

Krizový vývoj vybraného podniku vlivem onemocnění Covid-19

Jitka Šafářová

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Jitka Šafářová
Osobní číslo:	L18437
Studijní program:	B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor:	Ovládání rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Krizový vývoj vybraného podniku vlivem onemocnění Covid-19

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Proveďte analýzu vlivu šíření Covid-19 na vývoj vybraného podniku.
3. Vyhodnotte krizový vývoj podniku, navrhněte opatření ke zlepšení stavu.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká Republika, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.
2. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
3. ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 3. 8. 2021

Jméno a příjmení studenta: Jitka Šafářová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá krizovým vývojem vybrané společnosti vlivem pandemie onemocnění Covid-19. Je členěna na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou formou literární rešerše vymezeny základní pojmy a úvod do problematiky tématu. Praktická část se věnuje charakteristice a vývoji společnosti, vzniku, průběhu krize a jejímu řešení a doporučení nové strategie. Použité metody jsou Porterův model pěti sil a analýzy PEST a SWOT.

Klíčová slova: krize, krizové řízení, strategická analýza, strategie.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with crisis development of selected company due to the Covid-19 pandemic. It is divided in theoretical and practical parts. The theoretical part defines basic concepts and introduces to the issues of the topic based on a literary search. The practical part is focused to a description and development of analysed company, beginning, progress and solution of the crisis and recommendation of a new strategy. The used methods are Porter's Five Forces, PEST analysis and SWOT analysis.

Keywords: crises, crises management, strategic analysis, strategy

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KRIZE A KRIZOVÝ MANAGEMENT	10
1.1 KRIZE.....	10
1.1.1 Typologie krizí.....	10
1.1.2 Krize podniku.....	13
1.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	14
1.2.1 Běžný management a krizový management.....	16
1.2.2 Krizový manažer.....	19
1.2.3 Krizový tým.....	19
2 SYSTÉM VČASNÉHO VAROVÁNÍ	21
3 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	23
3.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA.....	23
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	25
3.2.1 PEST analýza.....	26
3.2.2 Porterův model pěti sil.....	27
3.2.3 Benchmarking.....	28
3.2.4 SWOT analýza.....	29
4 PANDEMIE ONEMOCNĚNÍ COVID-19	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	34
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	35
5.3 VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	40
6 KRIZE PODNIKU	42
6.1 KRIZE NA POBOČCE MORAVA.....	43
6.1.1 PEST analýza.....	43
6.1.2 Porterův model pěti sil.....	46
6.1.3 Benchmarking.....	49
6.1.4 SWOT analýza a strategie.....	52
6.2 VYHODNOCENÍ SITUACE NA POBOČCE MORAVA A NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ.....	55
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
SEZNAM TABULEK	63

ÚVOD

Krise různého rozsahu a charakteru sužují svět neustále, příchod pandemie onemocnění Covid-2019 na počátku roku 2020 ale nikdo nepředvídal. Svým rychlým šířením dokázala během krátké doby paralyzovat celý svět a měla vliv na vývoj všech odvětví. Velké množství společností bylo nuceno přistoupit ke krokům jako je snižování stavu zaměstnanců, uzavírání provozoven, omezování výroby apod. Ti, kteří nestihli včas zareagovat a zavést účinná protikrizová opatření, případně neměli dost prostředků a vůli změnit obor podnikání, museli svou činnost ukončit.

Cílem této bakalářské práce je popis vývoje krize vlivem nástupu pandemie onemocnění Covid-19 v podniku ABC působícím na trhu dopravy a logistiky, zhodnocení krizových opatření zavedených na jaře 2020, analýza výkonnosti v období před, během a po odeznění akutní krize, analýza vnějších vlivů působících na podnik včetně analýzy konkurence a určení nové strategie a návrh nápravných opatření pro pobočku, u které se již před nástupem krize zvažovalo její uzavření.

Teoretická část je úvodem do problematiky tématu, definuje základní pojmy a pravidla krizového řízení, objasňuje důležitost systému včasného odhalení krize, zákonitosti strategického řízení a vybrané analytické metody, které budou použity v praktické části.

Praktická část je věnována charakteristice zkoumaného podniku, jeho vývoji a analýzám klíčových ukazatelů vedoucích ke zjištění aktuálního stavu organizace, díky kterému lze doporučit vhodnou strategii pro budoucí vývoj podniku. Závěrem je vyhodnocení situace a návrh opatření na zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE A KRIZOVÝ MANAGEMENT

Již od nepaměti se lidstvo muselo vypořádávat s různými nepříznivými vlivy prostředí a jejich dopady. Některé krize lze ovlivňovat, předvídat a vyhýbat se jim, jiné ale mohou mít globální následky (Hálek, 2008). První velká krize vypukla v roce 1873. Díky reparacím za prusko-francouzskou válku došlo v Německu k hospodářskému rozmachu. Podobná situace panovala i v sousedním Rakousku-Uhersku. Nové i stávající podniky přicházely na burzu pro peníze a navyšovaly svůj kapitál. Koncem roku 1872, po doplacení reparací, se v Německu obrátila pozornost k nejisté politické situaci a část investorů se rozhodla realizovat své zisky. Vídeňská burza měla také nejlepší časy za sebou, ale optimismus investorům dodávala připravovaná světová výstava. Ta ovšem kvůli nízké návštěvnosti způsobené epidemií cholery ekonomicky propadla. Mnoho předlužených společností vyhlásilo bankrot již první den výstavy, další je v nejbližších dnech následovaly a 9. 5. 1873 došlo ke krachu na vídeňské burze, který způsobil šestiletou světovou recesi (Volek, 2002). Následovala Velká hospodářská krize (Černý pátek) v roce 1929, vrcholící v letech 1932–1933, která byla „vyřešena“ dosud největším válečným konfliktem. V sedmdesátých letech 20. století svět postihla energetická (ropná) krize (Zuzák a Königová, 2009) a rovněž je třeba zmínit finanční krizi, která odstartovala na americkém hypotečním trhu v roce 2007. Krize tedy představují významný celospolečenský jev, jsou komplexním problémem vyžadujícím komplexní řešení a vytváří tak nutnost zavádění nových způsobů řízení, které nazýváme krizovým managementem (Zapletalová, 2012).

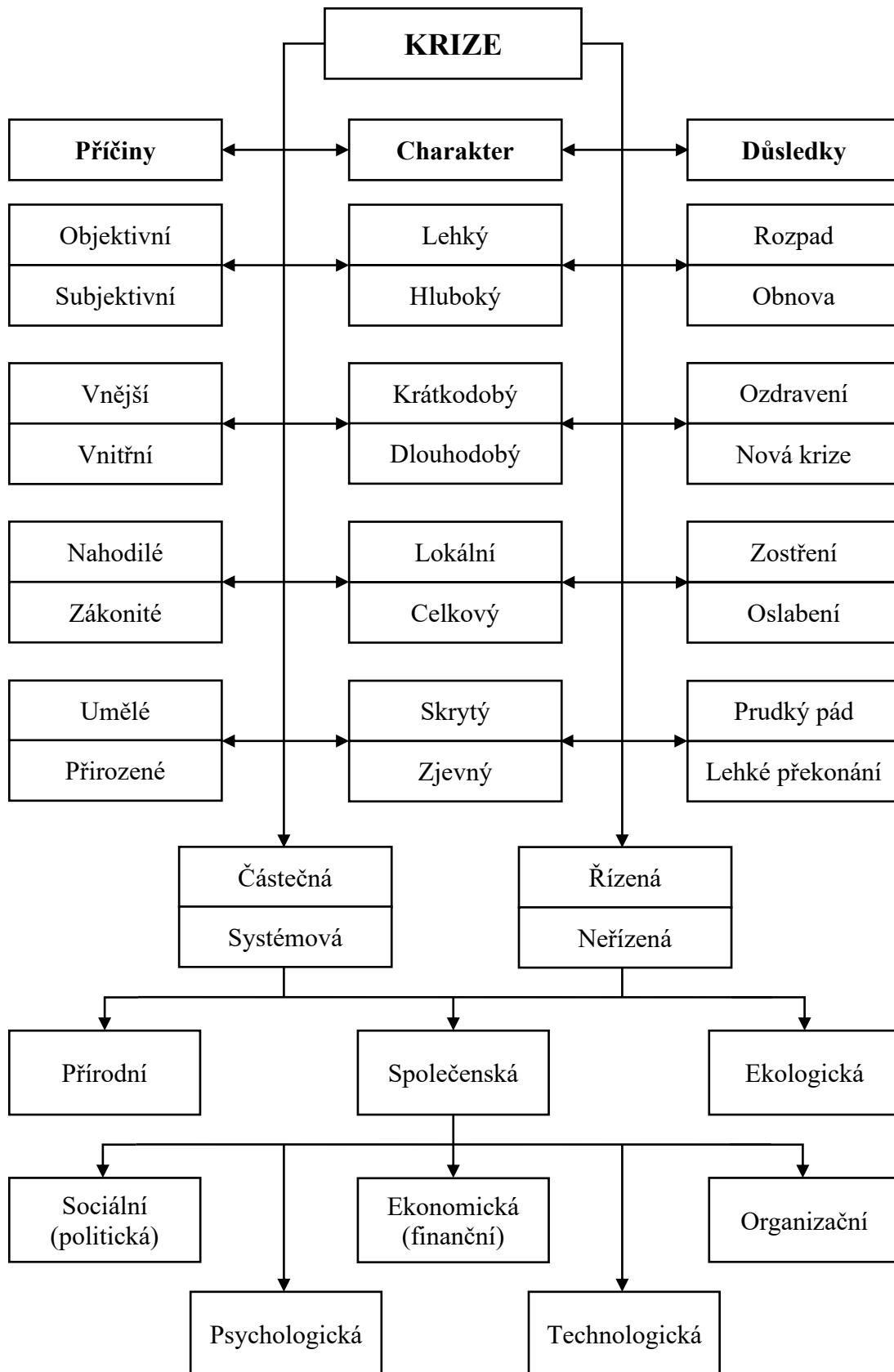
1.1 Krize

Původ slova krize nalezneme ve starořeckém výrazu „crino“ (vybírat, posuzovat, rozhodovat se mezi dvěma protipóly). Z něho později vzniklo slovo „crisis“ vyjadřující rozhodnou dobu, rozhodnutí samotné či nesnáze (Zapletalová, 2012). Definice krize není jednotná, všeobecně lze ale říct, že jde o situaci rozvrácení, vyžadující okamžité rozhodnutí a akce, které povedou k přestavění zasaženého systému (Mikušová, 2014).

1.1.1 Typologie krizí

Určení typu a charakteru krize může výrazným způsobem zkrátit čas jejího průběhu a tím i eliminovat její následky. Současné typologie krizí zahrnují obvykle tři faktory – příčiny, charakter a důsledky. Z hlediska dopadu krize dělíme na globální (zasahují celý sociálně-ekonomický systém) a lokální (zasahují část tohoto systému), případně na makro

a mikro krize. Dále rozlišujeme krize neočekávané, které jsou zpravidla způsobené přírodními vlivy nebo selháním lidského faktoru, a předvídatelné, které jsou součástí vývoje (např. cyklický vývoj v ekonomice, krize související s životní fází podniku apod.). Z pohledu viditelnosti rozeznáváme krize zjevné (lze je snadno odhalit) a latentní (skryté, a tedy i nebezpečnější). Obrázek 1 schematicky znázorňuje vazby mezi příčinami, charakterem a důsledky krizí a jejich typy dle způsobu vzniku (Šefčík, Tomek a Hruška, 2009).



Obrázek 1 Typologické členění krizí (Šefčík, Tomek a Hruška, 2009)

1.1.2 Krize podniku

Důsledky přírodních, společenských a ekologických katastrof jsou ve většině případů krize založené na obecné shodě je řešit. Zvláštním případem společenských krizí jsou krize podnikatelské, kterým se ale stále nevěnuje dostatečná pozornost, jelikož jde o soukromou záležitost. Paradoxem doby ale zůstává fakt, že dopady podnikatelských nezdarů odnáší celá společnost (Hálek, 2008).

Definice podnikové krize dle Zapletalové (2012) říká, že jde o podnikatelskou situaci, kde je výrazným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami podniku a postojem podnikatelského prostředí vůči podniku. K dosažení prosperity tedy podnik potřebuje zavést opatření ke znovunabytí rovnováhy.

Krizi z hlediska působení na podnik můžeme klasifikovat na interní a externí a podle faktorů, které ji vyvolaly na ekonomickou/technologickou, sociální atd., viz Obrázek 2 – znázornění do čtyř kvadrantů (Zapletalová, 2012).



Obrázek 2 Typologie krizí (Zapletalová, 2012)

Hlavními příčinami podnikových krizí jsou ty zaviněné managementem, případně vlastníky, krize způsobené vnitřní ekonomickou strukturou a krize vyvolané vnějším

ekonomickým a politickým prostředím. V podnikové sféře je vhodné rozlišovat alespoň čtyři základní typy krizí a jejich následky:

- Ekonomické – ohrožují přežití organizace, výnosy vlastníků, jistotu zaměstnání, mohou vést až k úpadku.
- Psychologické a interpersonální – souvisí s organizační kulturou, mají vliv na duševní i fyzické zdraví, vytváří konflikty, napjatou atmosféru, což může vést k pracovním úrazům, sabotáži či nekvalitním produktům.
- Společenské/environmentální – korupční jednání, vydírání, znečišťování životního prostředí, produkce vadných a nebezpečných výrobků.
- Technické/technologické – poruchy a výpadky používaných zařízení, často způsobené lidským selháním, typické pro výrobní organizace (Mikušová, 2014).

Podstatnými kritérii krizí jsou rovněž předvídatelnost a ovlivnitelnost a na jejich základě jsme schopni upřesnit tyto vlastnosti:

- rychlost, intenzita krize a její další vývoj,
- viditelnost krize (pro zaměstnance, obchodní partnery, zákazníky, konkurenty, veřejnost),
- zásah krize do běžného provozu (kolik času, lidí, finančních a dalších zdrojů bude nutno vynaložit),
- vliv krize na image (zda se na společnost bude nahlížet jako na viníka nebo oběť) (Mikušová, 2014).

Krize je vždy zlomovým obdobím, kdy se u zasaženého subjektu řeší budoucí vývoj. Vše bude záležet na krizovém managementu, který si klade za cíl krizi zvládnout co nejrychleji a nejefektivněji (Zapletalová, 2012).

1.2 Krizový management

Krizový management neboli krizové řízení je široký a dynamicky se rozvíjející obor a může být definován mnoha způsoby, obvykle souvisejícími s konkrétní oblastí zájmu. Všeobecně však můžeme rozlišit dva hlavní pohledy, a to přístup k událostem a procesní přístup (Darbonnens a Zurawska, 2017).

