

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh strategie podniku Rajnošek s.r.o.

Strategy Proposal for the Company Rajnošek, Ltd.

Student:

Bc. Veronika Hadová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Hadová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh strategie podniku Rajnošek s.r.o.**
Strategy Proposal for the Company Rajnošek, Ltd.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické a metodické poznatky strategického řízení
3. Seznámení s podnikem Rajnošek s.r.o.
4. Návrh strategie, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
KOURDI, Jeremy. *Business Strategy: a Guide to Taking Your Business Forward*. 2nd ed. London: Profile books, 2009. 240 p. ISBN 978-1-84668-124-0.
KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 122 s. ISBN 80-7226-657-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 až 11, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 25. 4. 2015



.....
Bc. Veronika Hadová

Poděkování

Chtěla bych upřímně poděkovat paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícnost, které mi byly poskytovány v průběhu zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji vedení společnosti Rajnošek s.r.o. za ochotu a přístup a v neposlední řadě děkuji mé rodině za podporu po celou dobu studia.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretické a metodické poznatky strategického řízení.....	4
2.1	Lidské zdroje.....	4
2.2	Manažer.....	4
2.3	Manažerské funkce.....	5
2.4	Konkurence.....	6
2.5	Inovace.....	7
2.6	Malé a střední podnikání.....	8
2.7	Změny v podnikatelském prostředí.....	9
2.7.1	Hlavní faktory změn.....	9
2.7.2	Globalizace trhů.....	9
2.7.3	Zintenzivnění konkurence.....	10
2.7.4	Faktor času.....	10
2.7.5	Reakce podniků.....	10
2.7.6	Vývoj strategického podnikového myšlení.....	12
2.8	Mise podniku.....	12
2.9	Vize podniku.....	12
2.10	Cíle podniku.....	12
2.11	Finanční analýza.....	13
2.11.1	Ukazatele rentability.....	13
2.11.2	Ukazatele likvidity.....	13
2.11.3	Ukazatele zadluženosti.....	14
2.11.4	Ukazatele aktivity.....	14
2.12	Ansoffův model.....	14
2.13	SWOT analýza.....	15
2.14	PEST analýza.....	16
2.15	Bostonská (BCG) matice.....	16
3	Seznámení s podnikem Rajnošek s.r.o.	18
3.1	Předmět podnikání.....	20
3.2	Analýza vozového parku.....	21
3.3	Technický popis a struktura vozového parku.....	22
3.3.1	Avia A31.....	22
3.3.2	Liaz 150.261.....	23
3.3.3	Tatra T-815 6x6.....	24

3.3.4	Autojeřáb AD 14 TATRA	24
3.4	Zaměstnanci.....	25
3.5	Současná vize společnosti	26
3.6	Finanční analýza.....	27
3.6.1	Ukazatelé rentability.....	27
3.6.2	Ukazatele likvidity	28
3.6.3	Ukazatele zadluženosti	28
3.6.4	Ukazatele aktivity	29
3.7	SWOT analýza podniku Rajnošek s.r.o.....	29
3.7.1	Silné stránky	30
3.7.2	Slabé stránky	30
3.7.3	Příležitosti.....	31
3.7.4	Hrozby	31
3.8	Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	32
3.8.1	Riziko vstupu potenciálních konkurentů	32
3.8.2	Rivalita mezi stávajícími konkurenty	32
3.8.3	Pozice zákazníka	34
3.8.4	Pozice dodavatele	34
3.8.5	Hrozba substitučních výrobků	35
3.9	PEST analýza	35
3.9.1	Politické a legislativní faktory	35
3.9.2	Ekonomické faktory	36
3.9.3	Sociální a demografické faktory.....	37
3.9.4	Technické a technologické faktory.....	37
3.10	BCG matice (Bostonská matice)	38
3.11	Analýza internetových stránek společnosti	40
3.11.1	Navigace.....	40
3.11.2	Úvodní stránka	40
3.11.3	Grafika.....	40
3.11.4	Cizojazyčné verze.....	41
3.11.5	Doména	41
3.11.6	Aktualizace	41
3.11.7	Názor majitele společnosti	41
3.12	Obnova vozového parku.....	42
3.12.1	Specifické požadavky společnosti Rajnošek s.r.o. na nová vozidla	42
3.12.2	MAN12.180 – Nový nosič kontejneru	44

3.12.3	MAN TGS 33.440 sklápěč S3 6x6 EURO	45
3.12.4	IVECO 190 EH 31	45
3.13	Financování obnovy vozového parku.....	47
3.13.1	Předběžná kalkulace interních zdrojů podniku.....	49
4	Návrh strategie, návrhy a doporučení.....	50
4.1	Zhodnocení dílčích analýz.....	50
4.1.1	Finanční analýza.....	50
4.1.2	SWOT analýza	50
4.1.3	Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	52
4.1.4	PEST analýza	53
4.1.5	Bostonská matice.....	54
4.1.6	Analýza internetových stránek	55
4.2	Návrh strategie	55
4.3	Doporučení pro společnost Rajnošek s.r.o.	56
4.3.1	Zkvalitnění internetových stránek společnosti	57
4.3.2	Reklama – prezentace firmy na sociální síti.....	58
5	Závěr.....	59
	Seznam zdrojů.....	59
	Seznam zkratk a symbolů.....	62

1 Úvod

Podnikatelské prostředí je z velké části určováno charakterem jednotlivých podnikatelů. V posledních letech si nelze nevšimnout neustále se zostřujícího konkurenčního boje, který je zapříčiněn řadou faktorů, a to především vývojem technologií, inovacemi, dostupností zdrojů nebo zvyšujícími se nároky spotřebitelů. Stávající podnikatelé se tak mohou často ocitát v tíživé situaci, která může mít za následek i zánik podniku. Vedení organizace by se tedy mělo snažit hledat vhodná řešení či opatření, jež by předcházela zmiňovaným nebezpečím a směřovala lépe k úspěchu a finanční stabilitě. Tuto snahu a spoustu dalších kroků zahrnuje právě strategie podniku. Jde o vyjádření směrů a cílů organizace. Díky strategii podniku lze najít odpovědi na základní otázky začínajících i současných podnikatelů a manažerů: Jak správně vést podnik? Jak se odlišit od konkurence? Jak se stát výjimečným? Proto tvrzení, že strategie podniku je klíčem k úspěchu, jistě není přehnané.

V České republice v oblasti podnikání, krom rostoucí konkurence, neustále dochází k řadě změn, které mohou působit příznivě, stejně jako nepříznivě. Firmy začínají uplatňovat nové myšlenkové přístupy, které se více zaměřují na lidský kapitál, což v minulosti nebyvalo zvykem. Dále je kladen důraz na podmínky a motivaci zaměstnanců, roli marketingu a bezesporu na roli strategického řízení.

Volba tématu pro tvorbu této diplomové práce byla již delší dobu jistým promyšleným krokem, a to hned z několika důvodů. Podstatným důvodem je fakt, že společnost, na jejímž základě je práce zpracovaná, nemá vlastní strategii podniku písemně vytvořenou a publikovanou. Další podnět spočíval ve zkušenostech a informacích nejen o obecném přehledu potřeb, možností a podmínek firmy Rajnošek s.r.o., které jakožto aktuální zaměstnanec organizace mám k dispozici, ale v neposlední řadě jde také o osobní zájem o dané téma a projevený zájem přímého vedení společnosti. Majitel společnosti shledává v možnosti odborně navržené strategie pro jeho podnik velký potenciál a především přínos.

Hlavním cílem diplomové práce, která je rozvržena do dvou základních částí (teorie a praxe), je navrhnout strategii podniku obnovy vozového parku pro zvolenou firmu prostřednictvím jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího okolí společnosti.

V teoretické části jsou popsány a vymezeny důležité pojmy, související s problematikou podnikové strategie a zároveň fakta nezbytná pro specifikaci jednotlivých charakteristik na dané téma.

2 Teoretické a metodické poznatky strategického řízení

Teoretická část této diplomové práce obsahuje vymezení základních pojmů a definic z oblasti strategického řízení, a také strategií v obecném měřítku, jejichž znalost je nezbytná při sestavování podnikové strategie. Tato kapitola zároveň popisuje jednotlivé metody a analýzy – SWOT analýzu, PEST analýzu, Bostonskou matici či Porterovu analýzu 5. konkurenčních sil, jež jsou důležité právě pro správnou realizaci firemní strategie.

2.1 Lidské zdroje

Termín hojně užívaný v teorii personálního managementu, jenž má svoji legitimitu a dobře slouží pro potřeby řešení problémů jak na mikroekonomické, tak na makroekonomické úrovni. Personální management se zaměřuje na získávání, vybírání, plánování a odměňování jednotlivců. Současně lidé, aby dosáhli svých stanovených cílů, vstupují do vztahů, kdy se s nimi jako s lidskými zdroji v rámci smluvních limitů (občanské svobody a práva, bezpečnosti práce atd.) nakládá. Zvyšování znalostí, schopností, dovedností a dalších kvalit lidí takovým způsobem, aby byli schopni uspokojovat potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů, rozumíme rozvojem. V tomto smyslu je pojem rozvoj lidských zdrojů užší než rozvoj osobnosti a představuje nezbytný článek podnikatelské činnosti. (7)

Mnoholeté studium poměrně pestré nabídky literatury z oblasti podnikání vede k zamyšlení nad podstatou věci. Nelze si nevšimnout masivních změn a pokroku provázejících vývoj. V minulosti byl lidský faktor chápán jiným způsobem než je tomu dnes. Vedení podniku se zajímalo v první řadě o výkony než o zájmy a pracovní podmínky zaměstnanců. Dnes se čím dál více ve firmách klade důraz na starostlivost a péči o pracovníky, o jejich motivaci, stimulaci a snahu vytvořit jim co nejlepší pracovní prostředí.

2.2 Manažer

V minulosti byl manažer považován za osobu, která ostatním pracovníkům určovala, jakou práci mají vykonávat a jakým způsobem. Dnešní doba je charakteristická změnami, tudíž je už všechno tak trochu jinak.

Manažer je vedoucí pracovník s odpovědností za dosahování cílů v organizaci prostřednictvím lidských, finančních, informačních a materiálních zdrojů. Podle míry odpovědnosti za jednotlivé činnosti a úkony, dělíme manažery do tří skupin:

1. *Linioví manažeři* – např. mistři výrobních jednotek nebo vedoucí části oddělení; řídí každodenní práci zaměstnanců, kontrolují a řeší problémy v provozu. V hierarchickém manažerském uspořádání je najdeme na nejnižší úrovni.
2. *Střední manažeři* – většinou vedou práci liniových manažerů; sledují plány a cíle organizace a snaží se je plnit. Jedná se o vedoucí oddělení či provozu.
3. *Vrcholoví – top manažeři* – často jde o funkci jako je ředitel firmy, tedy funkci vysoce stavěnou. Takoví lidé jsou odpovědní za strategické rozhodování, plány a cíle firmy. (15)

2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou úkony, které vedoucí pracovník musí v rámci své profese řešit.

Plánování - je poměrně složitý proces, kdy dochází ke stanovování cílů podniku nebo také způsobu jejich dosahování. Plán nám umožňuje určit racionální cestu, která vede k naplnění právě našich stanovených cílů. Prostřednictvím aktivity manažera, zaměřené na budoucnost organizace, se určuje, čeho má být dosaženo. Jde tedy o jakýsi náhled do budoucna, díky němuž lze snadněji realizovat veškeré činnosti související s provozem firmy. Ne vždy se však věci vyvíjí dle našich představ. Mohou se objevit nenadále situace, kterým je nutné se přizpůsobit a plány tak pozměnit. Plánování by tedy mělo obsahovat také záložní alternativy pro takové případy.

Vedení – jedna z nejdůležitějších funkcí manažera. Je to proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich práce přispívala k dosahování podnikových a skupinových cílů. Manažer musí mít schopnost vést lidi. Měl by se snažit své podřízené co nejlépe motivovat, znát jejich potřeby a mít obecný přehled, protože to vede jednak k efektivnějším pracovním výkonům a jednak k loajalitě. Zároveň jde o schopnost usměrňovat a stimulovat pracovníky ke kvalitě, která je v posledních letech jednoznačným prvkem v konkurenčním prostředí. Jedná se o bezprostřední vliv manažera na své podřízené.

Organizování - je funkcí managementu, prostřednictvím které se do podniku zavádí určitý systém, zamezující nekoordinovanému řízení. Vytvářením určitého řádu a pravidel dochází ke stanovení podmínek nezbytných pro harmonizované řízení a plnění podnikových cílů.

Jeden z nejdůležitějších důvodů k organizování patří dělba práce, nastavení rozpětí řízení, pravomocí a zodpovědnosti. Management musí v podniku vytvořit pyramidu řízení, kde nižší stupeň řízení znamená více operačních činností.

Kontrola – znamená permanentní sledování a kritické hodnocení chování, jevů, procesů a situací v podniku a jeho okolí. Díky kontrole lze např. odhalit nedostatky, které brání podnikatelské jednotce v oblasti financí, reklamy nebo ve zlepšování vztahu k zákazníkům. Dále je jakýmsi prvkem, který se snaží takovým nedostatkům předcházet, čímž zabraňuje jejich růstu. Předpokladem pro kontroly je především dostatek informací a porovnávání plánů se skutečnou situací. Na těchto základech dochází k vyvození závěrů pro rozhodování. (12)

2.4 Konkurence

Jeden z nejužívanějších a nejčastějších pojmů, s nímž se lze v oblasti podnikání setkat, je bezesporu konkurence, tzv. věčný průvodce kapitálu. Adam Smith, označován jako otec politické ekonomie, konkurenci nepovažoval za výsledek historického vývoje, ale za projev věčného lidského sklonu směňovat, a trh za stejně věčnou arénu hédonismu. Naopak Karel Marx toto „slovo“ vykládal jako historický produkt emancipovaného kapitalismu. V šedesátých a sedmdesátých letech došlo při studiu konkurence k nové etapě. Do té doby poměrně klidný ekonomický vývoj, s pomocí lineárních představ a modelů, se začal vymykat kognitivní rutině. Dosavadní poznávací prostředky k vyznání se v konkurenční oblasti již nestačily. Odborníci věnující se tématu konkurence shledali, že tento pojem na sebe bere novou podobu. Ovšem tato nová „tvář“ je natolik odlišná od minulosti, až se ani nehodí označovat ji všedním jménem. Dospělo se tak k označením intenzivnějším, slibnějším i ničivějším, jakož je superkonkurence, hyperkonkurence či megakonkurence. Za zmínku stojí fakt, že první souvislá studia superkonkurence byla rozvinuta v české nauce. (4)

Dle M. E. Portera (13) pramení konkurenceschopnost z identifikace a využívání konkurenčních výhod, jež by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen za rovnocenné výrobky, služby, či poskytnutí speciálních výhod, které v konečném důsledku zastíní vyšší cenu. Existují dva základní typy výhod:

- *nízké náklady* s následnou schopností firmy realizovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurent,

- *diferenciace* – odlišení se.

Velmi mnoho významných myšlenek týkajících se strategického managementu a konkurence pochází z prací Michaela Portera, který se domnívá, že některé obory jsou trvale ziskovější než jiné, jako např. farmaceutický průmysl. U letecké dopravy je tomu naopak, ale firmy mohou přesto generovat hodně peněz – klíčovým aspektem je využití konkurenční výhody. Ať už se jedná o jakýkoliv obor, **Porterových pět konkurenčních sil** tvoří pravidla konkurence => určují atraktivitu a ziskovost. Jsou to:

- *Hrozba vstupu nových konkurentů* – problém vstupu do oboru je dán výhodami, které jsou dány rozsahem, loajalitou ke značce a nároky na velikost kapitálu.
- *Hrozba substitutů* – v závislosti na nákladech a nákupní loajalitě budou zákazníci ochotni kupovat substituční produkty.
- *Kupující* – jak intenzivní vliv kupujících na daný obor bude, určuje počet zákazníků na trhu, zákaznické informace a existence alternativ substituce.
- *Dodavatelé* – faktory jako koncentrace dodavatelů či dostupnost substitutů stanovují sílu dodavatelů ve vztahu k podnikům v určitém oboru.
- *Rivalita mezi současnými konkurenty* – intenzivnost konkurenční rivality mezi stávajícími firmami v oboru je dána tempem růstu oboru, zvyšující se nebo klesající poptávkou a diferenciací produktů. (14)

2.5 Inovace

Toto slovo lze chápat ve smyslu obnovy v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě. Již před první světovou válkou byla vypracována teorie systému inovací J. A. Schumpeterem, který pod tento pojem zahrnoval: výrobu nového výrobku či již existujícího (v nové kvalitě), zavedení nového výrobního procesu do výroby, použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů, získání nového trhu, změny v řízení a organizaci výroby. (3) Inovace je jakákoliv změna ve společenské praxi, v jejích ideálních i reálných strukturách. Národní hospodářství je uváděno do vývojového pohybu novými sestavami výrobních faktorů. Patří sem především použití nových strojů, zavedení masové výroby, využití levnějších zdrojů surovin a výhodnějších obchodních cest, vstup na nové trhy, zavedení výroby úplně nových výrobků apod. V jiných publikacích psaných v USA či vydávaných v anglických překladech Schumpeter uplatňuje výraz inovace místo původní nové kombinace. Podobně jako dochází k rozlišení u hospodářských procesů mezi jejich neměnným opakováním a jejich vývojovým pohybem, odlišuje Schumpeter také obyčejné obchodníky a výrobce od podnikatelů

jako realizátorů nových kombinací, tedy inovací. Dle Schumpetera je posláním podnikatelů uvádění hospodářství do vývojového pohybu. Stimulačním prvkem k inovacím je pro podnikatele mimořádný inovační zisk, který přesahuje klasickou hladinu nákladů včetně normálního zisku. Je nutné zmínit, že normální zisk je začleňován do nákladů v podobě odměny či prémie za riziko, jež nese výrobce nebo obchodník. Ziskem je pak pouze podnikatelský zisk jako efekt inovací.

