správný zákazník: má potřebu a zdroje.*
- *Správný produkt: poskytuje užitek, nemá nadbytečné a chybějící funkce.*
- *Správná technologie: umíme vyrobit v daných podmínkách za optimální náklady, které při dané ceně prodlužují zisk.*
- *Kapitál na rozběh a rozvoj inovace.*“

Graf 1.1 Kde vznikají nápady



Zdroj: vlastní zpracování dle [6, s. 98]

Z grafu 1.1 jasně vyplývá jak důležité je vytvořit zaměstnancům podmínky pro jejich rozvoj. Nejlepší nápady často přicházejí, když je člověk nejméně očekává a to většinou v době odpočinku, nebo dovolené. Ve stresujícím prostředí kanceláře se málo kdo dokáže uvolnit a popustit svoji uzdu fantazie tak, aby byl schopen vymyslet zajímavou myšlenku, nebo nápad, který by byl firmě k užítku.

1.3.4 Inovativní marketing

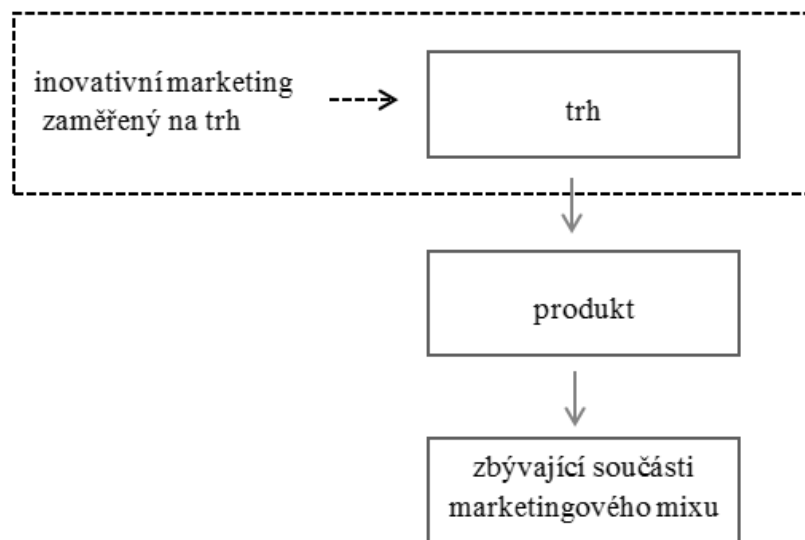
„Inovativním (laterálním) marketingem rozumíme sled pracovních úkonů, které jsou-li aplikovány na existujících produktech, vedou k vytváření nových výrobků či nových služeb uspokojujících nové potřeby, přinášejících nové oblasti využití, nové situace či objevujících nové cílové skupiny spotřebitelů. Jde tudíž o proces, nabízející značnou příležitost vytvořit zcela nové výrobkové kategorie či zformovat zcela nové trhy.“ [5, s. 104]

Inovativní marketing je jinak nazýván jako laterální marketing (pozn. laterální myšlení je způsob myšlení zaměřený na kreativní řešení problémů). Inovativní marketing má povahu procesu, který vyžaduje metodický přístup a organizovaný sled kroků. Tento proces je aplikován na existujících předmětech (výrobcích, službách, předmětech podnikání). Přináší inovace, které mohou znamenat nové výrobní kategorie nebo nový trh. [5, s. 104]

Proces inovativního (laterálního) marketingu má 3 fáze, kdy se v první fázi procesu začíná výběrem oblasti našeho zájmu (výrobek, služba) ve kterém chceme dospět k laterálnímu posunu. Efektivní způsob vytváření inovací je rozdělit existující, přijatý model na jednotlivé části (jen tehdy je můžeme měnit) s využitím vertikálního marketingu.

Při zjednodušení procesu mohou být všechny součásti vertikálního marketingu rozděleny do tří rovin (oblastí), které budou předmětem našeho zájmu: trh, produkt a zbývající součásti marketingového mixu, viz. obrázek 1.7. [5]

Obrázek 1.7 Inovativní marketing zaměřený na trh



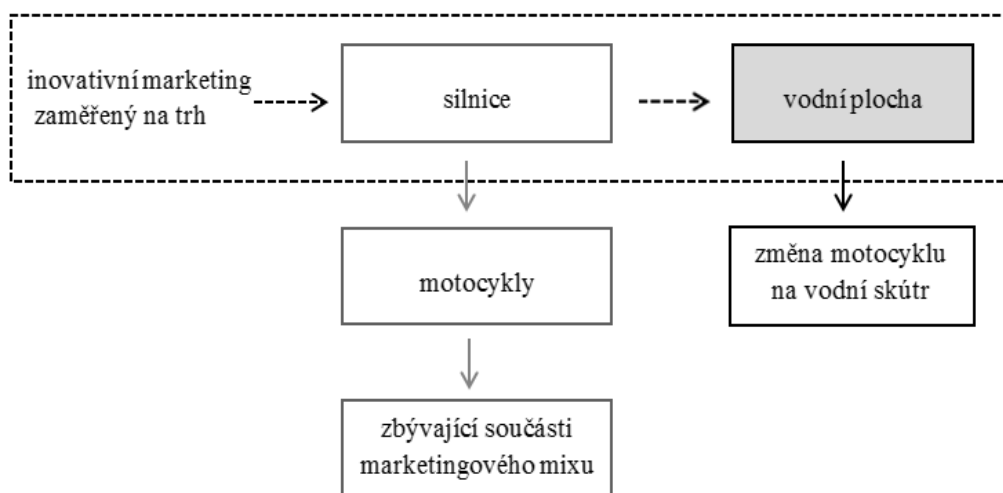
Zdroj: zpracováno dle [5, s. 114]

Druhou fází inovativního marketingu je vytvoření tzv. „marketingové mezery“, která vznikne, pokud začneme uvažovat odlišně. Je třeba provést laterální posun v některé ze třech oblastí. Existuje 6 technik, kterými lze tento myšlenkový posun provést: nahrazení

(substituce), převrácení (inverze), kombinace, přehánění (nadsazený účinek), odstranění (eliminace) a změna pořadí (změna ve sledu logických kroků). [5]

V poslední, třetí fázi inovativního marketingu je vyplnění marketingové mezery a sloučení původního obsahu s novým nápadem, viz. obrázek 1.8. Využíváme způsob, který spočívá v analytickém vyhodnocování. [5]

Obrázek 1.8 Inovativní marketing - změna předmětu zájmu



Zdroj: zpracováno dle [5, s. 117]

Výstupem inovativního marketingu může být nová oblast využití stejného výrobku, vznik nové výrobní kategorie nebo subkategorie. [5]

1.4 Doprava a dopravní společnost

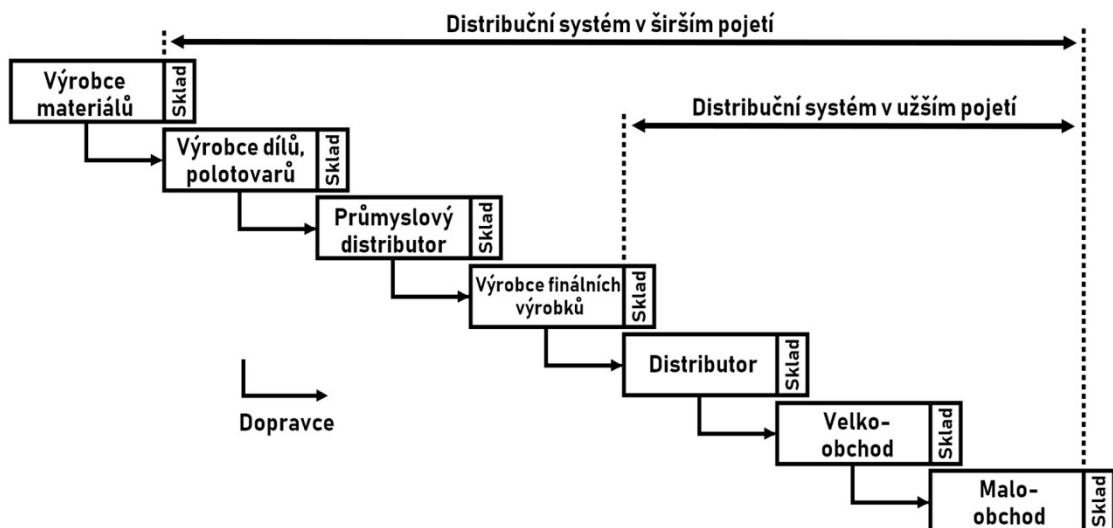
Pojem doprava je definován jako účelné přemístování věcí, lidí, nebo informací pomocí pohybu dopravních a přepravních prostředků po dopravních cestách. Přeprava je pouze produkt dopravy. Dopravní společnosti tedy poskytují přepravu jako svůj nehmotný produkt. Dopravce je provozovatel a často i vlastník dopravního prostředku a může poskytovat osobní i nákladní, veřejnou i neveřejnou dopravu. Přepravce je člověk, nebo firma, která si nechá náklad přepravit dopravcem. Přepravce si přepravu objedná od dopravce, je tedy jeho zákazník.

Doprava je považována za kritické rozhraní mezi výrobcí a konečnými zákazníky a zároveň je to část dodavatelského systému, pomocí něhož jsou konečným zákazníkům poskytovány služby.

Podle [9, s. 87]: „Za kritickou je tato část dodavatelského systému označována proto, že teprve při dodávkách a vlastním prodeji zjistíme, zda úsilí, které členové logistického systému vynaložili na výzkum, vývoj a výrobu, splnilo očekávání zákazníků a ti jsou ochotni za nabízené výrobky a službu zaplatit. Stejně tak je jasné, že špatná funkce distribuce může zhatit úsilí a náklady, které každý partner vynaložil.“

Obrázek 1.9 jasně ukazuje důležitost dopravy a distribučního systému při výrobě od dodávky materiálu, přes výrobní proces až po dodávku do maloobchodu, nebo přímo ke konečnému zákazníkovi.

Obrázek 1.9 Distribuční systém



Zdroj: zpracováno dle [9, s. 89]

I když společnost zabývající se výrobou vyrobí kvalitnější a lepší produkt, ale hotový výrobek nebude ve správném čase na správném místě, byla snaha výrobce k ničemu. Konečný zákazník je v dnešní době zvyklý na rychlost dopravy. Pokud se firmy nedokáží tomuto trendu přizpůsobit, ztrácí na trhu konkurenceschopnost.

Doprava je ve většině případů služba, kterou poskytuje výrobce zákazníkům. Firma expedující například svoje výrobky, je v tomto případě přepravce, firma zajišťující přepravu je dopravce a konečný zákazník je příjemce nákladu. Firmy, které se výrobou zabývají, mají distribuci zajištěnou svými vlastními prostředky, nebo využívají k přepravování svých produktů externí firmu a jedná se tím pádem o outsourcing. [9]

Z pohledu dopravní společnosti je třeba si uvědomit, že firma poskytující přepravu je vlastně součástí poskytovaných služeb od výrobce zákazníkovi a proto musí vyhovovat požadavkům a splňovat přání a požadavky nejen výrobní společnosti, která je zákazníkem dopravní firmy, ale také musí brát velké ohledy na příjemce, který je tedy zákazníkem výrobce. [9]

1.4.1 Silniční nákladní doprava

Silniční nákladní doprava může být vykonávána pro vlastní nebo cizí potřebu. Při vykonávání pro vlastní potřebu nevzniká závazkový vztah, většinou k ní dochází v případě, že firma, jejíž hlavní činností je výroba, zajišťuje přepravu materiálu, nebo hotových výrobků vlastními dopravními prostředky. Pokud je přeprava vykonávána pro cizí potřebu, vzniká mezi dopravcem a přepravcem závazkový vztah a dopravce musí mít pro tuto činnost koncesi v případě, že jde o živnost, nebo povolení dopravního úřadu.

