

Projekt ze strategického managementu

*„Projekt systému řízení dopravy ve
firmě Spedic s. r. o.“*

Zpracoval: Milan Topor

OSNOVA:

1. Úvod.....	4
2. Literární rešerše	5
2.1 Základní pojmy	5
2.2 Strategické řízení	7
2.2.1 Složky strategického řízení.....	7
2.2.2 Řízení změn	10
2.2.3 Aktéři změn.....	11
2.2.4 Příčiny neúspěchu změny	12
2.2.4 Předpoklady úspěchu změny	13
2.3 Strategické myšlení a rozhodnutí.....	14
2.3.1 Strategické myšlení.....	14
2.3.2 Rozhodování	15
2.4 Podnikatelská strategie a její vymezení	16
3. Hypotéza	20
4. Materiál a metody	21
4.1 Materiál.....	21
4.1.1 Spedic s. r. o.....	21
4.1.2 Hospodářské výsledky	23
4.1.3 Organizační struktura podniku.....	25
4.1.4 činnosti firmy	26
4.1.5 Plán podniku	27
4.2 Metody	28
4.2.1	28
4.2.2	28
4.2.3 STEP analýza.....	28
4.2.4 Porterův model pěti sil.....	29
4.2.5 Strategické mapy.....	31
4.2.6 Analýza konkurence	32
4.2.7 Analýza zdrojů specifických příležitostí.....	33
4.2.8 Podniková kultura	34

4.2.9 SWOT analýza.....	35
4.2.10 Klíčové faktory úspěšné strategie.....	36
5. Výsledky a diskuse	37
5.1 STEP analýza.....	37
5.2 Porterův model.....	47
5.3 Strategické mapy.....	49
5.4 Analýza konkurentů.....	51
5.5 Analýza zdrojů specifických příležitostí.....	52
5.6 Podniková kultura	54
5.7 SWOT analýza.....	55
5.8 Klíčové faktory úspěšné strategie.....	56
5.9 Shrnutí dílčích výsledků	57
5.10 Návrh na opatření.....	58
5.11 Implementace (vozový park)	59
6. Závěr	61
6.1 Jak se vyplnily hypotézy?.....	61
Použití literatura	62

1. Úvod

Doprava je v dnešní době nedílnou součástí každodenního života. Dnes jsou lidi na ní všichni závislí tak, že bez dopravy bychom neudělali ani krok. Doprava může sloužit k přepravě do školy, do zaměstnání, ale také na návštěvu za přáteli a rodinou nebo na dovolenou a výlety. Dále se doprava využívá v podnikatelské sféře, kde slouží k přepravě surovin, materiálu, polotovarů a zboží až ke konečnému spotřebiteli.

Tento projekt se zabývá systémem řízení dopravy ve firmě Spedic s. r. o.. Tato firma se zabývá přepravou zboží a materiálu. Firma dováží do České republiky většinou konzervy rybiček z Německa, zeleninu a ovoce např. ze Španělska, Francie.

Tato práce se skládá z několika částí. První část tvoří literární rešerše, kde popisují pojmy jako například co je to strategický management, co je to strategie a co je strategické řízení. Dále zde píšou o materiálu a metodách. V materiálu popisují firmu Spedic s. r. o.. V metodách charakterizují osm metod.

V praktické části jsem použil interní a externí metody pro posouzení okolí firmy Spedic s. r. o.. Metody externí jsou: STEP analýza, Porterův model, strategické mapy a analýza konkurentů. A interní metody jsou: analýza zdrojů specifických příležitostí, podniková kultura, SWOT analýza a klíčové faktory úspěšné strategie. Popisují zde také implementaci.

Cílem tohoto projektu bylo posouzení okolí firmy podle externích a interních metod. Tyto metody měly za úkol zjistit několik otázek na, které se firma ptá. Tyto otázky jsou - obstojí firma nadále v konkurenci, může zaměstnat více zaměstnanců a rozšířit vozový park?

2. Literární rešerše

2.1 Základní pojmy

Strategický management

„Jak vaše organizace dosáhla situace, ve které je dnes? Proč produkuje tyto konkrétní výrobky nebo služby? Jak došlo k tomu, že jste umístění zde? Proč obsluhujete jen určité části trhu? Jak jste se vypořádali se zvláštní skupinou vrchních manažerů, Proč jste organizováni tímto konkrétním způsobem?

Všechny tyto otázky se týkají rozličných, ale navzájem souvisejících aspektů vaší organizace a všechny tyto aspekty se sbíhají a ovlivňují efektivnost organizace při dosahování cílů. Rozhodnutí o výrobcích, umístění a jmenování vrcholového vedení představují závažná rozhodnutí. Trvale ovlivňující (k lepšímu nebo k horšímu) výkon organizace. Způsob, jakým se tato závažná (strategická) rozhodnutí činí a jakým se uskutečňují, lze charakterizovat jako proces strategického managementu“ [1].

„Strategický management zahrnuje soubor nástrojů, které pomáhají organizacím předpovídat a řešit hrozby a příležitosti v jejich vnějším prostředí. Strategický management vyžaduje, aby vůdčí osobnosti a manažeři organizací stále hodnotili vnější hrozby a příležitosti, jaké vznikají z politických, hospodářských, technologických a sociálně-kulturních trendů.

Rovněž vyžaduje porozumění konkurenci na trzích, zejména v neziskovém sektoru, protože neziskové organizace si konkurují o zdroje, viditelnost, prestiž a důvěryhodnost. Podstata strategického managementu spočívá ve schopnosti vytvořit a udržet komparativní výhodu organizace prostřednictvím podněcování jejích předností k využití vznikajících příležitostí v prostředí. Strategický management klade zvláštní požadavky na vůdce organizací, protože od nich požaduje, aby měli vnější a vnitřní představu o svých organizacích. Dále od nich požaduje, aby rozvíjeli strategie lidských zdrojů (získávání, rozmístění, hodnocení a rozvoj), které přispívají ke strategickým cílům organizace“. [4]

Strategie

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky [2].

Strategie jako plán (plan) je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a v oblasti řízení [2].

Strategie je také používána ve smyslu slova komplot (ploy); nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků nikoliv plánovaný manévr samotný [2].

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako model chování (pattern). Oproti pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem [2].

Strategie ve smyslu pozice (position) akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných specifický trh [2].

2.2 Strategické řízení

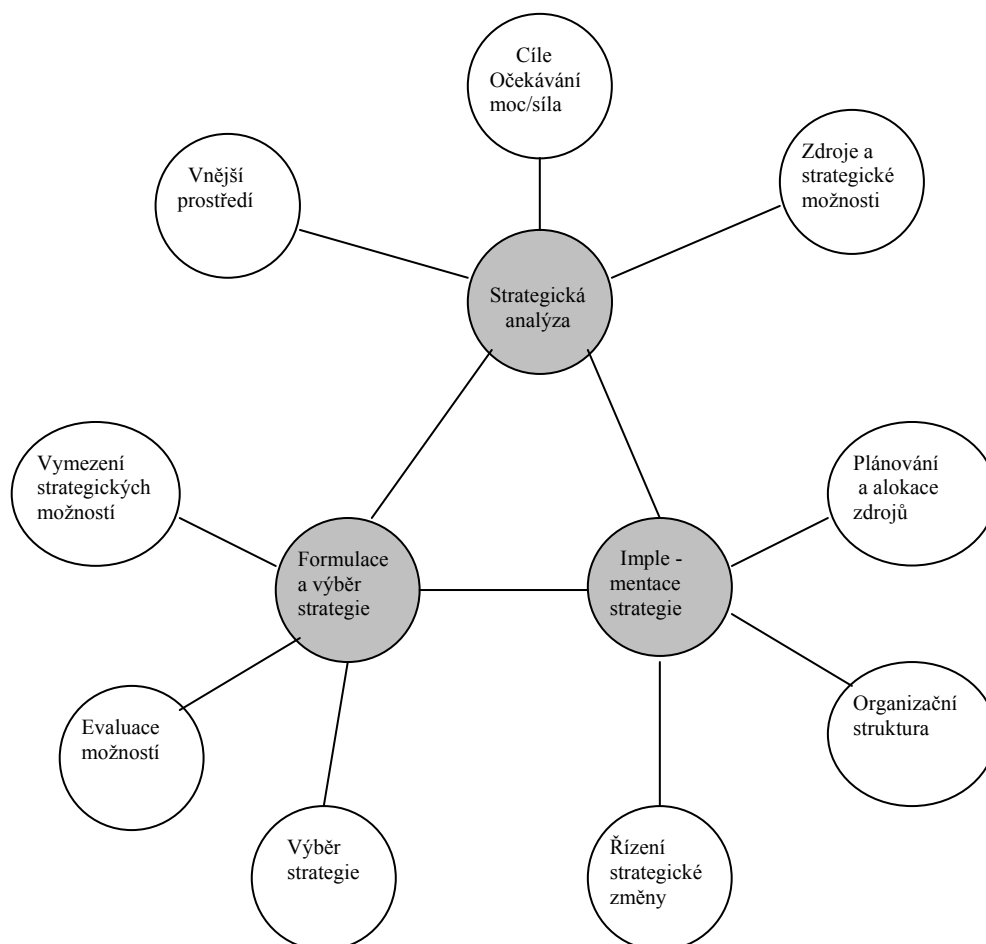
Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí [2].

2.2.1 Složky strategického řízení

Složky strategického řízení:

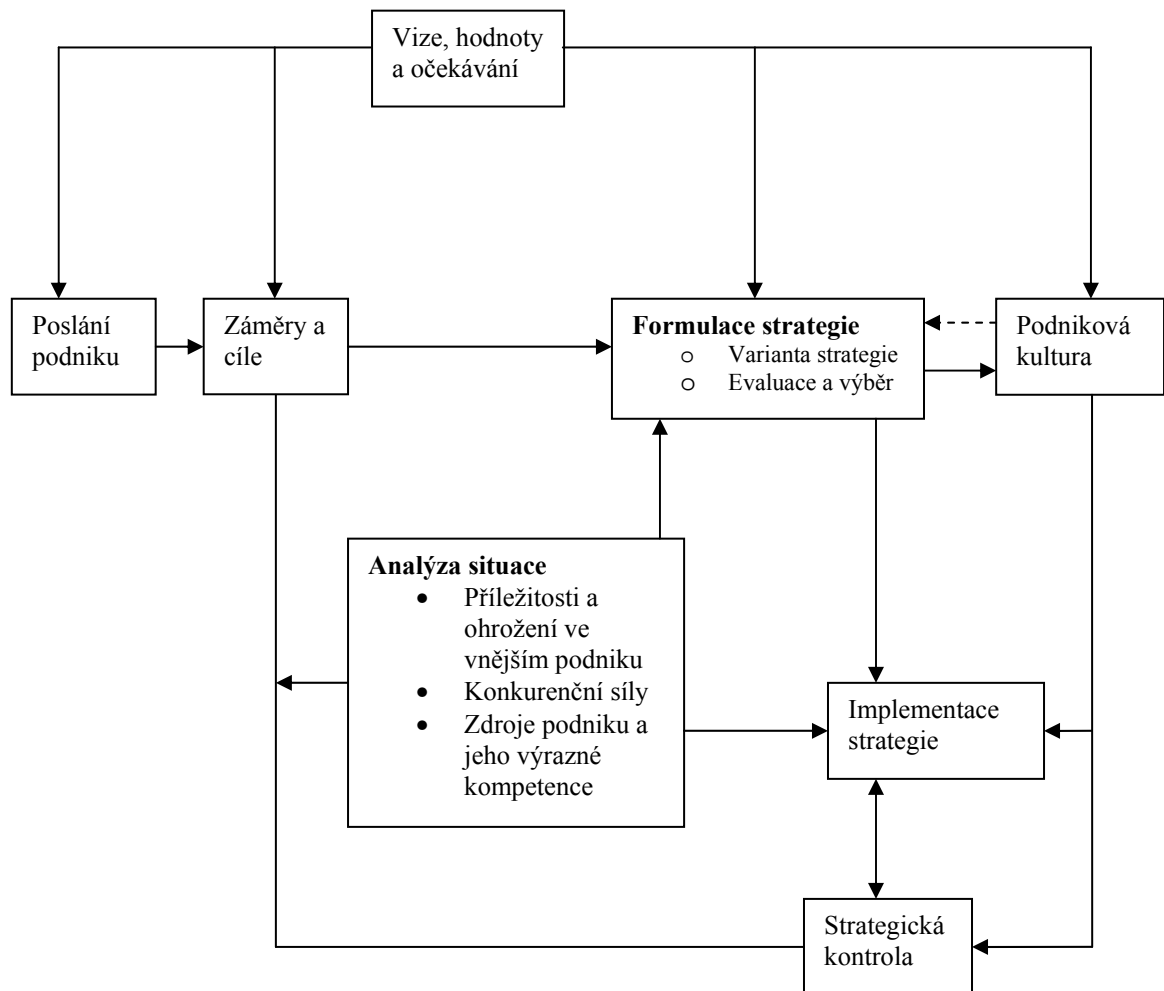
1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání – je rozhodnutí, jaký typ podniku bude tvořen, na jakých trzích by se měl pohybovat a stanovit potřeby potenciálního zákazníka.
2. Stanovení strategických cílů – znamená, jak podnik směřuje do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům při chaosu a ztrátě v podniku.
3. Formulace strategie – znamená, jak bude stanovených cílů dosaženo. V podnikové strategii je důležité vrcholové vedení, ale je třeba také použití strategie ve funkcionální oblasti např. výroba, marketing, lidské zdroje atd.
4. Zavádění a realizace zvolené strategie – toto zavádění a realizaci provádí převážně manažeři, kteří vytvářejí např. vhodnou organizační strukturu.
5. Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření – tyto výsledky vhodné strategie mají určitý časový průběh, během kterého se zjistí výsledky a posléze se určí opravné opatření, které bude zapotřebí. Bude potřeba obměnit strategii, kterou jsme použili, neboť se neosvědčila nebo se výrazně změnily podmínky.