Nový výrobek má mezi inovacemi zvláštní postavení. Z pohledu jednoho podniku rozlišujeme výrobné inovace na jedné straně a procesní inovace na straně druhé. Ty procesní mění způsoby výroby nebo prodeje výrobků. Často se uskutečňují s použitím výrobků či služeb jiných podniků, pro něž byly inovacemi výrobnými, když jejich výrobu zahajovali. Pro své vlastní procesní inovace si může firma vyrábět speciální stroje, nástroje a přípravky sama. Z hlediska daného podniku jsou tedy jeho výrobnými inovacemi. Jde-li o unikátní řešení, má možnost je později dodávat i jiným výrobcům. Obecné znaky veškerého inovačního procesu jsou obsaženy v nástupu a šíření nových výrobků i v efektech, jež jsou jimi vyvolány. (18)

2.6 Malé a střední podnikání

V právních předpisech České republiky a Evropské unie je malý a střední podnik definován za účelem jeho podpory. Drobný, malý a střední podnik je charakterizován třemi obecnými kritérii: počet zaměstnanců, nezávislost a ekonomické kritéria.

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců (méně než)	Obrat	Rozvaha (aktiva)
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Drobný (mikro)	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Tab. č. 1: **Definice malých a středních podniků** (zdroj: 3)

Malé a střední podniky jsou nově rozděleny dle nezávislosti do tří skupin:

- **Propojené** (spojené) podniky (linked enterprises), tzn., že jeden podnik je vlastníkem většiny kapitálu nebo hlasovacích práv v druhém podniku.

- **Partnerské** (partner enterprises) – mateřský podnik vlastní více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv v dceřiném podniku. Partneri jsou přesně vymezeni, jedná se o veřejné investiční společnosti, firmy rizikového kapitálu, vysoké školy, nezisková výzkumná centra, fondy regionálního rozvoje, samostatné orgány místní správy.
- **Nezávislý** (samostatný) podnik nesplňující výše uvedená kritéria nezávislosti. (3)

2.7 Změny v podnikatelském prostředí

Zuzák (21) konstatuje, že od poloviny 20. století lze identifikovat faktory, jež mají vliv na podnikatelské subjekty téměř ve všech částech hospodářsky vyspělého světa. Tento vliv za posledních padesát let značně sílí, přičemž od osmdesátých let minulého století lze zaznamenat rapidní změny v působení následujících faktorů:

2.7.1 Hlavní faktory změn

Diskontinuita – v 70. letech minulého století ukončila tzv. ropná krize spojitost vývoje, který lze dokladovat plynulou křivkou a linearitou. Již nelze počítat s pravidelnými předvídatelnými cykly, dnešní vývoj probíhá ve skocích. Týká se to diskontinuit globálních (krize, státní převraty, vojenské konflikty), technických a technologických u produktů a odvětví. Nechtějí-li absolventi univerzit v práci zaostávat, je nezbytné neustále se učit, neboť poučky ze škol rychle zastarávají. Obzvláště tomu tak je u manažerských pozic. Základem a tak trochu klišé je tvrzení, že v aktuálním podnikatelském prostředí je zásadní mít náskok před konkurencí, nebo se o něj alespoň snažit. Takovým krokem dochází k získání lepší pozice na trhu. Zajímavé je, že někdy zaostávání může být pro podnik příležitostí. Jedná se o paradoxní a opačné jevy v odvětvích a u výrobků, které jsou v útlumu či jsou překonány substitučními výrobky založenými na zcela odlišném principu.

Turbulence – je vliv okolí, který ve vztahu k podniku působí nelineárními, nepravidelnými a nevypočitatelnými jevy. Turbulentní prostředí znamená prostředí s nepravidelnými změnami, kterým je potřeba se přizpůsobovat.

Chaos – nastává u dynamických systémů a jedná se o neexistenci řádu nebo jeho neznalost. Chaos bývá spojován také s bodem zvratu, kdy se dosavadní vývoj v důsledku pozitivní či negativní nerovnováhy rozděluje do více kvalitativně diferencních vývojových linií.

2.7.2 Globalizace trhů

Globalizace představuje změnu v podnikovém myšlení, které musí být cíleno na globální trh a zároveň respektovat národní odlišnosti. Tento pojem globalizace není jednoznačně definován,

stejně jako počátek globalizačních procesů není datován jednotně. Objevení Ameriky, kdy došlo ke zrychlování dopravy, a tím k poznání nových trhů a zdrojů, se považuje za začátek. Globální podnik je takový, jenž je aktivní mimo vlastní zemi ve světovém prostoru bez omezení a pro dosažení úspěchu v tomto prostoru dokáže využívat globální efektivnost transferem technologií, know-how, distribucí zdrojů a výměnou zkušeností mezi vlastními podnikatelskými subjekty. Dále je schopen aktivně a rychle přemísťovat vzájemně inovace, které vedou k dosažení globální jedinečnosti, a disponuje flexibilitou. Stěžejními hybnými silami dnešní rychlé globalizace jsou částečná liberalizace mezinárodního obchodu a odstranění překážek v něm, a to při současném rozvoji dopravních cest a prostředků, informačních a komunikačních technologií, sjednocení technických standardů a norem.

2.7.3 Zintenzivnění konkurence

Nové technologie umožňují stávajícím podnikatelům zvyšovat produkci a snižovat tak ceny výrobků i služeb, čímž vzniká převis nabídky nad poptávkou. V určitých oblastech je tato situace markantní a producenti mají snahu nabízet zákazníkovi něco nového, aby ho přilákali. Typické je velké množství reklam či akce na podporu prodeje. Specifickým znakem jsou nevyužitá výrobní kapacity, tudíž pro velké korporace začínají být národní trhy omezením pro jejich růst, a proto se snaží vstupovat na trhy nové. Závěrem je pak vždy boj o tyto trhy i o zákazníky. Nadnárodní společnosti mají potřebu se neustále zvětšovat. Pro tyto intenzivní způsoby jsou typické akvizice či fúze. Velmi zřetelně si toho lze všimnout v automobilovém či leteckém průmyslu. V poslední době nabírá konkurence novou podobu, což vede i k novým názvům – superkonkurence, hyperkonkurence nebo metakonkurence.

2.7.4 Faktor času

V konkurenčním boji patří čas k jednomu z nejdůležitějších faktorů, které jednotlivé podniky řeší. Jestliže někdo dokáže předvídat změny, rychle reagovat a přizpůsobovat se, dokáže zkrátit inovační cykly, přijít s novinkami, získává tím konkurenční výhodu. Platí to za předpokladu, že zákazník změny v nabídkách akceptuje. Zrychlují se časové úseky mezi inovacemi výrobků a služeb, objednáním výrobku a jeho dodání zákazníkovi, módními vlnami a obměnami výrobních technologií.

2.7.5 Reakce podniků

Podnik má jakožto otevřený systém úzké vazby na prostředí, v němž funguje. Z vnějšího okolí k němu směřují impulsy, podněty a zároveň sám podnik vysílá signály. Takové přijaté a vysílané impulsy mohou být zanedbatelného vlivu, ale také ohrozit existenci podniku, dokonce vést k jeho úplnému zničení, např. přírodními vlivy či nežádoucí lidskou činností.

Organizace se dostává do situace, kdy se rozhoduje, zda na změny reagovat nebo ne. Obojí reakce mohou být buď pozitivní, či negativní. Úspěšné firmy většinou nečekají, až změny nastanou; používají svou aktivitu jako nástroj, který sám tyto změny tvoří. Podnikatelská jednotka musí mít utvořen systém kvality, být schopna dosahovat nízkých cen, poskytovat jedinečné produkty, inovovat a dohlížet na ochranu přírody => velmi složitý proces.

Období po roce	Stav okolí	Kritérium pro kupní rozhodování zákazníků	Zaměření podniků
1945 – obnova ekonomiky	Deterministický, ohraničeně lineárně dynamický	Uspokojení základních potřeb po válečném období	Dodat na trh co nejvíce výrobků
1960 – hospodářský růst	Deterministický, ohraničeně lineárně dynamický, ohraničená komplexnost	Cena	Efektivnost výroby
1970 – od 1973 destabilizace	Turbulentně dynamický, komplexní	Cena a kvalita	Kvalita výrobků
1980 – hranice růstu	Globalizace	Cena, kvalita, výběr,	Pružnost výrobků
1990 – růst globalizace	Virtualita, vytváření sítí, hyperkonkurence, znalosti jako rozhodující faktor pro dosažení konkurenční výhody	Cena, kvalita, výběr, jedinečnost	Inovace výrobků
2000 - hyperglobalizace	Zhýčkaný zákazník, hyperkonzumní společnost	Cena, kvalita, jedinečnost, hodnota pro zákazníka	Udržitelnost pozice na trhu nebo její zvýšení neustálá změna a boj o zákazníka

Tab. č. 2: **Přehled vývoje stavu okolí a reakci podniků na něj** (zdroj: 21)

2.7.6 Vývoj strategického podnikového myšlení

Strategický přístup k podnikání je možné specifikovat od počátků řemeslné výroby a obchodu. Přemýšlet a podnikat strategicky znamená mít definovaný cíl, plánovat, organizovat, přizpůsobovat se změnám a reagovat na ně správně a včas.

Vývoj se dělí do jednotlivých etap: plánování (1945 – 1960), dlouhodobé plánování (1960 – 1973), strategické plánování (1973 – 1980), strategické řízení I. a II. (1980 – dnešní doba).

S nástupem a permanentním posilováním tržního hospodářství vygradoval především pro střední a větší firmy jeden neúprosný fakt: stanovit si jasnou firemní strategii. Ta by měla být dostatečně flexibilní, aby se dokázala přizpůsobit změnám na trhu. (6)

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí pro jakoukoli organizaci je volba nejefektivnější strategie. Pokud manažeři mají dělat správná rozhodnutí, je potřeba nastavit cílové priority do budoucna společně s posouzením nejúčinnější strategie pro růst. (8)

2.8 Mise podniku

Misi lze charakterizovat jako poslání firmy. Jejím obsahem mohou být etické či společenské hodnoty. V případě, kdy firma formou mise deklaruje okolí, že na trhu usiluje také o společenský, regionální nebo duchovní přínos, může mít filozofický charakter. Základní předpoklad pro pochopení a přijetí mise musí být její formulace. Mělo by se jednat o dobře zapamatovatelné hesla, která jsou zřejmá i osobám neznalým podnikové a odborné problematiky.

2.9 Vize podniku

Tímto termínem rozumíme stanovení dlouhodobého směru firmy, tedy jasné vyjádření budoucí pozice firmy, jež je pochopitelné a srozumitelné pro všechny zainteresované osoby podniku. Vize je definicí, čím chce firma být, a misí se sděluje, proč existuje. (16)

2.10 Cíle podniku

Definuje-li vedení podniku svou vizi, představu o směru firmy, lze přistoupit k odvození cílů. Tyto cíle by měly být SMART, což znamená zkratku prvních písmen pěti anglických slov. Tyto slova popisují, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít:

- specific – specifické, přesné, popsané,
- measurable – měřitelné,
- achievable – atraktivní, akceptovatelné,

- realistic – reálné,
- timed – termínované.

Formulace cílů by měly být krátké a trochu reklamní.

2.11 Finanční analýza

Znát finanční situaci podniku je naprosto nezbytné a právě finanční analýza nám ji pomáhá zkoumat. Patří mezi neodmyslitelnou součást systematického finančního řízení podniku a jejím základem jsou poměrové ukazatele.

2.11.1 Ukazatele rentability

Poměřují firemní zisk s výší podnikových zdrojů, jež byly využity k jeho dosažení. Tyto ukazatele se řadí mezi jedny z nejdůležitějších metod pro hodnocení činnosti společnosti.

$$\text{Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)} = (EBIT/A) * 100$$

Hodnota kritéria vychází v procentech a udává, kolik procent zisku podniku za dané období bylo získáno ve vztahu k celkové hodnotě svých aktiv.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = (EAT/VK) * 100$$

Pomocí tohoto ukazatele pro posouzení výkonnosti podniku zjišťujeme, kolik procent zisku za dané období analyzovaná společnost vydělala ve vztahu k celkové hodnotě vlastního kapitálu.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = (EBIT/\text{tržby})$$

Udává, kolik korun čistého zisku připadne na jednu korunu tržeb firmy. (20)

2.11.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti přeměnit aktiva na hotovost či její ekvivalent (krátkodobé finanční instrumenty). Jde tedy o jakýsi krátkodobý pohled na solventnost.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek/okamžité splatné závazky}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky})/\text{krátkodobá pasiva}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva/krátkodobá pasiva}$$

Stupeň likvidity je určen stupněm likvidnosti aktiv. Ukazatele likvidity jsou koncipovány na bázi stavových veličin, nepřímě ale stupeň likvidity krátkodobých aktiv obsahuje i časový faktor. Ten je ale nejlépe zohledněn v ukazatelích na bázi toků peněz.

2.11.3 Ukazatele zadluženosti

Poměřují cizí a vlastní zdroje a zároveň se zabývají schopností hradit náklady dluhu. Při analýze zadluženosti je vhodné zjistit i objem majetku, jenž má podnik pořízen na leasing.

Celková zadluženost = celkové dluhy/celková aktiva

Nadměrná zadluženost (vyšší než 50 %) zvyšuje riziko a negativně ovlivňuje podmínky pro získání dalšího dluhu.

*Míra zadlužení vlastního kapitálu = (cizí zdroje/ vlastní jmění) * 100*

Cizí zdroje by správně neměly přesáhnout jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění. Za optimální stav je považován takový, kdy je hodnota cizích zdrojů nižší než hodnota těch vlastních. (15)

2.11.4 Ukazatele aktivity

Využívají se především pro řízení aktiv. Představují jeden ze tří základních činitelů efektivity a mají zásadní vliv na ukazatele ROA a ROE.

Obrat aktiv = tržby/ aktiva celkem

Vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok.

Doba splatnosti pohledávek = pohledávky/ (tržby/360)

Měří, kolik dní uplyne v době, kdy je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách.

Doba splatnosti závazků = závazky/ (závazky/360)

Vyčísluje dobu ve dnech, kdy zůstávají závazky neuhrazeny, a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. (5)

2.12 Ansoffův model

Průkopník přeměny strategického plánování ve strategickém řízení – Igor Ansoff – se soustředil na vývoj poznávací a rozhodovací činnosti vedení ve strategickém zájmu. Řešil hlavně to, jak dosáhnout největšího růstu prostřednictvím kombinace výrobků a trhů pro ně. Modelová představa pana Ansoffa, která patří k nejstarším, produkuje čtyři generické strategie:

	Stávající výrobek	Nový výrobek
Stávající trhy	průnik na trh	rozvoj výrobku
Nové trhy	rozvoj trhu	Diverzifikace

Tab. č. 3 : **Anssoffův model** (zdroj: 4)

K výše uvedeným strategiím se připojuje následující výklad:

- *Průnik na trh* – se stávajícími výrobky; základem je udržení a obrana trhu => zvětšení dosavadního podílu.
- *Rozvoj výrobku* – rozšíření sortimentu, zavedení nových produktů na dosavadní trh.
- *Rozvoj trhu* – hledání nových příležitostí, vyplňování mezer trhu; se stávajícími výrobky vstup na nová tržní pole.
- *Diverzifikace* – vývoj nových výrobků pro nové trhy. (4)

2.13 SWOT analýza

Tato analýza jednoznačně patří mezi jednu z nejčastěji používaných analytických metod, kterou vyvinul Albert Humphrey. Tento muž vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt s cílem analyzovat odchylky dosavadního plánování pětiset největších korporací USA a vyprodukovat pro ně systém, jenž řídí změny. Analýza SWOT spočívá v identifikaci silných (strengths) a slabých (weakness) stránek podniku a také slouží ke stanovení příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) okolí. Název metody znamená zkratku anglických slov uvedených v závorkách. SWOT analýza se zpracovává nejčastěji formou tabulky pro snadnou orientaci a přehled. Nemusí být orientována pouze na podnik, ale také na osobu – jednotlivce. (2)

SILNÉ STRÁNKY (+): *----- *----- *-----	SLABÉ STRÁNKY (-): *----- *----- *-----
PŘÍLEŽITOSTI (+): *----- *----- *-----	HROZBY (-): *----- *----- *-----

Tab. č. 4: **SWOT analýza** (zdroj: 9)

Zjišťovat potřebné skutečnosti o situaci podniku lze prostřednictvím široké škály analýz, metod a technik. Již byly vymezeny Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza SWOT, mezi další patří:

2.14 PEST analýza

Mezi základní vlivy makrookolí se řadí politické, ekonomické, sociální, kulturní a technologické faktory. Právě z těchto faktorů pramení pojmenování PEST analýzy. (30)

Hlavní úkol spočívá v identifikaci míst, kde by jakákoliv změna mohla mít podstatný vliv na podnik. Dalším důležitým faktem je odhad charakteristiky změn, které mohou nastat.

