



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## ODBOR INŽENÝRSTVÍ RIZIK

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

# POUŽITÍ VHODNÝCH METOD EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY K ROZPOZNÁNÍ RIZIK VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

USING OF APPROPRIATE METHODS OF ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS TO IDENTIFY OF RISKS  
OF SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Papšo

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michal Papšo**  
Studijní program: Řízení rizik technických a ekonomických systémů  
Studijní obor: Řízení rizik ekonomických systémů  
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**  
Akademický rok: 2019/20  
Ústav: Odbor inženýrství rizik

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

## **Použití vhodných metod ekonomické a strategické analýzy k rozpoznání rizik vybraného podnikatelského subjektu**

### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Na základě teoretických poznatků a s respektováním specifík vybraného podnikatelského subjektu a oboru jeho podnikání vybrat vhodné metody strategické a ekonomické analýzy. Těmito metodami provést analýzy, jejichž závěry budou využity pro identifikaci rizik. Vypracovat doporučení a návrhy, jejichž realizace umožní identifikovaná rizika snížit.

### **Cíle diplomové práce:**

Vhodně zvolenými metodami ekonomické a strategické analýzy s přihlédnutím ke specifikům zvoleného podnikatelského subjektu a oboru jeho podnikání identifikovat rizika. Formulovat doporučení a návrhy, jejichž realizace by umožnila snížení identifikovaných rizik.

### **Seznam doporučené literatury:**

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Free Press, 1980.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. Brno: CPRESS, 2006. ISBN 9788025126219.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. GRADA, 2013. ISBN 978-8-247-4644-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně, dne

L. S.

---

prof. Ing. Vladimír Adamec, CSc.  
vedoucí odboru

---

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.  
ředitel

### ***Abstrakt***

Hlavným účelom diplomovej práce je riziková analýza prepravnej spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o. pomocou vybraných metód ekonomickej a strategickej analýzy na rozpoznanie rizík. Diplomová práca je rozdelená na päť častí. Prvá obsahuje popis skúmaného podniku, druhá časť obsahuje analýzy súčasného stavu. Tretia časť stanovuje problémy a ciele, vo štvrtej časti sú popísané teoretické východiská. Piata časť obsahuje identifikáciu rizík a návrhy na opatrenia voči rizikám.

### ***Abstract***

The main goal of this diploma thesis is the risk analysis of transport company JAPO-Transport, s r o. with the usage of appropriate methods of economic and strategic analysis. This thesis is divided into five parts. The first one contains introduction of the company, the second part contains the analyses of current status. The third part sets the goals and shows the problems next the fourth part contains theoretical basics. In the fifth part there is a risk analysis and given recommendations for adequate risk measures.

### ***Kľúčové slová***

Preprava, riziko, analýza, SWOT, RIPRAN, SLEPTE, opatrenia, návrh

### ***Keywords***

Transport, risk, analysis, SWOT, RIPRAN, SLEPTE, measures, recommendation



### ***Bibliografická citácia***

PAPŠO, Michal. Použití vhodných metod ekonomické a strategické analýzy k rozpoznání rizik vybraného podnikatelského subjektu [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120392>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor inženýrství rizik. Vedoucí práce Helena Hanušová.

### ***Prohlášení***

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Použití vhodných metod ekonomické a strategické analýzy k rozpoznání rizik vybraného podnikatelského subjektu jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních nebo majetkových a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně .....

.....

Podpis autora

### ***Pod'akovanie***

Na tomto mieste by som sa chcel poďakovať mojej vedúcej diplomovej práce pani Ing. Helene Hanušové, CSc za jej ochotu, pomoc a cenné pripomienky pri písaní diplomovej práce. Rovnako by som sa chcel poďakovať spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o. za umožnenie realizácie práce.

# OBSAH

OBSAH .....	11
1 ÚVOD .....	13
2 SÚČASNÝ STAV .....	14
2.1 Charakteristika firmy.....	14
2.1.1 <i>Organizačná štruktúra a obory podnikania</i> .....	14
2.1.2 <i>Organizačná štruktúra</i> .....	15
2.1.3 <i>Obor podnikania</i> .....	15
2.1.4 <i>Sezónnosť</i> .....	18
2.1.5 <i>Vozový park</i> .....	18
2.1.6 <i>Odberatelia</i> .....	19
2.1.7 <i>Dodávatelia</i> .....	19
2.2 Metódy strategickej analýzy .....	20
2.2.1 <i>Analýza SLEPTE</i> .....	20
2.2.2 <i>Porterova analýza piatich síl mezoprostredia</i> .....	24
2.2.3 <i>McKinsey 7 S</i> .....	26
2.2.4 <i>SWOT analýza</i> .....	28
2.3 Metódy finančnej analýzy.....	29
2.3.1 <i>Analýza tržieb spoločnosti</i> .....	29
2.3.2 <i>Percentuálne rozdelenie tržieb</i> .....	30
2.3.3 <i>Kralickov quicktest</i> .....	32
3 IDENTIFIKÁCIA RIZÍK VYPLÝVAJÚCICH Z ANALÝZ.....	34
3.1 Rizikové faktory vyplývajúce zo SLEPTE.....	34
3.2 Rizikové faktory vyplývajúce z PORTERovho modelu konkurencie.....	35
3.3 Rizikové faktory vyplývajúce z Mc Kinsey 7S .....	37
3.4 Rizikové faktory z finančnej analýzy .....	38
3.5 Rizikové faktory zo SWot analýzy a stratégia swot .....	39
4 ZDÔVODNENIE POUŽITÝCH METÓD .....	40
4.1 Sleppe analýza.....	40
4.1.1 <i>Sociálne faktory</i> .....	40
4.1.2 <i>Legislatívne faktory</i> .....	40
4.1.3 <i>Ekonomické faktory</i> .....	41
4.1.4 <i>Politické faktory</i> .....	41
4.1.5 <i>Technologické faktory</i> .....	41
4.1.6 <i>Ekologické faktory</i> .....	42
4.2 Porterov model 5 síl .....	42

4.2.1	<i>Vyjednávací sila odberateľov</i>	42
4.2.2	<i>Vyjednávací sila dodávateľov</i>	42
4.2.3	<i>Hrozba substitučných výrobkov</i>	42
4.2.4	<i>Riziko vstupu nových konkurentov</i>	42
4.2.5	<i>Rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi</i>	43
4.3	Analýza McKinsey 7S	43
4.4	SWOT Analýza	44
4.5	Finančná analýza	45
4.5.1	<i>Kralickov quick test</i>	45
4.6	Riziko	46
4.6.1	<i>Základné pojmy rizikológie</i>	46
4.7	Analýza rizík	47
4.7.1	<i>Metódy analýzy rizík</i>	47
4.8	Udalosť typu čierna labuť	48
4.9	Metódy znižovania rizika	48
4.10	MetóDA RIPRAN	49
5	ANALÝZA RIZÍK	53
5.1	Identifikácia rizík	53
5.2	hodnotenie rizík	54
5.2.1	<i>Ovplyvniteľné riziká</i>	56
5.2.2	<i>Neovplyvniteľné riziká</i>	57
5.3	Zníženie rizík	58
6	DISKUSIA / ANALÝZA VÝSLEDKOV RIEŠENIA	60
6.1	Strata vedenia spoločnosti	60
6.2	Strata kľúčového segmentu trhu	61
6.3	Zákazník využije služby konkurencie	61
6.4	Plné využitie kapacít vozového parku	62
6.5	Nedostatok kvalifikovaných šoférov	63
6.6	Diskusia	64
7	ZÁVER	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
	ZOZNAM TABULIEK	69
	ZOZNAM GRAFOV	70
	ZOZNAM OBRÁZKOV	70
	ZOZNAM PRÍLOH	70

# 1 ÚVOD

Najmä menšie a stredné spoločnosti operujúce na trhoch, na ktorých sa neustále zvyšuje náročnosť podnikania si pomocou rizikovej analýzy potrebujú určiť, ktoré riziká je možné považovať za odstrániteľné a neodstrániteľné. Túto tému som si zvolil z dôvodu jej neustálej aktuálnosti a zaujímavej špecifikácie spoločnosti, na ktorú je diplomová práca aplikovaná.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je prostredníctvom strategickej a ekonomickej analýzy identifikovať riziká v spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o. a formulovať návrhy a odporúčania, ktoré umožnia zníženie či eventuálne odstránenie rizík.

Na splnenie cieľa práce je nutné identifikovať riziká. Na identifikáciu rizík je nutné získať potrebné informácie. Informácie je možné získať z analýz interných a externých faktorov. Následne z výsledkov analýz je možné identifikovať riziká a ich rozčlenenie do odstrániteľných a neodstrániteľných rizík a navrhnúť opatrenia, ktorých realizácia slúži na zníženie hodnôt alebo až celkové odstránenie rizík.

Strategické analýzy zahŕňajú analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. Analýz skúmajúcich vonkajšie prostredie je veľké množstvo. Pre podmienky diplomovej práce sú vybraté vonkajšie analýzy, ktoré skúmajú odborové prostredie a analýza konkurencie. Internú analýzu spoločnosti bude zastupovať analýza 7 faktorov Mc Kinsey a finančná analýza.

Výsledky týchto analýz sa použijú na zostavenie SWOT analýzy. Na základe informácií o rizikách získaných z analýz budem pomocou metódy RIPRAN identifikovať riziká, rozdelím riziká na odstrániteľné a neodstrániteľné. Po rozdelení rizík nasleduje formulácia odporúčaní a návrhov, ktorých realizácia slúži na zníženie hodnôt alebo až celkové odstránenie rizík.

Diplomová práca je rozdelená do piatich častí. Prvá časť obsahuje charakteristiku a analýzu súčasného stavu v akom sa nachádza spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. Druhá časť obsahuje aplikáciu vybraných metód. V tretej časti sú identifikované problémy a stanovené ciele riešenia. Nasleduje podrobnejší popis teoretickej problematiky. Vo štvrtej časti je vykonaná analýza RIPRAN. V piatej časti sú riziká identifikované a navrhnuté opatrenia na odstránenia možných rizík ovplyvňujúcich prevádzku spoločnosti.

Východiskom pre diplomovú prácu sú poznatky získané z odbornej literatúry, z účtových výkazov a z informácií poskytnutých vedením spoločnosti o získané poznatky sa opierajú i vlastné skúsenosti a znalosti z odborového okolia spoločnosti.

## 2 SÚČASNÝ STAV

### 2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY

#### 2.1.1 Organizačná štruktúra a obory podnikania

Spoločnosť JAPO – Transport, s. r. o. sa zaoberá prepravou tovaru po Českej republike a celej Európe, primárne sa však špecializuje sa na pokrytie celého územia Talianska. Okrem dopravy ponúka škálu ďalších služieb od veľkokapacitného skladovania tovaru, špeciálne zásielkové oddelenie Post & Parcel, ponúka autorizovaný servis nákladných a osobných vozidiel a čerpaciu stanicu pre širokú verejnosť.

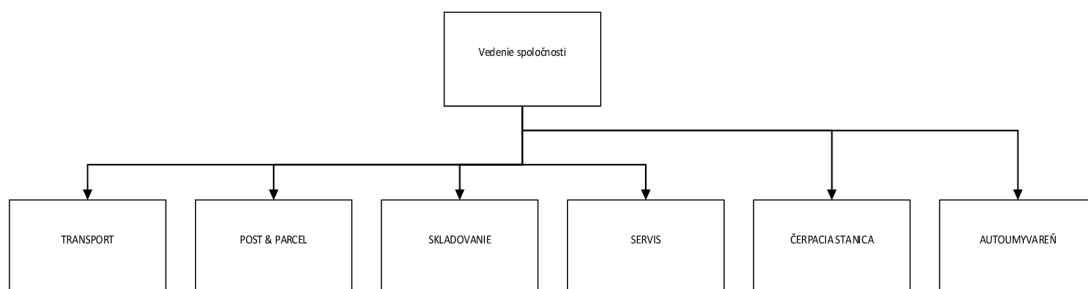
Tab. 1 : Základné údaje o spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa (1))

<b>Obchodná spoločnosť</b>	<b>JAPO – Transport, s. r. o.</b>
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
IČO	26298295
Sídlo	Vintrovna 395/25, 664 41 Popůvky
Dátum vzniku	09. 11. 2002
Predmet podnikania	Cestná motorová doprava – nákladné vozidlá, opravy cestných vozidiel, prevádzka čerpacích staníc s pohonnými hmotami, predaj liehu a liehovín, výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 – 3 živnostenského zákona
Spoločník	IGOR JANULÍK, dat. nar. 4. februára 1973 Ant. Smutného 761/44a, 664 47 Střelice
Základný kapitál	77 000 000,- Kč

JAPO-Transport, s. r. o. sa podľa segmentovej definície Európskej únie radí do segmentu SME. Konkrétne sa jedná o podnik strednej veľkosti, pretože spĺňa tieto body :

- Ročný počet zamestnancov < 250
- Výška ročného obratu < 50 mil. EUR

## 2.1.2 Organizačná štruktúra



Obr. 1 : Organizačná štruktúra spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa (2))

Na **obr. 1** je zachytená divizionálna štruktúra spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o. Spoločnosť je rozdelená na 6 divízií. Výhoda divizionálnej organizačnej štruktúry je to, že sa každá divízia špecializuje na svoj obor činností.

Tieto činnosti sú popísané v nasledujúcej kapitole.

## 2.1.3 Obor podnikania

Podľa výpisu z Obchodného Rejstříku České republiky spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. ponúka komplexné služby v oblasti cestnej nákladnej dopravy, rozvozu, distribúcie a skladovaní tovaru.

V ponuke spoločnosti sú tieto služby:

### Hlavné činnosti:

- Nákladná vnútroštátna preprava,
- nákladná medzinárodná preprava,
- post & parcel,
- logistické služby na mieru (1).

### Vedľajšie činnosti:

- Maloobchodný predaj pohonných hmôt a tovaru,
- servis osobných i nákladných vozidiel,
- umývanie nákladných vozidiel (1).



### *Preprava*

Spoločnosť zabezpečuje ako vnútroštátnu prepravu tovaru, tak aj medzinárodnú prepravu v rámci celej Európy, hlavnou špecializáciou spoločnosti je poskytovanie prepravy po celom území Talianska, kde spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o., garantuje denné pokrytie svojich zákazníkov. Momentálne v Taliansku operuje okrem veľkých kamiónov aj flotila menších dodávok spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o., vďaka čomu je zabezpečené pružné pokrytie aj menších lokalít (2).

### *Post & Parcel*

Špecializované oddelenie Post & Parcel ponúka pre české e-commerce spoločnosti unikátne riešenia distribúcie, ktoré zaisťujú doručenie tovaru z českých e-shopov koncovým klientom v rámci celej Európy. Spoločnosť zabezpečí koncovým klientom preferovanú lokálnu doručovaciu spoločnosť v danej zemi a zaisťujú porovnateľné doručovacie podmienky ako od miestnych e-shopov. Súčasťou komplexného riešenia spoločnosti je aj poskytnutie adresy pre prípad vrátenia zásielok. Spoločnosť spolupracuje s prednými poštovými operátormi ako Swiss Post, Coeos, La Poste a ďalší. V rámci služby Post & Parcel zabezpečuje aj možnosť sledovania zásielok online (2).

### *Logistika na mieru*

Ako ďalšie ponúka spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. logistické služby na mieru. Na základe daných požiadavkou zákazníka zamestnanci spoločnosti nastavujú a riadia logistické procesy tak aby sa logistika stala konkurenčnou výhodou zákazníka. Pomocou auditu vnútorných procesov u zákazníka identifikujú úzke miesta, skryté rezervy a možnosti úspory finančných prostriedkov. Na základe informácií z auditu súčasného stavu pripravujú riešenia v oblasti nákupu, zásobovania, výrobnéj logistiky, skladovania a distribúcie. Tieto procesy sa potom spoja v jeden integrovaný reťazec procesov (2).

### *Skladovanie*

V rámci oddelenia skladovania spoločnosť ponúka temperované zakryté sklady o celkovej kapacite 18 000 paletových miest, z toho 3 000 chladených paletových miest. Sklady sa nachádzajú v uzatvorenom areáli spoločnosti, sú nepretržite strážené kamerovým systémom a bezpečnostnou službou. Rozsah služieb v rámci skladovania obsahuje skladovanie krátko i dlhodobé, balenie, triedenie a iné úpravy tovaru podľa prianí zákazníka, možnosti skladovania & cross dockingu, riadenie zásob (FIFO, FEFO), reverznú logistiku, vnútroštátnu a medzinárodnú distribúciu a iné (2).

### *Maloobchod*

Ďalšou činnosťou spoločnosti je maloobchodný predaj pohonných hmôt (benzín, diesel, AdBlue) a tovaru na vlastnej podnikovej čerpacej stanici s výbornou dostupnosťou z diaľnice D1 V ponuke sú rôzne vernostné zľavy pre stálych klientov a ich zamestnancov, vrátane možnosti platby na faktúru (2).