Přístup založený na událostech vnímá krizi jako nepředvídatelnou, neočekávanou a nevyhnutelnou a management bezprostředně reaguje na důsledky vzniklého incidentu, kdy má za úkol nalézt postup, jak zmírnit dopady krize a pomoci organizaci znovunabýt kontrolu. Podle procesního přístupu naopak ke krizím nedochází náhodně a obvykle je předchází včasné varovné signály, díky kterým je možné se nadcházející se krizi připravit (Darbonnens a Zurawska, 2017).

V současné době je kladen důraz na komplexní pojetí krizového managementu, tedy uvědomění, že krizové řízení začíná podstatně dříve, než lze vůbec hrozící nebezpečí identifikovat a jehož cílem je pomocí souhrnu zásad a nástrojů vyvést zasažený objekt do normálního vývoje. Obecné schéma krizového řízení definuje Obrázek 3 (Zuzák a Königová, 2009).



Obrázek 3 Obecné schéma krizového řízení (Zuzák a Königová, 2009)

1.2.1 Běžný management a krizový management

Management neboli česky řízení, je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Aby lidé dosáhli cílů, které by pro jednotlivce byly nedosažitelné, začali vytvářet skupiny a řízení se tak stalo nepostradatelným pro zajištění koordinace individuálních úsilí. Management je tedy proces systematického provádění všech manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrola) a efektivního užití všech dostupných zdrojů ke stanovení a dosažení vytyčených cílů (Hálek, 2016).

Definice managementu existuje mnoho, Vítězslav Hálek (2016) je shrnul takto: „Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení

a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity. “

Rozdíl mezi běžným a krizovým řízením spatřujeme především v:

- naléhavosti řešení problému, kdy je kritickým faktorem čas,
- kruhové závislosti problému, tzv. domino efektu,
- rozložení řídicích vazeb (absence konstruktivní kooperace manažerů kvůli rozdílným pohledům na řešení problému) (Hálek, © 2021).

Z tabulky 1 je patrné, že běžný i krizový management mají svá specifika, ačkoliv se mohou i vzájemně prolínat. Významnou roli hraje aspektabilita krizového manažera.

Tabulka 1 Srovnání běžného a krizového managementu (Hálek, © 2021)

	Běžné řízení	Krizové řízení
Postup	<ul style="list-style-type: none"> • stanovení strategie • stanovení cílů • určení tzv. nositelů úkolů • vytvoření organizačního rámce 	<ul style="list-style-type: none"> • zjištění hlavních příčin krize • krizový plán • zajištění koordinace • vyhlášení výjimečného stavu • vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu • definování, co je krizí zasaženo • stanovení hlavního nositele řešení
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • dodržování hierarchie, • předávání informací přes stupně řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> • přímá komunikace řešitelů krize, • komunikační vazby dle potřeby.
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • plyne z organizačního uspořádání • funkčního zařazení 	<ul style="list-style-type: none"> • plyne ze vztahu úkol – hlavní nositel • řešitelé krize jsou zbaveni standardního řízení • krizové oblasti jsou řešeny odděleně
Odměny a sankce	<ul style="list-style-type: none"> • plynou z metodiky odměňování a hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • přímo vázány na jednotlivé úkoly • v případě selhání se změní řešitel úkolu
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení. 	<p>Je stanoveno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jak vypadá překonání krize, • časový horizont řešení, • řešitel provádí kontrolu a překládá vyhodnocení situace. • řešitel nectí hierarchické úrovně, ale vztah člověka k úkolu.
Přístup manažerů	<ul style="list-style-type: none"> • každý je odpovědný za svou oblast, • řídí především své přímé podřízené. 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivní ke všem lidem, kteří jsou nápomocni v řešení krize bez rozdílu úrovně. • důraz se klade na odstranění příčin problémů.

1.2.2 Krizový manažer

Základním úkolem krizového manažera je vyvedení subjektu z krize. V případě podniku může být efektivním řešením rovněž ukončení jeho činnosti. Za krizové manažery lze jistě považovat i státem stanovené insolvenční správce, likvidátory apod, jejich činnost je ale pevně svázána s příslušnými právními předpisy. Krizoví manažeři podniku mají větší prostor, ale tím také větší odpovědnost a rizika. Pokud má podnik ve svých řadách výraznou manažerskou osobnost se zkušenostmi, může na pozici krizového manažera dosadit svého zaměstnance. Další variantou je využití služeb poradenské firmy či externího krizového manažera (interim manažer), kdy je velkou výhodou nadhled a nelpění na podnikových tradicích, zkušenosti, znalost metodiky a rychlost. Za nevýhodu můžeme považovat čas potřebný na poznání podniku a také finanční stránku věci, protože podnik v akutní fázi krize si obvykle nemůže dovolit vynaložit peněžní prostředky na tyto služby (Mikušová, 2014).

Krizový manažer musí být osobnost s přirozenou autoritou, silnou vnitřní motivací a přesvědčením o smyslu svého jednání, se schopností předvídat, flexibilně reagovat na vzniklé změny a umět situace ovládnout a řídit, nikoliv nechat se jimi ovládat. Ke ztotožnění se se svou rolí je rovněž nutná znalost organizace, jejích silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí a odborné a životní zkušenosti s řízením mimořádných událostí. Zároveň musí disponovat jistou dávkou empatie, která je důležitá pro komunikaci uvnitř i vně podniku, zastávat etické postoje a být psychicky odolný vůči nadměrnému stresu (Mikušová, 2014).

1.2.3 Krizový tým

Krizový manažer je zodpovědný za realizaci změn a jejich výsledek, rozhodně ale nemůže všechny náročné úkony krizového řízení zvládat sám, proto je důležitá práce krizového týmu. Ten může být ustanoven již v období před krizí. Je to výkonný a koordinační orgán charakterizovaný centralizovanou pravomocí v průběhu krize a prací za ztížených podmínek (časová tíseň, nejistota, stres). Členy týmu by měli být odborníci z jednotlivých oddělení a jejich počet se odvíjí od velikosti podniku. V případě využití interim manažera je pravděpodobné, že ten si do týmu vyžádá osoby, se kterými již v minulosti podobné situace řešil a spolupráce se mu osvědčila. Role, pravomoci a odpovědnost členů musí být přesně vymezeny tak, aby se zapojil každý článek a zároveň je nutné určit vzájemnou zastupitelnost (Zuzák a Königová, 2009).

Při sestavování krizového týmu je krizový manažer limitován časem a nemá tedy prostor uvažovat o sympatiích či antipatiích ať už vlastních nebo jednotlivých členů, prioritou jsou pro něj zkušenosti a odbornost. Z tohoto hlediska je tedy nutné dosáhnout semknutí týmu pomocí následujících prvků:

- společný cíl, kterého má být dosaženo, důvěra a loajalita k němu,
- respektování krizového manažera a dodržování jeho nařízení,
- disciplína členů týmu,
- ochota k vysokému pracovnímu nasazení,
- stoprocentní plnění zadaných úkolů ve velmi krátkém čase,
- vzájemná tolerance členů a schopnost komunikace (Zapletalová, 2012).

Ve chvíli, kdy lze krizi podniku považovat za překonanou, je krizový tým rozpuštěn a dochází k návratu k decentralizovanému a demokratickému řízení (Zapletalová, 2012).

2 SYSTÉM VČASNÉHO VAROVÁNÍ

Nebezpečí vzniku krize může přijít neočekávaně a pozdní reakce může mít fatální následky, proto je důležité umět rozpoznat symptomy, které mohou krizi vyvolat. Pro odhalení hrozící krize je důležité sestavení souboru příznaků a ukazatelů, které se dají analyzovat. Z výsledků těchto analýz lze odvodit budoucí vývoj. Je tedy vhodné vytvořit systém včasného varování (systém včasného odhalení krize), který dokáže upozornit na hrozící nebezpečí dříve, než dojde k přechodu z fáze latentní do fáze akutní (Zapletalová, 2012).

Dle Zuzáka a Königové (2009) je systém včasného varování systémem, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí. Toto nebezpečí může mít původ nejen v hrozbách, ale i v nevyužitých příležitostech.

Cílem vytvoření systému včasného varování je:

- včasná registrace změn v okolí i uvnitř podniku,
- rychlý přenos informací o vzniklé změně směrem k pracovišti/osobě/oddělení, kde se musí změnami zabývat,
- identifikovat, analyzovat a vyhodnotit změny z hlediska jejich dopadu a budoucího vývoje (zpracování scénáře),
- rozhodnout, zda je nutné se změnou zabývat, tedy identifikovat její příčinu a provést následná opatření (Zuzák a Königová, 2009).

Na základě výstupu ze systému včasného varování by podnik měl formulovat jedno z rozhodnutí níže:

- změnu není nutné řešit,
- další vývoj změny je nutné sledovat a pokud bude vývoj nadále negativní, je nutné se jí znovu zabývat a zavést opatření snižující negativní dopad,
- změnu je nutné okamžitě řešit a musí být ihned přijata opatření eliminující negativní dopady (Zuzák a Königová, 2009).

Symptomy pro identifikaci změn jsou velkou problematikou. Pokles zisku, ztráta likvidity a další finanční ukazatele jsou jednoznačné a průkazné, ale krize se nemusí nutně projevit pouze kvantifikovatelnými signály. Změny v podnikové kultuře, organizování, chaosu na pracovišti apod. lze podchytit pomocí tzv. měkkých (nekvantifikovatelných) signálů. Oba

typy signálů naznačují, že se „něco“ děje a je tedy nutné jim věnovat pozornost, identifikovat je a nalézt pravé příčiny problému. Systém včasného varování není založený na vyhodnocování minulosti a neměl by fungovat staticky (Zuzák a Königová, 2009).

Ke včasnému odhalení příznaků hrozící krize a správnému odvození krizového vývoje by manažeři měli znát odpovědi na následující otázky:

1. Odpovídá vzniklý trend dynamice podniku?
2. Je vliv tohoto trendu pozitivní nebo negativní?
3. Je tato záležitost cyklická?
4. Je trend důsledkem jiného trendu?
5. Lze mezi různými trendy najít vazby?

K získání odpovědí na poslední dvě otázky je vhodné použít kauzální analýzu (Zapletalová, 2012), protože jednotlivé trendy obvykle nejsou osamocené a ovlivňují vývoj v jiné oblasti. Kauzalita může být pozitivní nebo negativní (Zuzák a Königová, 2009).

Ve většině podniků nalezneme jisté systémy včasného varování, ty ale nemusí být využívány efektivně nebo slouží k jiným účelům. Vytvoření absolutního systému včasného varování není možné z důvodu existence velkého množství prvků a vazeb mezi nimi, a tedy neúplné možnosti jejich identifikace. Východiskem je využití, rozšíření a zefektivnění systému, který má základy postavené na již existujícím systému (Zuzák a Königová, 2009).

3 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Stanovení strategie je základem pro plánování, rozhodování a realizaci operativních cílů, ty jsou nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům podniku. Krátkodobé cíle jednotlivých oddělení musí být se strategií v souladu (Srpková, 2011).

3.1 Definice a charakteristika

Tradiční definice pohlíží na strategii jako na dokument vytyčující dlouhodobé cíle podniku, stanovující postupy jednotlivých činností a rozmístění zdrojů potřebných pro dosažení daných cílů (Srpková, 2011).

Strategie podle moderní definice je vnímána jako připravenost na budoucnost. Stejně jako u tradiční definice vytyčuje dlouhodobé cíle, postupy a rozmístění zdrojů, ale zohledňuje změny zdrojů a schopností tak, aby adekvátně reagovala na změny v okolí podniku (Srpková, 2011).

Postupy k dosažení strategických cílů napříč všemi odděleními podniku jsou nazývány strategickým scénářem. Jednotlivé kroky scénáře jsou obvykle součástí strategického plánu (Srpková, 2011).

Vlastnosti úspěšné strategie:

- orientace na budoucnost,
- využívání silných stránek a konkurenční výhody,
- konzistentnost s trendy v okolí podniku,
- zohledňování firemní kultury (Srpková, 2011).

Strategické řízení je dle Srpkové (2011) souborem manažerských rozhodnutí ovlivňujících dlouhodobou výkonnost podniku. Neustále se objevující příležitosti v důsledku obecných vývojových trendů (internacionalizace, globalizace, informatizace, ekologizace atd.) vedou k uplatňování strategického řízení, které má za úkol tyto trendy zachytit a využít ve prospěch firmy.

Specifika strategického řízení:

- výskyt neopakovatelných a unikátních situací, které lze těžko předvídat,
- špatně strukturované problémy založené na intuici,

- většina informací pochází z externích zdrojů,
- určuje zejména nové cíle a strategie,
- celofiremní význam a platnost strategických cílů,
- management má mít celofiremní rozhled na orientaci okolí,
- dosažení cíle je možno hodnotit až s delším časovým odstupem (Srpková, 2011).

Podniky nejčastěji definují své cíle pomocí ekonomických ukazatelů, dalšími variantami zaměření může být sociální oblast (veřejně prospěšné aktivity, sponzoring), expanze za účelem růstu tržního podílu nebo prvky konkurenčního boje. Cíle je vhodné volit pomocí metody „SMART“:

- Stimulating – stimulující,
- Mesasurable – měřitelné,
- Acceptable – přijatelné,
- Reliable – reálné,
- Timed – vymezené v čase (Sedláčková a Buchta, 2006).

Strategické řízení sestává z několika neustále se opakujících fází (cca 1–5 let), tyto opakující se fáze nazýváme strategickým cyklem. Přístupů a výkladů existuje mnoho, většina se ale shoduje na čtyřech základních fázích:

- strategická analýza – vyhodnocuje současný stav (vnější a vnitřní faktory a okolnosti),
- formulace strategie – zpracovávají se vstupy z analýzy do strategických cílů a plánů,
- realizace = uskutečňování strategie – realizace plánů, plnění cílů,
- přizpůsobení a zpětná vazba (je průběžně součástí realizace) – shromažďování podkladů pro strategickou analýzu, nutné korekce, které v průběhu realizace vyžadují různé okolnosti (ManagementMania.com, 2019).

Strategické řízení je komplexní manažerská disciplína výsadně náležící vrcholovému managementu, jejím úkolem není pouze vytyčení podnikových cílů, ale i specifikace vizí, politik, programů, projektů a opatření pomáhajících k jejich naplnění. Nezbytná je rovněž

existence metrik, pomocí kterých se posuzuje, zda bylo cílů dosaženo (ManagementMania.com, 2019).

Každý podnik by měl mít jednu hlavní strategii určující celkový směr, u velkých organizací se můžeme setkat i se strategiemi dílčími (např. finanční, obchodní, personální, informační atd.) (ManagementMania.com, 2019).

Výstupem strategického řízení (kromě strategie samotné) je prosperující a fungující organizace, kde každý pracovník zná strategické cíle a chová se a jedná tak, aby byly naplněny (ManagementMania.com, 2019).

