

**VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA**

Katedra ekonomických studií

**Analýza vnějšího a vnitřního prostředí  
vybraného podniku**

bakalářská práce

Autor práce: Monika Špačková

Vedoucí práce: Ing. Simona Činčalová, Ph.D.

Jihlava 2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Monika Špačková**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Obor: **Finance a řízení**  
Název práce: **Analýza vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku**  
Cíl práce: **Bakalářská práce se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku, ZDAR a. s. V teoretické části popisuje nejpoužívanější metody v této oblasti a v praktické části aplikuje poznatky na konkrétní podnik. Na základě provedené analýzy je vypracováno zhodnocení a následně jsou udělena doporučení pro další rozvoj.**

**Ing. Simona Činčalová, Ph.D.**  
vedoucí bakalářské práce

**Ing. Martina Kuncová, Ph.D.**  
vedoucí katedry  
Katedra ekonomických studií

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku. Cílem práce je, jak už název napovídá analýza vnějšího a vnitřního prostředí dopravního podniku ZDAR, a.s. Teoretická část popisuje nejpoužívanější metody v této oblasti a v praktické části jsou aplikovány poznatky na konkrétní podnik. Vnější prostředí je rozebráno pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil, vnitřní prostředí pak metodou 7S firmy McKinsey. Na základě výsledků předešlých analýz a provedenému strukturovanému rozhovoru jsou zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Na závěr je vypracováno zhodnocení a následně jsou udělena doporučení pro další rozvoj společnosti.

## **Klíčová slova**

analýza; konkurenceschopnost; PESTLE analýza; Porterův model pěti sil; SWOT analýza

## **Abstract**

The present bachelor thesis deals with the analysis of the external and internal environments of a chosen company. The aim of this work is, as the name suggests, an analysis of the external and internal environments of the transport company ZDAR, a.s. The theoretical part describes the most frequently used methods in this area, and the practical part applies the knowledge to a particular company. The external environment is analysed using the PESTLE analysis and Porter's five forces model, while the internal environment is analysed using the McKinsey 7S method. Based on the results of previous analyses and a structured interview conducted, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company are identified. Finally, an evaluation is made and recommendations for further development of the company are given.

## **Key words**

analysis; competitiveness; PESTLE analysis; Porter's five forces model; SWOT analysis

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výtěžku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 2. dubna 2020

.....  
Podpis studentky

## **Poděkování**

*Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Simoně Činčalové, Ph.D. za odborné vedení, cenný čas a rady, které mi poskytla při zpracování této práce. Další poděkování patří panu Karlu Laifrovi ze společnosti ZDAR, a.s. za vstřícnost, připomínky a veškeré poskytnuté podklady. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.*

## Obsah

Úvod.....	10
Motivace .....	11
Cíl práce.....	11
1    Konkurenceschopnost podniku.....	12
1.1    Konkurence .....	12
1.2    Konkurenční výhoda .....	13
1.3    Analýza vnějšího a vnitřního prostředí .....	14
2    Analýza vnějšího prostředí podniku .....	15
2.1    Analýza makrookolí podniku.....	16
2.1.1    PESTLE analýza .....	16
2.2    Analýza mikrookolí podniku.....	19
2.2.1    Porterův model pěti sil.....	19
3    Analýza vnitřního prostředí podniku .....	24
3.1    Balanced Scorecard.....	25
3.2    McKinseyho model 7S.....	26
4    SWOT analýza.....	29
4.1    Silné stránky.....	30
4.2    Slabé stránky .....	30
4.3    Příležitosti .....	30
4.4    Hrozby.....	31
4.5    SWOT matice.....	31
5    Představení společnosti.....	32
5.1    Základní údaje.....	32
5.2    Seznam provozoven .....	33
5.3    Historie společnosti.....	34
5.4    Současné působení společnosti .....	35
6    Analýza vnějšího prostředí .....	37
6.1    PESTLE analýza .....	37
6.1.1    Politické a legislativní faktory .....	37
6.1.2    Ekonomické faktory.....	39
6.1.3    Sociální faktory.....	41
6.1.4    Technologické faktory .....	42
6.1.5    Ekologické faktory.....	43
6.1.6    Shrnutí PESTLE analýzy .....	46
6.2    Porterův model pěti sil .....	47

6.2.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem .....	47
6.2.2	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	48
6.2.3	Hrozba ze strany substitutů .....	48
6.2.4	Vyjednávací vliv odběratelů .....	49
6.2.5	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	50
6.2.6	Shrnutí Porterova modelu pěti sil .....	52
7	Analýza vnitřního prostředí .....	53
7.1	McKinseyho model 7S .....	53
7.1.1	Strategie .....	53
7.1.2	Struktura.....	53
7.1.3	Systémy řízení.....	54
7.1.4	Styl manažerské práce .....	55
7.1.5	Spolupracovníci .....	55
7.1.6	Schopnosti.....	56
7.1.7	Sdílené hodnoty .....	57
7.1.8	Shrnutí McKinseyho modelu 7S.....	57
8	SWOT analýza.....	57
9	Strukturovaný rozhovor .....	60
9.1	Otázky a odpovědi ze strukturovaného rozhovoru.....	61
9.2	Vyhodnocení rozhovoru.....	63
10	Návrh řešení a doporučení pro praxi.....	64
	Závěr .....	68
	Seznam použité literatury .....	69
	Internetové zdroje .....	71
	Jiné zdroje.....	72

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Formy konkurence. Zdroj: Mikoláš (2005, s. 66) .....	13
Obrázek 2: Faktory podnikového okolí. Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 3) .....	14
Obrázek 3: Okolí podniku. Zdroj: Dedouchová (2001, s. 16) .....	15
Obrázek 4: PESTLE analýza. Zdroj: Byznysslovička (2020) .....	17
Obrázek 5: Porterův model pěti sil. Zdroj: Porter (1994, s. 4) .....	20
Obrázek 6: Vnitřní prostředí podniku. Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 4) .....	24
Obrázek 7: Model 7S firmy McKinsey. Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 114) .....	27
Obrázek 8: SWOT analýza. Zdroj: Čevelová (2011) .....	29
Obrázek 9: SWOT matice. Zdroj: Grasseová a kol. (2010, s. 299) .....	31
Obrázek 10: Logo firmy. Zdroj: Zdar (2019) .....	32
Obrázek 11: Sídlo ZDAR, a.s. ve Žďáře nad Sázavou. Zdroj: Zdar (2019) .....	33
Obrázek 12: Zásilkovna - Čerpací stanice ZDAR, a.s. Zdroj: Zdar (2019) .....	36
Obrázek 13: Mapa zpoplatněných úseků platná do 31. 12. 2019. Zdroj: Myto.cz (2020) .....	40
Obrázek 14: Mapa zpoplatněných úseků platná od 1. 1. 2020. Zdroj: Myto.cz (2020) ..	40
Obrázek 15: Věková struktura obyvatelstva ČR. Zdroj: CZSO (2018) .....	41
Obrázek 16: Manuální řízení a plně autonomní řízení. Zdroj: Czechspaceportal (2017) .....	43
Obrázek 17: Celkové emise ČR podle sektorů za rok 2016. Zdroj: Faktaoklimatu (2020) .....	44
Obrázek 18: Podíl emisí podle druhu dopravy v EU za rok 2016. Zdroj: Europarl (2019) .....	44
Obrázek 19: Porterův model pěti sil – vyhodnocení. Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr a kol. (2017) .....	52
Obrázek 20: Struktura ZDAR, a.s. Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokumentů ZDAR, a.s. ....	54

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam provozoven ZDAR, a.s. ....	33
Tabulka 2: Dopravní legislativa ČR .....	38
Tabulka 3: Emise oxidu uhličitého (CO <sub>2</sub> ) za jednotlivé druhy dopravy v ČR (tis. t) .....	45
Tabulka 4: Konkurenti ZDAR, a.s. ....	48
Tabulka 5: Odběratelé ZDAR, a.s. ....	50
Tabulka 6: Dodavatelé ZDAR, a.s. ....	51
Tabulka 7: Počet zaměstnanců ZDAR, a.s. v období let 2016 - 2018 .....	56
Tabulka 8: SWOT analýza .....	58
Tabulka 9: SWOT matice .....	60



## Seznam použitých zkratek

aj.	A jiné
apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
CA	Cestovní agentura
ČR	Česká republika
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
EU	Evropská unie
IDS	Integrovaný dopravní systém
JMK	Jihomoravský kraj
Kč	Koruna česká
ks	Kus
k.s.	Komanditní společnost
mil.	Milion
PHM	Pohonné hmoty a maziva
Sb.	Sbírky
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tis.	Tisíc
t	Tuna
tzv.	Takzvaně

## Úvod

Dopravu můžeme popsat jako pohyb dopravních prostředků po určených cestách. Můžeme ji rozdělit podle typu dopravy na silniční, železniční, vodní, leteckou a mnoho dalších. Ve své bakalářské práci se budu zabývat dopravou silniční, která představuje významnou část sektoru služeb v České republice. Slouží k přemístování osob z konkrétního místa na konkrétní místo nebo k přepravě nákladů. V dnešní době ovšem převládá velká pohodlnost lidí a je trendem užívání vlastních osobních aut. To má ale velký negativní dopad na životní prostředí. Celkově má silniční doprava velký vliv na znečištění vzduchu emisemi a také na nadměrný hluk, proto jsou již v mnoha evropských zemích přijímána opatření ke zmírnění těchto dopadů.

Zvolená společnost ZDAR, a.s. se ve svém podnikání zabývá zejména osobní a nákladní dopravou, ale i spoustou dalších služeb jako je logistika, provoz autoservisu, služby cestovní kanceláře, čerpací stanice a další. Poskytuje veřejnou autobusovou dopravu v rámci kraje Vysočina a z části i v kraji Jihomoravském. Dále městskou hromadnou dopravu ve městech Žďár nad Sázavou, Velké Meziříčí a Nové Město na Moravě, která může pomoci od příliš zahlcených měst dopravními prostředky, a tak ulevit životnímu prostředí. Nákladní dopravu, ve které se jedná o vnitrostátní a mezinárodní přepravy.

Na trhu je velký počet dopravců, kteří nabízejí stejné či podobné služby, tudíž vzniká konkurenční boj a je velmi těžké se odlišit. Aby dopravní podnik uspěl, musí nabízet širokou škálu služeb v dostatečné kvalitě a za dostupnou cenu. Je pro něj velmi důležité udržet si stávající zákazníky a získávat zákazníky nové. Dále se jedná také o včasnost dodávek nákladů a přesnost spojů mezi jednotlivými linkami, jelikož společnost zajišťuje dopravu spoustě osob za jejich potřebami například do škol, práce apod. Pokud zákazníci nebudou se službou spokojeni nebo jim nebude vyhovovat, přejdou ke konkurenci.

Společnost ZDAR, a.s. je na trhu již více než 20 let a za tuto dobu získala spoustu zkušeností a vybudovala si dobré jméno. Na to se ale společnost nemůže spoléhat a musí neustále vylepšovat své služby a inovovat svůj vozový park. Měla by věnovat velkou pozornost vztahu ke svým zákazníkům, předcházet jejich potřebám a díky zpětné vazbě co nejlépe plnit jejich požadavky a přání. Dále musí dbát na komunikaci s dodavateli, ale také na komunikaci v rámci podniku. Motivovat své zaměstnance, vést je k přesvědčení, že je jejich práce důležitá a nahlížet na ně jako na rovnocenné partnery.

## **Motivace**

Pro tuto práci jsem si vybrala společnost ZDAR, a.s., protože jsem v ní byla na praxi, pracovala jsem na úseku nákladní dopravy, seznámila se s daným prostředím a mohu tak čerpat z vlastních zkušeností. Doufám, že práce bude přínosná jak pro další rozvoj podniku, tak pro udržení nebo posílení jeho postavení na trhu.

## **Cíl práce**

Cílem této práce je analýza vnějšího a vnitřního prostředí dopravní společnosti ZDAR, a.s. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části budou popsána teoretická východiska z hlediska konkurenceschopnosti podniku. Následně bude práce rozdělena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci vnější analýzy bude brán zřetel na makroprostředí a mikroprostředí. K analýze makroprostředí bude použita PESTLE analýza a Porterův model pěti sil naopak k analýze mikroprostředí podniku. Díky těmto analýzám budou zjištěny příležitosti a hrozby podniku. Pro nalezení silných a slabých stránek v podniku bude použit model 7S firmy McKinsey. Po dokončení všech předešlých analýz bude sestavena SWOT analýza, která je souhrnem silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Druhá, praktická část práce bude věnována představení společnosti, a to základním údajům, předmětu podnikání, historii a současnému působení firmy. Následně budou poznatky z teoretické části aplikovány na podnik. V této části práce bude proveden strukturovaný rozhovor. Na základě zjištěných informací bude vypracováno zhodnocení a budou udělena doporučení pro další rozvoj. V práci budou použity poznatky, které byly získány během praxe v podniku, z odborné literatury, z internetových zdrojů a z interních dokumentů poskytnutých společností.

# 1 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost je v poslední době velmi často využívaný pojem, ale již samotné slovo je velmi komplikované. Je totiž velmi složité najít jednotný význam, jak ji definovat. Nahlíží na ni spousta pohledů a autoři se v jejím významu příliš neshodují, spíše rozcházejí. Konkurenceschopnost je vztah různých aktérů a pro každého z nich je význam konkurenceschopnosti logicky jiný. Většinou se rozděluje na dvě úrovně: mikroekonomickou, která je častější, což je úroveň podniku a makroekonomickou, úroveň státu. (Slaný, 2006)

O konkurenceschopnosti mluvíme podle Mikoláše (2005) v případě, že má podnik potenciál, který je vnímaný konkurencí. Můžeme ji definovat jako užití schopností podniku vytvářet: *„kvalitativně srovnatelnou nebo lepší produkci, která svými dalšími vlastnostmi nebude zásadním způsobem odlišná nebo bude dokonce převyšovat produkci ostatních účastníků trhu za ceny, které budou buď nižší, či srovnatelné proti konkurenci.“* (Hučka a kol., 2011, s. 109) Tedy udržet nebo zvyšovat na trhu svůj podíl může být definice konkurenceschopnosti podniku.

Vliv na konkurenceschopnost podniku, tedy na jeho přežití podle Dvořáčka a Slunčička (2012) má i globalizace - vývoj technologií, rostoucí trhy apod. Různými politikami můžeme uskutečňovat snahu o zvyšování konkurenceschopnosti, a to na úrovni jak podnikové, tak i národohospodářské.

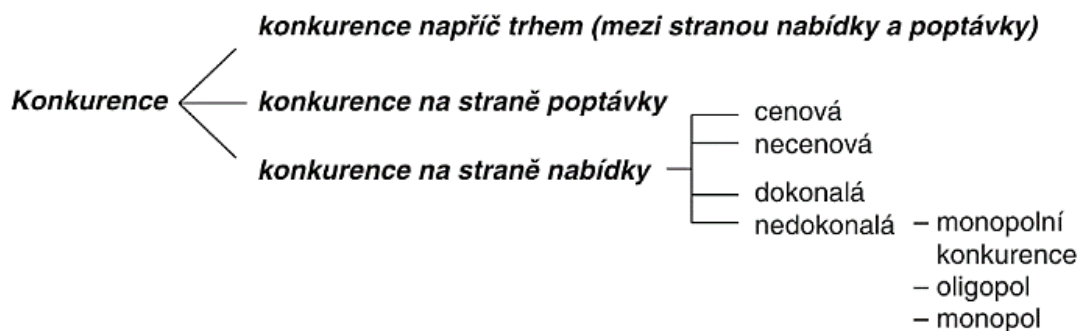
## 1.1 Konkurence

Na pojem konkurence lze podle Mikoláše (2005) nahlížet z mnoha úhlů pohledu, a to nejen z pohledu ekonomického, ale i sociálního, kulturního apod. Čevelová (2011) tvrdí, že se jedná o vztah dvou a více subjektů, kteří spolu soupeří. Konkurenci můžeme rozdělit na přímou a nepřímou. O konkurenci přímou jde v případě, kdy různé firmy nebo jednotlivci nabízejí stejné zboží nebo službu. Uspokojení stejné potřeby jiným zbožím nebo službou je potom konkurence nepřímá.

V mikroekonomii jde o jakési soupeření napříč trhem, které se odehrává mezi prodejci a kupujícími totožného zboží. Do konkurenčního vztahu může vstoupit a stát se konkurentem ten, kdo splňuje minimálně dva základní požadavky. Prvním z nich je, že

musí být konkurenceschopný a druhým, že musí chtít vstoupit do konkurence. Jinak řečeno musí být konkurenční a také musí mít konkurenční zájem. (Mikoláš, 2005)

Z hlediska mikroekonomie má definice konkurence spoustu dalších forem a modelů, na které navazují další obory. Základními formami konkurence je konkurence napříč trhem, konkurence na straně poptávky a konkurence na straně nabídky. (Mikoláš, 2005) Další rozdělení je znázorněno v následujícím Obrázku 1.