Firmy, které se snaží své okolí sledovat a mapovat, dosahují většinou vždy lepších výsledků než ty, které to nedělají. Existují dva způsoby, jak reagovat na vlivy okolí. První způsob se týká rozsahu a pochopení, jak lze změnou okolí ovlivnit strategii. Ten další způsob vychází ze vztahu změn k managementu a jeho schopnosti umět se s nimi vyrovnat. (1)

2.15 Bostonská (BCG) matice

Dalším z řady významných nástrojů strategického řízení je Bostonská matice. Byla vynalezena v roce 1968 panem B. D. Handersonem ze společnosti The Boston Consulting Group, z čehož pramení také zkratka názvu této matice – BCG. Pomocí této metody lze zjistit situaci podniku a stanovit, jak rozhodovat o firemních zdrojích, a také jak je řídit. Podstatou je hodnocení jednotlivých produktů a služeb podniku. Tak jako u většiny analýz je nezbytné věnovat důkladnou pozornost jeho přípravě, neboť na základě získaných výsledků může dojít k ovlivnění celé budoucnosti firmy. Výrobky a služby se hodnotí podle rychlosti růstu na trhu a dle velikosti tržního podílu. V závislosti na BCG matici jsou podnikatelské jednotky rozčleněny do čtyř kvadrantů:

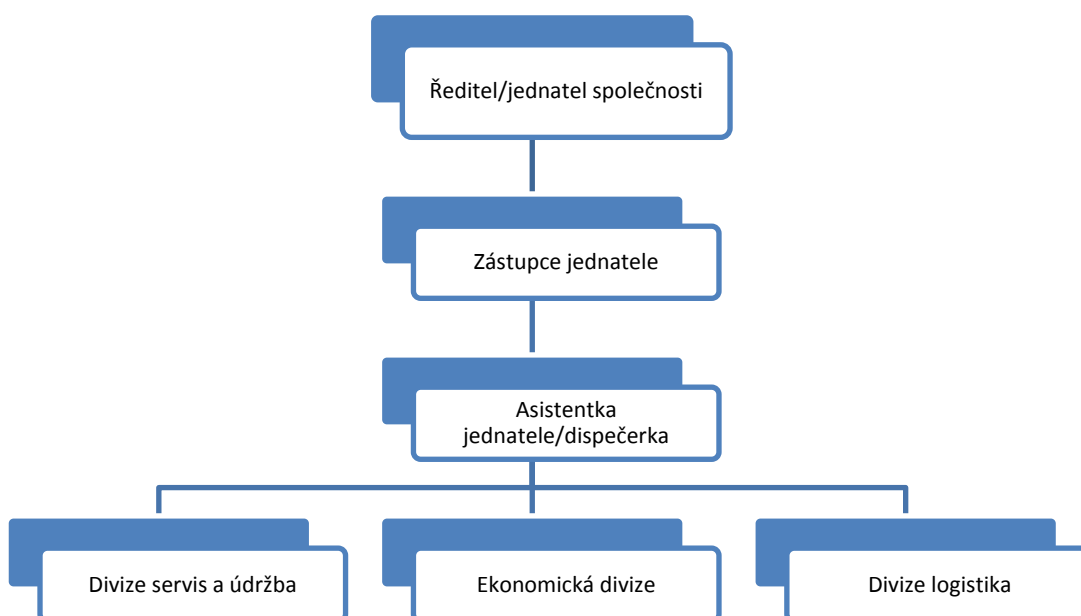
- *Otazníky* – jsou charakteristické pro rychle rostoucí trh a malý tržní podíl. Jedná se tedy o výrobky či služby zaváděné na trh, kde se pak rozhodne, zda se z nich později stanou Dojné krávy nebo se vyřadí. Obecně tu platí, že na těchto typech produktů či služeb můžeme stejně rychle vydělat, jako prodělat.
- *Hvězdy* – vysoký tržní podíl a rychlé tempo růstu trhu => výrobek či služba s nejlepšími výsledky, proto je důležité jim věnovat velkou pozornost. Je nutné z nich udělat Dojné krávy, neboť nám přinesou zisky, a co je významné – určitou dobu se tržby z takového produktu nebo služby budou zvyšovat bez našich zásahů.

- *Dojné krávy* – typický je vysoký tržní podíl, pomalu rostoucí trh, což znamená, že není zapotřebí vysoké investice, protože se jedná o nejlepší kategorii. Zásadní je pouze udržení vysokého tržního podílu.
- *Bídící psi* – produkty a služby, které jsou u konce, kdy je trh pomalu rostoucí a také tržní podíl je malý. Vznik např. v důsledku špatných manažerských rozhodnutí. Takové výrobky či služby je nutné stáhnout z trhu, ovšem je důležité si uvědomit, že ne každého „psa“ je potřeba se zbavit hned. Všechno musí být dobře promyšleno. (24)

3 Seznámení s podnikem Rajnošek s.r.o.

Podnikatelská činnost společnosti Rajnošek s ručením omezeným se zaměřuje na dvě základní oblasti - autodopravu a zemní práce. Jedná se o ryze českou firmu bez zahraniční účasti, která vznikla v březnu roku 2011 prostřednictvím jednoho zakladatele - pana Davida Rajnoška. Jeho obchodní podíl tak činí celých 100 %, přičemž základní kapitál při založení firmy tvořil 200 tisíc korun.

Historie podniku se datuje do roku 2006, neboť založení společnosti navazuje na předchozí aktivity pana Rajnoška. Společnost sídlí ve městě Dubňany (okres Hodonín) ve vlastních prostorách a zaměstnává 6 stálých pracovníků, přičemž v průběhu roku také nabízí možnosti brigád.

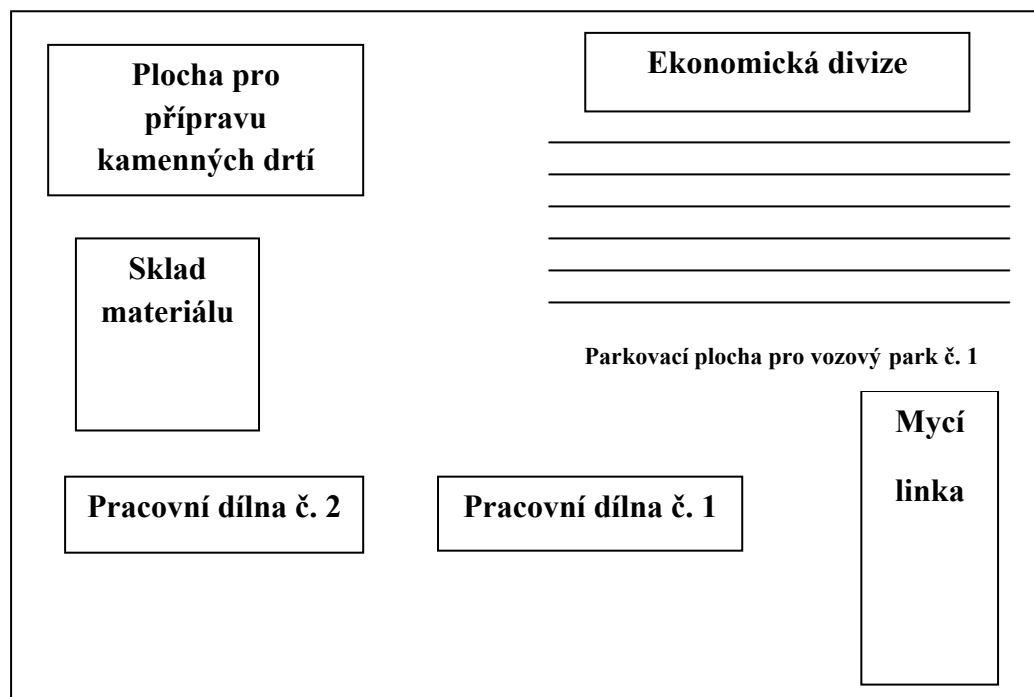


Obr. č. 1: **Schéma společnosti** (zdroj: vlastní zpracování)

Organizace je nezbytnou součástí každého podniku. Výše uvedené schéma vyjadřuje váhu a popis jednotlivých pracovních jednotek (divizí) a pozic. Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada, která se koná jednou ročně a do její působnosti spadá např. schvalování rozdělení zisku či rozhodování o změnách obsahu společenských smluv. Ovšem v případě firmy Rajnošek s.r.o., kdy existuje jediný společník, se valná hromada nekoná a veškerou působnost zastává právě tento jediný společník, **ředitel a jednatel** v jedné osobě. **Zástupcem jednatele** je pan Robert Rajnošek, který zastupuje ředitele na základě předem stanovených podmínek v konkrétních záležitostech firmy. **Asistentka jednatele** má

na starosti administrativní podporu, zpracovávání všech potřebných dokumentů - odpovědnost za plynulý chod sekretariátu, např. organizaci schůzek jednatele firmy a zároveň velmi často plní funkci **dispečerky**, tzn., že také zajišťuje optimální využití firemních vozidel a plnění každodenních úkolů. Dále vede evidenci o činnosti distribuce, komunikuje s interními i externími dopravci, řeší nestandardní situace a efektivně koordinuje a vytěžuje všechna vozidla. Kontroluje činnost řidičů a provádí namátkové kontroly stavu vozidel včetně řešení nalezených nedostatků.

Divize servis a údržba plní veškeré úkony týkající se oprav a údržby vozového parku, jako např. sestavování seznamu náhradních dílů a prostředků nezbytných pro udržování provozuschopného stavu jednotlivých strojů. **Ekonomická divize** zabezpečuje účetnictví, mzdové oddělení, tvorbu rozpočtů a investiční plány.



Obr. č. 2: **Areál firmy** (zdroj: vlastní zpracování)

Divize logistiky zajišťuje především služby pro zákazníky, z největší části v rámci Jihomoravského kraje.

Areál firmy má celkovou rozlohu 10 000 m³, přičemž je aktuálně využito 2 500 m³, viz. obrázek č. 2. Majitel společnosti uvažuje do budoucna o úpravě nevyužitého terénu, neboť by mělo dojít krom obnovy vozového parku také k rozšiřování skladu stavebního materiálu.

3.1 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku je předmět činnosti firmy Rajnošek s.r.o. vyjádřen následovně:

- 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),
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona.

Obory činností:

- dovoz vybraných stavebních materiálů včetně obstarání,
- odvoz odpadů a sutí včetně deponice na skládkách,
- odvoz zeminy,
- odvoz směsného a komunálního odpadu,
- odvoz domovního odpadu,
- odvoz dřeva, listí, trávy, větví,
- možnost dlouhodobého pronájmu kontejnerů,
- výkopy základů a základových pásů,
- výkopy bazénů, jímků,
- terénní úpravy rovinných i svažitých terénů,
- nakládání a převoz zeminy a jiných materiálů,
- výkopové a zahrnovací práce,
- hloubení rýh pro inženýrské sítě,
- demolice objektů aj.,
- výstavba zpevněných ploch a komunikací,
- zimní údržba komunikací,

- jiné zemní či výkopové práce,
- výkopy pro inženýrské sítě (vodovod, plynovod, kanalizace),
- uložení zeminy.

3.2 Analýza vozového parku

Ve vozovém parku je k 1. lednu 2015 vykazováno celkem sedm dopravních vozidel, přičemž se jedná o různé značky vozů. Patří sem automobil Avia s označením A31 (celkem 3 Ks), dále Liaz typ 150.261 a 151 (2 Ks) a Tatra s označením 815 (2 Ks). Do kategorie vozového parku spadá i autojeřáb, též značky Tatra, typ AD 14, pro jeřábnické práce. Ve vlastnictví společnosti jsou také tři menší bagry pro zemní práce – typ UNC Locust 750, dva velké traktorbagry značky Caterpillar typ 432 D, Case typ 580 a velký otočný bagr Case Poclain typu 1188. Tato diplomová práce bude specifikovat jenom prvně zmiňovaný výčet sedmi vozidel, neboť se plánovaná obnova týká pouze oblasti autodopravy.

Parkovací plochy pro vozidla jsou zajištěny přímo v areálu firmy, ve speciálně vymezeném prostoru. Uspořádání těchto míst je rozvrženo podle jednotlivých značek dopravních automobilů, např. Tatry jsou umístěny blíže k ploše pro přípravu kamenných drtí, neboť z velké části rozváží právě tento druh stavebního materiálu. Společnost Rajnošek s.r.o. disponuje vlastní mycí linkou pro dopravní prostředky a skladem stavebního materiálu, který je ze 70% doplňován dodavatelským způsobem zhruba každých 14 dnů. Jedná se o dodavatele převážně z Jihomoravského kraje, konkrétně jde o stavební materiály pocházející z jednotlivých pískoven a kamenolomů. Zbývajících 30% skladu je zajišťováno formou vlastních zásob, tedy prostřednictvím speciálního stroje pro drcení kamenů, který je také součástí prostor podniku (viz. příloha č. 8). Dále se v areálu firmy nachází dvě dílny spadající pod divizi Servis a údržba, kde se provádí různé opravy vozidel, výměny náhradních dílů, doplňování olejů apod. V prostorách firmy také dochází zhruba dvakrát ročně k úpravám cest, a to především k jejich zpevnění, protože kvůli každodenním jízdám těžkých vozidel vznikají různé nerovnosti, trhliny a díry, v jejichž důsledku může docházet k poruchám vozidel. Podnik Rajnošek s.r.o. si od začátku své působnosti vede záznamy o poruchách vozidel, díky čemuž bylo zjištěno, že náklady na údržbu cest v prostorách firmy jsou zanedbatelné ve srovnání s náklady na opravy vozidel, které by vznikaly v případě, kdy by nedocházelo k opakujícím se úpravám zmiňovaných cest.

3.3 Technický popis a struktura vozového parku

U dopravních vozidel využívaných pro podnikání se musí dokládat záznamy o každé jízdě a zároveň se musí vést knihy jízd. Takové záznamy se řídí vyhláškou č. 478/2000 Sb. a mají přesný název - Záznam o době řízení vozidla, bezpečnostních přestávkách a době odpočinku. Součástí těchto záznamů jsou tzv. papírové kotouče, na které se zapisuje průběh jízdy prostřednictvím tachografu. Tachograf je přístroj umožňující grafické znázornění rychlosti silničního nebo kolejového vozidla v závislosti na čase a je povinně nainstalován do všech vozidel nad 3,5 tuny. Tento přístroj musí být cejchovaný, tzn. že podléhá ověřování a technickým kontrolám příslušných orgánů.

3.3.1 Avia A31

Jedná se o lehký užitkový automobil, osazený jednoramenným nosičem kontejnerů. Avia A31 je starší typ. Jeho koncepce vychází z vozidla Renaultu Saviem, v jehož licenci se vyráběl. Základem podvozku je žebřinový rám, přední náprava s nezávislým zavěšením kol a zadní tuhá náprava s listovými pery. Pohon obstarává atmosférický vznětový čtyřválec Avia 712 o obsahu 3596 cm³ a výkonu 61 kW. Převodovka je pětistupňová, manuální a brzdy bubnové, na všech kolech, s posilovačem. Podvozek je vybaven nosičem kontejnerů Avia Novosedly JNK-K. (22)

Šířka	2 050 mm
Délka	5 050 mm
Výška	2 265 mm
Mín. průjezdný profil - výška / šířka	2 400 mm/ 2 800 mm
Celková hmotnost	5 990 kg
Užitečná hmotnost (včetně kontejneru)	2 890 kg

Tab. č. 5: **Základní technické parametry Avie A31** (zdroj: 32; vlastní zpracování)



Obr. č. 3: **Avia A31** (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.2 Liaz 150.261

Toto vozidlo se řadí mezi sklápěče řady 100. Je vhodné rozdělit vůz Liaz na původní modely (před rokem výroby 1987 – kdy byla do výroby zavedena nová krátká kabina). Ty byly vybavovány dlouhými kabinami a v závislosti na pohonu jsou označovány běžně jako 110 (4x2) nebo 111 (4x4). V praxi šlo především o podvozky určené pro širší paletu nástaveb. Ty byly využívány i pro sklápěče nebo nástavby pro potřeby silničářů nebo zemědělců. Po roce 1987 mohla být konečně rozběhnuta výroba nových sklápěčů stovkové řady s novými kabinami a označením 150 (4x2) a 151 (4x4). Z vozidel řady MT (motorovým tunelem v kabině) si vozy ponechaly základ rámu s listovými pery, zadní nápravy i převodovky (desetistupňové Praga; u vozů s předním pohonem doplněné rozvodovkou, hydraulickým čerpadlem pro olejový okruh a případně dalšími výstupy pro pohon nástaveb), dostaly však nové přeplňované motory M1.2 MŠ640 a především nové krátké sklápěcí kabiny Liaz (od kterých byly následně odvozeny další varianty kabin). Ty byly dvou nebo třímístné a konečně i sklápěcí, čímž byl umožněn bezproblémový přístup k motoru, který u vozidel řady MT nebyl ani zdaleka ideální. Navíc bylo učiněno zadost i zvukové izolaci a práce s novými vozidly tak byla o poznání příjemnější. Typickými představiteli této řady se staly třístranné sklápěče 150.261 a 151.261. (28)

Šířka	2 500 mm
Délka	6 335 mm
Výška	2 945 mm
Min. průjezdný profil - výška / šířka	3 200 mm/ 2700 mm
Celková hmotnost	17 000 kg
Užitečná hmotnost (včetně kontejneru)	8 500 kg

Tab. č. 6: **Základní technické parametry vozu Liaz** (zdroj: 32; vlastní zpracování)



Obr. č. 4: **Liaz 150.261** (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.3 Tatra T-815 6x6