Schéma č. 1 Model procesu řízení podle Jonhsona a Scholese



Zdroj: Vlastní tvorba

Schéma č. 2 Integrovaný model procesů strategického řízení



Zdroj: Vlastní tvorba

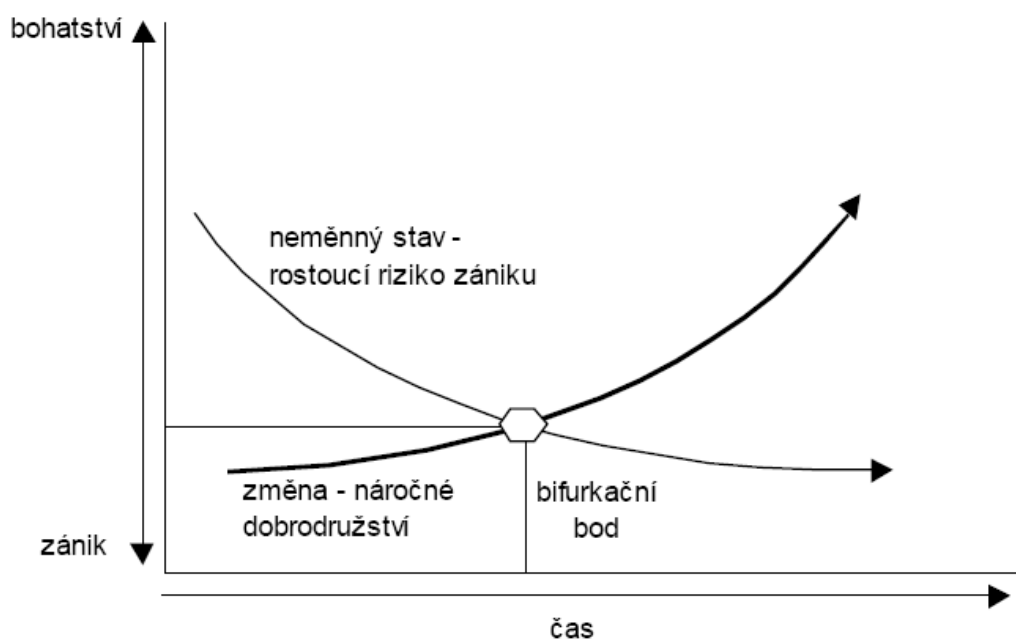
2.2.2 Řízení změn

Změny vyvolávají u lidí značné obavy na jedné straně a nerealistické očekávání na straně druhé. Faktem však zůstává, že neměnný způsob existence je doprovázen rostoucím rizikem zániku.

Jestliže riziko změny a riziko neměnnosti dosáhne stejné úrovně, vstupuje organizace či jedinec do tzv. bifurkačního bodu neboli do bodu rozdvojení (schéma č. 3). V tomto bodě musí management zvážit následující skutečnosti:

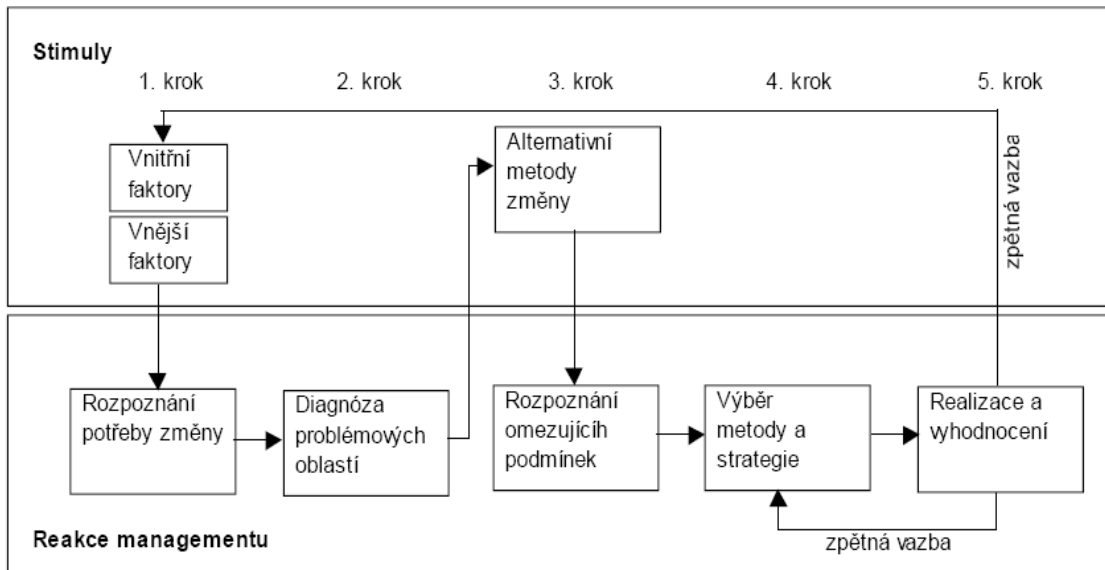
1. Realizovat změnu, neboť změna je do budoucna méně nebezpečná nebo dokonce perspektivnější neměnný stav.
2. Nerealizovat změnu, protože změna je v daném okamžiku riskantní, zatímco neměnnost představuje jistotu [3].

Schéma č. 3 Bifurkační bod změn



Zdroj: [3]

Schéma č. 4 Model procesu změn



Zdroj: [3]

Tento model se využívá pro zvýšení naděje, na úspěšné provedení změn, kdy je vhodné postupovat dle předem připraveného plánu kroků.

2.2.3 Aktéři změn

Při procesu změny je nutné využít schopnosti a dovednosti tzv. aktérů změn. Jsou to ti zaměstnanci, kteří hrají v rámci změny určitou úlohu:

- I. Iničiátoři změny jsou ti, kteří dávají první impuls ke změně. Musí většinou disponovat větším či menším množstvím koncepčních schopností (dle složitosti změny a jeho rozsahu) a dále patřičným vlivem. Iničiátoři změn jsou proto výrazné manažerské individuality, které disponují spíše neformální autoritou.
- II. Projektanti změny jsou lidé, kteří řídí změnu (mají dostatek prostoru a zdrojů). Musí disponovat dostatkem schopností a také zájem změnu provést.

- III. Instruktoři uvádějí změnu do života, realizují ji, sledují výsledky a zajišťují zpětnou vazbu. Jedná se nejčastěji o manažery první linie.
- IV. Nositelé změny jsou všichni pracovníci, kterých se změna dotýká. Největší podíl tvoří první linie zaměstnanců.
- V. Katalyzátory změny jsou nejčastěji poradenské organizace. Ty zajišťují dynamiku, urychlení a přísun dalších potřebných impulsů [3].

2.2.4 Příčiny neúspěchu změny

Řízení podniku je založeno na ovlivňování lidí (zaměstnanců). Změny představují v drtivé většině případů na dopad jejich chování, postoje a názory. To přináší s sebou jistý odpor, který je z části způsobem nevhodným vedením a z části i rigidním postojem nositelů změny. Mezi příklady odporu ke změnám patří:

- Nedostatek přesvědčení a informací o nutnosti změn (lidé chápou informace a účel změny jako nedostatečné).
- Vynucovaná změna – lidé mají antipatie a nechuť ke změnám, na kterých se nepodílí, a to i z důvodu, že mohou pociťovat manipulaci ze strany managementu.
- Antipatie k překvapením – náhlé prosazování změny managementem vyvolá odpor. Lidé mají spíše tendenci se na změnách podílet (participací lze překvapení předejít).
- Strach z neznámého – obecně nežijeme raději příliš dlouho v nejistotě. Jistota je přijatelnější, i když může představovat jistá omezení.
- Neochota zabývat se nepopulárními problémy – manažeři se mohou vyhýbat nepříjemným zásahům, konfliktům („ono to nějak dopadne“).
- Obava z neschopnosti a neúspěchu – zaměstnanci mohou mít strach z toho, že novou práci nebo úkoly nezvládnou a nemají dostatek schopností a dovedností. To souvisí s jejich nižší sebedůvěrou.
- Obava narušení praktik, návyků a vztahů – změna může přinést likvidaci stávajících návyků. To vede k roztrpčenosti.
- Nedostatek úcty a důvěry k osobě provádějící změnu. Změnu by měly provádět manažeři s dostatečnou neformální autoritou [3].

2.2.4 Předpoklady úspěchu změny

Následující přehled předpokladů úspěchu změn je pouze jakýmsi nástinem. K tomu aby byla změna úspěšná, nebude postačovat splnění pouze jednoho předpokladu, ale jejich jistá souhra. Neméně důležitá je i příznivost situace. Mezi příklady úspěchu změny můžeme uvést následující:

- Jasná, motivující, dobře sdělitelná vize osvětlující smysl změny.
- Dostatek času na celý proces a jeho bezodkladné zahájení.
- Jednoznačný signál zahajující změnu.
- Neústupnost lidí zainteresovaných na změně (zejména managementu).
- Soustředění sil na proces změny a jejich efektivní využití.
- Využívání principu „kruhů na vodě“ nebo „sněhové koule“ a to zejména při požadavku na změnu názorů a postojů zaměstnanců.
- Prožívání úspěchů k podpoře procesu změny. Každý i sebemenší úspěch je nutné vyzdvihnout.
- Zapojení tvořivosti a podpora invencí co nejširšího okruhu spolupracovníků. To souvisí i se snahou o co nejširší participaci zaměstnanců na změně.
- Využití kladné a záporné motivace zaměstnanců pro udržení jejich výkonnosti v procesu změny. To znamená zdůraznit budoucí příznivé (přínosy) a nepříznivé (omezení) dopady na podřízené v případech, že změna bude úspěšná a nebo naopak neúspěšná.
- Zaměření na komunikaci s nositeli změny [3].

2.3 Strategické myšlení a rozhodnutí

2.3.1 Strategické myšlení

Při zpracování strategie je důležité pochopení principů strategického myšlení. Nejdůležitější jsou tyto principy:

- Princip variantnosti – vznikne během průběhu strategického období a vývoje strategických faktorů, který ovlivňuje základní strategii podniku. Proto strategie je vypracovaná v několika variantách, aby jedna varianta mohla pružně reagovat na znalost trhu vzniklé změny.
- Princip permanentnosti – navazuje na předchozí princip. Spočívá v tom, že je třeba sledovat evoluci navržené strategie, vývoj faktorů a jestli probíhají strategické operace v souladu s vytýčeným harmonogramem a plánem.
- Princip celosvětového systémového přístupu – strategie zde vychází z dobrých znalostí v politice, ekonomii, ekologii atd. a je propojena s vývojem celého světa.
- Princip tvůrčího přístupu – v tomto principu je důležité, aby podnik vytvářel například nové produkty, technologie, metody prodeje a nové způsoby uspokojování potřeb trhu atd.
- Princip interdisciplinarity – při tvorbě strategie je potřeba využití všech nových poznatků a metod ze všech vědních oborů. Vznikne zde tzv. interdisciplinární tým, který použije poznatky z jednoho oboru a včlení je do jiného oboru.
- Princip vědomí práce s rizikem – je zde míra rizika, která vzniká při účasti v tržním prostředí a není zda zajištěna stoprocentní úspěšnosti strategie. Proto je třeba vytvořit více variant, které by mohli pružně reagovat na negativní změny.
- Princip koncentrace zdrojů – k vytvoření projektu je třeba značná potřeba zdrojů a ty se pak musí soustředit na určitý strategický cíl.
- Princip vědomí práce s časem – spočívá v tom, že je třeba počítat s radikálními zkrácenými lhůty výzkumu, výstavby, výroby a snížení nákladů. Ze zkrácených lhůt má firma lepší zisk.
- Princip agregovaného myšlení – všechno se řeší z globálního pohledu a nezabývá se detaily.

- Princip zpětnovazebního myšlení – znamená, že podnik by si měl být jistý správností svých postupů.

2.3.2 Rozhodování

Je jedním z úkolů manažera a tento manažer si volí mezi alternativami, aby se mohl správně rozhodnout. K rozhodnutí musí mít:

- Informace
- Schopnost modelovat
- Algoritmus řešení
- Varianty a alternativy

Schopný manažer ví, kdy je třeba se rozhodnout na základě pragmatického přístupu a kdy jiným způsobem. Proto musí rozlišit, zda se problém bude opakovat, nebo je neopakovatelný. Přitom musí dělat kompromisy, ovšem za podmínky, že se naučí rozeznávat kompromisy dobré a špatné. Musí přitom mít jasný cíl a současně musí stanovit podmínky, jak tento cíl naplnit. Rozhodování má spojité pokračování v realizaci rozhodnutí, tzn. musí stanovit - kdo, co, jak, kdy se musí udělat, aby se rozhodnutí uskutečnilo. Kontrola jako zpětná vazba potom zkoumá průběh, platnost a efektivnost rozhodnutí a srovnává ho s uskutečněným průběhem událostí [2].

Během rozhodování se uskutečňuje rozhodovací proces, který nám tvoří tzv. logický sled kroků. Do rozhodovacího procesu řadíme:

- Subjekt rozhodování
- Objekt řízení s určitým cílem
- Znalosti cíle
- Znalost prostředků
- Stanovení cest
- Soustavu kritérií

2.4 Podnikatelská strategie a její vymezení

Podnikatelská strategie vyjadřuje nejdůležitější rozvojové záměry podnikatele. Vyjadřuje cíle rozvoje, současně prostředky k jejich dosažení a dále efekty, které jejich uskutečněním mohou být získány.