Obrázek 1: Formy konkurence. Zdroj: Mikoláš (2005, s. 66)

## 1.2 Konkurenční výhoda

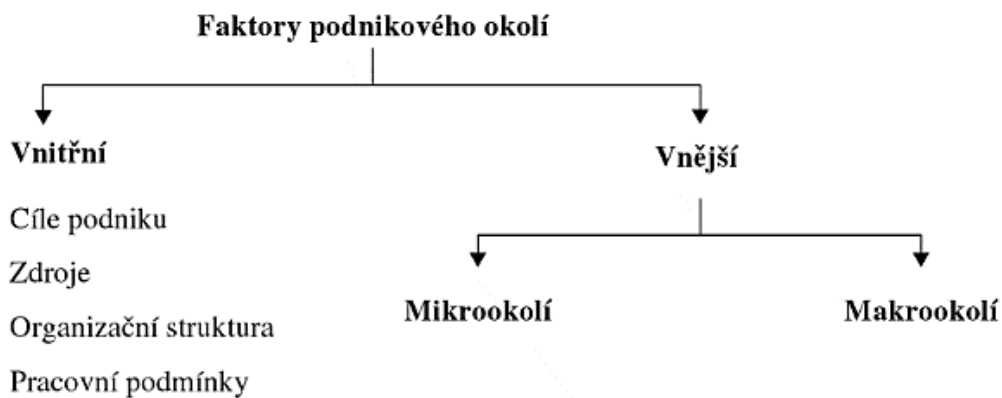
Porter tvrdí, že pokud chceme pochopit konkurenceschopnost, musíme znát její zdroje a tím zdrojem je právě konkurenční výhoda. (Slaný, 2006) Konkurenční výhodu si můžeme představit jako ekonomické jádro, které má specifické a jedinečné vlastnosti a odlišuje tak tento subjekt od konkurentů, tedy dává podniku náskok před ostatními. Na přelomu 70. a 80. let konkurenční výhodu vědecky podložil Porter. Ukazuje se v procesech, kde srovnáváme prvky činností účastníků s prvky činností konkurentů. (Beffa, 2017)

Slaný (2006) tvrdí, že konkurenční výhoda je potenciální prospěch, kterého podnik dosáhne specifickými charakteristikami, které vlastní. Ve vlastnictví jsou pouze konkurenční charakteristiky a konkurenční výhodu můžeme zjistit jen porovnáním dvou nebo více subjektů. „Její základem jsou právě rozdílné konkurenční charakteristiky sledovaných subjektů, kdy tyto rozdíly vedou k tomu, že nějaký subjekt má následně v něčem konkurenční výhodu oproti jinému subjektu.“ (Slaný, 2006, s. 19)

### 1.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Jak tvrdí Porter, nesmírně důležité pro každý podnik je vyhotovení konkurenční analýzy a podle ní lze stanovovat strategii, se kterou podnik může vkročit na trh. (Mikoláš, 2005) Na stanovení konkurenčních pravidel hry a určení strategie podniku má vliv struktura odvětví. Základem pro definování konkurenční strategie je důležitý vztah podniku k jeho prostředí. (Porter, 1994)

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je prostředí v podstatě všechno, co obklopuje podnik neboli co stojí mimo něj. Podnik je vlastně takový otevřený systém, který má vztahy ke svému okolí. Prostedí podniku rozdělujeme na vnitřní a vnější, viz Obrázek 2. Vnitřní prostředí se zaměřuje na síly uvnitř podniku a vnější prostředí rozlišujeme ještě na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí obsahuje takové faktory, které jsou určitým způsobem ovlivňovány podnikem. Oproti tomu makrookolí se skládá z faktorů působících na podnik, na které podnik nemůže mít žádný vliv. Jenže tyto faktory jsou dané a mohou tak podnik zásadně ovlivňovat. Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), je nutné poznamenat, že nejde o dva samostatné okruhy, ale obě skupiny mezi sebou souvisí a navzájem se propojují.



Obrázek 2: Faktory podnikového okolí. Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 3)

Ve své práci nejprve rozeberu vnější prostředí podniku, jeho makrookolí a mikrookolí, a poté se budu zabývat prostředím vnitřním.

## 2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Dedouchová (2001) tvrdí, že cílem analýzy vnějšího prostředí je odhalit příležitosti a hrozby v okolí podniku. Nabízené příležitosti by pak měl podnik co nejvíce využít a najít cestu, jak hrozby obejít nebo alespoň minimalizovat jejich vliv na podnik.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) analýza zkoumá rozvoj vnějších faktorů, které mají vliv na chování a postavení podniku, ať už v minulosti nebo v současnosti, a tudíž se dá očekávat, že budou mít vliv i na budoucnost podniku. Ve světě se dnes všechno prolíná, takže pokud se něco stane na druhém konci světa, okamžitě se to promítne do všech ostatních podniků.

Vnější prostředí je rozčleněno na dvě hlavní části (Dedouchová, 2001):

- **Makrookolí** – prostředí, které je společné pro všechna mikrookolí
- **Mikrookolí** – prostředí podniku, ve kterém podnik podniká

Následující Obrázek 3 zobrazuje makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vztahy.



Obrázek 3: Okolí podniku. Zdroj: Dedouchová (2001, s. 16)

## **2.1 Analýza makrookolí podniku**

Dedouchová (2001) zmiňuje, že makrookolí podniku je společné pro všechna mikrookolí, tedy i podniky. Makroekonomické faktory jsou k danému mikrookolí externí, mohou ovlivňovat zisk podniku a mít vliv na poptávku. Makrookolí se skládá z několika faktorů, manažeři by měli chápat jejich důležitost a předvídat působení změn v makrookolí na jejich podnik i na příležitosti a hrozby. Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že vlivy makrookolí mohou dopadat na úspěšnost podniku a jeho efektivnost. Předmětem zkoumání analýzy jsou vlivy vzdáleného okolí, které se vytváří mimo podnik, nehledě na jeho chování. Podniky nemohou tyto vlivy změnit, ale mohou na ně reagovat nebo přemýšlet o alternativách.

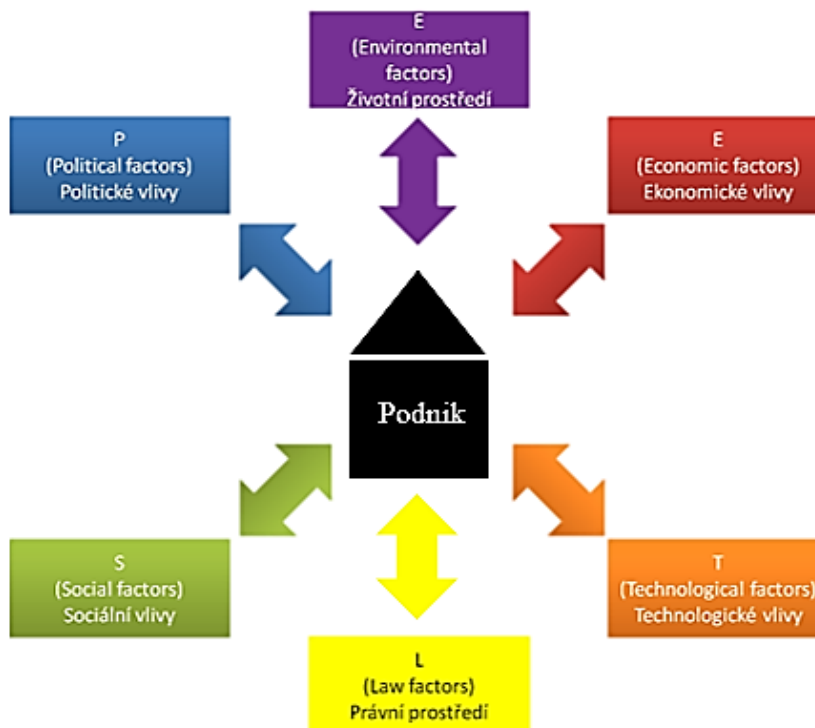
### **2.1.1 PESTLE analýza**

K analýze makrookolí se nejčastěji používá PEST analýza. Je to zkratka počátečních písmen faktorů politických (political), ekonomických (economic), sociálních (social) a technologických (technological). Po určité době se oblast zkoumání začala rozšiřovat o další faktory – legislativní, ekologické. Přehozením písmenek a přidáním dalších faktorů nám mohou vzniknout další různé zkratky jako například SLEPT, STEEP, PESTE, PESTEL či PESTLE. (BusinessVize, 2010)

Účelem této analýzy není jen vypsát spoustu faktorů, ale tato analýza je pro každý podnik individuální a to, co může mít vliv na jeden podnik, nemusí mít vliv na jiný. Hlavní je rozpoznat právě důležité faktory pro konkrétní podnik. Smysl analýzy makrookolí roste především s velikostí podniku a jeho plány. Pro větší podniky mohou mít určité faktory mnohem větší význam, než pro podniky menší. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Pro tuto práci aplikuji analýzu PESTLE, která je znázorněna na Obrázku 4, ovšem politické a legislativní faktory rozeberu společně, protože spolu velmi úzce souvisí.





Obrázek 4: PESTLE analýza. Zdroj: Byznyslovička (2020)

### Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory určují pro chod podniku určitá pravidla hry. Pravidla či předpisy určuje a vynucuje stát. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Tyto faktory značí pro podniky podstatné příležitosti, ale mohou znamenat zároveň i hrozby. Tyto omezení se organizace dotýkají především ve formě daňových zákonů, cenové politiky, usměrnění vývozu a dovozu, současné politické situace země, členstvím země v EU apod. Zákony, právní normy nebo popřípadě vyhlášky upravují samotné podnikání a mají významný vliv na budoucnost podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### Ekonomické faktory

Současný i budoucí stav ekonomiky má důležitý vliv na podniky. Mezi faktory patří zvláště politická situace, ale i hospodářská, fiskální a monetární, neboli měnová politika. Také lze zmínit stav kapitálového trhu a míru inflace. (Červený, 2014) Ekonomické faktory jsou vystihovány ekonomickou situací, na podnik mají vliv zejména makroekonomické trendy. Základními ukazateli jsou například úroková míra, míra ekonomického růstu, směnný kurz a další. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) se ekonomické faktory mění buď v průběhu času, kam patří například hospodářská politika vlády, fáze ekonomického cyklu a vývoj cen, nebo na faktory relativně stabilní, do kterých zahrnujeme úroveň a charakter ekonomiky, její konkurenceschopnost nebo disponibilní zdroje.

### **Sociální faktory**

Sociální faktory souvisí s názory a životem lidí, jedná se především o životní styl, úroveň nebo hodnotový žebříček. Vycházejí z náboženských, vzdělávacích, ekonomických, kulturních a demografických předpokladů života lidí. (Sedláčková, Buchta, 2006) Tyto faktory mají vliv na poptávku výrobků nebo služeb, ale výrazně působí i na stranu nabídky, obzvláště na motivaci k zaměstnání nebo podnikavost. Další důležitou roli má zejména prostředí společnosti, kvalifikační struktura populace, její zdravotní stav aj. (Keřkovský, Vykypěl, 2006) Na základě těchto faktorů společnost zjišťuje, pro koho a co má vyrábět. (Fiala, 2009)

### **Technologické faktory**

K neustálému inovování a předcházení zaostalosti musí podnik pořád zjišťovat nové informace o technologických či technických změnách v okolí společnosti. Pokud nastanou nějaké změny, může to zásadně ovlivnit okolí podniku. Prozíravost v této oblasti může vést k zaručenému úspěchu firmy. (Sedláčková, Buchta, 2006) Rozkvět technologií má vliv na náklady a kvalitu zboží, služeb a také na produktivitu práce. Šetří čas vyhotovení objednávek, výrobních procesů a splnění požadavků zákazníka. Čas je důležitým faktorem konkurence. (Fiala, 2009) Technologie můžeme rozdělit na základní, které využívá kterýkoliv podnik, dále na klíčové, dosažitelné jen pro pár podniků a rodící se, které se nachází ve fázi rozvoje. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **Ekologické faktory**

Důležité jsou i ekologické faktory, mají vliv na podnik již od výroby až po prodej. Je nutné monitorovat zákony zaměřené na ochranu životního prostředí a řídit se jimi. (Blažková, 2007) Působí na technologie podniku, způsobují určitá omezení v rámci výroby apod. V dalším případě je potřeba pochopit, že dodržováním ekologických zásad se vytváří nové podnikatelské příležitosti. (Keřkovský, Vykypěl, 2006) Do ekologických faktorů patří například zvyšující se znečištění ovzduší, nedostatek surovin, kolísavé ceny zdrojů energií (ropy, uhlí, ...) apod. (Fiala, 2009)

## 2.2 Analýza mikrookolí podniku

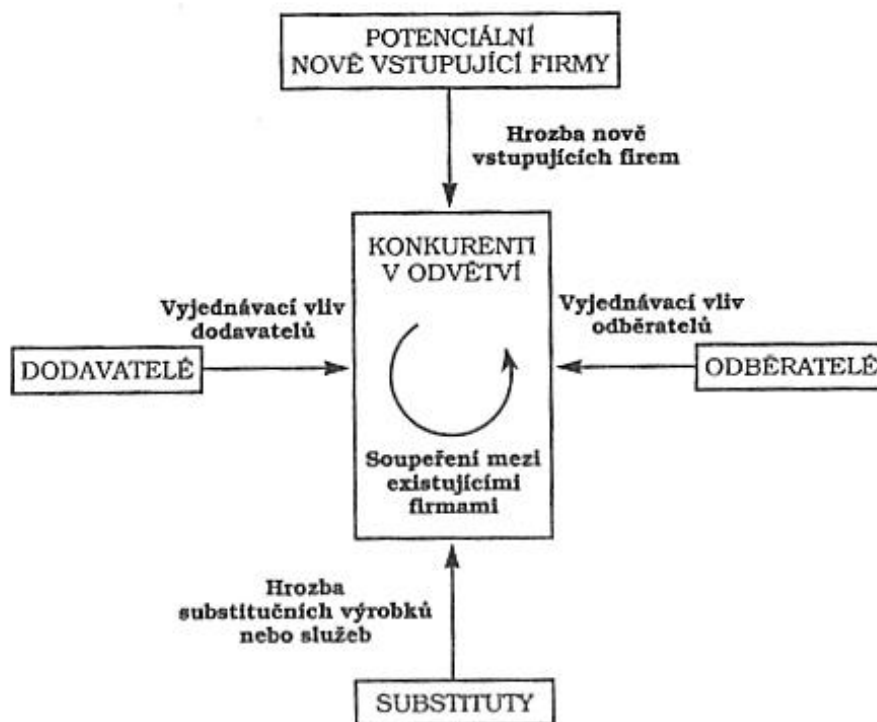
Mikrookolí je okolí, kterým je podnik neustále obklopen. Obsahuje podniky, které si navzájem konkurují, ale patří sem i další subjekty, jimiž jsou dodavatelé, zákazníci apod. Náplní manažerů v mikrookolí je analyzovat konkurenční síly a odhalit příležitosti a hrozby, popřípadě jejich nežádoucí dopad zmírnit. (Dedouchová, 2001) Firmy v mikrookolí nabízejí produkty, které mají spoustu stejných vlastností, tudíž se zajímají o stejné zákazníky. (Fiala, 2009)

Porter (1994) tvrdí, že klíčovým prostředím jsou ta odvětví, ve kterých firmy soutěží. Stanovení konkurenčních pravidel je ovlivněno právě prostředím. Na všechny podniky v odvětví působí vnější vlivy a záleží na schopnosti firem, která se s nimi lépe vyrovná. Pro analýzu mikrookolí podniku se používá známý Porterův model pěti sil, který bude vysvětlen v následujícím odstavci.

### 2.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je základním nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Jeho autorem je americký ekonom a profesor Michael E. Porter. Účelem tohoto modelu je snažit se pochopit síly, které mají vliv na dané prostředí a určit, které mají pro budoucnost podniku největší smysl a které může strategické rozhodnutí ovlivnit. Pokud chce být podnik úspěšný, musí tyto síly identifikovat, zareagovat na ně a zkusit jejich vliv změnit v dobro podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006) Porterův model je v oblasti řízení a obchodní strategie velmi známým nástrojem. Předpokladem je, že přitažlivost odvětví se měří z pohledu dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu (ROI) průměrného podniku. (Mccarthy, 2016)

Podle Portera (1994) konkurence závisí na pěti konkurenčních silách a to na: ohrožení ze strany nově vstupujících firem, intenzitě soupeření mezi stávajícími konkurenty, hrozbě ze strany substitutů, vyjednávacímu vlivu odběratelů a vyjednávacímu vlivu dodavatelů. Schéma Porterova modelu je vidět na Obrázku 5.



Obrázek 5: Porterův model pěti sil. Zdroj: Porter (1994, s. 4)

### Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Porter (1994) tvrdí, že nově vstupující firmy s sebou nesou nové kapacity, často také slušné zdroje a chtějí dosáhnout podílu na trhu. Může to vést k poklesu cen nebo ke zvýšení nákladů, z čehož mohou plynout nízké zisky. Při vstupu nových firem do odvětví plynou různé hrozby, které jsou závislé na již existujících bariérách a na očekávané reakci stávajících konkurentů. Pokud jsou překážky vstupu do odvětví vysoké nebo lze očekávat ostrou reakci od ostatních účastníků, hrozba nových vstupů je malá.

Jak uvádí Porter (1994), máme šest hlavních bariér vstupu do odvětví:

- úspory z rozsahu – nový účastníci na trhu musí buď riskovat silnou reakci stávajících konkurentů a vyrábět ve velkém rozsahu nebo vyrábět při menším rozsahu, ale pod cenou, což je staví do nepříznivé situace,
- diferenciací produktu – stávající firmy mají již zavedené značky a zákazníky, což vytváří překážku pro nově vstupující firmy, kteří musí vynaložit vysoké výdaje na překonání už zavedené značky a loajalitu zákazníků,

- kapitálová náročnost – riziko nenávratné investice do počáteční reklamy nebo výzkumu,
- přechodové náklady – jednorázové náklady, které mohou zákazníkovi vzniknout, pokud se rozhodne přejít od jednoho dodavatele k jinému,
- přístup k distribučním kanálům – nově vstupující firmy si potřebují zajistit vlastní distribuci produkce, buď se musí začlenit do již existujících kanálů nebo si vytvořit vlastní, což sníží zisk podniku,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – stávající firmy mají takové zvýhodnění v nákladech (licence, výhodný přístup k surovinám, místo aj.), kterých nově vstupující firmy nemohou dosáhnout.

### **Intenzitě soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Intenzita konkurenční síly je energie, kterou soupeřící firmy vkládají do konkurenčního boje uvnitř konkurenčního prostředí, aby získaly lepší tržní postavení a strategii. Úspěch konkurenční strategie ovšem závisí na strategiích soupeřů a na tom, zda jsou ochotni investovat své zdroje do svých strategií. (Sedláčková, Buchta, 2006) Soupeření mezi stávajícími konkurenty může mít řadu forem a intenzit, zejména uvedení nových výrobků, reklamní kampaně, slevy na cenách nebo zlepšování služeb. Velká soupeřivost v odvětví zmenšuje zisky. (Porter, 2008)

Do faktorů, které mají vliv na intenzitu soupeření patří například (Fiala, 2009):

- rozmanitost konkurence,
- růst odvětví,
- překážky odchodu z odvětví,
- vysoké fixní nebo skladovací náklady.