### *Servis*

Spoločnosť takisto ponúka svoje služby zákazníkom a opravuje nákladné, ale i osobné vozidlá v rámci vlastnej prevádzky autorizovaného servisu DAF. Servis zabezpečuje predaj autorizovaných náhradných dielov, pneumatík, olejov. Ponúka i meranie emisií, overovanie tachografov, údržbu auto klimatizácií (2).

Priestory servisu dopĺňa aj box na umývanie automobilov a súprav nákladných vozidiel (2).

### *Projekty*

Okrem investícií do vlastného rozvoja spoločnosť podporuje celú radu športových a charitatívnych projektov:

- Neziskové organizácie: (Dětská onkologie v Brně, Zdravotní klaun, SOS dětské vesničky, Vojtěška, ROTARACT club Brno, Liga vozíčkářů, Sanus Brno, Práh jižní Morava, V růžovém sadu, NADĚJE),
- příspěvkové organizace : (Středisko volného času Rosice, Výchovný ústav a dětský domov se školou, Centrum KOCIÁNKY),
- športové kluby : (Tělocvičná jednota Sokol Střelice, Sportovní klub policie KOMETA BRNO, Středisko volného času Ivančice),
- nadácie : (Společnost DUHA, Nadace pro děti postižené mozkovou obrnou, Nadace Truck HELP, Sdružení Samaritán, Nadační fond NADĚJE),
- ostatné sponzorské dary : (Sdružení rodičů a přátel ZŠ Střelice, Sdružení rodičů a přátel MŠ Střelice, Základní umělecká škola Střelice, BABY – MEDCARE s.r.o., Fakultní nemocnice Brno, Česká Miss, Loprais Team) (2).

## 2.1.4 Sezónnosť

Medzi exponované mesiaca spoločnosti patria december a júl (pred augustom sa v Taliansku nepracuje). V spoločnosti sa čerpajú dovolenky šoférov, vykonáva sa údržba, opravy, školenia a pod.

Tab. 2 : Medziročné porovnanie tržieb (3)

Mesiac	Doprava			Špedícia			Preprava			Sklad			ČS			Servis		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	19 882	22 171	25 000	1 836	1 996	2 830	x	81	708	110	263	1 814	2 983	4 430	5 383	740	778	1 419
2	27 347	27 886	27 040	2 028	2 372	2 439	x	92	1 759	212	286	1 793	3 096	4 650	4 975	934	1 295	919
3	28 064	34 228	31 477	2 617	2 643	2 634	x	122	3 538	160	365	1 892	3 312	5 203	5 606	1 008	988	1 444
4	30 597	29 520	30 468	2 219	2 598	2 706	x	126	2 516	193	324	2 138	3 704	5 052	6 598	1 326	739	953
5	33 197	36 692	32 069	2 460	3 020	2 386	x	274	3 127	175	371	2 555	3 852	5 942	7 076	786	883	1 397
6	29 596	34 635	32 684	2 614	2 891	2 817	x	235	2 945	154	736	2 686	3 527	5 644	7 395	1 079	997	613
7	3 067	33 776	33 742	2 157	2 740	2 789	x	264	2 486	154	1 176	2 950	3 353	5 201	7 888	512	720	1 122
8	22 237	21 083	19 708	1 969	2 908	2 779	x	261	1 561	187	1 132	3 441	4 356	5 977	7 335	694	769	1 606
9	29 252	30 684	29 591	2 248	3 026	3 353	x	212	1 449	203	2 037	3 680	3 639	5 596	7 274	882	806	1 171
10	32 714	34 611	36 572	2 521	3 606	3 260	x	336	1 727	202	1 741	3 780	3 639	5 888	7 418	921	1 298	1 163
11	30 765	32 077	30 214	2 790	2 644	3 447	x	625	2 093	211	2 013	3 638	3 980	5 431	6 358	1 488	1 097	963
12	24 335	23 282	21 465	2 519	2 419	2 970	x	754	2 083	199	2 838	2 997	4 163	442	5 244	594	709	1 189
I	311 053	360 645	350 030	27 978	32 863	34 410	-	3 382	25 992	2 160	13 282	33 344	43 404	59 456	78 550	10 974	11 079	13 959

Okrem augusta je slabším obdobím prvý týždeň v januári, kedy sa vykonávajú inventúry, preceňujú sklady alebo sa preškoľujú zamestnanci spoločnosti.

## 2.1.5 Vozový park

V súčasnosti sa spoločnosť primárne orientuje na kamiónovú prepravu. Vlastní vozový park s celkovým počtom 135 kusov nákladných vozidiel. 126 kusov súprav, ktoré sa skladajú z ťahačov značky DAF a návesov Schwarzmüller. Návesy majú štandardnú nosnosť 24 ton. Vďaka normovanej dĺžke 13,6 m, výške 2,8 m a šírke vnútorného priestoru 2,4 m je možné do návesu naložiť až 33 euro paliet .

Krédom spoločnosti je starať sa o vozový park a rozširovať ho o nové vozidlá. Spoločnosť spĺňa kritériá pre prepravu výbušnín, chemikálií a ostatných nebezpečných nákladov (ADR).

JAPO – Transport, s. r. o. používa leasing ako metódu obstarávania si vozového parku. Financovanie dopravnej techniky pomocou leasingu si zabezpečuje v rámci viacerých leasingových spoločností. Dopravnú techniku si prenajíma ako na finančný leasing tak i na operatívny leasing.



Obr. 2 : Rozdelenie vozového parku k 12/2019 (3)

Pre spoločnosť je súčasný stav prenajímania si vozidiel výhodný tzn. s každým novým leasingom cena klesá. Nákladné autá sú prakticky všetky v záruke, takže firma neplatí za

opravy. Na autá na operatívny leasing má firma predkupné právo – buď dané autá vráti alebo v prípade výhodnejšej ceny v autobazáre autá odkúpi a predá vo vlastnej réžii.

Nákladné autá jazdia od pondelka do soboty a mechanici pracujú na opravách/údržbách o víkendoch vo vlastných priestoroch autorizovaného certifikovaného servisu DAF.

### 2.1.6 Odberatelia

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. má široké odberateľské portfólio. Žiaden z jeho klientov nepresahuje 5% podiel na ročných tržbách. Top 5 odberateľov tvorí na tržbách >10%. Na každú zákazku sa uzatvára samostatná zmluva. Firma dlhodobo spolupracuje s významnejšími odberateľmi od roku 2003, kde uzatvára aj rámcové zmluvy. Tieto zmluvy sa zaoberajú problémami týkajúcimi sa pohybu v areáli klienta alebo poistením zákaziek. JAPO-Transport, s. r. o. nechce uzatvárať dlhodobé kontrakty, kde by sa musela zaviazat' k plneniu podmienok, ktoré by mohlo byť ťažké dodržať. JAPO-Transport, s. r. o. nepoužíva palivové doložky.

#### TOP 5 odberateľov :

- DSV ROAD, a. s., 4,5% na obrate, spolupráca od r. 2004,
- CS Cargo, a. s., 2,7 % na obrate, spolupráca od r. 2003,
- Racio, s. r. o., 2,4% na obrate, spolupráca od r. 2015,
- Koito Czech, s. r. o., 1,7% na obrate, spolupráca od r. 2014,
- Ewals Cargo Care spol. s r.o., 1,3% na obrate spolupráca od r. 2005.

### 2.1.7 Dodávatelia

Najvýznamnejšími dodávateľmi pre spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. sú dodávatelia pohonných hmôt a služieb pre dopravcov. Spoločnosť diverzifikuje svojich dodávateľov a podiel troch najväčších dodávateľov činí 30,4 %.

#### Top 5 dodávateľov pohonných hmôt (PHM) a mýtnych služieb :

- OMV ČR s. r. o. 10,9%, spolupráca od r. 2008,
- Prob Trans Praha s. r. o. 10,8 %, spolupráca od r. 2017,
- OMV International Services GmbH 8,7%, spolupráca od r. 2016,
- DKV EURO SERV 5,3% spolupráca od r. 2016,
- Transcargo Dracar, a. s., 4,1% spolupráca od r. 2013.

Prví traja zaisťujú dodávky pohonných hmôt a služieb pre dopravcov, z ďalších dodávateľov zaisťujú poistenie, leasing vozidiel, náhradné diely.

Zameranie trhu a konkurencia na trhu prakticky eliminuje vznik závislosti resp. nedostupnosti kľúčových vstupov pre spoločnosť. S hlavnými obchodnými partnermi sa uzatvárajú rámcové zmluvy, ktoré ošetrujú objemy zľavy a iné podmienky v obchodnom vzťahu.

## **2.2 METÓDY STRATEGICKEJ ANALÝZY**

### **2.2.1 Analýza SLEPTE**

Analýza SLEPTE sa zaoberá analýzou makro prostredia podniku. Zahŕňa údaje v rámci celej Českej republiky a údaje v rámci Jihomoravského kraja, v ktorom má spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. sídlo.

#### *Sociálne faktory*

Závažným demografickým faktorom je dostupnosť pracovnej sily. Spoločnosť zamestnáva hlavne zamestnancov na pozíciu šoférov motorových vozidiel, ktorých najvyššia povolená hmotnosť prevyšuje 3 500 kg. To znamená, že títo pracovníci musia mať špeciálne vodičské oprávnenie typu C a profesijný vodičský preukaz. Preto sú potencionálnymi zamestnancami ekonomicky aktívni obyvatelia vo veku od 21 do 60 rokov. Od 21 pretože to je zákonná minimálna lehota na získanie vodičského oprávnenia typu C a 60 je zmienené pretože od 65 roku je nutná pravidelná lekárska prehliadka – tým sa počet týchto šoférov znižuje.

Až do roku 2018 v sektore doprava a skladovanie bolo možné sledovať značný nárast počtu pracovných miest. Prudký rast medzi rokmi 2015 až 2018 bol spôsobený celkovým ekonomickým rastom. Miera zamestnanosti ukazuje na rozvoj celého odvetvia a doprava je do veľkej miery totožná s rozvojom celého hospodárstva krajiny.

#### *Legislatívne faktory*

Právnická osoba musí počas svojho pôsobenia dodržiavať celú radu zákonov. Hlavným zákonom, ktorý reguluje podnikanie v ČR je Obchodný zákonník, ďalej sa musí spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. riadiť zákonom o obchodných korporáciách, zákonníkom práce, zákonom o účtovníctve, zákonom o DPH a dani z príjmu, zákonom.

Za ďalší legislatívny faktor však musíme považovať aj nadradenú legislatívu Európskej únie. Či už sa jedná o emisné štandardy, smernica o vysielaní pracovníkov alebo iné. Cieľom dopravnej politiky EÚ je zaisťiť hladký, efektívny, bezpečný a voľný pohyb ľudí a tovaru po celom území EÚ. Tento voľný pohyb zabezpečuje nariadenie Európskeho parlamentu a rady (ES) č. 1072/2009.

Medzi legislatívne faktory patrí aj poistenie. Nejedná sa len o samotné poistenie tovaru prostredníctvom poistenia zodpovednosti dopravcu v cestnej nákladnej doprave. Toto poistenie sa v medzinárodnej preprave riadi podľa Dohody CMR. Patrí tam však aj poistenie dopravnej techniky (povinné poistenie zodpovednosti za škodu, havarijné poistenie a iné druhy poistenia majetku) a poistenie samotných šoférov kamiónov to upravuje cestovné poistenie pre šoférov z povolania.

Medzi významné právne dokumenty, ktoré musí podnik dodržiavať patria :

- **Vnútroštátne:**
  - Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní, v znení neskorších predpisov (4),
  - Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, v znení neskorších predpisov (5),
  - Zákon č. 361/2000 Sb., o silničním provozu, v znení neskorších predpisov (6),
  
- **Európske predpisy**
  - CMR 11/1975 Dohovor o prepravnej zmluve v medzinárodnej cestnej doprave (7),
  - Nariadenie Európskeho parlamentu a rady (ES) 561/2006 o harmonizácii niektorých predpisov v sociálnej oblasti týkajúcej sa cestnej prepravy (7),
  - AETR – (62/2010 Zb.m.s) Európska dohoda o práci posádok vozidiel v medzinárodnej cestnej doprave (7).

### *Ekonomické faktory*

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. pôsobí na domácom ale aj na medzinárodnom trhu. Medzi zákazníkov podniku patria aj české ale i zahraničné firmy (špecializácia na Taliansko). Väčšina tržieb spoločnosti v zahraničí je vykazovaná v eurách. Preto je v záujmu spoločnosti dlhodobo sledovať vývoj devízového trhu cudzích mien, zvlášť vývoj eura vzťahom k českej korune.



Graf 1 : Vývoj kurzu CZK/€ za obdobie 2016-2020 (8)

Z **grafu č. 1** je vidno, že po skončení intervencií ČNB (2017) kedy ČNB udržovala kurz na hladine cca 27 CZK/EUR sa situácia pre exportérov zhoršila. Na začiatku roka 2018 došlo k poklesu kurzu na 25,5 CZK/ EUR. Spoločnosť JAPO-Transport, s.r.o. prijíma platby v eurách avšak včasne hradí svoje náklady v českých korunách. Koniec intervencií ČNB a posilňovanie domácej meny nie je pre spoločnosť pozitívnym faktorom čo sa týka kurzových rozdielov.

Nemenej dôležité je pre prepravnú spoločnosť sledovať vývoj cien ropy (nafty) pretože pohonné hmoty tvoria jednu z najväčších častí nákladov prepravnej spoločnosti, ktorá sa priamo premieta aj do ceny za prepravu.

**Graf č. 2** približuje vývoj cien pohonných hmôt (diesel a benzín) za obdobie 2015-20120.



Graf 2 : Vývoj cien nafty 2016-2020 (9)

Z grafu je jasne vidno, že spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. čelila vzrastu cien nafty ale aj ich poklesom čo pre spoločnosť bolo prínosom.

### *Politické faktory*

Politické prostredie je zásadným aspektom, ktorý ovplyvňuje rozhodnutie pre alebo proti zahájeniu podnikania v danej oblasti. Politicky patrí Česká republika medzi demokratické parlamentné republiky, na čele s prezidentom. Podnikanie v cestnej preprave ovplyvňujú hlavne Ministerstvo dopravy a Ministerstvo priemyslu a obchodu. Ministerstvo priemyslu a obchodu vypracovalo exportnú stratégiu Českej republiky 2012-2020, ktorej cieľom je podpora nielen českých podnikov v zahraničí, ale samotnej Českej republiky.

Vďaka vstupu do EÚ boli prijaté dohody o voľnom pohybe osôb – od 22. 12. 2007 vstup ČR do Schengenského priestoru, ktorý odstraňuje kontroly na hraniciach s členskými štátmi EÚ. Vstup do únie umožňuje aj voľný pohyb služieb, tovaru a kapitálu. V rámci colnej nie, kde je tovar legálne uvedený na trh v jednom členskom štáte môže byť bez preclenia alebo kvantitatívnych obmedzení vyvážený do ostatných členských štátov. Pre české firmy sa teda otvoril niekoľkonásobne väčší trh s tovarom a so službami. Voľným pohybom kapitálu vznikli nové investičné príležitosti.

### *Technologické faktory*

V dnešnej dobe sa dá povedať, že technológia napreduje hlavne v oblasti informačných technológií, čo sa premieta u prepravy predovšetkým na systéme GPS, rôznych vylepšených softwaroch na riadenie, kontrolu a plánovanie prepravy a rôznych CRM systémoch.

Obrovský pokrok v cestnej preprave je hľadanie alternatívnych palív, teda technológií, ktoré sú späté aj s ekologickými faktormi. Technologický pokrok je viditeľný aj pri motorickej stránke tohto prostredia, kde sa uprednostňuje znižovanie emisií vyprodukovaných spaľovaním PHM.

### *Ekologické faktory*

Pri súčasnom stave svetovej klímy a stave životného prostredia planéty sa nedajú nespomenúť ekologické faktory počasia. Je preukázaný vzťah medzi zhoršujúcimi sa výkyvmi počasia a znečistením ovzdušia zavinený ľudským faktorom. Na zníženie poškodzovania životného prostredia sa zavádzajú napríklad emisné normy. Tieto normy pojednávajú o škodlivosti výfukových exhalácií zo spaľovacích motorov. Emisné normy sú označené rímskymi číslicami EURO I až VI. Pričom sa tolerancia exhalácií s každou novou normou znižovala.



## 2.2.2 Porterova analýza piatich síl mezoprostredia

### *Vyjednávacia sila odberateľov*

Za odberateľov môžeme určiť hlavne právnické osoby, ktoré pôsobia v Českej republike, Taliansku alebo po celom svete. Odberatelia sa dajú rozlíšiť aj podľa toho či kupujú službu alebo reálny produkt. Pre danú spoločnosť sú primárni odberatelia tie subjekty, ktoré majú záujem o službu (preprava, skladovanie).