Jako základ závazkového vztahu mezi dopravcem a přepravcem je Smlouva o přepravě věcí a doklad o uzavření smlouvy je z pravidla Nákladní list, který má pro mezinárodní nákladní dopravu podobu Mezinárodní dohody CMR. V mezinárodní silniční nákladní dopravě se vždy používají doložky INCOTERMS. Při sjednávání přepravy ve velkém množství případů nejedná zákazník přímo s dopravcem, ale často právě prostřednictvím speditéra neboli zasilatele. V tomto případě se jedná o smlouvu zasilatelskou. [17]

Dohody v silniční dopravě:

- CMR – úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě.
- INTERBUS – upravuje přístup na trh, technické a sociální podmínky pro mezinárodní silniční dopravu osob v rámci EU.

- AETR – zaměřuje se na podmínky pro práci posádek v silniční dopravě. Řeší především doby řízení a doby odpočinku, které jsou sledovány pomocí tachografu v každém vozidle.
- ADR – stanovuje podmínky pro přepravu nebezpečných látek silniční dopravou.
- ATP – upravuje podmínky pro mezinárodní přepravy zkazitelných potravin a určuje pravidla pro specializované prostředky určené pro tento typ přeprav.

Nejdůležitějšími institucemi v silniční dopravě jsou ČESMAD BOHEMIA a Mezinárodní silniční unie (IRU). Sdružení ČESMAD BOHEMIA zahrnuje veřejné i závodové dopravce, kteří podnikají v mezinárodní silniční nákladní i osobní dopravě. Jeho hlavním úkolem je prosazovat zájmy podnikatelů v oboru silniční dopravy a zprostředkovává jim služby, jako jsou například pojištění, TIR, Eurolicence, apod. ČESMAD BOHEMIA je jedna ze 150 národních organizací dopravců, které sdružuje Mezinárodní silniční unie (IRU). IRU je poradním orgánem Hospodářské a sociální rady OSN. Hlavním úkolem této unie je zastupovat podnikatelské i národní zájmy v oblasti silniční dopravy. [17]

Pro každou dopravní firmu jsou nejdůležitější náklady na provoz silničních vozidel včetně nákladů na pracovní osádku vozidla. Tyto náklady obsahují velké množství položek a mohou se významně lišit.

Údržba vozidel se často řeší pomocí outsourcingu a náklady se pohybují z pravidla podle stáří a kvality vozového parku. Významnou část nákladů na provoz vozidla obsahuje nákup pneumatik, jejichž životnost se může pohybovat mezi 50 000 – 150 000 ujetých kilometrů, přičemž cena jedné pneumatiky se pohybuje přibližně mezi 1 500 – 15 000 korun a při představě, že jedno vozidlo potřebuje 4 – 12 pneumatik, je to výrazný rozdíl a každá firma by měla věnovat celkově nákladům na provoz vozidla zvýšenou pozornost, protože mohou mít dopad na celkový výnos z přepravy.

Náklady na pracovní osádku vozidla obsahují hlavně mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění, cestovní náhrady ve formě diet, zajištění školení, která mohou být obecná pro profesionální řidiče, nebo specializovaná podle typu vykonávané práce, a v neposlední řadě přesčasy a příplatky. [17]

Důležitou částí nákladů jsou také náklady na pojištění, které by mělo obsahovat především pojištění odpovědnosti za škody způsobené provozem vozidla (povinné

ručení), havarijní pojištění a pojištění proti ztrátě vozidla, která bývají někdy nahrazena pojištěním za škodu způsobenou zaměstnavateli. Mezi specifická pojištění mohou patřit pojištění přeprav nadměrných, nebo nebezpečných nákladů, nebo při provozování autobusové dopravy pojištění cestujících a zavazadel.

Silniční daň je náklad, který se stanovuje podle typu a velikosti vozidla. Pro nákladní automobily s přívěsy a jízdní soupravy se tyto paušální roční náklady určují podle počtu náprav. Jsou určeny také pro všechna vozidla do 3,5 tun, pokud jsou používány pro podnikání a pro všechna vozidla nad 12 tun, která jsou určená k přepravě nákladů. Náklady na silniční daň se pohybují 1 800 – 50 400 korun. Sleva je poskytována podle stáří vozidla a naopak přírůžka 25% je daná pro vozidla, která jsou registrována před datem 31. 12. 1989.

Mezi další náklady, které se dají ovlivnit typem a stářím vozidla, se počítají náklady na mýtné, což je poplatek, který je vybírán na využívání silnic, dálnic, tunelů, nebo mostů. V České Republice je výběr mýta prováděn mikrovlnou technologií, kdy každé vozidlo musí být vybaveno palubní jednotkou Premid, která komunikuje s mýtnými branami, pod kterými vozidlo na vozovkách projíždí. Při každém projetí mýtnou branou se z palubní jednotky odečte předem nabitý kredit a výše odečteného kreditu se pohybuje podle emisní třídy, pod kterou dané vozidlo spadá. Každá palubní jednotka je vázána na jedno vozidlo a je tedy nepřenositelná. Pokud palubní jednotka neobsahuje dostatečné množství kreditu, nebo nastane jiný problém, je vozidlo vyfoceno kamerovým systémem na mýtných branách a skutečnost o problému je okamžitě oznámena na centrále, nebo mobilním hlídkám. Změna výše mýtného může také nastat v případě, že vozidlo cestuje po zpoplatněné silnici v pátek mezi 15:00 a 20:00 hodinou. Zdražení mýta v tuhle dobu má za cíl snížit provoz nákladních vozidel v čase, kdy je na pozemních komunikacích největší provoz. [17]

Tabulka 1.3 obsahuje sazby za mýto v České Republice platné od 1. 1. 2015., od tohoto data sazby za mýtné nebyly změněny.

Tabulka 1.3 Sazby mýtného v ČR

emisní třída	EURO 0-II			EURO III-IV			EURO V			tarif Euro6		
	EURO VI, EEV											
počet náprav	2	3	4+	2	3	4+	2	3	4+	2	3	4+
dálnice a rychlostní silnice	3,34	5,7	8,24	2,82	4,81	6,97	1,83	3,13	4,52	1,67	2,85	4,12
-- pátek 15-20 h	4,24	8,1	11,76	3,58	6,87	9,94	2,33	4,46	6,46	2,12	4,05	5,88
silnice I. třídy	1,58	2,74	3,92	1,33	2,31	3,31	0,87	1,5	2,15	0,79	1,37	1,96
-- pátek 15-20 h	2,00	3,92	5,6	1,69	3,31	4,74	1,1	2,15	3,07	1	1,96	2,8
autobusy	1,38			1,15			1,04			0,8		

Zdroj: Ministerstvo dopravy

Jak už bylo výše zmíněno, v České Republice se pro výběr mýta používá mikrovlnný systém, přičemž se například v Německu, nebo na Slovensku se mýto vybírá pomocí satelitů, kdy není potřeba žádná palubní jednotka, ani výstavba mýtných bran, ale vozidla jsou sledována pomocí satelitů na oběžné dráze a následně je mýto účtováno podle ujetých kilometrů na zpoplatněné silnici.

1.5 Řízení lidských zdrojů

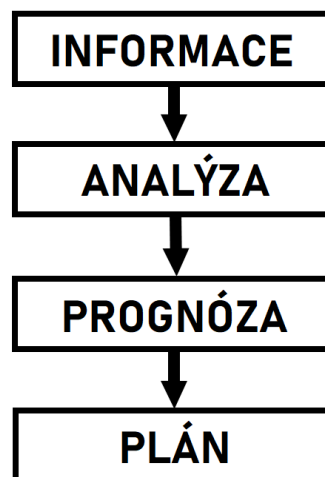
Každý podnik by měl personálním otázkám věnovat dostatečnou pozornost, protože lidský faktor v podniku může ovlivnit jeho úroveň, pravděpodobnost úspěchu v inovačních procesech, konkurenceschopnost a tím celý podnikový potenciál. Bohužel na trhu práce je aktuální nabídka pracovní síly nedostačující, proto se otázkám týkajících se personálního zaměření musí věnovat zvýšená pozornost.

Personální plánování by mělo být součástí každého podnikového plánování. Úkolem personálního plánování je předvídání vývoje a stanovení cílů tak, aby firma měla v současnosti i do budoucna zajištěnou pracovní sílu, která bude mít potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Je důležité, aby zaměstnanci byli k práci správně motivováni a byli flexibilní ke změnám. Dalším úkolem personálního plánování je zajistit, aby pracovní síla byla v potřebném množství, ve správný čas a s přiměřenými náklady. [8]

Definice podle [8, s. 87] : „*Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.*“

Proces plánování pracovníků a personální plánování je stejně jako plánování v ostatních oblastech řešen na základě předvídání a prognóz, ale v tomto případě se jedná hlavně o prognózu potřeby pracovních sil a prognózu zdroje pracovních sil, z nichž by se dala potřeba pracovních sil pokrýt. Kvalita plánování jako vždy závisí na kvalitě prognóz, která závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, které ale nelze provádět bez pečlivého sběru a vyhodnocování informací. Nejdůležitějším předpokladem každého plánovacího procesu je posloupnost, viz obrázek 1.10.

Obrázek 1.10 Posloupnost plánovacího procesu



Zdroj: zpracováno dle [8, s. 92]

Pro proces personálního plánování je rozhodující prognóza potřeby pracovních sil a prognóza zdroje pracovních sil, z nichž bude možné tuto potřebu pokrýt. Kvalitní prognózy jsou založeny na dlouhodobém a detailním zjišťování informací a následném hloubkovém analyzování.

Při personálním plánování v podniku by se mělo vycházet ze dvou základních předpovědí. Jedná se především o to správně předpovědět potřebu a zdroj pracovní síly. Při plánování potřeby pracovní síly je důležité se zabývat analýzami a informacemi,

které se týkají především činnostmi organizace, změnami v segmentu trhu, ve kterém se firma pohybuje, vývojovými a technologickými oblastmi, demografickými strukturami pracovníků firmy, mobilitou pracovníků a jejich vývojovými tendencemi, především odchodů pracovníků ze společnosti. [8]

Plánování zdrojů pracovních sil vyžaduje hlavně analýzy a informace o využívání a perspektivních možnostech pracovních sil, kvalifikační struktura pracovníků a potenciálu kvalitativního rozvoje stávajících pracovníků, populačním vývoji ve státě, bezprostředním zázemí společnosti a o celkovém vlivu reprodukce pracovních zdrojů, o situaci na trhu práce obecně a následně situaci na lokálním trhu práce a jeho vývojových tendencích, a v neposlední řadě o profesně kvalifikačních orientacích lidí a tendencích vývoje v konkrétním daném segmentu trhu práce.

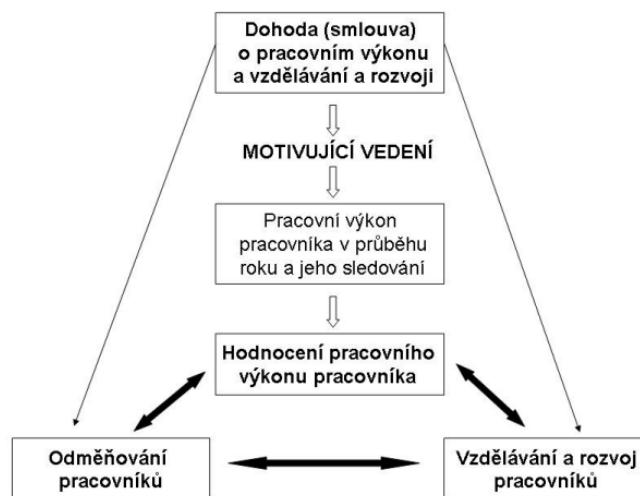
Strategické personální řízení je formulováno na základě plánování strategických cílů a odpovídajících strategických plánů a jeho cíle jsou konkretizovány ve strategii formování pracovní síly. [8]

Podle [8, s. 94] *„Nejobtížnější fází personálního plánování je stanovení (odhad) perspektivní potřeby pracovníků, tj. stanovení (odhad) perspektivního množství a struktury (požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků) pracovních míst nezbytných ke splnění požadovaného úkolu“*

Pokud ve firmě dojde k nedostatku pracovníků, je důležité, aby firma byla schopna si nové zaměstnance získat a to především včas. Získávání pracovníků rozhoduje o tom, zda budou cíle firmy zajištěny potřebnou pracovní silou. Určuje tím, jestli podnik bude úspěšný, jeho prosperitu i konkurenceschopnost. [8]

Řízení pracovních výkonů představuje princip řízení lidí založený na ústní, nebo písemné dohodě mezi pracovníkem a nadřízeným o budoucím pracovním výkonu a osvojování si potřebných schopností. Na tomto základě vzniká vytváření pracovních úkolů, vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníka, viz obrázek 1.11.