Jednostranné sklápěcí vozidlo české automobilové značky Tatra, označení T-815 6x6 má dozadu sklopnou celokovovou korbu. Jeho součástí je zvedací hydraulické zařízení, ovládané z kabiny řidiče. Na pomocném pohonu převodovky je umístěno čerpadlo, tzv. hydrogenerátor. Konstrukce podvozku s výkyvnými polonápravami zaručuje plynulé a rychlé přejezdy např. nerovným terénem, přičemž ani větší výchylky kol způsobené nerovnostmi se nepřenáší na vozidlo. Brzdový systém je tříokruhový, přetlakový na všechna kola. Vozidlo může po pevných vozovkách táhnout jeden nebo více přívěsů do celkové hmotnosti jízdní soupravy - 44 000 kg. Většina vozidel provozovaných českou a slovenskou armádou byla vyrobena v rozmezí let 1986 až 1991. (32)

Šířka	2 500 mm
Délka	6 980 mm
Výška	3 130 mm
Min. průjezdný profil - výška / šířka	3 430 mm/ 2 500 mm
Celková hmotnost	27 000 kg
Užitečná hmotnost (včetně kontejneru)	15 700 kg

Tab. č. 7: **Základní technické parametry Tatry T-815** (zdroj: 32; vlastní zpracování)



Obr. č. 5: **Tatra T-815** (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.4 Autojeřáb AD 14 TATRA

Autojeřáb AD 14 je mobilní jeřáb s třídílným teleskopickým výložníkem, postaveným na upraveném podvozku TATRA. Lze k němu dodávat i podvozek, a to v případě výslovného přání a požadavků zákazníka. Autojeřáb patří do kategorie silničních jeřábů s plně otočným

vrškem a sklupným výložníkem, který umožňuje zvedání a přemísťování břemen na měnitelném vyložení. Maximální nosnost břemene je 14 000 kg. Lze se setkat se změnami, kterým se přisuzuje „titul zlepšení“ funkcí nebo konstrukce. Má mechanické, čtyřpákové ovládání rozvaděčů a hydraulickou sestavu s dvěma obvody na podvozku a čtyřmi na otočném vršku. (32)

Šířka	2 500 mm
Délka	8 350 mm
Výška	3 800 mm
Šířka s vysunutými opěrami	4 700 mm
Celková hmotnost	20 300 kg
Užitečná hmotnost (včetně kontejneru)	14 000 kg

Tab. č. 8: **Základní technické parametry Autojeřábu AD 14 Tatra** (zdroj: 32; vlastní zpracování)



Obr. č. 6: **Autojeřáb AD 14 Tatra** (zdroj: vlastní zpracování)

3.4 Zaměstnanci

Správná volba pracovníků je jedním z nejdůležitějších kroků v činnosti podniku. Kvalita odvedené práce totiž závisí právě na lidském faktoru, a pokud má v budoucnu firma úspěšně a kvalitně fungovat, musí velmi důsledně vybírat své zaměstnance. Je nezbytné zaměřit se na znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti každého člověka.

Neméně důležitou roli sehrávají různá školení a programy, jež zvyšují kvalitu, profesionalitu a schopnost pracovníků, čímž přispívají k lepší produktivitě práce. Taková školení v této firmě probíhají jednou ročně, stejně jako povinné lékařské vyšetření.

Pracovní pozice firmy Rajnošek s.r.o.:

- Ředitel a jednatel – pan David Rajnošek
- Zástupce jednatele – pan Robert Rajnošek
- Asistentka jednatele/dispečerka – Bc. Veronika Hadová
- Řidiči dopravních automobilů – celkem 3
- Automechanik – divize Servis a údržba
- Sezónní brigádníci – pro pozici řidičů a pomocných dělníků.

V podniku pracuje aktuálně šest stálých zaměstnanců a v letním období se počet zdvojnásobuje o brigádníky, neboť v tomto čase je nejvíce pracovních zakázek. Tito dočasní pracovníci zastávají většinou pozici **řidiče**, což je v podstatě jedna z nejdůležitějších pozic vzhledem ke skutečnosti, že hlavní zaměření společnosti Rajnošek s.r.o. je autodoprava. Brigádníci jsou také najímáni pro pomocné práce v areálu firmy – údržba cest, strojů apod.

Pracovní požadavky na místo řidič jsou následující:

- řidičské oprávnění skupiny B, D+C,
- zdravotní způsobilost,
- platný profesní průkaz,
- psychotesty,
- praxe,
- seriózní chování.

Na toto funkční místo je kladen velký důraz nejen kvůli velké odpovědnosti a bezpečnosti práce, ale v neposlední řadě kvůli vztahům k lidem poptávajícím nabízené služby. Tito pracovníci se denně stýkají se zákazníky a svým vystupováním, přístupem a jednáním bezesporu ovlivňují veřejné mínění.

3.5 Současná vize společnosti

Od začátku působení společnosti Rajnošek s.r.o. na trhu je hlavní pozornost vedení upírána směrem ke spokojenosti zákazníků a kvalitě poskytovaných služeb. S touto snahou souvisí především způsob poskytování těchto služeb; zásadní roli zaujímají zaměstnanci.

U jednotlivých pracovníků je kladen důraz především na zodpovědnost, flexibilitu, loajálnost, informovanost a „myšlení“. Myšlením se míní umění řešit nenadále situace a problémy, díky tomu jednak dochází k úspoře času a jednak ke zvyšování kvality práce.

Informovanost je také zásadní činitel, protože je důležité, aby i řadový pracovník dokázal potenciálním klientům poskytnout základní informace o firmě, jejich produktech nebo cenách.

Hlavní myšlenka celého podniku se nese v duchu neustálého zlepšování, a to v každém směru podnikání. Proto je potřeba zjišťovat nedostatky a důkladně je analyzovat.

3.6 Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy lze zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku a zároveň je možné odhalit stávající problémy dané firmy. Tato analýza je podkladem pro rozhodování o budoucnosti.

Výpočty v následující finanční analýze jsou provedeny prostřednictvím poměrových ukazatelů a na základě účetních výkazů za rok 2013, které mi byly poskytnuty firmou Rajnošek s.r.o. Od začátku působnosti této společnosti nikdy nedošlo ve výkazech ke ztrátám z podnikání.

3.6.1 Ukazatelé rentability

Rentabilita aktiv (ROA)

$$\begin{aligned} ROA &= (\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}/\text{aktiva}) \times 100 = \% \\ &= (975/4045) \times 100 = \mathbf{24,10\%} \end{aligned}$$

Tento ukazatel se považuje za stěžejní měřítko rentability celkových investovaných zdrojů do podnikání. Hodnota 24,10% je velmi přijatelná, neboť dvakrát převyšuje minimální hodnotu ukazatele, která je stanovená na 8% (výnos z bezrizikového aktiva 3,5% + inflace + riziko + požadovaný výnos).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$\begin{aligned} ROE &= (\text{zisk po zdanění (EAT)}/\text{vlastní kapitál}) \times 100 = \% \\ &= (787/1384) \times 100 = \mathbf{56,86\%} \end{aligned}$$

ROE hodnotí jenom rentabilitu vloženého kapitálu od akcionářů a vlastníků podniku, společníků či členů družstva a je nesmírně důležitá pro investory. Minimální hodnota by měla být alespoň 10%, tudíž v našem případě je výsledek velmi uspokojivý.

Rentabilita tržeb (ROS)

$$\begin{aligned} ROS &= (\text{zisk (EBIT)}/\text{tržby}) \times 100 = \% \\ &= (975/6669) \times 100 = \mathbf{14,62 \%} \end{aligned}$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje podíl ziskové přírážky (marže) na celkových tržbách a je významným ukazatelem pro porovnávání s konkurencí. Požadovaná hodnota by měla přesahovat 10%, a jak lze vidět ve výpočtu, firma Rajnošek s.r.o. žádoucí hranici přesahuje.

3.6.2 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele vycházejí ze schopnosti podniku platit své krátkodobé závazky. Likvidita je tedy schopnost podniku přeměnit svůj majetek na hotovost nebo na její ekvivalent.

Okamžitá likvidita = finanční majetek/krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry

$$= 1162/404 = \mathbf{2,88} \quad \text{doporučená hodnota } <0,5; 1>$$

Pohotová likvidita = (finanční majetek + krátkodobé a dlouhodobé pohledávky) / (krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry)

$$= (1162+1198)/404 = \mathbf{5,84} \quad \text{doporučená hodnota } <1; 1,5>$$

Běžná likvidita = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry)

$$= 2360/404 = \mathbf{5,84} \quad \text{doporučená hodnota } <1,5; 2,5>$$

Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity již nejsou tak příznivé, jako tomu bylo u rentability. Všechny tři výpočty překračují doporučené hodnoty, což je zapříčiněno příliš nízkými hodnotami krátkodobých závazků.

3.6.3 Ukazatele zadluženosti

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Míra zadluženosti vlastního kapitálu = (cizí zdroje/vlastní kapitál) x 100 = %

$$= (2660/1384) \times 100 = \mathbf{192,17 \%}$$

Míra zadluženosti vlastního kapitálu by se dle doporučení měla pohybovat kolem 100%. Zde je hodnota téměř dvojnásobná, tedy příliš vysoká.

Celková zadluženost (debt ratio)

Celková zadluženost = (cizí zdroje / celková aktiva) x 100 = %

$$= (2660/4045) \times 100 = \mathbf{65,76\%}$$

Výsledných 65,76% značně překračuje doporučenou mez 50%.

3.6.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele zachycují provozní cyklus podniku.

Obrat aktiv

$$\begin{aligned} \text{Obrat aktiv} &= (\text{tržby za prodej zboží} + \text{výkony}) / \text{celková aktiva} \\ &= 6669 / 4045 = \mathbf{1,65 \text{ Kč}} \end{aligned}$$

Na jednu korunu zdrojů firmy Rajnošek s.r.o. připadá 1,65 Kč tržeb.

Doba obratu pohledávek

$$\begin{aligned} \text{Doba splatnosti pohledávek} &= (\text{celkové pohledávky} / \text{tržby}) \times 12 \text{ (měsíců v roce)} \\ &= (1198 / 1030) \times 12 = 13,96 \doteq \mathbf{14 \text{ dnů}} \end{aligned}$$

Ukazatel týkající se splatnosti pohledávek po zaokrouhlení udává přímo ideální výsledek, protože v praxi se taková hodnota považuje za výbornou.

Doba úhrady krátkodobých závazků

$$\begin{aligned} \text{Doba obratu závazků} &= (\text{krátkodobé závazky} / \text{tržby}) \times 12 \text{ (měsíců v roce)} \\ &= (404 / 1030) \times 12 = 4,71 \doteq \mathbf{5 \text{ dnů}} \end{aligned}$$

Výsledek doby obratu závazků nelze považovat za žádoucí, neboť tento ukazatel by měl mít vyšší hodnotu než ukazatel předchozí. Zde je situace opačná.

Je důležité podotknout, že konkrétně ukazatele aktivity lze počítat i jinými způsoby než na základě účetních výkazů, jak tomu bylo v tomto případě. Záleží individuálně na každé firmě, jaký způsob si vybere. Existují případy, kdy podniky počítaly pro každou svou divizi s jinými vzorci.

3.7 SWOT analýza podniku Rajnošek s.r.o.

Prostřednictvím metody SWOT analýzy lze specifikovat a popsat z vnitropodnikového hlediska silné a slabé stránky podniku, a zároveň i příležitosti a hrozby, jež jsou součástí působení vnějšího okolí firmy.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dobré jméno – image • flexibilita • přístup a jednání • rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • omezený počet zaměstnanců • webové stránky • nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • stavební průmysl • zakázky • rozšíření nabízených služeb • reklama 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence • inovace • ekonomická krize • legislativa

Tab. č. 9: SWOT analýza firmy Rajnošek s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

3.7.1 Silné stránky

Firma Rajnošek s.r.o. si během poměrně krátké doby (cca 2 roky) získala širokou škálu zákazníků z blízkého i vzdálenějšího okolí, tedy **dobré jméno – image**. Je to dáno především kladením důrazu na poskytování kvalitních služeb a snahou uspokojit přání zákazníků

„za každou cenu“, čímž se dostáváme k další výrazné silné stránce – **flexibilitě**. Tím je míněn např. dovoz materiálu i mimo uvedenou pracovní dobu (svátky, neděle, velmi časně nebo naopak pozdní hodiny) bez příplatků, což je pro každého potenciálního klienta jistě velká výhoda. Stačí se pouze předem telefonicky domluvit. **Přístup a jednání** lze také řadit mezi silné stránky společnosti. Nejen mezi zákazníky a firmou panuje přátelská atmosféra, ale také mezi zaměstnanci a dodavateli, jelikož jsou jednou z nejdůležitějších složek organizace. Podobně jako kdysi pan Baťa považoval za nesmírně důležitý přístup k lidem, i tato firma se snaží tento „směr“ následovat. Posledním bodem ve výčtu silných stran firmy je **rozvoj**. V dnešní době není snadné obstát v konkurenci, proto se společnost snaží neustále rozvíjet. Investuje do nových přístrojů, vozidel a nástrojů, díky čemuž rozšiřuje nabídku služeb, zároveň snižuje náklady, a tím je odolnější vůči konkurentům.

3.7.2 Slabé stránky

Vzhledem k tomu, že někteří z pracovníků nejsou zaměstnaní na plný úvazek, musí se majitel zabývat řadou provozních činností na úkor řízení podniku. **Omezený počet zaměstnanců**

může způsobit jisté nedostatky v podobě ztráty času nebo kvalitního vedení. Poměrně velkým problémem jsou **webové stránky** podniku. Faktem je, že konkurentů se objevuje stále více. Většina potencionálních zákazníků vyhledává informace prostřednictvím internetu a všímá si jistě i vzhledu webových stránek, což je v případě společnosti potíž. Po mém osobním zhodnocení působí naprosto nedostatečně. Konkrétní nedostatky jsou řešeny v analýze webových stránek společnosti. Další slabou stránkou je **nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců**. Obsluha strojů pro zemní a jeřábnické práce vyžaduje specializaci a především praxi. Není jednoduché najít pracovníka, který splňuje tyto podmínky. Stává se, že se firmě naskytne více „stejných“ zakázek od různých společností, ovšem pokud neproběhne domluva o přesunu termínu, nelze práci uskutečnit vzhledem k limitovanému počtu kvalifikovaných pracovníků.

3.7.3 Příležitosti

Lidé neustále staví domy, firmy budují podniky, a to i přes různé krize, jež se neustále objevují. Právě **stavební průmysl** je zásadní příležitostí pro firmu Rajnošek s.r.o. Také velké mezinárodní společnosti s sebou přinášejí spoustu příležitostí v podobě **zakázek** => práce na delší dobu znamená více vydělaných peněz. Totéž platí pro sektor veřejný, i zde se naskytují zakázky. Ovšem je nutné správně stanovit ceny, ve většině případů slevit. **Rozšíření nabízených služeb** je další možností a příležitostí pro podnik. Řada odvětví je vzájemně propojena, a tak by příležitostí mohlo být zavedení doprovodných služeb,

např. výkup náhradních dílů aj. V neposlední řadě je nutno zmínit **reklamu**. Snaha více se zviditelnit např. na internetových vyhledávacích díky umístění reklam je možnou příležitostí. V nejlepším případě by se firma mohla pokusit o umístění mezi prvními společnostmi ve vyhledávacím žebříčku, což je ale samozřejmě nákladnější alternativa.

3.7.4 Hrozby

Konkurence bývá nejčastější hrozbou v každém odvětví podnikání. V případě, že firmy stejného zaměření sníží značným způsobem své ceny, řada lidí se přikloní spíše k takovéto „levnější“ firmě, což je pochopitelné. Je proto nezbytné tuto skutečnost vnímat a pracovat s ní. S konkurencí se také pojí **inovace**. Pokud jiná společnost identické specializace vymyslí novou taktiku, strategii, použije lepší stroj apod., usnadní tak svou výrobu, prodej a sníží náklady, pro stávající konkurenční firmy nastává problém.

Ekonomická krize patří mezi hrozby, jež mohou mít fatální následky. Její dopad přináší finanční problémy, lidé začínají více šetřit a méně vynakládají své prostředky na nákup

služeb. Není-li podnik dostatečně silný, aby ustál takové období, může začít krachovat, až nakonec úplně zanikne. Také **legislativu** lze jistě zařadit mezi možné hrozby. Různá nová opatření a nařízení vyplývající ze zákona mohou podnikání ztížit a znatelně znepríjemnit.

3.8 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Tato analýza je důležitou součástí přípravy strategie podniku. Umožňuje srovnat působení pěti zásadních sil, mezi něž patří: riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, pozice zákazníka, pozice dodavatelů a hrozba substitučních výrobků. Mojí snahou je nastínit, jaký vliv mají tyto síly na fungování firmy Rajnošek s.r.o. ve vztahu k tržnímu prostředí, do kterého podnik spadá.

3.8.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba či riziko vstupu potenciálních konkurentů je obzvlášť důležitou silou, které je třeba věnovat velkou pozornost. Především v oborech, jež jsou nové a rychle se rozvíjející, což sice není přímo případ naší firmy, ale i přesto se tato skutečnost nesmí podceňovat. Součástí analýzy této síly je např. otázka vstupních bariér, infrastruktury nebo nákladů. Vstupní bariéry do odvětví zahrnující podnikání v oblasti autodopravy či zemních prací nejsou nikterak vysoké ve srovnání s jinými obory, ovšem existují. Jedná se spíše o kapitál a kvalifikované pracovníky (profesní osvědčení, certifikace), což někdo může vnímat jako bariéru, ale jiný zase ne. Společnost Rajnošek s.r.o. začínala podnikat poměrně pomalým, zato jistým tempem. Původní nápady a myšlenky samy sobě nestačily. Bylo potřeba získávat nepřeborné množství informací z oblasti legislativy, administrativy a především ze stavebního průmyslu, což byl a je pro tento podnik „základní stavební kámen“. Vzhledem k tomu, že existuje spousta firem zabývajících se stejným oborem podnikání, navíc rok od roku je k dispozici mnohem více informací, je důležité sledovat konkurenci. Podnik Rajnošek s.r.o. má konkurenční prostředí zmapováno poměrně dobrým způsobem, což je jistá výhoda. Znamená to, že vedení má přehled o cenách konkurence, o jejich službách či investicích.