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. na svoju ochranu voči plneniu podmienok neuzatvára dlhodobé zmluvy a pristupuje ku každej zmluve osobitne.

### *Vyjednávacia sila dodávateľov*

Spoločnosť podniká v odvetví nákladnej kamiónovej dopravy, toto odvetvie je významne závislé od dodávateľov pohonných hmôt a služieb pre dopravcov. Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. vlastní svoju podnikovú čerpaciu stanicu vďaka čomu znižuje riziko závislosti od iných veľkých spoločností dodávajúcich PHM.

Spoločnosť spolupracuje s doávateľmi náhradných dielov na nákladné vozidlá značiek DAF, MAN, RENAULT, IVECO, VOLVO, SCANIA, MERCEDES-BENZ. Pre pokrytie dodávateľského rizika spoločnosť neuzatvára s týmito dodávateľmi dlhodobé obchodné záväzky. Nie je limitovaná výberom len jedného dodávateľa pretože daný sortiment ponúka väčšina dodávateľov náhradných dielov a ceny sa pohybujú na rovnakej výši.

### *Nebezpečenstvo vstupu nových konkurentov*

Trh nákladnej dopravy sa javí ako pomerne prístupný trh pre vstup nových konkurentov. Hlavnou hrozbou sa stávajú zahraničné veľké spoločnosti, ktoré by mohli skúpiť určitú časť trhu a tým naštartovať cenovú vojnu na trhu. Otvorené hranice takisto znamenajú hrozbu vstupu nových konkurenčných firiem hlavne z východnej časti Európy, ktoré by mohli svojimi dumpingovými cenami oslabiť miestne firmy.

### *Hrozba substitútov*

Za substitúty, ktoré pôsobia proti spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o. sa dajú označiť iné druhy dopravy ako železničná, vodná, letecká alebo kombinovaná.

V našich podmienkach je najrozšírenejším substitútom železničná doprava. Výhodou železničnej prepravy sú jej nižšie náklady oproti cestnej preprave. Avšak železničná preprava vďaka svojej infraštruktúre nemôže dosahovať rovnaký stupeň flexibility a rýchlosť ako cestná nákladná preprava.

Substitút vodnú prepravu by mohli využiť zákazníci, ktorí disponujú skladmi alebo pobočkami v blízkosti veľkých riečnych alebo morských prístavov. Avšak stále je pre

zákazníkov výhodnejšie využívanie cestnej prepravy, kvôli nie toľko obmedzujúcej infraštruktúre akú ponúka vodná preprava.

Ďalšou možnosťou je využitie leteckej dopravy, ktorá je síce veľmi rýchla, štatisticky najspoľahlivejšia avšak náklady na využitie leteckej dopravy sú nepriamo úmerné jej prínosom. Pre väčšinu zákazníkov je proste pridrahá a oplatí sa až na prepravu na veľmi veľké vzdialenosti.

#### *Rivalita medzi konkurentami*

Rivalita medzi konkurentami v danom odvetví je neustále sa zosilňujúcou hrozbou. Získanie zákazníka sa primárne odvíja od ceny a rozsahu ponúkaných služieb. Pokiaľ sa nejedná o nejaký špecifický tovar, ktorý je potreba špeciálne prevážať konkurenčný boj sa zameriava hlavne na cenu. V prípade spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o., sú hlavnými konkurentmi zahraničné firmy z východnej časti Európy a to hlavne z krajín ako je Poľsko, Rumunsko, Bulharsko. Je to vďaka tomu, že tieto krajiny majú v porovnaní s domácimi podnikmi nižšie daňové zaťaženie a profesionálni šoféri z povolania v daných krajinách dosahujú nižšie platové ohodnotenie.

Nielen iné prepravné spoločnosti figurujú ako priami konkurenti. Na trhu pôsobia aj špedičné firmy, ktoré na rozdiel od prepravcov s vlastným vozovým parkom nedisponujú toľkými nákladovými položkami.

Oba prípady sú hrozba, ktorej spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. čelí denne.

### **2.2.3 McKinsey 7 S**

#### *Stratégia*

Stratégia spoločnosti vychádza z hlavného cieľa spoločnosti čo je uspokojenie zákazníkových potrieb vždy na prvom mieste.

Aby firma tento cieľ naplnila JAPO-Transport, s. r. o. vykonáva kvalitné služby a ku každému zákazníkovi a zákazke pristupuje individuálne. Momentálnou stratégiou spoločnosti je udržať si stabilnú pozíciu na trhu, obnovovať svoj vozový park. Spoločnosť nemá presne definovanú marketingovú stratégiu, čo môže mať negatívne dopad na firmu.

#### *Štruktúra*

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o., je rozdelená do šiestich stredísk. Každé stredisko má svoju špecializáciu na daný obor činností, má svojho vedúceho strediska, ktorý je zaň zodpovedný.

Podľa Obchodného Rejstříku spoločnosť JAPO-Transport, s r. o. má jedného konateľa a spoločníka a tým je pán Igor Janulík. Spoločnosť nemá žiadnu majetkovú alebo inú účasť v iných obchodných korporáciách. Majiteľ spoločnosti má vo firme hlavné slovo a je kľúčovou osobou podnikania, na ktorej stojí celá firma.

#### *System*

JAPO-Transport, s. r. o. nevyužíva špeciálny ERP systém a na vedenie evidencie používa vlastné nadstavby vytvorené v programe MS Excel.

Na komunikáciu so zákazníkmi používa spoločnosť kvalitnú internetovú stránku, na ktorej sú rôzne objednávacie formuláre presne určené k rozličným službám v ponuke spoločnosti. Všetka evidencia je uložená na firemnej serverovni.

#### *Štýl vedenia*

JAPO-Transport, s. r. o. je vedená pomocou autoritatívneho štýlu vedenia. To znamená, že sa všetka zodpovednosť centralizuje na vedúce pozície. V prostredí skúmanej spoločnosti vedúcu pozíciu zastupuje konateľ spoločnosti. Tento štýl vedenia sa vyznačuje priamymi metódami riadenia ako je prikazovanie a následná kontrola. Napriek tomu je možné sledovať v spoločnosti i prvky demokratického štýlu, to znamená, že vedúci oddelení majú právo a možnosť vyjadriť svoje poznatky a návrhy.

Konečné slovo má však vždy majiteľ spoločnosti a rozhoduje podľa seba.

#### *Spolupracovníci*

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. zamestnávala k 09/2019 približne 230 pracovníkov. Patrí medzi stredne veľké podniky. Medzi zamestnancami panuje priateľská

atmosféra. Na trhu sa však objavuje dlhodobý nedostatok kvalifikovaných domácich šoférov. Spoločnosť víta sprísnenie podmienok v Západnej Európe v kamiónovej doprave pretože konkurenciu z východnej Európy považuje za problematickú z dôvodu znižovania kvality služieb a štandardov. JAPO-Transport, s. r. o. zamestnáva 13 dispečerov, kt. sú motivovaní bonusmi za efektívne vyťažovanie áut. V spoločnosti fungujú aj náhradní vodiči, ktorí majú pohotovosť na telefóne a počas víkendov pracujú ako pomocní šoféri v skladoch spoločnosti.

#### *Skúsenosti*

Všetci zamestnanci spoločnosti sú každoročne odborne školení. Školenie zamestnancov zabezpečuje spoločnosť vo vlastnej réžii. Najčastejšie prebiehajú školenia v najmenej vyťažených mesiacoch. Na školeniach sa kladie veľký dôraz na pokyny a zásady správania sa počas prepravy. Profesionálni šoféri musia absolvovať aj pravidelné lekárske prehliadky spôsobilosti. Lekárske prehliadky každý druhý rok absolvujú pracovníci do 50 rokov, pracovníci nad 50 rokov ich absolvujú každoročne.

#### *Zdieľané hodnoty*

Idea, vízia a hodnoty spoločnosti sú známe a zdieľané všetkými zamestnancami spoločnosti. JAPO-Transport, s. r. o. sa usiluje o to aby všetci zákazníci boli spokojní, lojálni a prípadne prilákali nových zákazníkov. Nemenej dôležitá je spokojnosť zamestnancov spoločnosti, kde sa vedenie snaží pridávať zamestnancom k mzde rôzne benefity a tým si ich udržať.

## 2.2.4 SWOT analýza

Tab. 3 : SWOT analýza (Vlastné spracovanie)

<b>(S) Silné stránky</b>	<b>(W) Slabé stránky</b>
Dlhodobá história spoločnosti	Ekonomické slabé stránky – slabá likvidita, vysoké kapitálové náklady
Dlhodobá špecializácia na jeden trh	Závislosť od výkonov ekonomiky
Vlastní rozsiahly areál	Obor s nízkymi maržami
Skladovacie haly vo vlastnej réžii	Zlá organizačná štruktúra
Diverzifikácia tržieb do doplnkových služieb	Nedostatok profesionálnych šoférov
Vyrovnaná sila voči zákazníkovi	Malé bariéry vstupu nových konkurentov
Uzatváranie zmlúv s koncovými klientmi	Slabá stratégia
Vedenie spoločnosti	
<b>(O) Príležitosti</b>	<b>(T) Hrozby</b>
Rozšírenie vlastného areálu	Negatívny vývoj ekonomiky
Rozšírenie portfólia doplnkových služieb	Vysoká vyjednávací sila konkurentov
Zameranie sa na nový trh	Nedostatok kapitálu na obnovu vozového parku
Nový softwarový program	Legislatívne záťaž na obor
Nízka vyjednávací sila dodávateľov	Využitie služieb konkurenčného prepravcu
Investície štátu do infraštruktúry	Využitie iného spôsobu prepravy
Využívanie alternatívnych PHM	Strata vedenia podniku

## 2.3 METÓDY FINANČNEJ ANALÝZY

### 2.3.1 Analýza tržieb spoločnosti

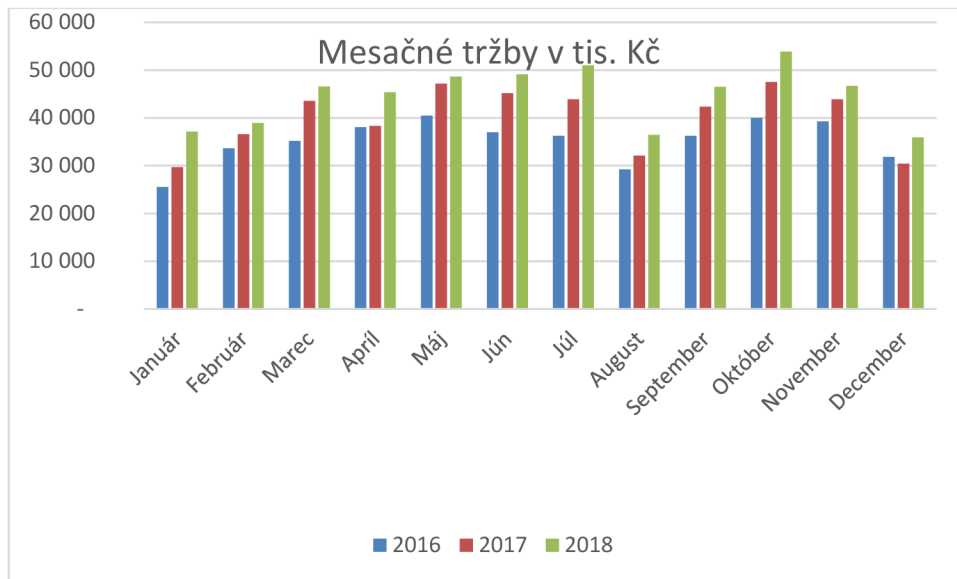
Nasledujúca tabuľka obsahuje porovnanie tržieb v tis. Kč behom jednotlivých mesiacov. Tržby sú porovnávané za obdobie 2016, 2017 a 2018.

Tab. 4 : Medziročné porovnanie tržieb v tis. Kč (Vlastné spracovanie podľa (3))

Tržby v tis. Kč	2016	2017	2018
Január	25 551	29 719	37 154
Február	33 617	36 581	38 925
Marec	35 161	43 549	46 591
Apríl	38 039	38 359	45 379
Máj	40 470	47 182	48 610
Jún	36 970	45 138	49 140
Júl	36 243	43 877	50 977
August	29 243	32 130	36 430
September	36 234	42 361	46 518
Október	39 997	47 480	53 900
November	39 234	43 887	46 713
December	31 810	30 444	35 948
Spolu	422 569	480 707	536 285

Z tabuľky jasne vyplýva sezónnosť tržieb, kde spoločnosť dosahuje najväčšie tržby v druhom štvrtroku.

Z grafického spracovania rozpisu mesačných tržieb vidno, že tržby spoločnosti majú rastovú tendenciu. V roku 2018 vykázali medziročný rast o 11,5%.



Graf 3 : Grafické znázornenie tržieb v tis. Kč (Vlastné spracovanie podľa (3))

Najvýznamnejšími mesiacmi spoločnosti sú júl a december. Najslabším obdobím je august – obdobie kedy sa v Taliansku nepracuje. V tomto období sa v spoločnosti sa čerpajú dovolenky šoférov, vykonávajú sa údržby a opravy na technike, absolvujú sa školenia. Rovnako slabším obdobím je a začiatok kalendárneho roka (prvá polovica januára). V tomto období sa vykonávajú inventúry a preceňovanie skladov.

### 2.3.2 Percentuálne rozdelenie tržieb

Primárne zdroje príjmu spoločnosti sú z primárnych činností a to :

- Doprava,
- špedícia,
- post & parcel,
- skladovanie.

Sekundárny zdroj príjmu je z doplnkových činností a to :

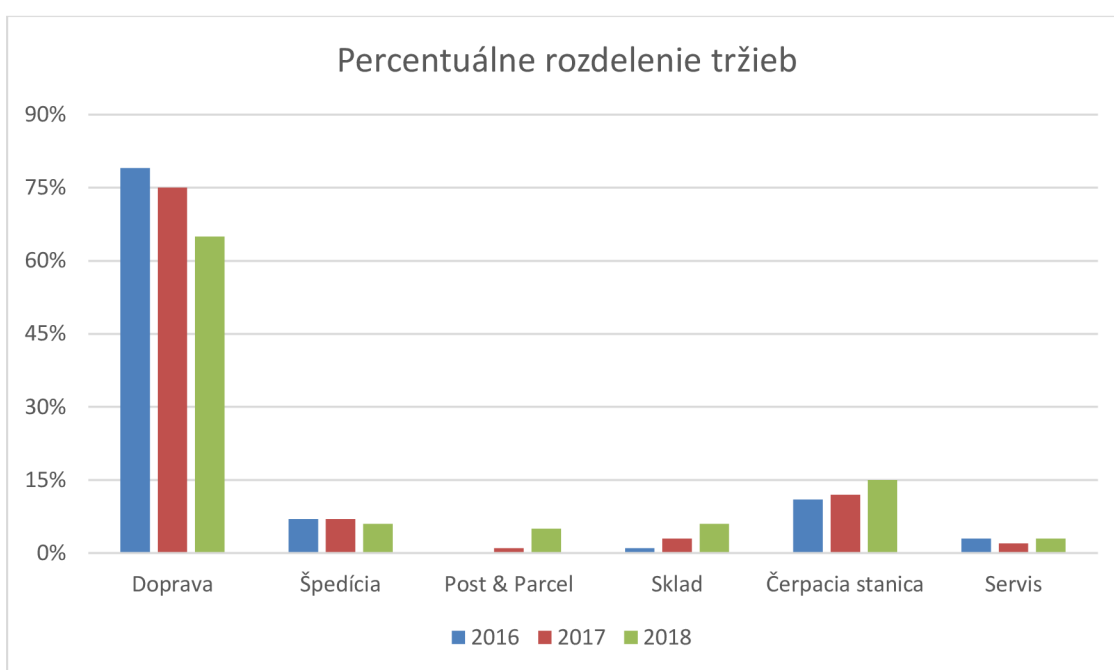
- Čerpacia stanica,
- servis.

V roku 2016 spustila spoločnosť do prevádzky dva projekty. Ku koncu roka 2016 zaviedla oddelenie Post & Parcel a nové priestory na skladovanie. Najvýznamnejšími partnermi pre Post & Parcel sú spoločnosti Swiss Post, Correos, La Poste a ďalšie. Oddelenie Post & Parcel sa podieľa na tržbách priemerne 2%.

Pôvodné skladové plochy boli o veľkosti 1600 m<sup>2</sup> a využívali sa aj na prenájom. V roku 2017 sa pomocou investičného úveru zvýšil priestor skladovacej plochy na 10 000 m<sup>2</sup>. V súčasnosti sú skladové priestory plno vyťažené. Najvýznamnejšími klientmi pre skladovanie sú Hartmann, Nivea a Coop. Okrem samotného skladovania podnik ponúka aj prídavné služby ako napr. nálepkovanie, prebaľovanie a iné. Skladovanie má podiel na tržbách priemerne 3% avšak s naplnením skladovacích kapacít vykazuje rastúcu tendenciu vďaka navyšovaniu marží. Ziskovosť zo skladovania dosahuje väčšie hodnoty ako za prepravu.