### **Hrozba ze strany substitutů**

Pokud se substitut stane v jistých ohledech zajímavějším, pak je velká šance, že kupující upustí svou přízeň od původního produktu. Jde o to, že se podniky z různých odvětví můžou dostat do konkurenčního vztahu, protože jejich produkty jsou dobrými substituty. (Sedláčková, Buchta, 2006) Cenové stropy jsou určovány právě substituty, které omezují

případné výnosy v odvětví. Záleží na tom, jak lákavá je cenová nabídka substitutů. Čím poutavější je cenová alternativa, tím pevnější je strop v odvětví. (Porter, 1994)

Na velikost hrozby substitutů působí tyto faktory (Fiala, 2009):

- cena a kvalita substitutu,
- dostupnost substitutu,
- náklady na přestup od tradičního produktu k substitutům.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé pro dosažení zisku konkurují s odvětvím tak, že se snaží snižovat ceny, dosahovat vyšší kvality a neustále zlepšovat své služby. (Porter, 1994) Mohou tak v odvětví stavět firmy proti sobě a silní odběratelé snižovat zisk. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Síla kupujících může značně přiosřít konkurenční vztahy. Výrobci na to zareagují tak, že budou na sebe přísní a budou chtít ulovit zakázku. Kromě toho odběratelé mohou zneužít své moci a získat tak další výhody ve formě například vyšší kvality či lepších platebních podmínek. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Odběratelé jsou silní a jejich vliv roste (Fiala, 2009):

- v případě jediného odběratele,
- když kupuje větší množství výrobků či služeb,
- když si může změnit dodavatele,
- v případě, že přechodové náklady jsou nízké.

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Porter (2008) tvrdí, že silní dodavatelé pro sebe vytěží vyšší hodnotu tím, že například sníží kvalitu výrobků a služeb nebo zvýší jejich ceny. Mohou však vytlačit ziskovost z odvětví, které nedokáže přenést růst nákladů ve svých vlastních cenách. Podle Dedouchové (2001) slabší dodavatelé poskytují podniku příležitost snížit cenu a žádat větší kvalitu. Podnik v roli kupujícího tedy podléhá možnostem dodavatelů. Sedláčková a Buchta (2006) chtějí připomenout, že pokud se zmiňujeme o dodavatelích, nejedná se pouze o dodavatele surovin, energií apod., ale patří sem také lidská práce nebo poskytnutí kapitálu.

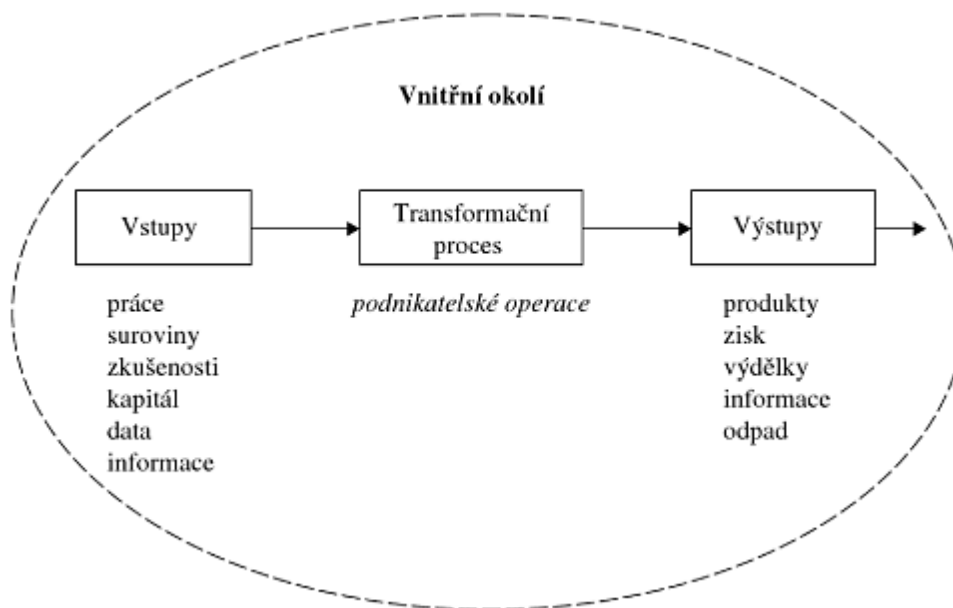
Dodavatelé mají převahu, když (Porter, 1994):

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi,
- neexistují substituty,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatele,
- jejich produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- mají diferencovanou produkci.

### 3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Dosud byla řeč o analýze vnějšího prostředí podniku, ale nyní už se zaměřím na prostředí vnitřní, zvláště na jeho zdroje a schopnosti. Analýza vnitřního prostředí slouží k rozpoznání schopností a zdrojů podniku, jinak řečeno ke strategické způsobilosti, kterou podnik potřebuje, protože příležitosti a hrozby se vytváří neustále v jeho okolí a podnik na ně musí reagovat. Tato analýza je klíčová, zaměřená na dílčí zdroje a na schopnosti, jak používat tyto zdroje. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je účelem analýzy zjistit silné a slabé stránky podniku. Je důležité zjišťovat hlavní proměnné podniku, na kterých záleží, aby správně fungovaly a mohly být schopny vzdorovat výzvám okolí. Vnitřní prostředí je zobrazeno na následujícím Obrázku 6.



Obrázek 6: Vnitřní prostředí podniku. Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 4)

Na klasifikaci vnitřního prostředí je mezi autory spousta názorů, například Sedláčková a Buchta (2006) se zabývají analýzou faktorů podniku a jejich vzájemnou vyrovnaností. Zobrazují jednoduché, ale i užitečné rozdělení zdrojů na čtyři základní skupiny, a to na hmotné, lidské, finanční a nehmotné zdroje. Dvořáček a Slunčík (2012) vnitřní prostředí podniku rozebírají podle Goldrattovy teorie omezení. Podniky se zakládají za určitým cílem, který určuje majitel podniku. S ohledem na tento cíl jsou posuzována veškerá rozhodnutí firmy. Ovšem každý podnik má svůj limit ve formě zdrojů. Jde o omezení buď



fyzických zdrojů nebo z pravidel podniku a legislativy, což jsou omezení nehmotná. Aspoň jedno omezení musí mít podnik hmotné a ostatní mohou být nehmotná, ale i nemusí. Pro podnik je důležité najít fyzické omezení (nebo i nehmotné), které se váže na efektivnost podniku. Nelze zvýšit efektivnost podniku, jestliže se efektivnost omezení nepozmění. Touto teorií omezení může podnik usilovat o neustálé zlepšování. Fotr a kol. (2017) se zmiňují o aplikaci metody Balanced Scorecard (BSC). Keřkovský a Vykypěl (2006) zase tvrdí, že zdroje podniku musí být pochopeny mnohem detailněji než jako pouhé základní výrobní faktory podniku – půda, práce, kapitál, které podnik potřebuje k výrobě, a proto uvádějí jako vhodnou analýzu vnitřního prostředí McKinseyho model 7S. Jedná se o model, který hodnotí zjištěné podnikové schopnosti vzhledem k základním oblastem podniku.

### **3.1 Balanced Scorecard**

Podle Fotr a kol. (2017) se metoda Balanced Scorecard (BSC) v posledních letech stala velmi významnou. Díky čtyřem perspektivám dochází k souladu mezi strategií organizace a nyní prováděnými podnikatelskými aktivitami. Prokazuje se, že síla této metody závisí na souvislosti strategických a operativních cílů tak, že jsou zjištěny zřejmé klíčové ukazatele výkonnosti na všech stupních řízení podniku a mohou se tak zapojit všichni zaměstnanci do diskusí o naplňování strategických předností podniku.

Urban (2017) uvádí, že význam této metody slouží k lepšímu formulování cílů podniku, souladu cílů dílčích jednotek a angažovanosti manažerů i ostatních zaměstnanců k jejich uskutečnění. Řešením metody jsou strategické záměry podniku, vyjádřené čtyřmi perspektivami. Zahrnuje se do nich jedna finanční a tři nefinanční perspektivy - zákaznická, interních procesů a učení se či osobní růst zaměstnanců.

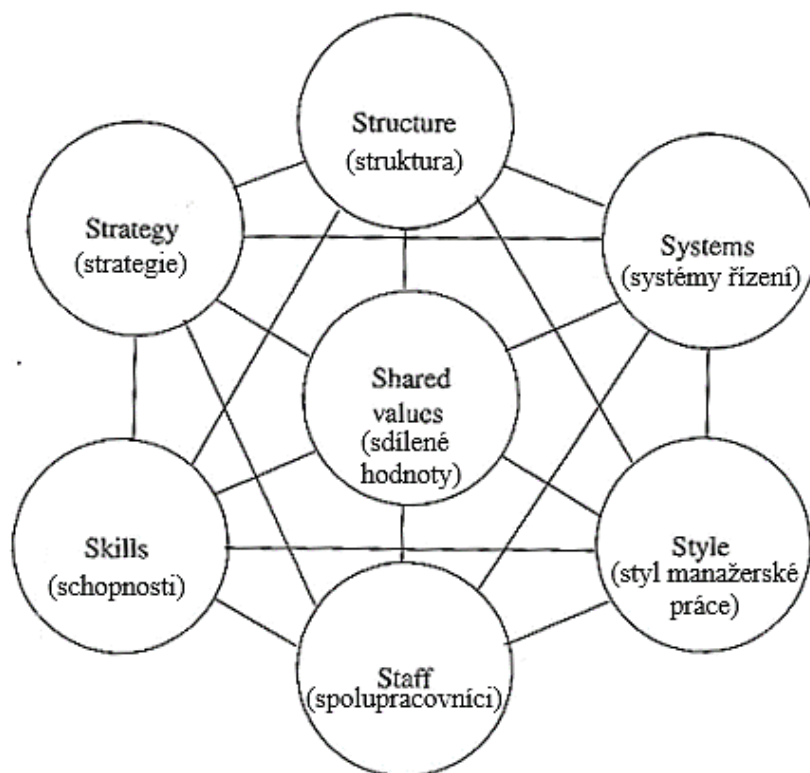
### 3.2 McKinseyho model 7S

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je účelem analýzy odhalit tzv. klíčové faktory úspěchu (*key success factors*), které podmiňují úspěch podniku při provedení podnikové strategie. V pojetí modelu poradenské firmy McKinsey je na každý podnik důležité pohlížet jako na soubor sedmi faktorů, které na sebe navzájem působí a rozhodují o tom, jak bude uskutečněna stanovená strategie.

Tento model popisuje sedm podstatných a kritických faktorů, které zaručují podniku úspěch. (Fiala, 2009) Model 7S, který je zobrazen na Obrázku 7, je nazýván podle níže uvedených sedmi faktorů začínajících v angličtině písmenem „S“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systém řízení),
- Style (styl manažerské práce),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty).

Model ukazuje vzájemnou závislost těchto sedmi faktorů. Je vidět, že sdílené hodnoty jsou zásadní pro další faktory. Faktory lze také rozdělit na tvrdé a měkké. Mezi tvrdé faktory se řadí strategie, struktura, systémy řízení a mezi měkké faktory sdílené hodnoty, schopnosti, styl manažerské práce a spolupracovníci. (Becker professional education, 2017)



Obrázek 7: Model 7S firmy McKinsey. Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykypl (2006, s. 114)

### **Strategie**

Podle Planta (2000) je formulována jako určení procesu, který musíme splnit, aby bylo docíleno určité pozice, vize nebo stanovených cílů. Fiala (2009) definuje strategii jako systém dlouhodobých cílů a způsobů k jejich získání i se zdroji a jejich přizpůsobení se změnám vnějšího prostředí.

### **Struktura**

Keřkovský a Vykypl (2006) tvrdí, že se jedná o věcnou a funkční náplň podniku, co se týče nadřízenosti a podřízenosti. Fiala (2009) popisuje strukturu firmy jako organizační a řídicí s formulací horizontálních, vertikálních, kontrolních a informačních vazeb.

### **Systémy řízení**

Například Keřkovský a Vykypl (2006) uvádějí komunikační, informační, kontrolní, které se týkají soustav, systémů, prostředků řízení apod. Plant (2000) se zmiňuje o informačních systémech a infrastruktuře podniku.

### **Styl manažerské práce**

Keřkovský a Vykpěl (2006) popisují, že jde o řízení a řešení vyskytnutých problémů z hlediska přístupu managementu k řízení. Ovšem ve spoustě firem je podstatné si uvědomit, že existují rozdíly ve formální a neformální stránce řízení, většinou mezi tím, co je uvedeno v příručkách a směrnicích organizace a tím, co skutečně management dělá.

### **Spolupracovníci**

Plant (2000) tvrdí, že se jedná o lidský faktor v podniku - řídicí i řadové pracovníky a vztahy mezi nimi, chování vůči firmě, motivace atd.

### **Schopnosti**

Schopnostmi rozumíme celkovou profesionální zdatnost skupiny zaměstnanců firmy. Musíme vzít v potaz působící efekty, které mohou být kladné i záporné. Například mohou vznikat úrovní organizace práce.

### **Sdílené hodnoty**

Těmito hodnotami jsou na mysli principy a ideje uznávané zaměstnanci a také dalšími zainteresovanými stranami, které se podílí na úspěchu podniku. Ve správně fungujících společnostech mohou být tyto základní sdílené hodnoty vyjádřeny v misích podniků. (Keřkovský, Vykpěl, 2006)

## 4 SWOT analýza

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) tato analýza slouží k posouzení vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku. Účelem této analýzy je najít silné a slabé stránky podniku, které souvisí s vnitřním prostředím a zjistit jeho příležitosti a hrozby, které jsou spojeny s vnějším prostředím. Čevelová (2011) uvádí, že SWOT analýza je zkratka, která je odvozena z počátečních písmen anglických názvů a dělí se na čtyři kvadranty matice – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které lze vidět na Obrázku 8. Faktory s pozitivním vlivem se zapisují do levé půlky a snaží se o úspěšnost podniku, naopak do pravé půlky zaznamenáváme negativní vlivy, které se musí eliminovat nebo dopředu očekávat jejich dopad. V horní části jsou zobrazeny faktory interního charakteru, na které podnik může reagovat, dole jsou pak externí vlivy makroprostředí - PEST analýza a mikroprostředí - Porterův model pěti sil.

Keřkovský a Vykypl (2006) tvrdí, že SWOT analýzu je dobré dělat na závěr analýzy jako souhrn závěrů jednotlivých vnějších a vnitřních analýz. Jak už bylo zmíněno, většinou z vnějších analýz vyplývají příležitosti a hrozby, z vnitřních silné a slabé stránky, ale nemusí tomu tak být vždy. SWOT analýza poskytuje důležité informace při vymezení strategie. Z jejího základu plyne návrh strategie, který by se měl postupně zbavovat slabých stránek a hrozeb pomocí silných stránek a příležitostí.



Obrázek 8: SWOT analýza. Zdroj: Čevelová (2011)

Podnik by se měl vždy přesvědčit o tom, zda jeho podnikání funguje co nejefektivněji. Neustále by měl své procesy analyzovat, pokud chce úspěšně podnikat a k tomu právě slouží účinná SWOT analýza. Je to metoda, která podniku pomůže najít nové alternativy, zdolat výzvy a společnost seznámí se všemi faktory, které jsou důležité pro obchodní rozhodnutí. Albert Humphrey přispěl touto analýzou v 60. letech s cílem napomáhat firmám k založení podniku a jejich rozkvětu. (Business News Daily, 2019)

#### **4.1 Silné stránky**

Do silných stránek se zapisují oblasti, ve kterých firma vyniká víc než konkurence a přispívají tak k udržení lepší pozice na trhu. Jedná se však jen o ty skutečnosti, které nějak vybočují z průměru. (Čevelová, 2011) Silné stránky obsahují kladné faktory, které jsou interní pro podnik a mohou být hmotné i nehmotné. Prostě to, v čem firma vyniká a má to pod kontrolou. Mohou to být například nehmotné – znalosti, vzdělání, dovednosti, reputace apod. nebo hmotné – kapitál, stávající zákazníci, patenty, technologie a další. (Bplans, 2019)

#### **4.2 Slabé stránky**

Slabé stránky obsahují skutečnosti, které podnik dělá špatně, a proto je jeho konkurence lepší. (Jakubíková, 2008) Jsou opakem silných stránek a zmenšují hodnotu, kterou podnik poskytuje. Můžou podnik stavět do konkurenční nevýhody, a proto se podnik musí na tyto slabé stránky zaměřit a zlepšit je, aby mohl zase konkurovat ostatním podnikům. (Bplans, 2019) Můžeme sem zařadit vysoké náklady, nedostatek zkušeností, špatnou dopravní dosažitelnost firmy aj. Podnik na nich může pracovat tak dlouho, aby dosáhl alespoň průměrných výsledků nebo může použít efektivnější cestu a slabé stránky obejít, nebo z nich vytvořit stránky silné. (Čevelová, 2011)

#### **4.3 Příležitosti**

Do příležitostí zapisujeme ty věci, které zvyšují poptávku, lépe vyhoví spokojenosti a potřebám zákazníků a firma se tak stává více úspěšnou. (Jakubíková, 2008) Příležitosti mohou nést prospěch podniku. Jejich použitím může firma dosáhnout konkurenční výhody nebo peněžních prostředků. Většinou vycházejí z vnějšího prostředí a jedná se např. o nové možnosti pro investování, získání kontaktů s novými společníky, příležitost

dostat se na nové trhy, možnost vytežit určitou konkurenční výhodu apod. (Podnikatel, 2008).

#### 4.4 Hrozby

Hrozby představují ty skutečnosti, které snižují poptávku, zákazníci nejsou spokojeni, firma neuspokojuje jejich potřeby a dokonce to může zasáhnout i do ekonomické stability podniku. Základními hrozbami mohou být změny preferencí zákazníků, živelné pohromy, aktivita konkurentů, zavedení obchodních bariér a další. (Čevelová, 2011) Hrozby zobrazují negativní, vnější faktory, které podnik nemůže nijak ovlivnit a nemá nad nimi žádnou kontrolu. Mohou ohrozit nejen podnikovou strategii, ale i konkrétní podnik. (Bplans, 2019)

Čevelová (2011) dodává, že na základě těchto zjištěných skutečností podnik připraví strategii a musí přijít na to, jak vyzdvihne silné stránky, eliminuje slabé stránky, použije příležitosti a také se musí nachystat na dopad hrozeb.