Podnikatelskou strategií vlastně rozumíme podnikatelský projekt. Je to návod, či strategie podniku na určitý časový horizont. Je zpracováván v několika variantách s možností změny v důsledku vnitřních a vnějších podmínek prostředí podniku.

Tvorba podnikatelského projektu je založena na principech a postupech strategického řízení. Správně zpracovaný projekt snižuje riziko omylů a zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu. Projekt je vhodný jak pro začínající podniky, tak i pro podniky, které již existují. Stejně tak je vhodný pro malé, střední i velké podniky [2].

Konkurenční výhoda – základní podnikové strategie

Tuto základní podnikovou strategii uplatňují určité zájmové skupiny. Mezi tyto skupiny patří:

- ❖ Vlastníci
- ❖ Ostatní zájmové skupiny

Budování konkurenční výhody prostřednictvím nízkých nákladů

Nízké náklady jsou prioritou každého podniku, využívají se zde jednotlivé články řetězce. A tyto části řetězce se při určování nákladů uplatňují faktory, které ovlivňují náklady:

- 1) Úspory z rozsahu
- 2) Zkušenostní křivka
- 3) Míra využití kapacit
- 4) Napojení na jiné kvality
- 5) Sdílení příležitostí s ostatními jednotkami v podniku
- 6) Rozsah vertikální integrace
- 7) Vhodné načasování spojení s výhodami a nevýhodami prvního tahu

- 8) Strategické volby a operativní rozhodování
- 9) Faktory lokalizace

Budování konkurenční výhody diferenciací

Úspěšná diferenciacie vyžaduje, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný. Cokoli, co může podnik udělat proto, aby se snížily zákaznickovy celkové náklady na použití výrobku nebo aby se výšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciaci. Konkrétní postupy zahrnují:

- redukování odpadu při využívání surovin
- nižší náklady na pracovní síly
- redukování nevyužitého času a prostojů
- rychlejší zpracování
- nižší náklady na dodávky, instalaci a financování
- redukování nákladů na zásoby
- snížení údržby a nebo snadnější údržba
- redukování požadavků na jiné vstupy
- vyšší obchodní hodnoty použitých modelů
- kompatibilita s jiným přidruženým vybavením
- pružnost umožňující vyjít vstříc různým potřebám a potenciálním požadavkům
- poskytování poradenství a technických služeb konečným uživatelům zdarma
- vyhnout se riziku prodeje zboží, které by později mohlo selhat a přivodit uživateli velké výdaje navíc [2].

Budování konkurenční výhody zaměřením na tržní segmenty

V této konkurenční výhody se ptáme na dvě otázky:

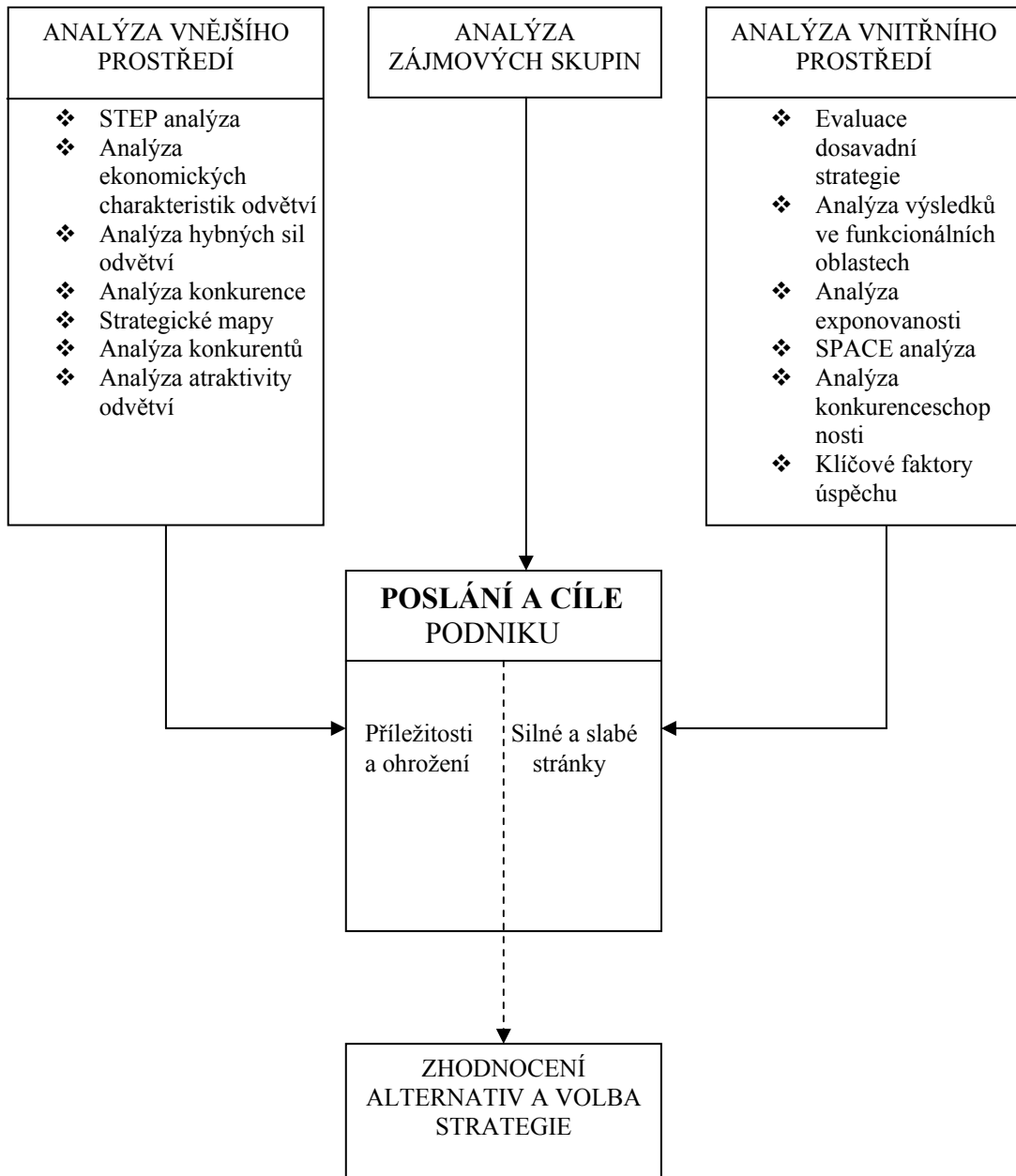
- I. Které konkrétní segmenty daného odvětví vybírat?
- II. Jak vybudovat konkurenční výhodu v cílových segmentech?

Formulace strategie

Je třeba zde zvážit celou řadu faktorů. Za cíl můžeme říci, že u formulace strategie je potřeba najít rovnováhu mezi potencionálem podniku a všemi závažnými faktory vnějšího prostředí. Rozdělení skupin faktorů:

- 1) Tržní příležitost, přitažlivost odvětví a konkurenční tlaky
- 2) Nejlépe využitelné potencionální zdroje
- 3) Ohrožení podniku
- 4) Personální hodnoty, aspirace a vize vrcholového managementu
- 5) Sociální, politické, regulační, etické a ekonomické aspekty vnějšího prostředí
- 6) Podniková kultura

Schéma č. 5 Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát



Zdroj: Vlastní tvorba

3. Hypotéza

Hypotézy tohoto projektu jsou:

1. Může firma zvýšit počet svých zaměstnanců?
2. Může firma rozšířit svůj vozový park?
3. Obstojí nadále v konkurenci?

4. Materiál a metody

4.1 Materiál

4.1.1 Spedic s. r. o.

Projekt jsem aplikoval na firmu Spedic s. r. o.. Tato firma sídlí ve Strakonících. Je to společnost, která poskytuje kamionovou dopravu a doplňkové služby, např. prodej pneumatik, autobaterií atd.

Ve Firmě Spedic s. r. o. byla zahájena výstavba už v roce 1987, kdy se postavil areál s dílnami. V roce 1990 byl dokončen areál a budovy. Později postavila firma čerpací stanici. Firmu založili otec a syn Poledňákovi. Společně si zakoupili dva kamiony s přívěsy a začali sami jezdit, nejprve po tuzemsku později i do Německa. Vlivem velké poptávky firma zaměstnávala postupem času stále více zaměstnanců.

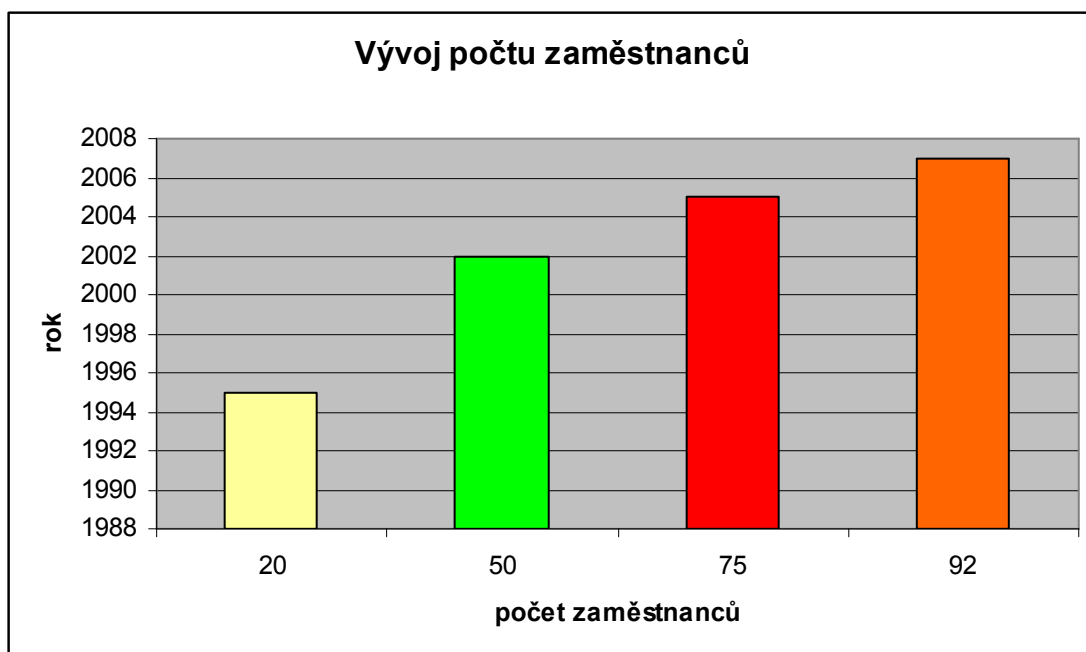
Tato společnost Spedic s. r. o. je jádrem dopravní větve. Dopravní větev se rychle rozvíjí a v současné době patří mezi nejvýznamnější dopravní firmy v Jihočeském kraji, zaměstnává více než 90 zaměstnanců a má 35 nákladních automobilů a 15 dodávek a malých nákladních aut. Obrat přesáhl 160 milionů Kč v roce 2007.

U společnosti Spedic s. r. o. proběhla v roce 2003 certifikace v systému kvality ISO 9001-2001. Certifikovaná činnost je silniční motorová nákladní doprava, přeprava ADR (nebezpečné zboží např. hořlaviny, výbušniny) v cisternách. Společnost Spedic s. r. o. je aktivním členem profesního sdružení ČESMAD Bohemia, Jihočeské Hospodářské komory a Sdružení dopravy Jihočeské Hospodářské komory (JHK).

Firma klade zvláštní důraz na kvalitu služeb a bezpečnost na náklady a řidiče. Proto jsou veškerá vozidla vybavena satelitním zařízením pro sledování vozidel, které umožňuje zjistit informace o poloze kamionu.

Graf č. 1 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců u firmy Spedic s. r. o. od roku 1995 až do roku 2007. V roce 1995 měl podnik 20 zaměstnanců a v roce 2007 zaměstnanců 50, to je přes 50 % navýšení během 7 let. Z grafu lze vydedukovat, že firma zaměstnává každý rok více zaměstnanců. Počet zaměstnanců se zvyšuje vzestupně, firma očekává, že bude v roce 2010 mít 105 zaměstnanců.

Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců

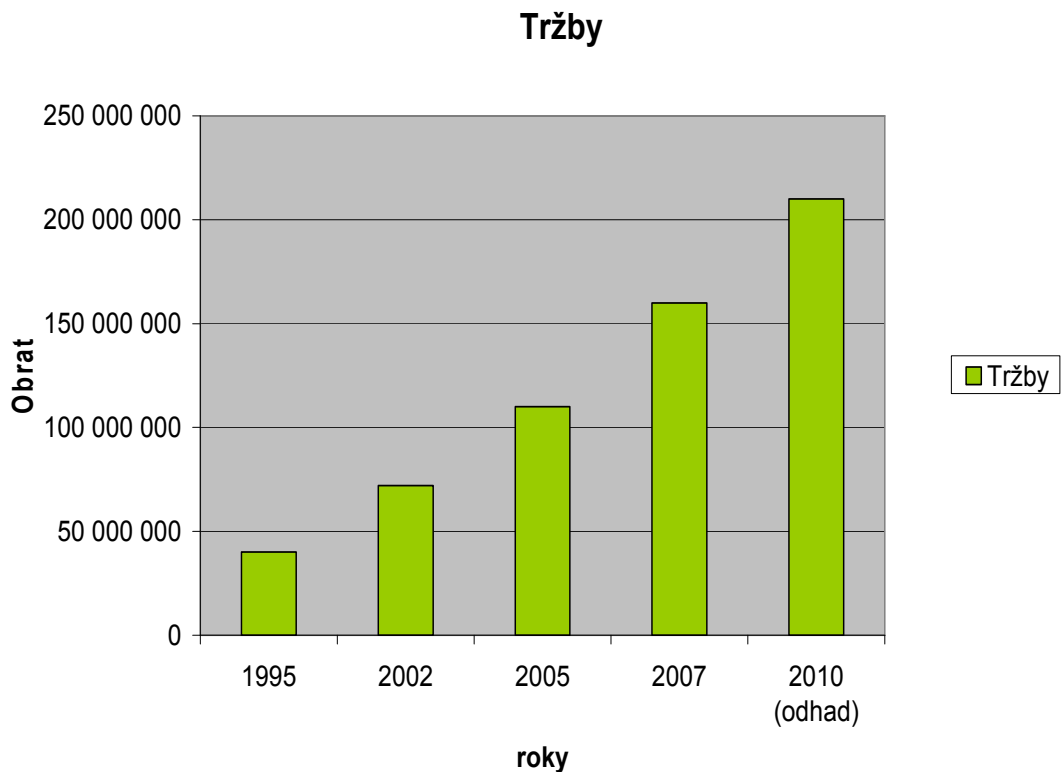


Zdroj: vlastní tvorba

4.1.2 Hospodářské výsledky

Graf č. 2 ukazuje tržby od roku 1995 až do roku 2010. Tržby v roce 2010 jsou jenom odhad firmy 210 000 000 Kč. Tržby firmy rok od roku stoupají, největší obrat je mezi roky 2002 až 2005, který činil 50 miliónů.

Graf č. 2 Tržby od roku 1995 až do roku 2010

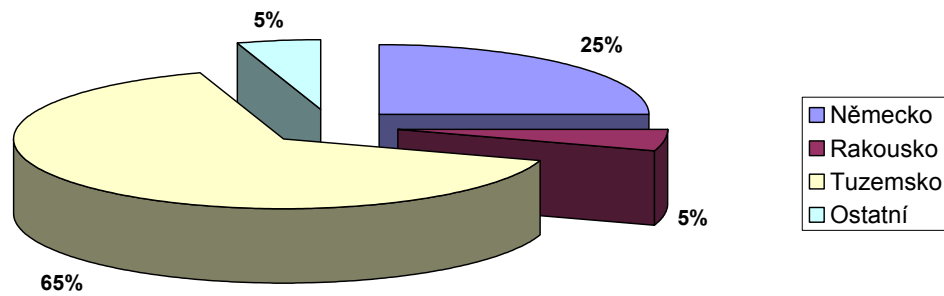


Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 3 popisuje dovoz a vývoz v roce 1995. Je zde vidět, že firma Spedic s. r. o. se zaměřovala nejvíce na tuzemsko (65 %) a Německo (25 %). Dalo by se říct, že firma obchodovala se státy, které jsou blízko k jižním Čechám.

Graf č. 3 Dovozy a vývozy za rok 1995

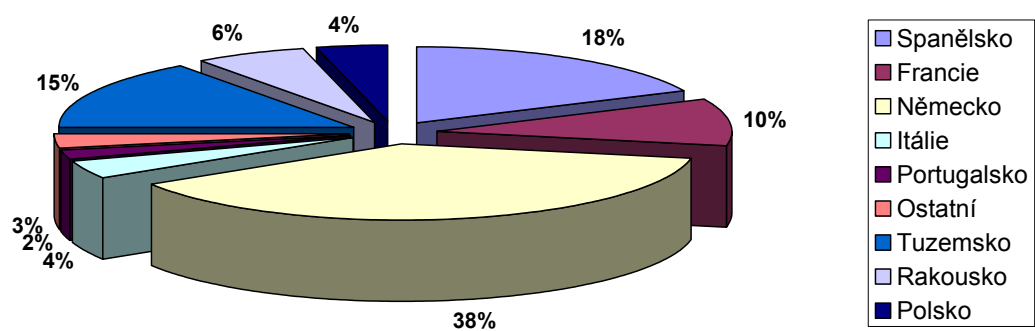
Dovozy a vývozy za rok 1995



Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 4 dovozy a vývozy za rok 2006

Dovozy a vývozy za rok 2006

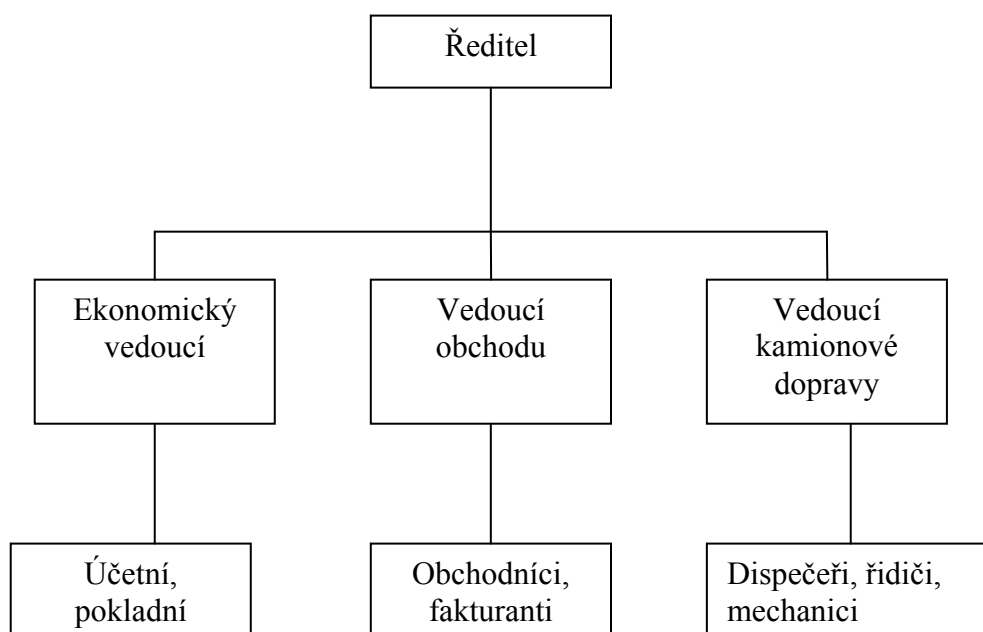


Zdroj: Vlastní tvorba

V Grafu č. 4 je znázorněn dovoz a vývoz za rok 2006, ve kterém je vidět, že firma obchodovala nejvíce s Německem (38 %) a s Španělskem (18 %). Obchodování se zahraničím začalo v 90. letech 20. století díky pádu komunistů a poté díky Evropské unii, která umožňuje volné obchodování s evropskými státy.

4.1.3 Organizační struktura podniku

Schéma č. 6 Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní tvorba

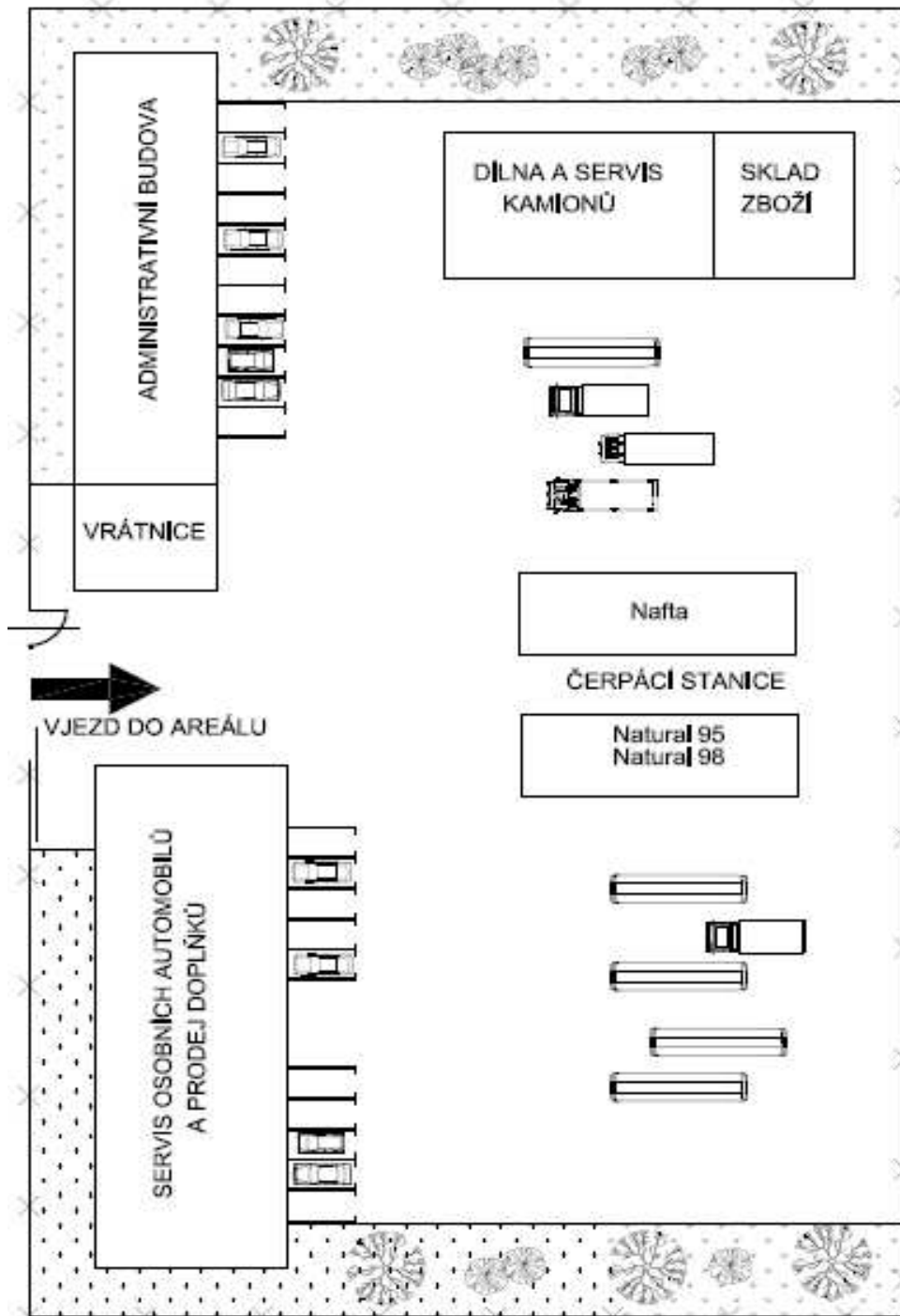
4.1.4 činnosti firmy

Služby, které poskytuje firma Spedic s. r. o.:

- Vývoz a dovoz zboží, materiálu
- Přeprava zboží a materiálu po České republice
- Servis osobních a nákladních aut
- Pneuservis
- Prodej pohonných hmot (Natural 95, 98 a nafty)
- STK a měření emisí osobních a nákladních automobilů, přívěsů a návěsů
- Protektorování nákladních, zemědělských a průmyslových pneumatik
- Doplňkové služby:
 - Prodej autodoplňků
 - Huštění pneumatik plynem
 - Prodej autokosmetiky
 - Prodej a servis autobaterií
 - Výměnu a prodej olejů

4.1.5 Plán podniku

Schéma č. 7 Plán podniku



Zdroj: Vlastní tvorba

4.2 Metody

V tomto projektu jsem aplikoval metody:

1. externí metody
 - STEP analýza
 - Porterův model
 - strategické mapy
 - analýza konkurence
2. interní metody
 - analýza zdrojů specifických příležitostí
 - stanovení faktorů úspěšné strategie
 - analýza SWOT
 - portfolio analýza

4.2.1 Informace jsem čerpal z různých internetových stránek, nejvíce ze skript a odborných knih.

4.2.2 K tvorbě schémat jsem použil MS Word a na tvorbu grafů jsem použil MS Excel.

Externí analýzy:

4.2.3 STEP analýza

Tato analýza vychází z popisu skutečností, které jsou pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažují se, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Potom je třeba odhadnout, jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru.

Schéma č. 8 Některé faktory použité při STEP analýze

<p>Ekonomické faktory</p>	<p>Politicko – právní faktory</p>
<p>Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úroková míra Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Disponibilita a cena energií Míra nezaměstnanosti</p>	<p>Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády</p>
<p>Socio – kulturní faktory</p>	<p>Technologické faktory</p>
<p>Demografický vývoj Rozdělení důchodů Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně Míra vzdělanosti Přístup k práci</p>	<p>Vládní výdaje na výzkum Trendy ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Přístup k výzkumu a vývoji</p>

Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.4 Porterův model pěti sil

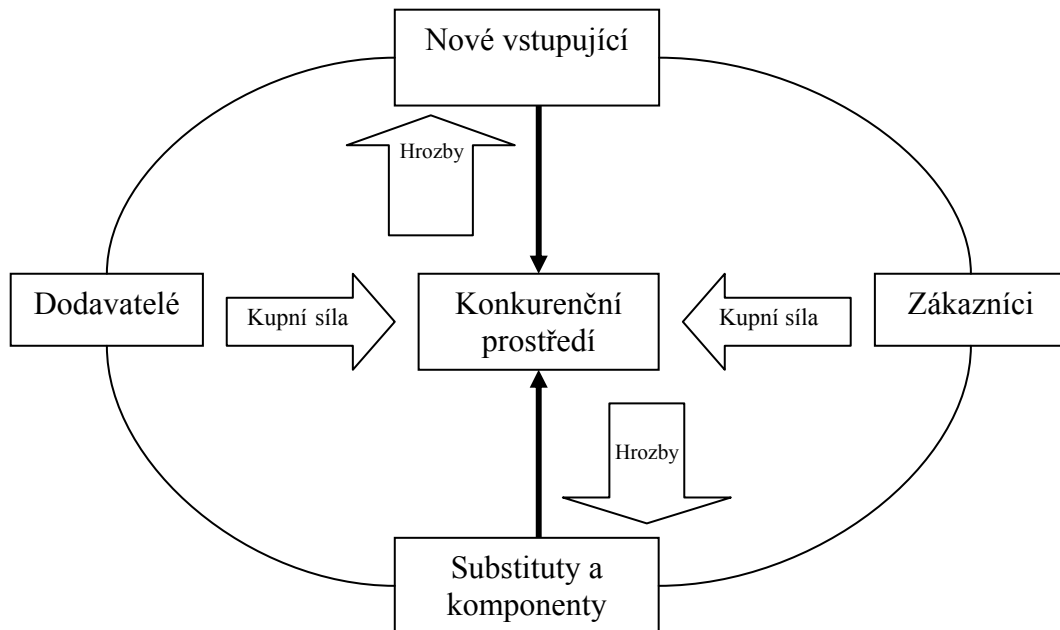
Tato analýza se zaměřuje na faktory, které ovlivňují podnikání v konkurenčním prostředí a mají vliv na formulaci podniku. Je důležité než firma vstoupí na trh, zjistit pomocí „pěti sil“, co by mohlo ohrožovat její vstup. Úkolem je tedy analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak se bránit proti těmto silám.