Čerpacia stanica sa podieľa na tržbách priemerne 13%. Vďaka za to vhodnému umiestneniu pri diaľnici D1, nonstop otváracjej dobe a možnosťou platby na faktúru.

Servis sa ako doplnková služba podieľa na tržbách priemerne 3%.



Graf 4: Percentuálne rozdelenie tržieb (Vlastné spracovanie podľa (3))

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. je prepravná spoločnosť, preto je jasné, že najväčší podiel na tržbách (priemerne 73%) tvorí oddelenie kamiónovej prepravy. Oddelenie špedície sa na tržbách podieľa priemerne 7%.



### 2.3.3 Kralickov quicktest

Údaje použité na finančnú analýzu pomocou Kralickovho quicktestu sú prevzaté z oficiálnych finančných výkazov spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o. Je pravidlom, že prvý ukazovateľ koeficient samofinancovania vykazuje kapitálovú silu spoločnosti. Doba splácania dlhu zas predstavuje zadlženie spoločnosti. Rentabilita celkového kapitálu sa používa na vyjadrenie výnosnosti podniku. Cashflow v % tržieb vypovedá o finančnej výkonnosti spoločnosti.

Dáta potrebné k výpočtu Kralickovho testu sú z výročnej správy za roky 2016, 2017 a 2018 a sú spracované do nasledujúcej tabuľky.

Nasledujúca tabuľka obsahuje výpočet prvého roku v rámci Kralickovho Quicktestu za rok 2016. V tabuľke je zobrazená výsledná hodnota ukazovateľa, bodové hodnotenie a celkové hodnotenie ukazovateľov, ktoré je vypočítané ako aritmetický priemer všetkých bodových hodnotení daného roka.

Tab. 5 : Kralickov Quicktest 2016 (Vlastné spracovanie)

Rok 2016	Výsledné hodnoty	Bodové hodnotenie	Celkové hodnotenie
R1 - Koeficient samofinancovania	34,79%	4	2
R2 - Doba splatenia dlhu	22,46	1	
R3 - Rentabilita celkového kapitálu	4,58%	1	
R4 - Cashflow v % tržieb	2%	1	

Hodnotenie roku 2016 z pohľadu finančnej situácie dopadlo priemerne. Koeficient samofinancovania vychádza najlepšie podľa bodového hodnotenia dosahuje najvyššie skóre 4. To sa však nedá povedať o ostatných ukazovateľoch. Vysoká doba splatenia dlhu však odpovedá štandardom daného odvetvia, kde sa prepravné spoločnosti financujú cudzím kapitálom (leasing a úvery na dopravnú techniku).

Nasledujúca tabuľka obsahuje výpočet v rámci Kralickovho Quicktestu za rok 2017. V tabuľke je zobrazená výsledná hodnota ukazovateľa, bodové hodnotenie a celkové hodnotenie ukazovateľov, ktoré je vypočítané ako aritmetický priemer všetkých bodových hodnotení daného roka.

Tab. 6 : Kralickov Quicktest 2017 (Vlastné spracovanie)

Rok 2017	Výsledné hodnoty	Bodové hodnotenie	Celkové hodnotenie
R1 - Koeficient samofinancovania	29,10%	3	2
R2 - Doba splatenia dlhu	8,82	2	
R3 - Rentabilita celkového kapitálu	3,95%	1	
R4 - Cashflow v % tržieb	6%	1	

Za rok 2017 spoločnosť opäť dosahuje priemerné celkové hodnotenie. Poklesol koeficient samofinancovania o cca 5 percentuálnych bodov.

Nasledujúca tabuľka obsahuje výpočet v rámci Kralickovho Quicktestu za rok 2018. V tabuľke je zobrazená výsledná hodnota ukazovateľa, bodové hodnotenie a celkové hodnotenie ukazovateľov, ktoré je vypočítané ako aritmetický priemer všetkých bodových hodnotení daného roka.

Tab. 7 : Kralickov Quicktest 2018 (Vlastné spracovanie)

Rok 2018	Výsledné hodnoty	Bodové hodnotenie	Celkové hodnotenie
R1 - Koeficient samofinancovania	32,08%	4	2
R2 - Doba splatenia dlhu	22,90	1	
R3 - Rentabilita celkového kapitálu	3,64%	1	
R4 - Cashflow v % tržieb	2%	1	

Za rok 2018 spoločnosť opäť dosahuje priemerné celkové hodnotenie.

## 3 IDENTIFIKÁCIA RIZÍK VYPLÝVAJÚCICH Z ANALÝZ

### 3.1 RIZIKOVÉ FAKTORY VYPLÝVAJÚCE ZO SLEPTE

Z analýzy **SLEPTE** vyplývajú tieto rizikové faktory, ktoré môžu ovplyvniť budúcnosť spoločnosti:

**Sociálne faktory** – nedostatok kvalitnej pracovnej sily, riziko vytlačenia konkurenciou z východnej časti Európy, zameranie sa na jeden zahraničný trh – Taliansko. Celý svet v roku 2020 zasiahla udalosť typu čierna labuť – Coronavírus. Následne ako opatrenia voči novo vzniknutej situácii zaviedli mnohé krajiny sociálne obmedzenia, ktoré môžu navyšovať pôsobenie rizík voči spoločnosti.

**Legislatívne faktory** – ide hlavne o dodržiavanie právnych predpisov a pravidiel cestnej premávky, zákonu o cestnej preprave, predpisov o organizácii a bezpečnosti prác a pracovných postupov, zmena v mýtnom systéme, zavedenie elektronického mýtného prostredníctvom satelitnej technológie, zákaz predbiehania na D1,

**Ekonomické faktory** – medzi faktory, ktoré najviac ovplyvňujú činnosti podniku patria hlavne tieto najdôležitejšie: výška daňového zaťaženia, vývoj inflácie a celkový vývoj ekonomickej situácie nielen v tuzemsku ale aj v partnerských krajinách. Keďže sa jedná o spoločnosť, ktorá je zameraná aj na medzinárodnú prepravu patrí sem vývoj menového kurzu Eura a českej koruny (EUR/CZK),

**Politické faktory** - nestabilita politickej situácie v Taliansku ako na hlavnom trhu spoločnosti, ďalšími politickými faktormi ovplyvňujúcimi firmu sú teda činnosti politických strán, zásahy ekologických aktivistov, obmedzenie investícií do dopravnej infraštruktúry a dočasné dopravné obmedzenia, vplyv vlády a EÚ pri stanovení mýtnych sadzieb, režimu AETR alebo o preprave nebezpečného tovaru.

**Technologické faktory** – jedná sa hlavne o nové technológie na poli dopravy (infraštruktúra, vozidlá, dodatkové dopravné služby – GPS sledovanie, mýtno prístroje). Nemenej závažné faktory sú aj prostriedky použité pri komunikácií medzi zamestnancami, šoférmi a zákazníkmi. Ak by firma podchytila nové spôsoby komunikácie mohla by získať konkurenčnú výhodu. Používanie nových technológií však ide ruka v ruku so vznikom veľkých nákladov na obstaranie, zaškolenie a využívanie nových technológií.

**Ekologické faktory** – faktory, ktoré pôsobia ako najväčšia záťaž pre podnik sú legislatívne nariadenia zaoberajúce sa emisiami oxidu uhličitého. Pre správne dodržiavanie noriem by spoločnosť mala hospodárne nakladať s pohonnými hmotami, správne optimalizovať prepravné trasy. Rovnako by nemala zanedbávať pravidelný servis a údržbu vozového parku. Verejnosť tlačí na dodržiavanie environmentálnych noriem a zlepšovanie

životného prostredia. Príležitosťami v oblasti ekologických faktorov sú alternatívne zdroje pohonných hmôt (napr. elektrina alebo zemný plyn), nevýhodou je však ich obmedzené použitie čo sa veľkosti vozidiel týka.

## **3.2 RIZIKOVÉ FAKTORY VYPLÝVAJÚCE Z PORTEROVHO MODELU KONKURENCIE**

### *Vyjednávacia sila odberateľov*

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. má široké odberateľské portfólio. Žiaden z jeho klientov nepresahuje 5% podiel na ročných tržbách. Top 5 odberateľov tvorí na tržbách >10%. Vďaka tomu, že na každú zákazku sa uzatvára samostatná zmluva a spoločnosť neuzatvára dlhodobé zákazky je vyjednávacia sila odberateľov nízka.

Rizikovým faktorom je sústredenie pôsobenia prepravnej časti primárne na taliansky trh.

### *Vyjednávacia sila dodávateľov*

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. v značnej miere pokrýva riziká, ktoré by mohli nejako významne ovplyvniť prevádzku spoločnosti. Odvetvie podnikania je významne závislé od dodávateľov pohonných hmôt a služieb pre dopravcov. Na pokrytie vyjednávacej sily dodávateľov, firma so svojimi dodávateľmi dlhodobo spolupracuje, sily sú teda v rovnováhe. Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. vlastní svoju podnikovú čerpaciu stanicu vďaka čomu znižuje riziko závislosti od iných veľkých spoločností dodávajúcich PHM.

### *Nebezpečenstvo vstupu nových konkurentov*

Riziko vstupu nových konkurentov je pomerne veľké, napomáhajú tomu otvorené hranice Najrizikovejším faktorom je vstup nových konkurentov z východnej časti Európy. Tieto podniky ponúkajú svoje služby za dumpingové ceny s cieľom vytlačiť domáce spoločnosti z trhu.

Faktory, ktoré ovplyvňujú spoločnosť:

- Veľká stávajúca konkurencia v odvetví,
- vstup východoeurópskych spoločností,
- devalvácia trhu dumpingovými cenami.

### ***Hrozba substitútov***

Keď berieme v úvahu obor podnikania spoločnosti vychádzajú nám dva typy substitútov:

- Prvým druhom je nahradenie ponúkaných služieb službami iného konkurenčného dopravcu. Služby sa líšia poskytovanou úrovňou, rozsahom a kvalitou.
- Druhým typom substitútov je využitie inej formy prepravy. Tieto druhy majú však väčšie obmedzenia ako cestná nákladná doprava preto ich netreba brať ako výraznú hrozbu.

*Tab. 8 : Medziodborové porovnanie výkonov prepravy v tis. ton (Vlastné spracovanie podľa (10))*

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Preprava vecí celkom (tis. ton)	491 625	549 085	539 063	570 976	593 709
Cestná preprava	386 243	438 906	431 889	459 433	479 235
Železničná preprava	91 564	97 280	98 034	96 516	99 307
Vnútrozemská vodná preprava	1 780	1 853	1 779	1 568	1 374
Letecká preprava	9	6	6	6	5

### *Rivalita medzi konkurentami*

Každý dopravca sa rozhoduj sám ako bude postupovať voči ostatným konkurentom. Pre zníženie rivality môže podnik ponúkať napríklad kvalitnejšie, efektívnejšie a lacnejšie služby. Disponovať môžu aj konkurenčnou výhodou v podobe nových technológií alebo know-how.

Faktory ovplyvňujúce rivalitu medzi konkurentami na trhu:

- Veľký počet konkurentov,
- malé marže,
- vysoké náklady,
- malá ziskovosť,
- cenová vojna,
- výhoda v technológiách a know-how.

### **3.3 RIZIKOVÉ FAKTORY VYPLÝVAJÚCE Z MC KINSEY 7S**

Z vykonanej analýzy kritických faktorov vyplýva to, že firma nemá správne definovanú stratégiu podniku. V stratégií absentuje zameranie na marketing. Vďaka správne definovanej marketingovej stratégií by mohla spoločnosť ľahšie dosiahnuť svoje ciele. Spoločnosť má aktuálne príliš zložitú webovú stránku, ktorá by sa mohla zlepšiť. Následne by mohla spoločnosť využiť možnosti inzercie v miestnych novinách na zvýšenie podvedomia verejnosti. Ďalším rizikom je až prisilná závislosť na majiteľovi spoločnosti, ktorý je kľúčovou osobou vo vedení firmy. Bolo by vhodné ak by svoju zodpovednosť mohol delegovať na nižší management.

Zhrnutím 7S môžeme povedať, že rizikami sú nedostatočná marketingová stratégia, príliš jednoduchá štruktúra spoločnosti s prisilnou závislosťou na konateľovi spoločnosti.

### 3.4 RIZIKOVÉ FAKTORY Z FINANČNEJ ANALÝZY

Obrat sa zvýšil z 503 tis Kč (2017) na 560 tis Kč (2018). Tržby poháňal stále silný dopyt z dôvodu dobrej ekonomiky a ďalej sa v tržbách premietajú tržby za skladové priestory, ktoré spoločnosť postupne zaplnila na plnú kapacitu.

Do tržieb za tovar je účtovaný hlavne predaj PHL a tovarov na čerpací stanici. Ostatné prevádzkové výnosy tvoria hlavne náhrady od poisťovní. Ostatné prevádzkové náklady zas platby poisťovniam. Náklady na služby zahŕňajú hlavne mýť a poplatky na finančný a operatívny leasing, cestovné a diéty.

- Pohľadávky – obvyklá splatnosť do 60 dní, odpovedajúca dobe obratu, ktorá sa pohybuje do 40 dní. Štruktúra pohľadávok za rok 2018 sa javí ako bezproblémová - spoločnosť má po splatnosti 14,9%, po splatnosti nad 60 dní je iba 5% pohľadávok.
- Záväzky –štruktúra bezproblémová, po splatnosti iba 5% záväzkov a to všetko do 30 dní.

Najrizikovejším faktorom ovplyvňujúcim spoločnosť je nízka hodnota likvidity, kde tak ako väčšina spoločností v danom odvetví dosahuje nízkych hodnôt.

Tab. 9 : Výpočet ukazovateľov likvidity (Vlastné spracovanie podľa (3))

<b>LIKVIDITA</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Okamžitá	0,02	0,07	0,02
Pohotová	0,64	0,58	0,605
Bežná	0,89	0,76	0,8

Je to zapríčinené tým, že doba obratu pohľadávok je väčšia ako doba obratu záväzkov. Nízka likvidita nie je v obore prepravy ojedinelá, tento obor podnikania je špecifický tým, že množstvo podnikov reálne nevlastní prepravné prostriedky a to sa premieta i v pomerových ukazovateľoch likvidity.

### 3.5 RIZIKOVÉ FAKTORY ZO SWOT ANALÝZY A STRATÉGIA

#### SWOT

- **S-O** stratégia využitia silných stránok pomocou príležitostí na trhu (stratégia využitia),
- **W-O** stratégia eliminácie slabých stránok pomocou príležitostí na trhu, (stratégia hľadania),
- **S-T** stratégia využitia silných stránok na prevenciu hrozieb (stratégia konfrontácie),
- **W-T** stratégia eliminácie hrozieb vzhľadom k slabým stránkam (stratégia vyhýbania) (11).

Tab. 10 : Stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy (Vlastné spracovanie)

<b>S-O</b>	<b>W-O</b>	<b>S-T</b>	<b>W-T</b>
Využitie skúseností dispečerov na získanie nových klientov	Rozšírenie doplnkových služieb a získanie nových zákazníkov	Ponúkať zákazníkom výhodnejšie ceny a spôsoby platby za PHM na základe vlastnej čerpacej stanice	Udržať si profesionálnych šoférov a pomocou benefitov im zabrániť v prestupe ku konkurencii
Využitie internetových stránok na prielom v zahraničných trhoch	Prijímanie nových šoférov z iných krajín EU	Využiť skúsenosti zamestnancov pri doprave a získať konkurenčnú výhodu	Efektívne využívať prepravné kapacity
Zlepšenie propagácie spoločnosti			

Odporúčaním pre spoločnosť je využitie stratégie WT to je zameranie sa na elimináciu hrozieb, ktoré plynú zo slabých stránok spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o.



## **4 ZDÔVODNENIE POUŽITÝCH METÓD**

Pred vykonaním samostatnej analytickej časti je nutné popísať teoretické podklady a metódy týkajúce sa základných pojmov a princípov z danej oblasti.

Na to aby podnik mohol správne formulovať svoju stratégiu vedúcu k dosiahnutiu konkurenčnej výhody je nutné nájsť súvislosť medzi podnikom a jeho okolím. Na to slúži strategická analýza. Obsahom tejto analýzy sú rôzne analytické techniky využívané pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku zahŕňajúc makrookolie podniku, okolie, konkurenčné sily, trh a iné.

K analýze makrookolía slúži primárne analýza SLEPTE a jej modifikácie (PEST, SLEPT, PESTLE), ktoré sa zameriava na analýzu zmien v okolí podniku. Pre analýzu mikrookolía podniku sa využívajú analýzy ako 7S McKinsey, Porterov model piatich síl, SWOT analýza.