Obrázek 1.11 Řízení pracovních výkonů



Zdroj: zpracováno dle [8, s. 191]

Schéma ukazuje řízení pracovního výkonu na základě hodnocení a následného rozhodnutí o odměně, nebo rozhodnutí o dalším vzdělání zaměstnance.

2 Analýza současného stavu dopravní společnosti

Moje diplomová práce je zaměřená na konkurenceschopnost dopravní společnosti VATEX EU s.r.o.. Jako základní analýzy pro definování vnějšího a vnitřního prostředí firmy jsem vybrala analýzu PEST a analýzu SWOT, pomocí nichž se vymezují faktory působící na okolí podniku, silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

2.1 O společnosti

Společnost VATEX EU s.r.o. vznikla jako obchodní společnost, která se zabývala zahraničním obchodem v oblasti textilního, papírenského a kožedělného průmyslu. Při snaze zajistit maximální kontrolu nad přepravovaným zbožím vznikla potřeba realizovat přepravu vlastními dopravními prostředky.

Před více jak 20 lety firma zakoupila první nákladní vozidlo a postupem času se vozový park rozrostl do takové míry, že firma byla schopna zajišťovat i zakázkové přepravy. Vznikla tak samostatná jednotka VATEX EU s.r.o. [17]

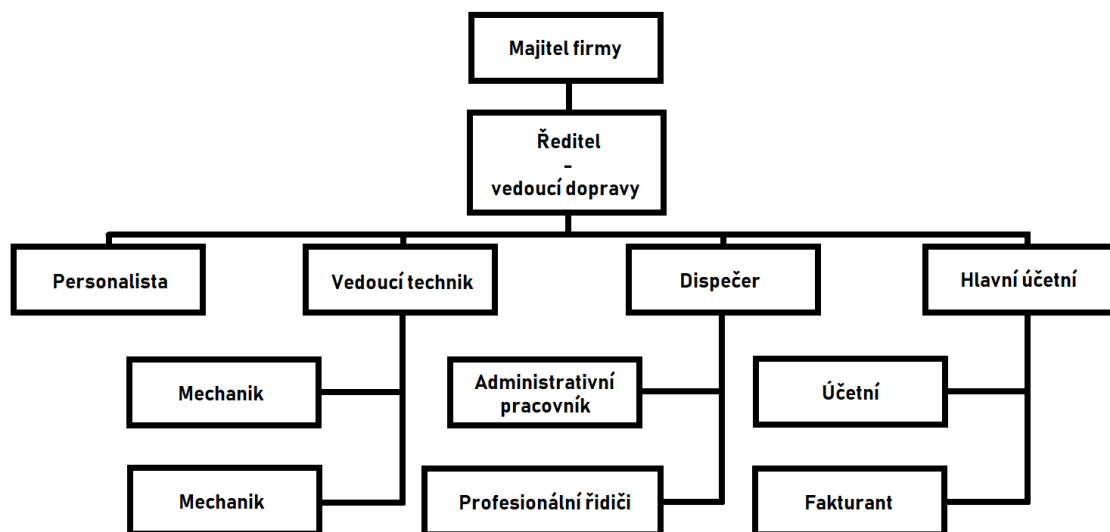
V roce 2006 se firma přestěhovala do vlastního areálu ve Šlapanicích u Brna. Areál je vybaven vlastní čerpací stanicí se sortimentem nafty, bionafty a ad-blue, mycím centrem pro nákladní i osobní automobily, servisem a pneuservisem. V areálu se nachází také parkovací místa, skladovací haly a kancelářské prostory, které částečně využívá přímo firma, a částečně jsou pronajímány.

Vozový park firmy aktuálně čítá 40 souprav tahačů a návěsů, přičemž typy návěsů jsou klasické plachtové, mrazírenské a chladírenské. Společnost VATEX EU s.r.o. má momentálně přibližně 60 zaměstnanců, z toho 50 řidičů. [17]

Již zmíněný areál ve Šlapanicích u Brna je umístěn přímo na okraji města a jeho vzdálenost k nejbližšímu dálničnímu nájezdu je přibližně 4 km.

Na následujícím obrázku je znázorněna aktuální organizační struktura pro rok 2019, která jasně znázorňuje hierarchii ve firmě VATEX EU s.r.o..

Obrázek 2.1 Aktuální organizační struktura firmy pro rok 2019



Zdroj: zpracováno dle interních informací firmy

2.2 SWOT analýza

SWOT analýzu jsem k analýze firmy VATEX EU s.r.o. zvolila z důvodu vymezení silných a slabých stránek firmy a jejích příležitostí a hrozeb, které by firmu mohly v budoucnu ovlivnit. Analýza vnitřního prostředí firmě dává ukazatele, na které se musí zaměřit, aby si udržela svoji konkurenceschopnost na trhu.

Tabulka 2.1 SWOT analýza VATEX EU s.r.o.

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
I N T E R N Í	SILNÉ STRÁNKY S ₁ - zkušením zaměstnanci S ₂ - historie firmy S ₃ - kvalitní zázemí S ₄ - strategické umístění S ₅ - pružnost	SLABÉ STRÁNKY W ₁ - inovativní myšlení W ₂ - hodnocení zaměstnanců W ₃ - školením zaměstnanců W ₄ - údržba a servis vozidel W ₅ - monitoring vozidel
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
E X T E R N Í	O ₁ - nové technologie a počítačové programy pro práci autodopravců O ₂ - rozšíření vozového parku o nové typy vozidel	T ₁ - nedostatek zaměstnanců na trhu práce T ₂ - hrozba ekonomické krize T ₃ - zdražování PHM T ₄ - tlak zákazníků T ₅ - legislativa

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.1 Silné stránky

Zkušené zaměstnanci

Firma VATEX EU s.r.o. se může pochlubit svými zkušenými zaměstnanci. Většina pracovníků v kanceláři mají dlouholetou praxi ve svém oboru a přímo ve firmě pracují téměř 20 let. Dá se tedy zaručit jejich pracovní nasazení a loajlnost vůči firmě.

Historie firmy

Firma VATEX EU s.r.o. původně vznikla jako obchodní společnost zabývající se zahraničním obchodem v textilním, papírenským a kožedělným průmyslem. Postupem času při zvyšování objemu obchodovaného zboží rostla i potřeba zajištění kvalitní dopravy a bezproblémového celního odbavení. Při snaze o co největší kontrolu nad přepravovaným zbožím se vedení firmy rozhodlo pro realizování přeprav vlastními dopravními prostředky. Zhruba před 25 lety společnost koupila první nákladní vozidlo a postupem času firma svůj vozový park rozšiřovala do takové míry, až byla schopna zajišťovat i zakázkové přepravy a vzniklo tak samostatné oddělení společnosti VATEX EU s.r.o., které se začalo specializovat na mezinárodní kamionovou dopravu poskytující služby po celé Evropě.

Dlouholetá historie firmy je velkou výhodou obzvláště v dnešní době, kdy je trh přesycen firmami, které se se na dopravním trhu pohybují jen krátce, a je těžké zaručit jejich maximální spolehlivost.

Kvalitní zázemí

V roce 2006 se společnost přestěhovala do vlastního areálu ve Šlapanicích u Brna. V tomto areálu po nastěhování firma začala budovat vlastní mycí centrum pro nákladní i osobní automobily, skladovací haly, čerpací stanice s možností tankování běžné nafty, bionafty i AD Blue. Dále si firma vybuodovala vlastní autoservis i pneuservis. Celý areál je tak rozsáhlý, že si firma může dovolit část prostor, jako třeba parkovací místa, kanceláře, nebo skladovací haly pronajímat. Novinkou je nová multifunkční hala, která bude po kolaudaci také sloužit k pronájmu. Důležité je tedy zmínit, že firma má vlastní kancelářské i parkovací prostory včetně zázemí pro provoz servisu a údržbu vozidel. Znamená to, že firma VATEX EU s.r.o. nemusí řešit pronájem prostor pro svoji činnost.

Strategické umístění

Jak jsem již více zmínila, sídlo firmy se nachází ve Šlapanicích u Brna, které se nachází v blízkosti druhého největšího města České Republiky. To představuje velké průmyslové centrum s velkým množstvím příležitostí v sousedství firmy. Dalším významným faktem je, že přímo zmíněný areál je umístěný na kraji města a vzdálenost k nejbližšímu dálničnímu nájezdu dálnice D1 je přibližně 4 km, což je pro dopravní firmu velká výhoda. Umístění v blízkosti dálnice velmi usnadňuje a urychluje jednotlivé přepravy.

Pružnost

Další výhodou firmy patří pružnost. Protože společnost se řadí do skupiny malých a středních podniků, dá se předpokládat, že firma nebude mít problém se lehce přizpůsobit změnám na trhu a novým požadavkům zákazníků. Zdánlivě malá výhoda se stává o to větší, když se firma střetne v konkurenčním boji se společnostmi, která bude mít mnohem větší počet zaměstnanců a pro kterou tím pádem bude mnohem náročnějším se novým požadavkům na trhu přizpůsobit.

2.2.2 Slabé stránky

Inovativní myšlení

Ve své práci se zabývám především konkurenceschopností společnosti a tím, že inovace jsou pro její udržení téměř nezbytné. Po době strávené jako zaměstnanec ve firmě VATEX EU s.r.o. mohu říct, že inovativní myšlení firma postrádá. Hlavním problémem je, že zaměstnanci nemají k této činnosti prostor a čas, ve kterém by se mohli zamyslet nad pozitivními změnami pro firmu. Chybí také náležité ocenění. Vedení firmy neposkytuje žádné bonusy ani výhody pro zaměstnance, kteří by přinesli do podniku nějaké vylepšení, nebo inovace. Zaměstnancům chybí tím pádem náležitá motivace a nejsou ochotni se bez přímého nařízení zabývat dalšími složitými úkoly.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců jako slabá stránka úzce navazuje na inovativní myšlení zaměstnanců a jejich motivaci k němu. V tomto případě se však nejedná jen o zaměstnance pracující v kanceláři nebo přímo ve vedení firmy, ale především o řidiče nákladních automobilů, kteří jsou odměňováni formou fixního platu a cestovních

náhrad. Výše cestovních náhrad se odvíjí od počtu ujetých kilometrů, počtu nakládek a vykládek a podle počtu hodin, které strávili v určité zemi. Takové finanční hodnocení motivuje řidiče k vyšším pracovním výkonům na kvantitu, ale bohužel ne na kvalitu. Znamená to, že styl jízdy a tím pádem především spotřeba vozidla nemá na hodnocení řidiče žádný vliv a tím pádem nejsou motivováni k tomu, aby zlepšovali svoje jízdní vlastnosti a šetřili tím pohonné hmoty a opotřebení vozidla.

Pohonné hmoty jsou jedním z nejvýznamnějších nákladů na provoz nákladního vozidla a při představě, že průměrná spotřeba klasického tahače s návěsem s maximální nosností 24 tun je ve firmě VATEX EU s.r.o. přibližně 29 l / 100 km a průměrný měsíční nájezd jednoho vozidla je asi 10 000 kilometrů, je jasné, že i minimální zlepšení spotřeby může významně ovlivnit náklady na každou představu. Řidič může totiž svými jízdními vlastnostmi ovlivnit spotřebu pohonných hmot až o 4 litry na 100 kilometrů a takový rozdíl může určit, zda daná konkrétní přeprava měla pro firmu nějaký výnos.