Do „pěti sil“ řadíme:

- Hrozbu nově vstupujících na trh
- Obchodní sílu zákazníka
- Obchodní síla dodavatelů

- Hrozbu substituce výrobků a služeb
- Pozici mezi běžnými konkurenty

Schéma č. 9 Porterův model



Zdroj: Vlastní tvorba

Při vstupu na trh ohrožuje podnikatelskou jednotku nejen „pět sil“, ale také šest bariér, které musí podnik řešit. Tyto bariéry jsou:

- Úroveň hospodárností
- Diferenciace výrobků a služeb
- Kapitálová náročnost
- Nákladové znevýhodnění
- Přístup do distribuční sítě
- Vládní politika

4.2.5 Strategické mapy

Toto strategické mapování skupin je užitečný analytický nástroj, které je pro ta odvětví, kde existuje několik charakteristických skupin konkurentů. Každá z těchto skupin má významnou pozici na celkovém trhu a tak má i dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina je postavena ze soupeřících podniků se shodnými tržními přístupy.

Metodu k vytvoření strategické mapě včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do několika bodů:

- ❖ Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
- ❖ Znázornění podniků na mapě do dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
- ❖ Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
- ❖ Obkreslení kružnice okolo každé strategické skupiny, každý kruh musí mít velikost v proporcí k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.

4.2.6 Analýza konkurence

Tato metoda navazuje úzce na strategické mapy. Cílem této analýzy je ohodnotit konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. Je nutné rozlišit výhodné a nevýhodné situace u konkurentů.

Tabulka č. 1 Hodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (současná)				
Vážnost konkurence (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Zdroj: Vlastní tvorba

Interní analýzy:

4.2.7 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Tato strategie umožňuje podniku to, aby se mohl odlišit od konkurence a dosahoval tak vyšší risk než ostatní. Konkurenti jsou nuceni napodobit tyto specifické příležitosti. Pro konkurenci je těžké napodobit specifické příležitosti podniku, ale pro podnik je také těžké udržet si své přednosti.

Schéma č. 10 Obecné vymezení zdrojů podniku



Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.8 Podniková kultura

Tato metoda vznikla na počátku osmdesátých let. Podnikovou kulturu lze charakterizovat:

- Komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti.
- Způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení firmy
- Nemateriální a materiální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování zaměstnanců se projevuje jako:
 - nemateriální manifest navenek – zahrnující chování všech příslušníků podniku, styl komunikační politiky, reklamu, podpůrné programy, přímý marketing, prezentaci na výstavách a veletrzích
 - nemateriální manifestace dovnitř – jako sociální klima, obecné podnikové klima, styl vedení, postoje managementu, obsazování funkcí
 - materiální manifestace navenek – představující produkt, prodejní a výstavní prostory, budovy, fasády, vývěsní štíty, dopravní prostředky, oblečení personálu
 - materiální manifestace dovnitř – tvořená parkovišti, vstupy do podniku, vlastním vybavením budov, nábytkem apod. [2]

4.2.9 SWOT analýza

Tato metoda SWOT, zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování. Písmena této metody jsou odvozena z angličtiny:

Strength (silné stránky)

Wealnesses (slabé stránky)

Opportunities (příležitosti)

Threats (nebezpečí)

Schéma č. 11 SWOT analýza

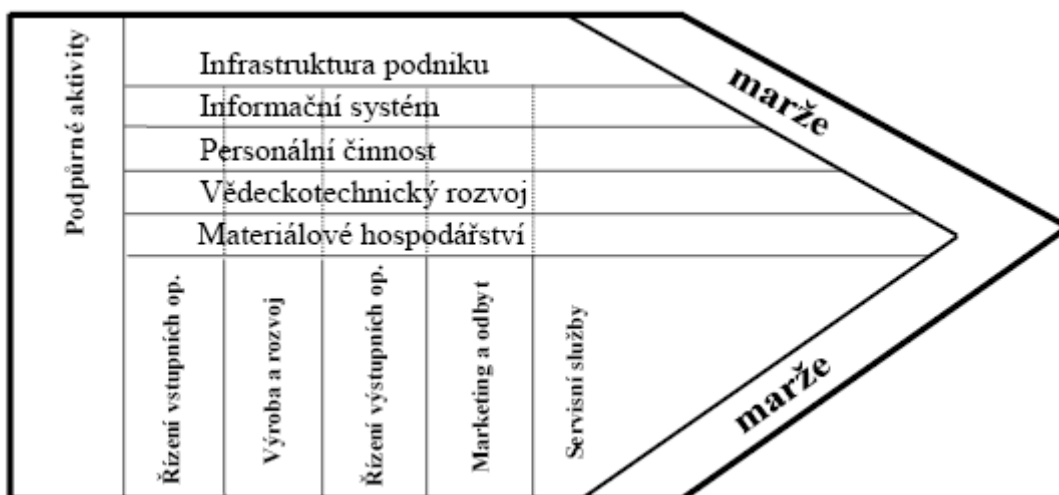
	Interní faktory	Silné stránky S - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků	Slabé stránky W - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká reže - slabý management - špatní dodavatelé
Externí faktory		Přístup SO Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Přístup WO Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojení. Různé formy integrace.
		Přístup ST Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Přístup WT Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.
	Příležitost trhu O - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciac - možnost integrace - možnost exportu atd.		
	Nebezpečí trhu T - silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciac - stará odvětví - nestabilita trhu		

Zdroj: [2]

4.2.10 Klíčové faktory úspěšné strategie

Výkonnost podniku je dána také způsobem, jakým podnik využívá a přerozděluje zdroje. Podnik dosahuje ve všech relativních oblastech určité výkonnosti, ale jenom některé lze považovat za klíčové. Klíčový faktor je takový, který konkurence nemůže jednoduchým způsobem napodobit. Tyto specifické klíčové faktory můžeme popsat na základě analýzy hodnotového řetězce.

Schéma č. 12 Hodnotový řetězec podle Portera



Zdroj: [2]

5. Výsledky a diskuse

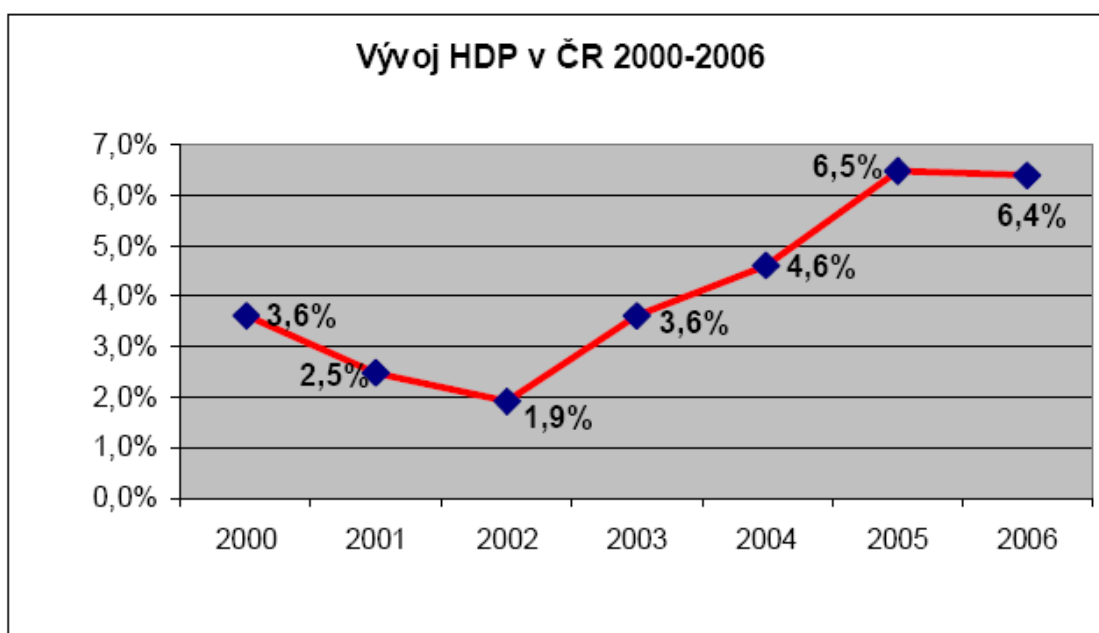
5.1 STEP analýza

V této analýze působí čtyři faktory, které je třeba porovnat. Tyto faktory jsou ekonomické, socio-kulturní, politicko-právní a technologické.

Ekonomické faktory

Trend vývoje HDP - Od roku 2003 se zvyšuje tempo růstu HDP a v roce 2005 bylo největší navýšení od vzniku samostatné České republiky. V tomto roce dosáhlo HDP na 2 931,1 miliardy, což bylo o 6 % meziročně reálně více. V ČR se nadále HDP zvyšuje a řadí ČR mezi nejvíce rostoucí ekonomiky v Evropské unii.

Graf č. 5 Vývoj HDP v ČR



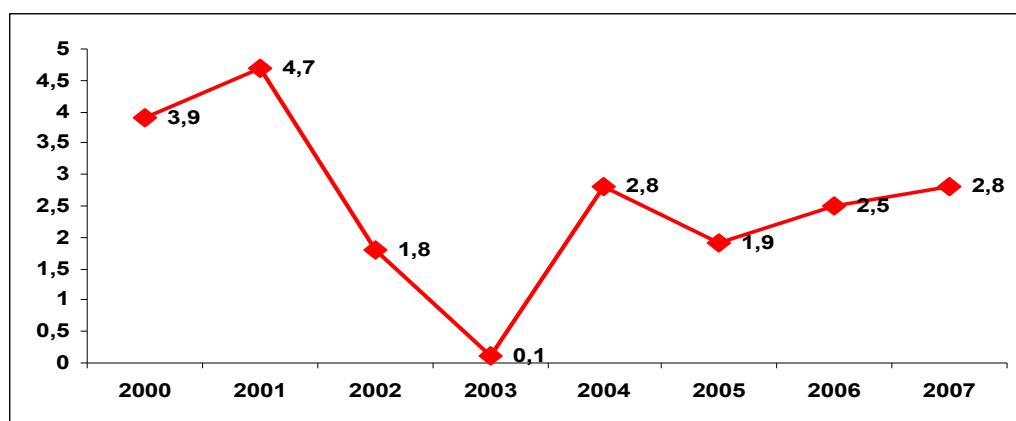
Zdroj: ČSÚ

Graf č. 5 ukazuje vývoj HDP za období 2001 – 2006, kde je vidět nejmenší HDP v roce 2002. To bylo ovlivněno převážně rozsáhlými povodněmi. Rok 2005 byl nejlepší

ve vývoji HDP a v roce 2006 rostl stejným tempem, ale bylo to ovlivněno výdaji na konečnou spotřebu a tvorbu hrubého kapitálu. Na druhou stranu je třeba říci, že Česká republika je celkem zadlužená.

Míra inflace – Inflace znamená růst cenové hladiny v čase a významně přispívá k ekonomické nestabilitě. Inflace má několik forem.

Graf č. 6 Vývoj míry inflace za roky 2000 - 2007



Zdroj: ČSÚ

Vývoj míry inflace vyjádřený přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen znázorňuje, že nejvyšší míra inflace byla v roce 2001, a to 4,7 %, a nejmenší byla v roce 2003, a to činilo 0,1 %. V roce 2007 byla míra 2,8 %.

Když porovnáme měsíční míru inflace, tak v prosinci roku 2007 byla 5,4 % a v lednu roku 2008 7,5 %, to je navýšení o 2,1 %. Může za to velký podíl změn nepřímých daní. V březnu 2008 činila míra inflace 7,1 %. Je vidět, že míra inflace pomalu klesá.

Míra nezaměstnanosti – Graf č. 7 popisuje míru nezaměstnanosti v letech 1993 až 2006. Je vidět, že nejmenší míru nezaměstnanosti 3,9 % měla ČR 3,9 v roce 1996 a nejvyšší byla v roce 2000, a to 8,8 %. V listopadu 2007 činila míra nezaměstnanosti 5,6 % a v lednu 2008 mírně stoupla vlivem absolventů škol na 6,4 %.