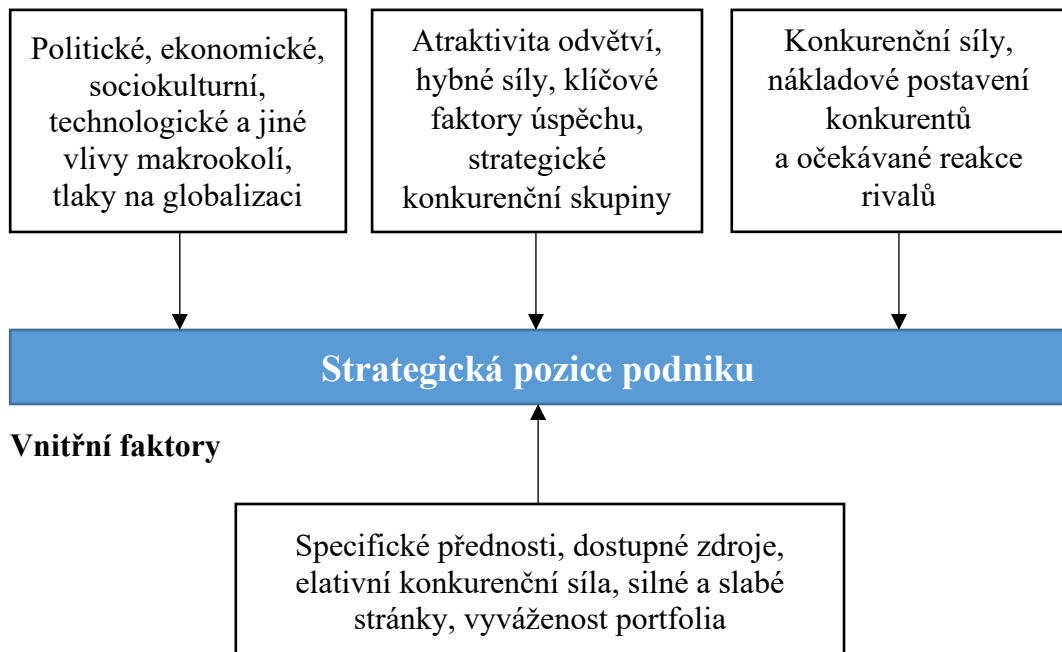
3.2 Strategická analýza

Strategická analýza je základem pro formulování podnikové strategie a její cílem je identifikace, analýza a zhodnocení relevantních faktorů, u který lze předpokládat, že ovlivní finální výběr podnikových cílů a celé strategie. Má dvě základní fáze:

- Analýza okolí
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností (Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýza okolí je zaměřena na faktory v okolí podniku, které mohou ovlivnit jeho strategickou pozici, případně jsou zdrojem potenciálních příležitostí či hrozeb (Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýza vnitřních zdrojů a schopností se zabývá identifikací zdrojů a schopností podniku, případně strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopný adekvátně reagovat na příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího okolí. Správně provedená analýza vnitřních zdrojů je východiskem pro získání konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006).

Vnější faktory

Obrázek 4 Strategická analýza (Sedláčková a Buchta, 2006)

Výstupy z obou analýz jsou základem pro syntézu, která je východiskem pro formulaci strategie, jedním z nástrojů je SWOT analýza (Sedláčková a Buchta, 2006).

3.2.1 PEST analýza

Analýza PEST je metodou pro posouzení vnějších vlivů působících na podnik (tzv. analýza makrookolí). Jejím cílem je získat odpovědi na tyto otázky:

- Které vnější faktory mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké mohou být účinky těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější pro možný budoucí vývoj?

Posuzované vnější faktory:

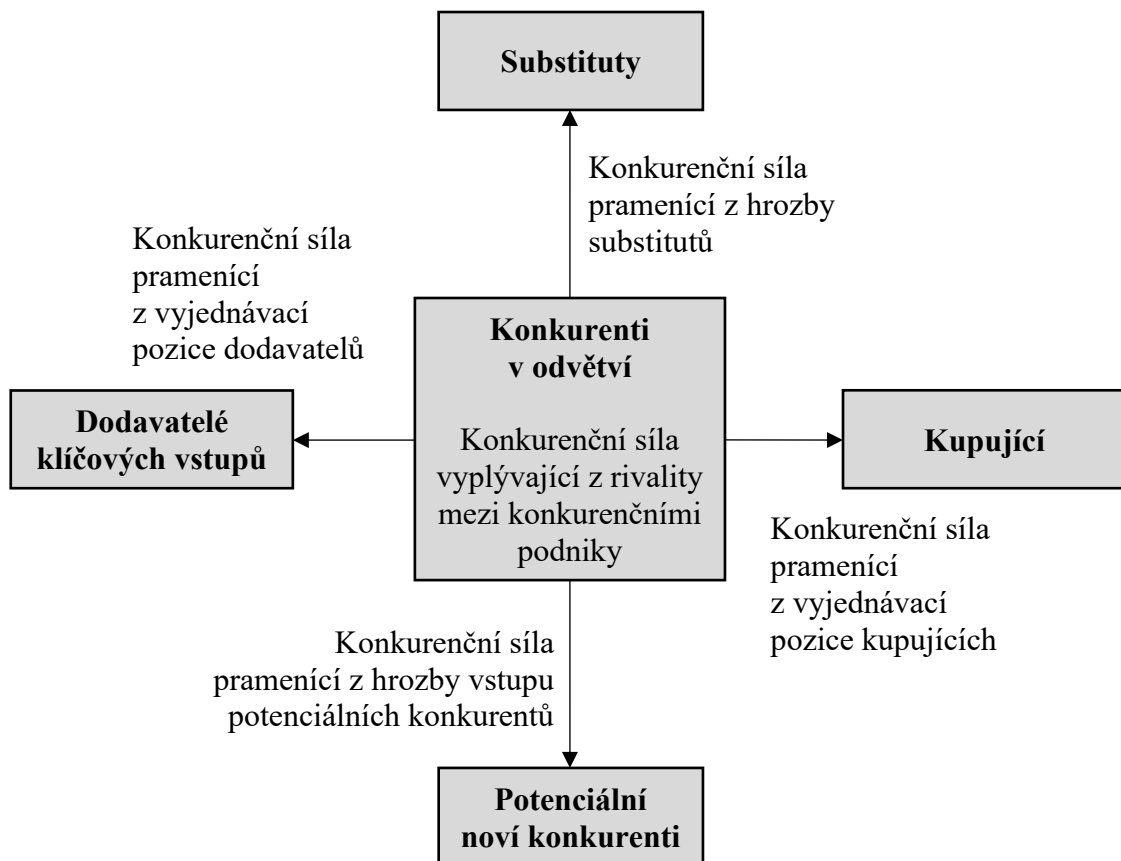
- Politické a legislativní (např. politická stabilita, postoj k soukromým a zahraničním investicím, vliv zahraničních konfliktů, lobbying, existence a funkčnost důležitých zákonných norem jako obchodní právo, daňové zákony, antimonopolní zákony, ochrana spotřebitele, pracovní právo).

- Ekonomické (např. hospodářské cykly, míra inflace, výše HDP, měnová stabilita, přístup k finančním zdrojům, daňové faktory).
- Sociální (např. demografické charakteristiky, pracovní preference a zvyklosti, trh práce, sociálně-kulturní aspekty, dostupnost a úroveň vzdělání).
- Technologické (např. vládní podpora výzkumu, nové vynálezy, rychlost implementace nových technologií, rychlost zastarávání) (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

Pro výběr jednotlivých faktorů pro vytvoření PEST analýzy se využívají další metody, jako teorie scénářů, trendové analýzy, historická analogie apod. Pro kvantitativní zhodnocení je doporučováno sledování modelů časových řad, které umožňují pozorování změn jednotlivých proměnných a na základě těchto změn v čase lze předpokládat budoucí vývoj zkoumaného faktoru (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

3.2.2 Porterův model pěti sil

Pro získání kompletních informací o vnějších faktorech působících na podnik je nutné zhodnotit i vlivy makrookolí. Michael E. Porter pro tento účel vytvořil jednoduchý nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí – model pěti sil, viz obrázek č. 5 (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).



Obrázek 5 Porterův model pěti sil (Sedláčková a Buchta, 2006)

Cílem je získat představu o konkurenčním prostředí a tím identifikovat východisko pro zpracování strategie (Sedláčková a Buchta, 2006).

3.2.3 Benchmarking

Vhodným nástrojem pro analýzu vnitřních zdrojů je benchmarking. Tato metoda spočívá v systematickém porovnávání procesů, produktů a výkonnosti zkoumaného podniku s jinými (vzorovými) organizacemi, účelem je objevit vlastní nedostatky a určit cíle zlepšování. Podle zkoumané oblasti lze benchmarking dělit na:

- Konkurenční – porovnává se konkurenční výrobek či služba, hodnocenými parametry jsou obvykle kvalita a produktivita.
- Funkcionální – předmětem zkoumání jsou funkce a procesy v různých odvětvích, za ideální se považují špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání.

- Procesní – stávající postupy se porovnávají s těmi, kteří je vykonávají lépe, může jít o proces prováděný jinou organizací ale rovněž pouze jiným oddělením v rámci stejného podniku (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

Benchmarking může být zaměřen provozně nebo strategicky se dvěma typy přístupu – na problém (nastane problém, až pak hledáme řešení) a na proces (spočívá v optimalizaci klíčových procesů) (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

3.2.4 SWOT analýza

Na základě závěrů z výše uvedených analýz SWOT analýza posuzuje vnitřní i vnější faktory působící na podnik tím, že identifikuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku – příležitostmi (Opportunities) a hrozbami (Threats). Hlavním cílem je rozvoj silných stránek, potlačení slabých stránek a připravenost na příležitosti a hrozby. Klasifikace faktorů vnějšího a vnitřního okolí, díky které lze s jistotou definovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby má svůj význam, základním přínosem SWOT analýzy ale je následné ocenění vlivů a vazeb mezi nimi (Sedláčková a Buchta, 2006).

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky S trengths	Slabé stránky W eaknesses
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti O pportunities	Hrozby T hreats

Obrázek 6 Matice SWOT analýzy (Krizový manažer, 2018)

Ze závěrů analýzy SWOT vyplývají následující strategie:

- SO – strengths opportunities – ofenzivní strategie – jde o nejatraktivnější strategii, růstově až agresivně orientovanou, kde převažují silné stránky nad slabými, příležitosti nad hrozbami. Podnik je schopen využít všechny nabízející se příležitosti.
- ST – strengths threats – defenzivní strategie – silný podnik se nachází v nepříznivém prostředí, silné stránky se střetávají s hrozbami, proto je vhodné využít silných stránek k minimalizaci ohrožení, např. formou zastrašení konkurence, a chránit si své vydobyté postavení.
- WO – weaknesses opportunities – strategie spojenectví – v podniku převažují slabé stránky nad silnými, ale nachází se v atraktivním prostředí, proto je vhodné posilovat svou pozici, využívat příležitosti a odstraňovat nedostatky.
- WT – weaknesses threats – strategie úniku/likvidace – v podniku převažují slabé stránky a nachází se v neatraktivním prostředí, je tedy vhodné uvažovat o změně odvětví či ukončení činnosti (EuroEkonom.sk, 2020).

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	STRATEGIE OFENZIVNÍ Převažují silné stránky, podnik je schopný využít nabízející se příležitosti.	STRATEGIE SPOJENECTVÍ Převaha slabých stránek nedovolujících využít atraktivitu prostředí, je vhodné rozdělit se o příležitost se spojencem a zapracovat na nedostacích.
HROZBY	STRATEGIE DEFENZIVNÍ Silná organizace v nepříznivém prostředí brání svoji pozici, díky své síle může snížit dopad hrozeb nebo se přesunout do atraktivnějšího prostředí.	STRATEGIE ÚNIKU/LIKVIDACE Slabý podnik v neatraktivním prostředí, měl by uvažovat o přesunu do atraktivnějšího prostředí, případně o omezení/ukončení činnosti.

Obrázek 7 Strategie vycházející ze SWOT analýzy (Pořízek, 2019)

SWOT analýza není finálním krokem strategické analýzy, ale získané výsledky mohou být využity jako podklad pro určení strategických cílů a vizí díky identifikaci kritických oblastí. Důkladně provedená SWOT analýza udává komplexní přehled o aktuálním stavu organizace (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

4 PANDEMIE ONEMOCNĚNÍ COVID-19

Na sklonku roku 2019 obdržela čínská lékařka Aj Fen laboratorní test pacienta s chřipkovými příznaky, který byl pozitivně detekován na koronavirus připomínající ten, který způsobuje onemocnění SARS. Následně Čína informovala Světovou zdravotnickou organizace o výskytu několika případů neznáme pneumonie ve městě Wu-chan. Na Nový rok 2020 došlo k uzavření wuchanského tržiště z důvodu nákazy několika obchodníků, oficiální počet případů tak stoupl na 40. O pár dní později čínské úřady vyvrátily informaci, že pneumonii způsobil SARS a oznámily, že byl identifikován nový koronavirus s provizorním označením 2019-nCoV (Marek, 2020). Onemocnění je vysoce nakažlivé, projevuje se vysokými horečkami, respiračními potížemi, bolestí svalů a kloubů a únavou a u starších a chronicky nemocných osob může mít těžší průběh a fatální následky (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2020). První úmrtí na sebe nenechalo dlouho čekat a pár dní po identifikaci viru se začala nákaza šířit do celého světa. Na konci ledna 2020 Světová zdravotnická organizace vyhlásila globální stav nouze a v únoru přichází s označením onemocnění covid-19. První úmrtí v Evropě byla zaznamenána v Itálii ve druhé polovině února 2020, Evropské státy začaly zavádět první krizová opatření. V České republice byly první případy zaznamenány 1. 3. 2020 u osob vracejících se ze zimní dovolené v Itálii. Dne 11. 3. 2020 Světová zdravotnická organizace vyhláší stav pandemie (Marek, 2020).

Pandemií bylo zasaženo mnoho odvětví a oborů napříč celým světem. Spousta zaměstnavatelů musela pro přežití přehodnotit své zvyklosti, zavést nové technologie, práci na dálku z domova a využít fungování v on-line prostředí (ManpowerGroup, © 2021). Výrobní společnosti jsou ale stále závislé na fyzické přítomnosti zaměstnanců a ve chvíli, kdy pandemie v některých regionech nabírala na síle, byly tyto společnosti nuceny snížit či zastavit výrobu. Tím vznikla trhlina v dodavatelském řetězci a následně došlo k omezení činnosti i u společností, které nebyly přímo ohroženy restrikcemi.

Žádná světová krize dosud neochromila světovou ekonomiku takovým způsobem, jako pandemie covid-19 a s ní spojená opatření (Deloitte, © 2021).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost ABC byla založena v roce 2011 po období krize s myšlenkou vybudovat novou, moderní dopravní firmu se špičkovými technologiemi a vlastním vozovým parkem. Počtem vlastních vozidel, zaměstnanců a velikostí obratu patří mezi největší dopravní firmy na českém trhu s působností po celé Evropě včetně států jako je Norsko, Srbsko, Makedonie a Moldávie. Na poli mezinárodní dopravy se dokázala zařadit mezi nejvýznamnější dopravní a logistické společnosti Evropy. Díky široké nabídce služeb, silnému zázemí, využívání nejnovějších technologií a profesionálnímu týmu lidí jde o společnost strategicky se rozvíjející a směřující k poskytování služeb 4PL (fourth-party logistics – nejužší možná forma partnerství, kdy poskytovatel přebírá kompletní optimalizaci celého logistického řetězce).