Školení zaměstnanců

Základem každé firmy jsou kvalitní zaměstnanci, kteří jsou řádně proškoleni a zaučeni v činnostech, které spadají do jejich náplně práce. Firma VATEX EU s.r.o. má ve svém pracovním týmu kvalitní a chytré zaměstnance ale bohužel jim nedává dostatečný prostor k rozvoji dovedností. Chybí také náležité proškolení, protože kromě základních povinných školení firma nedává možnost, nebo neposkytuje žádný profesionální školící ani zaučovací systém pro nové ani stávající zaměstnance.

K této slabé stránce by se dal také připojit fakt, že firma při náboru nových řidičů neposkytuje vyřízení profesního průkazu řidiče, ani možnost si udělat řidičský průkaz skupin C+E.

Údržba a servis vozidel

Jednou z dalších slabých stránek firmy je servis a údržba vozidel, což v praxi znamená, že nákladní vozidla firmy nejsou udržována v dostatečných termínech. Například pokud řidič požádá o nové pneumatiky na základě naléhavé potřeby, čekací doba je nepřiměřená a hrozí tím komplikace při vykonávání přepravy. Nejedná se však jen o pneumatiky, ale celkově při všech požadavcích na nutnou údržbu vozidla. Důvodem této slabé stránky je nedostatečné financování technického oddělení firmy. Tento

problém je ve firmě dobře znám, ale jeho řešením se firma dlouhodobě nezabývá a ignoruje ho. Jako slabou stránku nepovažují technický stav vozidel, ale nezáměr ze strany vedení tento problém řešit.

Jedním z následků této nečinnosti je pracovní výkon řidičů nákladních vozidel, protože pokud se řidič nemůže spolehnout na technický stav vozidla, odráží se to na psychické pohodě zaměstnance při výkonu povolání.

Monitorování vozidel

Nákladní vozidla vyráběná v současnosti často bývají vybavena systémem pro monitoring vozidel, který sleduje nejen aktuální polohu vozidla, ale také styl jízdy řidiče, povinné doby řízení a odpočinku posádky, nebo technický stav vozidla. V době digitalizace jsou již tyto systémy nepostradatelnou součástí ve fungování každé dopravní společnosti, protože značně zjednodušují a urychlují práci dispečerů.

Pokud vozidla nejsou systémem vybavena automaticky, výrobci ve většině případů nabízejí vlastní monitorovací systém a tuto službu poskytují jako doplňkovou za příplatek. V tomto případě nastává často problém, když dopravní společnost vlastní vozidla více výrobních značek. Musí tak využívat více typů monitorovacích systémů a práci s těmito systémy je nepřehledná a komplikovanější, protože každý systém pracuje na trochu jiném principu, i když nabízí obdobné služby.

Konkrétně dopravní firma VATEX EU s.r.o. vlastní vozidla značek Mercedes-Benz, MAN a DAF. Společnost tedy užívá 3 monitorovací systémy a pro dispečera je tím pádem složitějším získávat žádané informace o jednotlivých vozidlech.

Velkou nevýhodou je, že firma nemůže na základě hodnocení stylu jízdy systémem objektivně hodnotit řidiče, protože každý systém má hodnocení odlišné a známky pro řidiče vyhodnocuje na základě odlišných pravidel. Bez správného ohodnocení stylu jízdy posádky vozidla řidiči ztrácí motivaci pro efektivní styl jízdy.

2.2.3 Příležitosti

Rozšíření vozového parku o nové typy vozidel

Silniční nákladní doprava obecně nabízí spoustu možností jak rozšířit nabídku přepravy. Firma VATEX EU s.r.o. se zaměřuje pouze na přepravu s návěsy plachtovými a mrazírenskými. Mrazící návěsy jsou použity pouze pro přepravy jedné konkrétní společnosti a není tedy možnost pro jakoukoliv jinou firmu si objednat přepravu zboží, nebo materiálu, která by tento typ dopravních prostředků vyžadovala.

V současné době tato dopravní firma nemá potřebu rozšiřovat svůj vozový park o nové typy vozidel, vzhledem k tomu, že aktuální zákazníci tento typ přeprav nevyžadují. Je ale třeba uvědomit si, že přibližně 50% vykonaných přeprav je pro zákazníky orientující se na automobilový průmysl. V případě příchodu ekonomické krize je to právě automobilový průmysl, který změny v ekonomice pocítí mezi prvními a to by konkrétně pro firmu VATEX EU s.r.o. mohlo znamenat úbytek počtu vykonaných přeprav pro tyto zákazníky. Je tedy na místě, zamyslet se nad novými možnostmi na trhu a připravit se na možné změny, které by firma musela vykonat za těchto okolností. Ačkoliv se sice jedná o střední podnik a pružnost by měla patřit mezi hlavní výhody firem o této velikosti, jedná se o změny, které se nedají vykonat ze dne na den. V případě, že by se jednalo například o rozšíření o přepravy spadající pod dohodu ADR, je nutné zjistit nové typy návěsů určených pro přepravu nebezpečného materiálu, poskytnout řidičům výbavu, která je v tomto případě povinná a v neposlední řadě řidiči musí projít také povinným školením, bez kterého tento typ přeprav vykonávat nemohou.

Nové technologie a počítačové programy pro práci dopravců

Pro každou firmu jsou nové technologie a tím spojené inovace základním krokem k udržení si odlišnosti a náskoku a tím si udržet svoji konkurenceschopnost. Dopravní firma VATEX EU s.r.o. využívá základní softwarové vybavení a chybí jí potřebný postoj k využívání možností, které nabízí dnešní doba. Společnost by se měla zaměřit na využití systému, které by zvládly propojit všechny podnikové činnosti a dal by tak vedení firmy přehled o vykonávaných činnostech jednotlivých oddělení a usnadnil by hlavně administrativní práci všem zaměstnancům.

Ochrana životního prostředí

Pro každou dopravní firmu je důležité dodržování emisních norem vozidel, z důvodu nižších nákladů na mýto, které tvoří značnou část z celkových nákladů na jednotlivé přepravy. Čím vyšší emisní norma, tím nižší náklady na mýto a tím méně škodlivin, které unikají do ovzduší.

Tento systém poplatků za užívání pozemních komunikací pro silniční nákladní vozidla funguje ve většině zemí Evropy již řadu let, ale existují i jiné způsoby jak se dají ušetřit náklady za pohonné hmoty a zároveň šetřit životní prostředí. Jedním z nich jsou nákladní vozidla, která pro svůj pohon nevyužívají klasickou motorovou naftu, ale zemní plyn, který se v dopravě využívá ve dvou variantách. První variantou je forma zkapalněného plynu LNG (liquified natural gas), který je zkapalněn při minus 162 °C a tvoří namodralou, průzračnou kapalinu s minimální viskozitou. Jeho doprava musí probíhat v dokonale izolovaných nádržích ke konečným zákazníkům, nebo do distribučních uzlů, kde je plyn opětovně zplyňován a dále distribuován potrubím. Náklady na výstavbu zkapalňovacích a odpařovacích stanic jsou vysoké, ale i přes to je zde v posledních několika letech snaha vyspělých zemí o jejich rozvoj z důvodu diverzifikace zdrojů. Druhou variantou využití plynu jako zdroj pohonu pro nákladní vozidla je stlačený plyn CNG (compressed natural gas), který se přepravuje v nádobách pod tlakem 200 barů. Stlačený plyn může být využíván téměř pro všechny typy vozidel a na evropském trhu se nachází již přes 40 druhů sériově vyráběných vozidel pro osobní i nákladní dopravu. [20]

LNG se využívá spíše u vozidel, které potřebují zajistit delší dojezd. Jeho zásadní nevýhodou je, že pokud má vozidlo delší odstávku, zkapalněný plyn se začíná odpařovat. Znamená to, že je nutno ho skladovat při nízkých teplotách a z tohoto důvodu je skladování ekonomicky i technologicky náročnější. Do čerpacích stanic je LNG dopravováno silničními nákladními cisternami, což zvyšuje riziko při přepravě.

Dalo by tedy říct, že CNG je pro využití v dopravě jednodušší, levnější a bezpečnější z pohledu užívání i přepravy. Bohužel pro dálkové přepravy je jeho použití méně reálné a v tomto případě efektivnější využití pohonu LNG. [20]

2.2.4 Hrozby

Nedostatek zaměstnanců na trhu práce

V posledních letech trápí Českou republiku nedostatek řidičů nákladních automobilů. Aktuálně na trhu práce chybí přibližně 20 000 profesionálních řidičů, přičemž se tento nedostatek každým rokem zvyšuje o asi 5 000 řidičů. Důvodem je nedostatek nově příchozích uchazečů o tohle povolání a důchodový věk aktuálních zaměstnanců na pozici profesionálních řidičů, přičemž za nedostatek nově příchozích uchazečů mohou pravděpodobně z největší části legislativní podmínky nutné pro vykonávání takového povolání. Z pohledu mladého člověka není relevantní poříditi si na vlastní náklady řidičský průkaz skupiny C+E a profesní průkaz, protože jejich cena se aktuálně pohybuje okolo 30 000 – 40 000 korun. [20]

Při bližším pohledu na aktuální osoby vykonávající toto povolání je zřejmé, že většina z nich tyto náklady řešit nikdy nemusela, protože získali potřebné oprávnění při výkonu povinné vojenské služby, nebo jim náklady byly uhrazeny zaměstnavatelem jako bonus, který nabízí v dnešní době velké množství firem, aby přilákaly nové uchazeče.

Konkrétně firma VATEX EU s.r.o. aktuálně nenabízí možnost uhradit novým uchazečům o práci na pozici profesionálních řidičů náklady na vyřízení si potřebných řidičských průkazů ani profesního průkazu. Proto tento aspekt považuji za hrozbu, pokud společnost nebude uvažovat o změně přístupu k personálnímu plánování.

Hrozba ekonomické krize

Ekonomická krize je stav, kterého se obává většina lidí, ať už se jedná o běžně pracující lidi, podnikatele nebo firmy obecně a je na každém, jak se na její příchod připraví. Historicky je známo, že ekonomická krize není nic neobvyklého a téměř v podobně pravidelných časových intervalech se dříve nebo později objeví, i když ne vždy v takové míře, aby ovlivnila celý svět.

Globální ekonomickou krizi, která přišla před 11 lety, způsobilo masivní předlužení investičních bank. Investiční banky se sice za tu dobu stabilizovaly, ale aktuálně se objevují nové hrozby, díky kterým by mohla situace znovu nastat. Jednou z těchto hrozeb je, že celkový objem všech úvěrů soukromých i vládních institucí na světě loni vzrostl na 237 bilionů dolarů. Při představě, že v roce 2008 při pádu investiční banky

Lehman Brothers byl tento dluh o 70 bilionů nižší, je jasné že tato situace může zničit celkovou stabilitu finančního světa.

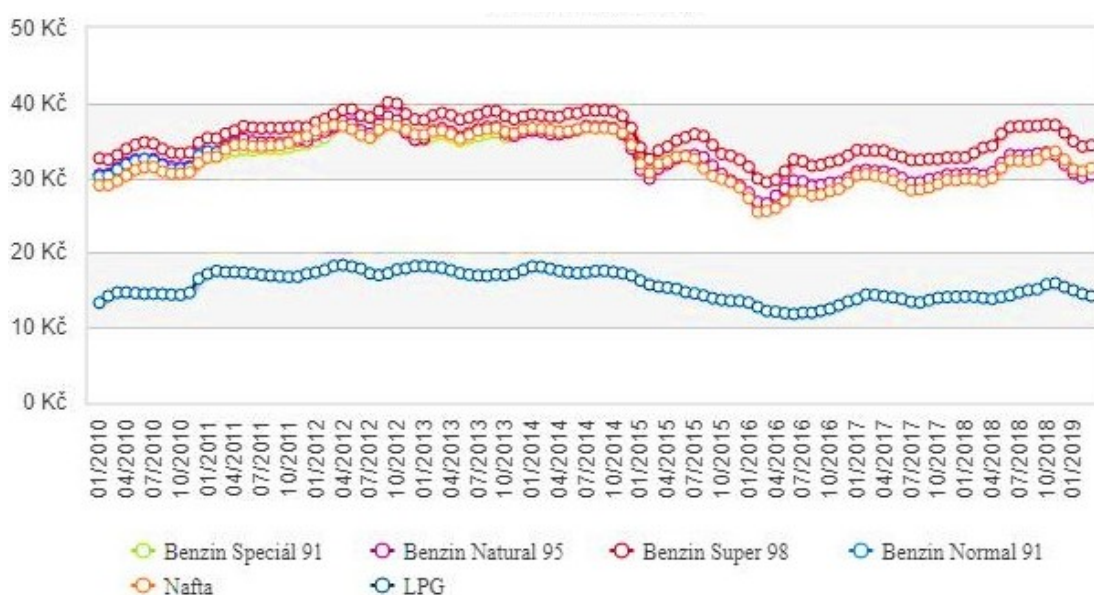
Při naplnění této hrozby se problém netýká jen firmy VATEX EU s.r.o., nebo firem zabývajících se mezinárodní kamionovou dopravou, ale týká se celého světa. Je tady na každém člověku nebo společnosti, jestli s možným příchodem ekonomické krize počítají a jak se na ni připraví.