Graf č. 7 Vývoj nezaměstnanosti v ČR v letech 1993 - 2006

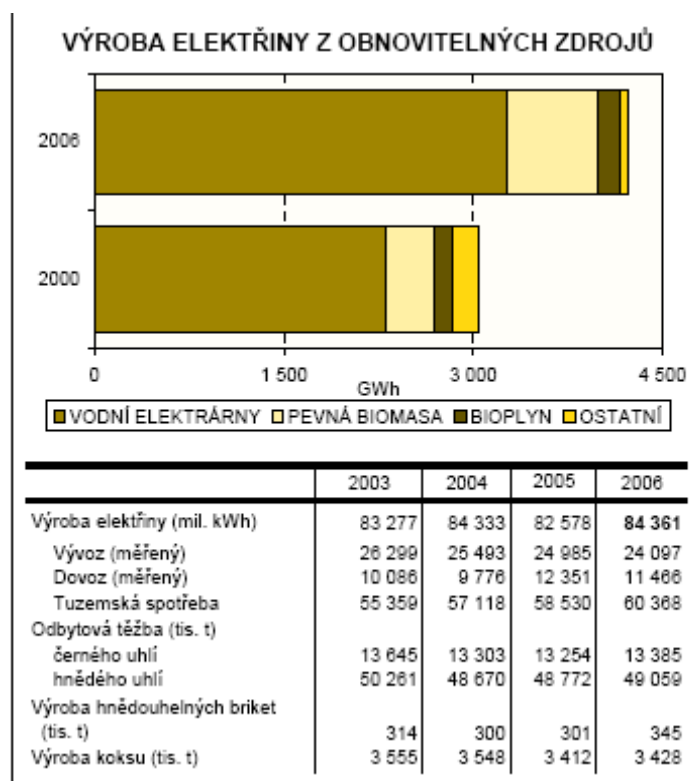


Zdroj: ČSÚ

Disponibilita a cena energií – Cena energií neustále stoupá. Největší nárůst energií bych viděl v ceně ropy. Cena ropy na dále stoupá a dnes se barel pohybuje kolem 120 dolarů. Někteří předpovídají, že barel může stát až 200 dolarů. Za toto zvýšení může nejistota americké měny a útoky na ropná zařízení v Nigérii. V České republice stojí nafta kolem 32 Kč za 1 litr a cena Naturalu 95 je kolem 31 Kč za 1 litr. Toto navýšení pohonných se samozřejmě promítne do cen výrobků a služeb, zejména u kamionové dopravy.

Další velký nárůst cen energií je u elektrické energie. Tento nárůst ukazuje tabulka č. 2, která znázorňuje stoupající spotřebu elektrické energie. Česká republika měla v roce 2006 spotřebu elektrické energie 60 368 mil. kWh oproti 55 359 mil. kWh v roce 2003.

Tabulka č.2 Vývoj energie



Zdroj: ČSÚ

Socio-kulturní faktory

Demografický vývoj – Tabulka č. 3 ukazuje rozlohu území a počet obyvatel v krajích ČR. Tabulka obsahuje jednotlivé kraje, počet lidí a počet žena a mužů. Největší kraj je Středočeský a má 1 158 108 obyvatel, naopak nejmenší kraj je Zlínský, má 590 142 obyvatel. V další tabulce č. 4 můžeme vidět přirozený pohyb obyvatelstva v ČR od roku 1919 až do roku 2005. Tabulka obsahuje informace o sňatcích, rozvodech a zemřelých.

Tabulka č. 3 Rozloha území počet obyvatel v ČR

Kraj	Rozloha	Počet obyvatel	Muži	Ženy
Hlavní město Praha	496	1 181 610	566 542	615 068
Středočeský	11 015	1 158 108	567 892	590 216
Jihočeský	10 057	627 766	308 737	318 029
Plzeňský	7 561	551 528	270 421	281 107
Karlovarský	3 315	304 274	148 999	155 275
Ústecký	5 335	823 173	403 883	419 290
Liberecký	3 163	429 031	209 128	219 903
Královehradecký	4 758	548 368	267 522	280 846
Pardubický	4 518	506 024	248 042	257 982
Vysočina	6 796	510 767	252 814	257 953
Jihomoravský	7 196	1 130 358	548 799	581 559
Olomoucký	5 267	639 161	311 141	328 020
Zlínský	3 963	590 142	287 433	302 709
Moravskoslezský	5 427	1 250 769	611 295	639 474
Česká republika	78 866	10 251 079	5 002 648	5 248 431

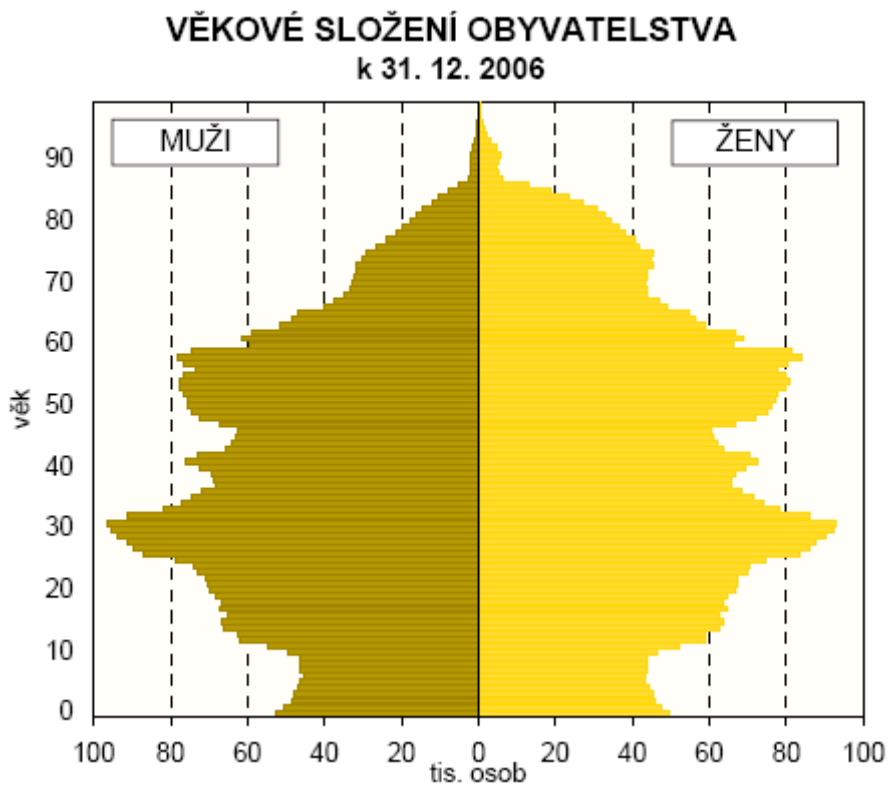
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 4 Přirozený pohyb obyvatelstva v ČR v letech 1919 – 2005 (%)

Průměr let Five-year average	Relativní údaje Per cent								
	Sňatky Marriages	Rozvody Divorces	Živě narození Live births	Zemřelí Deaths	Přirozený přírůstek Natural increase	Mrtvo- zenost Stillbirth rate	Rozvody na 100 sňatků Divorces per 100 marriages	Kojenecká úmrtnost Infant mortality	Novorozenecká úmrtnost Neonatal mortality
	na 1000 obyvatel Per 1 000 population								
1920-24	11,1	0,5	24,1	15,8	8,5	27,2	4,1	154,3	89,2
1925-29	9,5	0,4	20,3	14,4	6,0	24,4	4,7	132,8	57,4
1930-34	8,8	0,5	17,5	13,2	4,4	23,9	5,8	114,1	50,1
1935-39	9,0	0,6	15,2	13,0	2,2	23,3	7,2	98,3	43,7
1940-44	8,5	0,8	19,5	13,9	5,8	18,7	8,8	89,2	38,3
1945-49	9,9	1,1	21,3	13,5	7,8	15,2	11,5	88,7	35,8
1950-54	8,9	1,2	19,8	11,0	8,8	14,7	13,0	48,8	22,4
1955-59	7,5	1,4	15,9	10,0	5,9	10,7	18,1	25,1	14,0
1960-64	8,0	1,5	14,4	10,3	4,2	8,6	18,2	19,8	12,8
1965-69	8,8	1,8	14,4	11,3	3,1	7,1	20,8	22,1	16,2
1970-74	9,8	2,4	17,0	12,5	4,8	6,6	24,8	19,7	15,2
1975-79	9,0	2,6	17,9	12,4	5,5	5,9	28,3	18,1	13,4
1980-84	7,7	2,8	13,8	12,9	1,0	5,2	38,1	15,2	10,5
1985-89	7,9	3,0	12,8	12,5	0,3	4,3	37,5	11,6	8,0
1990-94	7,0	2,9	11,8	11,8	0,0	3,7	41,8	9,6	6,3
1995-99	5,3	3,0	8,9	10,9	-2,0	3,3	55,5	5,9	3,7
1919	12,4	0,2	19,1	17,9	1,2	25,8	1,7	148,5	75,9
1920	13,6	0,4	24,5	17,7	6,8	27,0	2,7	189,4	76,2
1921	12,5	0,5	25,7	16,1	9,6	28,4	3,9	187,3	75,3
1922	10,6	0,5	24,8	16,2	8,4	27,0	5,1	158,3	68,0
1923	9,7	0,5	23,7	14,0	9,7	27,5	4,7	138,3	64,3

Zdroj: ČSÚ

Graf č. 8 Věkové složení obyvatelstva



Zdroj: ČSÚ

Mobilita obyvatelstva – Mobilitu České republiky znázorňuje tabulka č. 5, která ukazuje vnitřní stěhování obyvatel ČR. V roce 2003 se přestěhovalo 211 487 lidí a v roce 2006 už 225 241, a to je o 13 754 více než v roce 2003.

Tabulka č. 5 Mobilita obyvatelstva

	2003	2004	2005	2006
Vnitřní stěhování obyvatelstva				
Stěhující se celkem (osoby)	211 487	216 831	213 688	225 241
Typ stěhování				
z obce do obce v okrese	108 252	111 841	96 605	100 143
z okresu do okresu v kraji	36 089	37 311	41 414	43 744
z kraje do kraje	67 146	67 679	75 669	81 354
Na 1 000 obyvatel				
celkem	20,7	21,2	20,9	21,9
z obce do obce v okrese	10,6	11,0	9,4	9,8
z okresu do okresu v kraji	3,5	3,7	4,0	4,3
z kraje do kraje	6,6	6,6	7,4	7,9

Zdroj: ČSÚ

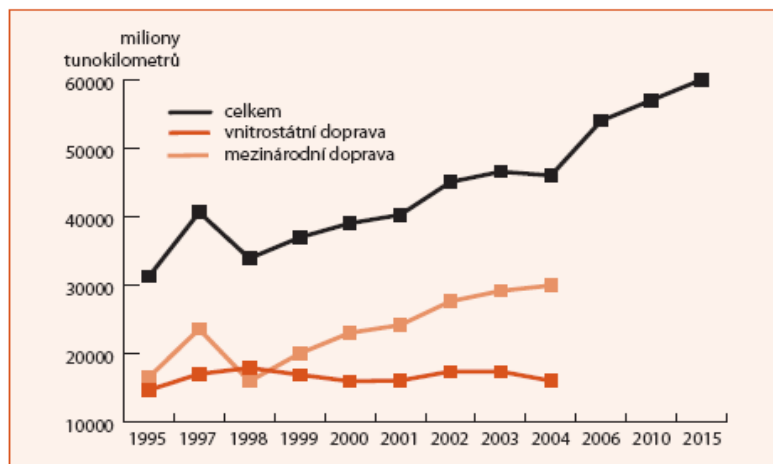
Politicko-právní faktory

Zákony na ochranu životního prostředí – Silniční kamionová doprava v ČR rapidně roste každý rok. Nákladní doprava se mezi roky 1995 a 2004 zvýšila na 147 %. Velký růst je zejména v mezinárodní přepravě (export, import a tranzit), která za stejné období vzrostla na 180 % a má dnes bezmála dvakrát větší objem než vnitrostátní.

Vláda se snaží snížit počet nákladních automobilů tím, že udělala mýtné brány, které jsou zpoplatněny, protože ČR se stávala tranzitní zemí. Dále se snaží, aby byla využívána kombinovaná doprava nebo doprava, která nezatěžuje tolik životní prostředí a dopravní sítě jako je železniční doprava. Na druhou stranu povolila jízdu nákladních aut o víkendech, i když ve většině států Evropské unie je jízda o víkendech zakázaná.

V grafu č. 9 můžete vidět přepravu zboží v tunokilometrech od roku 1995 až do roku 2004, kde je znázorněna celková přeprava zboží, vnitrostátní a mezinárodní doprava.

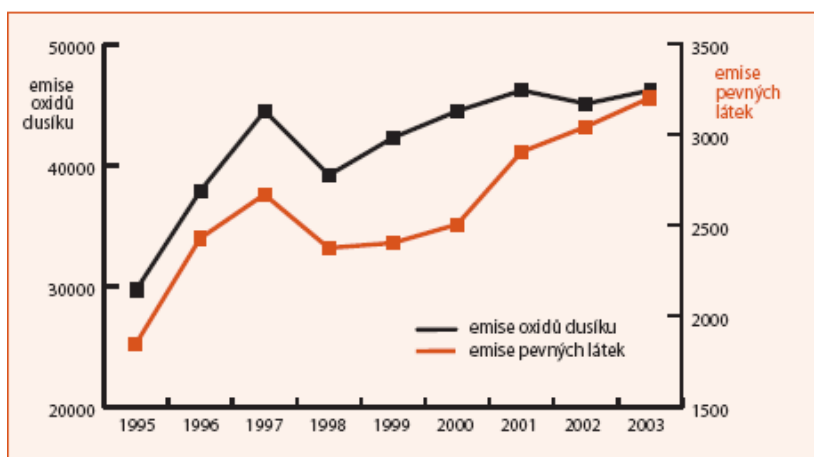
Graf č. 9 Přeprava zboží v tunokilometrech



Zdroj: Dopravní prognóza pro časové horizonty 2010 - 2015, CDV, Brno 2004

Rostoucí kamionová doprava nejvíce poškozuje zdraví lidí v postižených obcích a městech emisemi škodlivých látek a hlukem. A také hodně škodí životnímu prostředí. Při kamionové dopravě vzniká popelavý prach a polyaromatické uhlovodíky. Také se vytváří přízemní ozón, oxidy dusíku a hluk. Při dopravních nehodách hrozí znečištění půdy.