ABC je společnost vybudovaná převážně na zákaznících z oblasti automotive, v tomto odvětví má největší zkušenosti a patří mezi nejsilnější. Díky této zkušenosti je společnost schopná poskytovat nadstandardní služby a splňovat vysoké KPI co se týče kvality vozového parku, času doručení, komunikace a auditů. Společnost nabízí přepravy celovozových i kusových zásilek, expresní dodání i dodání v režimu just-in-time.

Na území České republiky je centrála společnosti a tři pobočky, další dvě pobočky jsou na Slovensku. V Německu působí dceřiná společnost a obchodní zastoupení nalezneme v Itálii, Polsku a Španělsku.

5.1 Základní informace

Datum vzniku a zápisu: 1. července 2011

Obchodní firma: ABC

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, – nákladní mezinárodní provozovaná

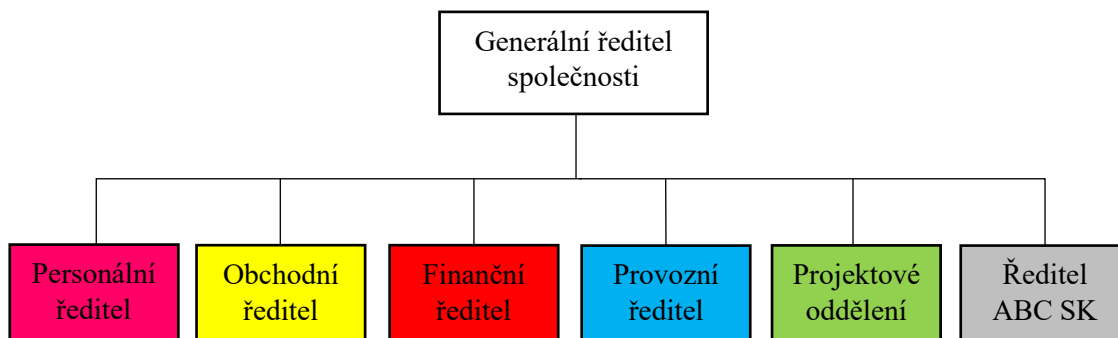
vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, – nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,

- opravy silničních vozidel,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

5.2 Organizační struktura

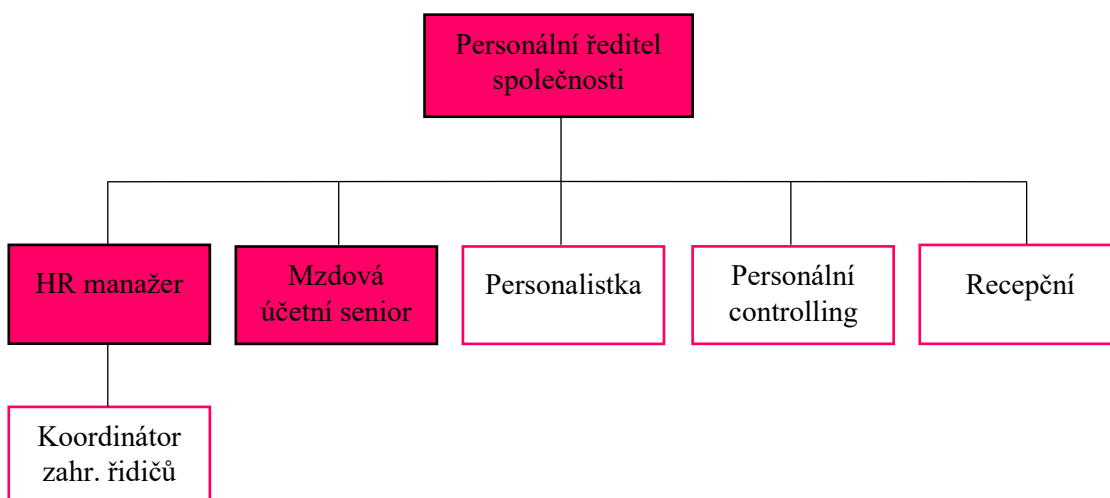
V současné době je společnost rozdělena do sedmi úseků, vždy řízených odborným ředitelem, který zodpovídá za chod daného úseku. Řízení je decentralizované s plochou liniiovou organizační strukturou.

Vedení společnosti:

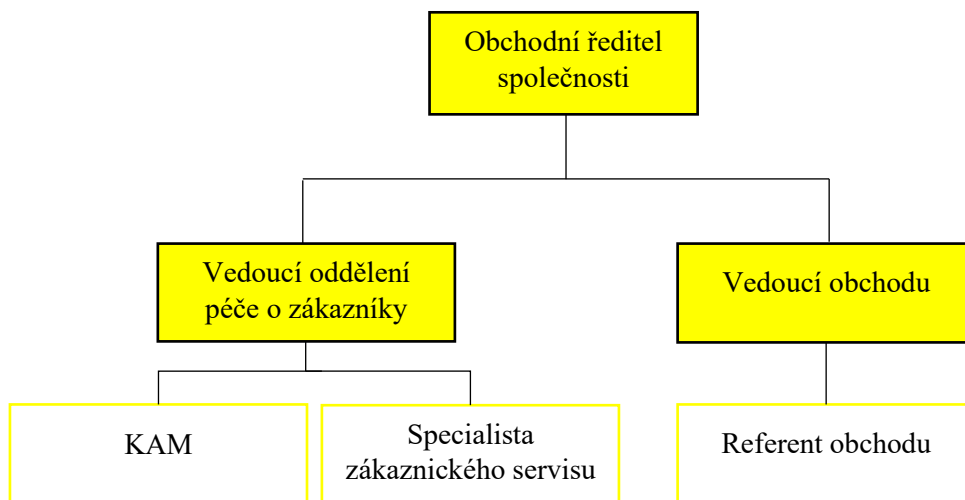


Obrázek 8 Organigram – vedení společnosti, zdroj vlastní

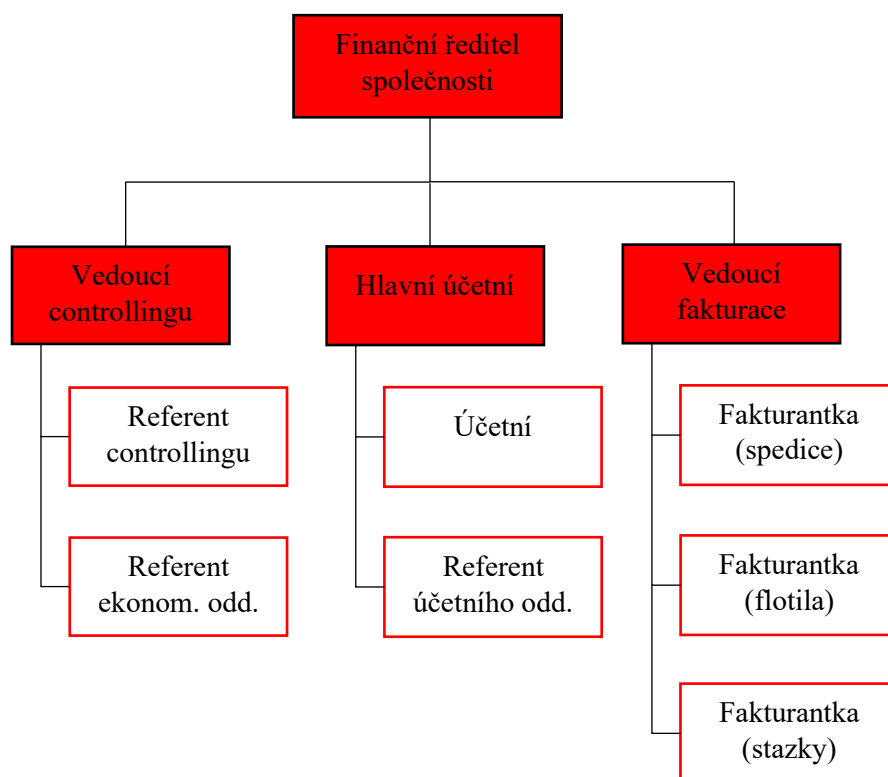
Personální úsek:



Obrázek 9 Organigram – personální úsek, zdroj vlastní

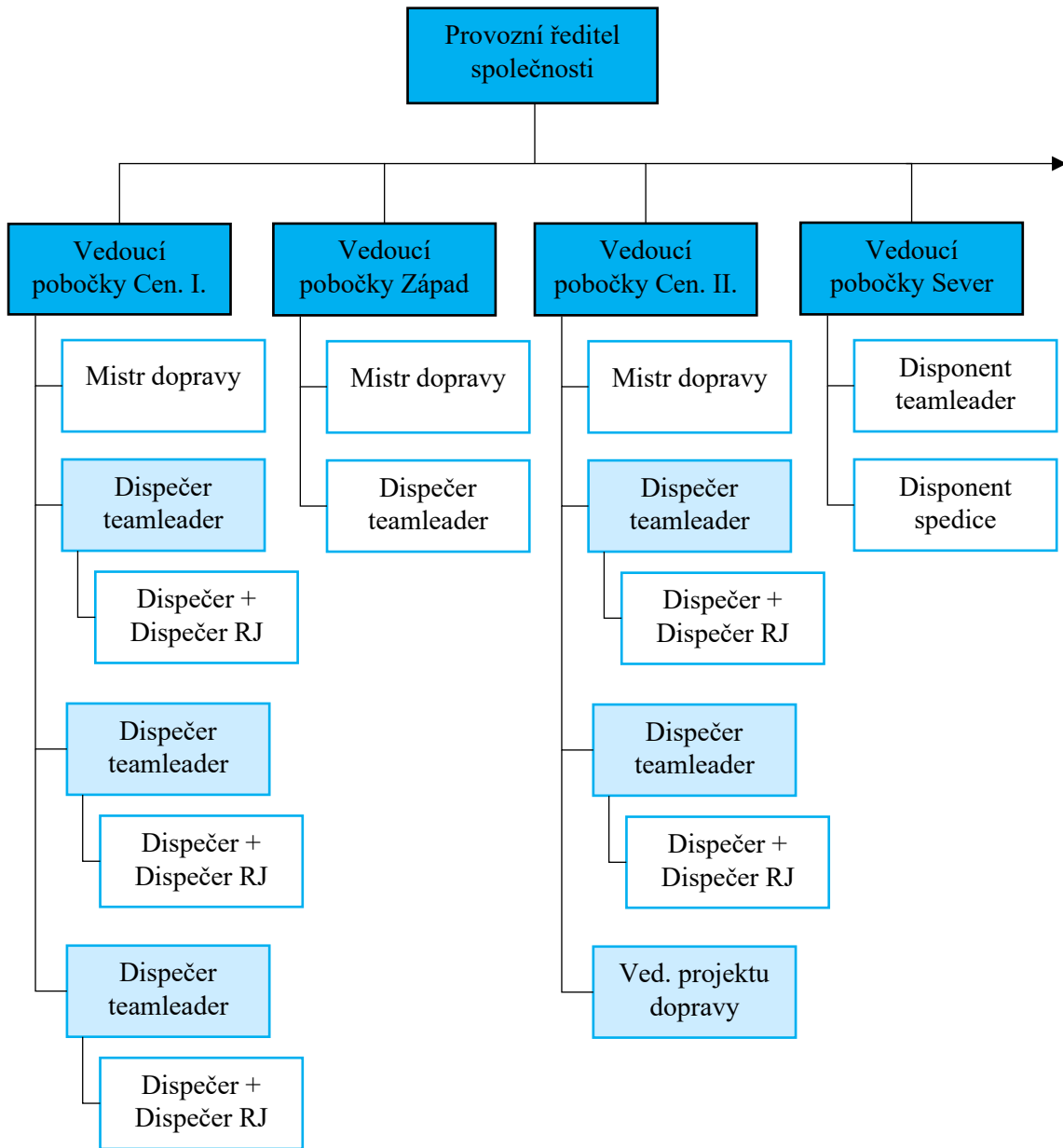
Obchodní úsek:

Obrázek 10 Organigram – obchodní úsek, zdroj vlastní

Finanční úsek:

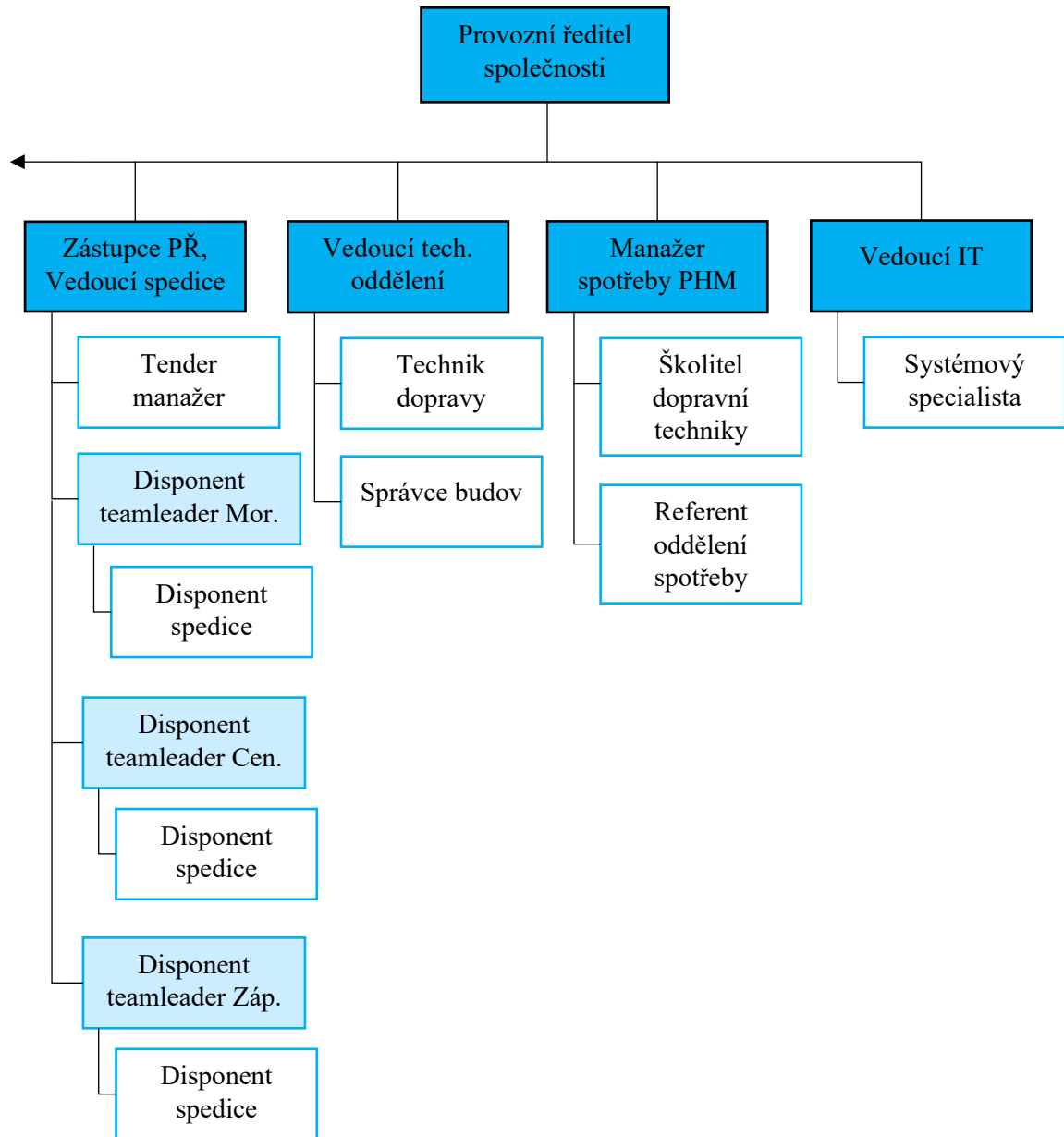
Obrázek 11 Organigram – finanční úsek, zdroj vlastní