Z mého vlastního pohledu je tato hrozba vážná a určitá opatření by měl provést každý, kdo nechce, aby pro něj byl příchod ekonomické krize existenční záležitostí.

Zdražování PHM

Graf znázorňuje vývoj cen pohonných hmot v České Republice od roku 2010 do ledna roku 2019. Na grafu jde jasně vidět, že ceny jsou nestálé a riziko zvýšení ceny až o několik korun za litr během pár měsíců je běžný pohyb. V silniční nákladní dopravě je tento rozdíl ceny zásadní vzhledem ke spotřebě vozidel.

Graf 2.1 Vývoj ceny pohonných hmot 2010-2019



Zdroj: Český statistický úřad

Na grafu 2.1 nejsou uvedeny jen ceny za klasickou motorovou naftu, která pohání většinu silničních nákladních vozidel, ale je na něm také jasně vidět cena za zkapalněný zemní plyn LNG, který je aktuální alternativou pro využití v dálkové silniční nákladní dopravě. Konkrétně pro firmu VATEX EU s.r.o. využití nákladních vozidel s pohonem

na LNG je přijatelnou alternativou vzhledem k faktu, že část svých pravidelných přeprav provádí z velké části na území Německa, kde je vybavení pozemních komunikací pro vozidla s pohonem na LNG a CNG na mnohem lepší úrovni, než ve většině zemí orientovaných na východ, nebo jih.

Tlak zákazníků

Hrozbou pro všechny dopravní firmy je aktuální tlak zákazníků na rychlost přepravy. Velké množství velkých firem zavedlo logistické procesy jako například just in time nebo just in sequence. Jedná se o bezzásobové procesy, kdy je zboží, nebo materiál dodáván přímo na montážní linku bez umístování na mezisklady. Pro dopravce to znamená velký tlak na přesnost doručení komponentů ve stanoveném čase.

Jako konkrétní příklad by se daly uvést slovenské závody společnosti Volkswagen Slovakia a.s., která využívá zmíněné logistické procesy. Tato společnost má jen velmi nízké množství zásob materiálu a komponentů pro výrobu na skladě a tím pádem každé zpoždění dodávky může znamenat velký problém. Pokud nastane situace, že kamion s potřebným materiálem bude mít dopravní nehodu, nebo z jiného důvodu neočekávané zpoždění a není tedy schopen materiál doručit, společnost Volkswagen Bratislava a.s. má přesně 2,5 hodiny na to, zajistit náhradní materiál, protože přesně 2,5 hodiny bude trvat, než závod vyčerpá aktuální zásoby. Velmi podobná situace je aktuálně ve většině velkých firem zabývajících se nejen automobilovým průmyslem, protože takto snižují náklady na skladování, které jsou nezanedbatelnou částí fixních nákladů.

Tlak zákazníků na rychlost a přesnost přepravy může mít za následek, že dopravní společnost bude vyvíjet mnohem větší nátlak na své vlastní zaměstnance, ať už se jedná o dispečery, nebo řidiče nákladních automobilů. Z tohoto důvodu by si každá dopravní firma měla rozmyslet, jestli je její potenciál je schopen zajistit přepravy tohoto typu.

Konkrétně firma VATEX EU s.r.o. částí svých vozidel vykonává přepravy výše uvedeného typu. V tomto případě vzniká často situace, kdy objednavatel přepravy stanoví požadovaný čas, kdy se vozidlo musí nutně dostavit na místo vykládky a v případě, že se vozidlo dostaví na vykládku na stanovený čas, ale výrobní firma v aktuálním čase materiál nepotřebuje, nebo ho nemá prostory kam ho uskladnit, nechá nákladní automobil čekat, dokud se nedostaví potřeba materiálu ve výrobě. V těchto případech vznikají pro dopravce prostoje v řádech až několika až desítek hodin.

Z pohledu řidičů daného nákladního vozidla i dopravní společnosti vzniká ušlý zisk, protože zmíněné prostoje z většiny případů hrazené nejsou.

Z mého pohledu má tato hrozba největší vliv na řidiče kamionu, protože velký nátlak na rychlost přepravy a následné prostoje, které jsou z jejich pohledu zbytečné, způsobují jejich nespokojenost a stížnosti na jejich náplň práce, popřípadě i odchod ze zaměstnání z důvodu nespokojenosti.

2.3 PEST analýza

Pro definování faktorů z makroprostředí jsem vybrala analýzu PEST, ve které jsem vyzvedla obzvláště ty faktory, které by mohly významně ovlivňovat obor autodopravy.

Politické a právní faktory

Politika a politická situace ovlivňuje každý podnikatelský subjekt. Má vliv na jeho fungování i budoucnost. Pro firmu působící na trhu nákladní dopravy jsou nejdůležitější následující předpisy:

- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85,
- Nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 ze dne 20. prosince 1985 o záznamovém zařízení v silniční dopravě,
- vyhláška MZV č. 108/1976 Sb. o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR),
- zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů,
- prováděcí vyhláška č. 478/2000 Sb., k zákonu o silniční dopravě, ve znění vyhlášky č. 281/2007 Sb.,
- rozhodnutí Komise č. 2007/230/ES o formuláři o předpisech v sociální oblasti týkajících se činností v silniční dopravě,
- vyhláška č. 522/2006 Sb., o státním odborném dozoru a kontrolách v silniční dopravě,

- nařízení Rady (EHS) č. 881/1992, o přístupu na trh silniční přepravy zboží uvnitř Společenství na území nebo z území členského státu nebo procházející územím jednoho nebo více členských států.

Některé z uvedených zákonů a předpisů jsou ovlivněny vstupem České Republiky do Evropské unie. Důležitým faktem je, že společné právo Evropské unie je nad právem České republiky nadřazeno. V případě, že se právo ČR a právo EU dostane do střetu, je národními soudci upřednostněno právo Evropské unie.

1. května 2004 Česká Republika vstoupila do Evropské unie a získala tak téměř volný přístup na trh zemí EU. Pro dopravní firmy měla tato skutečnost zásadní význam, protože byly mezi státy EU zrušeny pravidelné celní kontroly pohybu zboží a veškeré pasové kontroly. Došlo tím pádem k významnému zkrácení doby prováděné přepravy.

Jedním z dalších praktických příkladů, jak je silniční nákladní doprava ovlivňována politikou jsou stanovené sazby mýtného, kdy je výše sazby za daný úsek ovlivněna emisními normami EURO.

Na cenu ropy a pohonných hmot obecně má velký vliv světová politická situace, která způsobuje její nárůst a neustálé výkyvy. Na autodopravce to má zásadní vliv a pro menší podniky může mít tento vliv existenční.

Ekonomické faktory

Pro každý podnikatelský subjekt jsou nejdůležitější následující ekonomické faktory:

- Míra ekonomického růstu – HDP
 Vývoj hrubého domácího produktu sice přímo neovlivňuje rozhodování a plánování firem, ale jeho růst může kladně ovlivnit každý subjekt, kterého se týká ekonomika v zemi.
 Z tabulky 2.2, která znázorňuje vývoj HDP a predikci pro následující dva roky je zřejmé že vývoj ekonomiky již dosáhl svého vrcholu a hospodářský výkon se zpomaluje. Kvůli situaci na globálních obchodních trzích se zpomaluje také růst světového obchodu. To vše by mohlo ovlivnit ekonomiku a ekonomický růst.

Tabulka 2.2 Vývoj HDP v letech 2014-2020

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		aktuální predikce						
Hrubý domácí produkt	růst v %, s.c.	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8	2,5	2,4

Zdroj: zpracováno dle Ministerstva financí

Obzvláště situace na mezinárodním trhu může mít dopad na firmy zaměřující se na mezinárodní obchod a tím budou ovlivněny i firmy poskytující pro obchodníky služby. Co se týká konkrétně mezinárodní dopravy, mohlo by se stát, že se sníží objem požadovaných přeprav a pro některé dopravce to může mít existenční dopad.

- Inlace

Inlace je definována jako procentuální nárůst všeobecné cenové hladiny za zboží a služby za určité časové období. Ovlivňuje především mzdy, jejichž kupní síla díky ní klesá, nebo stoupá. V případě zvýšené inflace kupní síla v dané ekonomice klesá a tím klesá i poptávka po výrobcích a službách, které si obyvatelé již nemohou se svým finančním příjmem dovolit.

V tabulce 2.3 je uvedena výše průměrné míry inflace od roku 2014 po aktuální období. Je zřejmé, že inflace s posledních letech narůstá a pokud nárůst bude pokračovat, bude to mít negativní dopad na ekonomiku České Republiky.

Tabulka 2.3 Průměrná míra inflace v letech 2014-2020

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		aktuální predikce						
Průměrná míra inflace	%	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,1	1,6

Zdroj: zpracováno dle Ministerstva financí

- Směnný kurz

Pro firmy nakupující v zahraničí je pozitivní fakt, že koruna vůči euru v posledních letech výrazně posiluje. Bohužel dopravci zabývající se mezinárodní dopravou a provozující přepravy pro zahraniční firmy přijímají velkou část plateb v eurech, avšak své náklady hradí v Kč. Tím se jejich výdělek z poskytnutých přeprav snižuje, ale náklady zůstávají stejné.

Sociální faktory

Hlavním sociálním faktorem aktuálně ovlivňujícím autodopravce je nedostatek profesionálních řidičů na trhu práce. Aktuálně poptávka po silniční dopravě stoupá, ale dopravní firmy nejsou schopny z důvodu nedostatku řidičů tuto poptávku pokrýt. Paradoxně míra nezaměstnanosti je na minimu, ale zájem o pozici profesionálních řidičů klesá.

Pokud si dopravní firmy provozující silniční dopravu chtějí udržet své stávající řidiče, nebo přilákat na tuto pozici nové uchazeče, musí vytvořit takové pracovní podmínky, které budou pro nově příchozí i stávající zaměstnance zajímavé.

Technické a technologické faktory

Využívání nových technologií je pro každou firmu přínosem, jsou však finančně náročné a ne všechny firmy si je mohou dovolit. Počáteční náklady na zavedení nových technologií sice mohou firmy odradit od jejich pořízení, je ale důležité aby si uvědomily, jaký přínos pro ně mohou do budoucna mít a do jaké míry mohou z dlouhodobého hlediska ušetřit náklady.

Velké množství dopravních firem řeší zavádění využití vozidel s pohonem na alternativní paliva, nebo s hybridními elektromotory, jejichž výhodou jsou především nižší náklady na pohonné hmoty.

Vývojem prošly také počítačové programy, které dokáží propojit jednotlivá pracoviště ve firmě. Propojení je možné již v takové míře, že nákladní vozidlo vybavené sledovací jednotkou a komunikátorem pro řidiče může zasílat informace nejen na dispečink, ale také třeba na fakturační oddělení. V tomto případě je zásadně urychlen mezičas mezi vykonáním přepravy a fakturací za vykonanou práci. Fakturace nemusí vyčkávat na fyzické dodání přepravních dokladů, ale řidič může ihned po vykládce doklady elektronicky odeslat do firmy.