Graf č. 10 Emise oxidu dusíku a pevných látek



Zdroj: MŽP 2004 a 2003, MD 2004

Graf č. 10 znázorňuje emise oxidu dusíku a pevných látek. Je vidět, že od roku 1995 se neustále zvyšují emise oxidu a pevných látek.

Regulace zahraničního obchodu – Stát se samozřejmě snaží omezit dovoz zboží a naopak se snaží o co největší vývoz. Vláda k této regulaci dovozu může používat různé nástroje např. cla, množstevní omezení, normy.

Technologické faktory

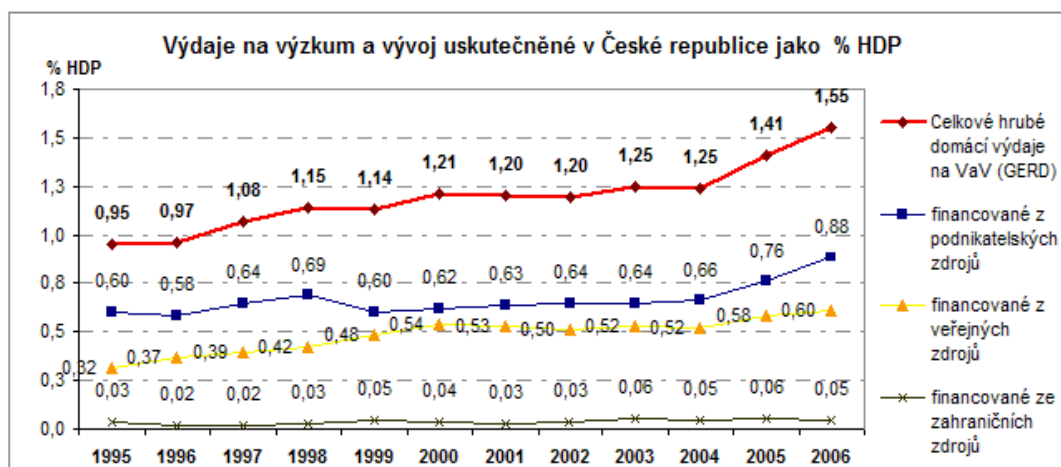
Vládní výdaje na výzkum - Stát přispívá na výzkum a vývoj technologií. Tyto výdaje znázorňuje tabulka č. 6, kde můžeme vidět zvyšující se rok od roku. V roce 2000 investovala Česká republika 26 487 mil. Kč a v roce 2006 investovala dokonce 49 900 mil. Kč.

Tabulka č. 6 výdaje na výzkum a vývoj

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GERD v mil. Kč (běžné ceny)	26 487	28 337	29 552	32 247	35 083	42 198	49 900
<i>Meziroční nárůst v %</i>	12	7	4,3	9,1	8,8	20,3	18,3
GERD v mil. Kč (stálé ceny roku 2000)	26 487	26 373	26 251	27 392	27 261	30 851	33 923
<i>Meziroční nárůst v %</i>	6,5	-0,4	-0,5	4,3	-0,5	13,2	10

Zdroj: ČSÚ

Graf č. 11 Výdaje na výzkum a vývoj z HDP



Zdroj: ČSÚ

V grafu č. 11 jsou vidět výdaje na výzkum a vývoj uskutečněné v České republice jako % HDP, které se u jednotlivých zdrojů čerpání mění. V roce 2006 vzrostla hodnota 1,55 % u celkového hrubého domácího výdaje na výzkum a vývoj. Podnikatelský sektor se v roce 2006 podílel na výdajích výzkumu a vývoji 28 399 mil Kč. V roce 2006 bylo financováno z veřejných zdrojů částkou 19 445 mil. Kč a ze zahraničí 1 529 mil. Kč, což je 0,05 %.

Trend ve výzkumu a vývoji – Tento trend naznačuje tabulka č. 7, která znázorňuje subjekty, které se zabývají výzkumem a vývojem neustále stoupá. V roce 2003 se zabývalo výzkumem a vývojem 1 692 subjektů a v roce 2006 už 1 966 subjektů, rozdíl mezi těmito lety je 274 ekonomických subjektů.

Tabulky č. 7 Trend výzkumu a vývoje

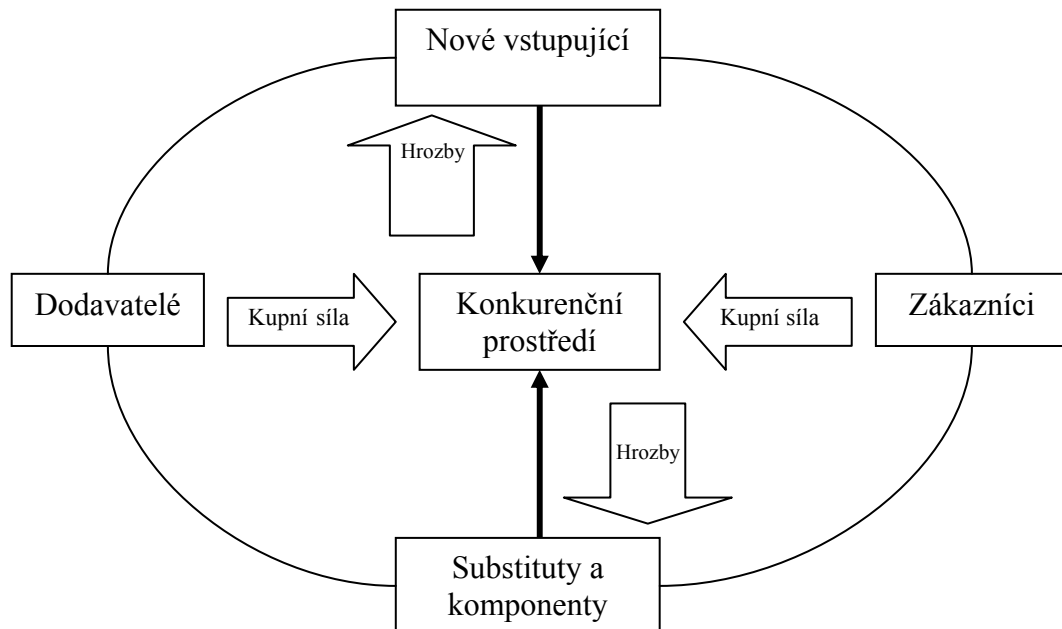
	2003	2004	2005	2006
Ekonomické subjekty zabývající se výzkumem a vývojem	1 692	1 795	1 855	1 966
z toho s převažující činností VaV	279	277	299	245
Celkové hrubé domácí výdaje na VaV (mld. Kč)	32,2	35,1	42,2	49,9
z toho z veřejných zdrojů	13,5	14,7	17,2	19,4
Zaměstnanci výzkumu a vývoje k 31. 12. (tis. osob)	55,7	60,1	65,4	69,1
podle zaměstnání:				
výzkumní pracovníci	31,4	34,1	37,5	39,7
techničtí pracovníci	17,1	18,5	19,7	21,3
ostatní (pomocní) pracovníci VaV	7,2	7,5	8,2	8,1

Zdroj: ČSÚ

Při této metodě jsem zjistil, že České republice roste HDP, ale na druhou stranu je moc zadlužená. Podnikání v kamionové dopravě je v dnešní době celkem složité. Největší problém je, že stále stoupají energie (pohonné hmoty), které zdražují dopravu a tím i zboží a výrobky. Nejvíce toto zdražení pocítí samozřejmě zákazníci.

5.2 Porterův model

Schéma č. 13 Porterův model



Zdroj: Vlastní tvorba

Vyjednávací síla dodavatelů

Odběratelé očekávají od svých dodavatelů správnou kvalitu a kvantitu. Dodavatelé jsou prakticky výrobci zboží, surovin a materiálu, které firma Spedic s. r. o. převáží k odběratelům ze zahraničí nebo z tuzemska. Odběratelé chtějí samozřejmě tento dovoz zboží za co nejmenší cenu. Firma má dobré dodavatele, kteří dodávají jídlo, autodílny atd.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelů je hodně a také si vybírají podle cen za dovoz zboží. Odběratelé, pro které firma Spedic s. r. o. přepravuje zboží, materiál a suroviny, jsou převážně

supermarkety, např. Lidl, Penny, Tesco atd., ale také různé firmy jako Motor Jikov, Faurecia atd.

Rivalita mezi existujícími podniky

Tato rivalita je samozřejmá mezi konkurenty. Největší konkurentem je firma Doprava Záruba s. r. o. a Josef Kadlec. Každý z těchto konkurentů má své zákazníky. Ale může se stát, že odběratelé přejdou na konkurenci díky např. častému rozbití zásilky, častému zpoždění zásilky atd.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Toto ohrožení není tak velké, protože vstup do tohoto odvětví je finančně náročný hlavně ve tvorbě vozového parku a pak také v pohonných hmotách.

Ohrožení substituty

Toto ohrožení je zde možné, ale jen v určitých případech zboží, např. u potravin (pomeranče, jahody atd.), zboží potřebuje chlad, aby se nezkazilo. Tyto substituty dopravy mohou být železniční, vodní a letecká, ale každá doprava má své plusy a minusy.

Z této Porterovy analýzy vyplývá, že konkurenční prostředí je zde, každý má své zákazníky. Je zde taky určité ohrožení substituty. Ale je vidět, že vliv nových hrozeb je těžký díky finanční náročnosti a stálému zvyšování cen pohonných hmot.

5.3 Strategické mapy

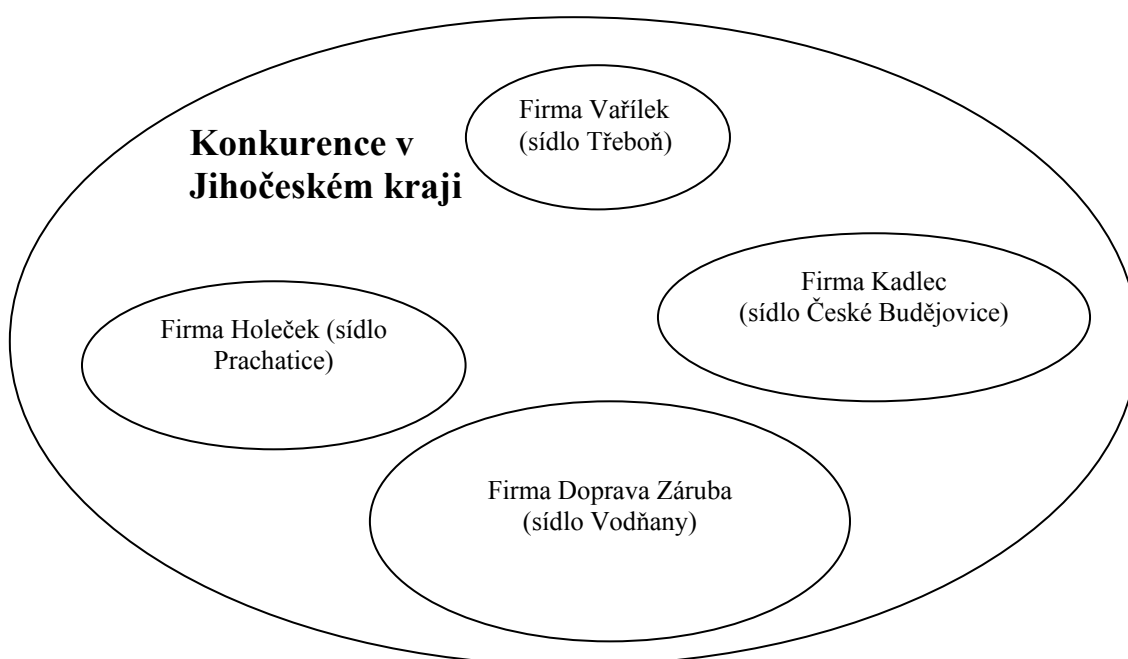
Firma Spedic s. r. o. má tyto konkurenty:

- A. Firmu Dopravu Záruba s. r. o. - se zabývá přepravou ovoce a zeleniny ze zahraničí (Španělsko, Portugalsko), autodílů, piva a dalšího zboží.
- B. Firmu Kadlec - její činností je přeprava stavebního materiálu, nebezpečných látek (kyselin, hořlavin) a další zboží.
- C. Firmu Holeček - zabývá se přepravou autodílů a dalšího zboží.
- D. Firmu Vařílek - její činnosti je přeprava dřeva a další zboží a surovin.

Všichni konkurenti mohou přepravovat téměř jakékoliv zboží a suroviny. Mají příslušné přívěsy na přepravu, to znamená, že mohou kdykoli zastoupit za každou konkurenci a tím získat i zakázku.

Veškerá konkurence, kterou popisují v této analýze, je z Jihočeského kraje.