Provozní úsek 1/2:

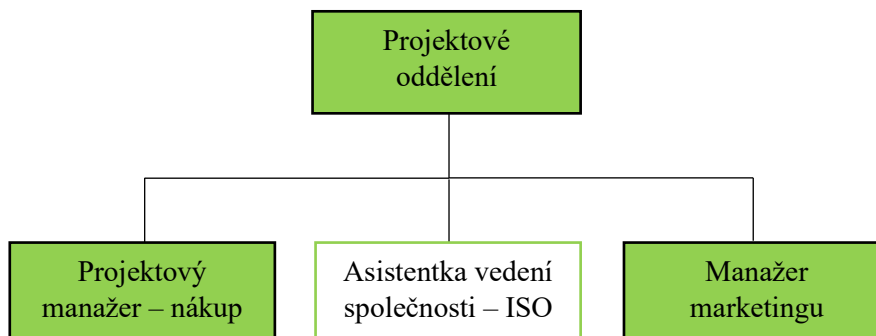


Obrázek 12 Organigram – provozní úsek, část 1/2, zdroj vlastní

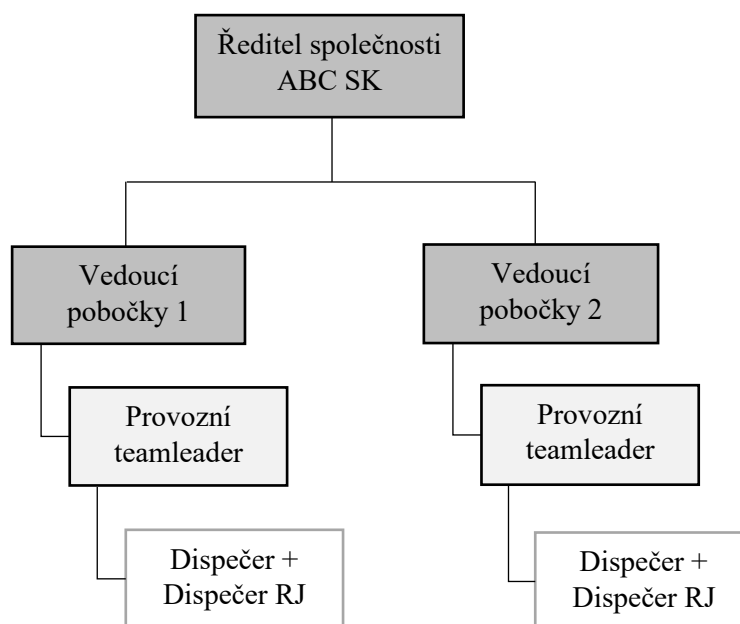
Provozní úsek 2/2:



Obrázek 13 Organigram – provozní úsek, část 2/2, zdroj vlastní

Projektový úsek:

Obrázek 14 Organigram – projektové oddělení, zdroj vlastní

ABC SK:

Obrázek 15 Organigram – společnost ABC SK, zdroj vlastní

5.3 Vývoj společnosti

Po období krize na počátku milénia vznikl prostor pro vybudování nové moderní dopravní společnosti. Podnětem bylo oživení automobilového průmyslu a s tím související chybějící dopravní kapacita na trhu. Tyto skutečnosti vedly k rozhodnutí investorů využít tohoto prostoru na trhu a založit dopravní společnost, která by ve střednědobém horizontu (4–7 let) disponovala vozovým parkem 500 vozů rovnoměrně rozdělených mezi vozy vlastní a vozy smluvních dopravců.

2011

Krátkodobým cílem společnosti bylo vytvoření základní zaměstnanecké struktury z odborníků dostupných na trhu a spuštění prvních 25 vozových jednotek do reálného provozu a zviditelnění na dopravním trhu tak, aby společnost byla připravena se v roce 2012 účastnit přímých výběrových řízení výrobců v automobilovém a stavebním průmyslu. Od začátku působnosti byl kladen velký důraz na vytvoření kvalitního týmu zkušených odborníků a moderní vozový park propojený s nejnovějšími technologiemi.

2012

Společnost získala pevné místo mezi dopravními společnostmi na trhu. Zvolený koncept se ukázal jako životaschopný. Společnost dále rozvíjí svoji činnost v přepravách v automobilovém průmyslu, v oblasti stavebnin a obalových materiálů. Vlastní vozový park se rozrostl na 100 jednotek. V souvislosti s vizí regionálního pokrytí vznikly dvě nové pobočky na území ČR. Začíná se rýsovat koncept XY, který má za úkol vytěžovat vozový park malých a středních dopravců, ale také umožnit pronájem vozidla společnosti ABC firmám, které chtějí začít s podnikáním nebo je rozšířit bez nutnosti investovat vysoké finanční prostředky do pořízení vlastní techniky.

2013

Společnost pokračovala v plnění střednědobého plánu, navýšila počet vlastních vozů na 150 jednotek a budovala v rámci projektu XY flotilu subdodavatelů. Byl dokončen proces certifikace a došlo k získání ISO 9001:2009. Je uplatňován přístup krátkého vedení, který vede k rychlejšímu rozhodování.

2014

V rámci zvýšení efektivity byla založena první pobočka na Slovensku, tento postup lze považovat za krok od dopravní společnosti k supply chain a 4PL. Společnost poskytuje

skladovací služby a servis in house, kdy zaměstnanec společnosti řídí logistické procesy přímo ve výrobním závodě zákazníka. Došlo k navýšení počtu vozových jednotek na 270 (200 vlastních a 70 v rámci projektu XY) a tím se společnost zařadila mezi TOP 10 dopravních společností v ČR.

2015

Společnost otevřela třetí pobočku na území ČR a rozšiřuje svoji působnost za hranice ČR a SK založením dceřiné společnosti v DE, rovněž došlo k akvizici s firmou, která je špičkou v oblasti přeprav high value goods. Rozšiřuje se produktové portfolio, díky kterému se firma přibližuje k docílení 4PL na evropském trhu. Vozový park čítá 300 jednotek (230 vlastní a 70 v rámci projektu XY).

2016

Společnost pokračuje v plnění střednědobého cíle, přičemž nákup a další rozšiřování vozového parku navazuje na nové projekty.

2017–2019

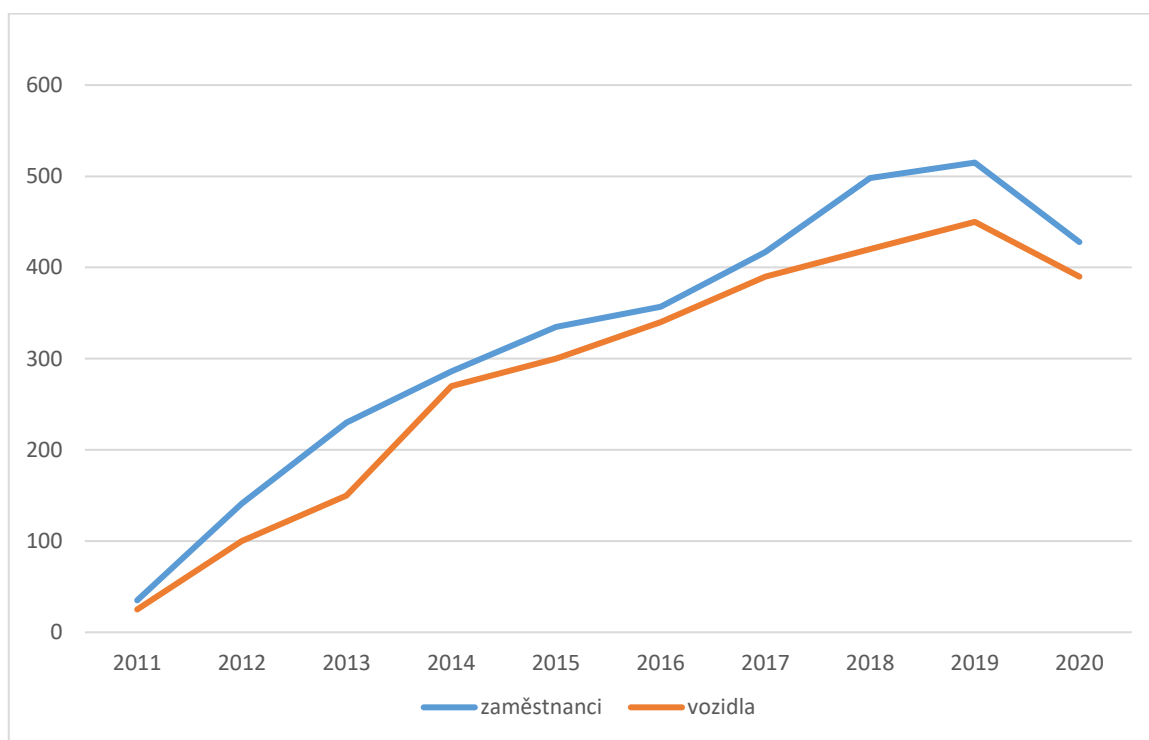
Společnost zaujala pozici mezi 3 TOP dopravci v České republice. V roce 2017 vzniká holding, pod který spadá i společnost ABC. Ten má snahu proniknout na španělský trh, a proto přebírá španělskou dopravní společnost, ta se stává sesterskou společností ABC. Dochází k rozšiřování obchodních aktivit v novém regionu a přibližování k logistické společnosti 4PL. Vzniká čtvrtá pobočka v České republice, vozový park čítá přes 400 jednotek. Nejstarší vozidla mají stáří do 5 let a splňují emisní normu EURO VI. Společnost získala certifikáty ISO 14001:2015 a ISO 9001:2015. Rok 2019 byl pro společnost rekordním, kdy skončila s ročním obratem lehce přes 2 mld. Kč.

6 KRIZE PODNIKU

Začátek roku 2020 pokračoval v trendu rekordních výsledků z roku 2019. S příchodem koronavirové krize na začátku druhého kvartálu musela firma přistoupit ke krizovým opatřením. Automobilový průmysl se na dva měsíce úplně zastavil, čímž společnost ABC přišla o 80 % smluvních zakázek. Byl vytvořen krizový tým, který centrálně koordinoval práci jednotlivých poboček za cílem minimalizovat ztráty.

Došlo ke zeštíhlení ve všech odděleních firmy. Byl dočasně ponížen vozový park o 60 jednotek, které byly vyřazeny z provozu a umístěny do dlouhodobého depozitu. Toto opatření mělo zásadní vliv na udržení likvidního cash flow a dobrého ratingu pro bankovní společnosti. Dalším opatřením bylo sloučení dvou poboček v rámci západočeského regionu, což logicky vedlo ke snížení počtu zaměstnanců. Podobným způsobem zeštíhlila pobočka Morava, která v rámci holdingu vykazovala nejhorší výsledky i v průměrných obdobích.

Společnost zvolila při řešení krize bezprecedentní postup, protože se nikdy v minulosti s podobnou situací nesetkala. Nebylo tedy možné ani předpokládat vývoj trhu po uvolnění koronavirových opatření. Na obrázku 16 lze vidět pokles počtu zaměstnanců a vlastních vozidel vlivem krizových opatření.



Obrázek 16 Vývoj počtu zaměstnanců a vozidel, zdroj vlastní

Krizový tým očekával stagnaci automobilového průmyslu minimálně do konce roku 2020, což se nepotvrdilo. Podmínky na dopravním trhu se naprosto změnily. Významným faktorem byl pokles ceny nafty a fakt, že konkurenční společnosti, které včas nezavedly krizová opatření, ukončily svou činnost. Firmě se skokově vrátily téměř všechny smluvní zakázky. Vlivem nižšího počtu vozidel došlo k jejich efektivnějšímu vytížení. Jediným úskalím byla velká operativní náročnost. Během druhé poloviny roku 2020 se podmínky na trhu nijak významně neměnily, proto firma na konci roku generovala zisk postačující ke stabilizaci firmy. Roční obrat poklesl o 25 %, nicméně o stejné procento se podařilo snížit firemní náklady.

Optimismus z konce roku 2020 byl ukončen hned v lednu, kdy začalo docházet k nenadálým výpadkům ve výrobě u klíčových zákazníků v automobilovém průmyslu. Tyto výpadky jsou zapříčiněny zastavením produkce polovodičů v Číně v březnu až červnu 2020. Jelikož očekávání koncových zákazníků předpokládá nenadále výpadky polovodičů až do konce roku 2021, musela společnost ABC reagovat hledáním nových zákazníků z jiných segmentů. Konkrétně přepravy v oblasti potravinářství, zdravotnických materiálů, hygienických potřeb, hutních materiálů nebo reklamních předmětů. Pobočky v rámci společnosti ABC stabilizovaly své výsledky s výjimkou pobočky Morava, kde krize přetrvává.

6.1 Krize na pobočce Morava

Zákazníci pobočky Morava byli po dobu trvání krize obsluhováni centrálním dispečinkem, po uvolnění už ale nedošlo ke zpětnému přesunutí klíčových zákazníků zpět na pobočku Morava a tím rapidně poklesl její obrat a na základě těchto skutečností vedení společnosti začalo uvažovat o jejím uzavření. Prvním krokem byla výměna vedoucího, který dříve působil na centrále společnosti a následně slučoval pobočky v západočeském regionu. Vedení společnosti si od tohoto kroku slibuje oživení pobočky a rozvoj nových a stávajících zákazníků. Nový vedoucí pobočky Morava se po interní poradě se svými podřízenými z operativy, založené na rozhovorech a brainstormingu, rozhodl společnými silami analyzovat aktuální situaci a zjistit vhodnou strategii pro toto oddělení.

6.1.1 PEST analýza

Cílem PEST analýzy je zhodnocení faktorů, které vznikají mimo zkoumaný subjekt a které tento subjekt zpravidla nemůže nijak ovlivnit. Mohou tedy pro podnik znamenat příležitosti nebo hrozby.