#### 4.5 SWOT matice

Je potřeba tyto faktory uvést do souvislosti a nesledovat je pouze odděleně. Je tedy podstatné posoudit silné a slabé stránky ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jak je zobrazeno na následujícím Obrázku 9. Tudíž bude provedena zvlášť analýza silných stránek a příležitostí (S-O), silných stránek a ohrožení (S-T), slabých stránek a příležitostí (W-O), slabých stránek a ohrožení (W-T) a nakonec budou navržena daná strategická opatření pro podnik. (Blažková, 2007)

Vnitřní faktory \n Vnější faktory	Slabé stránky (W) 1..... 2..... 3..... atd.	Silné stránky (S) 1..... 2..... 3..... atd.
	Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.	<b>WO strategie</b> „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.	<b>WT strategie</b> „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie</b> „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Obrázek 9: SWOT matice. Zdroj: Grasseová a kol. (2010, s. 299)

## 5 Představení společnosti

Tato kapitola se zabývá charakteristikou společnosti ZDAR, a.s., ve které se zaměřím zejména na základní informace uvedené v obchodním rejstříku, historii a také na současné působení firmy. Úvodem zmíním, že tato společnost již více než 20 let působí na trhu a úspěšně tak navazuje na bývalý dopravní podnik ČSAD Žďár nad Sázavou. Zaměřuje se nejen na osobní a nákladní dopravu, ale i na další oblasti s dopravou související. Díky svému způsobu řízení a rozšiřování podnikatelských činností se firma stala spolehlivým partnerem a také silným hráčem. Soustředí se především na poskytování kvalitních služeb svým zákazníkům a na budování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Logo firmy je zobrazeno na následujícím Obrázku 10. (Interní dokumenty ZDAR, a.s.)



Obrázek 10: Logo firmy. Zdroj: Zdar (2019)

### 5.1 Základní údaje

Obchodní firma:	ZDAR, a.s.
Sídlo:	Jihlavská 759/4, Žďár nad Sázavou 1 (viz Obrázek 11)
IČ:	46965815
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku a zápisu:	10. srpna 1992
Základní kapitál:	16 000 000 Kč
Splaceno:	100 %
Akcie:	1 600 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč (Justice, 2019)





Obrázek 11: Sídlo ZDAR, a.s. ve Žďáře nad Sázavou. Zdroj: Zdar (2019)

## 5.2 Seznam provozoven

V Tabulce 1 jsou uvedeny všechny provozovny společnosti ZDAR, a.s.

Tabulka 1: Seznam provozoven ZDAR, a.s.

Provozovna	
Označení	Adresa
I.	Jihlavská 759/4, 591 01, Žďár nad Sázavou (sídlo)
II.	K Ochozi 663, 593 01, Bystřice nad Pernštejnem
III.	K Novému nádraží 1229/2, 594 01, Velké Meziříčí
IV.	Zahradní 524, 593 01, Bystřice nad Pernštejnem
V.	Nádražní 456/15, 591 01, Žďár nad Sázavou
VI.	Brněnská 131/37, 591 01, Žďár nad Sázavou
VII.	Brněnská 110, 592 31, Nové Město na Moravě
VIII.	Třebízského 92, 539 01, Hlinsko
IX.	Řípská 960/9a, 627 00, Brno - Slatina
X.	Ústecká 98, 405 02, Děčín - Děčín XII-Vilsnice
XI.	Novoměstská 2217/13, 591 01, Žďár nad Sázavou
XII.	Nádražní 161, 582 63, Ždírec nad Doubravou
XIII.	Mánesova 1748/1, 680 01 Boskovice
XIV.	Vestec 2, 537 01 Chrudim
XV.	Průmyslová 1285, 580 01, Havlíčkův Brod

Zdroj: Interní dokumenty ZDAR, a.s.

**Mezi předmět podnikání patří např.** (Justice, 2019):

- opravy silničních vozidel,
- klempířství a oprava karoserií,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- lakýrnictví,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, vnitrostátní příležitostná osobní, mezinárodní příležitostná osobní, vnitrostátní veřejná linková, vnitrostátní zvláštní linková, mezinárodní linková, mezinárodní kyvadlová, taxislužba.

### **5.3 Historie společnosti**

Skupina zaměstnanců státního podniku ČSAD Žďár nad Sázavou založila v roce 1992 firmu ZDAR, a.s., aby tím navázali na dlouholetou historii tohoto dopravního podniku, který prošel značným vývojem a založil tak velmi dobré základy společnosti stávající. Firma se zaměřuje ve svém podnikání na autobusovou a nákladní dopravu už více než 20 let a také svým zákazníkům nabízí dlouholeté zkušenosti ve skladování a logistice. Servisní zázemí společnosti je dnes používáno i pro potřeby veřejnosti z řad jiných regionálních dopravců a motoristů. (Zdar, 2019)

## **5.4 Současné působení společnosti**

Akciová společnost ZDAR, a.s. nabízí svým zákazníkům širokou škálu služeb v oblasti dopravy, kam patří (Zdar, 2019):

### **Silniční nákladní doprava**

Do nákladní dopravy patří valníková přeprava, dále přeprava zboží pod řízenou teplotou chladírenskými návěsy, svoz syrového kravského mléka, přeprava kapalných látek cisternovými návěsy – PHM, potraviny a také lze využít speciální přepravu technických plynů. Jedná se o vnitrostátní i mezinárodní přepravy.

### **Silniční osobní doprava**

Nabízí služby v oblasti přepravy osob, zejména pravidelnou linkovou dopravu, která vede na meziměstských linkách v rámci kraje Vysočina, na mezikrajských linkách do Brna a Hradce Králové a v rámci IDS JMK v oblasti Boskovicka. Dále městskou hromadnou dopravu, která zajišťuje dopravu po městech Žďár nad Sázavou, Velké Meziříčí a Nové Město na Moravě. Také nabízí možnost nepravidelné linkové dopravy, a to objednat si zájezdovou dopravu na různé kulturní, společenské či sportovní akce, vícedenní pobytové a poznávací zájezdy nejen v ČR, ale i v zahraničí nebo na školní výlety, lyžařské zájezdy a cyklozájezdy.

### **Logistika**

V rámci logistiky společnost nabízí kompletní služby související se skladováním a distribucí zboží. Dále expresní přepravní službu FOFR, která dokáže zajistit přepravu kusových i balíkových zásilek do 2 tun ve čtyřech oblastech – Brno a část Moravy, Žďár nad Sázavou a část Vysočiny, Ústí nad Labem a oblast kolem Havlíčkova Brodu. Jde o přepravu z domu do domu s možností volby mnoha přepravních modulů. Také poskytuje služby v oblasti spedice a celní deklarace.

### **Služby motoristům**

Do těchto služeb zahrnujeme prodej pohonných hmot a maziv - PHM (například nafty, natural 95, AdBlue) a olejů, servis osobních a dodávkových vozidel, ale i nákladních vozidel a autobusů, prodej náhradních dílů, pneuservis, oprava a výměna autoskel, oprava laků, měření emisí, dále mycí linka a také možnost renovace historických vozidel. Společnost také nabízí pronájem parkovacích ploch.

### Cestovní agentura

V rámci cestovní agentury ZDAR, a.s. jsou nabízeny jednodenní poznávací zájezdy například na muzikály či další kulturní akce nebo na turisticky známá místa v ČR i v zahraničí. Dále poskytují prodej vstupenek, dálničních známek, cestovního pojištění, letenek, eur, prodej a rezervaci autobusových jízdenek apod. Zajišťují přepravu na různé akce, školení, výlety, jak pracovní, tak školní aj. Také slouží jako informační centrum pravidelné linkové dopravy. V rámci cestovní agentury ZDAR, a.s. se dají vybírat a rezervovat zájezdy od INVIE, protože CA ZDAR, a.s. je jejich klientským centrem.

### Doplňkové služby

Společnost může dále nabídnout pronájmy kanceláří a nebytových prostor nebo pronájem reklamních ploch. Dále má ZDAR, a.s. i dceřiné společnosti, kterými jsou AUTOŠKOLA VYSOČINA, s.r.o., se kterou podnik spolupracuje při náboru nových řidičů a FORLIVING, s.r.o., která se zabývá prodejem dánského nábytku, spolupracuje s mnoha dalšími českými i zahraničními dodavateli a firma ZDAR, a.s. nabízí svým zaměstnancům slevy na nákup v jejich e-shopu. Nelze nezmínit, že od 4. 2. 2019 se v areálu firmy ZDAR, a.s. na čerpací stanici zřídilo výdejní a podací místo Zásilkovny, jak je vidět na Obrázku 12 a díky nadstandartní provozní době čerpací stanice si lze balíček vyzvednout i o víkendu.



Obrázek 12: Zásilkovna - Čerpací stanice ZDAR, a.s. Zdroj: Zdar (2019)

## **6 Analýza vnějšího prostředí**

V teoretické části byly vysvětleny a probrány veškeré poznatky a informace k jednotlivým metodám, které nyní budou aplikovány v části praktické. Nejdříve bude věnována pozornost analýze vnějšího prostředí. Cílem kapitoly je zjistit hrozby a příležitosti podniku. Makrookolí je vnější prostředí zkoumající vlivy vzdáleného prostředí, které se vytváří mimo podnik a nelze jej nijak ovlivnit. Makrookolí podniku bude rozebráno pomocí PESTLE analýzy. Mikrookolí je okolí, kterým je podnik obkloповán a lze ho ovlivnit. Pro analýzu mikrookolí bude použit Porterův model pěti sil. Na konci kapitoly vnějšího prostředí budou shrnuty příležitosti a hrozby podniku.

### **6.1 PESTLE analýza**

Analýza PESTLE slouží ke zkoumání makrookolí podniku. Při této analýze budeme věnovat pozornost faktorům politicko-legislativním, ekonomickým, sociálním, technologickým a ekologickým, které nám odhalí, jaké z nich vyplývají hrozby nebo příležitosti pro podnik.

#### **6.1.1 Politické a legislativní faktory**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tyto faktory spolu velmi úzce souvisí, a proto budou rozebrány společně. Podnik ZDAR, a.s. se zabývá především osobní a nákladní dopravou a politicko-legislativní faktory na něj mají velký vliv. Tyto faktory často ovlivňují chod podniku, a tudíž jej značně omezují. Určitě pro všechny podniky jsou důležité zákony, které stanovuje stát. Tyto zákony určují pravidla hry a jejich nedodržení může vést ke krachu společnosti. Je také podstatné zmínit, že podniky tyto faktory mohou jen těžko ovlivnit a nesmí na ně v žádném případě zapomenout. Důležité zákony pro všechny podniky jsou zejména občanský a obchodní zákoník, zákon o daních z příjmů nebo zákoník práce.

Nyní se zaměříme na konkrétní předpisy pro dopravní legislativu ČR, které se týkají silniční dopravy a byly postupně od roku 2000 schváleny v souladu s právem EU. Jde především o předpisy dopravní legislativy uvedené v následující Tabulce 2. Dále se musí neustále dodržovat i nařízení EU, ale ta platí přímo. (Info.odoprave, 2020)

**Tabulka 2: Dopravní legislativa ČR**

<b>Legislativa</b>	<b>Poznámka</b>
Zákon č. 111/1994 Sb.	stav k 1. 1. 2020, o silniční dopravě
Prováděcí vyhláška č. 478/2000 Sb.	stav k 1. 1. 2020
Nářízení EU č. 1071/2009	v přístupu k povolání
Vyhláška č. 175/2000 Sb.	o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu
Zákon č. 262/2006 Sb.	stav do 31. 5. 2020, zákoník práce
Nářízení vlády č. 589/2006 Sb.	stav k 1. 1. 2020, kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě
Zákon č. 361/2000 Sb.	stav k 31. 12. 2019, o provozu na pozemních komunikacích
Vyhláška č. 294/ 2015 Sb.	stav k 1. 1. 2020, kterou se provádějí pravidla provozu na pozemních komunikacích
Vyhláška č. 31/2001 Sb.	stav k 1. 1. 2020, o řidičských průkazech a registru řidičů
Vyhláška č. 32/2001 Sb.	stav k 1. 1. 2020, o evidenci dopravních nehod
Zákon č. 56/2001 Sb.	stav k 1. 1. 2020, o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích
Vyhláška č. 341/2014 Sb.	o schvalování technické způsobilosti
Vyhláška č. 209/ 2018 Sb.	o hmotnostech, rozměrech a spojitelnosti vozidel
Vyhláška č. 343/2014 Sb.	o registraci vozidel
Zákon č. 16/1993 Sb.	stav k 1. 1. 2020, o dani silniční

Zdroj: Info.odoprave (2020)

Politické faktory také ovlivňují ve velké míře situaci na trhu. Například vstup do EU pro Českou republiku znamenal ústup od práva provádět vlastní obchodní politiku. Musela se přidat k celní unii, která má pro všechny členy EU samostatné předpisy obchodních vztahů. Ale je nutné také zmínit, že ČR neustále uplatňuje své politicko-obchodní zájmy jako člen EU díky jednotné obchodní politice. (Euroskop, 2020)

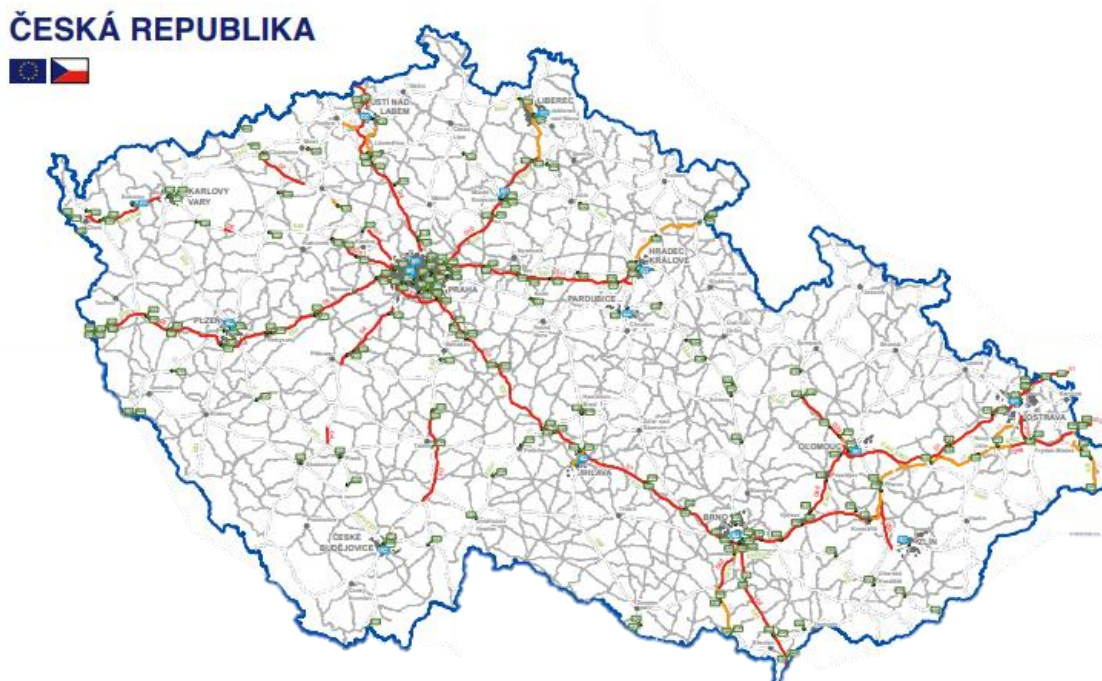
### **6.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou pro podnik velmi významné. Současný, ale i budoucí stav/vývoj ekonomiky má výrazný vliv na situaci podniku. Je velmi důležité si uvědomit, jaké faktory mají největší vliv na situaci na trzích, kde podnik působí. (Červený, 2014) Mezi tyto výrazné faktory patří navýšení minimální mzdy, rozšíření silnic I. třídy zpoplatněných mýtným a vládou schválené slevy na jízdné. Jako další lze uvést například míru inflace a míru nezaměstnanosti.

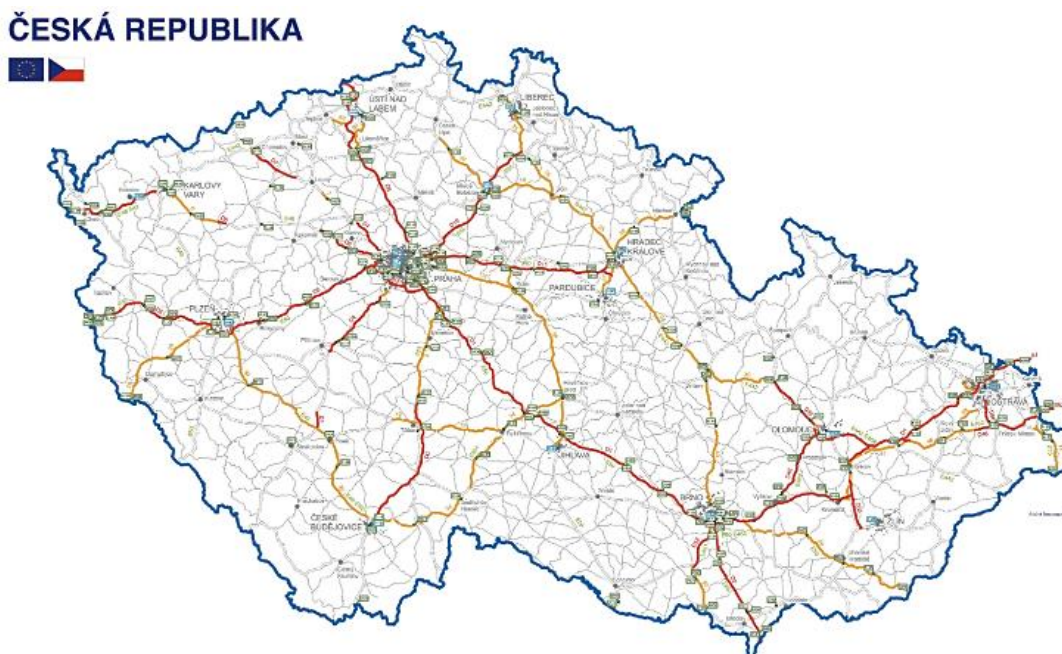
Podnik ZDAR, a.s. výrazně ovlivňuje zvyšování minimálních mezd řidičům. Na podnik mělo velký vliv nařízení vlády od ledna 2017, a to zvýšení mezd a výhodnější platové podmínky pro řidiče autobusů ve veřejné dopravě, kdy minimální mzda vzrostla z 71,60 na 98,10 korun za hodinu. Dále se jedná i o odměny za čekání mezi spoji, které tvoří 90 % hodinové sazby minimální mzdy. Pro podnik to tedy znamená výrazné navýšení nákladů na mzdy řidičům. Cílem tohoto nařízení bylo zastavit odchod a nedostatek řidiček a řidičů v regionech. Bohužel se to nedaří a řidičů i řidiček je stále málo. (Vlada, 2016)

Od 1. ledna 2020 je aktuální novinkou rozšíření silnic I. třídy na dalších 868 kilometrů a s tím spojené placení mýtného pro vozidla nad 3,5 tuny. Nově tedy bude v roce 2020 zpoplatněno dohromady 1 102 kilometrů. Pro srovnání lze uvést, že v minulém roce se jednalo o pouhých 234 km. Mýto je zavedeno na silnicích I. třídy určených pro mezistátní a dálkovou dopravu, a to celkem na 37 úsecích. Do státního rozpočtu tak přibudou příjmy na investice ve výši 1 – 1,5 miliardy korun. Do systému plateb mýtného je zaevidováno více než 95 procent českých dopravců. (Mytocz, 2020) Díky rozšíření zpoplatněných silnic I. třídy mýtným odhaduje ZDAR, a.s. zvýšení svých nákladů o 10 %.