### **4.1 SLEPTE ANALÝZA**

Jednou z hlavných analýz makroprostredia (vonkajšieho) prostredia podniku je analýza SLEPTE (PESTL). SLEPTE predstavuje komplexný pohľad na prostredie spoločnosti, ktoré je ovplyvňované pomocou sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorov. Názov je skratkou faktorov a záber analýzy sa upravuje podľa závažnosti faktorov (PESTL,SLEPT,STEP). Základné a najdôležitejšie faktory rozdeľujeme do piatich kategórií – sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické. Z nich vytvoríme skratku SLEPT. Pridaním ekologických faktorov vzniká SLEPTE.

#### **4.1.1 Sociálne faktory**

Sociálne faktory je možno ďalej rozdeliť na makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdelenie príjmov, zamestnanosť), kultúrno-sociálne aspekty (životná úroveň, genderová vyrovnanosť), demografické charakteristiky (veková štruktúra, veľkosť populácie), dostupnosť pracovnej sily a pracovných zvyklostí (dostupnosť možných budúcich zamestnancov, vzdelávacích centier) (12).

#### **4.1.2 Legislatívne faktory**

Hlavnú rolu pri analýze legislatívnych faktorov je rola štátu. V štátnom zriadení existuje veľké množstvo zákonov, nariadení, noriem a vyhlášok, ktoré upravujú a vymedzujú priestor na podnikanie ako také. Okrem zákonov platných v danej krajine, je nutné nezabúdať na zákony a predpisy spoločenstiev ako Európska únia, ktoré majú

globálny dopad. Z tohto dôvodu by mal každý podnik mať prehľad o legislatíve aby činnosti podniku neboli v rozpore so zákonom (13).

#### **4.1.3 Ekonomické faktory**

Stav ekonomiky je odzrkadľovaný ekonomickými faktormi. Keďže ekonomické faktory priamo vplyvajú na chod daného podniku správne by mal podnik rýchlo reagovať na prípadné zmeny a aktuálnu situáciu ekonomiky. Medzi ekonomické faktory sa najčastejšie zaraďujú :

- Medziročné zmeny v HDP,
- vývoj inflácie,
- vývoj nezamestnanosti,
- vývoj úrokovej miery,
- priemerná mzda obyvateľstva a iné (11).

#### **4.1.4 Politické faktory**

Fungovanie štátu a celkovej spoločnosti ovplyvňuje politická situácia v krajine – politické faktory. Tieto faktory výrazne ovplyvňujú podnikateľské prostredie krajiny. Medzi politické faktory sa najčastejšie zaraďujú:

- Korupcia,
- byrokracia,
- rozhodnutia vlády
- politická stabilita (14).

#### **4.1.5 Technologické faktory**

Medzi dôležité faktory patria technologické faktory. Na to aby bol podnik v konkurenčnom boji úspešný musí neustále vykonávať zmeny a inovácie. Preto musí organizácia sledovať zmeny technológií, ktoré v okolí podniku prebiehajú. Inovácie a technologické zmeny môžu veľmi dramaticky ovplyvniť okolie podniku.

Medzi najdôležitejšie technologické faktory sa určujú tieto:

- Vládna podpora výskumu a vývoja,
- nové objavy,
- zmeny v technológiách,
- rýchlosť zastarávania technológií (14).

#### **4.1.6 Ekologické faktory**

Momentálne sa na ekológiu a zlepšenie environmentálnych zložiek podnikania kladie veľký dôraz. Medzi základné faktory, ktoré sú analyzované patrí napríklad prístup k ochrane životného prostredia, vnímanie klimatických zmien, podniknuté opatrenia na zamedzenie znečisťovania, nakladanie s odpadmi a iné (14).

### **4.2 PORTEROV MODEL 5 SÍL**

Model piatich konkurenčných síl sa využíva k analýze odborového prostredia spoločnosti. Pomocou daného modelu zanalyzujeme faktory, ktoré ovplyvňujú strategickú pozíciu daného podniku v odvetví Skladá sa z piatich základných síl:

- Vyjednávací sila odberateľov,
- vyjednávací sila dodávateľov,
- hrozba substitučných výrobkov,
- riziko vstupu potenciálnych konkurentov,
- rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi (15).

#### **4.2.1 Vyjednávací sila odberateľov**

Vplyv, ktorý majú zákazníci na konkurenčnom trhu závisí na ich sile pri vyjednávaní. Veľkosť sily pri vyjednávaní sa premieta do zvýšenej konkurencie v danom odvetví (16).

#### **4.2.2 Vyjednávací sila dodávateľov**

Dodávatelia majú priamu možnosť ovplyvniť situáciu v odvetví pomocou vyjednávania lepších podmienok s klientmi a neustálym znižovaním cien. Vyjednávací sila dodávateľov je najsilnejšia ak je dodávateľ monopolom (16).

#### **4.2.3 Hrozba substitučných výrobkov**

Substitučné produkty ponúkajú alternatívu k existujúcej ponuke na trhu. Uspokojujú potreby odlišným alebo inovatívnym spôsobom. V prípade, že na trhu operuje iná spoločnosť, ktorá ponúka podobné služby alebo tovary sú to v danom prípade substitúty (16).

#### **4.2.4 Riziko vstupu nových konkurentov**

Vstup nových konkurentov otrasie trhom tým, že sa zaplní nová pozícia na trhu spoločnosťou, ktorá lepšie uspokojuje potreby svojich zákazníkov. Túžba nových

spoločností udržať sa a vyhrať v konkurenčnom boji zvyšuje tlak na ceny a kvalitu ponúkaných služieb a tovaru na trhu (16).

#### **4.2.5 Rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi**

Srdce modelu je vnútorná rivalita v odvetví. Táto rivalita môže byť ovplyvnená ostatnými silami Porterovho modelu. Konkurenčný boj v odvetví je neustále. Konkurenti sa snažia udržať alebo zlepšiť svoju pozíciu pomocou konkurenčných výhod (znižovanie cien, zavádzanie nových produktov, zlepšovanie kampane) (16).

### **4.3 ANALÝZA MCKINSEY 7S**

Na analýzu interných faktorov spoločnosti sa používa McKinseyho model 7S. Model charakterizuje sedem najdôležitejších, kritických faktorov, ktoré sú zodpovedné za úspech spoločnosti na trhu.

- Stratégia (strategy),
- štruktúra (structure),
- spolupracovníci (staff),
- zdieľané hodnoty (shared values),
- schopnosti (skills),
- systém (system),
- štýl (style) (17).

#### *Stratégia*

Faktor zobrazuje akým spôsobom spoločnosť naplňuje svoje ciele a vízie a akými spôsobmi reaguje na príležitosti a hrozby vyskytujúce sa v odvetví. Cieľom stratégie je charakterizovať podnikové ciele a to čo chce spoločnosť pri podnikaní dosiahnuť a akým spôsobom ich chce dosiahnuť (18).

#### *Štruktúra*

Štruktúra zachycuje organizačnú štruktúru podniku, spôsob vnútropodnikovej komunikácie, delenie zodpovedností a právomocí, štýl a spôsob vedenia spoločnosti (18).

#### *Spolupracovníci*

Tento faktor popisuje prácu s ľudskými zdrojmi, ktoré sú využívané k plneniu firemných cieľov zahŕňa to i motiváciu a odmeňovanie (18).

#### *Zdieľané hodnoty*

Jedná sa o základné hodnoty spoločnosti, pojem pokrýva firemné vízie a idey (19).

### *Schopnosti*

Ide o riadenie znalostí, schopností a návykov zamestnancov podniku. Určuje najlepšie a najsilnejšie vlastnosti spoločnosti (19).

### *System*

Tento bod definuje hlavné systémy riadenia spoločnosti čiže formálne mechanizmy používajúce sa na meranie a alokáciu zdrojov, ale i na odmeňovanie (19).

### *Štýl*

Zachytáva štýl a druh komunikácie vedenia spoločnosti s podriadenými, zákazníkmi alebo partnermi.

Rozdeľujeme ho na tri druhy a to

- Autokratický – absolútna kontrola manažéra,
- demokratický – zamestnanci majú možnosť účasti na podnikovom rozhodovaní,
- laissez-faire – značná voľnosť prenechaná pracovníkom (19).

## **4.4 SWOT ANALÝZA**

Analýza SWOT patrí medzi najznámejšie a zároveň aj najpoužívanejšie analýzy interného prostredia spoločnosti. Je to vlastne analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb (11).

Cieľom SWOT analýzy je identifikovať silné faktory podniku, tie následne podporiť. Slabé faktory eliminovať, využiť odhalené príležitosti a predísť hrozbám (11).

Výsledkom SWOT analýzy sú štyri stratégie :

- **S-O** stratégia využitia silných stránok pomocou príležitostí na trhu (stratégia využitia),
- **W-O** stratégia eliminácie slabých stránok pomocou príležitostí na trhu, (stratégia hľadania),
- **S-T** stratégia využitia silných stránok na prevenciu hrozieb (stratégia konfrontácie),
- **W-T** stratégia eliminácie hrozieb vzhľadom k slabým stránkam (stratégia vyhýbania) (11).

## 4.5 FINANČNÁ ANALÝZA

### 4.5.1 Kralickov quick test

V roku 1990 P. Kralicek navrhol veľmi rýchlu a dobrú metódu určovania finančnej situácie podniku. Pomocou bodových hodnôt môžeme určiť výkonnosť daného podniku. Na základe bodového hodnotenia z tohto testu je možné určiť bonitu podniku a to na základe týchto štyroch základných oblastí analýzy:

- Stability,
- likvidity,
- rentability,
- výsledku hospodárenia (12).

Kralickov test funguje na princípe štyroch základných rovníc, ktoré ukážu finančné zdravie podniku. Aby sa zachoval vyvážený stav finančnej stability a výnosovej situácie určí sa vždy len jeden ukazovateľ (20).

Finančnej stabilite sa venujú dve rovnice:

- **Koeficient samofinancovania:**

$$R1 = \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Celkové aktíva}} * 100\%$$

Tento ukazovateľ nás informuje aké percento z celkových aktív tvoria cudzie zdroje. Vypovedá o kapitálovej sile spoločnosti, charakterizuje jej finančnú samostatnosť a stabilitu.

- **Doba splácania dlhu :**

$$R2 = \frac{\text{Cudzie zdroje} - \text{krátkodobý finančný majetok}}{\text{Prevádzkový cashflow}}$$

Ukazovateľ doby splácania dlhu nám ukazuje za aké časové obdobie je podnik schopný uhradiť svoje celkové záväzky.

Výnosovej stránke podniku sa venujú tieto dva ukazovatele :

- **Rentabilita celkového kapitálu :**

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{Celkové aktíva}}$$

- **Cashflow v % tržieb :**

$$R4 = \frac{\text{Prevádzkový cashflow}}{\text{Tržby}}$$

Výsledná bonita klienta sa vypočíta pomocou klasifikácie každého ukazovateľa a podľa dosiahnutého výsledku a konečné hodnotenie bonity sa určí ako aritmetický priemer výsledných hodnôt jednotlivých ukazovateľov (20).

Tab. 11 : Stupnica hodnotenia ukazovateľov Kralickovho Quicktestu (Vlastné spracovanie)

<1	Finančné problémy
1-3	Šedá zóna
>3	Finančne zdravá firma

Podnik s dosiahnutou známkou v intervale <1;2) je bonitný, interval <2;3> sa nazýva šedá zóna. Podnik s priemernou známkou v intervale (3;5> je ohrozený bankrotom. Na získanie informácií o finančnej alebo výnosovej stabilite podniku je potreba sčítať známky dvoch požadovaných ukazovateľov a súčet vydeliť hodnotou (20)

## 4.6 RIZIKO

Pojem riziko má pôvod z talianskeho slova „risico“, ktoré je spojované s lodnou prepravou a označovalo skaly, ktorým sa bolo nutné vyhnúť. Neskôr sa riziko vyjadrovalo ako „vystavovanie sa nepriaznivým okolnostiam“. V súčasnosti sa rizikom obecné rozumie nebezpečenstvo vzniku škody, straty alebo zničenia, ale i zisku.

Na definíciu rizika neexistuje jediná uznávaná definícia, v literatúre ich je niekoľko.

Najobecnejšie riziko definuje Janíček ako: „Pravdepodobnosť vzniku neštandardného stavu konkrétnej entity nachádzajúcej sa v danom čase a priestore.“ (21)

Definícia podnikateľského rizika znie : „Možnosť, že s určitou pravdepodobnosťou nastane udalosť, ktorá sa líši od stavu predpokladaného.“ (17)

### 4.6.1 Základné pojmy rizikológie

- **Aktívum** – v oblasti rizík pojmom aktívum označujeme všetko čo má pre daný subjekt hodnotu, ktorú môže negatívne ovplyvniť pôsobenie hrozby. Aktíva sa delia na hmotné (napr. nehnuteľnosti, stroje, peniaze atď.) a nehmotné aktíva (informácie, morálka, autorské práva atď.) (17).
- **Hrozba** – sila, udalosť, aktivita alebo osoba, ktorá môže svojim nežiaducim vplyvom spôsobiť škodu aktívu alebo celej organizácii. Môže pochádzať zvnútra

alebo z vonku podniku môže byť náhodná alebo úmyselná. Dopadom hrozby je škoda (17).

- **Zraniteľnosť** – zraniteľnosťou sa rozumie slabina, nedostatok sily alebo stav objektu, na ktorý môže hrozba aplikovať svoj nežiadúci účinok. Táto hodnota vyjadruje citlivosť aktíva na pôsobenie hrozby (17).
- **Opatrenie** - opatrením je všetko čo je navrhnuté na zmiernenie pôsobenia a dopadu hrozby. Môže to byť postup, procedúra, prostriedok alebo proces (17).

## 4.7 ANALÝZA RIZÍK

Proces znižovania rizík začína analýzou rizík. Je to proces definovania hrozieb, pravdepodobnosti ich výskytu a dopadu sily ich dopadu na aktíva. Analýza rizík úzko sleduje poškodenie aktív, ktoré môže nastať realizáciou hrozby, na základe odpozorovaných skutočností navrhuje možné opatrenia. Je pravdepodobné, že hodnotenie rizík a stanovenie opatrení bude nutné zopakovať aby sa pokrylo čo najviac rizík danej organizácie (17).

### 4.7.1 Metódy analýzy rizík

Existujú dva prístupy, s ktorými sa v analýze rizík pracuje. Sú rozdielne v spôsobe vyjadrenia veličín rizikovej analýzy. Delia sa na kvantitatívne a kvalitatívne metódy (17).

#### *Kvantitatívne metódy*

Pri použití kvantitatívnych metód sa k oceneniu pravdepodobnosti a dopadu udalosti používa číselné ohodnotenie. Najčastejšie sa riziko vyjadruje finančnou čiastkou vo forme predpokladanej straty.

*„Kvantitatívne metódy sú založené na matematickom výpočte rizika z frekvencie výskytom hrozby a jej dopadu.“ (17)*

#### *Kvalitatívne metódy*

Pri použití kvalitatívnych metód sa vyjadrujú hodnoty rizika v určitých škálach. Môžu byť ohodnotené slovne <malé, stredné, veľké> alebo obodované hodnotami <1 – 10>. Úroveň rizika je stanovená kvalifikovaným odhadom. Kvalitatívne metódy sú rýchlejšie a jednoduchšie ale za to rozhodne viac subjektívne ako kvantitatívne metódy (17).

*„Kvalitatívne metódy s postavené na popise závažnosti potenciálneho dopadu a pravdepodobnosti, že daná udalosť nastane.“ (17)*



## 4.8 UDALOSŤ TYPU ČIERNA LABUŤ

Metafora o čiernych labutiach, o ktorých si obyvatelia severnej pologule mysleli, že neexistujú, a ktorých existenciu potvrdili námorníci píše Nassim Nicholas Taleb. Metafora slúži Talebovi na pomenovanie extrémnych udalostí. Čiernu labuť definuje ako neočakávaný jav, ktorý má ohromný dosah. Tento jav je spätne vysvetliteľný a predvídateľný až po tom, ako sa prvý raz objaví. Teória čiernych labutí nás učí to, že jedna nepredvídateľná udalosť dáva do pohybu ďalšie nepredvídateľné udalosti a pomocou efektu motýľích krídel vznikajú obrovské dopady (22).

Svet na začiatku roku 2020 plne zasiahla udalosť typu čierna labuť vírus COVID-19. Tento vírus negatívne pôsobí na celé štáty. V rámci boja sú vyhlásené karantény a krízové stavy. Spolu s krízovými stavmi prichádzajú aj reštrikcie a obmedzenia. Na jednej strane tieto obmedzenia a reštrikcie pomáhajú spomaliť šírenie (22).