3.8.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V současné době existují dva hlavní konkurenti v okrese Hodonín, kteří se zabývají podobným či totožným oborem činnosti.

Významnějším z nich je Stavební firma PLUS s.r.o., jejíž tradice sahá až do roku 1990. Od té doby si vybuodovala pevnou klientelu. Jejich velkou výhodou je především nabídka větší škály vzájemně se doplňujících služeb, prováděných ve velmi slušné kvalitě. Tato firma má k dispozici sice více strojů pro zemní a jeřábnické práce, ovšem za vyšší ceny.

Dále na základě mých osobních zjištění je slabší stránkou této společnosti také komunikace se zákazníky, a jim poskytované informace.

Podnik AUTO KMENTA s.r.o. je dalším přímým konkurentem, jehož podnikání zahrnuje zemní práce, demolice a autodopravu ve stavebnictví. Jedná se tedy o stejné služby, jaké poskytuje i naše analyzovaná firma. Navíc tato společnost sídlí pouze 9 km od firmy Rajnošek s.r.o., což určitě není žádoucí ani pro jednu stranu. Ceny za poskytované služby má AUTO KMENTA s.r.o. stanovené ve stejné výši, ale zásadní její nevýhodou je neexistence webových stránek. V dnešní době naprostá většina lidí nejprve vyhledává informace na internetu, tudíž považují tento nedostatek za podstatný.

Níže uvedená tabulka č. 10 znázorňuje celkové srovnání výše uvedených konkurentů s analyzovaným podnikem Rajnošek s.r.o., a to na základě porovnání cen, webových stránek, a umístění firmy. Také jde o srovnání, jak je veřejnost informovaná o existenci podniků, cenách a poskytovaných službách např. formou reklamy. Hodnocení je provedeno bodovací metodou, kdy je možné přidělit body od 1 do 3, přičemž vyšší hodnota znamená lepší výsledek.

	Stavební firma PLUS s.r.o.	Rajnošek s.r.o.	AUTO KEMNTA s.r.o.
Ceny za nabízené služby	2	3	3
Webové stránky	3	1	0
Umístění firmy	3	2	2
Informace – reklama	2	3	1
Celkem/body	10	9	6

Tab. č. 10: Srovnání konkurenčních podniků (zdroj: vlastní zpracování)

Nejlepší výsledek získala Stavební firma PLUS s.r.o., což je pochopitelné vzhledem ke skutečnosti, že existuje od roku 1990, tzn., že za tuto dobu došlo k vybudování nejen stálé klientely, ale také tradice – dobrého jména, na což potenciální zákazníci vždycky rádi „slyší“. Ceny za nabízené služby jsou vyšší než u konkurence. Webové stránky mají skvělý design, jsou velmi přehledné a kvalitně zpracované, tudíž každý člověk si zde najde potřebné

informace, včetně aktuálního ceníku služeb. Lokalizace této společnosti je velmi výhodná, sídlí totiž přímo v okresním městě Hodonín.

Firma Rajnošek s.r.o. při srovnávání dopadla výborně. Výsledný součet bodů je pouze o jednotku menší než u předchozího podniku. Ceny nabízených služeb jsou mnohem přijatelnější, což je zásadní výhoda, neboť v dnešní době se najde málokdo, pro koho by cena nebyla rozhodujícím kritériem. Internetové stránky jsou problémem, protože působí poněkud nekvalitně. Je zde málo informací a ne všechny aktuální. Umístění společnosti je výhodné, protože se město Dubňany nachází pouhých 8 km od okresního města. Dostupnost informací o cenách a službách jsou silnou stránkou firmy. Běžně inzeruje své reklamy do tisku, místní televize, na internet nebo formou billboardů. Poslední zmiňovaný podnik AUTO KMENTA s.r.o. má ceny za služby stejné jako Rajnošek s.r.o. Webové stránky neprovozují, což je velká nevýhoda. Umístění společnosti je velmi dobré, neboť sídlí zhruba 10 km od okresního města. Dostupnost informací o této společnosti je příliš slabá, proto v celkovém součtu získala jenom 6 bodů.

3.8.3 Pozice zákazníka

Většinu zákazníků společnosti Rajnošek s.r.o. tvoří mezinárodní i malé firmy, jež podnikají ve stavebním průmyslu. Takové podniky většinou poptávají rozsáhlejší a dlouhodobé stavební práce, jde tedy o větší zakázky. Menší část pak skýtají zákazníci z různých odvětví. Jedná se buď o krátkodobé akce, jako např. dvoudenní úpravy staveniště, přistavení a odvoz kontejnerů na stavební materiál, či běžný prodej šterků, písků a okrasných kameniv. Požadavky jednotlivých zákazníků jsou přitom různé. Někdo klade velký důraz na čas, např. pokud má být přistavený kontejner v osm hodin ráno, osm hodin a deset minut už je špatně. Tento příklad je z reálné praxe. Pro příště může i toto malé časové zdržení být důvodem, proč se v budoucnu obrátit na konkurenci. Jiný zákazník si zase zakládá na ceně. Pokud si objedná práci na měsíc, očekává nějaké cenové zvýhodnění apod. Tím, že firma bere v úvahu tyto praktické příklady, může neustále zlepšovat své nedostatky, neboť požadavky zákazníků jsou prioritou.

3.8.4 Pozice dodavatele

Od začátku roku 2014, kdy firma Rajnošek s.r.o. zakoupila stroj na tvorbu kamenných drtí, si tento materiál vyrábí sama. Uspoří tak na nákladech. Materiál na výrobu těchto drtí získává díky další službě, kterou má v nabídce. Uskladňuje totiž stavební odpad, který se pak zpracovává na kamenné drtě.

Ovšem šterky, písky a okrasná kameniva jsou zajišťovány dodavatelským způsobem. Výhradním dodavatelem v tomto směru je blízká pískovna Svatobořice-Mistřín. Jedná se o spolehlivého obchodního partnera, s nímž má firma dlouholetou spolupráci. Na základě vlastních zkušeností věnuje společnost hodně pozornosti výběru správného dodavatele, aby předešla případným obtížím.

3.8.5 Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou produkty konkurenčních firem, a proto je nezbytné mít o nich přehled a informace. Ve své podstatě jde o zboží nebo služby, které se odlišují jen v malém měřítku. Zásadní diference se týká kvality jak materiálů, tak služeb. Velkou roli sehrává přístup zaměstnanců k jednotlivým zákazníkům a samozřejmě jakost prováděných služeb. Na tyto zásadní skutečnosti se společnost Rajnošek s.r.o. snaží zaměřovat. Pracovník musí být vždycky schopen slušně jednat se zákazníkem a podávat mu potřebné informace. Pokud to z nějakého důvodu není v daný moment možné, je nutné se zařídit tak, aby došlo k co nejlepšímu možnému řešení pro obě strany. Stejným způsobem je nutné zajišťovat kvalitní materiály, aby se vždy docílilo spokojenosti zákazníků. Je dobré poučit se o nedostatcích konkurence a hledat tak příležitost k zlepšování vlastní činnosti.

3.9 PEST analýza

Hodnocení vnějších podmínek podniku, zejména těch makroekonomických, lze provést pomocí PEST analýzy, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

3.9.1 Politické a legislativní faktory

Aktuální politická situace naší země ovlivňuje celkovou ekonomiku a tím i veškerou podnikatelskou činnost, proto je velmi důležité dodržování všech zákonů, norem a vyhlášek. Vývoj podnikání může být ovlivněn řadou faktorů, mezi něž patří daň z příjmů právnických osob. Sazba této daně se pohybuje posledních pět let na stejné úrovni 19 %, přičemž v předešlých letech byla výše sazby znatelně vyšší, jak si lze všimnout v níže uvedené tabulce č. 11. Důvodem je snaha vlády podporovat nejen velké nadnárodní společnosti, jimž se poskytuje řada výhod vzhledem k masivním produkcím a pozici na trhu, ale také malé a střední podniky. Do této kategorie zahrnujeme také legislativní stránku, neboť všechna podnikatelská odvětví se řídí různými regulacemi a předpisy vycházejícími ze zákona. Každý zákon vždy definuje přesné postupy a nutné podmínky, jež je potřeba plnit, aby vše správně fungovalo.

Rok	Sazba daně v %
1999	35
2000	31
2001	31
2002	31
2003	31
2004	28
2005	26
2006	24
2007	24
2008	21
2009	20
2010	19
2011	19
2012	19
2013	19
2014	19
2015	19

Tab. č. 11: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (zdroj: 31)

3.9.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou dány ekonomickou situací naší země. Podnik ovlivňuje jak současná, tak i budoucí ekonomika státu. Strategie podniku vzniká na základě analýzy faktorů, kterými jsou zejména nezaměstnanost, míra inflace nebo stav platební bilance.

Jak již bylo zmiňováno v předchozích analýzách, zásadním odvětvím pro podnik Rajnošek s.r.o. je odvětví stavební, které se samozřejmě podílí na tvorbě hrubého domácího produktu. Jeho stavební produkce se za období červen 2014 zvýšila meziročně o 5,1 % a produkce v pozemním stavitelství meziročně vzrostla o 3,9 %. Pokud srovnáme tuto produkci s konjunkturálním rokem 2008, došlo k poklesu o 27 %. Pokles je též zaznamenán v počtu vydaných stavebních povolení, a to meziročně o 1,2 % (celkem 7 174 vydaných povolení). Na základě údajů Eurostatu vzrostla stavební produkce v květnu 2014 v EU28 meziročně po očištění od vlivu počtu pracovních dnů o 3,2 %. Za poslední tři roky domácí ekonomika

v prvním čtvrtletí meziročně vzrostla nejvíce z důvodů navýšení výnosů nepřímých daní a zpřesnění odhadu hrubé přidané hodnoty na základě administrativních dat za podnikatelské subjekty nezačleněné do krátkodobých statistických zjišťování. Zaměstnanost vzrostla o 0,5 %, jednak meziročně, jednak mezičtvrtletně a k celkovému růstu ekonomiky podstatným způsobem přispěl zahraniční obchod. (25)

3.9.3 Sociální a demografické faktory

V sociálních a demografických faktorech je významná životní úroveň obyvatelstva v okolí podniku a také životní úroveň a postoj lidí celé země. Podstatným faktorem je klima ve společnosti a struktura populace, jak z hlediska kvalifikace, tak věku apod. Sociální faktory výrazně ovlivňují jak poptávku po nabízených službách, tak i nabídku daných služeb. Pokud se podíváme na statistické údaje České republiky, jež se týkají obyvatelstva, zjistíme, že se počet obyvatel rok od roku zvyšuje. Tento nárůst je zapříčiněn faktem, že v naší zemi přibývá stále více cizinců. Dalším důvodem je převyšující počet nově narozených nad počtem zemřelých. Růst počtu obyvatel lze bezesporu označit za trend dnešní doby a v budoucnosti se předpokládá ještě s intenzivnějším navyšováním obyvatelstva, s čímž souvisí také stárnutí populace. V souvislosti s vývojem lidské společnosti vzrůstají také požadavky na kvalitu „žítí“, ve smyslu úrovně bydlení. Nároky jednotlivců jsou obecně vyšší než např. před dvaceti lety. Lidé vyžadují komfortnější bydlení, nejlépe v žádané lokalitě, kde jsou vybudované kvalitní životní podmínky – dobré dopravní spojení, dostupnost škol, obchodů, ve spojení s přírodním zázemím.

3.9.4 Technické a technologické faktory

Sem zahrnujeme veškeré investování do technologického rozvoje podniku, tedy nakupování a zdokonalování strojů, opravy apod. Na druhé straně je třeba zvážit všechna rizika, která s tímto investováním souvisí - zda bude tento technologický vývoj úspěšně zakončen a podnik získá uspokojivou návratnost investic.

Potíže mohou nastat např. s financemi, protože pro zavádění nových technologií je většinou potřeba spousta finančních prostředků, což pro firmu znamená vysoké náklady.

Podnik Rajnošek s.r.o. zhruba před rokem investoval do systému GPS lokátorů. Jedná se o záznamové přístroje instalované v jednotlivých vozech společnosti, jejichž pomocí lze přes internet sledovat, kde se aktuálně automobily nachází, jakou jedou rychlostí a kdy např. v průběhu trasy zastavily. Lokátory jsou poskytovány od telefonního operátora, u kterého má celá firma zřízeny telefonní paušály. Tyto přístroje jsou zabudovány do všech vozidel,

přičemž cena za jeden kus byla 2.000 Kč. Dále je nutné platit měsíční paušál za provoz GPS lokátorů, a to 160 Kč za kus.

V každém případě se jedná o výbornou investici, protože si vedení podniku může kdykoliv kontrolovat pracovní aktivity svých zaměstnanců a snadněji řešit případné neshody nebo potíže.

3.10 BCG matice (Bostonská matice)

Bostonská matice se používá pro hodnocení portfolia produktů či služeb jednotlivých podniků. Podstatou je hodnocení ve dvou dimenzích – tempo růstu trhu a relativní tržní podíl. Kombinací dimenzí vzniká matice, do které se zařazují produkty nebo služby z portfolia podniku, viz. tabulka č. 11:

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoké tempo růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízké tempo růstu	Dojné krávy	Bídící psi

Tab. č. 11: BCG matice – přehled (zdroj: vlastní zpracování)

V nabídce společnosti Rajnošek s.r.o. lze najít poměrně pestrou škálu služeb a většina z nich se vzájemně doplňuje. Cíl každého úspěšného podniku spočívá v nabídce takového zboží a služeb, které budou za určité tržní situace a v daném čase přinášet nejlepší efekt. Analýza BCG bude tudíž provedena porovnávacím způsobem s konkurujícími firmami v okrese Hodonín. Data byla čerpána jednak od vedení jednotlivých společností a jednak prostřednictvím portálu ze seznamu zdrojů. (27)

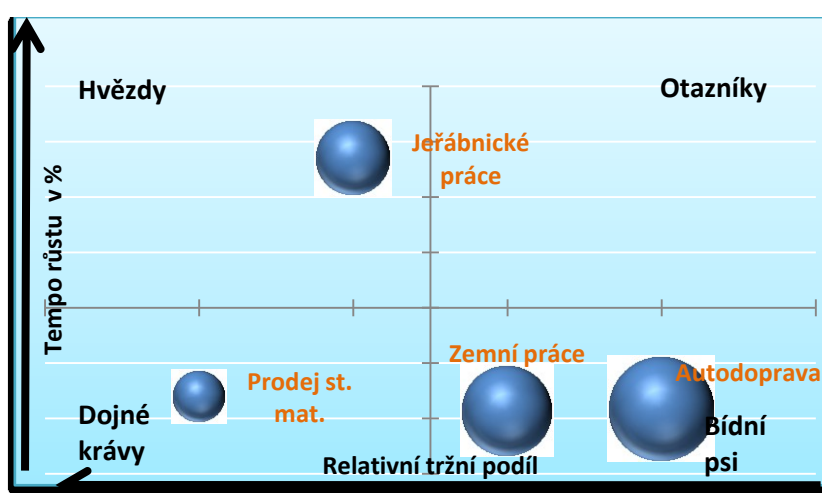
Díky této analýze lze stanovit pozici daných služeb na trhu a zároveň zjistit množství finančních zdrojů potřebných k financování těchto služeb. Portfolio služeb Rajnošek s.r.o. je z obecného hlediska možné rozdělit na zemní práce, kam patří bagry a traktorbagry; dále na jeřábnické práce, jež zahrnují autojeřáby; na služby autodopravy – auta značek Avia, Tatra, Liaz a v neposlední řadě prodej štěrku, písku a kameniv. Následující BCG matice srovnává 4 hlavní činnosti společnosti, viz tabulka č. 12, a výsledky jsou shrnuty v obrázku č. 7.

Stanovení tržního podílu ovšem není zcela jednoduché, neboť je potřeba mít informace o obratu nejvýznamnějšího konkurenta v daném podnikatelském oboru. Taková data je téměř nemožné získat, protože záleží pouze na dobré vůli podniku, zda tyto informace poskytne

či ne. Některé údaje jsou tedy odhadnuty z účetních výkazů vybraných konkurentů, uveřejněných na webu justice.cz.

Segmenty	Konkurenti	Tržby konkurentů (v tis. Kč)	Tržby Rajnošek s.r.o.(v tis. Kč)	Relativní tržní podíl	Tempo růstu trhu v %
Autodoprava	Stavební firma PLUS, s.r.o.	164.290,-	2.716,-	0,017	2,04
Zemní práce	Stavební firma PLUS, s.r.o.	164.290,-	2.037,-	0,012	1,53
Jeřábnické práce	Autojeřáby Dolan, s.r.o.	2.896,-	1.357,-	0,47	1,02
Prodej st. mat.	SIMOSTAV, s.r.o.	17.377,-	678,-	0,039	0,5

Tab. č. 12: Tabulka pro výpočet BCG matice (zdroj: vlastní zpracování)



Obr. č. 7: BCG matice společnosti Rajnošek s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

3.11 Analýza internetových stránek společnosti

Tato analýza je zde použita především proto, že jedním ze zásadních nedostatků společnosti Rajnošek s.r.o. jsou její webové stránky. Hodnocení těchto stránek je rozděleno do několika částí, které se analyzují nejčastěji, chceme-li hodnotit tyto stránky v obecném měřítku. Jedná se o navigaci, úvodní stránku, grafiku, cizojazyčné verze, doménu, aktualizace a nakonec názor samotného ředitele firmy, jak celou situaci vnímá on.