Politické a legislativní faktory:

Společnost se kromě základní legislativy (občanský zákoník, živnostenský zákon, zákoník práce, zákon o obchodních korporacích) musí řídit i legislativou týkající se hlavní podnikatelské činnosti a to především:

- zákonem 16/1993 Sb. o dani silniční,
- zákonem 111/1994 Sb. o silniční dopravě,
- zákonem 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích,
- zákonem 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích (zákon o silničním provozu),
- zákonem 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb.,
- Evropskou dohodou o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě – AETR,
- MiLoG – o minimální mzdě pro všechny pracující vykonávající činnost na území Německa,
- Loi Macron – francouzský zákon o podpoře růstu, ekonomických aktivit a rovných příležitostí.

V době pandemie koronaviru hrály významnou roli i aktuální opatření týkající se dopravy a podmínky vstupu do jednotlivých států.

Výše zmíněné faktory nemají významný vliv na chod společnosti, jedinou přechodnou komplikací byla opatření spojená se vstupem do jednotlivých států, která zapříčinila zvýšené náklady na testování řidičů a náročnější plánování dodávek v režimu just in time. Do budoucna se ale nepředpokládá zhoršení situace.

Ekonomické faktory:

Nejvýrazněji působícím ekonomickým faktorem je kurz měny, protože klíčovými zákazníky společnosti ABC obchodují v eurech a ceny do výběrových řízení pro tyto zákazníky jsou ve většině případů tvořeny na období delší než 1 rok. Dalšími důležitými činiteli jsou vývoj cen pohonných hmot, postupné zpoplatňování většího množství komunikací a vyšší náklady

na mýtném nebo vysoké náklady na získání nových zaměstnanců (řidičský průkaz, průkaz profesní způsobilosti, zdravotní způsobilost, psychotesty, výpis z rejstříku trestů atd.).

Jako vhodné řešení se jeví fixace kurzu eura a to jak u banky, tak u zákazníka, zahrnutí naftové doložky do výběrových řízení, ale také využití množstevních slev u partnerů (Shell, Eurowag) nebo školení řidičů v ekonomickém stylu jízdy.

Sociální faktory:

Doprava i přes nárůst v období koronavirové krize nepatří mezi nejatraktivnější obory. Prodlužuje se délka života a populace nejen v České republice stárne, což má za následek odchod kvalifikovaných pracovníků do důchodu a problém s náborem mladších ročníků. Aktuálním trendem u uchazečů o zaměstnání je především možnost práce z domu a flexibilní pracovní doba, to ale v tomto oboru není příliš možné, protože během běžné pracovní doby je třeba vyřídit objednávky zákazníků a zároveň je nutná nepřetržitá dostupnost a akutní řešení nenadálých situací. Základní mzda v tomto odvětví většinou zrcadlí výši mzdy průměrné pro daný kraj, výše odměn zpravidla kopíruje výsledky za určené období. Pro absolventa bez zkušeností tedy mohou být zpočátku nedosažitelné. Odvětví se rovněž potýká s nedostatkem kvalifikovaných řidičů, kteří odchází za prací do zahraničí kvůli mzdě. Pokud nebude mít společnost vybudovanou základnu kvalifikovaného personálu a nebude schopná poskytovat svým zákazníkům kvalitní služby, dojde k poklesu odbytu, tento faktor má tedy významný vliv na budoucí fungování podniku. Jako vhodné řešení se jeví zavádění benefitů pro zaměstnance, např. dovolená navíc, sick days, služební telefon a paušál i pro soukromé účely, služební auto i pro soukromé účely nebo příspěvek na dopravu, dotované stravování, poukazy či permanentky na volnočasové aktivity, příspěvky na penzijní připojištění, firemní školka apod.

Technologické faktory:

Technologie se neustále vyvíjí, a proto je pro zdravý vývoj společnosti nutné držet krok s dobou. Nepřetržité sledování polohy vozidla, systémy na posílání dispozic řidičům, skenování dokumentů pomocí aplikace ihned po ukončení přepravy a jejich okamžité odesílání na centrálu jsou již standardem. V současnosti je vhodné zavádět nové technologie mající vliv na životní prostředí, především nákladní vozidla na alternativní pohony. Společnost ABC aktuálně disponuje třemi soupravami na LNG pohon, které jsou až do konce roku 2022 osvobozeny od silniční daně a mýta. Důležitá je také neustálá obnova stávajícího vozového parku, který musí splňovat nejvyšší normy. Pokud společnost nebude

investovat do nových technologií, vzniknou jí tím vyšší náklady na mýto a v krajním případě může dojít k zákazu vjezdu do některých destinací a znemožnění dalšího podnikání. Firemní flotila splňuje emisní normu EURO VI, všechny vozy mají stáří do 5 let.

6.1.2 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil provedeme analýzu konkurenčních vlivů a zhodnotíme, které z nich mohou mít závažnější dopady na fungování a vývoj společnosti ABC.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

V současné době je na trhu vysoký počet subjektů podnikajících v dopravním odvětví, což zapříčiňuje neustálý konkurenční boj, protože odběratelé mohou jednoduše substituovat své současné dodavatele bez vzniku vyšších nákladů. Největšími rivaly pro společnost ABC jsou společnosti s podobným produktovým portfoliem, především ty disponující hustou sítí skladovacích prostor, velkým vozovým parkem a rozsáhlým obchodním zastoupením. Z nadnárodních korporací stojí za zmínku společnosti jako DHL, Schenker, Dachser, které nabízí nejen cenově výhodné přepravy pomocí sběrné služby, ale také přepravy letecké a námořní.

Hrozba substitutů

Nejvýznamnějším substitutem mezinárodní silniční dopravy jsou multimodální a intermodální přepravy, především proto, že trendem poslední doby je tlak na omezování silniční dopravy a využívání ekologičtějších forem transportu.

Intermodální přeprava je přeprava kombinovaná, která využívá více druhů dopravy, počáteční a koncový úsek je realizován po silnici a vyžaduje používání unifikovaných jednotek.

Multimodální přeprava rovněž využívá kombinaci dopravy, ale nepodmiňuje transport použitím unifikovaných jednotek.

Nejčastější jsou kombinace silniční dopravy s dopravou po železnici a po moři či říční síti.

Pro expresní zásilky je hojně využívána letecká doprava, která je ale také zpravidla nákladnější. Nejflexibilnější a nejvyužívanější formou stále zůstává doprava silniční.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Silniční doprava je poměrně atraktivním odvětvím, protože potřeba přepravovat zboží je trvalá. Bariéry vstupu do odvětví nemusí být nikterak výrazné, protože pro určité formy

podnikání není vyžadován vysoký vstupní kapitál. Aktuálním trendem je vznik nových spedic, které nedisponují vlastním vozovým parkem a nemají tedy žádné náklady na jeho provoz a údržbu. Rovněž odpadá administrativa spojená s nábořem řidičů.

Pro úspěšné podnikání je ale potřebné know-how a dobrá znalost problematiky tohoto odvětví, bez nich nelze poskytovat kvalitní služby.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost ABC klade velký důraz na výběr klíčových dodavatelů. Pro úspěch dodavatelů ve výběrovém řízení není důležitá pouze finanční stránka, ale rovněž rozsah poskytovaných služeb. Jelikož je společnost dlouholetým odběratelem tahačů značky Mercedes, má u tohoto dodavatele rozsáhlé výhody oproti jiným zájemcům o vozy této značky spočívající především ve výrazných množstevních slevách, přednostním dodání nových vozových jednotek, kvalitních servisních službách apod.

Dominantním dodavatelem v oblasti pohonných hmot a mýtných systémů je společnost Shell, se kterou firma ABC spolupracuje od svého počátku. Každá vozová jednotka je vybavena palivovou kartou Shell, která umožňuje tankovat po celé Evropě za relativně nízké ceny a zároveň poskytuje výhody spojené s mýtnými službami. Na trhu existují desítky národních mýtných systémů a stovky mýtných společností. Evropské řešení mýta od společnosti Shell je navrženo tak, že umožňuje využití jediné jednotky EETS pro více zemí. Zároveň je vše součástí jednotného fakturačního systému umožňujícího platbu jak v eurech, tak v českých korunách. Další výhodou je přenositelnost mýtné jednotky mezi vozidly.

Společnost Shell dbá na kvalitu prodávaných paliv, takže si firma ABC může dovolit prodloužit servisní intervaly svých vozidel na maximum doby doporučené výrobcem, protože díky kvalitnímu palivu nedochází k problémům v palivovém systému a rovněž je zjištěna nižší spotřeba. Dochází tedy ke snížení nákladů nebo zamezení ztrátě zisku související s odstavením vozidla do servisu.

Dalším významným dodavatelem je společnost Eurowag, která nabízí obdobné služby jako Shell.

Pro poskytování špičkových služeb je důležité disponovat kompletním informačním ERP systémem, proto firma ABC zvolila spolupráci s firmou zabývající se vývojem systémů pro dopravní, spediční, logistické a servisní společnosti, která byla schopná vytvořit řešení

na míru a kompletní nonstop servis spojený s údržbou nebo nenadálými výpadky, kvůli kterým by mohlo dojít ke vzniku krizových situací a velkým ztrátám.

Vzhledem k výběru silných dodavatelů a jejich službám šitým na míru pro společnost ABC se neočekávají výrazné výkyvy v poskytovaném servisu a nutnost hledání alternativních řešení. Společnost ABC je pro tyto společnosti významným dlouholetým partnerem, proto se dodavatelé snaží nabízet nejmodernější řešení za výhodné ceny a udržovat nejlepší obchodní vztahy.

Vyjednávací síla kupujících

Kupující můžeme rozdělit do dvou skupin, kdy první skupina je koncový zákazník, pro kterého zajišťujeme službu a do druhé skupiny spadají smluvní partneři a dopravci z volného trhu, kterým prodáváme zakázky, které nejsme schopni pokrýt vlastními vozy.

Aktuální situace je taková, že pro koncové zákazníky se stává čím dál častěji prioritou co nejnižší cena bez ohledu na kvalitu servisu. Tento fakt je ale ovlivněn smluvními pokutami za nedodržení přepravních podmínek a termínů dodání. Pro mnoho konkurentů je ale toto riziko přijatelné a dochází tak k deformaci cen přeprav na nebo pod úroveň reálných nákladů. Cílem těchto konkurentů poskytujících služby za dumpingové ceny je navázání bližších vztahů se zákazníkem za účelem získat od něj více zakázek bez nutnosti účasti na poptávkovém řízení.

Vztahy se smluvními partnery jsou zpravidla založeny na kvalitě služeb, znalosti obsluhovaného trhu a předjednanými cenami. Tito partneři mají tu výhodu, že jim společnost ABC nabídne zakázku přednostně a za tuto výhodu očekává udržení či pouze drobné výkyvy v ceně. Díky tomu mají zajištěnou práci na pravidelnější bázi a mohou tak efektivně vytěžovat své dopravní kapacity.

Kupující z řad dopravců na volném trhu zpravidla požadují nejvyšší možnou cenu, aby maximalizovali vlastní zisk. Pro společnost ABC to v případě prodeje ceníkové zakázky samozřejmě znamená nižší zisky, v některých případech i ztrátu, proto je vhodné vytvořit si síť smluvních partnerů.

Zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil

Ačkoliv má společnost ABC silnou a stabilní pozici na evropském trhu, konkurenční rivalita je poměrně vysoká především ze strany nadnárodních logistických korporací, které mohou nabídnout komplexnější služby za nižší náklady, např. servis v oblasti leteckých a námořních

přeprav, kdy díky velkému objemu přepravovaných zásilek mají u svých partnerů nasmlouvané velmi výhodné ceny. Spousta zákazníků upřednostňuje přepravy pomocí sběrné služby z důvodu nízkých nákladů. Hrozí zde ale riziko záměny nebo ztráty zásilky. Výhodou společnosti ABC je přeprava zásilek napřímo, bez překládky, proto je riziko záměny či ztráty minimální.

Hrozba substitutů není pro společnost ABC v nejbližší době významná, protože přepravy po silnici nelze vymýtít ze dne na den a i v případě kombinovaných způsobů přepravy je vždy nutné zakázku dopravit po silnici od odesilatele na terminál a z terminálu k příjemci.

Společnost ABC má vybudované pevné vztahy se svými dodavateli především díky dlouhodobé spolupráci a objemu odebraných služeb, jejich vyjednávací síla vzhledem ke komplexnosti poskytovaných služeb nepředstavuje pro společnost hrozbu.

Významným faktorem ovlivňující společnost ABC je chování kupujících, tedy zákazníků. Řešením není snižování cen na minimum, ale získání konkurenční výhody díky utužování dobrých vztahů s klíčovými zákazníky, zkvalitnění poskytovaných služeb a rozšíření jejich portfolia, vytvoření sítě spolehlivých smluvních partnerů, zefektivnění plánování a vytěžování vlastních vozidel, uzpůsobení řešení na míru a akvizičním aktivitám vedoucí k získání nových stálých obchodních partnerů.

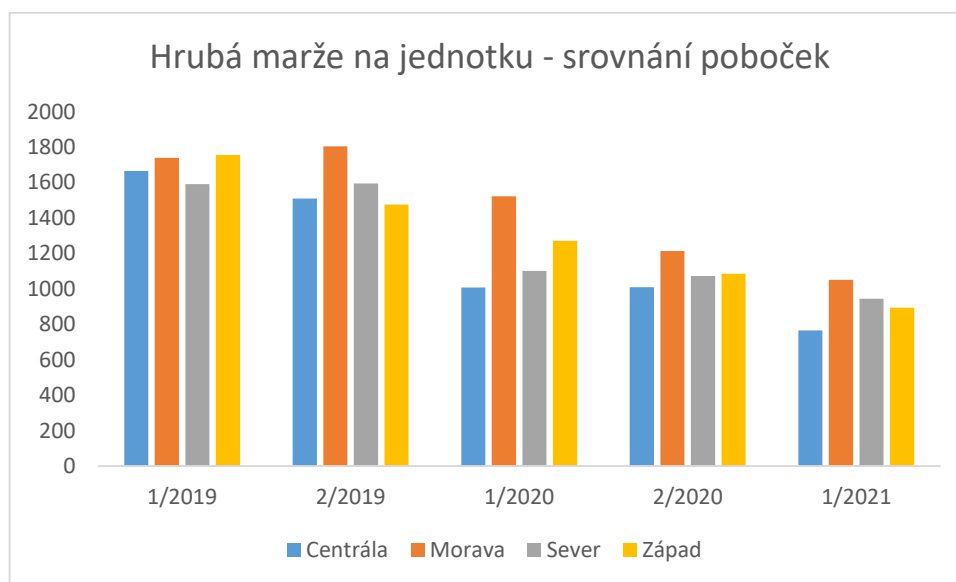
6.1.3 Benchmarking

Pomocí interního benchmarkingu provedeme srovnání výkonnosti jednotlivých poboček v pololetních intervalech od roku 2019, přes krizový rok 2020 až do června 2021. Každá pobočka má nastavený jiný plán plnění, závisící nejen na počtu disponentů, ale i na dalších faktorech, klíčovými výkonnostními ukazateli tedy budou hrubá marže na jednotku a počet jednotek na disponenta. S těmito ukazateli pracuje i vedení společnosti při porovnávání jednotlivých středisek.