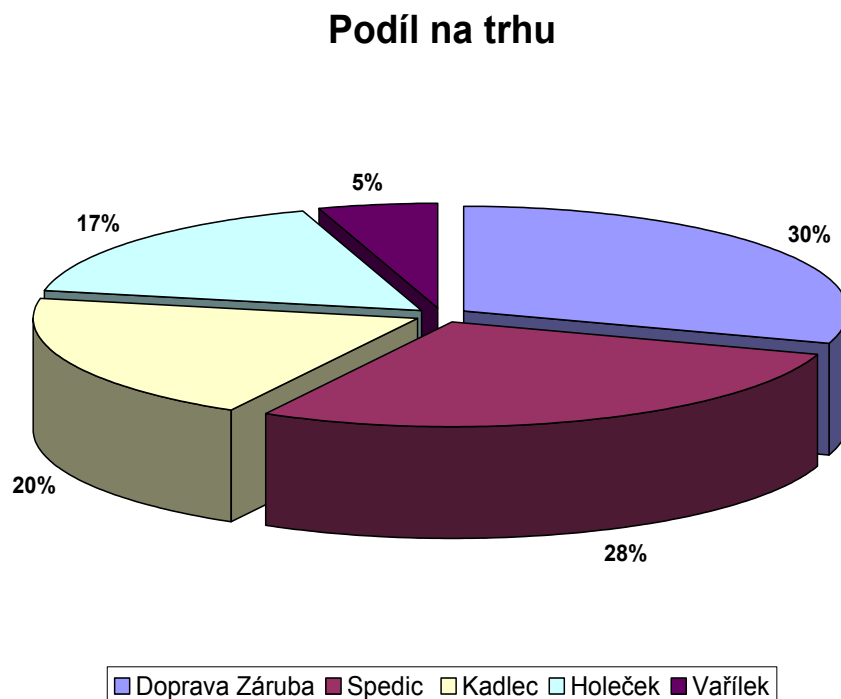
Schéma .č. 14 Strategická mapa



Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 12 ukazuje podíl trhu jednotlivých konkurentů a firmy Spedic. Firma Spedic, která je druhá na trhu, má 28 % podílu trhu, největší podíl zabírá firma Doprava Záruba.

Graf č. 12 Podíl na trhu v Jihočeském kraji



Zdroj: Vlastní tvorba

Z této analýzy vyplývá, že firmě Spedic s. r. o. chybí pár procent, aby mohla ovládnout největší podíl trhu.

5.4 Analýza konkurentů

Tabulka č. 8 Analýza konkurentů

Charakteristika	konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku	Holeček	Záruba	Kadlec	Vařílek
Odhad tržeb (mil. Kč)	100	190	110	30
Odhad podílu na trhu	17%	30%	20%	5%
Cenová výhoda	3	3	2	4
Kvalitní výhoda	2	2	3	3
Technologická základna	2	2	2	2
Nákladová výhoda	3	2	3	4
Pozice v rámci služby (v příštím roce)	3	3	4	3
Váženost konkurence (současná)	2	1	2	4
Váženost konkurence (v příštím roce)	2	2	3	4
Váženost konkurence (v dalších letech)	3	2	2	3
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy		Speciální přívěs		
příští rok				
Dlouhodobější ohrožení			Nová technologie	

Zdroj: Vlastní tvorba

Bodové hodnocení v analýze: 1 – výborný, 2 – nadprůměrný, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nejhorší (neohrožující)

Tato analýza ukázala odhad tržeb a odhad podílu na trhu. Je vidět, že největší konkurentem je firma Doprava Záruba, další větší konkurenti jsou Kadlec a Holeček. Z analýzy vyplývá, že v příštím roce by měla firma Spedic dosáhnout lepšího výsledku v podílu na trhu.

5.5 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Fyzické zdroje

Strojní vybavení – firma má dobré a celkem nové vybavení dílen jak na servis kamionů, tak i na servis osobních aut. Kamiony má firma už několik let, bylo by potřeba koupit nové a má jich málo.

Výrobní plochy - firma nemá, protože není výrobní podnik.

Skladovací prostory – firma má skladovací prostory na součástky do kamionů a osobních aut. Firma má své parkoviště pro kamiony a zaměstnance v areálu firmy, je zde menší možnost vykradení aut.

Finanční zdroje

Disponibilní kapitál – firma disponuje disponibilní kapitálem, její zisk byl v roce 2007 kolem 160 mil. Kč.

Závazky a pohledávky – firma má splacené veškeré závazky a pohledávky.

Možnosti získat úvěr – tuto možnost může firma získat téměř kdykoli, v minulých letech si firma půjčila a splatila včas svůj úvěr. Firma slušně vydělává. Myslím si, že firma Spedic s. r. o. bude potřebovat získat úvěr při koupi tahače a přívěsu.

Lidské zdroje

Struktura pracovních sil – ve firmě tvoří strukturu řidiči kamionů a nákladních aut, kteří jsou vyučení. V dispečinku jsou zaměstnanci, kteří mají střední a vysokou školu nebo mají dopravní školu. V servisech jsou většinou zaměstnanci vyučení v oboru automechanik, karosář, elektrikář atd. nebo mají někteří maturitu. Ostatní zaměstnanci

v kancelářích mají, např. účetní, obchodní atd. mají střední, vyšší odbornou nebo vysokou školu.

Organizace práce – Zaměstnanci firmy (řidiči kamionu) dostávají od firmy Spedic s. r. o. nápoje na cesty.

Vzájemná zastupitelnost – Zaměstnanci firmy mohou některých v případech zastoupit své kolegy v práci.

Zdroje nehmotné povahy

Image společnosti – firma není tak známá v tuzemsku i v zahraničí, ale časem se firma stane známější.

Ochranná známka – firma žádnou nemá.

Znalost trhu – firma ví, jak velký podíl trhu ovládá.

Z analýzy vyplývá, že firma není tak dostatečně známá, každý zaměstnanec zvládá své úkoly a příkazy, disponuje dostatkem disponibilního kapitálu a má málo kamionů.

5.6 Podniková kultura

Firma Spedic s. r. o. je ekonomicky dobře vybavená, zaměstnanci jsou celkem dobře placení podle mého názoru. Podnikovou kulturu tvoří nemateriální a materiální projev chování.

Nemateriální projev navenek – Znamená to, jak se chovají zaměstnanci navenek. Chování zaměstnanců navenek je dobré. Ví, jak se chovat při jednání s odběrateli a dodavateli. Firma používá reklamu na billboardech, v letácích a katalozích.

Nemateriální projev dovnitř – Znamená chování zaměstnanců uvnitř podniku. Zaměstnanci se snaží dodržovat plány, úkoly a nařízení. Někdy je třeba od vedoucího přitvrdit, aby byly hotové věci. Styl řízení je zde spíše liberální.

Materiální projev navenek – Znamená, jak firma vypadá navenek. Firemní budova vypadá celkem zachovale, ale chtěla by opravit. Dopravní prostředky zaměstnanci myjí, to tvoří image firmy. Personál firmy se obléká pořádaně.

Materiální projev dovnitř – Parkoviště je řešeno ve firmě dobře, zaměstnanci mají větší bezpečnost od odcizení svých vozů. Vstup do podniku a kanceláře je vybaven moderním nábytkem, počítači atd.

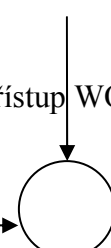
Firma a vedoucí oddělení odměňuje své dobře pracující pracovníky prémie, odměnami, ale taky pochvalami, uznáním atd..

K zaměstnancům se firma chová dobře. Mají svou malou jídelnu, denně dováží obědy. Posílá své zaměstnance na kulturní akce např. muzikály, divadla, dále výlety do např. Adršpašských skal, westernových městeček atd.

Z analýzy vychází, že firma míří v podnikové kultuře správním směrem. V dnešní době se pohybuje ve středu, není ani špatná ani dokonalá.

5.7 SWOT analýza

Schéma č. 15 SWOT analýza

	Interní faktory	Silné stránky S Vlastní prostor Levní dodavatelé Čerpací stanice Umístění podniku	Slabé stránky W Málo známá Málo zaměstnanců Špatný stav budovy Špatná kvalita místní komunikace Extrémní zatížení území
Externí faktory			
Příležitosti na trhu O		Přístup SO	Přístup WO 
Rozvoj a využití nových trhů Nové mezinárodní obchody Odstranění mezinárodních obchodních bariér Růst poptávky			
Nebezpečí na trhu T		Přístup ST	Přístup WT
Silná konkurence Vstup zahraniční konkurence Cenová válka			

Zdroj: Vlastní tvorba

Z této analýzy vyplývá, že firma Spedic s. r. o. pomalu posiluje svou pozici na trhu. Až firma zaměstná více zaměstnanců, opraví budovu a stane se známější, převezme vedení na trhu.

5.8 Klíčové faktory úspěšné strategie

Strategie dovoz a prodej vlastních pohonných hmot

Firma Spedic s. r. o. si dováží naftu a benzín do areálu firmy sama. Tato firma si postavila čerpací stanici pro tankování pohonných hmot pro sebe a zákazníky, kteří tankují do osobních aut. Tato strategie postavení čerpací stanice a dovoz vlastní dopravou pohonných hmoty se vyplatí, protože nemusí jinde tankovat pro své nákladní automobily, přeprava zboží nebo materiálu je pro ně levnější. Firma vydělává z prodeje pohonných hmot pro zákazníky, kteří přijíždí do areálu natankovat. Zaměstnanci firmy zde mají slevu na tyto pohonné hmoty. Pro konkurenty je výstavba čerpací stanice nákladná, raději investují své peníze jinam.

Strategie dohoda mezi dodavateli pohonných hmot a firmou v zahraničí

Tato dohoda spočívá v tom, že firma se dohodla s firmami OMV a Shell v zahraničí na slevě tankování pohonných hmot u nich. Firma Spedic s. r. o. tankuje u OMV v Německu a ve Francii. Od společnosti Shell tankuje ve Španělsku.

Strategie technického rozvoje

Firma kupuje nové kamiony, protože mají lepší jízdné vlastnosti, menší spotřebu pohonných hmot, oleje atd.. Velkou předností u těchto aut, že jsou bezpečnější hlavně pro řidiče a je zde menší poškození nákladu pro odběratele. To je samozřejmě pro firmu velice nákladné, začas se tato investice vrátí.

Z této analýzy vyplývá, že firma Spedic s. r. o. investuje velké peníze do modernizace. Velmi dobrá strategie byla postavit čerpací stanici, která byla nákladná, ale vyplatila se. Jezdí tam tankovat velké množství lidí.

5.9 Shrnutí dílčích výsledků

- Při STEP analýze bylo zjištěno, že České republice roste HDP, ale je velice zadlužena. Je zde složité podnikání díky stále stoupajícím cenám pohonných hmot.
- Z Porterovy analýzy vyplývá, že konkurenční prostředí zde je. Každý má své zákazníky. Je zde taky určité ohrožení substituty. Ale je vidět, že vliv nových hrozeb je těžký díky finanční náročnosti a stálému zvyšování cen pohonných hmot.
- Při analýze strategických map a analýzy konkurentů bylo zjištěno, že firma Spedic s. r. o. je v konkurenci podílu na trhu na druhém místě.
- Z analýzy zdrojů specifických příležitostí vyšlo, že firma není tak dostatečně známá, ale disponuje dostatkem kapitálu.
- Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma Spedic s. r. o. pomalu posiluje svou pozici na trhu. Až bude firma zaměstnávat více zaměstnanců, opraví budovu a stane se známější, převezme vedení na trhu.

5.10 Návrh na opatření

- Firmě bych doporučil v podnikové kultuře začít více komunikovat se svými zaměstnanci a opravit bych budovu.
- Firma by měla zaměstnat více zaměstnanců, opravit areál a vynaložit více na reklamu. Tím by se měla dostat ve SWOT analýze do přístupu ofenzivního a využít všechny příležitosti na trhu a své silné stránky.
- Firmě bych doporučil koupit nové kamiony, tím ušetří své peníze.

5.11 Implementace (vozový park)

Firma Spedic s. r. o. nakoupí vozy na rozšíření vozového parku:

Rok 2007

MAN TGX V8

Tahač

Nový

Cena: 5 000 000,-



Schmitz Cargoboll Coil Mulde

Plachtový návěs

Použitý

Cena: 569 000,-



INVECO Daily

Dodávka

Nový

Cena: 800 000,-



Rok 2008

Schmitz Isotherm LowDeck

Chladírenský návěs

nový

Cena: 900 000,-



Rok 2009

Schmitz LowDeck

Skříňový návěs

nový

Cena: 1 200 000,-



VOLVO FH 12 Globetrotter XL

Tahač

Použitý

Cena: 1 800 000,-



Rok 2010

INVECO Eurokarto 75E17P

Nový

Cena: 1 230 000,-



MAN TGA

Tahač

Nový

Cena: 4 500 000,-



6. Závěr

6.1 Jak se vyplnily hypotézy?

- První hypotéza – Firma může zaměstnat více zaměstnanců, má dobrou pozici na trhu a disponuje dostatkem kapitálu. Při zaměstnání více zaměstnanců posílí své silné stránky.
- Druhá hypotéza – Spedic s. r. o. může nakoupit nový kamiony, protože má dost disponibilního kapitálu a nemá problém požádat o úvěr. Tímto nákupem firma ušetří peníze i čas v dopravě.
- Třetí hypotéza – Firma obstojí nadále v konkurenci.

Použitá literatura

1. BOWMAN CLIFF. *Strategický management*. Vyd – Praha: GRAND PUBLISHING, 1996. 152 s. ISBN 80 -7169 -230 -1
2. VÁCHAL JAN. *Strategický management*. Skripta VOŠ, 2001. 111s
3. ROLÍNEK LADISLAV. *Strategické řízení*. Skripta Jihočeské univerzity, 2004. 36s
4. <http://pes.vse.cz/>