3.11.1 Navigace

Po zadání názvu firmy do webového prohlížeče se objeví pouze jediná varianta odkazující na společnost Rajnošek s.r.o., což je jistě výhodou. Tím ovšem pozitiva končí. Orientace může na první dojem působit snadně, protože na hlavní liště je v podstatě hlavní menu, kde by tedy mělo být všechno, co potřebujeme. Ovšem na problém narazíme právě při výběru kategorií z menu na liště. Zjistíme, že zde sice existují nějaké informace o vozidle, bagru či jeřábu, ale celek je dosti zmatený. Informace jsou rozhodně nedostatečné, protože např. u jeřábu je uvedeno v podstatě vše, co potřebujeme, včetně nákresu stroje, přičemž u ostatních tomu tak není. Rozhodně to působí neprofesionálně.

3.11.2 Úvodní stránka

Je první stránka, kterou člověk uvidí, tudíž by měla určitě nějakým způsobem zaujmout. Osobně se domnívám, že myšlenka a nápad prezentace firmy prostřednictvím těchto internetových stránek byly správné. Je zde kontakt, nabídka poskytovaných služeb i rozpis vozového parku. Chybí zde ale něco, co je v dnešní době pro většinu zákazníků zásadní informací – ceník služeb. Není snad jediný důvod, proč by ho firmy neměly uvádět, vždyť především tyto skutečnosti klientelu zajímají.

Je to velká výhoda právě pro zákazníky, protože si mohou udělat představu, na kolik může požadovaná práce – služba vyjít a telefonicky si to pouze upřesnit. Jako zákazníkovi mi tyto informace skutečně chybí.

3.11.3 Grafika

Zřejmě jeden ze zásadních problémů je grafický vzhled stránek. Použité písmo je jednou zvýrazněné, vzápětí zase ne, a přitom se jedná o stejnou kategorii z menu na hlavní liště, viz. barevná označení v obrázku č. 8. Písmo je také různorodé, což působí neuspořádaně. Obrázek na úvodní stránce je dokonce značně nekvalitní, lehce rozmazaný. Celé internetové stránky společnosti jsou přitom ve zvláštním formátu, kdy obsahové stránky jsou soustředěné do středu obrazovky počítače a zbytek okolí je úplně jiný. Také ikona zobrazující návštěvnost je

umístěna na nevhodném místě, viz. obrázek č.8. Celkový dojem je velmi špatný. Firma Rajnošek s.r.o. je dobře prosperující společností s důrazem na kvalitu, ale v tomto směru to bohužel neplatí.

3.11.4 Cizojazyčné verze

Tuto možnost na webových stránkách nenalezneme a vzhledem k tomu, že se nabídka služeb podniku orientuje na domácí trh, se nejedná o nedostatek. Tato alternativa by určitě napomohla zvýšit profesionalitu a vnímání firmy veřejností značným způsobem.

V dnešní konkurenční době si podniky dávají na své prezentaci záležet, proto i některé domácí organizace mají na webových stránkách cizojazyčné alternativy.

3.11.5 Doména

Oficiální stránky firmy Rajnošek s.r.o. jsou umístěny na adrese www.autodopravarajnosek.kvalitne.cz. Celkem výstižný název, pokud se zaměříme na firmou poskytované služby a její přístup ke svým zákazníkům. U webových stránek to ale neplatí, což už bylo několikrát zmíněno. Navíc je název poměrně zdlouhavý a komplikovanější se pamatuje. Když jsem se dotazovala majitele, proč tomu tak je, vysvětlil mi, stránky vytvořil jeden z přátel pana ředitele. Jejich cena byla tedy zřejmě naprosto zanedbatelná ve srovnání s tím, kdyby platil specializované firmě. Obecně ale známe pravidlo, že za kvalitu se platí.

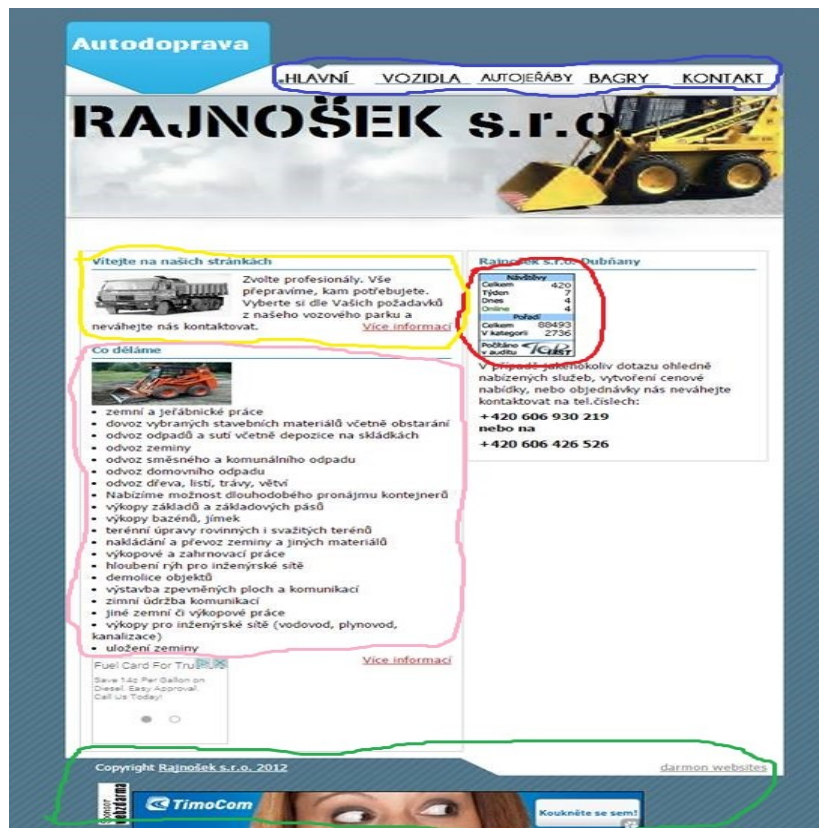
3.11.6 Aktualizace

Největší potíží internetových stránek společnosti je jejich aktualizace. Informace jsou dosti zastaralé. Nejsou zde doplněny nové služby, o které firma rozšířila svou nabídku. Sekce Prodej stavebních materiálů tu není uvedena vůbec. Potenciální zákazníci tak nemohou ani tušit, že mají možnost zakoupit si šterky, písky nebo okrasná kameniva. Poslední aktualizace proběhla v roce 2012, což je opravdu dlouhá doba, vzhledem ke změnám probíhajícím v podniku.

3.11.7 Názor majitele společnosti

Pan Rajnošek si je problému v této oblasti vědom, ale nemyslel si, že by byl tak zásadní, jak je tvrzeno. Z toho důvodu mu byla předložena a vysvětlena výše uvedená analýza. Pan ředitel poté usoudil, že by bylo dobré problém s webovými stránkami vyřešit. Souhlasí s doporučeními a důkladně zváží navržené možnosti.

Na níže uvedeném obrázku č. 8 jsou barevně označeny jednotlivé prvky, jimiž se analýza zabývá.



Obr. č. 8: Úvodní stránka webových stránek společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

3.12 Obnova vozového parku

Společnost Rajnošek s.r.o. plánuje obnovu celkem sedmi automobilů značek Avia, Tatra, Liaz. Realizace by měla probíhat postupně v průběhu 3 – 5 let. Jedná se o staré typy vozidel, jejichž průměrný rok výroby je 1985. Vedení podniku chápe obnovu vozového parku jako technologický pokrok a především investici, díky níž dojde ke zkvalitnění a zlepšení poskytovaných služeb. Na základě provedených analýz, finančních možností společnosti a požadavků vedení, budou vybrány vhodné alternativy za výše uvedené typy vozidel, která jsou v naprosté většině využívány pro rozvoz stavebních materiálů, jako jsou písky, zemina, suť nebo kameniva.

3.12.1 Specifické požadavky společnosti Rajnošek s.r.o. na nová vozidla

Majitel společnosti se v daném oboru pohybuje již řadu let, proto má vzhledem ke svým praktickým zkušenostem jasnou představu o parametrech, které by měly nové automobily splňovat.

Parametry:

- nižší spotřeba pohonných hmot,
- nižší náklady na opravy a servis,
- záruka správné technické způsobilosti,
- přijatelná prodejní cena vozu,
- potřebný výkon,
- požadované funkce a vybavení.

Výběr nových vozů měl na starosti sám majitel podniku ve spolupráci s jednatelem společnosti. Jelikož se bude jednat o velkou investici do podnikání, musela být zohledněna řada faktorů. Hlavním z nich bylo zhodnocení finančních možností podniku. Ceny vozidel byly zásadním ukazatelem při rozhodování, který typ automobilů zvolit. Trh vozů lze bez nadsázky označit jako přehlcený, tudíž aktuální tržní nabídka v této oblasti je opravdu vysoká a zcela převyšuje poptávku. Téměř všechny novější automobily splňují v naprosté většině výše uvedené parametry, jako je úspora pohonných hmot, záruka technické způsobilosti apod. Potencionální zájemce o nové vozy musí brát v úvahu i další kvality, např. spolehlivost jednotlivých značek vozidel. Ta se dá zjišťovat různými způsoby a velkou roli zde hraje informovanost. Na internetu se dá najít nepřeberné množství informací, jež nám pomohou při rozhodování. Velmi účinné jsou např. recenze a doporučení od ostatních zákazníků. V některých případech se ale prokázalo, že recenze si umí firmy často psát samy. Proto je nutné věnovat více času k získání potřebných, dostatečných a komplexních informací. Dnes již existuje řada internetových stránek, které jsou zaměřeny speciálně na dané téma. Právě na takových stránkách si potenciální i stávající řidiči, prodejci či zájemci o nákladní vozy pravidelně sdělují své zkušenosti, rady a informace, které se dají výborně uplatnit při rozhodování, ať už se jedná o koupi či prodej. Pan Rajnošek přesně takovým způsobem postupoval při výběru nových vozidel. Věnoval tomu hodně času a dospěl k závěru, že chce do firmy pořídit vozy sice technologicky modernější, ale ne přímo nové z prodejny, nýbrž ojeté. Majitele společnosti k tomu vede spousta důvodů. Zbrusu nové automobily jsou velmi drahé, přičemž v autobazarech lze najít velké množství identických automobilů, jež splňují žádané parametry a jsou i o třetinu levnější. Pokud zvolí dobrou značku se servisními místy po celé České republice, nemusí sám shánět a řešit např. náhradní díly a uspoří tolik cenný čas. Vzhledem k těmto skutečnostem vedení podniku rozhodlo o nákupu vozidel značky MAN a IVECO.

MAN je jedním z předních evropských lídrů na trhu v oblasti užitkových vozidel, motorů a strojírenství, rovněž dodavatelem nákladních automobilů, autobusů, diesellových motorů, turbín a speciálních převodovek. Dělí se do 3 subdivizí: MAN Truck & Bus, MAN Diesel & Turbo a MAN Latin America. Všechny firemní divize drží vedoucí postavení na trhu. Tato společnost má vynikající jméno na trhu a garantuje svou kvalitu. (29)

Firma IVECO je považována za mezinárodního lídra ve vývoji, výrobě, marketingu a servisu rozsáhlé řady lehkých, středně těžkých a těžkých užitkových vozidel. Vyrábí také vozidla pro osobní přepravu a speciální vozidla pro obranu, civilní ochranu a speciální použití, například pro hasiče. Vozidla využívají nejnovější strojírenské technologie pro komplexní řadu motorů používajících motorovou naftu a alternativní paliva. Ta zahrnují zemní plyn (CNG), biopaliva, hybridní technologie a elektromotory. (26)

3.12.2 MAN12.180 – Nový nosič kontejneru

Tento typ vozidla byl vybrán pro obnovu vozového parku za stávající Avii A31 a patří do skupiny *Skříňová nástavba*. Automobil má ovládání v kabině i na nástavbě a lze k němu používat kontejnery o rozměrech 3,7 – 4,2 metru. Vozidlo je vybaveno ABS systémem, tachografem, tempomatem, otáčkoměrem, palubním počítačem a samozřejmě posilovačem řízení. Rok výroby je 2008 a úplný název zní: MAN TGL 12.180 4X2 BL, Koffer, LBW, Rückfahrkamera. Průměrná cena za toto ojeté vozidlo je 800 000 Kč.

Šířka	2 450 mm
Délka	8 000 mm
Výška	2 300 mm
Min. průjezdný profil - výška / šířka	2 300 mm/ 2 500 mm
Celková hmotnost	11 990 kg
Užitečná hmotnost (včetně kontejneru)	5 540 kg

Tab. č. 13: **Základní technické parametry MAN 12.180** (zdroj: vlastní zpracování)



Obr. č. 8: **MAN 12.180** (zdroj: 29)

3.12.3 MAN TGS 33.440 sklápěč S3 6x6 EURO

Třístranný sklápěč s manuálním řazením MAN bude pořízen jako náhrada za stávající Tatra 815. Vozidlo má hydraulické otevírání levé bočnice, pohon kol 6x6, motorové brzdy, tempomat, tachograf, uzávěrku diferenciálu a rok výroby vozu je 2008. Mezi další vybavení vozu patří autorádio, elektrická okna a zrcátka, elektricky seřiditelná a výškově nastavitelná sedadla. Automobil má klimatizaci, nastavitelný volant, palubní počítač, tažné zařízení a důležitou hydrauliku pro sklápění. Velmi užitečný je protiskluzový systém ASR. Průměrná cena za ojeté vozidlo je 1 300 000 Kč.

Šířka	2 200 mm
Délka	4 700 mm
Výška	1 200 mm
Min. průjezdný profil - výška / šířka	1 200 mm/ 2 200 mm
Celková hmotnost	33 000 kg
Užitečná hmotnost (včetně kontejneru)	13 400 kg

Tab. č. 14: **Základní technické parametry MAN TGS 33.440** (zdroj: vlastní zpracování)



Obr. č. 9: **MAN** (zdroj: 29)

3.12.4 IVECO 190 EH 31

Tento trojstranný sklápěč má nahradit stávající nákladní automobil podniku - Liaz. Má motor o výkonu 228 kW a pohon kol 4x4. Ve vybavení lze najít ABS systém, imobilizér, elektrická okna (včetně střešního), posilovač řízení, nastavitelný volant, tažné zařízení. Vozidlo má osmistupňovou manuální převodovku, tempomat, výškově nastavitelné sedadlo řidiče, motorové brzdy, uzávěrky diferenciálů, elektricky ovládaná a vyhřívaná zrcátka. Rok výroby je 2000 a průměrná cena ojetého vozu se pohybuje okolo 500 000 Kč. (26)

Šířka	1 470 mm
Délka	6 500 mm
Výška	1 900 mm
Min. průjezdný profil - výška / šířka	1 900 mm/ 1 500 mm
Celková hmotnost	7 490 kg
Užitečná hmotnost (včetně kontejneru)	3 500 kg

Tab. č. 15: **Základní technické parametry IVECO 190 EH 31** (zdroj: vlastní zpracování)



Obr. č. 10: **IVECO 190 EH 31** (zdroj: 26)

Vybrané typy vozidel, jež mají nahradit v podniku ty aktuální, disponují dle popisu řadou inovačních vybavení, což skýtá pro společnost velký potenciál. Mělo by dojít k usnadnění práce a především ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Kromě úspory nákladů, by nová vozidla také šetřila čas, neboť nejsou tak náročná na opravy a servis.

V následující tabulce č. 16 jsou uvedeny parametry stávajících i budoucích vozů podniku, což umožňuje jednoduché srovnání parametrů. Jednotlivé spotřeby pohonných hmot jsou uváděny vždy jako průměrná spotřeba vozu v litrech na 100 km. Náklady na opravy a servis se počítají na základě odhadu, který se určuje v závislosti na průměrných údajích z minulosti.

Takové údaje si lze jednoduše zjistit prostřednictvím dostupných informací na internetu či v prodejnách výrobce. Jde především o znalost cen náhradních dílů a servisu i o hodnocení tovární značky zákazníky. Technická způsobilost je posuzována formou stanic technické kontroly, které určují, zda je automobil z technického hlediska způsobilý, či nikoliv.

Takové kontroly se provádí u nákladních vozů jednou ročně. Dále prodejní ceny se určují především podle celkového stavu vozu – dle aktuálního vybavení, stáří apod.

Výkon, funkce a vybavení patří jednoznačně mezi nejdůležitější ukazatele při rozhodování potenciálního zájemce o koupi vozu. Vždy záleží na účelu, pro který bude automobil využíván; od toho se odvíjí požadavky týkající se těchto parametrů.

	Avia A31	Tatra 815	Liaz	MAN 12.180	MAN TGS 6x6	IVECO 190
Spotřeba na 100 km/litry	17	45	35	15	30	12
Náklady na opravy a servis	12.000,-	24.000,-	18.000,-	7.000,-	15.000,-	13.000,-
Technická způsobilost	3	3	3	1	1	1
Aktuální prodejní cena vozu	100.000,-	120.000,-	70.000,-	800.000,-	1.300 000,-	500.000,-
Výkon v kW	61	280	212	132	324	228
Funkce a vybavení	3	3	3	1	1	1

Tab. č. 16: **Parametry stávajících a budoucích vozů podniku Rajnošek s.r.o.** (zdroj: 32; vlastní zpracování)

Poznámka: V tabulce č. 16 jsou data uvedena vždy v průměrných hodnotách. U parametrů *technická způsobilost* a *funkce a vybavení* znamenají jednotlivá čísla úroveň kvality, kdy byla možnost přiřazovat body od 1 do 5, přičemž čímž vyšší hodnota je stanovena, tím horší ohodnocení má daný ukazatel.