## 4.9 METÓDY ZNIŽOVANIA RIZIKA

S existenciou rizík je nutné počítať v akejkoľvek situácii či pri podnikaní, alebo riadení rôznych projektov. Obecne poznáme štyri doporučené metódy na riešenie rizík v spoločnosti. Tieto metódy sa triedia podľa kombinácií pravdepodobnosti a dopadu každého rizika (17).

- Retencia,
- redukcia,
- vyhnutie sa riziku,
- poistenie (17).

Tab. 12 : Doporučené metódy na pracovanie s rizikami (Vlastné spracovanie (17))

	Vysoká pravdepodobnosť	Nízka pravdepodobnosť
Vysoká tvrdosť	Vyhnutie sa riziku, redukcia	Poistenie
Nízka tvrdosť	Retencia a redukcia	Retencia

Použitie retencie rizika sa vylučuje pri možnosti, kde by mohlo dôjsť k porušeniu právnych predpisov (životné prostredie, bezpečnosť práce atď.) (17).

## 4.10 METÓDA RIPRAN

Tvorcom metódy RIPRAN je pracovník Ústavu automatizácie a informatiky pán B. Lacko. Metódu vytvoril v rámci svojho výskumu na analýzu rizík systému (23).

RIPRAN je empirická metóda, ktorá sa používa na analýzu rizík v projektoch. Metódu RIPRAN odporúča jej tvorca praktikovať ako preventívnu ochranu pred potencionálnymi rizikami. Jej použitie je však vhodné v každej fáze projektu keďže riziká sa nachádzajú v akejkolvek fáze vývoja projektu (23).

*Analýza sa skladá zo štyroch hlavných častí:*

- Identifikácia nebezpečenstva projektu,
- kvantifikácia rizík,
- reakcia na riziká,
- celkové posúdenie rizík projektu (23).

### *Identifikácia nebezpečenstva projektu*

Začiatkom metódy RIPRAN je vytvorenie tabuľky, v ktorej sa očísľujú riziká, definujú hrozby a vytvorí sa scenár priebehu hrozby. Hrozba sa definuje ako určitý prejav nebezpečenstva. Scenár je určitý jav, ktorý nastane v prípade prejavu hrozby. Dôležité je uvedomiť si čo je hrozba, čo je jej príčinou. V tomto prípade je hrozba príčinou scenáru (23).

Tab. 13 : RIPRAN (Identifikácia rizík) (Vlastné spracovanie podľa (23))

Por. číslo rizika	Hrozba	Scenár	Poznámka

### *Kvantifikácia rizík*

Po úvodnom spracovaní tabuľky nasleduje ďalší krok, ktorým sa kvantifikujú riziká.

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravdepodobnosť scenára} * \text{hodnota dopadu}$$

Tab. 14 : RIPRAN (Ohodnotenie rizík) (Vlastné spracovanie podľa (23))

Por. číslo rizika	Hrozba	Scenár	Poznámka	Dopad na projekt	Hodnota rizika

Metóda RIPRAN umožňuje hodnotenie rizík číselne ale i slovne.

Na určenie pravdepodobnosti sa používa päť tried, ktoré sú rozdelené podľa veľkosti pravdepodobnosti.

Daným rizikám sa priradí pravdepodobnosť výskytu daného scenára, následný dopad a vypočíta sa hodnota rizika

Tab. 15 : RIPRAN (Vyjadrenie pravdepodobnosti) (Vlastné spracovanie podľa (23))

Skratka	Trieda	Pravdepodobnosť
VVP	Veľmi vysoká pravdepodobnosť	(0,8;1>
VP	Vysoká pravdepodobnosť	(0,6;0,8>
SP	Stredná pravdepodobnosť	(0,4;0,6>
NP	Nízka pravdepodobnosť	(0,2;0,4>
VNP	Veľmi nízka pravdepodobnosť	(0;0,2>

Trieda dopadu popisuje aký vplyv rizika dopadne na spoločnosť. Trieda má päť úrovní a začína na veľmi malom dopade ( do 1% hodnoty projektu) a končí na veľmi veľkom dopade ( nad 20% hodnoty projektu) čo znamená veľké ohrozenie cieľov. (23)

Tab. 16 : RIPRAN (Vyjadrenie dopadu) (Vlastné spracovanie podľa (23)).

Skratka	Trieda	Dopad v %
VVD	Veľmi veľký dopad	(15;100>
VD	Veľký dopad	(10;15>
SD	Stredný dopad	(5;10>
MD	Malý dopad	(1;5>
VMD	Veľmi malý dopad	(0;1>

Po priradení tried pravdepodobnosti a dopadu sa podľa nasledujúcej matice vypočíta hodnota rizika.

*Tab. 17 : Postup priradenia verbálnej hodnoty rizika (Vlastné spracovanie podľa (23))*

	<b>VVD</b>	<b>VD</b>	<b>SD</b>	<b>MD</b>	<b>VMD</b>
<b>VVP</b>	VVHR	VVHR	VHR	VHR	SHR
<b>VP</b>	VVHR	VVHR	VHR	SHR	NHR
<b>SP</b>	VHR	VHR	SHR	NHR	NHR
<b>NP</b>	VHR	SHR	NHR	VNHR	VNHR
<b>VNP</b>	NHR	NHR	NHR	VNHR	VNHR

V stĺpcoch je hodnota dopadu, v riadkoch hodnota pravdepodobnosti označené skratkami.

Nasledujúca tabuľka vysvetľuje určenie hodnoty rizika. Vľavo sa nachádza skratka v pravej strane slovne ohodnotenú riziko.

*Tab. 18 : RIPRAN (Vysvetlenie hodnoty rizika) (Vlastné spracovanie podľa (23))*

<b>Skratka</b>	<b>Riziko</b>
VVHR	Veľmi vysoká hodnota rizika
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Stredná hodnota rizika
NHR	Nízka hodnota rizika
VNHR	Veľmi nízka hodnota rizika

### *Reakcia na riziká*

V treťom kroku analýzy RIPRAN sa analyzujú opatrenia, ktorých cieľom je znížiť hodnotu rizika na akceptovateľnú úroveň. Návrhy sa zostavujú do tabuľky.

*Tab. 19 : RIPRAN (Spôsob navrhovania opatrení) (Vlastné spracovanie podľa (23))*

<b>Por. číslo rizika</b>	<b>Návrh opatrenia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Predpokladané náklady</b></li><li>• <b>Termín realizácie</b></li><li>• <b>Vlastník rizika</b></li></ul>	<b>Nová hodnota zníženého rizika</b>

### *Celkové posúdenie rizík projektu*

Štvrtým krokom je posúdenie celkových hodnôt rizika a následné vyhodnotenie rizikovosti projektu a určenie realizácie projektu bez zvláštnych opatrení.

### *Zhrnutie*

Metóda RIPRAN je zameraná na podrobný rozbor možných hrozieb, prípadných scenárov, hodnoty pravdepodobnosti a hodnoty dopadu r. Z týchto dôvodov je táto metóda zložitejšia, prácnejšia a vyžaduje určité znalosti rizikového inžinierstva. Vďaka svojej komplexnosti však prináša presnejšie výsledky analýzy rizík. Ďalším pozitívom je, že metódu RIPRAN je možné využiť v akejkoľvek fáze projektu (24).

## **5 ANALÝZA RIZÍK**

Z vyššie spracovaných analýz vyplýva väčšie množstvo rizík, ktoré môžu značne ovplyvniť danú spoločnosť. Identifikované riziká je však možné sledovať a určitými spôsobmi ovplyvniť, v najlepšom prípade je možné i minimalizovať pravdepodobnosť ich výskytu. Na vykonanie rizikovej analýzy je v práci použitá metóda RIPRAN. Táto metóda je použitá pretože má veľmi intuitívne použitie. Analýzu rizík je možné vykonať kvalitatívnym alebo kvantitatívnym prístupom. V tejto práci je použité slovné hodnotenie pravdepodobnosti, dopadu a veľkosti hrozieb.

### **5.1 IDENTIFIKÁCIA RIZÍK**

Pri podnikaní sa objavuje obrovské množstvo rizík, niektoré z nich môže firma korigovať a ovplyvniť, voči niektorým nemôže vykonať dostatočné preventívne opatrenia. V práci sú identifikované riziká dvomi spôsobmi. Prvý spôsob identifikácie rizík vyplýva z predchádzajúcich vykonaných analýz a to konkrétne strategických analýz a rýchlej finančnej analýzy.

Druhý spôsob identifikácie rizík je založený na diskusií s vedením firmy a zamestnancami. Diskusia s vedením firmy bola prínosná hlavne na identifikáciu prevádzkových rizík. Identifikovali sa hlavne riziká spojené s pracovníkmi, vedenia spoločnosti, operačné riziká spojené s prevádzkou zákaziek.

Zo všetkých identifikovaných rizík je vytvorený zoznam rizík. Pre jednoduchšiu orientáciu je zoznam rizík rozdelený na dve časti, podľa spôsobu identifikácie rizika.

Celkovo bolo zistených 35 hrozieb, ktoré môžu viac alebo menej ovplyvniť prevádzku a stabilitu spoločnosti. Následne sa ku každej identifikovanej hrozbe priradí príslušný scenár zaisťujúci podmienku príčina-následok. Ďalšia časť analýzy rizík obsahuje ohodnotenie váhy hodnoty rizika.

## 5.2 HODNOTENIE RIZÍK

Škála so slovným hodnotením rizík je stanovená a popísaná v prípravnej časti Metoda RIPRAN. Proces hodnotenia rizík spočíval v ohodnotení rizík tvorcom práce a pri interview s vedením spoločnosti. Je treba brať v ohľad to, že slovné hodnotenie je subjektívne preto na získanie výsledných hodnôt rizika sa tieto riziká spriemerovali.

Po ohodnotení pravdepodobnosti a dopadu rizík sa zvýraznia riziká s hodnotami stredná hodnota rizika (SHR), vysoká hodnota rizika (VHR), veľmi vysoká hodnota rizika (VVHR). Po ohodnotení závažnosti rizík sa na zníženie rizika navrhnu príslušné opatrenia.

Strednú hodnotu rizika dosahuje najviac hrozieb. Hrozby so strednou hodnotou rizika je nutné priebežne monitorovať aby sa hodnota rizika nezvýšila a nemala väčší vplyv na prevádzku spoločnosti.

Hrozby so strednou hodnotou rizika (SHR) sú :

- Negatívna zmena ekonomickej situácie na trhu v tuzemsku a na operačných trhoch,
- oslabenie ekonomiky - zníženie objemu prepravy,
- sprísňovanie ekologických reštrikcií,
- veľký tlak konkurencie,
- nepreplácanie faktúr od zákazníkov včas,
- výpadok pri splácaní záväzkov firmy,
- nesplácanie leasingových zmlúv včas,
- zákazník využije iný typ prepravy,
- spôsobenie dopravnej nehody,
- porucha na vozidle,
- jazyková bariéra v zahraničí,
- rast cien pohonných hmôt,
- výpadok v komunikácií medzi dispečerom a vodičom,
- prekážky na ceste (počasie, dopravné nehody, dopravné obmedzenia),
- zdržanie sa na mieste nakládky/vykládky,
- málo realizovaných prepráv.

Hrozieb s vysokou a veľmi vysokou hodnotou rizika (VHR, VVHR) je menej ako tých so strednou hodnotou rizika.

Hrozby s vysokou a veľmi vysokou rizika (VHR, VVHR) sú:

- Strata vedenia firmy,
- strata kľúčového segmentu trhu,
- zákazník využije služby iného prepravcu,
- plné využitie kapacít a nutnosť odmietania zákaziek,
- nedostatok kvalifikovaných šoférov.

Ako vidno hrozby sa týkajú hlavne prevádzky prepravnej spoločnosti. Po preskúmaní závažných hrozieb vidno, že hodnotu VVHR dosahuje len jedna hrozba a tou je: Plné využitie kapacít vozového parku. Dôsledkom plných kapacít spoločnosti je nútené odmietanie nových zákaziek, čo môže spôsobiť stratu potenciálnych tržieb čo môže viesť až k poškodeniu dobrého mena spoločnosti. Ďalšou zo závažných hrozieb je strata vedenia firmy. V súčasnosti je kľúčovou postavou spoločnosti jej majiteľ pán Igor Janulík, ktorý ovláda všetko potrebné know-how a zaoberá sa kompletnou prevádzkou spoločnosti. V prípade, že by bol dlhodobo pracovne indisponovaný nie sú v spoločnosti zavedené postupy, ktoré by ho zastupovali.

Celý register rizík je zachytený v **prílohe 1**.



## 5.2.1 Ovplyvniteľné riziká

Nasledujúca tabuľka obsahuje riziká, vyplývajúce z vykonaných analýz, s ktorými môže spoločnosť pracovať a snažiť sa ich minimalizovať alebo daným rizikám predchádzať. Prvý stĺpec znázorňuje riziká, druhý stĺpec zdroj rizík, ktorými boli identifikované.

Tab. 20 : Ovplyvniteľné riziká (Vlastné spracovanie)

Riziko	Zdroj
Nedostatok kvalifikovaných šoférov	SLEPTE
Strata vedenia firmy	Mc Kinsey, SWOT
Strata kľúčového segmentu trhu	PORTER,SWOT,SLEPTE
Zákazník využije služby konkurencie	SLEPTE
Veľký tlak konkurencie	PORTER
Výpadok pri splácaní záväzkov firmy	KRALICEK
Nesplácanie leasingových zmlúv včas	KRALICEK
Zákazník využije iný typ prepravy	PORTER
Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v dispečingu	SLEPTE
Odchod vodičov ku konkurencii	SLEPTE, Mc Kinsey
Negatívny vývoj menového kurzu	SLEPTE
Rast cien pohonných hmôt	SLEPTE

### 5.2.2 Neovplyvniteľné riziká

Keďže zdrojom týchto rizík sú externality, tieto riziká nie je spoločnosť schopná ovplyvniť. Je však vhodné mať o takomto type rizík prehľad a sledovať ich vývoj.

Tab. 21 : Neovplyvniteľné riziká (Vlastné spracovanie)-

<b>Riziko</b>	<b>Zdroj</b>
Negatívna zmena ekonomickej situácie na trhu v tuzemsku a na operačných trhoch	SLEPTE
Oslabenie ekonomiky - zníženie objemu prepravy	SLEPTE
Sprísňovanie ekologických reštrikcií	SLEPTE, SWOT
Nepreplácanie faktúr od zákazníkov včas	KRALICEK
Legislatívna a byrokratická záťaž spojená s prevádzkou prepravnej spoločnosti	SLEPTE
Legislatívna záťaž spojená s podnikateľskou činnosťou	SLEPTE
Negatívne pôsobenie vlády a EU (stanovenie mýtnych sadzieb, obmedzení, režim AETR pre vodičov)	SLEPTE
Globálne ohrozenie odvetvia	SLEPTE

### 5.3 ZNÍŽENIE RIZÍK

Pre všetky riziká, ktoré sú ohodnotené veľmi vysokou, vysokou a strednou hodnotou je navrhnuté opatrenie s cieľom redukcie ich pravdepodobnosti výskytu.

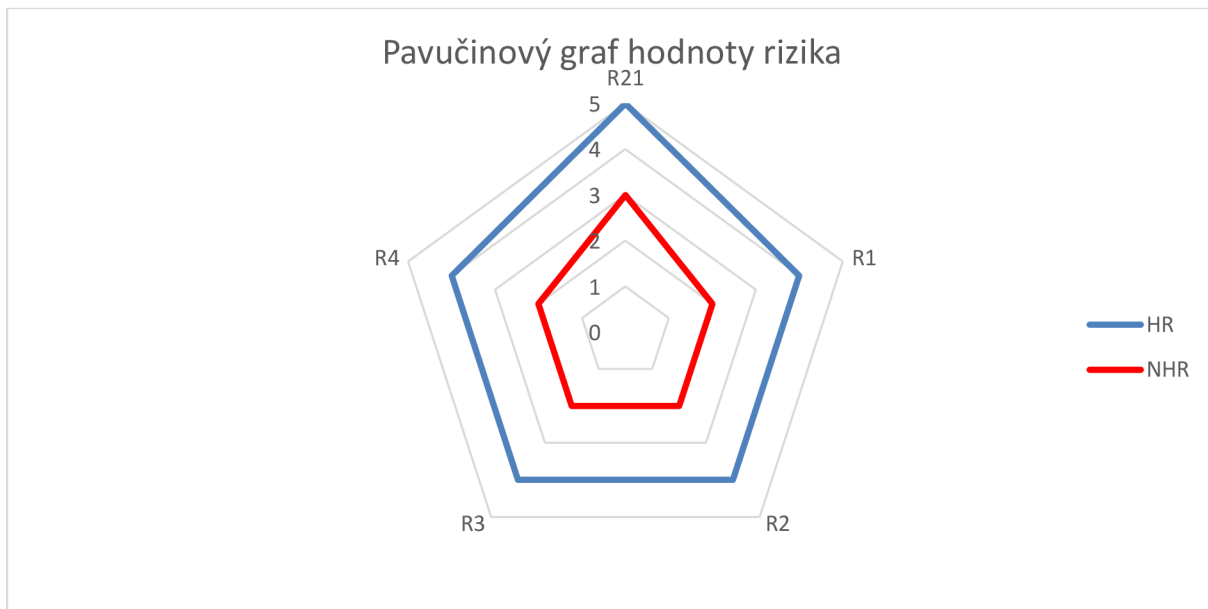
Nasledujúca tabuľka obsahuje riziká s veľmi vysokou a vysokou hodnotou rizika a príslušné opatrenia s novou výslednou hodnotou rizika.