2.4 Srovnání s konkurenčními firmami

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti firmy VATEX EU s.r.o. jsem vybrala 3 firmy zabývající se mezinárodní a vnitrostátní kamionovou dopravou, které sídlí v Brně a okolí. Hlavní kritéria, které budou následně hodnoceny a porovnávány:

- podniková strategie – výběr zákazníků a typu práce,
- nabízené přepravní služby – vybavení vozového parku a typy vozidel, kterými jsou přepravy pro zákazníky uskutečňovány,
- pracovní podmínky pro zaměstnance – vyjma řidičů nákladních vozidel, jejich pracovní podmínky jsou stanovené Evropskou dohodou AETR a Nařízením Evropského parlamentu a rady (ES) 561/2006,
- náborové odměny a bonusy – pro řidiče nákladních automobilů, vzhledem k faktu, že konkurenceschopnost firmy může být porovnávána i z pohledu pracovníků na trhu práce. V případě dopravních firem o to více, protože profesionálních řidičů je akutní nedostatek.

Kritéria byla vybrána na základě aktuální důležitosti pro firmu VATEX EU s.r.o. a na základě poskytnutých informací od všech firem.

2.4.1 Popis konkurence

Poněvadž některé firmy nechtěly být jmenovány, použila jsem pojmenování konkurent 1 až 3 (K 1 až 3).

Porovnávané firmy jsem vybrala podle srovnatelného umístění, velikosti firmy a vozového parku s firmou VATEX EU s.r.o.

2.4.1.1 Konkurent 1

Podniková strategie

Firma se zaměřuje především na mezinárodní kamionovou dopravu, kterou provozuje se svými 35 vozy z 90% pro dvě spediční firmy. Zbytek vozidel firma vytěžuje podle aktuální potřeby. Jedná se hlavně o přepravy nepravidelné. Ač se stejné přepravy mohou opakovat, nejedná se o stabilní typ práce. Společnost má tím pádem sice zajištěné přepravy pro všechna svá vozidla, z pravidla bez zbytečných prázdných

kilometrů, ale díky spediční společnosti, která si na přepravách také inkasuje určitou sazbu, přichází o výhodnější ceny za přepravu.

Nabízené přepravní služby

Konkurent 1 vlastní vozidla a návěsy více typů. Její největší výhodou jsou návěsy, které mají navíc funkci posuvné podlahy, hydraulické ruky, nebo za vraty návěsu prostor pro připevnění vysokozdvizného vozíku. Díky těmto speciálním návěsům si společnost může inkasovat vyšší cenu za přepravu, protože ve skutečnosti vykonává pro zákazníka službu navíc. Firma se zaměřuje především na přepravy, kde jsou obtížněji vykonávané nakládky a vykládky a právě k tomu jsou návěsy přizpůsobeny. Kromě toho disponuje také klasickými plachtovými návěsy, dokáže se tak lépe přizpůsobit aktuálním požadavkům zákazníka.

Podmínky pro zaměstnance

Z personálního pohledu se firma pod názvem konkurent 1 řadí mezi firmy, které se touto stránkou věci příliš nezabývají. Zaměstnanci dostali od zaměstnavatele klasických 20 dní placené dovolené a kromě nároku na placené pracovní volno nemají nárok na žádné výhody ohledně pracovní doby. Výhodou jsou v případě potřeby placené přesčasy, které je ale nutno předem si domluvit s vedením firmy.

Náborové odměny a bonusy

Firma aktuálně nenabízí žádné náborové finanční odměny pro profesionální řidiče, ačkoli si uvědomuje, že nábor nových řidičů je aktuálně velkým problémem. Jediný aspekt, kterým by společnost mohla na tuto pozici přilákat řidiče nezkušené v nákladní dopravě, je skutečnost, že po nástupu poskytne zaškolení včetně proplacení řidičského průkazu skupiny C+E a profesního průkazu, pokud zájemce zůstane u firmy zaměstnaný minimálně po dobu 3 let od nástupu. Jedná se spíše o nevýhodu, protože firma se nesnaží přilákat zkušené řidiče, kteří by neměli problém se zaškolením a přidělová si tak práci se zaškolováním nových zaměstnanců.

2.4.1.2 Konkurent 2

Podniková strategie

Firma pojmenovaná jako konkurent 2 se na rozdíl od konkurenta 1 zaměřuje na přepravy, které vykonává 20 nákladními vozidly přímo pro společnost zabývající se výrobou a to jen na území České Republiky. Nevzniká tím žádný prostor pro prostředníka a cena za přepravy je mnohem výhodnější. Problém může nastat v případě, že výrobní firma zkrachuje, nebo nastane jiný problém ve výrobě. Dopravní firma v této situaci může přijít o zakázky, a pokud se nedokáže rychle přizpůsobit situaci, může mít pro ni tato situace existenční následky.

Nabízené přepravní služby

Konkurent 2 vlastní pouze vozidla s plachtovými návěsy o klasické délce 13,6 metrů. Jedná se sice o nejpoužívanější typy návěsů, ale v případě, že firma přijde o svoji stabilní práci, bude schopna vykonávat jen jeden typ přeprav.

Podmínky pro zaměstnance

V této dopravní firmě jsou pracovní podmínky pro zaměstnance téměř totožné jako u konkurenta 1 s tím rozdílem, že vedení firmy nesouhlasí s přesčasy zaměstnanců a nejsou tím pádem proplaceny. Zaměstnanci nejsou v tomto případě motivováni k dokončení pracovních úkonů i mimo pracovní dobu a často to vede k chaotické organizaci práce.

Náborové odměny a bonusy

Firma se aktuálně nesnaží zvýšit počet řidičů nákladních automobilů a proto žádné náborové odměny a bonusy pro nové zaměstnance neřeší. Problém nastane ve chvíli, kdy se počet zaměstnanců sníží a firmě se nepodaří výpadek pracovní síly rychle nahradit.

2.4.1.3 Konkurent 3

Podniková strategie

Konkurent 3 provádí přepravy mezinárodní i vnitrostátní. Vlastní celkem 46 vozidel, přičemž 30 vozidel jezdí stabilní přepravy pro jednu spediční společnost a zbylých 16 vozidel je podle potřeby vytěžováno třemi jinými spedicemi. Firma tedy provádí

přepravy pro více zákazníků a eliminuje tím hrozbu, pokud by s jedním ze zákazníků byla ohrožena spolupráce. Stejně ale jako v případě konkurenta 1 se díky spediční společnosti, která přepravy zprostředkovává, snižuje sazba za přepravy.

Nabízené přepravní služby

Vozidla, která vykonávají stabilní práci pro jednu určitou spediční firmu, mají speciální skříňové chladírenské návěsy vybavené agregátem a používají se pro přepravu potravin. V tomto případě se také jedná o speciální přepravu, za kterou se díky službě navíc inkasuje větší sazba za přepravu. Ze zbylých 16 vozidel firma vlastní 6 nákladních vozidel s přívěsem (soupravy), jejichž nákladový prostor je sice rozdělený místo klasických 13,6 metrů na 7,7 + 7,7 metrů, ale celková délka ložného prostoru je 15,4 metrů. Posledních 10 automobilů jsou klasické tahače s návěsy o délce 13,6 metrů. Firma se díky různým rozměrům ložných prostorů svých nákladních aut dokáže lépe přizpůsobit požadavkům zákazníka.

Podmínky pro zaměstnance

Přístup k zaměstnancům se u této firmy zásadně liší od předchozích uvedených. Jak už je trendem v dnešní době, každý zaměstnanec má nárok na 25 dní placené dovolené. Další výhodou jsou ve firmě tzv. sick day, nebo home office, kdy zaměstnanci po domluvě s vedením firmy mohou pracovat jeden den v týdnu z domu, nebo v případě nemoci mohou využít den placeného volna. Jedná se ovšem především o zaměstnance pracující v kanceláři, vzhledem k tomu, že každý profesionální řidič má jiný charakter práce.

Náborové odměny a bonusy

Konkurent 3 nabízí pro nově přicházející nezkušené řidiče proplacení řidičských průkazů včetně profesního průkazu stejně jako konkurent 1, avšak řidič musí u firmy zůstat zaměstnaný minimálně 5 let. Navíc také poskytuje náborovou odměnu 50.000 Kč. Polovina náborové odměny, tedy 25.000 Kč je vyplacena po půl roce od nástupu do firmy a zbylá polovina, tedy dalších 25.000 Kč po další polovině roku, takže přesně po roce od nástupu.

2.4.1.4 VATEX EU s.r.o.

Podniková strategie

Dopravní firma se zaměřuje na přepravy vnitrostátní i mezinárodní, které poskytuje 40 nákladními automobily. Mezi hlavní zákazníky patří dvě velké firmy, které se zabývají výrobou a jsou tedy přímými zákazníky dopravní společnosti. Celkem 8 aut přepravuje zboží pro tuzemskou firmu a 6 vozidel pro zahraniční firmu dovážející své produkty do České Republiky a na Slovensko.

Dalších 13 vozidel provádí pravidelné mezinárodní přepravy pro zahraniční logistickou společnost. Zbylých 13 automobilů je vytěžována pomocí dvou spedičních společností, které neposkytují pravidelné a stálé přepravy, ale zaměřují se na určité, opakující se destinace a firmy.

Firma tedy provozuje přepravy jak přímo pro firmy, tak pro jejich zprostředkovatele. Zaměřuje se na více zákazníků a více typů práce. V případě výpadku jednoho z nich tak dokáže lépe pokrýt ztráty.

Nabízené přepravní služby

VATEX EU s.r.o. vlastní nejvíce klasických tahačů s návěsy o délce 13,6 metrů, přičemž se jedná o návěsy plachtové a chladírenské skříňové vybavené agregátem. Přičemž celkový počet návěsů je 27. 8 návěsů je chladírenských a 21 klasických plachtových. Zbylá auta jsou nákladní automobily s přívěsem s celkovou délkou nákladního prostoru 7,7 + 7,7 metrů. Složení vozového parku se tak podobá vozovému parku společnosti pod názvem konkurent 1.

Podmínky pro zaměstnance

Dopravní firma nabízí svým zaměstnancům základních 20 dní placené dovolené a zaměstnanci mají jako u všech firem nárok na placené volno. Stejně jako u konkurenta 1 a 2 se ve firmě nepraktikují nároky na jiné bonusy ve formě volna, ani jiné výhody.

Náborové odměny a bonusy

Firma VATEX EU s.r.o. nabízí náborové odměny pro nově příchozí profesionální řidiče ve výši 20 000 – 40 000 Kč (podle typu přeprav, které bude řidič vykonávat), která se vyplácí po uplynutí jednoho roku od data nástupu. Odměna 10 000 – 20 000 Kč je

vyplacena také stávajícímu zaměstnanci, který firmu doporučí, a na jehož doporučení nastoupí nový zaměstnanec na pozici řidiče nákladního automobilu a bude u firmy zaměstnán minimálně jeden rok.

2.4.2 Hodnocení

V následující tabulce ... jsem provedla bodové hodnocení zkoumaných kritérií. Kritéria jsou hodnoceny body 0-5, přičemž 0 znamená nejméně a 5 nejvíce.

Tabulka 2.4 Hodnocení konkurence

Kritéria hodnocení / Konkurenti	V	K1	K2	K3
Podniková strategie	4	2	1	3
Nabízené přepravní služby	3	4	1	3
Podmínky pro zaměstnance	0	1	0	4
Náborové odměny a bonusy	2	2	0	4
Celkem bodů	9	9	2	14

Zdroj: vlastní zpracování

Podle celkového hodnocení jednotlivých kritérií je očividné, že firma VATEX EU s.r.o. v základních otázkách nezaostává za ostatními dopravními firmami v okolí. Problém ale nastává konkrétně u ukazatelů, které hodnotí podmínky pro stávající zaměstnance a náborové odměny a bonusy. Společnost otázky personalistiky obecně příliš neřeší a právě to by mohlo do budoucna přinést zásadní komplikace.

Z pohledu profesionálních řidičů, automechaniků i zaměstnanců v kancelářích firmy společnost neposkytuje pracovní podmínky ani prostředí, které by pro zaměstnance byly zajímavé. Pokud se nezačne vedení firmy touto otázkou v nejbližší době zabírat, může brzy čekat problém s nedostatkem zaměstnanců vzhledem k faktu, že velká část zaměstnanců dosáhne důchodového věku a pro nové, mladší lidi stávající podmínky nebudou zajímavé.