3.13 Financování obnovy vozového parku

Financování plánované obnovy vozového parku bude probíhat v naprosté většině z cizích zdrojů. Určitá část této investice bude kryta také ze zdrojů podnikových.

Vedení podniku přesně stanovilo, která vozidla mají nahradit ty stávající, a vyčíslilo konkrétní částky, jež jsou pro kompletní obnovu potřebné.

V návaznosti na tyto skutečnosti byly osloveny různé finanční instituce, aby byly vytvořeny vhodné alternativy pro financování obnovy vozového parku.

Stanovení celkové částky plánované obnovy:

průměrná cena za 3 nákladní vozy MAN 12.180 je 2 400 000 Kč (800 000 Kč/1 Ks),
 průměrná cena za 2 nákladní vozy MAN TGS 6x6 je 2 600 000 Kč (1 300 000 Kč/1 Ks),
 průměrná cena za 2 nákladní vozy IVECO 190 je 1 000 000 Kč (500 000 Kč/1 Ks).

Celková suma: 2 400 000 + 2 600 000 + 1 000 000 = **6 000 000 Kč**

Nejvýhodnější nabídku financování navrhla Československá obchodní banka, a.s., která v České republice působí jako univerzální banka. Požadavek byl zadán na cílovou částku 6 mil. Kč, kdy doba splácení bude pět let.

Jedná se o nabídku kalkulace splátek pro nákladní automobily formou finančního leasingu s akontací. V tabulce č. 17 je důležitý žlutě zvýrazněný sloupec, v němž jsou uvedeny hodnoty platné pro námi zvolený způsob financování obnovy vozového parku, počítáme tedy s 10% jednorázovou splátkou předem (první splátka včetně pojistného jsou splatné předem). Kompletní návrh kalkulace je uveden v příloze č. 11.

JSP z PC bez DPH	0,0%	5%	10%
Jednorázová splátka předem(JSP)	0	300 000	600 000
DPH k JSP	0	63 000	126 000
JSP včetně DPH	0	363 000	726 000
Nájemné bez DPH(60x)	109 611	104 131	98 650
Nájemné v % z PC bez DPH	1,827	1,736	1,644
DPH 21% k pořizovací ceně	21 000	19 950	18 900
DPH 21% k finanční službě	2 018	1 917	1 817
Splátka vč. DPH bez pojistného	132 630	125 998	119 367
Splátka k úhradě	143 966	137 334	130 703
Koeficient	1,096	1,091	1,087

Tab. č. 17 : **Část nabídky kalkulace splátek** (zdroj: 32)

Výše uvedená kalkulace je zároveň doplněna o návrh havarijního pojištění na požadovanou částku 6 mil. Kč. Takové pojištění je v tomto konkrétním případě naprostou samozřejmostí, neboť se jedná o podnikatelský subjekt. Havarijní pojištění je zobrazeno níže v tabulce č. 18; kompletní návrh od ČSOB je doplněn v příloze č. 11.

Pojišťovna	Spoluúčast %	Min.spol.	Sazba p.a. %	Roč. pojistné	Ve splátce	DPH	Včetně DPH
ČSOB	10	10000	1,9900	119400	9950	0	9950
ČSOB	5	5000	2,4000	144000	12000	0	12000
ČSOB	1	1000	2,3300	139800	11650	0	11560
ČSOB	0	0	0,0000	0	0	0	0

Tab. č. 18: **Havarijní pojištění na celkovou cenu** (zdroj: vlastní zpracování)

3.13.1 Předběžná kalkulace interních zdrojů podniku

Během obnovy vozového parku plánuje vedení podniku prodej zastaralých vozidel, což zvýší množství finančních prostředků podniku. Vzhledem k měsíčním splátkám leasingu se jedná o logický a nutný krok. Majitel společnosti má velmi dobré kontakty v oblasti autodopravy a již nyní má předběžné zájemce o starší vozidla určená k prodeji. Zbylá vozidla se budou inzerovat na internetových portálech, které se zabývají prodejem těchto typů automobilů. Vystavení inzerce se plánuje na letní období roku 2015.

Průměrná cena nákladního vozu Avia A31 100 000 Kč

Průměrná cena nákladního vozu Tatra 815 150 000 Kč

Průměrná cena nákladního vozu Liaz 70 000 Kč

Obnova vozového parku se týká celkem 3 Ks značek Avia, 2 Ks Tatra a 2 Ks Liaz:

$$(3 \cdot 100\,000) + (2 \cdot 150\,000) + (2 \cdot 70\,000) = 740\,000 \text{ Kč}$$

Lze tedy předpokládat, že prodejem starších nákladních vozů firma získá průměrnou částku 740 000 Kč. V cenách jsou již zahrnuty případné odchylky, možné slevy, jež často při takovém způsobu prodeje vznikají. Ovšem s nižší částkou se již nepočítá. Nedá se přesně stanovit, kdy celá tato částka do podniku přibude. Záleží na zájmu potenciálních zákazníků, ale v oblasti prodeje nákladních vozů je obecně známo, že všechny tři značky se prodávají na trhu velmi dobře. Navíc existuje vážný zájemce, který již přislíbil odkup vozů Avia.

4 Návrh strategie, návrhy a doporučení

Tato kapitola se zabývá činnostmi úzce souvisejícími s návrhem strategie společnosti Rajnošek s.r.o., ke kterému lze přistoupit na základě analýz provedených v předchozích částech diplomové práce. Bylo nutné vzít v úvahu všechna hlediska, která jsou potřebná při výběru optimální strategie. V následujících krocích práce budou zhodnoceny dílčí analýzy, vymezena nejvhodnější strategie a popsána možná doporučení, jež by byla nejefektivnější pro vybranou podnikatelskou jednotku.

4.1 Zhodnocení dílčích analýz

4.1.1 Finanční analýza

Obecně a jednoduše lze říci, že tato analýza se skládá z činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. V závislosti na výsledcích společnosti Rajnošek s.r.o. byly zjištěny přínosné informace, popsané v následujícím textu. Rentabilita nám udává výnosnost podniku a platí zde známé pravidlo, že čím vyšší je její hodnota, tím lépe. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou v našem případě velmi uspokojivé, neboť dosahují dosti vysoká čísla. U likvidity ovšem došlo k překročení doporučených hodnot, což jasně naznačuje, že je potřeba udělat kroky vedoucí ke zlepšení situace. Totéž platí u zadluženosti, protože zde jsou vykazovány ještě větší potíže než u likvidity. Aktivita zachycuje provozní cyklus podniku a její výsledky lze označit za průměrné. Celkově mohu konstatovat, že finanční analýza pro firmu nedopadla ani dobře, ani špatně. Prokázala se zde řada nedostatků, na které je třeba se zaměřit a pokusit se zjednat nápravu. Záleží pouze na vedení společnosti, jak velký důraz bude kladen na řešení těchto potíží.

4.1.2 SWOT analýza

Tato metoda se jednoznačně řadí k nejznámějším a nejúčinnějším analýzám, jejichž pomocí lze komplexně vyhodnotit fungování firmy. Skládá se ze dvou částí – interní (silné a slabé stránky) a externí (příležitosti, hrozby) a většinou má formu tabulky, což zaručuje jednoduché a přehledné zpracování. Ke zhodnocení SWOT analýzy byl zvolen také způsob tabulky (viz. č. 19). Hodnocení je založeno na bodové stupnici, kdy k jednotlivým položkám jsou přiřazována čísla od 1 do 5 a platí, že čím vyšší číslo je uděleno, tím vyšší spokojenost s danou položkou může vedení společnosti mít. Zároveň byly stanoveny váhy k položkám, vyjadřující jejich důležitost, přičemž součet vah za kategorii musí být roven jedné. Kategorie jsou celkem čtyři: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky (S)	Váha	Hodnocení	Váha * Hodnocení	Součet (S)
image	0,15	4	0,6	3,95
flexibilita	0,15	4	0,6	
přístup a jednání	0,45	5	2,25	
rozvoj	0,25	2	0,5	
Slabé stránky (W)				Součet (W)
omezený počet zaměstnanců	0,25	-3	-0,75	-3,6
webové stránky	0,45	-5	-2,25	
nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,3	-2	-0,6	
Příležitosti (O)				Součet (O)
stavební průmysl	0,25	4	1	3
zakázky	0,25	3	0,75	
rozšíření nabízených služeb	0,25	3	0,75	
reklama	0,25	2	0,5	
Hrozby (T)				Součet (T)
konkurence	0,3	-3	-0,9	-2,6
inovace	0,3	-3	-0,9	
ekonomická krize	0,2	-2	-0,4	
legislativa	0,2	-2	-0,4	

Tab. č. 19: Vyhodnocení SWOT analýzy firmy Rajnošek s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

interní část	0,35
externí část	0,4
odečet	-0,05

Tab. č. 20: **Konečná tabulka pro vyhodnocení SWOT analýzy** (zdroj: vlastní zpracování)

Výpočet pro stanovení závěru SWOT analýzy probíhal v několika krocích. Nejprve se u každé položky násobila pole hodnocení a váha. Poté byly provedeny součty každé kategorie a nakonec byla externí část odečtena od interní. Výsledek – 0,05 signalizuje jistý problém. Sice jsme ve velmi nízké záporné hodnotě, ale přesto je nutné se zaměřit na to, proč bylo takového výsledku dosaženo. Rozhodně bude potřeba věnovat největší pozornost interní části, neboť vždy je nezbytné, abychom pracovali nejprve sami na sobě. K tomu lze využít řadu dalších analýz, jejichž pomocí lze lépe konkretizovat nedostatky. (23)

4.1.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Pomocí této analýzy lze porovnat působení pěti základních sil na existenci společnosti Rajnošek s.r.o. ve vztahu k tržnímu prostředí. Zhodnocení bylo provedeno na základě zkoumání zmiňovaných sil a došlo k následujícím zjištěním:

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je reálným nebezpečím, ale pokud bude firma realizovat svou podnikatelskou činnost s danými opatřeními jako doposud, lze mít toto riziko alespoň pod kontrolou. Znamená to, že je nutné neustále sledovat konkurenční podniky a potřeby potenciálních i stávajících zákazníků a v jisté míře se jim přizpůsobovat. *Rivalita mezi stávajícími konkurenty* v zásadě vždy existovala a s pokrokem doby stále graduje, čehož si lze všimnout i bez detailnějšího šetření. Je to dáno především neustálým vývojem společnosti. Pro analýzu konkurence byli proto zvoleni nejvýznamnější konkurenti podnikající ve stejném oboru činnosti, jež jsou situováni v okrese Hodonín, tedy v klíčové oblasti ve vztahu k podniku Rajnošek s.r.o. Ze srovnání vyplynulo, že naše zkoumaná firma dosahuje uspokojivých výsledků a zastává tak významnou podnikatelskou pozici. Ovšem to neznamená, že by vedení firmy nemělo nic měnit, spíše naopak. Tak jako se neustále vyvíjí lidská společnost, stejně tak by měl pracovat i podnik – tedy stále se zlepšovat a inovovat svou činnost. *Pozice zákazníka* je další důležitou silou, jíž je třeba věnovat velkou pozornost. Z toho jasně vyplývá, že je zcela nezbytné znát potřeby svých zákazníků a mít permanentní snahu tyto potřeby naplňovat a maximalizovat užitek své stávající klientely, i té budoucí.

Velkou roli zde hraje komunikace, na což konkrétně vedení podniku nesmí zapomínat a tento fakt umocňovat. Další z výčtu sil je *pozice dodavatele*, kde platí, že sebemenší špatný krok může způsobit fatální problémy. Lze to jasně dokázat na simulovaném příkladu z praxe, kdy si zákazník objednal několik strojů pro zemní práce. Tyto práce měly začínat ve stanoveném datu, ovšem k realizaci nemohlo dojít, neboť jistý dodavatel nedodal potřebnou součást bagru, který tak nefungoval správným způsobem. Zákazníka to natolik rozhořčilo, že celou zakázku zrušil. Takových příkladů lze uvést nespočet, proto je nesmírně důležité věnovat pozornost výběru správného dodavatele, aby podobné situace nenastaly a firma poté neřešila ušlé finanční prostředky, v horším případě existenční problémy. *Hrozba substitučních výrobků a služeb* se v naprosté většině týká všech podniků, přičemž závisí na specifikaci každého produktu nebo služby. Určité výrobky a služby lze substituovat poměrně snadno ale u jiných je to velmi náročné. Vzhledem k charakteru služeb podniku Rajnošek s.r.o. je nejdůležitější zaměřit se na způsob jejich poskytování. V konkurenčním prostředí je nezbytné snažit se odlišit od jiných firem. Významnou roli tu hraje kvalita zaměstnanců a jejich pracovní morálkou. To, jak bude náš pracovník přistupovat k zákazníkům, je „stavební kámen“ úspěchu.

4.1.4 PEST analýza

Jedná se o analýzu externího prostředí podniku, zahrnující politické, ekonomické, sociální, demografické a technologické faktory. Z výsledků vyplývá, že společnost Rajnošek s.r.o. se musí, stejně jako jiné firmy, řídit určitými zákony, vyhláškami či normami. Je proto důležité všimnout si aktuálních změn v této oblasti a přizpůsobovat se jim, aby nedocházelo ke zbytečným potížím v podnikatelské činnosti. Pokud by např. nebyly dodrženy stanovené podmínky, které nařizuje některá vyhláška, mohly by následovat finanční postihy – pokuty, omezení podnikání apod. To by kromě peněžní ztráty mohlo narušit také image podniku. V dnešním konkurenčním prostředí to často vede ke snížení poptávky potenciálních zákazníků, protože lidé se raději obrátí se svými požadavky na podnik, který takové problémy nemá. U ekonomické stránky je nutné sledovat ukazatele, jež byly výše vymezeny a jasně poukazují na finanční zdraví firmy. Naší zkoumané firmy se nejvíce týká stavební průmysl, proto se sledují všechna hlediska tohoto oboru. Roli zde hraje opět konkurence, ceny stavebních materiálů a pohonných hmot. Pokud dojde ke zdražení těchto statků, je nezbytné přizpůsobit tomu také ceny poskytovaných služeb. To je další důvod, proč je obnova vozového parku, jíž se tato diplomová práce týká, vhodným krokem do budoucna. Nové vozy jsou méně náročné na opravy i servis a zároveň úspornější ve spotřebě paliva.

Ze sociálních a demografických faktorů vyplývá, že počet obyvatel se neustále zvyšuje a s vývojem doby rostou také nároky populace. Přesně tímto faktem by se mělo každé vedení podniku zabývat, tedy všimnout si potřeb zákazníků a snažit se jim vyhovět dle jejich představ. Přání a potřeby potenciální i stávající klientely jsou pro podnik Rajnošek s.r.o. hlavní zásadou, stejně jako snaha tvořit a udržet si dobrý dojem ve vztahu k veřejnosti.

Posledními faktory z PEST analýzy jsou ty technologické, které jsou v dnešní době pokroku snad nejaktuálnějším tématem. Není troufalé tvrdit, že technologie vládnu světu, a jestliže chtějí novodobí podnikatelé uspět, musí takzvaně „držet krok.“ Nespočetněkrát byla také zmiňována nutnost dostatku finančních prostředků, bez nichž nelze v technickém oboru fungovat. Má-li podnik přesvědčení, že by jeho idea mohla být průlomová, jistě to nebude stačit. Takové nápady totiž potřebují k realizaci mnoho aspektů. Vždycky se jedná o zdoluhavý proces, zahrnující zajišťování informací nebo výzkum, testování atd. Samozřejmě ne každá firma má takové možnosti. Mezi ně se řadí i naše analyzovaná společnost Rajnošek s.r.o. Přesto však existuje řada alternativ, jak se lze alespoň přiblížit k technologiím v takovém měřítku, aby to bylo pro firmu efektivní a zároveň odpovídající její finanční situaci. Firma aby byla tím pádem konkurenceschopná. Vedení společnosti Rajnošek s.r.o. se během své působnosti již několikrát snažilo využívat různé technologické novinky, které jsou vhodné pro daný obor podnikání, a vždy s úspěchem. Poslední a výše popsanou technologií, jež je aktuálně používána v této firmě, jsou GPS lokátory, díky nimž lze mapovat každodenní cesty služebních vozidel, jejich prostoje, ujeté kilometry nebo např. aktuální rychlost vozu. Dochází tak k usnadnění práce vedení a lepší kontrole zaměstnanců. Z toho vyplývá, že je důležité neustále sledovat „novinky“ trhu týkající se podnikatelské oblasti dané firmy, analyzovat a vyhodnocovat jejich vhodnost a budoucí přínos. Přesně toho si je vědom majitel organizace Rajnošek s.r.o. a hodlá se tímto trendem řídit i nadále.

4.1.5 Bostonská matice

Z BCG matice vyplývá, že do kvadrantu *Dojné krávy* spadá pouze segment prodeje stavebního materiálu, u něhož je dosahován větší relativní tržní podíl, ale při nižším tempu růstu trhu. Znamená to, že tato skupina služeb přináší do podniku poměrně stálý finanční příjem a podnik by se měl snažit o stabilizaci tohoto tržního podílu. Do kategorie *Hvězdy* (na základě získaných údajů) patří jeřábnické práce dosahující vysokého tržního podílu i vysokého tempa růstu. Z takových produktů či služeb je potřeba vytvořit *dojné krávy*, a to např. formou dílčích inovací nebo investic do reklamy, neboť jak bylo již uvedeno, tím dochází k získávání stálých finančních zisků.