Tab. 22 : Prehľad najzávažnejších rizík a ich opatrení (Vlastné spracovanie)

ID	Riziko	Scenár	Hodnota rizika	Opatrenie	Nová hodnota rizika
R21	Plné využitie kapacít vozového parku	Strata potencionálnych tržieb, odmietanie nových zákaziek, poškodenie dobrého mena	VVHR	Vklad peňazí do spoločnosti, zaistiť nové vozidlá a pracovníkov, kontinuálny rast spoločnosti	SHR
R1	Nedostatok kvalifikovaných šoférov	Väčší tlak na terajších zamestnancov	VHR	Prijímanie nových zamestnancov zo zahraničia (Ukrajina)	NHR
R2	Strata vedenia firmy	Ohrozenie životnosti podniku	VHR	Delegácia povinností na vedúcich oddelení, úprava organizačnej štruktúry	NHR
R3	Strata kľúčového segmentu trhu	Zníženie tržieb a zisku, zvýšenie nákladov, ohrozenie životnosti	VHR	Diverzifikácia portfólia trhu, zameranie sa na tuzemsko	NHR
R4	Zákazník využije služby konkurencie	Zníženie tržieb a zisku	VHR	Neustále zlepšovanie ponúkaných služieb, diverzifikácia portfólia služieb	NHR

Po celkovej rizikovej analýze, sú určené riziká, ktoré môžu priamo ohroziť spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. Vo väčšine prípadov sú to riziká spojené s oborom podnikanie teda s prevádzkou dopravnej spoločnosti. Potencionálne riziká sú hrozbami pre danú spoločnosť ale i pre konkurentov v obore.

Na nasledujúcom pavučinovom grafe sú zobrazené dve hodnoty rizík. Hodnoty rizika pred opatreniami a hodnoty rizika po opatrení.



Graf 5 : Pavučinový graf hodnoty rizika (Vlastné spracovanie)

Pre lepší prehľad je slovné hodnotenie rizík v grafe vyjadrené kvantitatívne a to číslami 1-5 kde 1 je veľmi nízka hodnota rizika a 5 veľmi veľká hodnota rizika.

Modrá pavučina predstavuje hodnotu rizika pred opatreniami a červená pavučina ukazuje výslednú hodnotu rizík po zavedení opatrení.

## 6 DISKUSIA / ANALÝZA VÝSLEDKOV RIEŠENIA

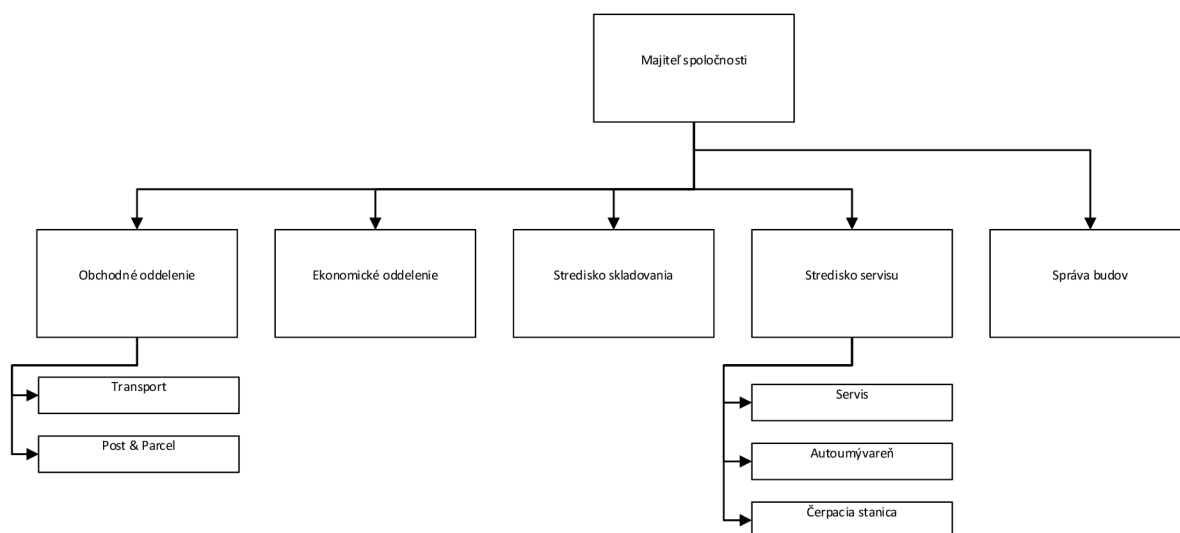
Obsahom poslednej časti diplomovej práce je bližšie priblíženie návrhov na opatrenia na zníženie rizík, ktoré dosahujú hodnoty vysoká a veľmi vysoká hodnota rizika. Jedná sa o riziká :

- Strata vedenia firmy,
- strata kľúčového segmentu trhu,
- zákazník využije služby konkurencie,
- plné využitie kapacít vozového parku,
- nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily.

### 6.1 STRATA VEDENIA SPOLOČNOSTI

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. je priamo vedená jej majiteľom p. Janulíkom, ktorý má všetko know-how na prevádzku spoločnosti. Je kľúčovou postavou podniku a v prípade jeho dlhodobej neprítomnosti nemá priameho nástupcu. Bolo by vhodné znížiť riziko zániku spoločnosti v prípade, že vedenie nebude môcť dlhodobo vykonávať svoje podnikateľské činnosti. Preto by bolo vhodné delegovať povinnosti a právomoci spojené na vedúcich oddelení rozličných divízií. Tí by sa zodpovedali priamo konateľovi spoločnosti, ktorý by zaujal pozíciu generálneho riaditeľa.

Vzor upravenej organizačnej štruktúry, ktorá by mala zabezpečiť delegáciu povinností majiteľa spoločnosti.



Obr. 3 : Nová navrhnutá organizačná štruktúra (Vlastné spracovanie)

Ďalšou možnosťou je pokrytie tohto rizika je výber vhodného nástupcu a jeho pomalé zaškolenie do všetkých postupov riadenia spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o.

Rovnako odporúčam konateľovi spoločnosti spísať závet a všetky dôležité informácie o heslách, kontakoch a všetkom know-how, spolu s pokynmi uchovať archivované v trezore.

## **6.2 STRATA KĹÚČOVÉHO SEGMENTU TRHU**

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. operuje primárne na zahraničnom trhu v Taliansku. Pozícia spoločnosti na trhu je ovplyvňovaná rôznymi skutočnosťami a v čase sa spolu s trhom mení a vyvíja. Na pokrytie rizika by bolo vhodné diverzifikovať nielen portfólio ponúkaných služieb, ale aj tržné portfólio. Správne diverzifikovaným portfóliom trhu a zvýšenou pozornosťou na spoločnosti na domácom trhu by znížilo kurzové riziká spoločnosti pretože by získavala väčšie príjmy v domácej mene a nemusela by sa obávať kurzových strát. Pre tuzemských zákazníkov by mohla spoločnosť garantovať pružnejšie dodávky a navýšila by objem prepráv. Vhodnými potencionálnymi zákazníkmi spoločnosti by boli také spoločnosti, ktorých cieľovou destináciou tovaru je práve Taliansko. Tým by spoločnosť plne využívala kapacity svojich vozidiel čo by následne obmedzením prázdnych ciest znížilo náklady.

Ďalšou možnosťou pokrytia daného rizika je s ohľadom na segment podnikania v cestnej nákladnej preprave nájsť iné podnikateľské aktivity, ktoré s prepravou priamo nesúvisia, ale existuje možnosť využitia nadobudnutých skúseností a znalostí. Ako vhodná ďalšia podnikateľská činnosť sa môže napríklad naskytnúť činnosť odťahových služieb alebo prenajímania osobných skladovacích kontajnerov. S danými obormi podnikania má spoločnosť aspoň okrajové znalosti keďže sú podobné stávajúcemu zameraniu vďaka čomu môže využiť svoje znalosti. Veľkou príležitosťou by mohlo byť zriadenie auto odťahovej služby alebo požičovne pracovného náradia.

## **6.3 ZÁKAZNÍK VYUŽIJE SLUŽBY KONKURENCIE**

Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. sa snaží odlíšiť od svojich priamych konkurentov v preprave a rozširuje portfólio svojich služieb. Nesústredí sa iba na samotný proces prepravy tovaru z bodu A do bodu B, ale keďže disponuje rozsiahlym areálom a kvalitným zázemím poskytuje i doplnkové služby, vďaka ktorým sa môže odlíšiť od konkurencie. Medzi tieto služby patrí skladovanie tovarov, doplnkové služby pri skladovaní ako balenie či štítkovanie. Zaujímavé môže byť pre zákazníkov i to, že spoločnosť disponuje vlastnou čerpacou stanicou, kde je možnosť platiť na faktúru a je dostupná pre verejnosť. Ďalšou ponúkanou službou na zníženie konkurenčného rizika je autorizovaný autoservis a auto umyváreň. Rovnako ako na rozširovanie vozového parku ako primárnej konkurenčnej sily by mala spoločnosť venovať nemalú pozornosť rozširovaniu doplnkových služieb.

Vhodným opatrením na zníženie rizika, že by zákazník využil služby konkurencie je zameranie sa na silnejšiu marketingovú stratégiu. Postupne silnejúcou marketingovou stratégiou by mohla spoločnosť získať nových zákazníkov a udržať stávajúcich. Od vytvorenia korporáčnej identity, vytvorením novej webovej stránky, zavedením nového loga a sloganu spoločnosti, zavedením reprezentatívneho dresskódu zamestnancov po reklamné predmety pre zákazníkov. Správne podchytený marketing a prezentácia posilní povedomie a znalosť dobrého mena spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o., čo sa prejaví ako konkurenčná výhoda.

## **6.4 PLNÉ VYUŽITIE KAPACÍT VOZOVÉHO PARKU**

Na tento stav sa dá pozerať z dvoch pohľadov. Z prvého uhla pohľadu je pre spoločnosť výhodné to, že má plne obsadené kapacity a využíva naplno svoj potenciál. Nevýhodou toho však je, že spoločnosť musí odmietaať nové zákazky čím môže odradzovať svojich budúcich potenciálnych zákazníkov a poškodzovať si dobré meno. Vedenie spoločnosti by malo dbať na kontinuálny rast spoločnosti a nie iba obnovu už stávajúceho stavu. Preto prichádza návrh na získanie nových peňažných prostriedkov, ktoré by sa využili na rast spoločnosti. Tieto prostriedky by mohla spoločnosť získať dvoma spôsobmi a to investičným úverom od banky alebo navýšením základného kapitálu spoločnosti dodatočným vkladom majiteľa spoločnosti. Novo získané financie by mala spoločnosť investovať do rozvoja svojho vozového parku aby mohla odbavovať viac nových zákaziek a tým navyšovať svoje tržby. Ostáva otázkou či nie je vhodné zmeniť i štruktúru vozového parku.

Ak by sa spoločnosť zamerala viac na domáci trh a upravila segmentáciu svojho tržného portfólia mohla by si zamerať na mestskú prepravu. Pri mestskej preprave na zabezpečenie pružnosti dodávok a zníženie obmedzení o mestskej preprave, kde je zákaz vjazdu veľkých kamiónov by bolo vhodné pribrať si do vozového parku i menšie prepravné vozidla ako napríklad dodávky do 3,5 tony alebo 7,5 tony. Odporúčam pokračovať s dodávateľom vozidiel značky DAF keďže s danými vozidlami má spoločnosť už dlhodobé pozitívne skúsenosti a dokonca i vlastní priestory autorizovaného servisu.

## 6.5 NEDOSTATOK KVALIFIKOVANÝCH ŠOFÉROV

S týmto problémom sa stretáva väčšina subjektov, ktoré operujú na rovnakom trhu ako spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. Profesia profesionálneho šoféra nie je v súčasnosti veľmi populárna pretože je to náročné zamestnanie, ako na psychické, tak i na duševné zdravie. Potenciálnym zamestnancom sa zdá nízke platové ohodnotenie a požadujú čoraz väčšiu podporu od zamestnávateľa. Spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o. preto už začala so znižovaním rizika nedostatku kvalifikovaných šoférov pomocou toho, že zamestnáva zahraničných pracovníkov (pracovníkov z Ukrajiny). Títo zahraniční pracovníci sa spoločnosti oplatia vďaka tomu, že sú spokojní i s menším platovým ohodnotením v porovnaní s domácim šoférom. Zo získaných skúsenosti spoločnosť vie, že pracovníci pracujú na smeny kde počas svojho turnusu pracujú v maximálnom nasadení a následne odídu na dovolenku domov na 2 týždne. Všetky potrebné dokumenty, školenia a vybavovanie na úradoch za daných zamestnancov rieši spoločnosť. Ukrajinský šoféri operujú pod vedením dispečera, ktorý plynule ovláda ukrajinský jazyk.

Ďalším spôsobom ako sa postaviť nedostatku vodičov je zamedziť odchodu stávajúcich zamestnancov pomocou zlepšeného prístupu k zamestnancom ale i motivácie rôznymi benefitmi. Nadštandardnou zdravotnou podporou, príplatkami k poisteniu, možnosťou preplácaných masáží. Zavedením preplácaných kvalitných firemných pracovných odevov na leto i zimu s logom spoločnosti, čo by sa dalo využiť aj na zlepšenie prezentácie spoločnosti. Zvýhodnenými cenami v autoservise, rozšírením benefitného portálu o bodovanie alebo o iné finančné i nefinančné benefity Utužovaním kolektívu firmy pomocou rôznych teambuildingových aktivít, kde zaujímavou možnosťou môže byť zriadenie firemného turnaja v rôznych štvrtročných disciplínach, v ktorých by súťažili zmiešané tímy z operatívnych a administratívnych zamestnancov. Existuje celá rada finančných i nefinančných benefitov, vďaka ktorým by si spoločnosť mohla za určitú cenu ľahšie udržať stávajúcich zamestnancov a zabrániť ich odlivu.



## 6.6 DISKUSIA

Z vykonaných externých analýz vyplynulo, že cestná nákladná preprava sa nachádza pod zvyšujúcim sa legislatívnym a ekologickým tlakom a náklady na automobilovú prepravu tovaru neustále rastú. Pozitívom pre cestnú prepravu je jej nevyhnutnosť a slabá zastupiteľnosť substitútom iného druhu prepravy, ktorý by bol schopný dosahovať rovnakého objemu a flexibility pokrytia.

Jediným spôsobom prekrytia rastu nákladov je diverzifikácia služieb, podchytenie ponúkaných služieb spoločnosti lepšou marketingovou stratégiou, zlepšenie organizácie práce a plne využívať vozový park i skladové priestory. Tento trend narastajúceho tlaku zasahuje všetky subjekty v odbore kamiónovej prepravy, preto vhodná a včasná stratégia bude znamenať pre spoločnosť konkurenčnú výhodu.

Na zníženie rizík, ktoré majú dopad na spoločnosť by bolo vhodné upraviť organizačnú štruktúru a spôsob delegácie povinností v spoločnosti, nájsť iný trh, na ktorom by spoločnosť pôsobila. Spolu so zameraním na domáci trh by mohla spoločnosť obmeniť zameranie svojho vozového parku z veľkých kamiónov na menšie nákladné vozidlá, ktoré by mohli pracovať pružnejšie. Nedostatok pracovnej sily pokryje spoločnosť zamestnávaním i zahraničných pracovníkov, s čím už má isté priaznivé skúsenosti.

Vhodnou diverzifikáciou prevádzkového rizika by bolo zameranie sa na segment, ktorý by priamo nesúvisel s automobilovou prepravou, ale cieľiť tak aby mohla využiť už získané znalosti. Medzi vhodné možnosti môže patriť prienik do podnikania v odťahových službách alebo v rámci areálu zväčšiť skladovacie priestory pre firmy ale i obyvateľstvo.

Zlepšenie marketingovej stratégie využitím novej webovej stránky a vytvorením korporátnej identity zlepšením celkovej firemnej kultúry v podniku. To však závisí na kvalitných pracovníkoch, ktorí sa poznajú a dokážu spolupracovať v plnej produktivite. Vhodnou delegáciou povinností, zmenou organizačnej štruktúry a zavedením obojstrannej zastupiteľnosti či už vedúcich ale i operatívnych pracovníkov.