Na Obrázku 13 je vidět mapa zpoplatněných úseků mýtného do 31. 12. 2019. Na Obrázku 14 je změna mapy od 1. 1. 2020 a je zde vidět rozšíření silnic I. třídy zpoplatněné mýtným oproti roku minulému. Červeně znázorněné čáry značí dálnice zpoplatněné mýtným a žlutě jsou označeny silnice I. třídy zpoplatněné mýtným. (Mytocz, 2020)



Obrázek 13: Mapa zpoplatněných úseků platná do 31. 12. 2019. Zdroj: Mytocz (2020)



Obrázek 14: Mapa zpoplatněných úseků platná od 1. 1. 2020. Zdroj: Mytocz (2020)

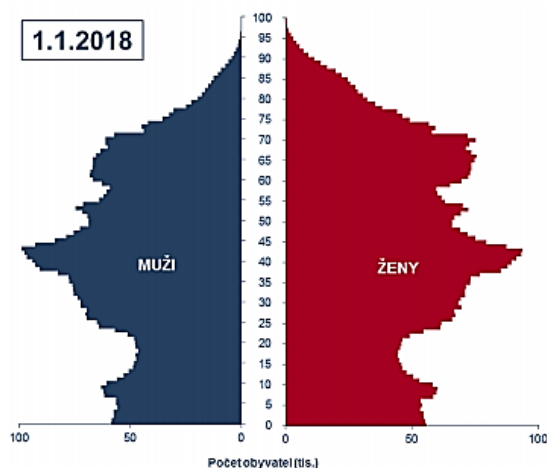


Nelze opomenout, že v červnu 2018 vešly v platnost vládou schválené slevy na jízdné pro žáky a studenty od 6 do 26 let a seniory nad 65 let na cestování autobusem či vlakem, a to na 75 procent z ceny jízdného, což výrazně ovlivnilo dopravu. Je vidět, že žáci, studenti a především důchodci hojně využívají tohoto benefitu a více cestují, jak autobusy, tak vlakem. Vláda dopravcům snížení příjmů z jízdného vynahrazuje ze státního rozpočtu. (Vlada, 2018)

### 6.1.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které ovlivňují podnik patří věková struktura obyvatelstva a zdravý životní styl.

Významným sociálním faktorem jsou demografické změny konkrétně věková struktura obyvatelstva. Společnost se mění a podniky se musí těmto změnám přizpůsobovat. Na Obrázku 15 je vidět, že k 1. 1. 2018 je největší podíl obyvatel mezi 40-50 lety. Průměrný věk obyvatel za rok 2018 je 42,2 let a růst průměrného věku obyvatel bude nadále vzrůstat. Brůhová Foltýnová (2009) uvádí, že populace stárne a s rostoucím věkem přibývá spousta osob se sníženou mobilitou, kteří nemohou využívat vlastní automobil. Lze uvést, že se jedná o osoby s jakýmkoliv postižením a je potvrzeno, že s přibývajícím věkem roste i invalidita. Přibližně 15-20 % populace všech cest tvoří děti a mládež, kterým se také musí věnovat velká pozornost. Nesmí se zapomenout ani na ženy s kočárky, které dopravní prostředky také často využívají. Mohou se sem zahrnout i cestující s nadměrnými zavazadly. ZDAR, a.s. by měl nadále těmto faktorům přizpůsobovat svá vozidla a školit i své zaměstnance.



Obrázek 15: Věková struktura obyvatelstva ČR. Zdroj: CZSO (2018)

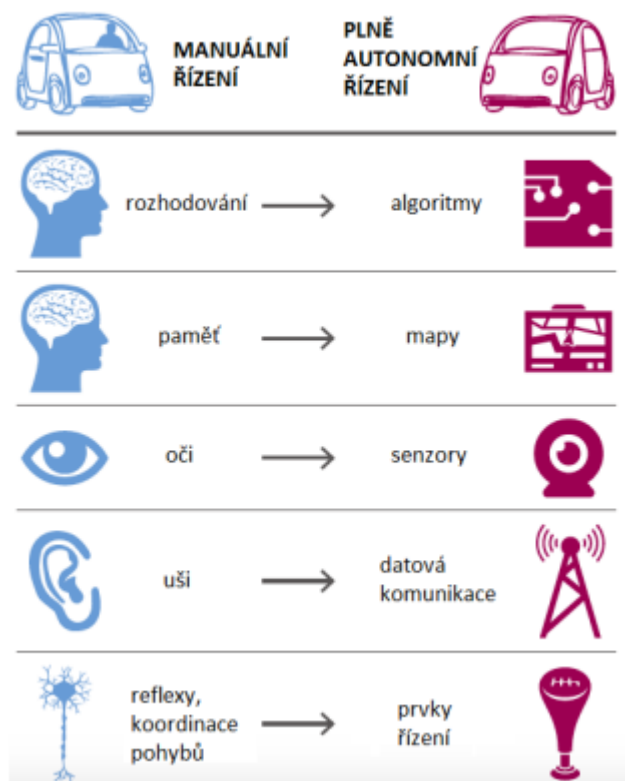
Dalším důležitým faktorem je zdravý životní styl. Čím dál více se dnes hovoří o zdravém životním stylu a stává se mezi lidmi velmi populární, lze říct i trendem. Lidé více myslí na svoje zdraví a snaží se pro něj i něco udělat, což může souviset s nedostatečnou fyzickou aktivitou, která se dá spojit s neustále se rozšiřující dopravou. Brůhová Foltýnová (2009) vysvětluje, že lidé mohou vyhledávat více pohybu buď v práci, pokud vykonávají manuální práci, ve svém volném čase, kdy se snaží například více sportovat nebo třeba i při práci v domácnosti, ale především místo dopravy, kdy preferují raději cyklistiku nebo chůzi. Zmírňují tím stres, ale i řadu onemocnění.

#### **6.1.4 Technologické faktory**

Na dopravu má dopad celá řada celospolečenských vlivů, ale i tendence bezpečnostní a technologické. Silniční doprava se neustále vyvíjí a dochází tak k inovaci technologií, buď jako umístění digitálních technologií ve vozidlech nebo jako trend automatizace. Dosud byl člověk v řídicích procesech nenahraditelný, ve velké míře má vliv na spolehlivost a bezpečnost dopravy a dá se říct, že tvoří nejslabší článek v zaručení bezpečnosti. Proto se v dnešní době často mluví o nahrazení lidí v řídicích procesech autonomními systémy. V současnosti nebo již ve velmi blízké době můžeme počítat s nahrazením například v parkování nebo jízdě v kolonách. (Czechspaceportal, 2017)

Během jízdy je řidičům oznamováno spoustu informací ohledně dopravní situace na silnicích, jenže kapacita člověka je značně omezena pro přijímání informací a reagování na ně. Bezpečné řízení je tak ohroženo nedostačujícím vnímáním člověka. Změna spočívá především tedy v tom, že odpovědnost za lidský faktor přebírají autonomní systémy, tj. vozidlo, provozovatel nebo výrobce. (Czechspaceportal, 2017) Pro společnost by autonomní řízení mělo značné výhody především v ušetření za mzdy řidičům a vyřešilo by to také problémy s nedostatkem řidičů.

Tak jako člověk, tak i autonomní vozidla shromažďují informace a na jejich základě vyhodnocují danou situaci. V dnešní době jsou moderní vozy vybaveny asistenčními systémy k předcházení dopravních nehod. Vyžadují tak spoustu technologií nainstalovaných ve vozidlech, které nahradí smyslové vjemy řidiče. (Czechspaceportal, 2017) Na Obrázku 16 lze vidět porovnání manuálního řízení a plně autonomního řízení.



Obrázek 16: Manuální řízení a plně autonomní řízení. Zdroj: Czechspaceportal (2017)

### 6.1.5 Ekologické faktory

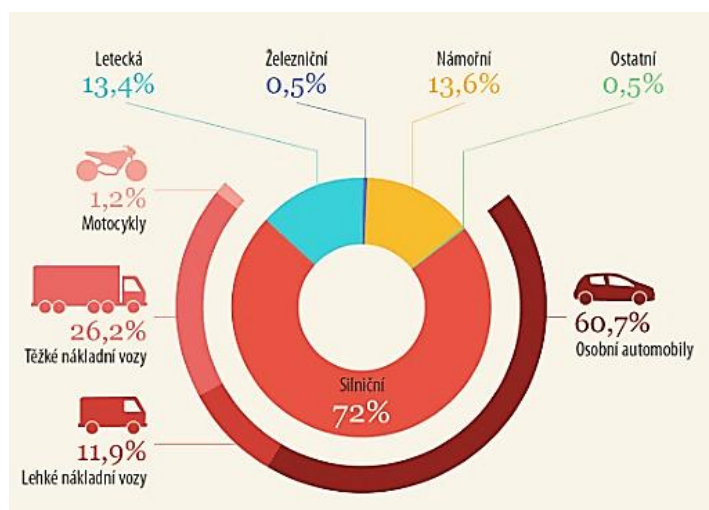
Životní prostředí je v současnosti velmi diskutabilním tématem. Neustále se hovoří o zlepšování životního prostředí. U dopravních společností jsou ekologické požadavky velmi přísné, ale podniky by měly tyto potřeby chápat.

Ekonomické činnosti, tj. výroba, spotřeba či doprava mají vliv na kvalitu životního prostředí. Dá se říct, že se odvětví dopravy velmi rychle rozrůstá, což je zapříčiněno tím, že přibývá objem dopravy a sami můžeme na silnicích vidět, že je čím dál více osobních i nákladních automobilů. Proto se doprava také stává velkým znečišťovatelem životního prostředí. (Brůhová Foltýnová, 2009) Na Obrázku 17 je vidět graf, který zobrazuje celkové emise skleníkových plynů ČR v jednotlivých sektorech za rok 2016 v tunách CO<sub>2</sub>eq (CO<sub>2</sub> ekvivalentu). Lze vidět, že v ČR je roční objem emisí 130,35 milionů tun CO<sub>2</sub>eq, největší podíl na celkových emisích má energetika 54,45 milionů tun CO<sub>2</sub> a konkrétně v dopravě to je 19,41 mil. tun CO<sub>2</sub> a nutno dodat, že to jsou emise hlavně z osobní a nákladní automobilové dopravy. (Faktaoklimatu, 2020)



**Obrázek 17: Celkové emise ČR podle sektorů za rok 2016. Zdroj: Faktaoklimatu (2020)**

Další Obrázek 18 znázorňuje graf vývoje emisí CO<sub>2</sub> vyprodukovaných v dopravě v zemích EU podle druhu dopravy za rok 2016. Můžeme vidět, že největším znečišťovatelem ovzduší v EU je silniční doprava. Z největší části jsou to osobní vozy, podílející se z 60,7 procent na celkových emisích a z 38,1 procent to jsou vozy nákladní. Zbytek zahrnují motocykly. Pro zajímavost odborníci tvrdí, že se i cesta osobním autem může stát ekologickou, ovšem pokud cestuje autem více lidí. Jenže statistiky ukazují, že v EU na jedno auto připadá průměrně 1,7 cestujícího, a tak se uvádí jako ekologičtější způsob například autobusová doprava. Jenže zde hraje velkou roli to, že autobus lidi neodveze z konkrétního místa na konkrétní místo a taky ne v určitý čas, v který zrovna někdo potřebuje. Proto lidé čím dál více využívají k přepravě osobní automobily, je to pro ně pohodlnější a praktičtější, ale už ne pro životní prostředí. (Europarl, 2019)



**Obrázek 18: Podíl emisí podle druhu dopravy v EU za rok 2016. Zdroj: Europarl (2019)**

Následující Tabulka 3 zobrazuje vliv dopravy na životní prostředí, konkrétně emise oxidu uhličitého za jednotlivé druhy dopravy v ČR v jednotlivých letech v tis. t.

**Tabulka 3: Emise oxidu uhličitého (CO<sub>2</sub>) za jednotlivé druhy dopravy v ČR (tis. t)**

	2010	2014	2015	2016	2017	2018
Doprava celkem	18 143	18 330	19 056	19 966	20 499	20 838
Individuální automobilová doprava	10 761	10 978	11 461	12 068	12 420	12 751
Silniční veřejná osobní doprava včetně autobusů MHD	983	1 077	1 033	1 019	989	904
Silniční nákladní doprava	4 997	5 020	5 319	5 583	5 669	5 601
Motocykly	128	84	65	52	46	40
Železniční doprava – motorová trakce	295	278	271	275	279	285
Vodní doprava	13	10	10	13	13	9

Zdroj: Sydos (2018)

Vozový park společnosti se skládá ze 140 autobusů, 95 nákladních vozidel, 91 přípojných nákladních vozidel a z 30 malých nákladních vozů. (Zdar, 2019) ZDAR, a.s. pro snížení dopadů jeho činností na životní prostředí pravidelně obnovuje vozový park a pořizuje nová šetrnější vozidla, která plní nejpřísnější ekologické normy. Dále testují a využívají alternativní paliva, věnují se hodnocení spotřeby, školení ekonomické jízdy a optimalizaci jízdních výkonů. (Interní dokumenty ZDAR, a.s.)

Mezi ekologické faktory je nutné zahrnout i environmentální zóny. Města se snaží ve svých centrech usměrňovat znečišťující motorová vozidla díky velkému znečištění emisemi a také kvůli hluku. Proto do svých městských částí nepouští příliš těžká nebo stará nákladní vozidla a automobily, která nesplňují emisní měřítko. Tyto zóny jsou velmi rozšířené například v Německu, kde jsou nazývány jako tzv. „Umweltzone“ – environmentální zóny. Pokud bude chtít někdo vjet v Německu do těchto zelených zón, musí si pořídit speciální nálepky v servisních zkušebnách, které poté nalepí na přední sklo. Zelené nálepky značí ty nejmodernější vozy, červené a žluté starší vozidla, která budou ještě vpuštěna do těchto zón. Vozidla, která nedostala ekologické známky nemohou vjet do těchto zón, jinak mohou dostat pokutu 40 euro a trestné body. Rovněž to platí i pro vozidla, která splňují emisní požadavky, ale nevyřídili si ekologickou známku. Kromě environmentálních zón existují i další zóny, a to zóny s omezenou dopravou, kdy je kontrolován vjezd i osobním vozidlům, nebo zóny bez aut. (Brůhová Foltýnová, 2009)

### **6.1.6 Shrnutí PESTLE analýzy**

V rámci analýzy vnějšího prostředí byly pomocí PESTLE analýzy zjištěny příležitosti a hrozby podniku. Politické a legislativní faktory značně omezují chod podniku a lze je považovat za hrozbu. Společnost se musí řídit spoustou zákonů, které vydává stát a také celou řadou předpisů vzhledem k dopravní legislativě ČR. Podnik na tyto omezení nesmí zapomínat a musí se nimi řídit. Vzhledem k ekonomickým faktorům má negativní dopad na společnost nařízení vlády o zvyšování mezd nebo rozšiřování zpoplatněných silnic I. třídy mytným, která mají vliv na zvyšování nákladů společnosti. Naopak jako příležitost lze brát vládou schválené slevy na jízdné, kdy studenti i senioři budou hojně využívat sníženou cenu jízdného a více cestovat. Vláda podnikům tyto slevy vynahrazuje ze státního rozpočtu. Sociálním faktorem je věková struktura obyvatelstva, největší podíl obyvatel je mezi 40-50 lety, populace stárne, tudíž by společnost ZDAR, a.s. měla využít příležitost a i nadále přizpůsobovat svá vozidla pro osoby s omezenou mobilitou nebo pro rodiny s dětmi. Trendem mezi lidmi je nyní zdravý životní styl, kdy se lidé snaží omezovat dopravní prostředky a chodit například pěšky nebo jezdit na kole, pro podnik to značí hrozbu. Technologické faktory přinášejí podniku také příležitost ve formě autonomního řízení, kdy za lidský faktor bere odpovědnost vozidlo, které řídí samo. Pro podnik to má výhodu v tom, že se vyřeší problémy s nedostatkem řidičů a ušetří se tak za jejich mzdy. Ekologické faktory jsou značnou hrozbou pro podnik, jelikož doprava je považována za velkého znečišťovatele ovzduší. Další hrozbou mohou být environmentální zóny ve městech.

## **6.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil slouží k analýze konkurenčních sil v odvětví. Závisí na těchto pěti konkurenčních silách - stávajících a potenciálních konkurentech, dodavatelích, zákaznících a substitutech.

### **6.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Společnost ZDAR, a.s. se ve svém podnikání zaměřuje na osobní a nákladní dopravu a na spoustu dalších činností s dopravou souvisejících. V rámci silniční osobní dopravy působí v kraji Vysočina a i z části v kraji Jihomoravském, silniční nákladní dopravu zajišťuje vnitrostátními a mezinárodními přepravami. Mezi konkurenty patří společnosti, které disponují stejnou nebo podobnou nabídkou služeb a soupeří navzájem o zákazníky. Mezi hlavní konkurenty patří mnoho různých podniků. Na trhu je velká obsazenost a nadbytek dopravců, tudíž pro nové konkurenty není vůbec lehké dostat se do odvětví a na něm uspět. Navíc konkurenti, kteří chtějí vstoupit na daný trh musejí počítat s tím, že zákazníci jsou věrni stávajícím firmám a jejich značkám, protože již ví, co od nich mohou očekávat. Raději si koupí osvědčenou službu, kterou již znají, než aby investovali do nové, neznámé služby.