Data použitá pro vytvoření grafů výkonnosti níže jsou součástí pravidelných měsíčních reportů sestavovaných managementem společnosti.

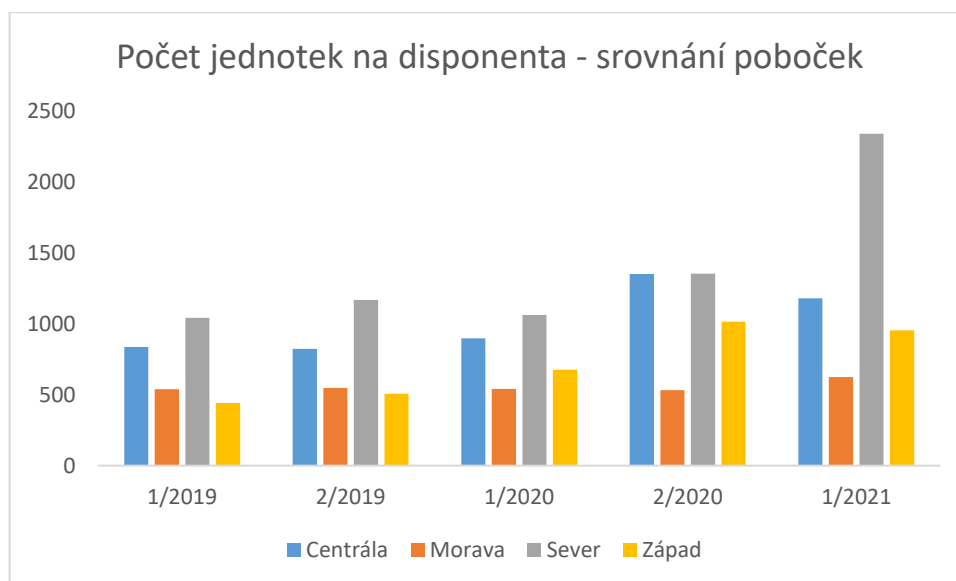
Od roku 2019 docházelo k postupnému poklesu hrubé marže na jednotku u všech hodnocených poboček. První pololetí roku 2019 bylo relativně vyrovnané pro všechny zkoumaná střediska, od druhé poloviny se začínaly projevovat větší rozdíly. Výrazný propad nastal v první polovině roku 2020 vlivem pandemie koronaviru. V druhé polovině roku 2020 došlo k vyrovnání hodnot, sestupný trend je ale setrvávající. Středisko Morava

vykazuje nejvyšší hodnoty hrubé marže na jednotku za celé zkoumané období, viz Obrázek 19. Bohužel tento údaj sám o sobě nemá příliš velkou vypovídající hodnotu, proto je nutné zohlednit i počet jednotek připadajících na jednotlivé disponenty v rámci poboček, viz Obrázek 17.



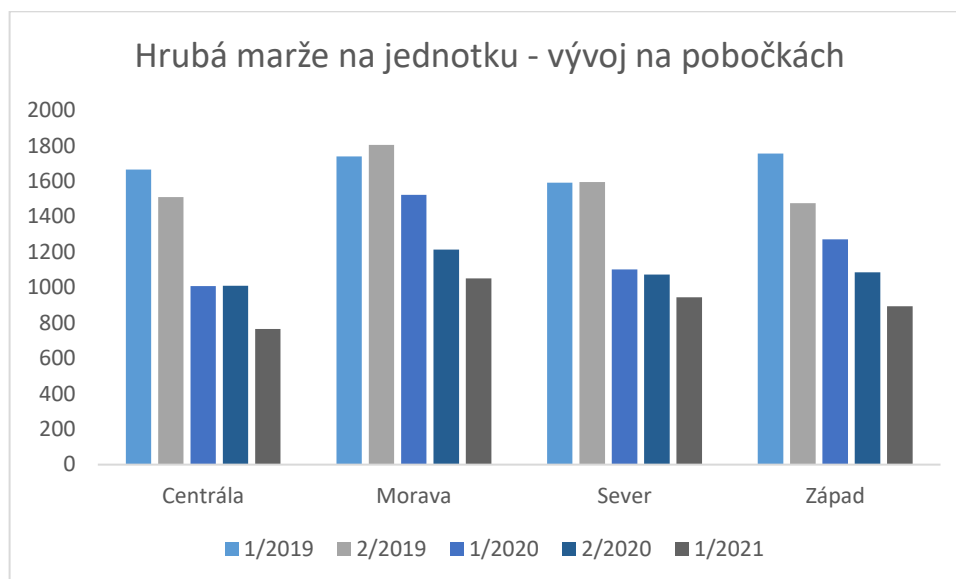
Obrázek 17 Hrubá marže na jednotku - srovnání poboček, zdroj vlastní

Na obrázku 18 můžeme vidět, že počet jednotek na disponenta na Centrále a středisku Sever dlouhodobě výrazně převyšuje hodnoty střediska Morava, a proto tato pobočka i přes dosaženou nejvyšší hrubou marži nevykazuje uspokojivé výsledky. Naopak středisko Západ, které prošlo v roce 2020 značným zeštíhlením, začalo vykazovat lepší výsledky.



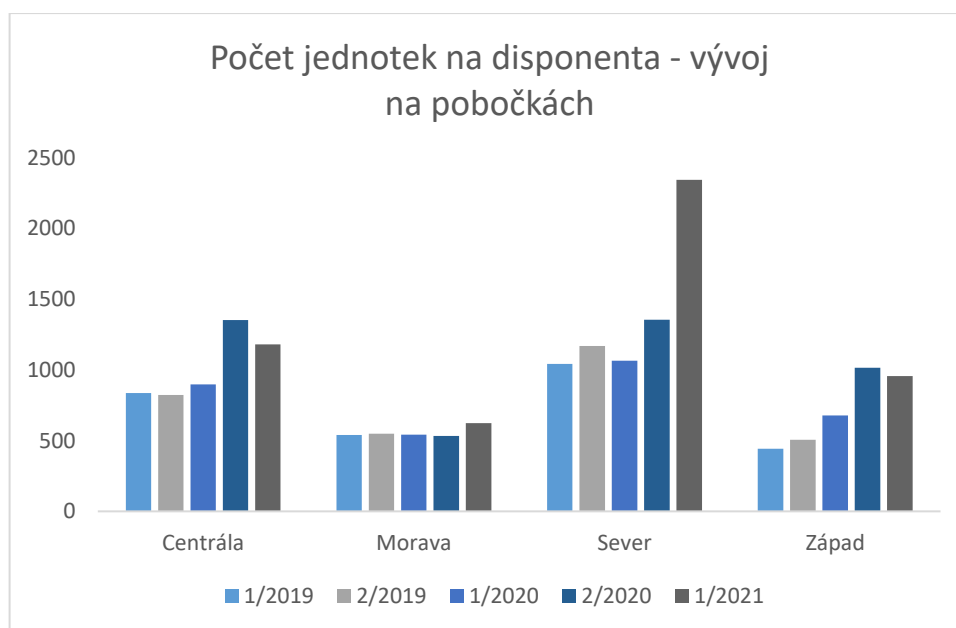
Obrázek 18 Počet jednotek na disponenta – srovnání poboček, zdroj vlastní

Obrázek 19 přináší přehlednější srovnání vývoje hrubé marže na jednotku na jednotlivých pobočkách. Pokles od nástupu pandemie koronaviru je patrný u všech středisek.



Obrázek 19 Hrubá marže na jednotku – vývoj na pobočkách, zdroj vlastní

Na obrázku 20 lze pozorovat vývoj počtu jednotek na disponenta na jednotlivých pobočkách, kdy na Centrále a střediscích Sever a Západ je patrný vzestup od 2/2020, tedy po zavedení krizových opatření. V roce 2021 došlo na Centrále a středisku Západ k mírnému poklesu, středisko Sever naopak vykazuje další nárůst. Pobočka Morava zůstává stabilně na nízkých číslech, drobný nárůst v roce 2021 není dostačující vzhledem ke klesající hrubé marži.



Obrázek 20 Počet jednotek na disponenta – vývoj na pobočkách, zdroj vlastní

6.1.4 SWOT analýza a strategie

K vytvoření SWOT analýzy poslouží závěry z předchozích analýz ale také fakta zjištěná při brainstormingu nového vedoucího s operativním týmem.

Jak je patrné z kapitoly věnující se benchmarkingu, pobočka Morava má sice relativně vysokou marži, ale nízký počet zásilek, což má za následek slabý obrat. To je způsobeno velmi malým počtem zákazníků se stálým ceníkem. Tito zákazníci jsou pro pobočku stěžejní, protože přinášejí pravidelný objem zakázek. Dominantní postavení mají zákazníci poptávkoví, kde o každou zakázku formou veřejné soutěže bojuje větší množství konkurentů a zpravidla vítězí nejvýhodnější cena na úkor kvality poskytovaných služeb.

Hodnota hrubé marže svědčí o dobře odvedené práci disponentů na pravidelných zakázkách. Ve veřejných soutěžích je ale nutné jít s marží níže, aby byla šance realizovat novou zakázku, uspokojovat větší množství zákazníků a navyšovat obrat.

Celkový počet zákazníků střediska Morava je nezdravě vysoký a vzniká tak závažný problém v individuálním přístupu ze strany operativního týmu kvůli časové náročnosti a malý prostor pro potenciální rozvoj z důvodu cenového boje.

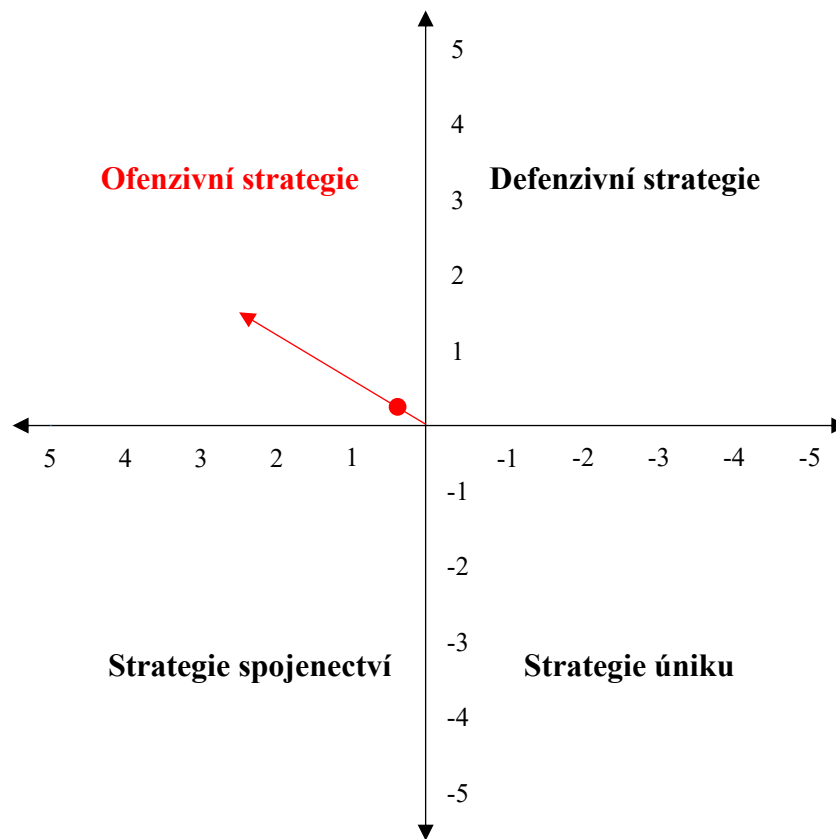
Další slabinou je chybějící podpora ze strany dispečerů vlastních vozů. Moravská flotila byla s nástupem pandemie koronaviru v rámci krizových opatření zrušena a pro ostatní střediska disponující vlastními vozy nejsou zakázky pobočky Morava zajímavé.

Sestavení SWOT analýzy nespočívá pouze v zařazení jednotlivých údajů mezi silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, důležité je jednotlivé položky obodovat a následně jim přiřadit váhu. Rozsah bodové stupnice pro silné stránky a příležitosti bude 1 až 5, kdy 1 znamená nejméně důležité a 5 nejvíce důležité. Rozsah pro slabé stránky a hrozby bude stejný, jen musí být uveden v záporných hodnotách. Při určování váhy je nutné hodnotit tak, aby součet v každém kvadrantu byl roven jedné.

Silné stránky				Slabé stránky			
	body	váha		body	váha		
• tým zkušených odborníků	5	0,25	1,25	• nízké % stálých zákazníků	-5	0,35	-1,75
• skvělé vztahy se stávajícími zákazníky	4	0,25	1,00	• převaha celovozových přeprav	-4	0,25	-1,00
• flexibilita operativy	5	0,20	1,00	• nízká podpora VAU	-4	0,25	-1,20
• zázemí silné a stabilní společnosti	3	0,10	0,30	• převaha zákazníků z oblasti automotive	-1	0,10	-0,05
• síť smluvních partnerů	4	0,20	0,80	• méně atraktivní projekty	-3	0,05	-0,15
	součet		4,35		součet		-4,15
Příležitosti				Hrozby			
	body	váha		body	váha		
• zvýšená poptávka po kapacitách	5	0,30	1,5	• výkyvy kurzu měny	-3	0,20	-0,60
• rozvoj vozů na alternativní pohony	3	0,10	0,30	• nedostatek kvalitních pracovníků	-4	0,20	-0,80
• outsourcing logist. služeb	4	0,25	1,00	• nárůst cen PHM	-3	0,20	-0,60
• rozšiřování sítě smluvních dopravců	4	0,20	0,80	• zavádění mýta na nových úsecích	-4	0,15	-0,60
• zákazníci se specifickými požadavky	4	0,15	0,60	• velká konkurence	-5	0,25	-1,25
	součet		4,20		součet		-3,85

Obrázek 21 SWOT analýza, zdroj vlastní

Pro zjištění vhodné strategie je potřeba v každém kvadrantu vynásobit mezi sebou hodnoty bodů a vah pro jednotlivý faktor a tyto výsledky sečíst. Dále musíme sečíst hodnoty interní a externí části, tedy silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Tyto výsledky zaneseme do grafu a zjistíme, která strategie je pro nás nejvhodnější.