Udalosť typu čierna labuť zosilňuje pôsobenie všetkých rizík a môže mať na spoločnosť dopad až likvidačný. Na všetko sa nedá pripraviť preto sa momentálne nedá finančne vyčíslieť dopad stávajúcej čiernej labute. Vyskytnúť sa však môže i ďalšia čierna labuť, ktorá je momentálne opomínaná a to neustále zmeny v počasí.

Či už sa jedná o extrémne sucho, následkom čoho by sa obmedzila potravín alebo iné živelné pohromy, ktoré môžu vkladať prekážky na ceste. Na zníženie dopadu čiernych labutí by preto bolo vhodné zamerať sa i na ďalší obor podnikania aby bol dopad aspoň ako tak rozložený.

Identifikované riziká boli riziká vyplývajúce z analýzy vykonanej v tejto diplomovej práci. Samotná analýza však môže byť ohrozením pre spoločnosť pretože môže byť vykonaná subjektívne až nedbalo. Do analýzy totižto vstupuje ľudský faktor a vysoký pomer subjektivity ohľadom navrhnutých opatrení. Vhodná riziková analýza by mala byť výsledkom menšieho kolektívu. Aby analýza nebola pre spoločnosť rizikom na jej vytvorenie by sa mali použiť vhodné tímové metódy ako brainstorming alebo sa riadiť inými expertnými metódami. Aby bola analýza úspešná musí byť pred vedením spoločnosti obhájená a vedenie musí využiť získané poznatky z analýzy.

## 7 ZÁVER

Cieľom diplomovej práce je vhodne zvolenými metódami ekonomickej a strategickej analýzy identifikovať riziká v prepravnej spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o. V práci boli vykonané tieto metódy a analýzy (SLEPTE, Porterov model, model McKinseyho 7S, Kralickov Quick test a následne SWOT analýza). Pomocou týchto metód boli nájdené riziká, ktoré sa následným použitím metódy RIPRAN ohodnotili. Na základe výsledkov boli vyhodnotenú najzávažnejšie riziká a k nim navrhnuté opatrenia. Realizáciou opatrení bude možné znížiť hodnotu rizík, ich negatívny vplyv na spoločnosť a pomôcť finančnej situácii podniku.

Prvá časť práce sa zaoberá analýzou súčasného stavu, v akom sa spoločnosť nachádza, ale rozbor oboru podnikania. Použitím vybraných metód sa identifikujú problémy a stanovujú ciele, ktoré majú byť dosiahnuté. Vybrané metódy strategických a ekonomických analýz sú následne podrobne popísané.

Nasleduje použitie metódy RIPRAN kde zo získaných informácií z vykonaných analýz sú identifikované riziká a vyhodnotenú najzávažnejšie riziká ovplyvňujúce spoločnosť. K najzávažnejším rizikám sú vytvorené návrhy na opatrenia, ktorých realizácia zníži ich hodnotu.

Navrhnuté opatrenia budú predložené vedeniu spoločnosti, ktoré následne zväží možnú realizáciu a prínosy pre spoločnosť JAPO-Transport, s. r. o.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Ministerstvo Spravedlnosti České republiky: Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *OR.JUSTICE.CZ* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=602443&typ=PLATNY>
- (2) JAPO - transport, s. r.o. *JAPO - transport s.r.o.* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://japo-autodoprava.cz/>
- (3) *Interné materiály spoločnosti JAPO-Transport, s. r. o.*
- (4) *Živnostenské podnikání: předpisy regulující podnikání : redakční uzávěrka 3.2.2014.* Ostrava: Sagit, 2014. ISBN 978-80-7488-042-1.
- (5) *Silniční doprava: pozemní komunikace, veřejné služby v přepravě cestujících, dráhy : redakční uzávěrka k .* Ostrava: Sagit, 2011.
- (6) *Úplné znění zákona č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu).* Praha: Armex Publishing, 2019. ISBN 978-80-87451-61-8.
- (7) MACHAČKA, Filip. *Nařízení 561/2006, 165/2014, AETR a české předpisy do kabiny: rukověť řidiče pro země Evropské unie a Českou republiku.* 8. rozšířené vydání. Pardubice: Systemconsult, 2016. ISBN 978-80-85629-32-3.
- (8) Vývoj kurzu 2016-2020. In: *Www.kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- (9) Vývoj cen nafty 2016-2020. In: *Www.kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: [https://www.kurzy.cz/komodity/motorova-nafta-graf-vyvoje-ceny/?dat\\_field=01.01.2016&dat\\_field2=07.01.2020](https://www.kurzy.cz/komodity/motorova-nafta-graf-vyvoje-ceny/?dat_field=01.01.2016&dat_field2=07.01.2020)

- (10) Ročenka dopravy: Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy. *Www.sydos.cz* [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2018/rocenka/htm\\_cz/cz18\\_520110.html](https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2018/rocenka/htm_cz/cz18_520110.html)
- (11) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (12) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (13) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- (14) FITZROY, Peter T., James M. HULBERT a Abby GHOBADIAN. *Strategic management: the challenge of creating value*. 2nd ed., 1st pub. London: Routledge, 2012.
- (15) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.
- (16) MICHAUX, Stéphanie. *Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition (Management & Marketing Book 1)*. 50minutescom, 2016. ISBN 978-2806270627.
- (17) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (18) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-2442-963-2.
- (19) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- (20) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

- (21) JANÍČEK, Přemysl. *Systémová metodologie: brána do řešení problémů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-887-8.
- (22) TALEB, Nassim. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. 2007. ISBN 978-80-7432-128-3.
- (23) *RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. 2019 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>
- (24) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

## ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 : Základné údaje o spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa (1) .....	14
Tab. 2 : Medziročné porovnanie tržieb (3) .....	18
Tab. 3 : SWOT analýza (Vlastné spracovanie) .....	28
Tab. 4 : Medziročné porovnanie tržieb v tis. Kč (Vlastné spracovanie podľa (3) .....	29
Tab. 5 : Kralickov Quicktest 2016 (Vlastné spracovanie).....	32
Tab. 6 : Kralickov Quicktest 2017 (Vlastné spracovanie).....	33
Tab. 7 : Kralickov Quicktest 2018 (Vlastné spracovanie).....	33
Tab. 8 : Medziodborové porovnanie výkonov prepravy v tis. ton (Vlastné spracovanie podľa (10) .....	36
Tab. 9 : Výpočet ukazovateľov likvidity (Vlastné spracovanie podľa (3) .....	38
Tab. 10 : Stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy (Vlastné spracovanie) .....	39
Tab. 11 : Stupnica hodnotenia ukazovateľov Kralickovho Quicktestu (Vlastné spracovanie) .....	46
Tab. 12 : Doporučené metódy na pracovanie s rizikami (Vlastné spracovanie (17).....	48
Tab. 13 : RIPRAN (Identifikácia rizík) (Vlastné spracovanie podľa (23) .....	49
Tab. 14 : RIPRAN (Ohodnotenie rizík) (Vlastné spracovanie podľa (23).....	49
Tab. 15 : RIPRAN (Vyjadrenie pravdepodobnosti) (Vlastné spracovanie podľa (23) .....	50
Tab. 16 : RIPRAN (Vyjadrenie dopadu (Vlastné spracovanie podľa (23). .....	50
Tab. 17 : Postup priradenia verbálnej hodnoty rizika (Vlastné spracovanie podľa (23) ..	51
Tab. 18 : RIPRAN (Vysvetlenie hodnoty rizika) (Vlastné spracovanie podľa (23) .....	51
Tab. 19 : RIPRAN (Spôsob navrhovania opatrení) (Vlastné spracovanie podľa (23) .....	52

Tab. 20 : Ovplyvniteľné riziká (Vlastné spracovanie) .....	56
Tab. 21 : Neovplyvniteľné riziká (Vlastné spracovanie)- .....	57
Tab. 22 : Prehľad najzávažnejších rizík a ich opatrení (Vlastné spracovanie) .....	58

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1 : Vývoj kurzu CZK/€ za obdobie 2016-2020 (8).....	22
Graf 2 : Vývoj cien nafty 2016-2020 (9).....	22
Graf 3 : Grafické znázornenie tržieb v tis. Kč (Vlastné spracovanie podľa (3) .....	30
Graf 4: Percentuálne rozdelenie tržieb (Vlastné spracovanie podľa (3).....	31
Graf 5 : Pavučinový graf hodnoty rizika (Vlastné spracovanie) .....	59

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1 : Organizačná štruktúra spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa (2) .....	15
Obr. 2 : Rozdelenie vozového parku k 12/2019 (3).....	18
Obr. 3 : Nová navrhnutá organizačná štruktúra (Vlastné spracovanie) .....	60

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Register rizík zoradený podľa hodnoty rizika .....	71
---	----

Príloha 1: Register rizík zoradený podľa hodnoty rizika

ID	Hrozba	Scenár		Druh rizika	P	D	HR		Opatrenie	NHR	
	Riziká z analýz										
R21	Plné využitie kapacít vozového parku	Strata potencionálnych tržieb, odmietanie nových zákaziek, poškodenie dobrého mena		Odstraniteľné	VP	VVD	VVHR	5	Vklad peňazí do spoločnosti, zaistiť nové vozidlá a pracovníkov, kontinuálny rast spoločnosti	SHR	3
R1	Nedostatok kvalifikovaných šoférov	Väčší tlak na terajších zamestnancov	SLEPTE	Odstraniteľné	SP	VD	VHR	4	Prijímanie nových zamestnancov zo zahraničia (Ukrajina)	NHR	2
R2	Strata vedenia firmy	Ohrozenie životnosti podniku	Mc Kinsey, SWOT	Odstraniteľné	NP	VVD	VHR	4	Delegácia povinností na vedúcich oddelení, úprava organizačnej štruktúry	NHR	2
R3	Strata kľúčového segmentu trhu	Zníženie tržieb a zisku, zvýšenie nákladov, ohrozenie životnosti	PORTER,SWOT,SLEPTE	Odstraniteľné	NP	VVD	VHR	4	Diverzifikácia portfólia trhu, zameranie sa na tuzemsko	NHR	2
R4	Zákazník využije služby konkurencie	Zníženie tržieb a zisku	PORTER	Odstraniteľné	SD	VHR	VHR	4	Neustále zlepšovanie ponúkaných služieb, diverzifikácia portfólia služieb	NHR	2
R5	Negatívna zmena ekonomickej situácie na trhu v tuzemsku a na operačných trhoch	Zníženie dopytu po dopravných službách, zníženi tržieb a zisku	SLEPTE	Neodstrániteľné	NP	VD	SHR	3	Sledovať ekonomickú situáciu na trhu - diverzifikácia na iný trh	NHR	2
R6	Oslabenie ekonomiky - zníženie objemu prepravy	Menší objem zakáziek, zníženie tržieb a zisku	SLEPTE	Neodstrániteľné	VNP	VVD	SHR	3	Sledovať ekonomickú situáciu v krajine,	NHR	2



									diverzifikácia na iné služby - skladovanie		
R7	Sprísňovanie ekologických reštrikcií	Zvyšovanie nákladov na prevádzku	SLEPTE,SWOT	Neodstrániteľné	SD	SD	SHR	3	Využívanie alternatívnych zdrojov PHM	NHR	2
R8	Veľký tlak konkurencie	Zvyšovanie nákladov na prevádzku	SLEPTE	Odstrániteľné	SD	SD	SHR	3	Prispôsobiť sa aktuálnym podmienkam trh	NHR	2
R9	Nepreplácanie faktúr od zákazníkov včas	Druhotná platobná neschopnosť	KRALICEK	Neodstrániteľné	SP	SD	SHR	3	Vykonať dôkladnú analýzu bonity klienta	NHR	2
R10	Výpadok pri splácaní záväzkov firmy	Ohrozenie životnosti podniku	KRALICEK	Odstrániteľné	NP	VD	SHR	3	Tvorba finančných rezerv dlhších ako splatnosť faktúr	NHR	2
R11	Nesplácanie leasingových zmlúv včas	Penále, odobranie vozidla	KRALICEK	Odstrániteľné	NP	VD	SHR	3	Tvorba finančných rezerv dlhších ako splatnosť faktúr	NHR	2
R12	Zákazník využije iný typ prepravy	Zníženie tržieb a zisku	PORTER	Odstrániteľné	NP	VHR	SHR	3	Ponúkať zákazníkovi lepšie podmienky		
R22	Spôsobenie dopravnej nehody	Nedodržanie časového rozvrhu, náklady na opravy		Odstrániteľné	SP	SD	SHR	3	Každoročné školenie + psychotesty		
R23	Porucha na vozidle	Nemožnosť doručiť zákazku, vznik nákladov na opravy, vznik penále		Odstrániteľné	NP	VD	SHR	3	Kontrola vozidla pred jazdou		
R24	Jazyková bariéra v zahraničí	Vznik problémov v komunikáciách		Odstrániteľné	SP	SD	SHR	3	Príspevok na štúdium jazykov		
R25	Výpadok v komunikáciách medzi dispečerom a vodičom	Znemožnenie komunikácie o podrobnostiach zakázky		Odstrániteľné	NP	VD	SHR	3	Kontaktovať poskytovateľa a žiadať nápravu		

R26	Prekážky na ceste (počasie, dopravné nehody, dopravné obmedzenia)	Zdržanie zákazky, možnosť vzniku penalizácie		Neodstrániteľné	SP	SD	SHR	3	Sledovanie aktuálnych informácií na ceste a prípadné preplánovanie trasy		
R27	Zdržanie sa na mieste nakládky/vykládky	Penalizácia za zdržanie		Neodstrániteľné	NP	SD	SHR	3	O zdržaní včas informovať dispečera a zákazníka		
R35	Rast cien pohonných hmôt	Zvyšovanie nákladov, zníženie tržieb	SLEPTE	Odstrániteľné	SP	SD	SHR	3	Zaviesť palivové doložky na krytie rastu cien	NHR	2
	Riziká z interview										
R28	Málo realizovaných prepráv	Neefektívne využívanie prepravných kapacít		Odstrániteľné	NP	VD	SHR	3	Upraviť zmluvné podmienky pre získanie nových zákaziek		
R13	Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v dispečingu	Väčší tlak na terajších zamestnancov	SLEPTE	Odstrániteľné	NP	SD	NHR	2		SHR	3
R14	Odchod vodičov ku konkurencii	Ohrozenie výkonnosti podniku	SLEPTE, Mc Kinsey	Odstrániteľné	VNP	VD	NHR	2		NHR	2
R15	Legislatívna a byrokratická záťaž spojená s prevádzkou prepravnej spoločnosti	V prípade nedodržovania záonných noriem vznik sankcií voči štátu	SLEPTE	Neodstrániteľné	VNP	SD	NHR	2		NHR	2
R16	Legislatívna záťaž spojená s podnikateľskou činnosťou	V prípade nedodržovania záonných noriem vznik sankcií voči štátu	SLEPTE	Neodstrániteľné	NP	SD	NHR	2		NHR	2
R17	Negatívny vývoj menového kurzu	Zníženie tržieb a zisku, zvýšenie nákladov	SLEPTE	Odstrániteľné	VNP	VD	NHR	2		NHR	2

R18	Negatívne pôsobenie vlády a EU (stanovenie mýtnych sadzieb, obmedzení, režim AETR pre vodičov)	Zníženie tržieb a zisku, zvýšenie nákladov	SLEPTE	Neodstrániteľné	NP	SD	NHR	2		NHR	2
R19	Globálne ohrozenie odvetvia	Zastavnie prepravy, zníženie zisku, ohrozenie životnosti podniku	SLEPTE	Neodstrániteľné	VNP	VVHR	NHR	2		NHR	2
R20	Nevyužitie plnej kapacity vozidla	Zlé plánovanie zakázok	PORTER, Mc Kinsey	Odstrániteľné	NP	SD	NHR	2	Získať zákazníkov s prepravou do Talianska	NHR	2
R29	Porušenie predpisov - šofér	Peňažná pokuta		Odstrániteľné	SP	VND	NHR	2			
R30	Porušenie zákazu vjazdu do centra - šofér	Peňažná pokuta		Odstrániteľné	NP	VND	NHR	2			
R31	Jazyková bariéra medzi zahraničným šoférom a dispečerom	Vznik problémov v komunikácií, nedodržanie podmienok zakázok		Odstrániteľné	VNP	VD	NHR	2			
R32	Nesúlady v počte naloženého a zdokumentovaného tovaru - menej	Neefektívne využívanie prepravy		Odstrániteľné	NP	SD	NHR	2			
R33	Nedodržanie zahraničného pracovného režimu (AETR)	Peňažná pokuta		Odstrániteľné	NP	ND	NHR	2			
R34	Porušenie zákazu jazdy nákladnej dopravy mimo povolenú dobu (nedeľa, štátne sviatky)	Peňažná pokuta		Odstrániteľné	NP	ND	NHR	2			