3 Zpracování návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti

Pomocí PEST analýzy jsem vymezila především faktory z vnějšího prostředí podniku, které by mohly jakkoliv ovlivnit prostředí podniku. Na jejím základě jsem provedla SWOT analýzu a sestavila SWOT matici, která má za úkol pomoci příležitostmi a silnými stránkami firmy zabránit nebo omezit hrozby a slabé stránky.

3.1 SWOT matice

Tabulka 3.1 SWOT matice firmy VATEX EU

<div style="text-align: center;"> VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ </div> <div style="text-align: center;"> VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ </div>	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	S ₁ - zkušenosti zaměstnanců S ₂ - historie firmy S ₃ - kvalitní zázemí S ₄ - strategické umístění S ₅ - pružnost	W ₁ - inovativní myšlení W ₂ - hodnocení zaměstnanců W ₃ - školení zaměstnanců W ₄ - údržba a servis vozidel W ₅ - monitoring vozidel
PŘÍLEŽITOSTI	"SO" maxi - maxi	"WO" mini - maxi
O ₁ - nové technologie a počítačové programy pro práci autodopravců O ₂ - rozšíření vozového parku o nové typy vozidel O ₃ - ochrana životního prostředí	S ₁ + S ₅ + O ₁ - využití zkušených zaměstnanců a pružnosti firmy pro zavedení nových technologií a programů pro provoz vozového parku	O ₁ + O ₃ + W ₁ - využití nových technologií a programů usnadní práci zaměstnanců, kteří tak budou mít více prostoru k zaměření se na inovace, většina nově zaváděných technologií jsou environmentálně založeny
HROZBY	"ST" maxi - mini	"WT" mini - mini
T ₁ - nedostatek zaměstnanců na trhu práce T ₂ - hrozba ekonomické krize T ₃ - zdražování PHM T ₄ - tlak zákazníků T ₅ - zákony a legislativa	S ₃ + T ₂ - kvalitní zázemí firmy by mělo usnadnit překonání případné ekonomické krize T ₅ + S ₅ - velikost podniku a jeho pružnost by měla ulehčit přizpůsobení se změnám v zákonech a legislativě	W ₃ - T ₁ - vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců W ₄ - T ₄ - zlepšení technického stavu vozidel pro lepší průběh přepravy W ₅ - T ₄ - motivace řidičů k lepším výkonům na základě hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Návrhy strategií

“SO“ MAXI – MINI

SI + S5 + O1 -využití zkušených zaměstnanců a pružnosti firmy pro zavedení nových technologií a programů pro provoz vozového parku.

Firma VATEX EU s.r.o. spadá do kategorie malých a středních podniků, které často pružnost vydávají jako svoji přednost, a proto je pro ně jednodušší zavádět nové inovace a přizpůsobovat se změnám. Jak bude níže zmíněno, mezi slabé stránky firmy patří efektivní monitoring vozidel, proto jako nejdůležitější příležitost pro firmu považují využití nových technologií. Zavedení nových technologií a programů bude firmě užitečné pro lepší správu vozového parku a zjednodušení práce ve všech odděleních firmy. Pro zaměstnance, kteří mají dlouholeté zkušenosti v oboru mezinárodní kamionové dopravy, by byla tato změna jedině vítaná.

Pro firmu by byl ideální systém, který propojí monitoring vozidel všech značek s účetními a fakturačními programy firmy, databázemi klientů a organizací práce všech zaměstnanců. Společnost má sice aktuálně systémy, které sledují její nákladní vozidla a vyhodnocují údaje o spotřebě, stylu jízdy řidiče, povinných dobách řízení a odpočinku osádky vozidla, ale bohužel tyto systémy nejsou sjednocené pro všechny výrobní značky vozidel a z pohledu využití pro dispečery a administrativu nesplňují ani požadované funkce.

“WO“ MINI-MAXI

O1 + O3 + W1 - využití nových technologií a programů usnadní práci zaměstnanců, kteří tak budou mít více prostoru k zaměření se na inovace, většina nově zaváděných technologií jsou enviromentálně založen.

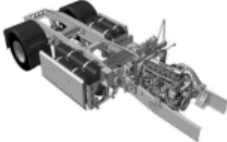
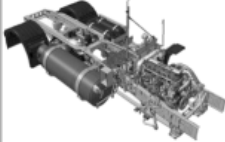
Z pohledu snahy využití nových technologií pro provoz vozového parku by se firma VATEX EU s.r.o. měla zaměřit na nové druhy pohonných hmot pro svoje silniční nákladní vozidla. Konkrétně využití zemního plynu pro pohon je aktuálně nejvíc používanou alternativou, která dokáže ušetřit náklady na pohonné hmoty a zároveň je šetrnější pro životní prostředí.

První vozidla, konkrétně první tahač s pohonem na zkapalněný zemní plyn (LNG) přinesla na trh firma IVECO, která nabízí vozy s pohonem LNG, CNG (stlačený zemní plyn) i jejich kombinaci.

Pro firmu VATEX EU s.r.o. by byly výhodné obě varianty pohonu na zemní plyn, vzhledem k tomu, že charakter práce ve firmě se zaměřuje na kratší i dálkové přepravy s různými vzdálenostmi dojezdu.

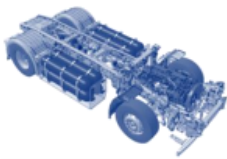


V tabulkách je pro příklad názorně uvedeno, jaké objemné jsou nádrže pro nákladní vozidla a jaký dojezd kilometrů umožňují.

Tabulka 3.2 Objem nádrží a dojezd kilometrů pro malé kabiny a výkon 330 k

	Malé kabiny a výkon 330 k	
	CNG	CNG+LNG
		
Objem CNG	720 L	280 L
Net objem LNG	-	510 L
Kg plynu	115 kg	45+185 = 230 kg
Dojezd @ 26 kg/100 km	440 km	880 km (170+ 710)

Zdroj: [21, s. 11]

Tabulka 3.3 Objem nádrží a dojezd kilometrů pro velké kabiny s výkonem 400 k

Velké kabiny a výkon 400 k			
	CNG	C-LNG	DOUBLE LNG
			
Objem CNG	920 L	460 L (+60%)	-
Net objem LNG	-	540 L (+5%)	1.080 L (+112%)
Kg plynu	150 kg	270 kg	390 kg
Dojezd @ 26 kg/100 km	575 km (+30%)	1020 km (285+735) (+18%)	1 500 km (+112%)

Zdroj: Zdroj: [21, s. 11]

Pro přehled následující tabulka zobrazuje ceny v Brně a jeho okolí za stlačený zemní plyn CNG. Ve srovnání spotřeby motorové nafty jeden m³ CNG je stejný jako spotřeba jednoho litru motorové nafty.

Tabulka 3.4 Cena CNG v Brně a okolí

Název - adresa	Kč/kg	Kč/m ³
Brno - DPMB, a.s.	25,4	18,14
Brno - Slatina – stanice Benzina	26,4	18,86
Brno - Špitálka	26,9	19,21
Brno - Troubsko	26,5	18,93
Brno - ul. Kaštanová	26,5	18,93
Brno - ul. Kaštanová - Bonett	26,5	18,93
Brno (depo České pošty)	26,5	18,93

Zdroj: [20]

“ST“ MAXI – MINI

S3 + T2 - kvalitní zázemí firmy by mělo usnadnit překonání případné ekonomické krize.

Důležitou výhodou firmy VATEX EU s.r.o. je, že má vlastní prostory pro parkování vozidel a provoz kanceláří. Vlastní také servis a pneuservis a vlastní čerpací stanici. V případě ekonomické krize nehrozí tak společnosti zvýšení většiny fixních nákladů na provoz firmy.

T5 + S5 - velikost podniku a jeho pružnost by měla ulehčit přizpůsobení se změnám v zákonech a legislativě

Pro firmu s kvalitním zázemím spadající do kategorie malých a středních podniků by neměl být problém se přizpůsobit legislativním změnám. Je důležité, aby si společnost udržela prosperující standard, a neměla by nastat situace, která by mohla ohrozit existenci firmy.

"WT" MINI – MINI

W3 - T1 - vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců

Firma VATEX EU s.r.o. má kvalifikované zaměstnance s mnohaletou praxí v oboru. V době neustálého technického pokroku to ale bohužel nestačí, firma by se měla zaměřit na nové vzdělávání stávajících zaměstnanců, aby zvládli udržet konkurenceschopnost společnosti. Zaměstnanci by měli mít možnost navštěvovat odborné semináře a školení na téma silniční doprava. V neposlední řadě by zaměstnanci měli navštěvovat jazykové kurzy, vzhledem k faktu, že se firma zabývá mezinárodní silniční dopravou. Vedení firmy by se mělo zaměřit na semináře pro management a kurzy vedení lidí, jednání se zákazníky a celkové vzdělání pro vedoucí pozice.

W4 - T4 - zlepšení technického stavu vozidel pro lepší průběh přepravy

Řidičům nákladních vozidel se na cestách nezdá stává, že nastanou komplikace zapříčiněné technickým stavem vozidla. Jedná se často o banální závady, kterým by se dalo předejít včasným servisováním vozidel. Dopad to má také na řidiče, kterým komplikace na cestách ztěžují práci a nepřispívají k jejich psychické pohodě při výkonu povolání.

W5 - T4 - motivace řidičů k lepším výkonům na základě hodnocení

Motivace řidičů je důležitá z důvodu udržení si svých stálých, dlouholetých a kvalifikovaných zaměstnanců. V současné době je na trhu práce vážný nedostatek profesionálních řidičů a dopravní firma by se měla snažit si řidiče udržet, protože hledání náhrady by mohlo být velmi obtížné.

Vliv na efektivní motivaci řidičů by mělo finanční ohodnocení za jejich řidičské a pracovní výkony. Řidiči by byli hodnoceni a dostávali prémie za styl a kvalitu jízdy, spotřebu vozidla, dodržování termínů, stav a údržbu vozidla a nehodovost. Řidiči tak dosáhnou vyšší mzdy, pokud budou dodržovat předem stanovené parametry. V kladném případě zaměstnanec dostane odměnu ve formě finanční prémie a firma tím ušetří za spotřebu a celkové opotřebení vozidla (např. opotřebení brzd).

Bohužel k tomuto opatření by byla potřeba jednotný systém pro monitorování vozidel, který firma nevlastní. Místo toho firma aktuálně využívá tři monitorovací systémy, pro každou značku vozidla jiný, přičemž některé z vozidel nejsou opatřeny žádným systémem, který by je monitoroval.

3.3 Doporučená strategie

Jako základní strategii pro udržení konkurenceschopnosti na trhu a zároveň pro zkvalitňování služeb jsem vybrala strategii "SO" MAXI – MINI, a to konkrétně:

S1 + S5 + O1 -využití zkušených zaměstnanců a pružnosti firmy pro zavedení nových technologií a programů pro provoz vozového parku.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, pro potřeby VATEX EU s.r.o. je důležité mít systém, který propojí jednotlivá pracoviště ve firmě, poskytne přehled o firemních vozidlech a zároveň o práci zaměstnanců na pozicích profesionálních řidičů, dispečerů i administrativních pracovníků. Většině zaměstnanců zavedení takového systému také velmi usnadní a urychlí práci. Důležitý je také fakt, že pokud zaměstnanci budou mít jednodušší náplň práce, získají více času k vytváření inovace, na které prozatím ve firmě žádný ze zaměstnanců nemá prostor.

Díky přehledu o vozidlech a urychlení administrativního procesu by byla firma schopná zajistit aktuální informace pro zákazníky a vylepšit tak vůči konkurentům pozici na trhu.

System by zároveň poskytoval firmě informace o stylu jízdy řidičů, který zásadně ovlivňuje spotřebu a opotřebení vozidel. Na základě těchto informací by mohla firma provést bodové hodnocení a podle hodnocení řidiče následně odměňovat bonusy ve formě finančního ohodnocení. Pro řidiče je to příležitost k dosažení vyšší mzdy, pokud bude dodržovat základní, předem stanovené limity. Jedná se tedy o výhodu pro zaměstnavatele, zaměstnance i zákazníky.