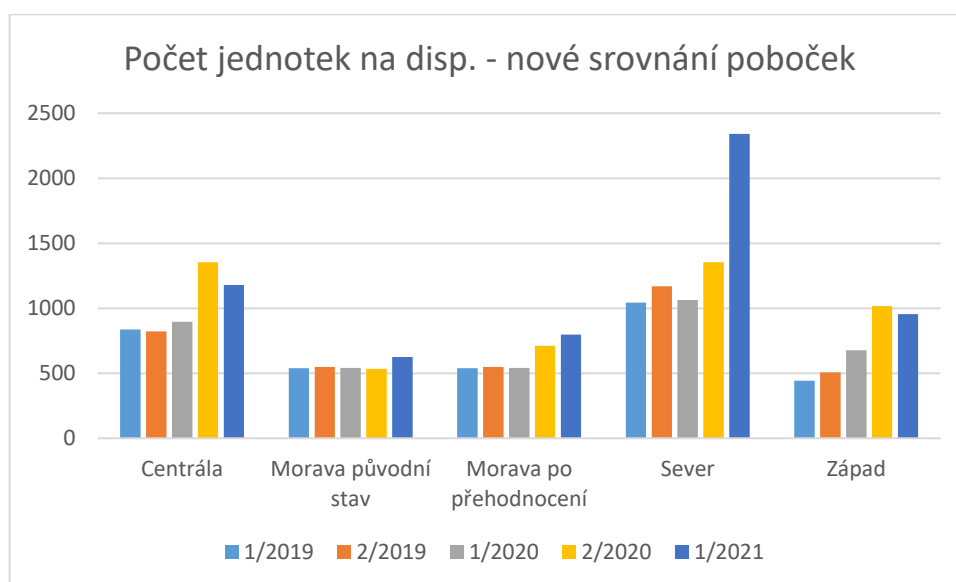


Obrázek 22 Určení strategie, zdroj vlastní výpočty

Z grafu vyplývá, že společnost ABC by v případě pobočky Morava měla zaujmout strategii ofenzivní, protože mírně převažují silné stránky nad slabými. Výraznější rozdíl je mezi příležitostmi a hrozbami ve prospěch příležitostí, kterých by měla společnost efektivně využít a zvrátit tak potenciálně negativní vývoj posuzovaného střediska.

6.2 Vyhodnocení situace na pobočce Morava a nápravná opatření

Při vyhodnocování situace se tým pobočky Morava zaměřil na kontrolu ukazatelů posuzovaných při benchmarkingu a došel ke zjištění, že v druhém pololetí roku 2020, tedy v období po zeštíhlení, a dále v pololetí následujícím, byly chybně stanoveny počty disponentů. Původní vedoucí, který před nástupem krize figuroval i jako jeden z disponentů, totiž přebral funkci obchodního zástupce a na operativní činnosti se vůbec nepodílel. Nový vedoucí se po uvedení do funkce seznamoval s chodem svěřeného oddělení a operativní činnosti se začal věnovat až v polovině července 2021, tedy po hodnoceném období. Na tuto skutečnost bylo upozorněno vedení společnosti a došlo k přehodnocení výsledků. Z obrázku 23 je patrné, že i pobočka Morava zvýšila svou výkonnost a krizová opatření splnila účel.



Obrázek 23 Počet jednotek na disp. – nové srovnání poboček

Pobočka Morava má i přes ne zcela uspokojivé hodnoty klíčových ukazatelů stále výrazný potenciál, především díky stabilnímu zázemí společnosti, know-how, týmu odborníků a skvělým vztahům s klíčovými zákazníky. Pokud by společnost ABC přistoupila k ukončení jejího provozu, zřejmě by o tyto benefity přišla, navíc by byla výrazným způsobem narušena regionální obslužnost a to by se mohlo negativně projevit například odlivem důležitých zákazníků a obchodních partnerů. Uzavření tohoto střediska by bylo krokem zpět na cestě k dosažení dlouhodobého strategického cíle společnosti – poskytování služeb 4PL.

Při brainstormingu a analýze dat z interního systému byly zjištěny tři hlavní příčiny neuspokojivých výsledků:

- absence vlastní flotily a nízká podpora VAU ostatních středisek,
- dominance poptávkových zákazníků,
- velká konkurence v obsluhované lokalitě.

Vzhledem k výhodám, které poskytují klíčoví dodavatelé na základě dlouhodobého partnerství, se jako východisko jeví vybudování flotily vlastních aut nebo nábor či převod několika jednotek z projektu XY pod dispečink pobočky Morava, která pomocí těchto kapacit bude schopná uspokojit více odběratelů. Dále bude možné snížit riziko pokut za nedodržení termínu zakázky u smluvních zákazníků v případě, že disponent na volném trhu nesežene vhodnou kapacitu. V neposlední řadě je důležité zmínit fakt, že dobře naplánované přepravy vlastními vozy vykazují uspokojivější výsledky, než přepravy přeprodané, které často končí minimální marží nebo i v záporných číslech. Na ostatních pobočkách je až 60 % práce přiřazeno na VAU, pobočka Morava ale předává pouze 18 %, protože o její práci není na ostatních střediscích příliš velký zájem a kapacity jsou zpravidla již naplánované na tamní zakázky.

Problematika dominance poptávkových zákazníků částečně souvisí s absencí vlastní flotily. Pokud zákazník poptá přepravu u velkého počtu dopravců, je více než pravděpodobné, že získá příznivější cenu od konkurenta, který mu nabídne vlastní kapacitu. Významným faktorem je i čas strávený nad zakázkami z veřejných soutěží, kde je úspěch nejistý a mnohdy chybí zpětná vazba od zadavatele. Pracovníci pobočky Morava by měli aktivněji komunikovat s těmito zákazníky za účelem efektivnějšího využití pracovní doby a rozvoji jiných, perspektivnějších odběratelů. Pro získání nových klientů zajišťujících pravidelnou práci je nutné zvýšit akviziční aktivitu a účastnit se výběrových řízení vypsaných na spolupráci pro delší časové období.

Konkurenci v obsluhované lokalitě lze čelit několika způsoby, kromě exkluzivity nabízených služeb a preciznímu zákaznickému servisu by bylo vhodné rozšířit dobu pro vyřizování zakázek, zajištění urgentních přeprav apod. Ačkoliv se jedná o odvětví dopravy, stále je běžné, že konkurenti jsou svým zákazníkům k dispozici pouze v obvyklé pracovní době (tedy cca 8:00-17:00). Kritické výpadky ve výrobě a dodání urgentních dílů je ale nutné řešit ihned, proto by zavedení směn či pohotovostí mohlo významným způsobem pomoci pobočce Morava k vyšší výkonnosti a naplnování celofiremních cílů s minimálními náklady.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala krizovému vývoji vybrané společnosti vlivem onemocnění Covid-19.

Teoretická část byla rozčleněna do čtyř kapitol. První se věnovala definici krize, jejím typologiím a podrobnějšímu popisu krize podniku. Dále byly rozvedeny pojmy týkající se krizového managementu a jeho rozdíly proti managementu běžnému. Druhá specifikuje systém včasného varování a jeho význam na připravenost podniku. Třetí kapitola je věnována strategii, strategickému řízení a metodám pomocným k výběru strategie. V případě společnosti ABC byla pro zhodnocení vlivů vnějšího prostředí zvolena analýza PEST, která podrobně zkoumá vlivy, které společnost sama ovlivnit nemůže a Porterův model pěti sil, který je průzkumem konkurenčního okolí. Pro zhodnocení situace uvnitř podniku byl zvolen benchmarking. Syntézou těchto tří analýz je analýza SWOT, díky které lze vyvodit vhodnou strategii pro budoucí vývoj podniku. Poslední kapitola stručně popisuje vznik, nástup a důsledky pandemie onemocnění Covid-19.

V úvodu praktické části je představena zkoumaná společnost včetně základních informací dohledatelných v obchodním rejstříku a organigramů a její vývoj od založení do období před krizí. Další kapitola již popisuje samotný vznik krize, zavedená nápravná opatření a jejich účinky. Vedení společnosti dospělo k závěru, že jedna z poboček i po zavedení nápravných opatření stále zaostává. Z jejich pohledu byl ale na této pobočce problém již před krizí, a proto došlo i na myšlenky ukončení jejího provozu. Vedení se rozhodlo dát tomuto oddělení poslední šanci formou personálních změn, kdy byl původní vedoucí nahrazen manažerem, který se o pár měsíců dříve úspěšně podílel na zeštíhlení a sloučení dvou poboček Západočeského regionu. Nový manažer se v prvních týdnech na novém působišti seznamoval s chodem oddělení, skladbou zákazníků a způsobem práce operativního týmu, kterou vyhodnotil jako velice kvalitní. Díky pohovorům s podřízenými a seznámení se zásadními problémy byl schopný definovat důvody nepříznivých hodnot klíčových ukazatelů této pobočky. Kromě obecného zhodnocení vnějších vlivů a konkurenční analýzy vypracované s ohledem na obsluhovaný region byl proveden interní benchmarking srovnávající jednotlivé pobočky společnosti ABC v rámci ČR. Zjištěné hodnoty opravdu ukazovaly na nepříliš výrazný progres dané pobočky ve srovnání s ostatními, ale pomocí tohoto výstupu a na základě brainstormingu bylo možné sestavit SWOT analýzu vedoucí k určení vhodné strategie, kterou je díky záštitě stabilní silné společnosti strategie ofenzivní. Nový vedoucí od svého nástupu na oddělení evidoval výraznou produktivitu a rozhodl se

podrobně prozkoumat vstupní data. Díky tomuto kroku se přišlo na to, že společnost mylně pracovala s nerelevantními daty a původní výsledky benchmarkingu pro problematickou pobočku byly zkreslené. Vedení společnosti bylo s touto skutečností neprodleně seznámeno a na základě tohoto faktu lze říct, že krizová opatření zavedená v roce 2020 měla pozitivní vliv i na tuto pobočku.

Cílem této práce bylo zhodnocení krizového vývoje a návrh nápravných opatření. Ta jsou shrnuta v závěru poslední kapitoly, kdy podstatným faktorem pro rozvoj této pobočky bude postavení flotily vlastních vozů, budování vztahů s novými zákazníky a dostupnost i mimo běžnou pracovní dobu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DARBONNENS, Carolina Acedo a Malgorzata ZURAWSKA, 2017. Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation. ANDERSEN, Torben Juul. *The Responsive Global Organization: New Insights from Global Strategy and International Business*. Bingley: Emerald Publishing, s. 169-204. ISBN 978-1-78714-832-1.

Dopad epidemie COVID-19 na business, © 2021. *ManpowerGroup* [online]. Praha [cit. 2021-8-2]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/dopad-epidemie-covid-19-na-business/>

Ekonomika v době pandemie, © 2021. *Deloitte* [online]. Česká republika [cit. 2021-8-2]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/articles/ekonomika-v-dobe-pandemie.html>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HÁLEK, Vítězslav, © 2021. Krizové řízení podniku. *Vítězslav Hálek: fakulta informatiky a managementu* [online]. Česká republika: Vítězslav Hálek [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <http://prezentace.halek.info/KRMNG-P06/05/01>

HÁLEK, Vítězslav, 2008. *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8.

HÁLEK, Vítězslav, 2016. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-80-260-9723-5.

MAREK, Lukáš, 2020. Časová osa pandemie: hlavní události, výroky osobností i kroky států. *SeznamZpravy* [online]. Česká republika [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/casova-osa-pandemie-hlavni-udalosti-vyroky-osobnosti-i-kroky-statu-104061>

MIKUŠOVÁ, Marie, 2014. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-106-6.

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. COVID-19 a SARSCoV-2. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-07-27]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19/vysvetleni-pojmu>

POŘÍZEK, Jan, 2019. SWOT analýza a její využití. *EcommerceBridge.cz* [online]. Bratislava [cit. 2021-7-12]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.

Strategické řízení (Strategic Management), 2019. *ManagementMania* [online]. Wilmington [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Strategický cyklus (Strategic cycle), 2017. *ManagementMania* [online]. Wilmington [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicky-cyklus>

SWOT analýza, 2020. *EuroEkonom.sk* [online]. Košice [cit. 2021-7-12]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

SWOT ANALÝZA – jak s ní pracovat a jak jí využít pro svůj růst a podnikání, 2018. *Krizový-manager.cz* [online]. Brušperk [cit. 2021-7-12]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/swot-analyza-jak-s-ni-pracovat-a-jak-ji-vyuzit-pro-svuj-rust-a-podnikani/>

ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miloslav HRUŠKA, 2009. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-867-2.

VOLEK, Stanislav, 2002. Gründerský boom a Vídeňský krach v roce 1873. *Peníze.cz: Největší web o osobních financích* [online]. Praha: Partners media [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/statni-rozpocet/15051-grundersky-boom-a-vidensky-krach-v-roce-1873>

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3156-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

4PL	Fourth-party logistics
Cen.	Centrála
ČR	Česká republika
Disp.	Disponent
EETS	European electronic toll service
ERP	Enterprise resource planning
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
KAM	Key account manager
KPI	Key performance indicators
LNG	Liquefied Natural Gas
Mor.	Morava
PHM	Pohonné hmoty a mazadla
PŘ	Provozní ředitel
RJ	Ruský jazyk
SK	Slovenská republika
VAU	Vlastní automobily
Záp.	Západ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Typologické členění krizí (Šefčík, Tomek a Hruška, 2009)	12
Obrázek 2 Typologie krizí (Zapletalová, 2012).....	13
Obrázek 3 Obecné schéma krizového řízení (Zuzák a Königová, 2009)	16
Obrázek 4 Strategická analýza (Sedláčková a Buchta, 2006)	26
Obrázek 5 Porterův model pěti sil (Sedláčková a Buchta, 2006)	28
Obrázek 6 Matice SWOT analýzy (Krizový manažer, 2018).....	29
Obrázek 7 Strategie vycházející ze SWOT analýzy (Pořízek, 2019)	30
Obrázek 8 Organigram – vedení společnosti, zdroj vlastní	35
Obrázek 9 Organigram – personální úsek, zdroj vlastní.....	35
Obrázek 10 Organigram – obchodní úsek, zdroj vlastní	36
Obrázek 11 Organigram – finanční úsek, zdroj vlastní	36
Obrázek 12 Organigram – provozní úsek, část 1/2, zdroj vlastní.....	37
Obrázek 13 Organigram – provozní úsek, část 2/2, zdroj vlastní.....	38
Obrázek 14 Organigram – projektové oddělení, zdroj vlastní.....	39
Obrázek 15 Organigram – společnost ABC SK, zdroj vlastní	39
Obrázek 16 Vývoj počtu zaměstnanců a vozidel, zdroj vlastní.....	42
Obrázek 17 Hrubá marže na jednotku - srovnání poboček, zdroj vlastní.....	50
Obrázek 18 Počet jednotek na disponenta – srovnání poboček, zdroj vlastní.....	50
Obrázek 19 Hrubá marže na jednotku – vývoj na pobočkách, zdroj vlastní	51
Obrázek 20 Počet jednotek na disponenta – vývoj na pobočkách, zdroj vlastní.....	51
Obrázek 21 SWOT analýza, zdroj vlastní	53
Obrázek 22 Určení strategie, zdroj vlastní výpočty.....	54
Obrázek 23 Počet jednotek na disp. – nové srovnání poboček.....	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Srovnání běžného a krizového managementu (Hálek, © 2021)	18
--	----