Nové podniky také mohou odradit vysoké počáteční náklady, zejména investice do nových automobilů, do propagace podniku, průzkumu trhu apod. Nový potenciální konkurenti jsou znevýhodněni v nákladech především proto, že stávající podnik již má výhodnou polohu, prozkoumaný trh, zavedené technologie a zajištěny nejvýhodnější zdroje. Velkou roli také hraje velikost firmy a jejich množstevní slevy od dodavatelů, kdy zavedený a velký podnik může nakoupit automobil za mnohem výhodnější cenu, než podnik malý a nově začínající. V dnešní době je také velký nedostatek lidských zdrojů, tudíž by nově vstupující firmy museli nabídnout mnohem více, než ostatní. Nový podnik, který chce nabízet své služby na trhu, si musí zajistit svůj distribuční kanál, pomocí kterého bude služba nabízena na trhu. Pokud podnik nepronikne na již existující, musí si vytvořit nový, vlastní distribuční kanál, což přináší značné riziko.

### 6.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Na trhu je velká rozmanitost konkurence v oblasti dopravy. Nelze určit jednoho největšího konkurenta, ale na trhu je spousta velkých i malých konkurenčních podniků. Přehled nejvýznamnějších konkurentů společnosti je uveden v Tabulce 4. Tyto firmy mezi sebou soupeří jak cenou, tak i spolehlivostí, zejména dodržením termínu dodání nebo i diferenciací činností. ZDAR, a.s. je velká firma, která nabízí spoustu činností, což je její konkurenční výhodou. Lze uvést, že do odvětví nepřichází mnoho firem kvůli obsazenosti trhu a překážkám vstupu, tudíž to má dopad na pomalý růst odvětví. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je vysoká, jelikož firmy v odvětví poskytují stejné či podobné služby jako společnost ZDAR, a.s.

Tabulka 4: Konkurenti ZDAR, a.s.

Firma	Činnost	Poznámka
ICOM transport, a.s.	Osobní doprava	Výběrová řízení na obslužnost linkové dopravy
BÍTEŠSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST, spol. s r.o.	Osobní doprava	Výběrová řízení na obslužnost linkové dopravy
ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.	Osobní doprava	Výběrová řízení na obslužnost linkové dopravy
BÍTEŠSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST, spol. s r.o.	Nákladní doprava	Svoz mléka
BODOS Czechia, a.s.	Nákladní doprava	Svoz mléka
Zahraniční dopravci	Nákladní doprava	Valníková doprava
AQUASYS, spol. s r.o.	Opravná	Servis nákladních vozidel

Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokumentů ZDAR, a.s.

### 6.2.3 Hrozba ze strany substitutů

Za substituty v oblasti silniční dopravy lze považovat podobné služby nabízené mezi konkurenty. Konkurenti ZDAR, a.s. nabízí na trhu především obdobné služby. Společnost se proto snaží co nejvíce odlišit a neustále rozšiřuje svoji nabídku služeb. Chce tak



pojmout a uspokojit co nejvíce zákazníků. Pokud zákazník nepotřebuje přímo nějakou speciální službu, může mu být jedno, jakou dopravní společnost si vybere. V tomto případě hraje velkou roli cena, podle které se zákazník nakonec rozhodne, jakou společnost osloví. Také může záležet na spolehlivosti podniku, zda přepravuje bez problémů a včas. Zákazníci se většinou rozhodují podle různých recenzí.

Do substitutu se dá také zahrnout vodní, železniční nebo letecká doprava. Tyto formy dopravy ovšem nelze brát za výraznou konkurenci. Vodní doprava může vynikat vysokou přepravní kapacitou a při velkých vzdálenostech i výhodnými přepravními náklady, ovšem má na ni silný vliv počasí a omezená síť dopravních cest. Výhodou železniční dopravy může být vysoká spolehlivost přepravní techniky a při větších vzdálenostech mohou vzniknout nižší náklady než u nákladní přepravy, nevýhodou naopak vázanost na jízdní řády, a tak se většinou stejně kombinuje s nákladní dopravou. Přednostmi letecké dopravy jsou například rychlost, spolehlivost a frekvence spojů, nevýhodou jsou náklady na přepravu a omezenost nákladu. Uvádí se ale, že nejrychleji ze všech forem dopravy se rozvíjí právě silniční doprava a je i nejvíce využívána. (Techportal, 2020)

#### **6.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů**

Zákazníkem společnosti ZDAR, a.s. může být kdokoli. Jsou to fyzické či právnické osoby, malé i velké podniky, jednotlivci, kraj, stát a další. Nejvýznamnější odběratelé společnosti jsou uvedeny v Tabulce 5. Dále lze zákazníky rozdělit podle toho, jakou službu poptávají. Mohou to být zákazníci nákladní dopravy, osobní dopravy, logistiky, cestovní agentury apod. Zákazníky nákladní dopravy je možné také rozdělit na zákazníky valníkové přepravy, svozu mléka, přepravy zboží chladírenskými návěsy nebo cisternovými návěsy. Zákazníky osobní dopravy na zákazníky pravidelné linkové dopravy, městské hromadné dopravy či nepravidelné linkové dopravy. Rozdělit je lze i podle toho, kde službu poptávají na zákazníky vnitrostátní přepravy nebo mezinárodní přepravy. Nelze zapomenout na odběratele v podobě státu nebo kraje. Vyjednávací vliv odběratelů tedy velmi souvisí s objemem objednávky, jelikož jak už bylo uvedeno výše, konkurence společnosti ZDAR, a.s. poskytuje velmi podobné služby. Přechodové náklady ke konkurenci jsou zanedbatelné, tudíž zákazník může velmi snadno přejít jinam a plyne z toho pro podnik ohrožení. Pokud některý z odběratelů přestane využívat a odebírat služby společnosti, může to být pro podnik velmi nepříjemné a také ohrožující.

Tabulka 5: Odběratelé ZDAR, a.s.

Firma	Činnost	Poznámka
Kraj Vysočina	Osobní doprava	Dotace linkové dopravy
Jihomoravský Kraj	Osobní doprava	Dotace linkové dopravy
Česká republika	Osobní doprava	Dotace slevy na jízdné
Hettich ČR, k.s.	Nákladní doprava	Návěsy
Cooper-Standard Automotive Česká republika, s.r.o.	Nákladní doprava	Logistika + doprava
Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a.s.	Nákladní doprava	Svoz mléka
CELO invest, s.r.o.	Skladování	Skladování
Mlékárna Klatovy, a.s.	Nákladní doprava	Svoz mléka
Air Liquide CZ, s.r.o.	Nákladní doprava	Rozvoz plynových lahví
Wera Werk, s.r.o.	Nákladní doprava	Návěsy

Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokumentů ZDAR, a.s.

### 6.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

V případě dodavatelských vztahů je dobré dbát na to, jak si dodavatel stojí, aby podnik nepřišel o své zdroje. Pro společnost ZDAR, a.s. jsou důležití zejména dodavatelé vozidel, jelikož jak v nákladní dopravě, tak i v autobusové dopravě obnovují vozidla pravidelně každý rok podle odsouhlaseného plánu investic. Lze uvést, že v nákladní dopravě to ročně vychází na přibližně 7 vozidel a v autobusové dopravě na 10 vozidel. V nákladní dopravě se jedná o značky Scania a Man, od dodavatelů Scania Czech Republic, s.r.o. a Bítešská dopravní společnost, s.r.o., kteří jsou distributoři značek. V autobusové dopravě jde o vozidla značky SOR a Iveco od dodavatele SOR Libchavy, s.r.o. Podnik nakupuje také dodávky od AUTO JAROŠ, s.r.o. Dále jsou to dodavatelé pohonných hmot a maziv (PHM), které podnik odebírá od více dodavatelů, jelikož společnost provozuje své činnosti v rámci celé ČR, tedy využívají i místní (regionální)

dodavatele. Dále drží v rámci celé ČR i Evropy více typů tankovacích karet, kdy se v aktuálním čase a místě porovnávají ceny a použije se právě ta karta dodavatele, který má výhodnější podmínky. To platí ale spíše pro ČR, v cizině se tankuje podle toho, kde zrovna řidič potřebuje. Více dodavatelů PHM tak rozšiřuje možnosti tankovat kdekoliv bez omezení. Pro přehlednost jsou významní dodavatelé uvedeni v Tabulce 6. Kromě dodavatelů dopravních prostředků a PHM jde zejména o leasing techniky, pojištění, servis apod. V odvětví jsou větší dodavatelé, ale najdou se i menší. U velkých dodavatelů je větší šance na snížení cen a dosažení lepších podmínek obchodu, například v podobě množstevních cen, výhodných podmínek dopravy apod, u menších zase dosažení mimořádných produktů nebo služeb. Na trhu je spousta dodavatelů, kteří nabízejí stejné či podobné produkty a služby, takže si podnik může vybírat. Výhodnější je ale najít si stabilnější dodavatele a utužovat dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy odvíjející se i od minulých zakázek a jejich včasných plateb.

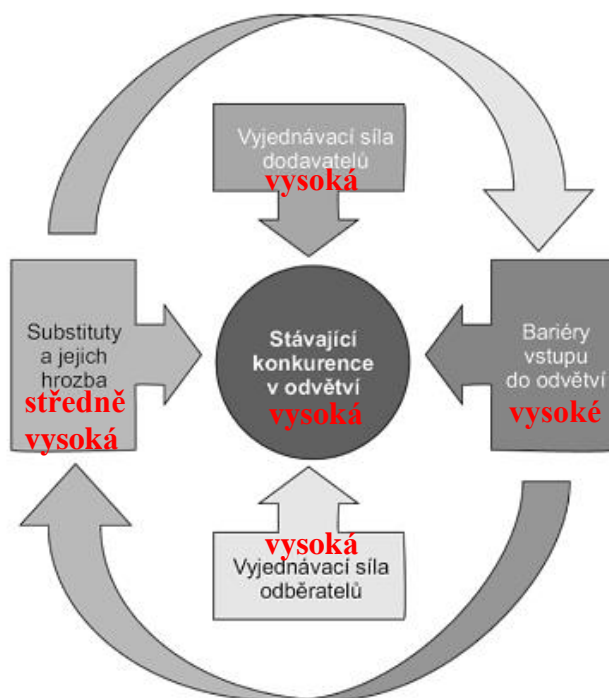
**Tabulka 6: Dodavatelé ZDAR, a.s.**

<b>Firma</b>	<b>Zaměření</b>
Transcargo Dracar, a.s.	Pohonné hmoty a maziva
Scania Finance Czech Republic, spol. s r.o.	Leasing techniky
RESPECT, a.s.	Pojištění (čtvrtletní)
SILMET Příbram, a.s.	Pohonné hmoty a maziva
MOL Česká republika, s.r.o.	Pohonné hmoty a maziva
Scania Czech Republic, s.r.o.	Vozidla, servis
Bítešská dopravní společnost, s.r.o.	Vozidla
SOR Libchavy, s.r.o.	Vozidla
W.A.G. payment solutions, a.s.	Pohonné hmoty a maziva
W.A.G. Issuing Services, a.s.	Poplatky dálnice
Invia.cz, a.s.	Cestovní kancelář
BRABEC Velkoobchod, s.r.o.	Zboží čerpací stanice

Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokumentů ZDAR, a.s.

## 6.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil

V rámci analýzy vnějšího prostředí byly na základě Porterova modelu pěti sil zjištěny příležitosti a hrozby podniku, jeho vyhodnocení je zobrazeno na Obrázku 19. Bariéry vstupu do odvětví jsou vysoké, na trhu působí velký počet dopravců a není vůbec jednoduché do něj vstoupit. Zákazníci jsou navíc většinou věrni stávajícím a zavedeným značkám, takže není lehké na trhu uspět. Počáteční náklady jsou vysoké, nově vstupující podniky jsou znevýhodněni v nákladech a největším problémem je nedostatek lidských zdrojů. Nový podnik by tak musel nabídnout mnohem víc, než podnik stávající. Ovšem hrozbou je stávající konkurence, která je vysoká. Tyto podniky nabízejí stejné či podobné služby, ovšem mají své stálé zákazníky a konkurují mezi sebou především cenou, včasností dodávek a diferenciací činností. Za vysokou hrozbou substitutu můžeme považovat stejné či podobné služby poskytované mezi konkurenty. Za menší hrozbou lze také zmínit vodní, železniční nebo leteckou dopravu, která ale není tak výrazná, jelikož se uvádí, že nejvíce využívána je stále silniční doprava. Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, ovlivněna poptávkou, jelikož konkurence společnosti poskytuje velmi podobné služby. Podnik tedy musí nastavit takové ceny, aby byly co nejvíce srovnatelné s konkurencí nebo o něco nižší. Vyjednávací vliv dodavatelů je také vysoký, jelikož společnost je závislá na dodavatelích a nemůže jejich ceny ovlivňovat.



Obrázek 19: Porterův model pěti sil – vyhodnocení. Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr a kol. (2017)

## **7 Analýza vnitřního prostředí**

V této kapitole se zaměříme na analýzu vnitřního prostředí s cílem zjistit silné a slabé stránky podniku. Pro tuto analýzu bude použit model 7S firmy McKinsey. Na konci kapitoly vnitřního prostředí budou shrnuty silné a slabé stránky společnosti.

### **7.1 McKinseyho model 7S**

Tento model se používá k analýze vnitřní prostředí podniku a skládá se ze 7 navzájem závislých faktorů, které budou rozebrány níže. Díky nim budou zjištěny silné a slabé stránky podniku.

#### **7.1.1 Strategie**

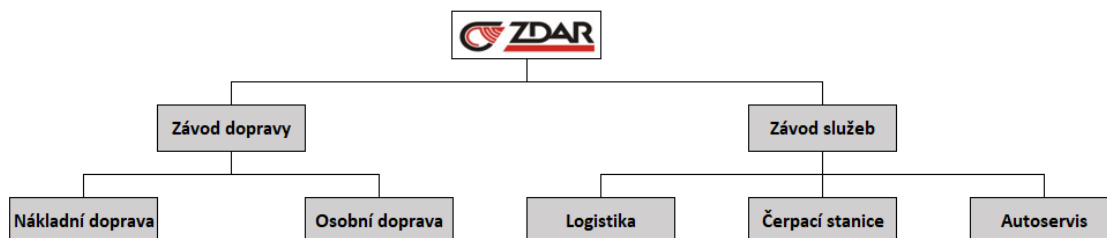
Nejdůležitějším cílem společnosti ZDAR, a.s. je motto „Spolehlivě na cestách“, což znamená zaručit svým zákazníkům prvotřídní a kvalitní služby v oblasti dopravy a logistiky. Strategie společnosti se odvíjí od tohoto cíle a dává tak najevo, že zákazník je vždy na prvním místě. Podnik neustále identifikuje potřeby zákazníka průzkumem trhu, osobním jednáním nebo i členstvím společnosti v různých odborných organizacích a ručí za profesionální přístup. Vedení společnosti jedná v souladu se strategií a usilují o neustálé zlepšování kvality služeb společnosti a snaží se tak jít příkladem ostatním zaměstnancům podniku. Společnost tedy usiluje o dodržení dílčích charakteristik stanovené politiky kvality (Interní dokumenty ZDAR, a.s.):

- Spolehlivě na cestách
- Kvalita pod kontrolou
- Ekologicky a bezpečně
- Podle předpisů a zodpovědně
- ZDAR nás spojuje

#### **7.1.2 Struktura**

Na Obrázku 20 je struktura společnosti ZDAR, a.s., která je členěna na závody a jejich jednotlivé provozy. Závod dopravy je rozdělen na nákladní a osobní dopravu a závod

služeb představuje provozy logistiky, čerpací stanice a autoservisu. Oba dva provozy vedou zvlášť své administrativy a každý provoz má i svého ředitele. Pro vrcholové vedení je to tak mnohem jednodušší. Také provozy mají své odpovědné vedoucí, kterým jsou podřízeni řidiči, ale i ostatní pracovníci. Formálně tak dostávají pokyny a příkazy přímo od určitého vedoucího.



Obrázek 20: Struktura ZDAR, a.s. Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokumentů ZDAR, a.s.

### 7.1.3 Systémy řízení

Po přijmutí jsou noví řidiči zaškoleni na svoje pracovní místo. ZDAR, a.s. vlastní svoji autoškolu – Autoškola Vysočina a osvědčené školící středisko, díky kterému podnik může školit své řidiče. Pracovníci také mohou za zvýhodněných podmínek rozvíjet svoji řidičskou kvalifikaci. Inzeráty k přijímání nových pracovníků jsou uvedeny na internetových stránkách společnosti, v autobusech nebo i v novinách. Mzda se odvíjí od provedeného výkonu zaměstnance. Odměna za odvedenou práci není pouze mzda, ale i řada benefitů (Prace.zdar, 2019):

- Příspěvek ve výši 6 000 Kč na sjednanou dovolenou u CA ZDAR
- Příspěvky na penzijní připojištění
- Výhodné mobilní tarify s voláním zdarma i pro rodinné příslušníky
- Jízdné na autobusy ZDAR, a.s. zdarma a pro rodinné příslušníky velké slevy
- Sleva na čerpacích stanicích ZDAR, a.s. na čerpání pohonných hmot
- Odměny při životních a pracovních výročích zaměstnance
- Příspěvky na sportovní a studijní pobyty dětí či dětské tábory, a to 3 000 Kč ročně za každé dítě

- Firemní stravování a stravenky
- Karta Sodexo (příspěvky na stravné a volnočasové aktivity)
- Firemní akce i pro rodinné příslušníky
- Každoroční školení profesní způsobilosti
- Soutěž „Jízda bez nehody“ a možnost získání finanční odměny
- Sleva na služby u dceřinné společnosti ZDAR, a.s. - AUTOŠKOLY VYSOČINA
- Sleva na nákup zboží u FORLIVING

#### **7.1.4 Styl manažerské práce**

Vedení společnosti komunikuje s podřízenými většinou přes vedoucí jednotlivých provozů, kterým sděluje své příkazy a ti je předávají podřízeným pracovníkům. Ve společnosti ale probíhá spousta porad, kde mají pracovníci prostor ke sdělení svých stížností, poznatků, nápadů apod. Nutno ale uvést, že z toho již žádné zápisy nefungují. Společnost by měla více reagovat na připomínky a stížnosti podřízených pracovníků a snažit se jim dávat prostor i k vyjádření určitých nápadů a zlepšení ve společnosti, jelikož zaměstnanci jsou ti, kteří se v daném prostředí denně pohybují, pracují v něm a mnohdy mohou přijít s jiným pohledem či nadhledem na daný problém. Posílilo by to tak i vztahy mezi vrcholovým vedením a podřízenými zaměstnanci, kteří se tak budou cítit více nápomocní a právoplatní pro společnost a budou mít i dobrý pocit, že je firma potřebuje a bere za rovnocenné partnery. Tudiž pokud je spokojený zaměstnanec, přináší pro společnost větší hodnotu, jeho práce je kvalitnější a nese i větší užitek.