Velmi překvapivě se do kategorie *Bídných psů* zařadily zemní práce a autodoprava, tedy stěžejní činnosti společnosti Rajnošek s.r.o. Může to být dáno odhadem některých ukazatelů pro výpočet BCG matice, které nechtěly konkurující společnosti zveřejňovat. Na tomto „příkladu“ lze jasně ukázat, že je potřeba provádět vždy více analýz najednou, aby se výsledky mohly mezi sebou porovnávat. Po vyhodnocení lze pak určit příčinu zavádějících výsledků.

4.1.6 Analýza internetových stránek

Celkové vyhodnocení analýzy internetových stránek společnosti dopadlo velmi nepříznivě. Téměř u každého hodnoceného parametru se vyskytovaly nějaké potíže. Vzhledem k tomu, že firma dobře prosperuje, investovat do odstranění tohoto nedostatku by neměl být problém. Rozhodně by se tím zlepšila podniková image. Veškeré zjištěné skutečnosti byly prezentovány majiteli společnosti a o jejich závěrech je pojednáváno v kapitole Doporučení pro společnost Rajnošek s.r.o.

4.2 Návrh strategie

Samotnému vymezení vhodné firemní strategie předchází formulování poslání, vize a cílů podniku.

Posláním společnosti Rajnošek s.r.o. je naplňovat přání a potřeby zákazníků poskytováním kvalitních služeb s důrazem na morální hodnoty. Je tím myšlen fakt, že je nejdůležitější **způsob** poskytování těchto služeb. Je zcela zásadní vědomí, že lidé mají charakter a určitou osobnost, proto je nelze vnímat jako „ty“, díky nimž firma získá peníze – materiální hodnoty, ale jako lidské bytosti, které mají emoce. Může to znít jako klišé či poučky vystřižené z nějaké psychologické publikace, ale skutečnost je taková, že pan Rajnošek těmto myšlenkám opravdu věří. Samozřejmě je rád, když se jeho firmě daří. Ovšem nikdy na úkor lidského neštěstí. Je přesvědčen, že tento fakt by neměl opomínat nikdo, a právě díky tomuto přístupu, ke kterému vede i svůj podnik, je úspěšným podnikatelem. Neustále zaměstnancům zdůrazňuje, že lidé si např. rádi popovídají, případně sdělují své strasti, a i obyčejný řidič nákladního vozu jim může zpříjemnit den. Firma Rajnošek s.r.o. je tímto přístupem k lidem v blízkém okolí pověstná.

Vizi firmy Rajnošek s.r.o. je budoucnost zaměřená na neustálé zlepšování nabízených služeb ke spokojenosti zákazníků.

Nejvhodnější strategií pro firmu Rajnošek s.r.o. by byla taková, která umožňuje aktuální nabídku služeb na stávajícím trhu, což vyplývá z výsledků dílčích analýz.

Cílovou oblastí je proto okres Hodonín, tedy i město Dubňany a jeho blízké okolí. Směr společnosti by měl být zaměřen na zvýšení podílu na současném trhu. Z těchto důvodů došlo k vymezení strategie na základě Ansoffovi matice. Tato analytická technika, blíže specifikovaná v teoretické části práce, umožňuje volbu vhodné tržní strategie firmy a s tím souvisejících rizik.

Matice se skládá z dimenze trhy (existující a nové) a dimenze produkty-sloužby (existující a nové). Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři typy strategií – tržní penetrace, rozvoj trhu, rozvoj produktu a diverzifikace. Pro podnik Rajnošek s.r.o. byla vybrána alternativa, která se vzhledem k vyhodnocení použitých analýz jeví jako nejvhodnější a nejefektivnější – **Tržní penetrace**.

Tato strategie spočívá v hlubším pronikání poskytovaných služeb na dosavadní trh, má zvýšit zájem o služby u stávajících i potenciálních zákazníků. Je tedy důležité zaměřit se na získání nové klientely, která doposud nakupovala u konkurence nebo zatím služby firmy nepoužila. Jedná se o strategický způsob s nízkým rizikem, protože společnost může využívat aktuální postupy, zdroje i kapacity. Růstu podniku na trhu lze pak dosáhnout buďto zmiňovaným *zvýšením spotřeby stávajících zákazníků*, jež si budou službu kupovat častěji či ve větším množství, nebo *získáním nových klientů* od konkurence. Abychom docílili uvedených možností růstu, je potřeba odstranit překážky omezující tento růst. U firmy Rajnošek s.r.o jde o zcela konkrétní „body“, jejichž vylepšení by mělo vést k žádaným změnám.

V první řadě se jedná o **obnovu vozového parku**. Tím se v podstatě zabývá tato diplomová práce. Uskutečněním této změny by bezesporu zvýšilo potenciál společnosti. Ovšem to je dlouhodobý a náročný proces. Jelikož dalšími nedostatky jsou ne dost výrazná reklama, internetové stránky společnosti a komplexní prezentace firmy na veřejnosti, bylo by dobré zapracovat také na nich. Zaměří-li se vedení podniku na tyto skutečnosti a bude-li akceptovat vybraný návrh strategie, může dojít k pozitivnímu posunu podniku jako celku, což je z hlediska majitele firmy velmi žádoucí.

4.3 Doporučení pro společnost Rajnošek s.r.o.

Zpracování návrhu strategie podniku Rajnošek s.r.o. bylo zaměřeno na obnovu vozového parku v časovém rozmezí 3 až 5 let. Prvním nezbytným krokem bylo zorientovat se ve firmě

a udělat si obecný přehled o stávající situaci, na což navázaly jednotlivé analýzy, především z interní a externí oblasti podniku. Na základě těchto analýz byly zjištěny určité problémy, se kterými bylo nutné pracovat a díky nimž došlo k vytvoření následujících doporučení:

- realizace obnovy vozového parku dle popisu (viz. samostatná kapitola výše),
- zkvalitnění internetových stránek společnosti,
- reklama – prezentace firmy na sociální síti.

4.3.1 Zkvalitnění internetových stránek společnosti

Aktuální podoba webových stránek společnosti je nedostačující. Na první pohled působí stránky amatérským a nekvalitním dojmem. Rozvržení a uspořádání stránek je dosti zmatené, což jednoznačně zhoršuje divákovu orientaci. Navíc, a co je zcela zásadní, informace zde nejsou aktualizované, velká část jich chybí. To může potenciální zákazníky i odradit. Například: Podnik zakoupil kolový otočný bagr, ale tato skutečnost není doposud doplněná na internetových stránkách společnosti. V dnešní době velká spousta lidí shání veškeré informace právě prostřednictvím internetu, a bude-li mít někdo zájem o takový bagr a zjistí, že v nabídce na webových stránkách firmy není, bude se poptávat u konkurence. Vedení namítá (jako pan Rajnošek), že každý může zavolat do podniku a zeptat se na nabídku služeb, protože kontakt na firmu na stránkách uveden je. Dle osobní zkušenosti mohu tvrdit, že spousta lidí takový krok mnohdy neudělá. Může předpokládat, že není-li služba na internetových stránkách uvedena, není v nabídce. Záleží na tom, co člověk poptává. Pokud se jedná o produkt či službu atypickou, tak je jasné, že se budeme snažit získat co nejvíce informací, včetně telefonického kontaktu.

Doporučení pro firmu Rajnošek s.r.o. se týká zkvalitnění internetových stránek, minimálně aktualizace informací. Nejedná se o nikterak časově náročný úkon a po finanční stránce to také není pro firmu zatěžující. Tento krok rozhodně považuji za efektivní podnikový přínos, který může zlepšit u zákazníků vnímání firmy a zvýšit poptávku po jejích službách. V souvislosti s tímto doporučením byla už provedena analýza webových stránek společnosti, pro snadnější přehled o tom, v čem je hlavní potíž, viz. praktická část této diplomové práce. Dále jsem po osobním schválení pana ředitele oslovila specialistu na tvorbu internetových stránek. U něj jsem si nechala utvořit cenový návrh, jenž se odvíjel od požadavků vyplývajících z analýzy internetových stránek společnosti, a díky němuž dojde k odstranění již popsanych nedostatků. Z návrhu vyplynulo, že dojde ke kompletní úpravě stávající šablony internetových stránek, nikoliv k založení nových.

V tabulce č. 21 je uvedena cenová kalkulace za doporučovanou úpravu (zlepšení) internetových stránek podniku. Tato tabulka popisuje jednak běžné ceny za tyto služby a jednak ceny navržené pro naši zkoumanou firmu. Jak lze vidět, došlo by k úspoře 3.600,- Kč.

	Běžná varianta	Varianta pro Rajnošek s.r.o.
Cena/hodina práce	400,-	220,-
Počet hodin práce	20	20
Doména/rok	400,-	400,-
Celkový součet	8.400,-	4.800,-

Tab. č. 21: **Cenová kalkulace úpravy internetových stránek** (zdroj: vlastní zpracování)

4.3.2 Reklama – prezentace firmy na sociální síti

Vedení podniku prezentuje svoji firmu v oblasti reklamy celkem dobře. Pravidelně vkládá reklamu do tisku či místní kabelové televize. Dnešní moderní doba, ovládaná technologiemi, je charakteristická také užíváním sociálních sítí. Nejruznější průzkumy nezávislých agentur na internetu přichází s tvrzením, že naprostá většina lidí v produktivním věku vlastní profil na sociální síti. K nejznámějším takovým sítím patří samozřejmě Facebook, a protože se jedná o tak masivní službu, spousta firem se touto formou prezentuje. Dle mého názoru je to skvělý způsob, jak se zviditelnit a dostat se do podvědomí potenciální klientely. Firma Rajnošek s.r.o. takový profil založený nemá, a proto jej uvádím jako další **doporučení**. Po konzultaci s panem ředitelem jsem dostala souhlas, abych k tomuto kroku přistoupila. Tento profil je tedy specifikován podobným způsobem, jak budou vypadat po úpravě internetové stránky společnosti. Budou zde veškeré základní informace o podniku, ceníky služeb, kontakty apod., viz. přílohač. 9. Profil bude doplněn o fotografie areálu organizace a jednotlivých pracovních strojů. Takto hotový profil bude následně také prezentován na internetových stránkách společnosti.

5 Závěr

Odhodlání založit podnik v dnešním podnikatelském světě je často krokem do neznáma. Existuje sice množství metod, technik, rad a návodů, jež mají napomáhat budoucím podnikatelům v tom, jak začít a jak je to správně, nicméně realita je pak úplně jiná. Každý den, každou hodinu či minutu dochází ke změnám týkajícím se téměř všech oblastí podnikání, lépe řečeno – týkajícím se všeho. Udržet se v konkurenčním prostředí, mít finančně „zdravý“ podnik je velkým uměním. Mezi schopnosti, kterých je zapotřebí pro vedení úspěšné firmy, patří jednoznačně flexibilita vůči změnám, tzn. dokázat je včas odhalit a především přizpůsobovat se jim. Musí se dále snažit o diferenciaci a inovace své produkce. Uvedené schopnosti a především to, jak jich správně využívat lze docílit prostřednictvím správně sestavené strategie podniku. Strategie je komplex činností, jehož účelem je dosažení stanovených cílů.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout podnikovou strategii pro analyzovanou firmu Rajnošek s.r.o., která podniká v oblasti autodopravy, zemních a jeřábnických prací v Jihomoravském kraji. Obsah práce byl pečlivě konzultován s vedením podniku, aby mohl tento dokument sloužit jako skutečný podklad při realizaci plánované obnovy vozového parku.

V teoretické části práce je pojednáváno o základních pojmech, které nezbytně souvisí s podstatou zvoleného tematického celku. Zahrnuje rovněž popis obsahové stránky použitých analýz a metod, jež byly vybrány jako nejvhodnější alternativy pro hodnocení zkoumané organizace. Po teoretickém segmentu následuje praktický, který začíná kapitolou č. 3 - *Představení společnosti*, v něm detailně prezentována firma Rajnošek s.r.o. Samotnému výběru vhodné strategie předcházela analytická a metodická práce na základě interních materiálů firmy. Vyhodnocení dílčích analýz, jako např. SWOT analýzy, BCG matice, PEST analýzy či Porterovi analýzy 5. konkurenčních sil, umožnilo učinit rozhodnutí o volbě nejvhodnější a nejefektivnější strategie pro společnost Rajnošek s.r.o. Byla tak zvolena strategie tržní penetrace dle Ansoffova modelu, zároveň s doporučeními, která by měla zvýšit, stejně jako plánovaná obnova vozového parku, potenciál podniku.

Dle mého osobního názoru lze tedy říci, že stanovený cíl této diplomové práce pro společnost Rajnošek s.r.o., byl splněn.

Seznam zdrojů

Knížní publikace

- [1.] BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [2.] DUBEC, R., M. GRASSEOVÁ a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [3.] JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ a M. ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 180 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [4.] JIRÁSEK, J. A. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- [5.] KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [6.] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Comupter Press, 2002. 122 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [7.] KOTÝNKOVÁ, Magdalena a Otakar NĚMEC. *Lidské zdroje na trhu práce. Vývoj a tendence v souvislosti se vstupem ČR do EU*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-86419-48-7.
- [8.] KOURDI, Jeremy. *Business Strategy: a Guide to Taking Your Business Forward*. 2nd ed. London: Profile books, 2009. 240 p. ISBN 978-1-84668-124-0.
- [9.] KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10.] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [11.] MARINIČ, Roman a Romana NÝVLTOVÁ. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [12.] NÖLLKE, Matthias. *Rozhodování: Jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0411-0.
- [13.] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1985. ISBN 80-85605-12-0.
- [14.] ROBBINS, Stephen P. and COULTER Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

- [15.] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [16.] SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikový plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [17.] SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [18.] VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. 1. Vyd. Praha: Velryba s.r.o., 2001. 151 s. ISBN 80-85860-11-2.
- [19.] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [20.] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256. s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [21.] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

- [22.] AVIA CLUB. *Avia A 31*. [online] Oficiální web vozu Avia [4. 12. 2014] Dostupné z: <http://www.avia-club.com/model/avia-a31-5>
- [23.] FOTOPLUS. *SWOT analýza: návod – excel*. [online] Fotoplus.net. [15. 12. 2014] Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- [24.] CHOVÁNÍ EU. *Strategické plánování – analýza BCG*. [online] [8. 11. 2014] Dostupné z: <http://www.chovani.eu/strategicke-planovani-analyza-bcg/c392>
- [25.] INVESTICE. *Vývoj HDP za rok 2015*. [online] Investice. cz. [10. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [26.] IVECO. Přední výrobce užitkových vozidel. [online] Oficiální web značky IVECO. [28.11.2014] Dostupné z: www.iveco.com/czech/spolecnost/pages/o_spolecnosti_iveco.aspx#sthash.KpsAIiX1.dpuf
- [27.] JUSTICE CZ. *Veřejný rejstřík*. [online] Oficiální portál českého soudnictví. [10. 2. 2015] Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [28.] LIAZ. *Liaz 15.261*. [online] Oficiální web vozu Liaz. [4. 12. 2014] Dostupné z: http://www.liaz.cz/rada_150_prospekty.php

- [29.] MAN. *MAN Česká republika*. [online]. Oficiální web značky MAN. [28.11.2014]
Dostupné z: <http://www.entry.man.eu/cz/cz/podnik/Podnik.html>
- [30.] MANAGEMENT MANIA. *Businesss encyklopedie: PESTLE analýza* [online].
Management mania [19.1.2015]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/pestleanalyza>. ISSN 2327-3658.
- [31.] ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob*. [online] [9. 12. 2014] Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Ostatní zdroje:

- [32.] Interní materiály společnosti Rajnošek s.r.o.

Seznam zkratek a symbolů

Zkratka	Význam
A	aktiva
ABS	Anti-lock Braking system
aj.	a jiné
apod.	a podobně
ASR	Anti-Slip Regulation
atd.	a tak dále
BCG	Bostonská matice
cca	zhruba
CNG	Compressed Natural Gas
č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním
EU 28	Evropská unie
GPS	Global Positioning Systém
JSP	jednorázová splátka předem
Kč	Koruna česká
kg	kilogram
km	kilometr
ks	kus
kW	kilowat

mil.	milion
min.	minimálně
mm	milimetr
např.	například
Obr.	obrázek
p.a.	per annum
PC	pořizovací cena
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka
spol.	společnost
s.r.o.	s ručením omezeným
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
vč.	včetně
viz.	vizte
VK	vlastní kapitál
UNC	univerzální nakladač čelní

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2015

Hadová

.....
Bc. Veronika Hadová

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Nákladní automobil Avie a bagr UNC Locust 752 v areálu firmy
- Příloha č. 2 Parkovací plocha areálu podniku a plocha pro stavební materiály
- Příloha č. 3 Rozvaha společnosti za rok 2013
- Příloha č. 4 Výkaz zisků a ztrát společnosti za rok 2013
- Příloha č. 5 Záznam provozu vozidla nákladní dopravy
- Příloha č. 6 Druhá strana záznamu provozu vozidla nákladní dopravy
- Příloha č. 7 Ukázka z knihy jízd společnosti Rajnošek s.r.o.
- Příloha č. 8 Firemní stroj na tvorbu kamenných drtí
- Příloha č. 9 Ukázka nově založeného profilu společnosti na sociální síti
- Příloha č. 10 Ceník služeb firmy Rajnošek s.r.o.
- Příloha č. 11 Kalkulace finančního leasingu od společnosti ČSOB, a.s.