Na základě požadavků na systém jsem vybrala systém pro monitorování a zabezpečení vozidel LogBookie od firmy DHO s.r.o. využívající GPS systému. Data získaná z družic jsou pomocí GPS modulu zabudovaného ve vozidle přenášena do telefonní sítě operátora (GSM). Dále jsou distribuována datovými přenosy GPRS. Logbookie tato data následně převede do podoby vhodné pro uživatele, aby si je mohl zobrazit na počítači, nebo mobilním telefonu prostřednictvím internetových stránek.

Tento systém zajišťuje přehled o pohybu vozidel na mapách, hlídá efektivitu práce zaměstnanců, upozorňuje při vjezdu nebo výjezdu vozidel do určitých zón a při překračování stanovené rychlosti. Ve výsledku zvyšuje celkovou efektivitu práce a snižuje náklady. Hlavním přínosem pro firmu by měla funkce knihy jízd, která přesně zaznamenává pohyb vozidla, dobu trvání jízdy a dobu odpočinku. Kniha jízd také počítá dobu strávenou v každém státě a následně vypočítá nárok na diety řidiče. Firma VATEX EU s.r.o. tuto činnost dosud vykonává manuálně na základě ručně vypsáných cestovních dokladů od řidičů. Při využití knihy jízd řidičům tudíž odpadá povinnost ručního vypisování cestovních dokladů.

4 Zhodnocení navrhovaného řešení

Ve vztahu ke konkurenceschopnosti vybraná strategie ovlivňuje především schopnost konkurovat na trhu práce, která je aktuálně pro firmy zabývající se automobilovou dopravou důležitější, než konkurenceschopnost ovlivňující postavení u zákazníků. Poptávka po nákladní silniční dopravě převyšuje nabídku volných vozidel. Problém tedy nespočívá v tom, že by firmy musely soutěžit o zákazníky, ale v tom, že musí

soutěžit o kvalifikované profesionální řidiče. Ve firmě VATEX EU s.r.o. by mohla nastat situace, že díky nastavenému systému v otázkách personalistiky přijde o stávající zaměstnance a nebude schopna zajistit příchod zaměstnanců nových.

Navrhovaná strategie sice nemá primárně funkci zaměřenou na personalistiku, ale stávajícím profesionálním řidičům významně zjednoduší práci a motivuje je k lepším pracovním výkonům, za něž následně budou hodnoceni a mohou si tak zajistit vyšší mzdu.

Pro nově příchozí uchazeče je to možnost pracovat v modernějším prostředí, které je lépe organizované a technologicky vyspělejší - prostředí, ve kterém zaměstnanci budou mít prostor pro rozvoj svých dovedností a nebudou muset ztrácet čas se zbytečnou administrativou.

Pro zaměstnance pracující v kanceláři firmy je zmíněná strategie významným posunem a zjednodušením pracovních postupů. Zaměstnanci jsou zvyklí svoji pracovní činnost provádět zastaralými způsoby a termíny jako inovace nebo inovativní myšlení jim téměř nic neříkají. Tato chyba není na straně podřízených, ale vedení firmy, které nedává svým zaměstnancům dostatečný prostor pro zamyšlení se nad zlepšením svých pracovních postupů, nebo nad tématy, která by mohla mít pozitivní vliv na fungování firmy.

Společnost má aktuálně dobré postavení u svých zákazníků i na trhu nákladní automobilové dopravy celkově a o dobře placené pracovní zakázky nemá nouzi. Pokud se tedy firma rozhodne inovovat své pracovní a personální postupy a zaměří se na udržení svých stávajících kvalifikovaných, zkušených zaměstnanců tím, že se bude starat o jejich pracovní prostředí a správně ohodnotí jejich pracovní výkony, nemusí se obávat, že kvůli nedostatku pracovní síly nebude schopna zajistit potřeby a přání svých zákazníků a ohrožovat tak své postavení na trhu.

Závěr

Ve své diplomové práci, kterou jsem zpracovala na téma „Konkurenceschopnost dopravní společnosti“ jsem se zabývala především konkrétní firmou VATEX EU s.r.o.. V rámci teoretické části jsem nejprve vysvětlila základní pojmy, důležité pro pochopení daného tématu. Teoretická východiska obsahovala kromě pojmů jako jsou konkurence a konkurenceschopnost také důležité pojmy týkající se inovací a jejich vlivu na fungování podniku. Pro ucelený úvod do dané problematiky jsem vylíčila také konkrétní pojmy doprava a dopravní společnost. Popsala jsem důležitost analyzování vnějšího i vnitřního prostředí a s nimi spojených konkrétních analýz.

Na základě analýzy PEST a SWOT analýzy jsem identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, na jejichž základě jsem pro firmu vybrala strategii, která by měla upevnit její postavení na trhu a udržet tak její konkurenceschopnost mezi firmami působícími také v oblasti mezinárodní kamionové dopravy. Díky analýzám prostředí podniku a srovnání s konkurenčními firmami v okolí společnosti VATEX EU s.r.o. jsem zjistila, že pokud se jedná o firmy zabývající se silniční nákladní dopravou, není hlavním faktorem konkurenceschopnosti postavení na trhu poptávky po dopravě, vzhledem k faktu, že poptávka významně převyšuje nabídku volných vozidel. Aktuálním problémem pro tyto firmy je nedostatek profesionálních řidičů, a to až do takové míry, která by mohla mít na některé firmy existenční dopad.

Zvolená strategie je zaměřená na usnadnění práce pro zaměstnance v souvislosti zefektivněním jejich práce. Zavedením inovativního systému, který bude propojovat jednotlivá pracoviště ve firmě a sledovat efektivitu práce jednotlivých zaměstnanců, se zjednoduší jednotlivé pracovní procesy a zaměstnanci tak budou mít více času na činnosti spojené s inovacemi a inovativním myšlením, na které dosud neměli prostor. Pro profesionální řidiče přináší možnost vyššího výdělku za jednodušší práci a tím se pro ně firma VATEX EU s.r.o. stane zajímavější z pohledu pracovní příležitosti.

Zdroje

1. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 987-80-247-6263-0.
2. FUCHS, Kamil a Pavel TULEJA. *Základy ekonomie*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-861-1994-7.
3. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 200s. ISBN 978-80-247-6263-0.
4. MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.
5. KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-x.
6. KOŠTURIAK, Ján a Ján CHAL. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
7. ŠVEJDA, Pavel. Základy inovačního podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153-1-3.
8. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.
9. GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
10. POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. Management I. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. ISBN 80-715-7633-6.
11. SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 22.01.2017 [cit. 2019-03-05].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
12. KOTLER, Philip, WARNKE, Karl, ed. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KOTLER, Philip, WARNKE, Karl, ed. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9600-5.
14. PESTLE analýza [online]. 2015 [cit. 2019-03-05].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

15. ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. 2010 [cit. 2019-03-05].
Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
16. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management: analýza, plánování, využití, kontrola. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
17. DRÁBEK, Michal. *TECHNOLOGIE DOPRAVY A LOGISTIKA* [online]. Praha, ČVUT, 2017 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z:
[file:///C:/Users/KI%C3%A1ra/Downloads/TEDL_08_Silnice_nakladni%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/KI%C3%A1ra/Downloads/TEDL_08_Silnice_nakladni%20(2).pdf)
18. VATEX EU [online]. 2015 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.vatex.cz/>
19. SCHAUHUBEROVÁ, Markéta. LNG vs CNG: 2016. *CNG +* [online]. RWE Česká Republika a.s. [cit. 2019-03-20].
Dostupné z: <http://www.cngplus.cz/lng-vs-cng.html>
20. Česko trápí nedostatek profesionálních řidičů. Podle sdružení Česmad jich chybí až 15 tisíc. *IRozhlas* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z:
https://www.irozhlas.cz/ekonomika/cesko-nedostatek-profesionalnich-ridicu_1807101605_bej
21. Vozidla Iveco: Co je nového v CNG/LNG? [online]. 2017, s. 11 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z:
[https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/cista_mobilita_seminar/\\$FILE/SO_PSZP-IVECO_CNG_LNG-20170314.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/cista_mobilita_seminar/$FILE/SO_PSZP-IVECO_CNG_LNG-20170314.pdf)
22. Ceny CNG v České republice. *CNG +* [online]. 2019 [cit. 2019-03-20].
Dostupné z: <http://www.cngplus.cz/ceny-cng.html>

Seznam zkratek

AETR	- mezinárodní úmluva řešící podmínky pro práci osádek v silniční dopravě
AD BLUE	- kapalné aditivum
ADR	- mezinárodní úmluva pro přepravu nebezpečných látek silniční dopravou
ATP	- mezinárodní úmluva pro přepravu zkazitelných potravin
CMR	- úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě
CNG	- stlačený zemní plyn (compressed natural gas)
EHS	- Evropské hospodářské společenství
ES	- Evropské společenství
EURO	- norma Evropské unie stanovující limitní hodnoty škodlivin ve výfukových exhalacích benzinových a naftových motorů
HDP	- hrubý domácí produkt
IRU	- Mezinárodní unie silniční dopravy
LNG	- zkapalněný zemní plyn (liquified natural gas)
PEST	- metoda pro analýzu vnějšího prostředí podniku
SWOT	- metoda, pomocí které lze identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku
TIR	- mezinárodní dohoda pokrývající cla a jiné poplatky za zboží přepravované v rámci mezinárodního obchodu

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Vývoj konkurenčních faktorů v podnicích.....	12
Obrázek 1.2 Hlavní činitelé v mikroprostředí podniku	16
Obrázek 1.3 Druhy cílových trhů	17
Obrázek 1.4 Porterův model 5 sil	18
Obrázek 1.5 Hlavní inovační oblasti v podniku	24
Obrázek 1.6 Příklad marketingového informačního systému.....	26
Obrázek 1.7 Inovativní marketing zaměřený na trh	28
Obrázek 1.8 Inovativní marketing - změna předmětu zájmu.....	29
Obrázek 1.9 Distribuční systém.....	30
Obrázek 1.10 Posloupnost plánovacího procesu	35
Obrázek 1.11 Řízení pracovních výkonů.....	37
Obrázek 2.1 Aktuální organizační struktura firmy pro rok 2019	38

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 SWOT analýza.....	14
Tabulka 1.2 SWOT matice	15
Tabulka 1.3 Sazby mýtného v ČR	34
Tabulka 2.1 SWOT analýza VATEX EU	39
Tabulka 2.2 Vývoj HDP v letech 2014-2020	51
Tabulka 2.3 Průměrná míra inflace v letech 2014-2020.....	51
Tabulka 2.4 Hodnocení konkurence	58
Tabulka 3.1 SWOT matice firmy VATEX EU.....	59
Tabulka 3.2 Objem nádrží a dojezd kilometrů pro malé kabiny s výkonem 330 k	61
Tabulka 3.3 Objem nádrží a dojezd kilometrů pro velké kabiny s výkonem 400 k	62
Tabulka 3.4 Cena CNG v Brně a okolí	62

Seznam grafů

Graf 1.1 Kde vznikají nápady	27
Graf 2.1 Vývoj ceny pohonných hmot 2010-2019	47

Autorka (vypracovala)	Bc. Klára Čekiová
Název DP	Konkurenceschopnost dopravní společnosti
Studijní obor	LOG
Rok obhajoby DP	2019
Počet stran	59
Počet příloh	0
Vedoucí DP	doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc.
Oponent DP	
Anotace	Diplomová práce „Konkurenceschopnost dopravní společnosti“ se zabývá analýzou a hodnocením konkurenceschopnosti společnosti VATEX EU s.r.o.. Analýza je zpracována na základě interních informací zkoumané firmy a studia odborné literatury. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, okolí firmy a popisuje, jak provést PEST analýzu a SWOT analýzu. V praktické části je představena vybraná společnost a provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na základě výsledků SWOT analýzy jsou navržena řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti.
Klíčová slova	Doprava, dopravní společnost, poskytované služby, konkurenceschopnost, inovace
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	