#### **7.1.5 Spolupracovníci**

Spolupracovníky jsou myšleny jak řadoví zaměstnanci, tak i vedoucí pracovníci. Jedná se o jejich vzájemné vztahy a chování vůči podniku. Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci uvnitř podniku, jejich povinnosti a komunikaci upravuje Organizační řád společnosti ZDAR, a.s. S ním nadále souvisejí popisy a postupy jednotlivých pracovních činností. V Tabulce 7 je uveden počet zaměstnanců v období let 2016 – 2018 a lze vidět, že čísla mezi jednotlivými roky se příliš nemění.

Tabulka 7: Počet zaměstnanců ZDAR, a.s. v období let 2016 - 2018

Období	Počet zaměstnanců
2016	462
2017	469
2018	460

Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokumentů ZDAR, a.s.

Největší problém společnosti je však v nedostatku řidičů či řidiček v osobní i nákladní dopravě, který může souviset s nízkou mzdou, ale i s dalšími příčinami. K získávání nových řidičů hodně přispívá výchova vlastních řidičů v podnikem vlastní autoškole, která pomáhá budoucímu pracovníkovi zvýšit jeho kvalifikaci výukou a výcvikem k získání potřebného řidičského oprávnění, podnik zaplatí veškerá školení a další potřebné dokumenty. Dalším problémem jsou stárnoucí řidiči. Společnost zaměstnává v osobní i nákladní dopravě dohromady 299 řidičů a jejich průměrný věk je 50 let.

### 7.1.6 Schopnosti

ZDAR, a.s. má znalosti získané ze zkušeností díky více než 20 letému působení společnosti na trhu. Vzhledem k měnícím se trendům a potřebám, například legislativní vývoj, chování konkurence na trhu, je společnost členem oborových profesních organizací. Všichni zaměstnanci, kteří jsou přijímáni do pracovního poměru musejí splňovat kvalifikační požadavky pro danou pozici, které jsou nadále podporovány a rozvíjeny řadou školení a vzdělávacích akcí, podle nichž se zpracovává Roční plán školení. Dále se jedná o upevňování povědomí všech pracovníků o tom, že je jejich práce důležitá a závažná, a také že všichni přispívají k dosažení cílů společnosti ZDAR, a.s. Pro zajímavost lze uvést, že společnost každoročně nominuje své vzorné řidiče na ocenění IRU Diploma of Honour za dlouholetou a kvalitní práci. Tudíž pro řidiče z toho může plynout jistá motivace a odměna za jejich práci. Ovšem pro tuto nominaci musí splnit několik podmínek, a to pracovat u stejné společnosti minimálně 5 let, vykonávat svoji profesi nejméně 20 let, minimální najeté kilometry musí dosahovat alespoň jednoho milionu kilometrů bez toho, aniž by zavinil vážnou dopravní nehodu a za posledních 5 roků neprovedl žádný dopravní, celní či administrativní přestupek. Spoustu řidičů žďárského podniku ZDAR, a.s. již toto ocenění obdrželo. (Info.odoprave, 2020)



### **7.1.7 Sdílené hodnoty**

Jak již bylo zmíněno výše, mottem společnosti je „Spolehlivě na cestách“. Jedná se především o hodnoty bezpečnosti práce, které zaměstnanci i společnost respektují a preferují. Zejména řidiči autobusů si jsou vědomi své zodpovědnosti vůči svým cestujícím, aby se v pořádku dostali z bodu A do bodu B. Další důležitou hodnotou společnosti je slušnost a vstřícnost všech zaměstnanců ke všem zákazníkům. Mnohdy to totiž může hodně vypovídat o společnosti a ovlivnit tak jeho budoucí vývoj, proto se těmito hodnotami společnost snaží řídit. Podniku také jde o jednotný vzhled, zejména řidiči autobusů mají jednotný pracovní oděv podle sezónnosti, podniku to může dodat serióznost, profesionalitu a pro cestující to může znamenat větší důvěru. (Interní dokumenty ZDAR, a.s.)

### **7.1.8 Shrnutí McKinseyho modelu 7S**

Na základě analýzy vnitřního prostředí modelem 7S firmy McKinsey byly zjištěny silné a slabé stránky. Mottem společnosti je „Spolehlivě na cestách“. Strategii se podnik snaží o zaručení co nejlepších a kvalitních služeb pro své zákazníky a o profesionální přístup, díky nimž chce získávat zákazníky nové. Zákazník je ve společnosti vždy na prvním místě. Struktura podniku je členěna na dva závody a dále na jejich jednotlivé provozy. ZDAR, a.s. vlastní svoji autoškolu i školící středisko a nabízí tak svým zaměstnancům rozvíjet jejich řidičskou kvalifikaci. Propaguje své služby na internetových stránkách podniku, v autobusech nebo v novinách. Dále nabízí mnoho zaměstnaneckých benefitů ve formě výhodných mobilních tarifů, jízdného a dalších. Společnost by měla více reagovat na připomínky a stížnosti svých pracovníků. Největším problémem je však nedostatek řidičů a řidiček a také jejich stárnutí. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni, účastní se mnoha vzdělávacích akcí a také je upevňováno jejich povědomí o tom, že i oni jsou součástí společnosti. Sdílené hodnoty jsou všem dobře známi a respektují je.

## **8 SWOT analýza**

SWOT analýza je souhrnem předešlých analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Z analýzy vnějšího prostředí byly získány příležitosti a hrozby podniku a z analýzy prostředí vnitřního silné a slabé stránky. Výsledky jsou znázorněny v následující Tabulce 8. Podle nich budou následně uděleny návrhy a doporučení pro další rozvoj.

Tabulka 8: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní autoškola a školící středisko	Nedostatek řidičů a řidiček
Profesionální přístup	Stárnoucí řidiči
Poskytování kvalitních služeb	Nedostatečná reakce na připomínky zaměstnanců
Mnoho zaměstnaneckých benefitů	Slabá propagace
Jednotný vzhled řidičů	
Školení zaměstnanců a vzdělávací akce	
Motivace zaměstnanců	
Příležitosti	Hrozby
Vládou schválené slevy na jízdné	Zákony
Věková struktura obyvatelstva	Vládou nařízené zvýšení minimální mzdy pro řidiče autobusů
Autonomní řízení	Rozšíření zpoplatněných silnic I. třídy mýtným
Vysoké bariéry vstupu do odvětví	Zdravý životní styl
Zavedená značka společnosti	Velké znečištění ovzduší
Získávání nových zákazníků na základě diferenciací činností	Environmentální zóny
Pomalý růst odvětví	Velká rozmanitost konkurence
Spolehlivost (bez problémů a včas)	Velmi podobné služby mezi konkurenty
Rozmanitost dodavatelů	Vodní, železniční, letecká doprava
Nízké přechodové náklady mezi dodavateli	Odchod odběratele ke konkurenci
	Nízké přechodové náklady pro odběratele

Zdroj: dle vlastního zpracování

### Silné stránky

Velkou výhodou společnosti je vlastní autoškola a školící středisko, ve kterém umožňuje svým řidičům zvyšování kvalifikace a také školení profesní způsobilosti. Tudiž firma dbá na školení svých zaměstnanců a nezapomíná na různé vzdělávací akce. Vsází na jednotný

vzhled řidičů a motivuje své zaměstnance ke kvalitně odvedené práci a k tomu, že i oni sami přispívají ke splnění cílů firmy a jejich práce je důležitá. Za odměnu nabízí řadu benefitů ve formě výhodných mobilních tarifů i pro rodinné příslušníky a především bezplatné jízdné pro své zaměstnance, výrazné slevy pro jejich rodiny a mnoho dalších výhod. Také společnost nominuje své vzorné řidiče na ocenění IRU Diploma of Honour za dlouholetou a kvalitní práci. Díky kvalitním službám firma získává nové zákazníky.

### **Slabé stránky**

Výrazně největší slabou stránkou je pro podnik nedostatek řidičů či řidiček, jak v autobusové, tak i v nákladní dopravě. Podnik by také neměl zapomínat na stárnutí řidičů, jelikož jejich průměrný věk je 50 let. Dalším problémem může být nedostatečná reakce na připomínky a stížnosti zaměstnanců při poradách či schůzkách. Společnost by tyto připomínky měla brát vážně, především u řidičů společnosti, kterých je nyní nedostatek. Společnost by tedy měla na tyto požadavky reagovat a případně hledat kompromisy, aby byla spokojenost na obou stranách, jak na straně podniku, tak i na straně zaměstnanců. Dále by se měl podnik ještě více zaměřit na propagaci svých služeb například na internetu, v rádiu či v dalších médiích.

### **Příležitosti**

Příležitost lze vidět ve vládou schválených slevách na jízdné, kdy studenti i senioři budou při snížení ceny jízdného více cestovat. Vláda dopravním společností tyto slevy vynahrazuje ze státního rozpočtu. Dále je nutné nezapomínat na věkovou strukturu obyvatelstva, kdy populace stárne a společnost ZDAR, a.s. by tak měla i nadále věnovat svou pozornost lidem se sníženou pohyblivostí či invaliditou, usnadnit cestování rodičům s dětmi a soustředit se na nákup nízkopodlažních autobusů. V dnešní době jsou velkou příležitostí autonomní systémy, které nahrazují lidi v řídicích procesech. Spočívá to v tom, že vozidla se budou řídit sami bez lidského faktoru a přebírají tak za něj odpovědnost. Ušetří se tak náklady za mzdy řidičům a vyřeší se tak hlavní problém v nedostatku řidičů. Společnost by se měla také neustále soustředit na získávání nových zákazníků diferenciací činností, aby se odlišila od velké konkurence.

### **Hrozby**

Pro podnik může být hrozbou stát, který vydává celou řadu zákonů a předpisů, které musí podnik dodržovat a je tak velmi omezován. Stát ovlivňuje společnost také svými

nařízeními, a to zejména zvyšováním mezd nebo rozšířením zpoplatněných silnic I. třídy mýtným, které mají značný vliv na zvyšování nákladů společnosti. Dále to může být velmi diskutabilní znečištění životního prostředí, jelikož se uvádí, že doprava je velkým znečišťovatelem ovzduší, což je zapříčiněno neustálým přibýváním dopravních prostředků na komunikacích. Následně s tím související velká hrozba zavádění environmentálních zón ve městech, které by mohly způsobit velkou komplikaci v dopravě. Také lze uvést, že v odvětví působí velký počet konkurentů, kteří poskytují stejné či podobné služby.

Souvislost silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami znázorňuje Tabulka 9.

**Tabulka 9: SWOT matice**

<b>Vnější prostředí</b>	<b>Vnitřní prostředí</b>	<p><b>Slabé stránky (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedostatek řidičů a řidiček</li> <li>2. Nedostatečná reakce na připomínky zaměstnanců</li> </ol>	<p><b>Silné stránky (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poskytování kvalitních služeb</li> <li>2. Profesionální přístup</li> </ol>
<p><b>Příležitosti (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomní řízení</li> <li>2. Zavedená značka</li> </ol>		<p><b>WO strategie „hledání“</b>  <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>                  Díky autonomnímu řízení překoná podnik nedostatek řidičů a řidiček, jelikož lidský faktor bude nahrazen technologiemi.</p>	<p><b>SO strategie „využití“</b>  <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>                  Tím, že společnost poskytuje kvalitní služby, přispívá k zavedené značce společnosti.</p>
<p><b>Hrozby (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velká rozmanitost konkurence</li> <li>2. Odchod odběratele ke konkurenci</li> </ol>		<p><b>WT strategie „vyhýbání“</b>  <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>                  Jakmile bude podnik lépe reagovat na připomínky zaměstnanců, budou spokojenější, jejich práce bude kvalitnější a společnost bude v rozkvětu, tudíž se vzdálí rozmanité konkurenci.</p>	<p><b>ST strategie „konfrontace“</b>  <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>                  Vzhledem k tomu, že společnost poskytuje kvalitní služby a má profesionální přístup, zákazník tak díky tomu neodejde ke konkurenci.</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová a kol. (2010)

## 9 Strukturovaný rozhovor

K získání dalších důležitých informací podstatných pro zhodnocení podniku a pro zpracování vhodných doporučení pro podnik bude využita metoda strukturovaného

rozhovoru, dle předem připravených otázek. Rozhovor bude uskutečněn s ekonomem závodu dopravy, který je spjatý s chodem společnosti. Následující část práce je věnována právě otázkám a odpovědím z uskutečněného rozhovoru.

## 9.1 Otázky a odpovědi ze strukturovaného rozhovoru

- 1) Vidíte výhody v alternativních palivech v dopravě? Pokud ano, v jakých?

*„Moc se k tomu nepřikláním u velkých vozidel nad 3,5 t, a to z důvodu krátkých dojezdů, protože se nehodí na vnitrostátní a mezinárodní dopravu. Dobré je to spíše na lokální úrovni u MHD, ale je to velice individuální, rozhoduje výše dotace. Bez dotace prakticky rozhoduje o nasazení alternativního pohonu spíše ekologická stránka. Obecně u osobních vozidel rozvoj nových pohonů podporuji.“*

- 2) Jaká alternativní paliva využívá společnost ZDAR, a.s.?

*„ZDAR, a.s. pronajímá CNG stanici od společnosti E.ON a využívá ji pro MHD, ale může ji využívat i široká veřejnost. Podnik dále disponuje nabíjecí elektrostanicí, kterou společnost vlastní a poskytuje také externím zákazníkům. Považuji to jako významné rozšíření nabízených služeb. Zkoušeli jsme i elektrobus na MHD, ale byla by potřeba velká dobíjecí stanice, počítali jsme to a elektrobusy by se nám nevyplatily. Nyní zkoušíme FAME, což je biopalivo, ve kterém se mísí řepkový olej. Je to ekonomicky výhodné, ekologicky už ne. Navíc nejde do všech aut, je omezeno stářím – nové modely už toto palivo nevezmou a je to velká zátěž na motor, musí se častěji měnit filtry, ale i tak je tam velká úspora.“*

- 3) Je využívání alternativních paliv nákladově náročnější než využívání klasických paliv?

*„Toto je velmi diskutabilní. Cena CNG je sice levnější o 4-5 Kč, ale pořizovací cena autobusů na tento pohon je o milion dražší a elektrobusy jsou ještě dražší. Ekonomika říká ano, ale z dlouhodobého pohledu, záleží také na životnosti vozidel, je to individuální. Je to ekologicky výhodné, my máme určité požadavky od města, které musíme splňovat a splňujeme. Alternativní paliva jsou státem podporované, poskytují na ně dotace a dopravní podniky toho využívají.“*

- 4) Jaké je průměrné stáří vozového parku?

*„V nákladní dopravě je stáří vozidel v průměru 5 let. Nejstarší automobil máme z roku 2012. Snažíme se udržovat stáří vozidel od 1 do 8 let a pak nakupujeme nové. V autobusové dopravě je to průměrně 9 let. Zadavatelem, což je město nebo kraj, je dáno průměrné stáří 10 let a maximálně 12 let.“*

- 5) V jakých emisních třídách se vozidla nacházejí?

*„Vozidla se nacházejí v emisních třídách Euro V a Euro VI.“*

- 6) Jaký je Váš názor na autonomní řízení?

*„Pozitivní. Samozřejmě to sleduji, vidím, že ten vývoj je intenzivní, ale bojím se, než se to vychytá, aby se to zbytečně neurychlilo kvůli bezpečnosti. Nicméně vidím v tom velkou výhodu, která vyřešení problém s nedostatkem řidičů. Dále budou potřeba velké investice do infrastruktury a zlevní to výrazně dopravu.“*

- 7) Plánuje společnost do budoucna využití těchto technologií?

*„Ano, pokud to bude mít pozitivní vliv na vývoj podniku, budeme plánovat využití těchto technologií, ale záleží i na dalších faktorech, jako jsou vstupní investice a další nevyřešené okolnosti.“*

- 8) Kde je podle Vás hlavní problém v nedostatku řidičů a řidiček?

*„Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců pocítí všechny oblasti ekonomiky v ČR. Navíc povolání řidiče je časově náročné, poměr mzdy a časové náročnosti je značně nelichotivý. Nehledě na to, že je to práce náročná, v dnešní době je velká hustota provozu, řidiči prosedí celé dny v autě, což ze zdravotního hlediska není dobré a musí se umět domluvit. Ale můžu říct, že v poslední době se to začíná zlepšit i díky vlastní výchově řidičů ve vlastní autoškole.“*

- 9) Máte nějaké návrhy, jak získávat nové řidiče?

*„Pokračovat nadále v tom, co děláme, výchova řidičů v naší autoškole nás stojí spoustu peněz. Možná více zapojit naše řidiče do toho, aby se snažili nalákat nové řidiče do firmy. Další možností je nabídnout jakýsi motivační bonus ve formě náborového příspěvku. Reklamu máme pokrytou na autobusech, inzeráty dáváme do novin, možná být ještě více vidět na internetu, nevím.“*

- 10) Víte o tom, že je na nádraží ve Žďáře nad Sázavou málo parkovacích míst a lidé, kteří chtějí dále pokračovat autobusem nemají kde zaparkovat, což je může odradit?

*„Ano, víme. Tento problém je v pravomoci města.“*

- 11) Neuvažovali jste o dohodě s městem o vytvoření nových parkovacích míst u nádraží?

*„Zatím jsme o ničem neuvažovali.“*

- 12) Jaké společnost používá systémy?

*„Využíváme systém SypTel, který používáme již od roku 2000, pro účetnictví a informatiku. Dále využíváme systém ISAD, to je taková nadstavba systému SypTel. Ten využíváme především na grafiku – číselníky, reporty, informace apod.“*

- 13) Napadá Vás ještě něco, co by mohlo postavení společnosti ZDAR, a.s. vylepšit?

*„Podnikání v tomto oboru přináší časté změny, neustále se musí reagovat na nové požadavky a nová rizika. Pořád je co zlepšovat.“*

## 9.2 Vyhodnocení rozhovoru

Na základě kvalitativního výzkumu byl proveden strukturovaný rozhovor s ekonomem závodu dopravy. Výsledky z průzkumu nelze zobecňovat, jedná se o názory zaměstnance společnosti. První část rozhovoru byla zaměřena na alternativní paliva, což může být další příležitost do SWOT analýzy. ZDAR, a.s. pronajímá CNG stanici od společnosti E.ON a vlastní nabíjecí elektrostanici. Obě stanice může využívat i široká veřejnost. Zaměstnanec jim nakloněný není u velkých vozidel nad 3,5 t, ale zmínil, že je to dobré na lokální úrovni u MHD. Obecně rozvoj nových pohonů podporuje u osobních vozidel. Nákladová náročnost je diskutabilní, jelikož cena pohonů je sice výhodnější, ale pořizovací cena vozidel zase vyšší. Je to velmi individuální a hraje v tom velkou roli výše dotace.

V další části rozhovoru jsme se věnovali vozovému parku. V nákladní dopravě je stáří vozidel průměrně 5 let, společnost udržuje stáří vozidel od 1 do 8 let a poté je vymění za nové. V autobusové dopravě je to průměrně 9 let. Všechny automobily se již nacházejí v nejnovějších emisních třídách Euro V a Euro VI. Podnik by měl více obnovovat svůj vozový park, hlavně v rámci autobusové dopravy, kde je stáří autobusů vysoké a nachází

se těsně pod spodní hranicí maxima stanoveného zadavatelem. Pro společnost je to slabá stránka, jelikož konkurenti disponují novými auty a zákazníci to může i více přilákat.

Názor zaměstnance na autonomní řízení je pozitivní, vidí v něm hlavně výhody ve vyřešení hlavního problému podniku, a to nedostatku řidičů, potvrzuje tak danou příležitost ve SWOT analýze. Bojí se však, aby se tento pokrok v dopravě neuspěchal a neohrozila se tak bezpečnost na komunikacích. Dále uvedl, že ZDAR, a.s. uvidí, za jakých okolností přijdou tyto technologie a podle toho budou plánovat další posun.

Dále jsme se přesunuli k velké slabé stránce, která je ve SWOT analýze, a to k nedostatku řidičů a řidiček. Zaměstnanec společnosti uvedl, že práce řidiče je náročné povolání a neodpovídá tomu výše mzdy, což je hlavní příčina jejich nedostatku. Doporučuje i nadále se zaměřovat na vlastní výchovu řidičů ve vlastní autoškole, zapojovat řidiče do hledání nových pracovníků nebo nabízet motivační bonus ve formě náborového příspěvku.

Další otázky na zaměstnance směřovali na nedostatek parkovacích míst u nádraží ve Žďáře nad Sázavou, protože lidé, kteří chtějí dále pokračovat autobusem, nemají kde zaparkovat, což značí hrozbu pro podnik, kdy cestující nebudou využívat k přepravě autobus, protože včas nenajdou volné parkovací místo. Dodal, že firma o tomto problému ví, ale je to v pravomoci města a o žádné dohodě s městem o vytvoření nových parkovacích míst se zatím neuvažuje.

Také jsme mluvili o systémech ve společnosti. Odpověděl, že používají systém SypTel, již velmi dlouho a také nadstavbu tohoto systému ISAD. Zastaralost systémů může být slabou stránkou pro podnik. Na závěr přidal, že podnikání v tomto oboru není lehké a přináší spoustu změn, na které společnost musí reagovat a neustále je co zlepšovat.

## **10 Návrh řešení a doporučení pro praxi**

Pokud podnik chce dosáhnout cílů stanovených společností a udržet si své dosavadní místo na trhu, popřípadě ho neustále vylepšovat, musí sledovat všechny faktory, které na něj působí. Konkurenceschopnost společnosti nezávisí pouze na jednom faktoru, proto je nutné, aby podnik sledoval všechny faktory, které na něj působí. Podnik by se měl snažit vyzdvihnout silné stránky, ale neměl by zapomínat na ty slabé stránky, které by se měl pokusit eliminovat. Měl by využívat příležitosti a zmírňovat dopad hrozeb na podnik. Díky vypracovaným analýzám a strukturovanému rozhovoru jsou navrženy následující



návrhy a doporučení pro podnik ZDAR, a.s., k udržení nebo posílení jeho konkurenceschopnosti.

- Velmi silnou stránkou v modelu 7S je, že společnost nabízí celou řadu zajímavých benefitů, které by měla i **nadále poskytovat** ve formě jízdného zdarma pro zaměstnance či slev na jízdné pro rodinné příslušníky a také jako výhodné mobilní tarify, jelikož zaměstnanci tyto finanční benefity nejvíce ocení a mohou je značně ovlivňovat. Samozřejmě jsou důležité i ostatní benefity a společnost by na ně neměla zapomínat, případně je potřeba se snažit je i **obměňovat za jiné** zajímavé nabídky. Například zjistit průzkumem, které benefity jsou u zaměstnanců populární, využívají je a o které naopak nestojí a dali by se právě vyměnit za jiné. Případně zjistit, jaké benefity jsou pro zaměstnance zajímavější apod.
- Na základě interních dokumentů a rozhovoru se zaměstnancem byla zjištěna slabá stránka, a to velký nedostatek řidičů, což je téměř pro všechny dopravce obrovský aktuální problém. Klíčem k úspěchu je, aby podnik vsadil na mladé řidiče, které si sám vychová a zaučí. Měl by se snažit postupným nábořem nových pracovníků **omlázovat strukturu řidičů**, jelikož jejich průměrný věk ve společnosti je 50 let, počítáno z 299 řidičů nákladní i osobní dopravy. Dále by také měl podnik zapojovat své řidiče do hledání nových pracovníků například za nějakou odměnu nebo **nabídnout motivační bonus** ve formě náborového příspěvku. Další slabou stránkou z modelu 7S je slabá propagace, podnik by se měl i nadále snažit co nejvíce inzerovat své volné pracovní pozice, a to v autobusech, nádražích a dalších veřejných plochách, kde budou inzeráty vidět. Dále by mohla společnost **investovat do reklam** na internetu, rádiu a v ostatních médiích, a tak ještě více zveřejnit volná pracovní místa. Přece jen internet je dnes všemohoucí a rádio má také každý. Například mnoho dopravních firem inzeruje své volné pracovní pozice na portálu Truckjobs, který je úspěšný díky tomu, že firma publikuje různé články o vztazích v podniku či s veřejností, představuje svůj vozový park, sdílí fotky či videa, dodává novinky o společnosti, a tím dokáže nalákat spoustu nových zaměstnanců, jelikož se na základě daných informací lépe dokáží sžít s podnikem a sledují, jak se mu daří. Podnik se tak snaží být svým uchazečům nablízku, a tím naláká nové pracovníky. Také by se společnost měla i nadále **věnovat výchově řidičů** díky vlastníci autoškole, na kterou může přilákat spoustu řidičů.

- Společnost musí dbát i na **udržení stávajících zaměstnanců**, aby se cítili dobře a neodešli ke konkurenci, což je navrženo na základě pozorování během praxe v podniku. Důležité je plánování nakládek a vykládek či jednotlivých spojů dopředu a včas, aby pracovník vždy s předstihem věděl, s čím může počítat a jak si může plánovat svůj volný čas. Pokud se budou řidiči dozvídat na poslední chvíli, kam a kdy pojedou, nebudou spokojeni, povede to k častým hádkám a pracovník nakonec odejde. Rozvržení práce hraje pro zaměstnance velkou roli a přispívá to i k vlídným vztahům na pracovišti.
- Společnost by se měla snažit **lépe reagovat** na připomínky svých pracovníků ze společných porad či schůzek, což je slabá stránka zjištěna modelem 7S. Udržet si tak stávající zaměstnance, získávat pověst důvěřivého zaměstnavatele a získávat pracovníky nové. Měla by tak dát prostor svým zaměstnancům k vyjádření svých názorů, nápadů nebo připomínek a přistupovat k nim vážně. Pracovníci to budou brát za vřelý krok, budou se cítit právoplatní a bude to mít dopad nejen na spokojené zaměstnance, ale i dobrý vliv na podnik. Jelikož spokojený zaměstnanec je základ každého úspěšného podniku.
- Příležitost z PESTLE analýzy je, že doprava se neustále vyvíjí, technologie jdou kupředu a společnost by měla s tímto **pokrokem držet krok**, protože si nemůže dovolit zůstat pozadu oproti svým konkurentům. Pro společnost to má ale výhody, jelikož autonomní řízení ušetří podniku za mzdy řidičům a vyřeší to tak problémy s nedostatkem řidičů či řidiček. Navíc automatické systémy zvyšují bezpečnost silniční dopravy. Je to ale velmi složitá problematika, která s sebou přináší spoustu úskalí a nevyřešených témat. Bude se ale jednat o úplně novou organizaci dopravy a to odvětví posune zase jiným směrem, ale nikdo neví, kdy to přijde.
- Dalším problémem, který byl zjištěný na základě rozhovoru, je zastaralý vozový park. Společnost se snaží pravidelně **obnovovat vozový park**, ale měla by častěji a výrazněji, zejména v autobusové dopravě, kde je průměrné stáří vozidel 9 let. V nákladní dopravě je to průměrně 5 let. Měla by se zastaralých vozidel zbavovat dříve i kvůli úspoře na poplatcích. Novější autobusy budou mít navíc i pozitivní vliv na cestující a na dobré jméno podniku. Společnost by měla také popřemýšlet o **obnově systémů**, které již využívá léta, nehledě na to, že je nové systémy mohou zase něco nového přiučít a posunout jejich vývoj dál.

- Lidé by ocenili **více parkovacích míst na nádraží** ve Žďáře nad Sázavou, což je navrženo z vlastní zkušenosti a díky rozhovoru se zaměstnancem, jelikož pokud chtějí někam jet a bydlí v okolních vesnicích, je pro ně vhodné dojet do Žďáru nad Sázavou a odtud již dále pokračovat autobusem. Donedávna lidé k parkování u nádraží využívali přilehlé parkoviště u Kauflandu, jenže to se zase nelíbilo jeho vedení, jelikož zbývalo málo míst pro jejich zákazníky. Rozhodli se tak na svoje parkoviště umístit závoje a zavést placené parkování. Lidé tak teď nemají kde parkovat, nechťejí za parkovné platit a vzniká pro ně stresová situace, zda před odjezdem najdou včas vhodné parkovací místo a spoj stihnou. Proto si jízdu autobusem raději rozmyslí a společnosti ubývají zákazníci. Podnik by měl najít cestu, jak vyřešit tento na první pohled malý, ale zásadní problém. Mohl by se například zkusit domluvit s městem o vytvoření nových parkovacích míst u nádraží, což může vést k úspěchu na obou stranách. Tudiž zajistit spokojenost občanů na jedné straně, což je pozitivní pro město a na druhé straně zvýšit počet cestujících, kteří budou hojně využívat služeb společnosti.
- V rámci silné stránky získané z modelu 7S a vnější prezentace podniku, by se měl zaměřit kromě jednotného vzhledu řidičů i na **jednotný vzhled** autobusů. Tak jako jednotné oblečení zaměstnanců dodává společnosti větší profesionalitu, tak i jednotný vzhled autobusů může působit důvěřivěji. Je důležitý také proto, že zejména v rámci dálkových spojů, kdy se na autobusových nádražích setkávají autobusy více dopravců, může cestující lépe rozeznat autobusy společnosti ZDAR, a.s. od cizího dopravce a lépe se tak orientovat.

Společnost by tedy měla i nadále poskytovat zaměstnancům finanční benefity a ostatní benefity obměňovat za nové. Dále by měla omlazovat strukturu řidičů, nabídnout řidičům motivační bonus za hledání nových pracovníků a investovat do reklam v různých médiích. Neměla by zapomínat na udržení stávajících zaměstnanců, plánovat jejich práci s předstihem-včas a také lépe reagovat na jejich připomínky a stížnosti. Měla by držet krok s pokrokem technologií, obnovovat neustále svůj vozový park i systémy, domluvit se s městem o výstavbě nových parkovacích míst na nádraží ve Žďáře nad Sázavou a zaměřit se i na jednotný vzhled autobusů.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce byla analýza vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku. Na základě těchto analýz vypracovat zhodnocení a následně udělit návrhy a doporučení pro další rozvoj a rozkvět podniku. Pro tuto práci jsem zvolila dopravní společnost ZDAR, a.s., která se zabývá především osobní a nákladní dopravou. Dále se ve své činnosti zabývá i celou řadou dalších činností s dopravou souvisejících. Je to společnost s dlouhou historií a se spoustou zkušeností. Na trhu se snaží prosadit kvalitou a diferenciací služeb, zaměřuje se především na zákazníka a řídí se mottem „Spolehlivě na cestách“.

V první části byla nejdříve probhána teoretická východiska vztahující se k danému tématu, především veškeré vhodné metody analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Metody byly popsány na základě názorů více autorů, aby se určil co nejširší pohled. Nejdříve byly popsány metody vnějšího prostředí, konkrétně PESTLE analýza, která je zaměřená na faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a Porterův model pěti sil zaměřený na stávající a potenciální konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituty. Dále byla rozebrána metoda vnitřního prostředí, a to model 7S firmy McKinsey – strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty a souhrnná SWOT analýza a z ní vycházející silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na začátku druhé části byl představen analyzovaný podnik, teoretické poznatky o jednotlivých metodách byly aplikovány na podnik a dle získaných výsledků z těchto analýz byla vypracována SWOT analýza. Následně byl proveden strukturovaný rozhovor. Jednotlivé návrhy a doporučení pro společnost ZDAR, a.s. uvedené v práci byly stanoveny na základě příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí firmy, zjištěných pomocí dílčích analýz, ale také díky kvalitativnímu výzkumu, provedenému na základě strukturovaného rozhovoru. Práce vycházela nejen z odborné literatury a internetových zdrojů, ale i z interních dokumentů a z osobních zkušeností a poznatků.

Informace z dílčích částí bakalářské práce byly konzultovány s pracovníkem společnosti. Doufám, že práce bude pro společnost přínosná tak, jako byla pro mě a posune vývoj společnosti pozitivním směrem zase o kus dál.

## Seznam použité literatury

BECKER PROFESSIONAL EDUCATION. *ACCA Approved - P5 Advanced Performance Management (September 2017 to June 2018 exams)* [online]. Becker Professional Education Ltd, 2017 [cit. 2019-12-19]. ISBN 1785664611.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRŮHOVÁ FOLTÝNOVÁ, Hana. *Doprava a společnost: ekonomické aspekty udržitelné dopravy*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1610-0.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku* [online]. Praha: C.H. Beck, 2001 [cit. 2019-10-15]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav, SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

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

HUČKA, Miroslav, KISLINGEROVÁ, Eva, MALÝ, Milan. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

MCCARTHY, Breda. *Strategy, Marketing Plans and Small Organisations* [online]. Bookboon, 2016 [cit. 2019-10-17]. ISBN 978-87-403-1298-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PLANT, Robert T. *ECommerce: formulation of strategy* [online]. Upper Saddle River: Financial Times /Prentice Hall, c2000 [cit. 2019-11-13]. ISBN 01-301-9844-7.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, Michael E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 2008, Vol. 86, No. 1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

## Internetové zdroje

BEFFA. Konkurenční výhoda [online]. 2017 [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.beffa.eu/2017/12/09/konkurencni-vyhoda/>

BPLANS. How to Do a SWOT Analysis for Better Strategic Planning [online]. 2019 [cit. 2019-11-08]. Dostupné z: <https://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>

BUSINESSVIZE. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. 2010 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

BUSINESS NEWS DAILY. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It [online]. 2019 [cit. 2019-11-07]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

BYZNYSSLOVICKA [online]. 2020 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: [https://sites.google.com/site/byznysslovicka/ekonomika\\_management/pestel](https://sites.google.com/site/byznysslovicka/ekonomika_management/pestel)

CZECHSPACEPORTAL [online]. 2017 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: [https://www.czechspaceportal.cz/files/files/ITS\\_new/Ostatn%C3%AD/Vize%20rozvoje%20autonomn%C3%AD%20mobility.pdf](https://www.czechspaceportal.cz/files/files/ITS_new/Ostatn%C3%AD/Vize%20rozvoje%20autonomn%C3%AD%20mobility.pdf)

CZSO [online]. 2018 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566242/13013918u.pdf/6e70728f-c460-4a82-b096-3e73776d0950?version=1.2>

ČEVELOVÁ, Magdalena. Konkurence [online]. 2011 [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/slovnicek/konkurence/>

ČEVELOVÁ, Magdalena. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit [online]. 2011 [cit. 2019-11-07]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

EUROPARL [online]. 2019 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20190313STO31218/emise-co2-z-aut-fakta-a-cisla-infografika>

EUROSKOP [online]. 2020 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/680/sekce/obchodni-politika/>

FAKTAOKLIMATU [online]. 2020 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://faktaoklimatu.cz/infografiky/emise-cr>

INFO.ODOPRAVE [online]. 2020 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://info.odoprave.cz/>

JUSTICE. ZDAR, a.s. [online]. 2019 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=180455&typ=PLATNY>

MYTOCZ [online]. 2020 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://mytocz.eu/en/>

PODNIKATEL. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza [online]. 2008 [cit. 2019-11-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

PRACE.ZDAR [online]. 2019 [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://prace.zdar.cz/>

SYDOS [online]. 2018 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/rocenka\\_pdf/Rocenka\\_dopravy\\_2018.pdf](https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2018.pdf)

TECHPORTAL [online]. 2020 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: [https://www.techportal.cz/download/e-noviny/enlog/porovnani\\_jednotlivych\\_druhu\\_dopravy.pdf](https://www.techportal.cz/download/e-noviny/enlog/porovnani_jednotlivych_druhu_dopravy.pdf)

VLADA [online]. 2016 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-bohuslava-sobotky-schvalila-navyseni-minimalni-mzdy-i-lepsi-platove-podminky-pro-ridice-autobusu-verejne-dopravy--149562/>

VLADA [online]. 2018 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-nove-slevy-na-jizdnem-pro-seniory--zaky-a-studenty-a-koncepci-na-pomoc-statum-postizenym-migraci-164297/>

ZDAR [online]. 2019 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.zdar.cz/>

## **Jiné zdroje**

Interní dokumenty ZDAR, a.s.